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

MUDANÇAS OCORRIDAS NO MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES
DECORRENTES DO USO DE PLATAFORMAS DE REDES SOCIAIS: CASOS
BRASILEIROS.

Durval Lucas dos Santos Júnior

Orientador: Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza

SÃO PAULO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DURVAL LUCAS DOS SANTOS JÚNIOR

**MUDANÇAS OCORRIDAS NO MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES
DECORRENTES DO USO DE PLATAFORMAS DE REDES SOCIAIS: CASOS
BRASILEIROS.**

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

Orientador: Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Lucas Júnior, Durval.

Mudanças ocorridas no marketing das organizações decorrentes do uso de plataformas de redes sociais: casos brasileiros / Durval Lucas dos Santos Júnior. -- São Paulo, 2015.

275 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.

Orientador: Cesar Alexandre de Souza.

1. Redes Sociais. 2. Comunicação de Marketing. 3. Estrutura organizacional. 4. Sistemas de informação. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD 302.3

Às mulheres da minha vida:
Maria José, Carmen, Marlene, Isabelle e Sarah

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza, pela parceria longa e frutífera, e pela confiança em mim depositada ao longo de todos esses anos, desde quando estar na FEA-USP ainda significava um sonho de garoto, difícil de alcançar; ao Prof. Dr. Nicolau Reinhard – exemplo de cientista, e inspiração que guardarei comigo para a posteridade –, pelos conselhos valiosíssimos, e pelo privilégio de ter-me permitido trabalhar consigo, sempre em oportunidades de profundo aprendizado; à querida Lícia Abe, e a todos os membros da equipe FEA-USP, docentes e técnicos, com os quais pude reaprender – desta vez, de forma definitiva – o significado de comunidade, respeito mútuo, excelência e amor à camisa; à Profa. Dra. Ana Ortiz de Guinea Lopez de Arana, pela imensa e generosa contribuição teórica e metodológica dada durante minha estada – curta, porém intensa – na HEC Montréal; à Profa. Dra. Marlei Pozzebon, e à toda a equipe do Departamento de Sistemas de Informação da HEC Montréal, que não só abriram as portas de uma instituição de excelência para que fizesse parte de meus estudos, como também abriram meus horizontes pessoais e profissionais; aos amigos e parceiros acadêmicos que fiz ao longo desta jornada, em especial aos queridos Regina Ornellas, Marcelo Araújo, Sonia Decoster, Angela Lucas, Claudia Pavani, Henrique Schulz e Edson Germano.

Agradeço também aos representantes das organizações que me auxiliaram no processo de coleta de dados, generosamente abrindo as portas de suas organizações e concedendo parte de seu valioso tempo: Jorge Andrade Costa, Viviani de Oliveira e Nayara Ruiz (Bradesco); Reginaldo Seixas, Camila Bomfim e Rubens Alves (Metrô SP), Denilson Novelli e Juliana Dell’Aia (TECNISA); e Wesley Schwab, Erika Ferreira Silva e William Hertz (Telefônica Vivo).

E, por fim, agradeço a todos os familiares e amigos, que, mesmo sentindo minha falta em festas, passeios e eventos de toda natureza, compreenderam que minha ausência ao longo de todos esses anos foi necessária.

**“I may not be the man I want to be
I may not be the man I ought to be
I may not be the man I could be
I may not be the man I truly can be
But praise God, I’m not the man I once was.”**

Martin Luther King Jr.

RESUMO

LUCAS JÚNIOR, D. **Mudanças ocorridas no Marketing das organizações decorrentes do uso de plataformas de redes sociais: casos brasileiros.** 2015. 279 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Atualmente, as plataformas de redes sociais despontam como uma das principais tecnologias emergentes no universo organizacional, com diversas empresas aderindo a estas plataformas, numa ampliação do uso originalmente concebido para as pessoas físicas. Por conta disso, torna-se relevante compreender se as mudanças que estão ocorrendo nas organizações – especificamente na área de marketing – são apenas um movimento de adaptação à determinada plataforma, ou se se vislumbra uma maior perenidade dessas mudanças, com vistas à consolidação de um novo paradigma tecnológico. Assim, esta pesquisa tem como principal objetivo compreender as implicações do uso de plataformas de redes sociais nas funções da área de marketing das organizações brasileiras do setor de comércio e serviços. Para tanto, esta pesquisa utiliza a técnica do estudo de casos múltiplos, numa perspectiva qualitativa, exploratória e descritiva, contemplando quatro organizações líderes em seus segmentos de mercado, sendo elas: Bradesco (serviços financeiros), Metrô de São Paulo (serviços de transporte público), TECNISA (construção civil) e Telefônica Vivo (telecomunicações). Utilizou-se, como técnicas de coleta de dados, entrevistas orientadas por roteiro semiestruturado, observação não participante e pesquisa documental. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software NVivo, versão 9.0, em função do rigor metodológico destacado por Dubé e Paré (2003) e da orientação metodológica estabelecida por Miles e Huberman (1994), de promover a análise dos dados coletados por meio da codificação dos constructos identificados no Referencial Teórico. Também se realizou um teste de teorias, a fim de se verificar qual das duas teorias analisadas – Teoria da Estruturação Adaptativa, desenvolvida por DeSanctis e Poole (1994), e Teoria Institucional, desenvolvida por Meyer e Rowan (1977) – seria a que mais fidedignamente explicaria os fenômenos observados nesta pesquisa. Como resultados obtidos, pode-se afirmar que o uso de plataformas de redes sociais gerou mudanças incrementais, essencialmente no contexto dos processos da área de Marketing, com destaque para as atividades de comunicação de marketing, seja com a reestruturação de fundamentos como mídia, conteúdo e dinâmica de resposta, seja com o efetivo compartilhamento de parte destas atividades com a nova área de redes sociais que foi introduzida nas organizações. Mudanças no tocante à própria estrutura organizacional não foram observadas, enquanto que em relação aos sistemas existe um movimento de integração ainda em desenvolvimento. Em relação ao teste de teorias realizado, constatou-se que a Teoria Institucional é a que mais predominantemente explica o fenômeno como um todo, e os casos especificamente. Porém, o constructo relativo aos usos corporativos de redes sociais é predominantemente explicado pela Teoria da Estruturação Adaptativa, o que implica em reflexões acerca da efetividade do uso das teorias de sistemas de informação em fenômenos complexos.

Palavras-chave: Redes Sociais. Comunicação de Marketing. Estrutura Organizacional. Sistemas de Informação.

ABSTRACT

LUCAS JÚNIOR, D. **Organisational changes occurred on marketing areas resulting from the usage of social networking sites: Brazilian cases.** 2015. 279 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Social Networking Sites (SNS) are rising as one of the leading emerging technologies into the organisational environment, with several organisations joining to these sites, in an extension to the original usage, firstly oriented to natural persons. As a result, it becomes relevant to comprehend whether changes that are occurring into the organisations – especially on marketing departments – are just a movement of adaptation to a given SNS, or if one can expect a continuity of these changes in order to consolidate a new technological paradigm. Therefore, this research aims to comprehend implications, to the functions of marketing departments, of the usage of SNS into the Brazilian organisations of retail and services sectors. For that, this research makes use of multiple cases strategy, in a qualitative, exploratory and descriptive perspective, analysing four organisations leaders in their market sector, which are: Bradesco (financial services), São Paulo Metro (public transportation services), TECNISA (real estate) and Telefonica Vivo (telecommunications). This research have used, as data collection techniques, semi-structured interviews, non-participant observations and documental research. Data analysis process has made with support of software NVivo, version 9.0, based on the perspective of methodological rigor highlighted in Dubé and Paré (2003). In order to follow the methodological orientation observed in Miles and Huberman (1994), data analysis has made through the codification of constructs identified on Literature Review. Also, it has been realised a theory testing, in order to verify which of two theories analysed – Adaptive Structuration Theory, developed by DeSanctis and Poole (1994), and Institutional Theory, developed by Meyer and Rowan (1977) – could trustworthily explain the phenomena observed in this research. As a main result, it can affirm that the usage of SNS has implied in incremental changes, essentially in the context of marketing department processes. These changes have affected the process of marketing communication with the restructuration of fundamentals like media, content and dynamics of response, as well as the effective sharing of some activities with new SNS departments once created into the organisational environments. It has not observed changes related to the organisational structure, while changes related to the information systems are in an integration movement already under construction. Related to the theory testing, it has been verified that Institutional Theory is the most reliable to explain the main phenomenon, as well as cases separately. Notwithstanding the Adaptive Structuration Theory is the most trustworthily that explains the construct related to the corporate use of SNS, implying in reflections about the effectiveness of using Information Systems theories to explain complex phenomena.

Key words: Social Networking Sites. Marketing Communication. Organisational Structure. Information Systems.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
LISTA DE FIGURAS	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos.....	17
1.1.1 Geral	17
1.1.2 Específicos.....	18
1.2 Justificativa	18
1.3 Contribuições da pesquisa.....	23
1.4 Escopo da pesquisa	23
1.5 Pressupostos da pesquisa	25
1.6 Estrutura do trabalho.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 O uso da TI no marketing das organizações	27
2.1.1 Década de 1960	30
2.1.2 Década de 1970	32
2.1.3 Década de 1980	32
2.1.4 Década de 1990	34
2.1.5 Década de 2000	35
2.1.6 Década de 2010	37
2.1.7 O uso da TI na área de Marketing e o relacionamento com a área de TI.....	41
2.2 O uso corporativo das redes sociais	43
2.2.1 Foco no público externo	49
2.2.2 Foco no público interno.....	51
2.3 A TI como catalisadora de mudanças organizacionais	53
2.3.1 Teorias sobre a apropriação de tecnologias nas organizações.....	57
2.3.2 Teoria da Estruturação Adaptativa (AST)	58
2.3.3 Teoria Institucional.....	65
2.4 Constructos de análise	73
3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	79
3.1 Métodos	79
3.1.1 Unidades de análise	83
3.1.2 Sujeitos entrevistados	84
3.1.3 Instrumentos de coleta de dados.....	85
3.2 Procedimentos.....	86

3.2.1	Etapa pré-coleta de dados	87
3.2.2	Etapa de coleta de dados	88
3.2.3	Análise e interpretação dos dados	89
3.2.4	Etapa pós-análise.....	93
3.3	Síntese de metodologia e procedimentos	94
3.4	Limitações do método	94
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS.....	97
4.1	Bradesco	97
4.1.1	Características do caso	98
4.1.2	Análise teórica do fenômeno observado no Bradesco	121
4.2	Metrô	128
4.2.1	Características do caso	128
4.2.2	Análise teórica do fenômeno observado no Metrô	152
4.3	TECNISA	159
4.3.1	Características do caso	160
4.3.2	Análise teórica do fenômeno observado na TECNISA	182
4.4	Telefônica Vivo.....	188
4.4.1	Características do caso	190
4.4.2	Análise teórica do fenômeno observado na Telefônica Vivo	210
4.5	Análise geral dos casos.....	216
4.5.1	Características dos casos	216
4.5.2	Análise teórica do fenômeno observado nos casos integrantes desta pesquisa	231
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	235
	REFERÊNCIAS.....	243
	APÊNDICES.....	251
	APÊNDICE 1: REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO.....	253
	APÊNDICE 2: INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	257
	APÊNDICE 3: TERMOS DE AUTORIZAÇÃO EMITIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DA PESQUISA	261
	APÊNDICE 4: QUADRO-EXEMPLO DE ANÁLISE TEÓRICA CONTENDO AS MENÇÕES ÀS PARTICIPAÇÕES EFETIVAS DOS ENTREVISTADOS	271

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

24x7: Funcionamento 24 horas por dia, 7 dias por semana
 AM: Estado do Amazonas
 CCO: Centro de Controle Operacional
 SABESP: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
 DRC: Departamento de Relacionamento com Clientes
 UOL: Universo On Line
 BSS: *Business Support Systems*
 VIP: *Very Important Person*
 drones: veículos aéreos não-tripulados
 e-business: negócio virtual
 AST: *Adaptive Structuration Theory*
 BACEN: Banco Central do Brasil
 BM&FBOVESPA: Bolsa de Valores de São Paulo
 CPF: Cadastro de Pessoas Físicas
 CPTM: Companhia Paulista de Trens Metropolitanos
 CRM: *Customer Relationship Management*
 DJ: *Disk-Jockey*
 DOTA: Defense of the Ancients (plataforma de jogo eletrônico)
 e-commerce: comércio eletrônico
 EMTU: Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos
 ERP: *Enterprise Resource Planning*
 IBRX50: Índice que congrega as 50 ações mais negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo
 ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial
 ISO: *International Standardisation Organisation*
 Km: quilômetros
 NYSE: *New York Stock Exchange*
 pontocom: empresa virtual
 PR: *Public Relations*
 PROCON: Procuradoria de Defesa do Consumidor
 SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente
 SSD: Sistemas de Suporte à Decisão
 STGM: Sistema de Tratamento e Gerenciamento de Manifestações
 TI: Tecnologia da Informação
 TV: televisão
 Wiki: plataforma colaborativa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos das teorias presentes em publicações sobre o uso de redes sociais no marketing	22
Quadro 2 – Evolução do uso da TI no marketing das organizações	42
Quadro 3 – Tipologias de mudança organizacional	57
Quadro 4 – Proposições da Teoria da Estruturação Adaptativa	60
Quadro 5 – Síntese dos constructos desta pesquisa, relacionados aos autores do referencial teórico	76
Quadro 6 – Os diferentes focos do estudo de caso	82
Quadro 7 – Técnicas de coleta de dados efetivamente utilizadas nas organizações participantes da pesquisa	89
Quadro 8A – Esquemas de codificação para os constructos e variáveis associadas ao fenômeno	91
Quadro 8B – Esquemas de codificação para as teorias e seus constructos	92
Quadro 9 – Estrutura de apresentação dos casos realizados nesta pesquisa	93
Quadro 10 – Síntese de Metodologia e Procedimentos	94
Quadro 11 – Perspectivas teóricas presentes nos Usos Corporativos de Redes Sociais (caso Bradesco)	122
Quadro 12 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing (caso Bradesco)	124
Quadro 13 – Perspectivas teóricas presentes na Integração das Áreas de Marketing e TI (caso Bradesco)	125
Quadro 14 – Perspectivas teóricas presentes nas Mudanças Organizacionais (caso Bradesco)	127
Quadro 15 – Tendências teóricas observadas nos constructos relacionados ao caso Bradesco	127
Quadro 16 – Perspectivas teóricas presentes nos Usos Corporativos de Redes Sociais (caso Metrô)	153
Quadro 17 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing (caso Metrô)	155
Quadro 18 – Perspectivas teóricas presentes na Integração das Áreas de Marketing e TI (caso Metrô)	156
Quadro 19 – Perspectivas teóricas presentes nas Mudanças Organizacionais (caso Metrô) ..	158
Quadro 20 – Tendências teóricas observadas nos constructos relacionados ao caso Metrô ...	159
Quadro 21 – Número geral de ocorrências presentes no caso Metrô	159
Quadro 22 – Plataformas de redes sociais utilizadas pela TECNISA	165
Quadro 23 – Perspectivas teóricas presentes nos Usos Corporativos de Redes Sociais (caso TECNISA)	183
Quadro 24 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing (caso TECNISA)	184
Quadro 25 – Perspectivas teóricas presentes na Integração das Áreas de Marketing e TI (caso TECNISA)	185
Quadro 26 – Perspectivas teóricas presentes nas Mudanças Organizacionais (caso TECNISA)	187
Quadro 27 – Tendências teóricas observadas nos constructos relacionados ao caso TECNISA	188
Quadro 28 – Número geral de ocorrências presentes no caso TECNISA	188

Quadro 29 – Perspectivas teóricas presentes nos Usos Corporativos de Redes Sociais (caso Telefônica Vivo)	211
Quadro 30 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing (caso Telefônica Vivo)	212
Quadro 31 – Perspectivas teóricas presentes na Integração das Áreas de Marketing e TI (caso Telefônica Vivo)	213
Quadro 32 – Perspectivas teóricas presentes nas Mudanças Organizacionais (caso Telefônica Vivo)	215
Quadro 33 – Tendências teóricas observadas nos constructos relacionados ao caso Telefônica Vivo	216
Quadro 34 – Plataformas de redes sociais utilizadas pelas organizações integrantes desta pesquisa	219
Quadro 35 – Consolidação das teorias predominantes nos casos analisados	232

LISTA DE TABELAS

Tabela 1A – Distribuição das publicações, por ano, por cruzamentos de palavras-chave	20
Tabela 1B – Distribuição das publicações, por ano, por cruzamentos de palavras-chave	20
Tabela 2A – Resultados gerais das buscas por cruzamento de palavras-chave	21
Tabela 2B – Resultados gerais das buscas por cruzamento de palavras-chave	21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de seguidores do Metrô nas plataformas de redes sociais	133
--	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos que delimitam o escopo da pesquisa	25
Figura 2 – Classificação dos usos corporativos de redes sociais	49
Figura 3 – Estrutura social promovida por uma tecnologia da informação	61
Figura 4 – Relação entre os elementos da Teoria Institucional abordados nesta pesquisa	66
Figura 5 – Processo de institucionalização de práticas e estruturas em uma organização	71
Figura 6 – Procedimentos adotados nesta pesquisa	87
Figura 7 – Histórico da presença organizacional do Bradesco nas plataformas de redes sociais	101
Figura 8 – Relação entre os objetivos do uso de redes sociais e a premissa organizacional do Bradesco	103
Figura 9 – Histórico do Metrô nas plataformas de redes sociais	132
Figura 10 – Principais segmentos que compõem as atividades quotidianas do Metrô nas redes sociais	134
Figura 11 – Representação da estrutura organizacional da TECNISA	161
Figura 12 – Fluxo da inovação na TECNISA	174
Figura 13 – Trajetória da estrutura TECNISA no uso de plataformas de redes sociais	179
Figura 14 – Histórico da Telefônica Vivo nas plataformas de redes sociais	191
Figura 15 – Pilares do processo de integração entre as plataformas utilizadas pela Telefônica Vivo	193
Figura 16 – O objetivo estratégico da comunicação da Telefônica Vivo e seus aspectos basilares	195
Figura 17 – Histórico da implantação das plataformas de redes sociais nas organizações pesquisadas	220
Figura 18 – Principais sistemas utilizados pelas organizações pesquisadas	223

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as Tecnologias da Informação e Comunicação têm sido um importante elemento catalisador de mudanças organizacionais. Desde o uso dos primeiros computadores, passando pela implantação de sistemas corporativos como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), as organizações vêm buscando formas de se adaptar, seja com a reconfiguração de suas estruturas e processos de negócio, seja com a criação de novos produtos e serviços (GÁMEZ GASTÉLUM; LÓPEZ LEYVA, 2009; HASGALL; SHOHAM, 2007).

Mais recentemente, a ascensão da internet como plataforma comunicacional provocou mudanças substanciais no contexto organizacional. Apesar de o comércio eletrônico ser o principal ícone deste momento histórico e tecnológico, podem-se destacar também o surgimento de novos modelos de negócios, produtos e serviços, além do estreitamento da cadeia de valor e do desenvolvimento de novos canais de relacionamento com clientes (ALBERTIN, 2004; LAUDON; LAUDON, 2007; TURBAN *et al.*, 2010). Neste contexto, as diversas ferramentas que subsidiam tais inovações vêm se incorporando, em diferentes graus – de acordo com fatores como o segmento de mercado e o porte da empresa, por exemplo –, ao contexto organizacional, especialmente no tocante aos processos de negócio (VENKATRAMAN, 1994; EGAN; CLANCY; O'TOOLE, 2003).

Atualmente, ainda do ponto de vista das tecnologias da informação e comunicação, as redes sociais despontam como uma das principais tecnologias emergentes no universo organizacional (CANALTECH, 2012), com diversas empresas aderindo a estas plataformas, numa ampliação do uso originalmente concebido para as pessoas físicas. Neste caso, o principal atributo que atrai as organizações é a velocidade que estes instrumentos possuem em relação a outros meios de comunicação com clientes/consumidores, além de aspectos como a colaboração, o engajamento e a customização, somente possíveis por meio das plataformas Web 2.0.

Por conta disso, as redes sociais têm sido presença destacada em relatórios de análises conjunturais elaborados por empresas conceituadas, como o Gartner Group, que destacam a relevância destas tecnologias para o cenário organizacional, como capazes de transformações substanciais nos negócios. Segundo a empresa, as organizações devem observar a importância

estratégica de seu uso, especialmente com vistas ao alcance da competitividade, bem como a necessidade de estruturar processos nos quais as redes sociais sejam o elemento central (OLIVEIRA, 2012).

Do ponto de vista organizacional, são diversas as utilidades que as redes sociais possuem, com foco tanto em clientes e processos externos como internos, entre os quais: monitoramento do que se fala a respeito da organização e de seus concorrentes, com o consequente desenvolvimento de estratégias (LUCAS JÚNIOR; ORNELLAS, 2012); melhoria do grau de relacionamento com clientes e demais *stakeholders* (LUCAS JÚNIOR; SOUZA, 2011); promoção da colaboração entre funcionários, com melhorias no processo de aprendizagem relacionado ao trabalho (BINGHAM; CONNER, 2010), bem como no desenvolvimento de inovações e novas práticas de gestão (McAFFEE, 2010).

Considerando todas estas utilidades e possibilidades, ficam evidenciadas as razões pelas quais as redes sociais estão cada vez mais presentes no cotidiano organizacional. Presença que se materializa a partir de iniciativas como a criação de departamentos ou áreas específicas de redes sociais (FIGUEIRÓ, 2010), com a contratação de profissionais dedicados ao tema, comumente conhecidos como analistas de redes/mídias sociais. Ainda que pese o fato de que o perfil deste profissional esteja em processo de formação, tem-se como pressuposto a união de atribuições operacionais e estratégicas, dentre as quais “monitorar as redes sociais, pensando estratégias e executando ações para divulgar produtos e serviços, pesquisar o público-alvo e novas vertentes para o negócio e [...] responder a questões específicas de internautas” (KOPSCHITZ, 2011).

Independentemente da existência de áreas/departamentos orientados ao desenvolvimento do uso das plataformas de redes sociais, a área de marketing tem sido a principal porta de entrada destas ferramentas no contexto organizacional. Segundo Kopschitz (2011), dados de pesquisa realizada pela Deloitte no Brasil apontam que 73% das empresas que utilizam redes sociais o fazem via área de marketing, enquanto a área de TI responde por 16% dos casos, e outras áreas, como vendas, por outros 11%.

Se, em momentos anteriores, a área de TI ou a alta administração eram os principais fomentadores do uso de novas tecnologias, fatores como a facilidade de utilização destas ferramentas, e a familiaridade que os indivíduos possuem como pessoas físicas, vêm fazendo com que seja crescente o número de empresas usuárias destas novas tecnologias. Em atividades

como a comunicação de marketing essa desconexão fica mais evidente, especialmente quando se trata da realização de promoções que envolvam a participação direta do público, estratégia que vem sendo cada vez mais utilizada por empresas de setores como os de serviços e entretenimento (LUCAS JÚNIOR *et al.*, 2012).

Numa outra perspectiva de análise, pesquisas realizadas por grandes *players* do setor de tecnologia, como a Cisco Systems, mostram que ainda é pequeno o número de empresas que desenvolvem formalmente processos de implementação de redes sociais. O estudo desenvolvido pela empresa estadunidense, em parceria com instituições de ensino superior como a IESE Business School (Espanha), o Rochester Institute of technology (EUA) e Henley Business School (Reino Unido), revela que apenas 14% das empresas pesquisadas possuem algum tipo de processo formalizado ligado ao uso das redes sociais (FIGUEIRÓ, 2010).

Por outro lado, quando existe essa formalização, não significa necessariamente que esta ocorra com o envolvimento da área de TI: no estudo citado, apenas 10% dos pesquisados responderam positivamente à indagação que tratava do envolvimento da área de tecnologia nos processos ligados a redes sociais. Isso acaba por gerar implicações como o desconhecimento ou em subestimativas dos riscos que estratégias mal concebidas podem acarretar às organizações, bem como a criação de estratégias que não contemplem adequadamente negócios, processos, cultura e tecnologia (FIGUEIRÓ, 2010).

Ainda segundo esta pesquisa, o aspecto mais idiossincrático está justamente no contexto pesquisado: grandes empresas, de todo o planeta, que foram classificadas pelos pesquisadores como ativamente presentes nas redes sociais. Esperava-se que variáveis como o perfil da empresa e o uso massivo dessas ferramentas influenciasse no processo de institucionalização – a partir de mecanismos como a formalização de processos ligados as redes sociais –, bem como no maior envolvimento da área de TI como fornecedora de soluções e suporte tecnológico (FIGUEIRÓ, 2010).

Além disso, a área de marketing já possui, historicamente, um amplo aparato tecnológico disponível para o desenvolvimento de suas atividades e processos (CHIUSOLI; IKEDA, 2010; KONRAD, 1970; LITTLE, 1994; WIERENGA; VAN BRUGGEN, 2000). Porém, muitas vezes esse aparato pode vir a ser negligenciado em detrimento de ferramentas cujo uso seja de

maior repercussão na mídia e na sociedade contemporânea, ou em razão de sua alta capacidade viral, em fenômenos conhecidos como *memes*, onde determinadas ideias, conceitos ou episódios se propagam rapidamente por meio de compartilhamentos dos usuários da rede (OXFORD, 2013).

As sucessivas mudanças ocorridas no cenário das plataformas de redes sociais ao longo dos últimos anos também se configuram num desafio às organizações: se o Orkut foi a plataforma hegemônica no cenário brasileiro até o segundo semestre de 2011 (PORTAL G1, 2011), o Facebook vem consolidando sua hegemonia por um prazo até então desconhecido, já que há a concorrência de grandes plataformas, como o Google+, e continua o surgimento de outras tantas mundo afora.

Outro exemplo que pode ser citado nesse contexto é o do Second Life, que surgiu como a grande plataforma de interação a partir de simulações no mundo virtual, incitando grandes investimentos organizacionais que acabaram por não trazer os lucros esperados, especialmente depois que a plataforma caiu em desuso pelo público-alvo potencial em mercados como o dos Estados Unidos (PRETTI, 2007).

Neste sentido, tendo em vista a dinâmica das mudanças tecnológicas que caracterizam as primeiras décadas do século XXI, passa-se à reflexão sobre as consequências do processo de apropriação das redes sociais pelas organizações para o seu próprio funcionamento como “pessoa jurídica”. Em se tratando de redes sociais, o processo de apropriação envolve a construção de um “eu”, materializado pela criação de um perfil, que interagirá com um “outro” (RECUERO, 2008). Isso significa que, no contexto organizacional, este “eu” é a própria organização, enquanto o “outro” é representado pelos clientes e consumidores.

Desta forma, para haver a interação da organização com os demais usuários do ambiente das redes sociais é necessário que a organização – um ente social, porém fictício, complexo e sem expressão própria – seja transmutado em um ser social com uma identidade única, capaz de dialogar com os demais usuários, também seres sociais, em condições de igualdade. A partir dessa necessidade é que se espera que haja influências no ambiente organizacional, especialmente na área de marketing, que tem como uma dentre as suas diversas responsabilidades, a de gerenciar o diálogo entre a organização e a sociedade.

Por conta disso, torna-se relevante compreender se as mudanças que estão ocorrendo nas organizações – especificamente na área de marketing – em função do uso de redes sociais, são apenas um movimento de adaptação à determinada plataforma, ou se se vislumbra uma maior perenidade dessas mudanças, com vistas à consolidação de um novo paradigma tecnológico. Movimento que, se feito de maneira inadequada, pode vir a afetar a competitividade das organizações, seja devido ao desperdício de seus recursos em estratégias malsucedidas, seja em razão do afastamento progressivo dos clientes, usuários cada vez mais conectados.

Com todos estes raciocínios apresentados, cria-se o panorama que fundamenta a pergunta chave desta pesquisa: *Qual o perfil das mudanças ocorridas na estrutura, nos processos e nos sistemas da área de marketing das organizações brasileiras resultantes do uso de plataformas de redes sociais?*

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

A partir do contexto apresentado até então, tem-se como principal objetivo desta pesquisa: *compreender as implicações do uso de plataformas de redes sociais na estrutura, nos processos e nos sistemas da área de marketing das organizações brasileiras do setor de comércio e serviços.*

Ou seja, pretende-se observar de que forma o uso das plataformas de redes sociais no contexto organizacional, especialmente na área de marketing, vem acarretando em mudanças no cotidiano das práticas administrativas. Mudanças que podem ocorrer em elementos como estrutura, processos e sistemas. Assume-se, nesta pesquisa, o pressuposto de que estes elementos, bem como a interação entre eles, são de fundamental importância para o funcionamento das organizações.

O termo *mudança*, nesta pesquisa, não se refere necessariamente ao conceito administrativo de *gestão da mudança*, e sim ao seu caráter etimológico original. De acordo com Houaiss (2013), o termo *mudança* pode ser definido como a “transformação decorrente de certos fenômenos

[que pode ocorrer] na forma, nas características ou na natureza”. Assim, é necessário explicitar que o uso dos termos *mudanças*, *modificações* ou *transformações* estará se referindo etimologicamente ao mesmo fenômeno de decorrência, algo *ex post facto*, e não ao planejamento do processo transformacional em si, exceto quando mencionado explicitamente.

E, por fim, outro ponto que merece destaque é a definição que se faz de *uso corporativo de redes sociais*. Para efeitos desta pesquisa, será considerado uso corporativo de redes sociais aquele definido por Sinclair e Vogus (2011, p.294), que diz respeito ao “uso [de plataformas de redes sociais] por uma organização para alcançar algum objetivo ou proposta condizente com sua missão”.

1.1.2 Específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, entende-se que as seguintes etapas devam ser cumpridas:

1. Identificar as condicionantes que subsidiaram o processo de implantação da presença organizacional nas plataformas de redes sociais;
2. Analisar as principais modificações ocorridas na área de marketing das organizações após o início do uso de plataformas de redes sociais, especialmente no tocante à estrutura e aos processos de marketing;
3. Analisar de que forma as plataformas de redes sociais estão sendo integradas aos sistemas de informação de marketing existentes;
4. Compreender o papel desempenhado pela área de TI nas modificações então ocorridas.
5. Verificar como determinadas teorias podem auxiliar na compreensão do contexto da pesquisa.

1.2 Justificativa

Podem ser considerados argumentos que fundamentam a relevância desta pesquisa os seguintes aspectos:

Em primeiro lugar, no que se refere à experiência no uso de redes sociais, o Brasil possui larga vantagem em relação a outros países, pois já em 2004 os internautas brasileiros faziam uso do Orkut, rede social atualmente pertencente ao Google (e desativada em setembro de 2014), que

se manteve como líder de mercado até meados de 2011. Este fator também é responsável por o Brasil estar entre os líderes no uso de redes sociais em todo o planeta (REUTERS, 2012; TOZETTO, 2012).

Além disso, em paralelo à experiência em redes sociais, o cenário socioeconômico brasileiro vem passando por importantes modificações, como a popularização do acesso à internet, tanto por meio de computadores como por dispositivos móveis (*tablets* e *smartphones*), o que torna o tema bastante significativo também para as organizações, que vêm sentindo os sucessivos impactos da mudança no mercado, especialmente no tocante ao relacionamento com seus clientes e consumidores (LUCAS JÚNIOR; SOUZA, 2011).

A relevância científica do tema, por sua vez, está diretamente relacionada ao uso cada vez mais intenso das redes sociais no ambiente organizacional. Fato que pode ser comprovado com o aumento gradativo do número de publicações relacionadas ao tema ao longo dos últimos anos, como pode ser visualizado a partir dos relatórios emitidos pelos serviços de buscas de duas das principais bases de dados existentes – a Web of KnowledgeSM, de propriedade da editora Thomson Reuters, e a Scopus®, da editora Elsevier.

No levantamento realizado especialmente para este trabalho, realizou-se uma busca por produções relacionadas a palavras-chave como “social networking sites”, “online social networks” e “social media”, termos que definem as plataformas de redes sociais em língua inglesa. Foram utilizadas como filtros as palavras-chave “organisation” – além de sua variante estadunidense “organization” – e “marketing”, além da seleção por artigos científicos publicados em periódicos, em áreas temáticas como administração e negócios.

E, finalmente, para efeitos de comparação com o conjunto de artigos presentes em cada base, foi realizado um levantamento entre o cruzamento da palavra-chave “information systems” com as referidas palavras-chave utilizadas como filtros. Os dados quantitativos por ano de publicação, obtidos a partir das bases de dados analisadas, encontram-se disponíveis nas Tabelas 1A e 1B a seguir:

Tabela 1A – Distribuição das publicações, por ano, por cruzamentos de palavras-chave.

Ano	Online Social Networks		Social Networking Sites		Social Media	
	Organi*ation *	Marketing	Organi*ation	Marketing	Organi*ation	Marketing
2003	-	1	-	-	-	-
2005	-	-	-	-	-	1
2007	1	1	-	-	-	-
2008	3	3	6	4	2	-
2009	3	5	2	8	4	8
2010	3	6	3	9	8	15
2011	4	11	3	12	17	41
2012	5	11	7	22	39	79
2013**	1	7	3	5	22	54

*Busca simultânea, realizada com as grafias estadunidense (z) e britânica (s) da palavra.

**Dados obtidos até 16/08/2013.

Fonte: Web of KnowledgeSM, Thomson Reuters

Tabela 1B – Distribuição das publicações, por ano, por cruzamentos de palavras-chave.

Ano	Online Social Networks		Social Networking Sites		Social Media	
	Organi*ation *	Marketing	Organi*ation	Marketing	Organi*ation	Marketing
2002	1	-	-	-	-	-
2006	3	2	-	-	1	-
2007	3	2	1	-	-	-
2008	7	10	2	1	6	6
2009	22	29	5	-	17	21
2010	30	47	29	10	48	78
2011	53	75	35	11	123	171
2012	58	95	54	9	212	289
2013**	56	82	49	19	181	242

*Busca simultânea, realizada com as grafias estadunidense (z) e britânica (s) da palavra.

**Dados obtidos até 16/08/2013.

Fonte: Scopus®, Elsevier

Os dados apresentados nas tabelas mencionadas mostram que a produção científica relacionada ao tema é relativamente nova, estando fortemente concentrada nos últimos cinco anos, o que vai ao encontro dos argumentos de Sinclair e Vogus (2011), que afirmam que a pesquisa que trata da adoção de redes sociais por organizações ainda está em fase de desenvolvimento.

A segunda parte deste levantamento buscou comparar as publicações encontradas com o universo das publicações presentes em cada plataforma, de modo a situar o tema no panorama das pesquisas relacionadas à área de sistemas de informação como um todo, e ratificar as constatações realizadas até então. Desta forma, os dados comparativos, obtidos a partir das duas bases de dados supramencionadas, encontram-se disponíveis nas Tabelas 2A e 2B a seguir:

Tabela 2A – Resultados gerais das buscas por cruzamento de palavras-chave.

Palavras-Chave	Online Social Networks	Social Networking Sites	Social Media	Information Systems
Organi*ation*	20	24	92	2171
Marketing	45	60	198	1330

**Busca simultânea, realizada com as grafias estadunidense (z) e britânica (s) da palavra. Dados obtidos em 16/08/2013.*

Fonte: Web of KnowledgeSM, Thomson Reuters

Tabela 2B – Resultados gerais das buscas por cruzamento de palavras-chave.

Palavras-Chave	Online Social Networks	Social Networking Sites	Social Media	Information Systems
Organi*ation*	233	175	588	21691
Marketing	342	50	807	14572

**Busca simultânea, realizada com as grafias estadunidense (z) e britânica (s) da palavra. Dados obtidos em 16/08/2013.*

Fonte: Scopus®, Elsevier

Considerando a novidade que o tema representa para o universo científico, bem como as diferentes classificações, propostas por Gregor (2006), no que concerne aos objetivos das teorias na área de sistemas de informação – que variam entre descritivas, explanatórias, preditivas e prescritivas –, buscou-se analisar os resumos de alguns artigos publicados em 2013, que discutiam aspectos diretamente relacionados ao escopo desta pesquisa, ou seja, temas relacionados ao uso de plataformas de redes sociais na área de marketing das organizações.

Ao todo, conforme apresentado no Quadro 1, na página seguinte, 40 artigos¹ tiveram seus resumos analisados. O resultado desta análise, por sua vez, aponta para uma ampla predominância de artigos com características descritivas e explanatórias (47,5% e 32,5%, respectivamente), o que leva a ratificar o caráter emergente das pesquisas focadas no uso corporativo de redes sociais, que busca ampliar o conhecimento, bem como promover reflexões sobre os fenômenos ligados ao tema. Enquanto apenas três dos artigos analisados puderam ter sua abordagem teórica classificada como preditiva (KIM, 2013; MENNECKE; PETERS, 2013; OKAZAKI; TAYLOR, 2013), outros cinco apresentavam uma abordagem mais prescritiva (HAJLI, 2013; KAZIENKO *et al.*, 2013; QUINTON, 2013; WANG; TING; WU, 2013; ZHU, 2013), estágio mais avançado do processo de construção teórica.

¹ As referências completas dos artigos utilizados neste levantamento constam no Apêndice 1 a este documento.

Quadro 1 – Objetivos das teorias presentes em publicações sobre o uso de redes sociais no marketing.

Objetivos da Teoria	Características	Exemplos de Publicações
Descritivos	Promove a descrição do fenômeno de interesse, análises de relações entre determinados constructos, o grau de generalização dos constructos e das fronteiras entre cada relação estabelecida, além de dar suporte às observações.	ARCHER-BROWN, PIERCY e JOINSON (2013); ASMUSSEN et al. (2013); BOLTON et al. (2013); BRUCE e SOLOMON (2013); BUNKER et al. (2013); HUANG e BENYOUNCEF (2013); JAMAL, COUGHLAN e KAMAL (2013); LI Y. e LI T. (2013); ESCOBAR-RODRIGUEZ e CARVAJAL-TRUJILLO (2013); LAROCHE, HABIBI e RICHARD (2013); MEN e TSAI (2013); PHELAN, CHEN e HANEY (2013); PÖYRY, PARVINEN e MALMIVAARA (2013); RISHIKA <i>et al.</i> (2013); SANDES e URDAN (2013); SHADKAM & O'HARA (2013); YANG (2013); YAP, SOETARTO e SWEENEY (2013); ZAGLIA (2013);
Explanatórios	Provê uma explanação de como, por que e quando as coisas acontecem, dependendo de diversos elementos de causalidade e métodos de argumentação. Essa explanação pretenderá usualmente promover compreensão ou insights relativos ao fenômeno de interesse.	BARRETO (2013); CANHOTO e CLARK (2013); CHEN X., CHEN Y. e XIAO (2013); CHUA e BANERJEE (2013); JUNG, INESON e GREEN (2013); KWOK e YU (2013); MEDEIROS <i>et al.</i> (2013); MERGEL e BRETSCHNEIDER (2013); MIKALEF, GIANNAKOS e PATELI (2013); MOORE, HOPKINS e RAYMOND (2013); PARK e LEE (2013); PENTINA <i>et al.</i> (2013); TRANDAFILI e BIBA (2013);
Preditivos	Descreve o que ocorrerá no futuro se certos requisitos forem atendidos. O grau de certeza da predição é esperado de maneira aproximada ou probabilística.	KIM (2013); MENNECKE e PETERS (2013); OKAZAKI e TAYLOR (2013);
Prescritivos	Descrição de método ou estrutura ou ambos para a construção de um artefato (como uma receita), de modo que sua execução resulta na criação deste determinado artefato.	HAJLI (2013); KAZIENKO <i>et al.</i> (2013); QUINTON (2013); WANG, TING e WU (2013); ZHU (2013);

Fonte: Adaptado de GREGOR (2006, p.619), com artigos coletados nas bases de dados Web of Knowledge e Scopus.

Além disso, observou-se que, dentre os artigos analisados, apenas dois (MEDEIROS *et al.*, 2013; SANDES; URDAN, 2013) foram publicados por pesquisadores brasileiros. Se considerarmos que o país figura entre os que mais fazem uso das redes sociais na atualidade, a pouca existência de estudos, em veículos internacionais, que apresentem a realidade nacional, acaba por se configurar em um elemento que merece destaque.

Finalmente, outros fatores que devem ser considerados, a partir das observações sobre a literatura então existente, são os de que grande parte dessa pesquisa já existente não contempla as particularidades de economias emergentes (SINCLAIRE; VOGUS, 2011), e que grande

parte das publicações – como as obras de Comm e Burge (2009), Israel (2010), Telles (2010) e Vander Veer (2010) – está focada no uso das plataformas e no desenvolvimento de estratégias de forma eminentemente prática, não contemplando necessariamente as mudanças organizacionais necessárias à sua implantação, bem como as ocorridas após o processo como um todo ter sido transcorrido.

1.3 Contribuições da pesquisa

Do ponto de vista teórico, este trabalho pretende preencher uma lacuna não explicada nas pesquisas referentes ao uso corporativo de redes sociais: o processo de adaptação das estruturas organizacionais ao novo paradigma tecnológico e comunicacional imposto por estas plataformas. Além disso, possui o diferencial de tratar do uso de redes sociais em economias consideradas em desenvolvimento, fenômeno não demonstrado com frequência nas pesquisas realizadas no contexto das tecnologias emergentes.

Para a prática das empresas, pretende-se contribuir com os gestores que desejam consolidar o uso corporativo de plataformas de redes sociais no cenário organizacional, especialmente em áreas como o marketing que, mesmo possuindo um aparato tecnológico bastante diversificado à sua disposição, enfrenta crescentes desafios no tocante ao estabelecimento de vantagens competitivas, especialmente no tocante à comunicação com clientes/consumidores, processo que vem sendo continuamente afetado devido à diminuição das assimetrias de informação resultantes da ascensão das tecnologias sociais como a web 2.0.

1.4 Escopo da pesquisa

Por se tratar de uma pesquisa que discute um fenômeno contemporâneo complexo – o uso de plataformas de redes sociais no ambiente corporativo – torna-se necessário que seu escopo seja definido de maneira clara, a fim de se orientar a elaboração do trabalho, bem como atenuar eventuais divergências de pontos de vista no processo de análise. Esta definição se dá tanto no que se refere aos usos possíveis de plataformas de redes sociais, como das áreas do ambiente organizacional a serem contempladas na pesquisa.

Considerando que o uso de plataformas de redes sociais no contexto organizacional é bastante diversificado e pode ser encontrado na organização como um todo, qualquer pesquisa que trate desta temática tende a ser bastante complexa. Assim, definiu-se o foco em duas vertentes principais, sendo elas:

- a) a parcela da estrutura organizacional a se analisar; e
- b) os principais objetivos que uma organização pode almejar a partir do uso de plataformas de redes sociais.

Neste sentido, tendo em mente que um dos destaques do uso corporativo de plataformas de redes sociais é a capacidade de interação das organizações com seus clientes/consumidores, optou-se por trabalhar, dentro da estrutura organizacional, com a área de marketing. Diante da complexidade que esta área possui, pois trata ao mesmo tempo de variáveis e fatores relacionados ao produto, ao cliente, ao mercado e aos relacionamentos (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012), e já vislumbrando o segundo critério, que remete aos objetivos que as organizações buscam por meio do uso de redes sociais, optou-se por abordar de maneira mais direcionada o processo de comunicação de marketing, mais especificamente às ações direcionadas ao público externo à organização.

Por outro lado, também se tornou importante definir que aspectos devem ser analisados dentro da área de marketing, de modo a viabilizar a realização dos objetivos desta pesquisa. Neste sentido, foram elencados três aspectos principais, a saber:

- a) a *estrutura*, ou seja, a disposição que a organização apresenta dos cargos, bem como das pessoas deles ocupantes, com vistas à distribuição de suas atividades;
- b) os *processos*, isto é, a formalização dos fluxos de trabalho e de informações que são necessários para a padronização de suas atividades; e
- c) os *sistemas* de informação utilizados para subsidiar a realização de suas atividades.

A Figura 1 a seguir representa os elementos que delimitam o escopo desta pesquisa:

Figura 1 – Elementos que delimitam o escopo da pesquisa

Elaborada pelo autor

1.5 Pressupostos da pesquisa

Dentre os pressupostos assumidos nesta pesquisa, está o de que as características dos aspectos então descritos, bem como as interações existentes entre eles, subsidiam o funcionamento de uma organização como um todo, bem como de suas áreas funcionais, como a de marketing, por exemplo.

Por fim, tem-se como pressuposto fundamental desta pesquisa, ratificando seu escopo e em consonância com os objetivos descritos, o fato de que o uso corporativo de plataformas de redes sociais – com vistas a subsidiar o processo de comunicação de marketing – implica em modificações na estrutura, nos processos e nos sistemas de informação de marketing.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi concebido e estruturado em cinco capítulos principais, além de seus elementos pré e pós-textuais. A descrição preliminar de cada capítulo obedece à seguinte estrutura:

- a) O Capítulo 1 contém os aspectos introdutórios à pesquisa, a saber: a contextualização do problema de pesquisa; a descrição de seus objetivos; a justificativa da pesquisa; as contribuições pretendidas, tanto do ponto de vista teórico como da prática; o escopo da pesquisa e seus pressupostos.
- b) O Capítulo 2 tem por objetivo apresentar o referencial teórico utilizado nesta pesquisa, que se encontra dividido em três eixos principais, a saber: O uso da TI no marketing das organizações; O uso corporativo das redes sociais; A TI como catalisadora de mudanças

organizacionais. Também é papel deste capítulo apresentar as teorias que foram utilizadas como referencial para a análise dos casos. A última seção, por sua vez, descreve as variáveis que foram utilizadas nesta pesquisa, relacionando-as com os eixos teóricos apresentados anteriormente.

- c) O Capítulo 3 descreve os aspectos metodológicos da pesquisa, como classificação, técnicas adotadas e procedimentos empregados.
- d) O Capítulo 4 contempla as descrições dos casos contemplados nesta pesquisa, bem como as análises realizadas a partir das variáveis elaboradas com base no referencial teórico, devidamente condensadas no Capítulo 2, e as técnicas e procedimentos devidamente descritos no Capítulo 3.
- e) O Capítulo 5, por sua vez, encerra os elementos textuais apresentando as considerações finais da pesquisa, por meio da confrontação dos objetivos apresentados no Capítulo 1 com as análises realizadas no Capítulo 4, da apresentação das principais contribuições teóricas e práticas, bem como as eventuais limitações encontradas no decorrer do processo de pesquisa e elaboração deste trabalho, e as sugestões para pesquisas futuras.
- f) E, finalmente, o trabalho foi encerrado com a apresentação dos elementos pós-textuais, dentre os quais as referências utilizadas e os apêndices, sendo eles: as referências utilizadas para o levantamento bibliográfico presente nesta introdução, o instrumento utilizado para a coleta de dados, e os termos de autorização emitidos pelas organizações participantes desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, buscou-se realizar a revisão da literatura que permeia o uso corporativo de plataformas de redes sociais, apresentando os principais usos até então observados. Por se tratar de uma pesquisa que tem como principal foco as mudanças ocorridas a partir do uso destas plataformas nas áreas de marketing das organizações, foi dada maior ênfase a este contexto, de modo a facilitar a compreensão do fenômeno então observado. Para tanto, foi necessário contextualizar as redes sociais no conjunto das tecnologias da informação utilizadas no marketing, de modo a compreender de que forma as plataformas de redes sociais vêm se destacando neste processo.

Além disso, pretende-se apresentar o suporte teórico desta pesquisa, ou seja, as teorias que subsidiam a observação do fenômeno e suas subsequentes conclusões. O pressuposto adotado para a escolha das teorias que serão aqui apresentadas é o de que, ao longo do tempo, as tecnologias da informação têm sido importantes elementos catalisadores de mudanças organizacionais. Agregue-se também o fato de que o processo de mudança não envolve somente elementos de ordem tecnológica, mas também os elementos sociais, que tornam uma organização diferente das demais e colaboram para a estruturação de sua imagem perante todos os seus principais *stakeholders*.

2.1 O uso da TI no marketing das organizações

O cotidiano das organizações nunca foi tão dinâmico e desafiador como o que se pode observar nestas primeiras décadas do século XXI: organizações competindo em nichos de mercado cada vez mais restritos, a fim de sobreviver diante da atuação de diversos concorrentes nacionais e estrangeiros; a constante busca por inovações, gerando novos produtos e serviços em ciclos cada vez mais curtos, enquanto crescem os apelos socioambientais focados no combate ao hiperconsumo e ao desperdício de recursos naturais; diversas crises econômicas – como a que atingiu os Estados Unidos e União Europeia em 2008 – e sociais – como as que atingiram economias emergentes como Brasil e Turquia ao longo de 2013 – que tornam os consumidores cada vez mais imunes às mensagens emitidas pelas organizações. Mesmo que

alguns destes elementos não sejam propriamente novidades – Kotler (1966) já apresentava em seu trabalho os elementos ligados à competitividade acirrada e à constante necessidade de inovação –, todas essas características do ambiente no qual as organizações estão inseridas levam ao aumento da importância do marketing dentro do contexto organizacional.

A fim de compreender, ainda que de forma sucinta, o que o marketing tem representado para as organizações, recorre-se às definições apresentadas por Rocha, Ferreira e Silva (2012, p.4). Segundo os autores, existem três perspectivas que englobam as definições de marketing existentes, podendo ser o marketing considerado:

- Um *processo social*, por meio do qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços para atender às necessidades da sociedade;
- Uma *tecnologia gerencial*, que busca ajustar a oferta da organização às demandas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas; ou
- Uma *orientação da administração*, que reconhece que a tarefa primordial da organização é proporcionar maior satisfação ao consumidor, atendendo a suas necessidades, levando em conta seu bem-estar no longo prazo, respeitando-se as exigências e limitações impostas pela sociedade, e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

Independente de qual seja a perspectiva adotada, pode-se compreender que a função primordial do marketing é fazer com que os produtos e serviços ofertados pelas organizações sejam adquiridos pelos clientes/consumidores. E, nesse sentido, o uso da tecnologia tem sido cada vez mais importante, principalmente em uma sociedade em que as plataformas de redes sociais vêm ganhando cada vez mais participação na vida quotidiana.

Porém, não se pode afirmar que o uso de ferramentas tecnológicas é uma novidade para o marketing, remontando à década de 1960 o uso dos primeiros sistemas de informação na área de marketing das organizações. Ainda que pesem as limitações da tecnologia naquela época, segundo Kotler (1966), já eram latentes os problemas ligados à gestão da informação na área de marketing. Dentre estes problemas, pode-se destacar a dispersão das informações ao longo da organização, fazendo com que fossem disponibilizadas tardiamente aos gestores de marketing, bem como o excesso de informações obtidas de maneira inadequada – com pouca confiabilidade, e negativamente influenciadas por outros membros da organização, especialmente gestores de outras áreas.

Mesmo considerando que os gestores de marketing já sentiam a necessidade de informações mais apropriadas ao aumento da complexidade de seus negócios, Kotler (1966) afirma que eram poucos os que faziam uso das ferramentas tecnológicas então disponíveis, destacando como iniciativas bem-sucedidas algumas desenvolvidas por organizações diretamente ligadas ao varejo, especialmente nas funções relacionadas ao contato com o cliente. Wierenga e Van Bruggen (2000) ratificam esta perspectiva quando afirmam que, ao se comparar a área de marketing com áreas como finanças e logística, por exemplo, percebe-se que a área de marketing é uma das que menos utiliza as tecnologias da informação em suas capacidades produtivas. Além disso, Trainor *et al.* (2011) questionam sobre a maneira pela qual os recursos de TI e marketing, combinados entre si, vêm gerando novas competências para as organizações, especialmente no tocante a melhorias de desempenho e construção de vantagens competitivas.

Num ambiente de competição cada vez mais acirrada, no qual a própria tecnologia vem assumindo o papel de elemento diferencial, parece idiossincrático que a área de marketing ainda possua dificuldades em utilizar de maneira eficiente os recursos tecnológicos. Porém, de acordo com Trainor *et al.* (2011), o que se percebe é a dificuldade das organizações em compreender de que maneira a informação derivada do uso da tecnologia é integrada e acessada pela organização para melhorar as funções de marketing, especialmente no tocante ao relacionamento com clientes/consumidores.

Uma maneira de compreender o modo pelo qual vem se dando o uso da TI pelo marketing é recorrer ao resgate histórico, analisando como conceitos e discussões da área de marketing e ferramentas tecnológicas vêm se relacionando entre si ao longo do tempo. Ainda que a ênfase seja dada a esta ou àquela face do prisma, ou que a cronologia não seja apresentada de maneira explícita ou aprofundada, este esforço de análise é um recurso presente em obras originárias tanto da área de marketing (KONRAD, 1970; CHIUSOLI; IKEDA, 2010) como da área de tecnologia (LITTLE, 1994; GROVER *et al.*, 1998; DEWETT; JONES, 2001; BENBUNAN-FICH, 2002; ZUBOFF; MAXMIN, 2003).

Nesta pesquisa, em particular, pretende-se reforçar a importância desse tipo de análise, apresentando não só os principais fatos relativos ao cenário tecnológico, como também aqueles que sejam relevantes no cenário organizacional para, conseqüentemente, buscar a síntese de

como as empresas vêm usando a TI na área de marketing. Para tanto, serão apresentadas análises ocorridas desde a década de 1960, até a década corrente, dos anos 2010.

2.1.1 Década de 1960

Durante a década de 1960, surgiram os primeiros sistemas de informação de marketing, definidos por Turban e Aronson (1998 *apud* WIERENGA; VAN BRUGGEN, 2000, p.91) como “sistemas baseados em computadores que têm como objetivos recuperar, extrair e integrar dados de várias fontes, de modo a prover, de maneira oportuna, as informações necessárias à tomada de decisão gerencial”. Estes sistemas, de acordo com Chiusoli e Ikeda (2010), são resultantes do desenvolvimento dos primeiros modelos matemáticos de problemas de marketing e otimização de objetivos, processo iniciado na década anterior. Para estes autores, os Modelos de Marketing então constituídos possuíam como característica principal a simplificação da realidade, por meio da representação em modelos matemáticos e estatísticos, trabalhando-se prioritariamente com relações de causa-efeito e de forma passiva.

Ainda de acordo com Chiusoli e Ikeda (2010), o aumento no uso de critérios estatísticos para o processamento de dados de marketing – além de funções essenciais como armazenamento e recuperação de dados – só foi possível devido ao aparecimento das primeiras ferramentas computacionais dedicadas a esses cálculos, ainda que pese a pouca eficiência operacional, se comparadas com as décadas subsequentes. Argumento condizente com o de Grover *et al.* (1998), que definem este período como a “era do processamento eletrônico de dados”, altamente focada na centralização, na orientação à eficiência, e caracterizada pelo processamento de transações em larga escala, realizado com o uso dos primeiros mainframes, como ressalta Benbunan-Fich (2002), que destaca também, como objetivos destas ferramentas computacionais, a redução do uso de papel no contexto organizacional.

Konrad (1970) também afirma que os principais objetivos então buscados pela área de marketing nesta época eram a eficiência organizacional e a realização de predições baseadas no processamento eletrônico de dados. Apesar da existência de aplicações com finalidades mais sofisticadas, as aplicações de caráter mais simplificado eram predominantes no cenário organizacional estadunidense, especialmente nas empresas industriais, as pioneiras a adotarem a tecnologia no desempenho de suas atividades. O que não significa, porém, que organizações

varejistas e do setor de serviços também não se destacassem pelo uso de ferramentas tecnológicas, como aponta Kotler (1966). Segundo o autor, grandes varejistas estadunidenses já começavam a desenvolver sistemas de controle de estoques, de contato direto com seus fornecedores, ou de análises de vendas, enquanto companhias aéreas automatizavam os processos como o de reservas e o escalonamento de suas equipes de voo.

Segundo Konrad (1970), esse uso predominante pelas empresas industriais acabou por se refletir no perfil do uso das ferramentas tecnológicas no contexto organizacional e, consequentemente, na pouca valorização do uso da TI na área de marketing: em sua pesquisa, constatou-se que, de 122 empresas respondentes (15% de um universo de 775 contatadas), 50% dos recursos computacionais disponíveis eram utilizados em funções de contabilidade, 20% na produção e apenas 18% no marketing. Em empresas de setores sem amplo nível de competição, a exemplo das prestadoras de serviços públicos como telefone, gás, e eletricidade, esses números eram ainda mais discrepantes: 73% para contabilidade, 11% para produção e apenas 6% para marketing.

Ainda de acordo com Konrad (1970), e focando a análise nos objetivos relativos à área de marketing, ratifica-se o caráter embrionário e passivo com o qual as tecnologias da informação eram utilizadas: enquanto 23% das empresas utilizavam a TI para análises de clientes, de mercados, ou mesmo para controlar níveis de vendas, 10% desprendiam seus recursos tecnológicos para determinação de orçamentos de marketing, e apenas 1% vislumbravam funções mais estratégicas, como o planejamento de novos produtos.

Outro ponto chave da pesquisa elaborada por Konrad (1970) foi a identificação dos principais entraves ao uso da TI na área de marketing. Segundo as empresas respondentes, eram elementos que dificultavam o processo: a) a necessidade de convencer e capacitar as pessoas que não utilizavam diretamente os recursos computacionais; b) a obtenção de informações particulares de *stakeholders* como equipes de vendas, consumidores, ou governo; c) a disponibilização de suporte material, incluindo recursos financeiros; e d) a definição adequada dos problemas de marketing de modo que pudessem ser convertidos na lógica matemática necessária à operacionalização dos sistemas existentes.

Além disso, já se notava a desconexão entre o pessoal das áreas de TI e Marketing. Tanto que as empresas que mais utilizavam as competências de TI na área de marketing o faziam a partir de aplicações desenvolvidas de forma independente, com o auxílio de consultorias externas à organização, ou de pesquisadores ligados à área. Notava-se, porém, a pouca eficácia do uso desse pessoal externo, já que eles não compreendiam as reais necessidades do negócio, eram pouco flexíveis quanto às demandas da área de marketing, e implicavam em um custo maior do que se fossem utilizados os recursos internos da área de TI (KONRAD, 1970).

2.1.2 Década de 1970

O desenvolvimento do aparato computacional e o crescente uso da TI no marketing são marcas da década de 1970. Nessa época, os sistemas já permitiam funcionalidades como a simulação de cenários a partir dos modelos matemáticos predefinidos, com vistas ao suporte na tomada de decisão em marketing, bem como à otimização do tempo necessário processo de tomada de decisão (CHIUSOLI; IKEDA, 2010; LITTLE, 1994).

Ainda que o destaque dessa década seja o aparecimento dos primeiros sistemas de suporte à decisão (SSD), o foco ainda permanece nas atividades de controle, especialmente no que concerne à identificação da situação da empresa perante o mercado. Ainda se desprendia muito tempo na obtenção de informações importantes a partir dos dados, devido à necessidade de se criarem regras para o processamento dos dados disponíveis (LITTLE, 1994).

2.1.3 Década de 1980

Segundo Little (1994), a década de 1980 foi marcada por eventos como as primeiras pesquisas de mercado realizadas a partir do uso de dados coletados via tecnologias da informação, a exemplo dos códigos de barras presentes nos produtos comercializados. Mesmo considerando que, em meados desta década, o mercado estadunidense contava apenas com 15% dos produtos devidamente catalogados eletronicamente, percebeu-se uma explosão no montante de dados disponíveis para uso da área de marketing.

Grover *et al.* (1998) apontam a década de 1980 como sendo aquela em que efetivamente a tecnologia passa a ter impacto no contexto organizacional, trazendo maior vantagem

competitiva, especialmente devido à transferência do controle da geração e da manipulação dos dados e informações aos usuários finais, resultado do uso emergente dos computadores pessoais. Ou seja, gerentes de nível mais elevado, na organização como um todo, começaram a se beneficiar do uso da tecnologia, especialmente como facilitadora dos processos de tomada de decisão.

Chiusioli e Ikeda (2010), por sua vez, afirmam que, no contexto brasileiro, este período foi marcado pela efetiva valorização das informações de mercado como insumos indispensáveis à tomada de decisões de marketing, ainda que poucos instrumentos tenham sido efetivamente criados para que essa nova necessidade das empresas viesse a ser atendida. Dentre os instrumentos existentes naquela época estão os sistemas especialistas em marketing.

Em paralelo, os primeiros sistemas corporativos começaram a fazer parte da realidade organizacional, melhorando os processos de armazenamento e disponibilização de dados internos e externos aos tomadores de decisão. Mesmo assim, o foco da área de marketing não evoluía, continuando centrado na identificação de comportamentos do mercado, com vistas à elaboração de respostas organizacionais aos cenários existentes.

Ainda segundo Little (1994), como consequência dessa postura pouco proativa da área de marketing em relação à tecnologia disponível, percebe-se, nesta época, a emergência de uma crise institucional no contexto das organizações, que surge entre as áreas de marketing e TI, mas acaba por se alastrar pela organização como um todo. Tratava-se, de um lado, do crescente volume de dados que as tecnologias da informação vinham disponibilizando para as diversas áreas organizacionais e, de outro, do papel que até então vinha sendo desempenhado pela área de marketing no contexto organizacional. Nesse sentido, diversas áreas, subsidiadas pelas informações fornecidas pela área de TI, passaram a questionar não só a importância, mas a própria viabilidade da continuidade da existência da área de marketing.

Ainda que a solução apontada pelo autor, para a época em questão, fosse o redesenho da área de marketing, por meio do envolvimento com outras áreas organizacionais como, por exemplo, Pesquisa e Desenvolvimento e Produção, e a adoção de uma postura mais proativa do que vinha sendo até então, o que se tem percebido é a área de marketing ganhando cada vez mais espaço ao longo do tempo, e aumentando ainda mais a desconexão da área de TI.

2.1.4 Década de 1990

Segundo Little (1994), neste período, as tecnologias da informação consolidam-se como essenciais às organizações como um todo, passando, conseqüentemente, a fazer cada vez mais parte da área de marketing. A estruturação dos mercados eletrônicos e o amplo uso da TI nos processos de negócio – especialmente em atividades ligadas à sua reestruturação, como ressaltam Grover *et al.* (1998) em sua obra – e nos bancos de dados que subsidiam o trabalho cotidiano de marketing são alguns dos exemplos que ratificam essa ideia.

Deitel *et al.* (2004), por sua vez, apontam como elemento que merece destaque nesta época o desenvolvimento da *World Wide Web* e dos diversos protocolos de comunicação que formam a espinha dorsal da internet como conhecemos hoje. Ainda segundo os autores, trata-se de um fenômeno que “possibilita que pessoas e empresas possam se mostrar em todos os lugares e transformou o modo de se fazer negócios” (DEITEL *et al.*, 2004, p.5), especialmente devido aos avanços nas tecnologias de hardware e software, que vêm se popularizando devido aos custos cada vez mais acessíveis à população como um todo, o que pressiona as organizações a também desenvolverem seus negócios no ambiente virtual.

Essa aproximação entre organizações e seus clientes/consumidores finais também é ressaltada por Benbunan-Fich (2002), que destaca, como conseqüências do advento da Internet, elementos como a reconfiguração do *mix* de produtos e serviços e das estruturas de distribuição – já que as organizações poderiam, por meio de seus sítios na web, eliminar o uso de intermediários e coletar informações mais fidedignas sobre seus consumidores. As redes também proporcionaram, na visão da autora, maior conexão entre organizações parceiras, por meio da automatização do fluxo de informações entre elas, independentemente da distância geográfica a qual estivessem submetidas.

Mesmo com as diversas aplicações possíveis, Little (1994) afirma que as organizações, nesta época, ainda percebem como elevados os custos de incorporação da tecnologia, o que faz com ela seja cada vez mais reconhecida como elemento de vantagem competitiva. Vantagem bastante materializada sob a forma de melhorias no processo produtivo – com a redistribuição do trabalho então desempenhado – e nos serviços providos aos clientes; na disponibilização de

novos serviços, como os focados no autosserviço e na mediação de serviços baseada em computadores; e na economia de recursos operacionais e materiais. Além disso, novos negócios e segmentos de mercado, antes impossíveis de existir sem uma robusta base tecnológica, passaram a fazer parte do cotidiano de organizações e clientes.

Segundo Little (1994), do ponto de vista da área de marketing, o foco passou a ser na eficiência e na efetividade dos processos internos. Chiusioli e Ikeda (2010), por sua vez, apontam que, com isso, passou-se a ter gerências de marketing mais tradicionais, burocráticas e hierarquizadas, um reflexo do aumento do tamanho das empresas, que se viram expandidas em um mercado global, com fronteiras cada vez mais flexíveis, tanto do ponto de vista da abertura econômica dos mercados nacionais como do estreitamento das distâncias, por meio da disseminação das novas tecnologias de rede, especialmente a internet.

Por conta disso, a necessidade de informações que dessem suporte ao processo de expansão em mercados e culturas até então inexplorados – a exemplo do que ocorrera no Brasil que, depois da abertura econômica dos anos 1990, tornou-se destino de empresas dos mais diversos segmentos de mercado, originárias de diversos países –, forçando o marketing das organizações a desempenhar suas primeiras funções de caráter estratégico, especialmente nas funções ligadas à inteligência competitiva e de mercado (LITTLE, 1994).

2.1.5 Década de 2000

No final da década de 1990 e início da década de 2000, os investimentos em tecnologia na área de marketing estavam relacionados principalmente ao estabelecimento da infraestrutura necessária ao funcionamento dos sítios de comércio eletrônico. Neste contexto, Zuboff e Maxmin (2003) afirmam que a consolidação das empresas virtuais, especialmente após a *crise das pontocom* – ocorrida entre os anos de 2000 e 2001 – exigia investimentos não só com o objetivo de se implantar as lojas virtuais, mas para consolidar um novo modelo de relação entre organizações e seus clientes, baseado numa maior autonomia do usuário em relação ao processo de escolha e aquisição dos produtos e serviços disponíveis, bem como no estímulo ao aumento da confiança no processo de compra pela internet.

Ainda segundo os autores, apesar de se tratar de algo comparável com o processo existente nas lojas convencionais, onde as empresas buscam criar as condições necessárias para viabilizar a compra, por meio de ações como a criação de ambientes de loja, estruturação de vitrines, e disponibilização de vendedores dispostos a atender o cliente desde a sua chegada – tudo de forma a promover os produtos e gerar a experiência de serviço, elementos necessários à efetivação da compra –, a lógica do processo de compra pela internet exige que o usuário tenha maior autonomia e independência (ZUBOFF; MAXMIN, 2003).

Essa autonomia se reflete na ampla liberdade de navegação entre os produtos disponíveis, por meio da busca das informações e características dos produtos e/ou serviços que atendam às suas necessidades efetivas – já que o consumidor virtual tende a comprar menos por impulso e mais de forma objetiva –, da comparação de preços e níveis de serviço entre concorrentes e, finalmente, da escolha da organização mais confiável para efetivar o processo de compra. Para as organizações, isso significou maiores investimentos em infraestrutura de informação, agilidade dos processos operacionais internos e serviços virtuais de maior valor agregado (ZUBOFF; MAXMIN, 2003).

É nesse ambiente, caracterizado pela constante redução da assimetria de informações entre organizações e usuários, que as plataformas de redes sociais se destacam justamente pelo seu caráter agregador. Se, num primeiro momento, estas ferramentas da web 2.0 vinham sendo utilizadas pelos usuários com vistas a se “protegerem” das assimetrias de informações provocadas pelas organizações, o novo movimento que se percebe, com a crescente adoção das redes sociais pelas próprias organizações, é do uso corporativo como instrumento de aproximação com este usuário que se apresenta mais independente do contexto organizacional.

Considerando que a decisão de compra, tanto no ambiente virtual como no mundo real, está cada vez menos relacionada com o processo de assimetria de informações existente, e se tornando um processo cada vez mais racional e utilitarista – com consumidores recorrendo, por exemplo, a ferramentas como aplicativos móveis para comparação de preços de produtos e serviços no próprio ambiente de loja ou ferramentas sociais que apresentem (pela perspectiva dos próprios consumidores) a reputação de determinada organização em relação à eficiência nos serviços, valores e práticas quotidianas –, a prática organizacional tem enveredado pela aproximação com os clientes, de modo que o consumidor de uma loja física ou um usuário da internet volte a apelar para elementos emocionais como os valores da marca, a construção de

relacionamentos baseados na confiança, na transparência e, em certo grau, na percepção de eficiência.

2.1.6 Década de 2010

A década de 2010 tem se caracterizado pela ascensão e consolidação das plataformas sociais, e pela tentativa de integração com as áreas de negócio, especialmente o marketing (SHIH, 2011). Rocha, Ferreira e Silva (2012), por sua vez, destacam a multiplicidade de canais que as organizações passaram a ter, com o desenvolvimento das tecnologias baseadas na internet, para promover e oferecer novos produtos e serviços. Por conta dessa multiplicidade de canais, os autores destacam a necessidade cada vez maior de se promover a personalização do contato entre a organização e seus clientes/consumidores, vantagem competitiva que só é possível com o redirecionamento do foco do negócio ao cliente, e que só pode ser realizado de maneira eficiente com o uso do aparato tecnológico disponível.

Entre os canais mencionados por Rocha, Ferreira e Silva (2012), pode-se citar: os sítios na internet, que deixaram de ser apenas uma plataforma de informação institucional, agregando funções ligadas à comercialização (*e-commerce*) e ao desenvolvimento do relacionamento (como *blogs* que dispõem de conteúdos relacionados ao negócio e aos seus *stakeholders*); as plataformas de redes sociais, nas quais as organizações buscam o contato direto com seus clientes/consumidores e estreitar relacionamentos; e os aplicativos móveis, por meio dos quais as organizações passam a desenvolver produtos e serviços cada vez mais personalizados, como jogos e veiculação de mensagens e conteúdos personalizados.

Além disso, em decorrência do aumento da importância da internet no contexto dos negócios, e devido à necessidade de as organizações se tornarem mais presentes no mercado virtual, Rocha, Ferreira e Silva (2012) apontam um conjunto de ferramentas baseadas na internet que auxiliam os gestores das organizações neste processo de estreitamento do relacionamento com seus clientes/consumidores, e que eles caracterizam como integrantes do *web marketing mix*.

Dentre as ferramentas que integram o *web marketing mix*, estão as seguintes (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012):

- a) *Website marketing*: considerado o elemento central do marketing na internet, trata-se do principal repositório de conteúdo a respeito da organização, de modo que o usuário possa encontrar as informações necessárias sobre o negócio, independente de qual tenha sido a origem do tráfego. Pode suportar ferramentas de *e-commerce* ou não;
- b) *Otimização para ferramentas de busca*: considerando que as ferramentas de busca são os principais geradores de tráfego para os sites da internet – devido ao interesse genuíno que o usuário demonstra quando realiza a busca por um tema, produto ou serviço –, quanto mais otimizada for sua posição nos resultados da busca, maior será o tráfego gerado. Mais vantajosa para a organização é a busca orgânica, na qual não há o desprendimento de recursos financeiros para a compra de palavras-chave ou links patrocinados. Assim, as estratégias de otimização para ferramentas de busca tentam garantir que o site esteja entre os primeiros resultados de buscas por palavras-chave de interesse, particularmente na primeira página e à frente dos principais concorrentes;
- c) *Propaganda online*: dentre os diversos recursos utilizados para a veiculação de propagandas online estão os *banners* e os anúncios pagos por veiculação ou por transação realizada – que pode ser um clique, uma compra efetivada, ou um cadastro realizado no site da organização. Esse tipo de propaganda pode aparecer em qualquer tipo de site, em espaços separados e dedicados a eles. Dentre as vantagens desta ferramenta estão a capacidade de direcionamento da mensagem a um público específico, por exemplo, frequentadores de sites do segmento de mercado relacionado às atividades da organização, gerando maior eficácia nos gastos com propaganda, e a resposta rápida que o cliente/consumidor pode dar à mensagem veiculada – uma promoção de um produto ou serviço, por exemplo –, de modo que a organização pode rapidamente mensurar a efetividade da peça veiculada, aprenda com eventuais erros e mude sua estratégia para focar no que deu mais certo;
- d) *E-mail marketing*: trata-se de uma ferramenta amplamente utilizada pelas organizações, na qual o contato, feito por e-mail, é iniciado diretamente destas para os clientes/consumidores que possui em sua base de dados, ao contrário de outras ferramentas, onde a organização aguarda pelo contato seja realizado pelo usuário. Possui custo inferior, se comparada a outras ferramentas de marketing direto, como malas diretas, telefonemas ou mensagens de texto para dispositivos móveis. Pode ser utilizada tanto para o envio de mensagens promocionais como institucionais, constituindo-se numa ferramenta bastante versátil, apesar de ser mais eficiente em ações que visem estreitar o relacionamento da organização com seus clientes/consumidores.

Além disso, permite a segmentação da mensagem de acordo com perfis previamente definidos, ou o avanço para a personalização, de acordo com dados obtidos por meio dos cadastros – como mensagens enviadas para celebração do aniversário do cliente, por exemplo – ou do histórico de compras, oferecendo produtos que sejam de sua preferência;

- e) *Blog marketing*: além de serem utilizados como um canal de comunicação com o cliente, por meio de postagens de conteúdo institucional, os *blogs* permitem a interação do usuário com a organização por meio de comentários, de modo que o cliente/consumidor se sinta mais próximo da organização do que em outros canais. A organização pode promover seus produtos e serviços por meio de *blogs* próprios, de terceiros ou patrocinados, onde seus produtos estão diretamente sendo testados, demonstrados e dando maior fidedignidade ao processo, e
- f) *Marketing de mídias sociais*: considerando que as mídias sociais potencializam o marketing boca a boca, estas plataformas podem ser utilizadas para anunciar produtos, eventos e promoções, bem como para promover o engajamento dos usuários com as organizações. Assim, é possível que as organizações obtenham opiniões sobre seus produtos e serviços, gerando maior envolvimento e lealdade. Além disso, algumas plataformas permitem a veiculação de anúncios, pagos por clique, para usuários que obedeçam a determinado perfil demográfico que seja do interesse da organização, tornando a propaganda mais eficiente. Também é possível que a organização monitore as mídias sociais em busca de menções positivas e negativas, gerando dados que auxiliem na melhor compreensão dos clientes/consumidores e subsidiem futuras ações de marketing;
- g) *Marketing móvel (mobile marketing)*: trata-se do conjunto de iniciativas de marketing que fazem uso de dispositivos móveis como canal de comunicação com clientes/consumidores. Considerando o uso cada vez mais intenso de dispositivos móveis por parte das pessoas, as organizações podem criar oportunidades para relacionamentos mais próximos e melhores resultados das ações de marketing. Dentre as ações possíveis, pode-se mencionar a criação de sítios que sejam mais bem visualizados em dispositivos móveis, o uso de mensagens de texto e de vídeo, o desenvolvimento de aplicativos, a veiculação de anúncios em jogos gratuitos e outras aplicações móveis, além de ações baseadas em geoposicionamento e focadas na interatividade.

Outro ponto destacado por Rocha, Ferreira e Silva (2012) é a integração que as organizações vêm fazendo entre os sistemas de gerenciamento de relacionamento com os clientes (ou sistemas CRM) com as ferramentas sociais disponíveis, ampliando o espectro da personalização, com o objetivo de desenvolver o valor de seus clientes, ou seja, “tratando o cliente de forma individual e customizada, focando não mais em diferenciar o produto, mas sim em diferenciar a relação do consumidor com a empresa” (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p.447).

Lucas Júnior e Ornellas (2012), porém, ressaltam que, dentre as ferramentas então analisadas em sua pesquisa, no que se refere à possibilidade de integração das ferramentas sociais com os sistemas de relacionamento com clientes, nem todas estão preparadas para serem efetivamente integradas aos sistemas de informação de marketing atualmente disponíveis nas empresas, o que as coloca em um estágio ainda primitivo, mas nem por isso dispensável do processo de coleta de dados a partir das plataformas de redes sociais.

Em outra perspectiva de análise, ainda considerando a importância das plataformas de redes sociais para a área de marketing das organizações, Lucas Júnior e Ornellas (2012) analisaram algumas das ferramentas utilizadas para o monitoramento de conteúdo postado nas redes sociais, recurso que vem sendo utilizado pelas organizações para identificar práticas da concorrência e tendências do mercado consumidor, naquilo que as empresas vêm chamando de inteligência competitiva.

No conceito apresentado por autores como Calof e Wright (2008) e Saayman *et al.* (2008), a coleta de dados de clientes, fornecedores e concorrentes (análise ambiental) tem como principal objetivo gerar conhecimento, que possa ser convertido em vantagem competitiva e utilizado pelos gestores para subsidiar o processo de planejamento estratégico das organizações.

Assim, no que diz respeito à coleta de dados que subsidiem a análise ambiental, Lucas Júnior e Ornellas (2012) destacam que estas ferramentas podem ser de grande importância para os tomadores de decisão de marketing, especialmente no que se refere a elementos como a percepção de imagem que a empresa possui no mercado, da imagem de seus concorrentes e dos principais anseios dos usuários em relação ao mercado, materializáveis por produtos e serviços ou por mudanças de valores e posturas. Ainda segundo os autores, o ambiente das redes sociais

é bastante rico em dados, que podem ser obtidos de forma gratuita e em quantidade bastante abundante, com vistas a subsidiar a análise ambiental necessária ao desenvolvimento da inteligência competitiva dentro das organizações.

2.1.7 O uso da TI na área de Marketing e o relacionamento com a área de TI

A primeira reflexão que se pode fazer a partir da análise histórica até então realizada é o perfil do uso das ferramentas de TI pela área de marketing. Desde o desenvolvimento dos primeiros sistemas de informação de marketing, o foco tem sido no uso instrumental da tecnologia, apenas para atender os objetivos da área de marketing, muitas vezes resumidos à simples transformação de dados em informações a serem utilizadas no processo de tomada de decisões (LI *et al.*, 2001).

Esta perspectiva, de caráter limitado, não contemplava o alinhamento do planejamento e do uso da tecnologia aos objetivos e estratégias organizacionais, comprometendo os benefícios que a tecnologia poderia trazer, se fosse considerada um elemento estratégico dentre os recursos organizacionais disponíveis.

Neste sentido, as transformações tecnológicas ocorridas desde a década de 1960 só vieram a impactar na área de marketing em meados da década de 1990, quando a explosão de dados e a ascensão das tecnologias de rede pressionaram a área de marketing a assumir uma postura mais proativa, estratégica. O Quadro 2 a seguir sintetiza a evolução no processo de uso das ferramentas de TI ao longo do tempo:

Quadro 2 – Evolução do uso da TI no marketing das organizações.

Décadas	Características do Cenário de Marketing	Perfil do Uso da TI no Marketing	Autores
1960	Primeiros usos de ferramentas computacionais, baseadas em cálculos matemáticos e focados na análise de dados passados.	Totalmente instrumental	KOTLER (1966); KONRAD (1970); GROVER <i>et al.</i> (1998); TURBAN e ARONSON (1998); CHIUSIOLI e IKEDA (2010); BENBUNAN-FICH (2002)
1970	Surgimento dos primeiros sistemas de suporte à decisão, ainda que a área de marketing utilizasse para funções de caráter passivo e pouco preditivo.	Totalmente instrumental	LITTLE (1994); CHIUSIOLI e IKEDA (2010)
1980	Sistemas corporativos colaboram para a explosão de dados no contexto organizacional. Crise institucional nas organizações, devido à pouca proatividade da área de marketing.	Predominantemente instrumental Inicialmente estratégico	LITTLE (1994); GROVER <i>et al.</i> (1998); CHIUSIOLI e IKEDA (2010)
1990	TI influencia no surgimento de novos produtos e serviços. Empresas tornam-se mais globalizadas com abertura de mercados e diminuição das fronteiras geográficas e comunicacionais.	Predominantemente instrumental Inicialmente estratégico	LITTLE (1994); GROVER <i>et al.</i> (1998); BENBUNAN-FICH (2002); DEITEL <i>et al.</i> (2004)
2000	Mudanças na economia influenciam a área de marketing, que começa a se tornar mais proativa, por meio do uso da TI com foco na inteligência competitiva.	Instrumental Estratégico	ZUBOFF e MAXMIN (2003)
2010	Internet e tecnologias sociais auxiliam na diminuição da assimetria de informações entre empresas e consumidores, levando a mudanças no comportamento de compra.	Instrumental Estratégico	CALOF e WRIGHT (2008); SAAYMAN <i>et al.</i> (2008); SHIH (2011); LUCAS JÚNIOR; ORNELLAS (2012); ROCHA, FERREIRA e SILVA (2012)

Elaborado pelo autor

Consequência dessa mudança de mentalidade é a alteração no uso das ferramentas de TI, que deixaram de ser meramente instrumentais, e passaram a ser de caráter mais estratégico. Assim, a tecnologia passa a ser um elemento de mudança no contexto organizacional, independente do seu caráter incremental ou radical (DAFT, 2008).

Já no que se refere ao problema da falta de alinhamento entre as áreas de TI e de marketing, percebe-se que esse fenômeno vem sendo construído ao longo do tempo. Entre as principais razões apresentadas pela literatura estão:

- a) a falta de priorização da alocação dos recursos computacionais na função de marketing, já que as empresas possuíam poucos recursos computacionais disponíveis – e estes eram consequentemente caros – e outras áreas da organização foram percebidas como detentoras de resultados mais relevantes do uso das tecnologias; e
- b) o espírito de independência que a área de marketing desenvolveu ao longo do tempo, reflexo principalmente do desenvolvimento das próprias aplicações tecnológicas, do uso de mão de obra externa à organização e, em parte, pela postura pouco familiarizada com as potencialidades que a tecnologia poderia oferecer.

Percebe-se, então, que a década de 2010 pode representar um novo momento com vistas a essa reaproximação, já que as empresas estão cada vez mais imersas em tecnologia, e as tecnologias sociais têm representado um novo horizonte de oportunidades para a área de marketing, que tem percebido como substanciais os benefícios da tecnologia no desempenho de suas funções e da organização como um todo.

2.2 O uso corporativo das redes sociais

A ascensão das ferramentas Web 2.0 representou a consolidação de um novo paradigma comunicacional, pois os usuários, até então receptores de conteúdo, passaram a ser também geradores e disseminadores de conteúdo (LUCAS JÚNIOR; MANTOVANI, 2010; LI, Y.; LI, T., 2013). Desta forma, as plataformas de redes sociais passaram a ser o reflexo da nova etapa que se encontra a sociedade da informação, cada vez mais conectada, engajada e participativa (CASTELLS, 2007).

Kaufman (2010), mesmo apontando que o conceito de Web 2.0 foi cunhado no ano de 2004 – e apresentando como fora então definido por Tim O'Reilly, proprietário da empresa de mídia responsável por tal denominação –, acaba descrevendo-o com maior propriedade. Segundo a autora, “Web 2.0 é um termo utilizado para definir a segunda geração da web, fortemente marcada pela interatividade, pelos conteúdos gerados por usuários, pela personalização de serviços e pela colaboração entre os internautas” (KAUFMAN, 2010, p.30). Em sua obra,

destaque também é dado ao fato de que o novo conceito não trata apenas de uma evolução em relação à versão 1.0, mas de mudanças de ordem qualitativa, como as referentes aos padrões de interação entre os usuários e ao processo de geração de conteúdo.

Barreto (2013), por sua vez, faz a clara distinção entre os conceitos ligados ao termo “redes sociais”. Segundo a autora, o termo conhecido em inglês como *social networks* inicialmente refere-se ao conceito de rede compreendido de nós interconectados – neste caso os relacionamentos das pessoas, independentemente do meio ou da origem em que essas conexões estão estabelecidas –, enquanto a expressão traduzida a partir de termos como *social networking sites*, *social network site* ou mesmo *social network service* refere-se aos softwares da internet que surgiram com a popularização da web 2.0, permitindo aos indivíduos interagirem com suas redes sociais em um ambiente virtual.

Apesar de reconhecer essa distinção, a autora ressalta que, atualmente, o termo redes sociais vem sendo bem mais conhecido pelo seu viés tecnológico do que pelo original. Considerando esse aspecto, a autora aprofunda o conceito de redes sociais, focando nas principais funcionalidades que podem ser encontradas em tais plataformas, a saber (BARRETO, 2013, p.125):

- a) Perfis descritos como páginas que permitem aos usuários descreverem-se por meio de conteúdo enriquecido, como fotos, descrições, vídeos, etc. Estes perfis podem ser públicos ou privados, dependendo das características da plataforma e do nível de permissão dado pelo usuário;
- b) Redes de contatos, na qual os usuários podem identificar outros que também estejam registrados, com os quais podem desejar se comunicar;
- c) Serviços de mensagens, que podem ser trocadas entre os usuários do sistema, substituindo as funcionalidades do e-mail;
- d) Compartilhamento de conteúdo;
- e) Agregação de valor ao conteúdo postado nos perfis de modo a enriquecer os perfis dos usuários.

Após apresentar esses conceitos, porém, Barreto (2013) reflete que, em nenhuma das funcionalidades até então estabelecidas, está contemplado o uso organizacional em atividades classificadas como “infomerciais”, ou seja, ligadas ao uso das ferramentas informacionais com objetivos comerciais. Desta forma, pode-se constatar que o uso organizacional das plataformas

de redes sociais, para fins de relacionamento com seus clientes/consumidores, é uma apropriação da tecnologia ocorrida de maneira diferente daquela a qual estava previamente concebida.

Assim, tratar do processo de apropriação de plataformas de redes sociais nas organizações diz respeito à maneira pela qual determinada tecnologia é apropriada. Neste sentido, de acordo com Benbunan-Fich (2002), existem quatro possibilidades de classificação da tecnologia no contexto organizacional:

- a) *Ferramenta*: utilizada como instrumento que possui o papel de apêndice do usuário, estendendo e/ou complementando uma tarefa por ele desempenhada. Tem como principal objetivo reduzir a incompletude da informação disponibilizada nos processos de negócios;
- b) *Máquina*: neste caso, a tecnologia trabalha autonomamente, emancipando o operador de determinadas tarefas ou mesmo substituindo-os em determinadas operações. Tem como principal objetivo reduzir a irrelevância dos dados disponíveis para os gestores das organizações;
- c) *Arma*: utilizada para obter vantagens competitivas em relação aos competidores, de modo a suplantar barreiras de entrada, fidelizar clientes e/ou fornecedores ou mudar a natureza dos negócios por meio da implantação de novos produtos e serviços. Tem como principal objetivo reduzir o indeterminismo do ambiente de negócios no qual a organização está inserida;
- d) *Canal*: neste caso, a tecnologia serve como instrumento – ou infraestrutura – de conexão entre compradores e vendedores, de modo a viabilizar negócios antes impossíveis de se praticar. Tem como principal objetivo reduzir determinadas impossibilidades existentes no ambiente de negócios.

Benjamin *et al.* (1984 apud BENBUNAN-FICH, 2002, p.13) afirmam que, apesar de paradigmas e metáforas poderem ser similares para diversas organizações, as práticas específicas de implementação das tecnologias são diferentes em cada organização, em função de elementos como estratégia, estrutura e cultura. Desta forma, pode-se inferir que uma mesma tecnologia pode ser representada sob diferentes paradigmas e metáforas quando analisada em organizações diferentes, mesmo pertencentes a uma mesma indústria, dependendo do uso que é feito por cada uma, e dos movimentos de apropriação que são realizados.

Benbunan-Fich (2002), por sua vez, define que um movimento de apropriação de uma tecnologia pode ser considerado bem-sucedido quando a organização consegue influenciar modificações no ambiente como um todo, mudando as regras de negócio existentes. Segundo a autora, a internet vem sendo interpretada pela maioria das organizações como um canal, devido à sua possibilidade de estreitamento dos relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders*, especialmente seus clientes/consumidores.

Desta forma, os movimentos de apropriação das redes sociais podem ser um reflexo de como essas ferramentas tecnológicas são vistas pela organização. Esses movimentos também podem ser realizados de uma forma diferente daquelas vislumbradas pela gestão, o que levaria a discrepâncias entre o que a organização *pensa* que as redes sociais significam em seu contexto, com aquilo que *de fato* o são. Quanto mais fidedignos esses movimentos de apropriação são em relação à imagem que a organização faz das redes sociais, mais bem-sucedido espera-se que sejam estes movimentos. Saldanha e Krishnan (2012), por sua vez, afirmam que são desafios associados à implantação das ferramentas Web 2.0 no contexto organizacional potenciais diferenças entre o processo de adoção e as habilidades das firmas em explorá-las.

Segundo Sinclair e Vogus (2011), do ponto de vista mercadológico, as plataformas de redes sociais também vêm proporcionando alterações no equilíbrio de forças entre consumidores e organizações, já que estas ferramentas permitem que sejam compartilhadas diversas informações sobre produtos e serviços. Consequências dessa alteração, por exemplo, são as mudanças na dinâmica da estratégia corporativa, que passa a contemplar o uso destas plataformas com vistas ao restabelecimento do equilíbrio de forças.

Saldanha e Krishnan (2012) afirmam que as organizações ainda são hesitantes quando o assunto é a adoção de plataformas de redes sociais. Para os autores, enquanto existem organizações bastante liberais, e que fazem bastante uso destas ferramentas tecnológicas, ainda existem aquelas que relutam em fazer uso, chegando ao ponto de bani-las do ambiente organizacional. Okazaki e Taylor (2013), porém, mostram-se otimistas ao discorrer sobre o uso corporativo de plataformas de redes sociais: em seu estudo, destacam pesquisa realizada com as empresas integrantes do ranking Fortune 500 em 2012, das quais 73% possuíam uma conta corporativa no Twitter, enquanto 66% possuíam uma página corporativa no Facebook. Apesar dessa grande penetração no contexto organizacional, é importante observar a ressalva imposta por Sinclair

e Vogus (2011): apesar do rápido crescimento do uso de plataformas de redes sociais pelas organizações, grande parte destas afirma que seu uso ainda está em fase experimental ou embrionária.

Dentre as características apontadas por Sinclair e Vogus (2011) como motivadoras ao uso de plataformas de redes sociais pelas organizações, estão a facilidade de implementação e a possibilidade de contato mais estreito com clientes e consumidores. Saldanha e Krishnan (2012), por sua vez, afirmam que o valor das aplicações web 2.0 para as organizações é incrementado quando estas plataformas estão conectadas e integradas com outros sistemas que existam na organização. Desta forma, a integração com processos de negócios e outras aplicações torna as empresas mais abertas à adoção de plataformas de redes sociais.

Segundo Jue *et al.* (2010), a implantação de redes sociais nas organizações pode ocorrer de três maneiras diferentes: disruptiva, gradativa ou emergente. A disruptiva é aquela ideal para organizações com grupos menores, e cuja implantação é feita ao mesmo tempo em toda a estrutura; a gradativa prevê a utilização de projetos-piloto em departamentos cuja equipe esteja mais familiarizada com as ferramentas, tornando o processo de aprendizagem mais seguro, enquanto a emergente se aproveita das capacidades tecnológicas dos próprios funcionários, que acabam por estimular seus colegas de maneira espontânea, num ciclo de propagação semelhante ao dos virais.

Independente da forma escolhida para a implantação, os autores recomendam que seja elaborada uma estratégia clara, que exponha os objetivos que se pretende alcançar, a dinâmica da implantação em si, além das métricas de avaliação e mecanismos de disseminação de boas práticas. Outro ponto que se deve considerar é a experiência que a organização tem com mudanças em larga escala, já que sempre são esperadas mudanças organizacionais com a adoção de novas tecnologias.

Em relação ao processo de comunicação entre a organização e seus *stakeholders*, Sinclair e Vogus (2011) sugerem também que sejam tomadas as seguintes decisões estratégicas: adquirir ou desenvolver uma rede social, direcionar o foco da atuação para grupos baseados em produtos específicos ou nos interesses do público-alvo, além de decidir ter ou patrocinar uma comunidade de um tema relacionado à organização.

No que diz respeito aos objetivos do uso de plataformas de redes sociais pelas organizações, tem-se observado uma pluralidade de finalidades, que permeiam as diversas áreas da organização, como marketing, recursos humanos, gestão da inovação, estratégia, etc. Algumas das classificações presentes na literatura, como a apresentada por Andriole (2010), mesmo buscando um maior nível de simplificação, acabam ainda assim sendo mais genéricas, pois focam em funções de caráter multidisciplinar como gestão do conhecimento, desenvolvimento rápido de aplicações, gerenciamento de relacionamento com clientes, colaboração e comunicação, inovação e treinamento.

Utilizar somente as áreas organizacionais com as quais as plataformas de redes sociais podem ser relacionadas, ou as funções organizacionais em si, porém, não condiz com a realidade presente no mercado, e apresentada, por exemplo, em trabalhos como os de McAfee (2010) e Shih (2011). Assim, e também considerando o foco no indivíduo e nas relações entre elas, característica essencial das ferramentas Web 2.0, constatou-se a necessidade de adotar uma classificação que parta dos indivíduos que efetivamente usam o aparato tecnológico.

Por conta disso, optou-se, nesta pesquisa, por agrupar os usos de redes sociais de acordo com o público-alvo a que se destinam as ações: neste caso, o *público externo* à organização, caracterizado pelos clientes/consumidores, parceiros de negócio e demais *stakeholders*, e o *público interno*, caracterizado principalmente pelos funcionários. A Figura 2 a seguir apresenta graficamente este agrupamento, que será explorado nas seções subsequentes:

Figura 2 – Classificação dos usos corporativos de plataformas de redes sociais.

Elaborada pelo autor

2.2.1 Foco no público externo

Sinclair e Vogus (2011, p.300) elencaram, em sua pesquisa, aquelas que seriam as principais utilizações das plataformas de redes sociais pelas organizações, quando se trata do relacionamento com o público externo:

- *Defender a organização contra ataques:* Segrave *et al.* (2011) afirmam que, neste caso, as organizações mantêm um monitoramento do conteúdo postado nas plataformas de redes sociais, com vistas a manter um diálogo constante com clientes/consumidores eventualmente insatisfeitos, respondendo a esses comentários e defendendo a reputação da marca;
- *Construir lealdade à marca:* Segrave *et al.* (2011) apontam, neste aspecto, que as organizações têm dificuldades para tratar de aspectos tangíveis referentes a seus produtos e marcas. Por conta disso, utilizam as plataformas de redes sociais de modo a dar maior ênfase a elementos intangíveis como o espírito da marca, buscando ressaltar, por exemplo, experiências positivas que os indivíduos tenham vivenciado com a marca ao longo do tempo. Desta forma, acabam provocando e consolidando emoções positivas associadas à marca, consequentemente, promovendo a lealdade;

- *Promover a organização, produtos ou marcas:* Segrave *et al.* (2011), assim como Rocha, Ferreira e Silva (2012), apontam que, para atingir este objetivo, as organizações utilizam recursos como a criação de páginas corporativas (*fan-pages*) – onde veicularão seus conteúdos de forma gratuita, mas dependerão da adesão espontânea dos usuários – ou a compra de espaços publicitários vendidos pelas plataformas de redes sociais, serviço disponibilizado pelas plataformas, que separam os usuários de acordo com seus perfis sociodemográficos de modo a combinar de maneira mais eficiente os anúncios promovidos pelas organizações anunciantes;
- *Melhorias de produtos ou desenvolvimento de novos:* neste caso, as organizações utilizam as plataformas de redes sociais como instrumento de captação de opiniões de clientes/consumidores, próprios ou potenciais, a respeito de produtos/serviços em desenvolvimento ou que tenham sido lançados recentemente;
- *Construir comunidades externas de seguidores:* essas comunidades são estimuladas pelas organizações, com o objetivo de promover encontros entre clientes/consumidores que, após realizarem suas experiências de compra, estão dispostos a dividi-las com outros usuários. Rishika *et al.* (2013) ressaltam o aspecto positivo da formação destas redes de usuários que dividem experiências entre si, ao afirmar que elas acabam por fortalecer, de maneira mais autêntica, a relação entre os clientes/consumidores e a marca;
- *Promover causas sociais:* trata-se de ações estratégicas que têm como objetivo promover causas sociais as quais a organização esteja identificada, seja por conexão direta aos seus negócios, seja devido a seus próprios valores corporativos, de modo a conscientizar os usuários sobre estas causas e ampliar sua adesão;
- *Educar clientes/consumidores em questões específicas ou ligadas à tecnologia:* trata-se de uma estratégia que tem como objetivo apresentar novos produtos/serviços disponibilizados pela organização a seus clientes/consumidores, ou capacitá-los a respeito de novas tecnologias que foram implantadas pela organização em serviços por ela disponibilizados.

Analisando as ações então listadas, nota-se que elas são convergentes ao que diz Figueiró (2010): as principais iniciativas que estão sendo desenvolvidas pelas organizações no tocante às redes sociais estão relacionadas ao marketing e comunicação, mas também em áreas como recursos humanos e apoio ao cliente.

Ainda no que se refere ao processo comunicacional, Dutta e Fraser (2009) afirmam que o fato de as plataformas de redes sociais permitirem uma maior democratização no que diz respeito à veiculação de mensagens publicitárias – devido principalmente o seu baixo custo e à dinâmica do comportamento das pessoas em relação à propaganda – é um elemento bastante importante para que as organizações foquem seus investimentos nestas plataformas.

Neste sentido, destaca-se o papel das plataformas de redes sociais no desenvolvimento de campanhas institucionais, com vistas principalmente ao fortalecimento de marca. Isso porque o investimento nestas plataformas ainda não pode ser mensurado em variáveis quantitativas: uma campanha viral pode vir a ser bem-sucedida e, mesmo assim, não impactar diretamente o volume de vendas. Por outro lado, predomina nas plataformas de redes sociais o impacto de variáveis subjetivas, como o reconhecimento da marca. Estas, por sua vez, teriam impactos no longo prazo, convertendo reconhecimento e engajamento dos consumidores em relação à marca em incrementos na participação de mercado (DUTTA; FRASER, 2009).

2.2.2 Foco no público interno

Especificamente no que diz respeito ao uso de plataformas de redes sociais com foco no ambiente interno das organizações, Jue *et al.* (2010) explicam que as principais razões que estimulam os gestores à adoção destas plataformas dizem respeito à natureza do ambiente de negócios, às mudanças no perfil da força de trabalho e aos avanços das chamadas tecnologias sociais.

Sobre o ambiente de negócios, Jue *et al.* (2010) destacam os desafios relacionados à gestão de recursos organizacionais face à crescente competitividade, principalmente quando se trata de empresas globais, que precisam que seus funcionários trabalhem juntos a partir de distâncias geográficas e culturais; também o processo de reestruturação das relações de trabalho é um imperativo, já que trabalhadores cada vez mais entendem que, para fazer parte de uma organização, devem se sentir engajados e contar com a cooperação dos colegas.

Ainda segundo os autores, no tocante ao perfil da força de trabalho, deve-se ter em mente que estão dividindo o mesmo espaço corporativo pessoas de gerações muito diferentes (*baby*

boomers, geração X, geração Y), que possuem visões e valores próprios sobre as organizações e o trabalho, além de níveis diferentes de experiência e de relação com a tecnologia. Isso influencia diretamente na dinâmica da adoção das plataformas de redes sociais, já que os integrantes da geração Y estão paulatinamente conquistando espaços nas organizações, tanto na linha de frente, como no aparato gerencial.

A respeito das tecnologias sociais, é importante observar que existe uma grande diversidade de ferramentas, que podem ser utilizadas de diferentes maneiras, de acordo não só com as próprias funcionalidades, mas também com o perfil do usuário. Enquanto existem indivíduos que se propõem a colaborar de maneira efetiva, com vistas à construção de um conhecimento coletivo e consolidado, existem aqueles que preferem absorver o conhecimento disseminado por outros, assumindo a posição de espectadores (JUE *et. al.*, 2010; LUCAS JÚNIOR; MANTOVANI, 2010).

Considerando as principais plataformas existentes e suas funcionalidades, Jue *et al.* (2010) destacam que as organizações podem se beneficiar nos seguintes processos: atração e retenção de funcionários melhores; geração de inovações e gestão do conhecimento; eficiência operacional; desenvolvimento de talentos; e engajamento dos funcionários.

Nesse sentido, é consenso na literatura até então observada que, dentre as funcionalidades que mais receberão investimentos das organizações, estão as relacionadas ao desenvolvimento de inovações. Para tanto, as ferramentas Wiki são as mais adequadas, por permitirem a livre participação de pessoas de dentro e de fora da organização, agregando um número maior de ideias que, pelos métodos convencionais de pesquisa e desenvolvimento, não seriam economicamente viáveis (DUTTA; FRASER, 2009; JUE *et. al.*, 2010).

Figueiró (2010) chama atenção para o fato de que algumas organizações optam, para fins internos, pelo uso de plataformas de redes sociais privadas. Limitação que, em tese, diminuiria a eficácia da ferramenta, se o objetivo for a obtenção de conhecimento externo à organização. Porém, nestes casos, o argumento preponderante é a necessidade de maior controle de informações que possam ser consideradas privilegiadas ou estratégicas para o negócio.

Dutta e Fraser (2009), por sua vez, mostram que ainda há resistência das organizações no uso de plataformas de redes sociais. O principal motivo, segundo os autores, seria o conflito

existente entre os atuais modelos de estruturas organizacionais, rígidas e baseadas no controle e na hierarquia, e a essência das plataformas web 2.0, cujas características implicam em práticas mais sociais, horizontais e transparentes. A introdução de ferramentas web 2.0, neste sentido, acarretaria em modificações da estrutura de poder, o que desagrade especialmente a média gerência.

Ainda percorrendo sobre a interação entre organização e tecnologia, Hasgall e Shoham (2007) destacam que, ao mesmo tempo em que aplicações centralizadas se mantêm importantes no contexto organizacional, cresce a importância das ferramentas que promovem a socialização da informação, gerando maior transparência nos processos de gestão e maior *empowerment* dos funcionários, que passam a ter um maior engajamento em relação ao trabalho. O sucesso destas novas plataformas se dá justamente pela possibilidade de transformação do conhecimento tácito em explícito, ao mesmo tempo em que esse conhecimento se torna amplamente disponível e compartilhável.

Importante observar que, até então, a tecnologia estava a serviço da manutenção dos processos de controle e do modelo hierárquico de estrutura: sistemas como ERP e CRM² possuem como principal característica a centralização dos dados fornecidos pelas diversas áreas organizacionais, com vistas ao atendimento de necessidades específicas como a racionalização da gestão ou o desenvolvimento de estratégias de atendimento ao cliente (HASGALL; SHOHAM, 2007).

2.3 A TI como catalisadora de mudanças organizacionais

Segundo Daft (2008, p.389), “as organizações de hoje enfrentam a necessidade de mudanças culturais e estruturais dramáticas, e inovações rápidas e contínuas em tecnologia, serviços, produtos e processos”. Essas mudanças se dão como reflexos do cenário de alta integração dos mercados, dos altos níveis de competitividade, bem como das crises econômicas e sociais que vêm assolando as principais economias desenvolvidas e emergentes ao longo dos últimos anos.

² *Customer Relationship Management*, expressão que define uma classe de ferramentas computacionais que, aliadas a mudanças nos processos organizacionais, automatizam as funções de relacionamento com o cliente, e aumentam a eficiência organizacional por meio da antecipação de demandas e da correta segmentação de clientes (WIKIPEDIA, 2012).

Independentemente do tipo da mudança, se incremental ou radical, o escopo da mudança é o fator preponderante para o processo de adaptação de uma organização ao ambiente competitivo. Mudanças centradas na estrutura, nos processos administrativos e em aperfeiçoamentos tecnológicos acabam por configurar o tipo mais incremental, enquanto mudanças que envolvam a criação de novas estruturas e novos processos de gerenciamento acabam por caracterizar o tipo mais radical possível (DAFT, 2008).

A respeito das mudanças administrativas, Daft (2008) afirma que:

Mudanças administrativas dizem respeito ao desenho e à estrutura da própria organização, incluindo reestruturação, redução de pessoal, equipes, sistemas de controle, sistemas de informação e agrupamento departamental. Pesquisas sobre mudanças administrativas sugerem duas coisas. Primeiro, as mudanças administrativas ocorrem menos frequentemente do que as mudanças técnicas. Segundo, mudanças administrativas ocorrem como resposta aos diferentes setores ambientais e seguem um processo interno diferente do das mudanças tecnológicas (DAFT, 2008, p.405).

Especificamente no que diz respeito às mudanças ocorridas nas organizações devido ao uso da tecnologia, Gámez Gastélum e López Leyva (2009) destacam a ampliação e a horizontalidade do controle gerencial em detrimento do controle direto e hierárquico; maior velocidade e eficiência nos processos de gestão; e maior integração entre funcionários cada vez mais especializados. Ou seja, trata-se de mudanças que vêm ocorrendo no conjunto de processos de negócio e na estrutura organizacional propriamente dita, gerando consequências também para o portfólio oferecido a clientes/consumidores.

Com o passar do tempo, o uso da tecnologia passou a ser elemento imperativo no cotidiano das organizações. Antes focada no rápido processamento de dados e no aumento da eficiência operacional, atualmente a tecnologia tem como principal objetivo manter a empresa conectada a clientes/consumidores e demais *stakeholders* (GÁMEZ GASTÉLUM; LÓPEZ LEYVA, 2009). Consequentemente, não se concebe eficiência operacional sem os recursos considerados básicos, como planilhas eletrônicas, sistemas integrados (ou não) de gestão, intranets e conexão à internet, independente de porte ou segmento de mercado.

Resgatando o processo histórico de mudanças organizacionais advindas do uso da tecnologia, recorre-se ao trabalho de Saccol *et al.* (2006), que investigaram quais variáveis estariam relacionadas à mudança no contexto organizacional, especificamente após a implantação dos

sistemas ERP, sendo elas mudanças tecnológicas, mudanças estruturais e mudanças comportamentais. Cada uma dessas mudanças foi desmembrada em fatores, sendo estes então investigados em empresas brasileiras.

No que se refere às mudanças tecnológicas, são itens que merecem ser ressaltados: mudanças na tecnologia da informação e na qualidade da informação; mudanças nas técnicas de gestão e processos de trabalho; mudanças nos produtos e na eficácia organizacional; mudanças na qualificação técnica das pessoas. Em se tratando das mudanças estruturais, são itens que merecem ser ressaltados: mudanças quanto aos mecanismos de coordenação; mudanças nas partes básicas da organização; mudanças quanto aos parâmetros de desenho das organizações. No tocante às mudanças comportamentais, por sua vez, merecem ser ressaltados os seguintes itens: mudanças na cultura organizacional; mudanças quanto ao grau de motivação dos funcionários; mudanças nas habilidades e capacidades requeridas das pessoas (SACCOL *et al.*, 2006).

Outra tecnologia que afetou sensivelmente o cenário organizacional foi a internet. Segundo Abertin (2004), as organizações precisaram passar por importantes modificações sociais e comerciais, com vistas à apropriação desta tecnologia. A principal delas foi assumir o papel de incentivador da cultura da internet, do fortalecimento dos relacionamentos com consumidores, para que isso pudesse se reverter em oportunidades de negócios. Uma tarefa que levou certo tempo, especialmente no cenário nacional, mas que alterou profundamente o cenário organizacional, que passou a ter processos cada vez mais integrados, a desenvolver novos produtos e serviços, e a conceber novas maneiras de relacionamento com clientes/consumidores.

A principal consequência do uso da internet pelas organizações foi o desenvolvimento do comércio eletrônico. Além de auxiliar na redução de custos operacionais, o uso da internet para a realização de negócios aumentou consideravelmente os níveis de competitividade das empresas, que passaram a concorrer independente do porte, da localização geográfica, e do volume de investimentos em marketing. Também merecem destaques a expansão dos mercados por meio de movimentos de virtualização de produtos e serviços, bem como de concepção e disseminação de produtos e serviços totalmente digitais (LAUDON; LAUDON, 2007; TURBAN *et al.*, 2010).

Um aspecto que merece ser considerado é o papel da área de TI em todas estas mudanças. Segundo Laudon e Laudon (2007), a evolução da participação da área de TI no contexto organizacional está diretamente ligada ao desenvolvimento da tecnologia e das competências técnicas a ela relacionadas. Antes focada no desenvolvimento de aplicações para o processamento de dados organizacionais, a área de TI evoluiu, aproximando-se das áreas de negócios e tornando-se parceira no controle dos prestadores de serviços externos, bem como no desenvolvimento de estratégias e novos produtos e serviços baseados em informação. No que diz respeito à gestão da mudança, a área de TI pode assumir o papel de parceira ou mesmo de protagonista, dependendo do perfil da organização.

Porém, nem todas as mudanças relacionadas à tecnologia estão sendo acompanhadas pela área de TI, conforme descrito no trecho a seguir:

Historicamente, o papel do departamento de TI tem sido o de proporcionar um menu de aplicações a partir do qual os utilizadores pudessem seleccionar as que mais lhes convinham, mas a tendência é para que os utilizadores peçam cada vez mais para utilizarem ferramentas de redes sociais sem qualquer envolvimento adicional do departamento de TI (EARLE *apud* FIGUEIRÓ, 2010).

Esta aparente desconexão pode ser explicada pela maior popularização das tecnologias sociais, resultado do descolamento entre programação e veiculação de conteúdo, um dos pilares das tecnologias Web 2.0. Além disso, os chamados *digital natives*³, por estarem mais familiarizados com as diversas ferramentas computacionais, acabam por sentir-se mais autônomos em relação à área de TI, quando se trata do uso de ferramentas consideradas quotidianas. Neste caso, a área de TI acaba por se tornar uma espécie de assistência técnica, a ser convocada apenas quando os problemas que surgem não estão sendo resolvidos.

Portanto, tendo em vista as diferentes perspectivas e abordagens existentes no processo de apropriação de tecnologias por parte das organizações, é necessário que se recorra ao arcabouço teórico disponível na área de sistemas de informação, de modo que se possa compreender, de maneira mais efetiva, que tipos de mudanças estão ocorrendo no contexto organizacional, bem como os impactos destas mudanças no funcionamento e na estruturação das organizações.

³ Trata-se do conceito que define as pessoas que nasceram após a consolidação das tecnologias da informação e comunicação, e que detêm um domínio considerado “natural” dessas tecnologias (WIKIPEDIA, 2012).

2.3.1 Teorias sobre a apropriação de tecnologias nas organizações

A fim de se compreender o papel da tecnologia nos processos de mudança, é necessário compreender de que maneira as mudanças podem ocorrer no contexto organizacional. Essas tipologias podem ser observadas no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Tipologias de mudança organizacional.

Motivação	Origem	Magnitude	Ritmo	Enfoque
Compulsivo	Induzido	Grande escala	Gradual ou Paulatino	Estrutural ou Tecnológico
Imitador	Não planejado	Escala Reduzida	Radical	Terapêutico
Criador	--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Gámez Gastélum e López Leyva, 2009, p.32-33.

Segundo Sinclair e Vogus (2011), existem três teorias que fundamentam o uso de tecnologia pelas organizações: modismo de gestão, *efeito manada* e estruturação adaptativa. Nesse contexto, a teoria de estruturação adaptativa é baseada numa perspectiva sociotécnica, pois sugere que os movimentos de adoção de tecnologias estão diretamente relacionados não só à evolução da tecnologia em si, mas também às diferentes experiências que cada perfil de usuário pode vir a ter. Estas experiências, inclusive, podem modificar o uso da tecnologia, desviando-a em relação à finalidade que fora previamente concebida, bem como influenciar no processo de mudança das organizações, que podem ter suas estruturas e processos afetados pelo resultado da interação entre indivíduos entre si e com a tecnologia (SINCLAIRE; VOGUS, 2011).

Lapointe e Rivard (2005) por sua vez, destacam em sua pesquisa que o nível de resistência à adoção de uma tecnologia está relacionado a aspectos como a manutenção de poder, bem como às expectativas de resultados que possam ser obtidos a partir do uso da tecnologia. Nesse sentido, consolidam-se as percepções dos usuários sobre a tecnologia, e os movimentos, tanto de resistência, como, no sentido inverso, de propensão ao uso. Como se tratam de questões subjetivas, inerentes aos indivíduos que fazem parte de uma organização, pode-se inferir que esta relação entre as expectativas de resultados fundamenta a necessidade de uma análise multinível do uso corporativo de redes sociais. Nesse contexto, emerge a Teoria Institucional, que explica o processo de constituição de consensos entre indivíduos de um determinado campo do conhecimento, de modo que suas práticas sejam não só amplamente reconhecidas como as

melhores formas de se realizar determinada atividade, como sejam efetivamente adotadas por diversas organizações (MIGNERAT; RIVARD, 2012).

Tendo em mente as diferentes teorias apresentadas, torna-se necessário compreender qual delas pode ser considerada a mais adequada ao contexto da pesquisa – a que terá mais condições não só de explicar o fenômeno da adoção das plataformas de redes sociais pelas organizações, mas auxiliar na compreensão das decorrências dessa adoção para o contexto organizacional. Para tanto, vale resgatar argumentos apresentados nas seções anteriores: Benbunan-Fich (2002) discorrendo sobre elementos organizacionais, como estratégia e estrutura, e elementos sociais, como a cultura, que vêm a influenciar no processo de implementação de tecnologias; Castells (2007) e Kaufman (2010), por sua vez, tratando das mudanças impostas pelo paradigma Web 2.0, e reforçando as características sociais destas tecnologias; e, por fim, o argumento de Barreto (2013), que trata do fenômeno essencialmente social que subsidia o processo de apropriação das tecnologias sociais pelas organizações, caracterizando-o como um uso diferente daquele que para fora originalmente concebido.

Assim, a Teoria da Estruturação Adaptativa e a Teoria Institucional serão objetos de apresentação mais detalhada nas subseções seguintes, de modo que se possa, no decorrer da execução desta pesquisa, comparar qual destas se configura na mais adequada ao contexto do fenômeno que está sendo observado.

2.3.2 Teoria da Estruturação Adaptativa (AST)⁴

Segundo Jones e Karsten (2008), a teoria da estruturação adaptativa (AST) é uma derivação da Teoria da Estruturação desenvolvida pelo sociólogo britânico Anthony Giddens na década de 1970. Esta, por sua vez, emergiu como uma alternativa aos modelos sociais amplamente disseminados até então, ganhando bastante notoriedade na área de Sistemas de Informação, entre outras áreas da pesquisa científica, por permitir a ascensão do enfoque sociotécnico, que contemplava a união entre as questões tecnológicas e os aspectos sociais que envolvem sua adoção, entre eles as mudanças organizacionais resultantes da adoção da tecnologia.

⁴ Do termo original em inglês *Adaptive Structuration Theory* (AST) [tradução nossa].

A história da consolidação da AST como teoria é relatada por Jones e Karsten (2008), que descrevem que diversas publicações foram desenvolvidas entre os anos de 1983 e 1994 com vistas a modificar a teoria da estruturação de Giddens. Neste caso, o objetivo era estabelecer uma maneira de contemplar a mútua influência entre a tecnologia os processos sociais. Esse processo culminou com a publicação do trabalho que é considerado o seminal da AST, intitulado “Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory” publicado por DeSanctis e Poole (1994), então pesquisadores da Universidade de Minnesota (EUA). Desde então, diversos trabalhos foram desenvolvidos utilizando-se de seus pressupostos – dentre os quais os compilados por Jones e Karsten (2008) –, bem como promovendo críticas e discussões sobre as limitações da teoria, destacando-se neste caso o próprio trabalho de Jones e Karsten (2009), publicado em edições do *MIS Quarterly*, importante periódico da área de Sistemas de Informação publicado pela Universidade de Minnesota (EUA).

Sobre a classificação da AST entre as teorias predominantes na área de Sistemas de Informação, Davison *et al.* (2012) classificam-na, entre outras teorias mencionadas em sua pesquisa, como uma teoria focal. Conceito que Phillips e Pugh (2005), por sua vez, trazem como sendo o daquela onde o pesquisador estabelece e analisa a natureza do problema e detalha exatamente o que deve ser pesquisado, focando desde os aspectos mais gerais para as questões mais específicas. Argumento totalmente condizente com o que DeSanctis e Poole (1994) assumem, quando tratam a AST, em seu artigo seminal, como a teoria que contempla aspectos sociotécnicos como os que devem ser considerados quando das transformações organizacionais resultantes do uso de tecnologias.

Conceitualmente, DeSanctis e Poole (1994) tratam a AST como um *framework* concebido para estudar, de maneira empírica, as variações nas mudanças organizacionais que ocorrem quando as tecnologias da informação são utilizadas, de modo que a tecnologia seja vista como uma oportunidade para a mudança, e não simplesmente como um agente que causa a mudança.

Ainda segundo DeSanctis e Poole (1994), a AST se propõe a estudar tanto a estrutura da tecnologia em si, como a estrutura emergente das interações sociais relativas ao uso da tecnologia. Desta forma, o processo de mudança é observado de maneira mais complexa, pois não só as propriedades tecnológicas, mas também as contingências inerentes ao contexto social envolvido desempenham papéis críticos nos resultados do uso das tecnologias da informação.

O contexto da pesquisa de DeSanctis e Poole (1994) utilizado para apresentar as proposições da AST, bem como os constructos que as fundamentam, é o dos sistemas de suporte à decisão de grupos. Apesar do uso do recurso da ilustração teórica para consolidar tais proposições, a própria descrição dos termos ao longo do artigo tem a intenção de ser o mais genérica possível. Inclusive, os próprios autores afirmam que “as proposições teóricas aqui apresentadas [ou seja, no artigo] podem ser refinadas para a formulação de hipóteses de pesquisa específicas, de modo a promover uma agenda de pesquisa empírica” (DeSANCTIS; POOLE, 1994, p.125).

Desta forma, considerando que os objetivos desta pesquisa se referem a aspectos relacionados a mudanças nas estruturas organizacionais decorrentes do processo de apropriação das redes sociais, é necessário estabelecer os limites de aplicação da teoria, pois nem todas as proposições realizadas pelos autores – descritas no Quadro 4 a seguir – serão consideradas adequadas, ou serão utilizadas com os mesmos fundamentos aos quais foram elaboradas:

Quadro 4 – Proposições da Teoria da Estruturação Adaptativa

P1. Tecnologias da informação provêm estruturas sociais, que podem ser descritas em termos de suas características e de seu espírito. Considerando que as tecnologias variam em seus espíritos e conjuntos de características, diferentes formas de interação social são por elas encorajadas.
P2. O uso de estruturas de tecnologias da informação pode variar dependendo das tarefas, do ambiente, e de outras contingências que ofereçam fontes alternativas de estruturas sociais.
P3. Novas fontes de estruturas emergem na medida em que tecnologia, tarefa e estruturas ambientais são empregadas durante o curso das interações sociais.
P4. Novas estruturas sociais emergem nas interações de grupo na medida em que as regras e recursos de uma tecnologia são apropriados em um dado contexto e então reproduzidos na interação do grupo ao longo do tempo.
P5. Processos de decisão em grupo variarão dependendo da natureza dos processos de apropriação.
P6. A natureza de apropriações da tecnologia variará dependendo dos sistemas internos do grupo.
P7. Dada uma tecnologia e outras fontes de estrutura social, $n_1 \dots n_k$, e processos de apropriação ideais, e processos decisórios que se enquadram na tarefa a mão, então resultados desejados do uso da tecnologia aparecerão.

Fonte: DeSanctis e Poole (1994)

Enfim, considerando a versatilidade no uso da teoria, permitida e, de certa forma, incentivada pelos autores, optou-se por apresentar de maneira pormenorizada a discussão de alguns dos constructos que subsidiam a elaboração das proposições da teoria, ou seja, os que estão diretamente relacionados com o contexto da pesquisa e com os objetivos então definidos. Conciliando as proposições da teoria com os objetivos desta pesquisa, entende-se, portanto, que as proposições mais adequadas ao desenvolvimento do trabalho são as seguintes: P1, P2, P3, P4 e P6.

No que se refere aos principais constructos relacionados à AST, o principal deles é que o que explica que a teoria trata de um modelo que contempla as inter-relações entre tecnologias da informação, estruturas sociais e interações humanas. Destes conceitos que se relacionam entre si, merece destaque o de estruturas sociais promovidas por uma tecnologia da informação, representado graficamente pela Figura 3, a seguir. Segundo DeSanctis e Poole (1994), trata-se de um *mix* entre as características estruturais da tecnologia em si e o espírito deste conjunto de características. Consequentemente, os autores definem as características estruturais como os tipos específicos de regras, recursos ou funcionalidades oferecidos pela tecnologia. O espírito, por sua vez, compreende a intenção geral que diz respeito aos valores e objetivos subjacentes a um dado conjunto de características estruturais, ou seja, o que está por trás daquilo que caracteriza a tecnologia.

Figura 3 – Estrutura social promovida por uma tecnologia da informação

Fonte: Adaptado de DeSanctis e Poole (1994)

Ao tratar das características estruturais das tecnologias, DeSanctis e Poole (1994) propõem uma reflexão:

Uma determinada tecnologia pode ser descrita e estudada em termos de características especificamente estruturais que seu projeto oferece, porém a maioria dos sistemas é, de fato, um conjunto de funcionalidades frouxamente amarradas e, por conta disso, pode ser implementada de diferentes maneiras (DeSANCTIS; POOLE, 1994, p.126).

Isso significa que a lógica que fundamenta a teoria está no fato de que, se é possível a implantação de sistemas ocorrer de maneira diferente da originalmente concebida – justamente devido à fragilidade da natureza dos sistemas –, é necessário compreender, de forma associada

às funcionalidades previstas, os processos sociais que subsidiam os sistemas e, conseqüentemente, como eles podem ser vistos pelas pessoas que irão interagir com eles, o que remete às reflexões de Benbunan-Fich (2002) sobre as maneiras pelas quais uma determinada tecnologia pode ser vista no contexto organizacional.

Por sua vez, quando discutem sobre o espírito de determinada tecnologia, os autores remetem ao próprio Giddens, ao afirmar que o espírito promove a legitimação da tecnologia a partir de uma estrutura normativa que diz respeito aos comportamentos que são apropriados no contexto da tecnologia. O espírito também pode incorrer em significação, já que ajuda os usuários a entender e interpretar o significado da tecnologia. Além disso, contribui para os processos de dominação, devido ao fato de apresentar os tipos de movimentos de influência usados com a tecnologia, o que pode privilegiar alguns usuários ou abordagens em detrimento de outros (DeSANCTIS; POOLE, 1994).

Vale ressaltar que, ao longo desta pesquisa, têm sido apresentados não só as características das redes sociais como aparato tecnológico, tais como objetivos, funcionalidades e princípios, mas também os aspectos que compõem o espírito da tecnologia, fazendo com que ela se torne diferente das demais até então utilizadas no contexto organizacional. Por exemplo, enquanto as tecnologias como o ERP tinham como principal espírito o controle, as tecnologias sociais promovem maior autonomia, em razão de sua essência social, representada pela cogeração e pelo compartilhamento de conteúdo por parte dos usuários. Nesse cenário, pode-se inferir que a apropriação das plataformas de redes sociais como tecnologia pelas organizações implica num movimento de busca pelo controle, considerando que os sistemas até então desenvolvidos tinham esse objetivo.

De qualquer forma, os próprios autores da AST afirmam que as apropriações não são automaticamente determinadas pelos projetos de tecnologia. Ao contrário, as pessoas ativamente selecionam como as estruturas da tecnologia são usadas, e as práticas de adoção variam. Grupos ativamente escolhem características estruturais de um largo conjunto de potencialidades.

Além disso, segundo os autores, pressões atuais como a necessidade de redução de custos, ou circunstâncias que favorecem certos projetos em detrimento de outros, podem implicar em interações na medida em que os participantes confrontam entre si na busca por orçamentos para

a implementação de tecnologias. Sobre as condições que consideram inerentes ao ambiente organizacional, os autores concluem que aspectos como as informações corporativas, o histórico de realização de tarefas, as crenças subjacentes e os modos de conduta são alguns dos elementos que os grupos podem recorrer, além da tecnologia em si, durante o processo de apropriação (DeSANCTIS; POOLE, 1994).

Ainda segundo os pressupostos da AST, a análise organizacional das inter-relações entre tecnologias da informação, estruturas sociais e interações humanas pode ser realizada em nível micro, global ou institucional. Isto significa que se pode recorrer a análises de grupos específicos em um determinado momento, considerado nível micro, até o nível institucional, que requer uma análise longitudinal mais ampla, contemplando toda a organização. Além disso, a pesquisa envolvendo estas variáveis pode ascender, desde o nível micro até o institucional, de forma a compreender o papel da tecnologia na mudança organizacional como um todo.

Outro ponto de análise é a organização a qual se pretende analisar. Segundo a AST, as análises podem ocorrer tanto dentro de uma mesma organização, como entre organizações distintas, dependendo dos objetivos do pesquisador. Assim, em cada nível, podem ser examinados aspectos tais como (DeSANCTIS e POOLE, 1994, p.129-130):

- *movimentos de apropriação*: Segundo os autores, considerando a disponibilidade de estruturas tecnológicas, os grupos podem escolher diferentes movimentos de apropriação, dentre os quais: a) usar diretamente as estruturas; b) relacionar as estruturas a outras estruturas (como as estruturas de tarefas ou ambientais); c) restringir ou interpretar as estruturas da maneira que são usadas; ou d) fazer julgamentos sobre as estruturas (tais como afirmar ou negar sua utilidade);
- *lealdade à apropriação*: no que diz respeito a este aspecto, os autores classificam os processos de apropriação em dois tipos básicos: as leais e as desleais. Neste caso, as apropriações consideradas leais são consistentes com o espírito e com o conjunto das características estruturais, enquanto as apropriações desleais não são. Ressalva é feita ao se mencionar o fato de que as apropriações desleais não são ruins ou impróprias, mas simplesmente diferentes do espírito da tecnologia previamente estabelecido;
- *usos instrumentais*: O conceito de apropriação, segundo os autores, inclui as propostas pretendidas, ou significados, que os grupos dão a uma tecnologia na medida em que fazem uso dela. Identificando os usos instrumentais, pode-se começar a entender não

somente quais as estruturas que estão sendo usadas, mas também o porquê de estarem sendo usadas, ou seja, as razões ou propostas que cada grupo elegeu para colocar as tecnologias ou outras estruturas em funcionamento; e

- *atitudes relacionadas à apropriação*: Trata-se, neste caso, de como os grupos se apresentam quando as tecnologias são apropriadas, sendo definidas pelos seguintes elementos: a) a maneira pela qual os grupos estão confiantes e tranquilos em seu uso da tecnologia (conforto); b) a maneira pela qual os grupos percebem a tecnologia como valor em seu trabalho (respeito); e c) a disposição do grupo ao trabalho duro e à excelência quando usam o sistema (desafio).

Apesar de os autores recomendarem uma análise institucional devido à sua maior completude, nesta pesquisa, especificamente, buscam-se aspectos considerados notórios em um grupo específico em um dado momento organizacional, *ex post facto*. Consequentemente, será realizada uma comparação interorganizacional de nível micro, já que não será estudada a organização como um todo, e não haverá um estudo de caráter longitudinal.

Dentre as críticas existentes à AST, estão as apresentadas por Markus e Silver (2008), que se baseiam em aspectos de natureza filosófica, como a essência da teoria. Neste caso, a construção de sua crítica tem como fundamentos os conceitos de características estruturais e espírito de uma TI, culminando com a proposição de uma ampliação dos dois conceitos, originalmente concebidos por DeSanctis e Poole (1994), para três: objetos técnicos; propriedades funcionais (senso de utilidade adquirido a partir do artefato, e que se concretiza na facilidade de seu uso) e expressões simbólicas. Ressalte-se o fato de que estes dois últimos conceitos são concentrados na relação entre os artefatos e os usuários, enquanto o primeiro é focado nos artefatos tecnológicos em si.

De todo modo, é necessário ponderar que, independente das características técnicas de uma tecnologia, toda tecnologia, da mesma forma que qualquer artefato concebido e desenvolvido pelo homem, é feito para cumprir determinado objetivo. Este objetivo, que muitas vezes pode se materializar direta ou indiretamente no artefato (neste caso, na tecnologia) é o que acaba por fundamentar o conceito de espírito definido por DeSanctis e Poole. Além disso, observa-se que Markus e Silver (2008) dão maior enfoque ao uso potencial de um artefato de tecnologia, enquanto que as considerações de DeSanctis e Poole (1994) discorrem sobre o uso atual destes artefatos. Consequentemente, diante de tais ponderações, tem-se o conjunto de premissas que

fazem com que a abordagem original dos autores seja utilizada nesta pesquisa, em detrimento de demais propostas de reflexão e, mesmo, de evolução.

2.3.3 Teoria Institucional

Segundo Tolbert e Zucker (1996), a partir do final da década de 1960, a pesquisa sobre o universo organizacional passou a concentrar seu foco nos efeitos que determinadas forças ambientais poderiam ter numa dada estrutura organizacional. Nesse contexto, que ganhou notoriedade a partir da década de 1970, surge o trabalho de Meyer e Rowan (1977), considerado o texto seminal do que se conhece atualmente como Teoria Institucional.

Meyer e Rowan (1977) afirmam que a Teoria Institucional está relacionada aos princípios da burocracia concebida por Weber. Segundo os autores, a visão preponderante nessa corrente de pensamento está ligada ao processo de racionalização do trabalho organizacional, bem como à visão de que a organização ideal é aquela que contempla os princípios da racionalidade e da impessoalidade. Desta forma, o conceito de institucionalização acaba por se configurar numa etapa necessária ao processo de incorporação de novas práticas e procedimentos.

Outro argumento apresentado por Meyer e Rowan (1977) está ligado ao papel das grandes organizações como agentes determinantes não só das necessidades do mercado, mas também dos processos de institucionalização dessas necessidades. De acordo com os autores, essa determinação pode ocorrer por meio de ações diretas, como o estabelecimento de padrões de conduta para parceiros de negócio – clientes ou fornecedores, por exemplo –, ou por meio de ações indiretas, como as que venham a influenciar no contexto social mais amplo, tornando os comportamentos socialmente aceitos cada vez mais relacionados aos objetivos organizacionais. Em qualquer das situações, o estabelecimento destas novas práticas e procedimentos é fundamentado a partir do processo de institucionalização que ocorre dentro destas grandes corporações.

Dentre os principais elementos abordados nesta teoria, serão abordados nesta pesquisa os seguintes: os impulsos ambientais, dentre os quais as mudanças tecnológicas; o processo de mudança organizacional, também relacionados aos gatilhos que provocam essas mudanças; e, por fim, o processo de institucionalização, contemplando o papel dos indivíduos neste processo.

A relação entre estes elementos no contexto da Teoria Institucional está demonstrada graficamente na Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Relação entre os elementos da Teoria Institucional abordados nesta pesquisa.

Elaborada pelo autor

Segundo Meyer (1982, p.515), os impulsos ambientais são “perturbações transitórias, cujas ocorrências são difíceis de prever, e cujos impactos nas organizações são disruptivos e potencialmente hostis”. Ao explicar o caráter repentino e sem precedentes dos impulsos ambientais, o autor também caracteriza estes impulsos como oportunidades para a mudança, já que, em tempos considerados tranquilos, o comportamento de uma determinada organização tende a permanecer inalterado. Consequentemente, estes estímulos forçam as organizações a aprender e a se adaptar aos estímulos externos que recebem, especialmente quando a integridade e a resiliência de suas estruturas são testadas (MEYER, 1982).

Especificamente nesta pesquisa, chama atenção a possibilidade de que mudanças tecnológicas sejam um destes impulsos ambientais, provocando mudanças nas práticas dos indivíduos, bem como nas estruturas organizacionais. Neste sentido, recorre-se às palavras de Tolbert e Zucker (1996, p.176), que afirmam que “mudanças em um componente estrutural necessitam de mudanças adaptativas em outros componentes”. Ou seja, a partir do momento em que ocorrem

mudanças no ambiente tecnológico de uma organização, podem ser necessárias, inicialmente, mudanças em práticas organizacionais, e, conseqüentemente, nas estruturas que subsidiem estas práticas. Essa prerrogativa pode ser considerada cada vez mais presente no contexto das organizações contemporâneas, já que estas dependem de um grande aparato tecnológico (independentemente de sua complexidade) para desenvolver suas funções, das mais elementares às mais estratégicas.

Alguns autores apresentam as mudanças de ordem tecnológica entre os diversos fatores que podem ser considerados como impulsos ambientais, ou seja, gatilhos para as mudanças na estrutura organizacional (MEYER; ROWAN, 1977; GREENWOOD *et al.*, 2002; MIGNERAT; RIVARD, 2012). De acordo com essa perspectiva, segundo Greenwood *et al.* (2002), disrupções tecnológicas fazem parte dos fenômenos que podem anteceder os processos de institucionalização. Ainda segundo os autores, o efeito destes fenômenos é perturbar consensos socialmente construídos ao introduzir novas ideias e, conseqüentemente, possibilidades de mudanças.

No que diz respeito ao processo de adaptação de uma organização aos impulsos ambientais, pode-se afirmar que existem três fases, a saber (MEYER, 1982, p.520):

- *antecipatória*, quando os primeiros movimentos relativos aos impulsos podem (ou não) ser percebidos;
- *responsiva* aos primeiros impactos dos referidos impulsos; e
- *ajustadora*, após a decorrência dos eventos oriundos dos impulsos.

O tempo despendido pela organização em cada uma destas fases implica no perfil das respostas organizacionais a estes impulsos e, conseqüentemente, numa maior ou menor velocidade de resposta, bem como em sua própria capacidade de adaptação.

Além disso, entre os fatores elencados como benéficos ao processo de adaptação aos estímulos ambientais está a estrutura que as organizações adotam, sendo definida como a “alocação de tarefas entre subunidades e mecanismos utilizados para controlar e coordenar o trabalho” (MEYER, 1982, p.522), e englobando elementos como “formalização, especialização, complexidade e tamanho” (*idem*). Ressalte-se o fato de que o autor, em sua pesquisa, afirma não haver uma correlação claramente definida do grau de influência, nem da estrutura, nem dos

demais fatores – estratégia, ideologia e reservas de recursos existentes – em cada um dos estágios do processo adaptativo (MEYER, 1982).

Porém, colaborando para o preenchimento desta lacuna, destaca-se a pesquisa de Mignerat e Rivard (2012). Segundo as autoras, as mudanças nas práticas institucionais não são provocadas necessariamente pelos impulsos ambientais, mas se configuram como resultado da identificação de falhas nas práticas e processos organizacionais existentes. Nesse contexto, indivíduos por elas denominados “empreendedores institucionais” acabam se tornando os responsáveis por fazer a associação entre os impulsos ambientais aos quais a organização foi submetida e as práticas então consideradas falhas ou obsoletas. Desta análise, surgem então as propostas de mudança que se materializarão na institucionalização das novas práticas e/ou das novas estruturas organizacionais.

Consequentemente, Mignerat e Rivard (2012) acabam por posicionar os impulsos ambientais não somente nos estágios primários do processo de mudança institucional, mas também ao longo do processo, sob a forma de catalisadores. Ou seja, a existência de impulsos ambientais pode ser um elemento provocador do processo de mudança, mas também pode acelerar processos iniciados anteriormente.

Do ponto de vista do processo de formalização de uma nova estrutura organizacional, enquanto Meyer (1982) ressalta a importância dos impulsos ambientais para a mudança organizacional, Tolbert e Zucker (1996, p.178) ponderam que “a adoção de uma estrutura formal pode ocorrer independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle das atividades dos membros que uma organização pode enfrentar”. Ou seja, pode-se compreender que uma organização pode conferir mudanças à sua estrutura tanto de maneira independente e proativa – podendo, inclusive, criar ou antecipar tendências para o mercado onde está inserida – como de forma reativa, respondendo aos estímulos provocados pelo ambiente.

Além disso, outro aspecto que envolve a (re)configuração das estruturas organizacionais diz respeito ao fato de que algumas organizações têm uma determinada estrutura, mas acabam trabalhando de maneira diferente daquela que está formalmente definida (MEYER; ROWAN, 1977). Isso pode ser explicado pelo fato de que a mudança na estrutura organizacional é um

processo complexo, que envolve não só a participação ativa dos indivíduos, como também custos diretos e indiretos.

Nesse sentido, Greenwood *et al.* (2002, p.61), consideram como “legitimação pragmática [aquela que] é baseada em uma relação presumida entre novas ideias e resultados econômicos”. Ou seja, em se tratando do contexto organizacional, a tendência é legitimar mais rapidamente novas práticas que sejam comprovadamente mais eficientes ou mais lucrativas. Consequentemente, a partir do momento em que se considera o ambiente organizacional contemporâneo, tomado pela crescente competitividade e pela exigência de respostas mais rápidas às demandas dos diversos *stakeholders*, acaba-se observando situações em que a atuação dos indivíduos ocorre de maneira diferente daquela que prevê a estrutura formal.

Tolbert e Zucker (1996, p.178) também afirmam que “a avaliação social das organizações, e consequentemente de sua sobrevivência, pode ser feita a partir da observação de suas estruturas formais (que podem ou não funcionar de fato), mais do que pelos resultados relacionados ao real desempenho de suas atividades”. Assim, considerando que as organizações são instituições eminentemente sociais, e que possuem relação direta com o ambiente no qual estão inseridas, as estruturas organizacionais acabam por representar não só a materialização das relações sociais existentes internamente, mas também a maneira pela qual a própria organização se prepara e se configura para interagir com os diversos indivíduos que constituem o seu meio-ambiente. Por conseguinte, é natural esperar que uma organização se reorganize diante de mudanças ocorridas na sociedade que a cerca, sob pena de, ao não corresponder aos anseios sociais, apresentar problemas que afetem seu desempenho e, em último grau, sua própria sobrevivência.

O processo de institucionalização de práticas e de estruturas em uma organização é composto pelos seguintes estágios (GREENWOOD *et al.*, 2002; MIGNERAT; RIVARD, 2012; TOLBERT; ZUCKER, 1996):

- *Habitualização* (de novas práticas): envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a um problema específico ou a um conjunto de problemas, e a formalização destes arranjos nas políticas e procedimentos de determinada organização, ou conjunto de organizações, que enfrentem problemas iguais ou similares (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Nesse contexto, novas práticas são introduzidas ao cotidiano organizacional por

intermédio dos empreendedores institucionais, ou como consequência dos efeitos disruptivos dos impulsos ambientais, tais como a tecnologia (MIGNERAT; RIVARD, 2012).

- *Teorização*: Trata-se da etapa em que “o processo pelo qual diferenças localizadas das convenções prevalecentes se tornam abstratas e disponibilizadas de maneira simplificada para ampla adoção” (GREENWOOD *et al.*, 2002, p.60). Esse estágio é considerado importante, pois “conecta a uma das principais preocupações do pensamento institucional, que é a necessidade de legitimação” (GREENWOOD *et al.*, 2002, p.61). Consequentemente, a formulação de padrões – por exemplo, relações de causa-efeito – é caracterizada pelo desenvolvimento de categorias abstratas, pela elaboração de relações de causa-efeito, e pela justificação e legitimação de soluções propostas (MIGNERAT; RIVARD, 2012).
- *Difusão*: Representa a adoção massiva da estrutura pelos adotantes, que usam informação dos atores em seu ambiente para promover a estrutura (MIGNERAT; RIVARD, 2012). Este estágio ocorre “somente se novas ideias são apresentadas convincentemente como mais apropriadas do que as práticas existentes” (GREENWOOD *et al.*, 2002, p.60).
- *Sedimentação*: São elencadas as práticas consideradas como as melhores formas de se fazer alguma coisa. Consequentemente, novas estruturas são perpetuadas com o passar do tempo. Ou seja, novas práticas podem ser consideradas sedimentadas “quando elas são dadas como certas pela maioria dos atores de uma determinada área por um longo período de tempo” (MIGNERAT; RIVARD, 2012, p.142).

Note-se que o primeiro estágio do ciclo – representado graficamente na Figura 5 a seguir – envolve a introdução de novas práticas ao ambiente organizacional, diferentes daquelas que são comumente adotadas pela organização ou pelo ambiente externo ao qual faz parte. Nesse caso, o processo de institucionalização é marcado pela busca de justificativas, não só para a adoção dessas práticas, como também para o abandono das anteriores. Ou seja, o processo de institucionalização traz embutido em si uma busca pela legitimação dessas práticas.

Figura 5 – Processo de institucionalização de práticas e estruturas em uma organização.

Elaborada pelo autor

No que diz respeito à relação entre os indivíduos e o processo de institucionalização, Tolbert e Zucker (1996) afirmam que uma estrutura pode ser considerada institucionalizada quando ela é reconhecida pelos membros de um grupo social como eficaz e necessária, subsidiando, consequentemente, padrões estáveis de comportamento. Ainda de acordo com os autores, tanto atores organizacionais como atores individuais são potenciais criadores de estruturas institucionais.

Este argumento, consequentemente, corrobora e fundamenta a visão de Kozlowski e Klein (2000), sobre a necessidade de se utilizar uma abordagem multinível, isto é, uma abordagem que contemple potenciais influências de comportamentos, atitudes e percepções dos indivíduos no contexto organizacional. Assim, trata-se de uma abordagem focada na consolidação de fenômenos emergentes, ou seja, fenômenos que evoluem dos níveis mais baixos (individuais) para os níveis mais altos (institucionais) de uma organização.

Noutro ponto de vista, Greenwood *et al.* (2002) consideram que os indivíduos tendem a seguir práticas institucionalizadas, assim como atores obedecem ao roteiro de um filme. Ressalvam os autores, porém, que “entender de que forma estes roteiros são produzidos, mantidos e

modificados tem sido [ao longo do tempo] uma área negligenciada, conceitual e empiricamente” (GREENWOOD *et al.*, 2002, p.60).

Nesse sentido, recorre-se à contribuição de Mignerat e Rivard (2012). As autoras tratam, em seu estudo, da institucionalização de práticas dentro das organizações – ou seja, do processo de apropriação e consequente legitimação –, de modo que essas práticas adquiram o status de normas ou sejam interpretadas como regras que influenciem efetivamente o pensamento e as ações dos indivíduos. Os fundamentos desta discussão também podem ser aplicados ao contexto das estruturas organizacionais, já que uma estrutura nada mais é do que a formalização das práticas organizacionais, representadas pelas pessoas que nela estão alocadas, assim como atores que desempenham papéis pré-definidos em um roteiro de um filme.

Para Greenwood *et al.* (2002), uma vez totalmente institucionalizadas, as ideias podem sobreviver ao passar das gerações, sendo aceitas de maneira inquestionável como as maneiras de realizar determinadas atividades. Ou seja,

uma vez estabelecidas, essas crenças e as práticas a elas associadas se tornam certificadas e reproduzidas através de processos [internos] como treinamentos e capacitações, [ou externos, tais como] contratações e certificações, além de cerimônias de reconhecimento (GREENWOOD *et al.*, 2002, p.62).

Porém, é a partir dessa perspectiva que surgem as principais críticas à Teoria Institucional e seu arcabouço conceitual. Assim, quando se discutem as críticas ao processo de institucionalização, tem-se como a principal delas o fato de que as práticas, uma vez institucionalizadas, podem não estar direcionadas a garantir o sucesso de determinada organização, mas tão somente a que os procedimentos adequados sejam realizados. Consequentemente, os indivíduos podem acabar não considerando, em suas ações, o alcance dos objetivos organizacionais, mas apenas a correção de suas práticas, em busca de sua própria legitimação.

Nas palavras de Mignerat e Rivard (2012, p.147), isso se deve ao fato de que “a realização de práticas institucionalizadas pode minimizar os riscos pessoais ao indivíduo, já que [estas práticas] provêm uma pronta justificativa a decisões malsucedidas, na medida em que promovem legitimidade aos atores”. Ou seja, nem sempre quando se vislumbra a eficiência *per se*, ou seja, a melhor forma de se fazer alguma coisa, a eficácia, materializada pelo alcance dos objetivos organizacionais, será alcançada.

Nesse contexto, tem-se o clássico exemplo do médico que, quando segue todos os protocolos institucionalizados (aprovados, legitimados e disseminados) pela medicina contemporânea, mesmo que não garanta o salvamento do paciente que esteve sob seus cuidados, não pode ser responsabilizado pela sua morte. O exemplo utilizado por Mignerat e Rivard (2012) em sua pesquisa trata da situação em que uma organização, mesmo na ocorrência de um projeto classificado como malsucedido, terá seu gerente protegido de críticas se ele tiver seguido todas as práticas aprovadas pela organização, ou institucionalizadas na área de gerenciamento de projetos.

Outra crítica que se faz é no tocante à preocupação excessiva com os custos do processo de institucionalização. Segundo Mignerat e Rivard (2012), antes de se tornar institucionalizada, uma prática – assim como uma nova estrutura – é planejada como uma resposta a um problema particular enfrentado por uma organização, sendo baseada, primeiramente, em sua viabilidade técnica e econômica. Ou seja, o surgimento de novos custos é um elemento sempre considerado pelas organizações.

Tolbert e Zucker (1996) não deixam de contemplar essa perspectiva, quando afirmam que alterações e criações de novas estruturas utilizam mais recursos organizacionais do que manter uma antiga. Porém, os autores afirmam que o efeito catalizador e benéfico dessas mudanças tende a amenizar os custos, já que “os custos de criar cada elemento estrutural são relativamente baixos comparados aos ganhos potenciais em ampliar os recursos oriundos do ambiente” (TOLBERT; ZUCKER, 1996, p.180).

2.4 Constructos de análise

Considerando os objetivos da pesquisa, os elementos apresentados no referencial teórico, e a metodologia (item a ser discutido na seção subsequente), chega-se aos principais elementos integrantes do constructo de análise que subsidiará a elaboração dos instrumentos de pesquisa. Estes elementos foram organizados em dois grupos, sendo eles os constructos relacionados ao fenômeno, e os constructos relacionados às teorias que serão utilizadas.

No que diz respeito aos constructos relacionados ao fenômeno que será observado, tem-se os seguintes:

- Usos Corporativos de Redes Sociais: considerando as possibilidades de usos já identificadas, faz parte deste constructo a identificação das práticas atualmente utilizadas pelas organizações com foco no público externo, especialmente na função de comunicação de marketing. Deve-se identificar:
 - ✓ As plataformas de redes sociais utilizadas,
 - ✓ O tempo de uso de cada plataforma;
 - ✓ O nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas;
 - ✓ Estratégias e práticas, relativas à área de marketing, efetivamente elaboradas, identificadas e desempenhadas;
- Uso da TI na Área de Marketing: Considerando as discussões realizadas sobre o uso de ferramentas tecnológicas na área de marketing das organizações, esse constructo contemplará, quando da análise das organizações pesquisadas:
 - ✓ Sistemas de informação de marketing existentes na organização, que estejam disponíveis para a área de marketing;
 - ✓ Bases de dados utilizadas pela área de marketing;
 - ✓ Relevância da tecnologia para os processos de marketing;
 - ✓ Caracterização da área de marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas;
 - ✓ Relevância dos dados oriundos das redes sociais para o processo de marketing;
 - ✓ Nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais;
- Integração das Áreas de Marketing e TI: considerando a histórica fragilidade no relacionamento entre as áreas de TI e de marketing, pretende-se observar, no que concerne a este constructo:
 - ✓ Grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes;
 - ✓ Participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de marketing;
 - ✓ Grau de suporte da área de TI aos processos ligados às redes sociais;

- Mudanças Organizacionais: Considerando as consequências do uso das tecnologias da informação no contexto organizacional, pretende-se observar neste constructo os seguintes elementos relacionados às plataformas de redes sociais:
 - ✓ Existência de setores exclusivamente dedicados a dar suporte ao funcionamento de redes sociais;
 - ✓ Características de eventuais setores ligados a redes sociais (níveis de autonomia, posição na estrutura organizacional, vinculação com a área de marketing);
 - ✓ Características do processo de mudança organizacional decorrente do uso de plataformas de redes sociais;
 - ✓ Estrutura da área de marketing antes e depois da implantação das plataformas de redes sociais;
 - ✓ Processos organizacionais criados a partir da implantação das plataformas de redes sociais;
 - ✓ Processos da área de marketing afetados pela implantação das plataformas de redes sociais.

Já no tocante aos constructos relacionados às teorias utilizadas como referencial, tem-se os seguintes:

- Teoria da Estruturação Adaptativa
 - ✓ Movimentos de apropriação: processo que define como uma tecnologia é percebida, interpretada e adotada por uma organização;
 - ✓ Lealdade à apropriação: grau de fidedignidade à função essencial com a qual determinada tecnologia foi concebida e estruturada originalmente;
 - ✓ Usos instrumentais: definições acerca das razões ou propostas que cada grupo social dentro de uma organização elegeu para colocar as tecnologias ou outras estruturas em funcionamento;
 - ✓ Atitudes relacionadas à apropriação: representação imagética de como os grupos sociais de uma organização se apropriam e se relacionam com determinada tecnologia.

- Teoria Institucional

- ✓ Impulsos ambientais: estímulos gerados a partir do ambiente externo à organização, e que impulsionam as organizações a realizar mudanças em suas práticas quotidianas e estruturas organizacionais;
- ✓ Mudanças tecnológicas: aspectos relativos à implantação de novas tecnologias [nesta pesquisa, as redes sociais] que influenciam na adoção de novas práticas e estruturas organizacionais;
- ✓ Empreendedores institucionais: indivíduos responsáveis pela análise das práticas vigentes nas organizações, pela identificação da necessidade de implantação de novas práticas organizacionais, bem como pelo processo de reestruturação dessas organizações;
- ✓ Fases da institucionalização: etapas do processo de mudança organizacional, desde as práticas e estruturas anteriores até as consideradas novas e totalmente implantadas;
- ✓ Processo de legitimação: mecanismos, internos e externos, utilizados pelas organizações, e por comunidades profissionais a elas ligadas, para a consolidação de novas práticas como a melhor forma de se fazer determinada atividade.

O quadro 5 a seguir contempla, de maneira sintética, os constructos desta pesquisa, associando-os com os autores utilizados ao longo da elaboração deste capítulo:

Quadro 5 – Síntese dos constructos desta pesquisa, relacionados aos autores do referencial teórico.

Constructo	Elementos Observados	Autores
Usos Corporativos de Redes Sociais	As plataformas de redes sociais utilizadas; O tempo de uso de cada plataforma; O nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas; Estratégias e práticas, relativas à área de marketing, efetivamente elaboradas, identificadas e desempenhadas;	ANDRIOLE (2010); BARRETO (2013); BENBUNAN-FICH (2002); CASTELLS (2007); DUTTA; FRASER (2009); FIGUEIRÓ (2010); HASGALL; SHOHAM (2007); JUE et al. (2010); KAUFMAN (2010); LI, Y.; LI, T. (2013); LUCAS JÚNIOR; MANTOVANI (2010); McAFFEE (2010); OKAZAKI; TAYLOR (2013); RISHIKA et al (2013); ROCHA; FERREIRA; SILVA (2012); SALDANHA; KRISHNAN (2012); SEGRAVE et al (2011); SHIH(2011); SINCLAIRE; VOGUS (2011);

continua na próxima página

continuação

Constructo	Elementos Observados	Autores
Uso da TI na Área de Marketing	Sistemas de informação de marketing existentes na organização, que estejam disponíveis para a área de marketing; Bases de dados utilizadas pela área de marketing; Relevância da tecnologia para os processos de marketing; Caracterização da área de marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas; Relevância dos dados oriundos das redes sociais para o processo de marketing; Nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais;	BENBUNAN-FICH (2002); CALOF; WRIGHT (2008); CHIUSOLI; IKEDA (2010); DEITEL et al. (2004); DEWETT; JONES (2001); GROVER et al. (1998); KONRAD (1970); KOTLER (1966); LITTLE (1994); LUCAS JÚNIOR; ORNELLAS (2012); ROCHA; FERREIRA; SILVA (2012); SAAYMAN et al. (2008); SHIH (2011); TRAINOR et al (2011); WIERENGA; VAN BRUGGEN (2000); ZUBOFF; MAXMIN (2003).
Integração das Áreas de Marketing e TI	Grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes; Participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de marketing; Grau de suporte da área de TI aos processos ligados às redes sociais;	DAFT (2008); LI et al. (2001).
Mudanças Organizacionais	Existência de setores exclusivamente dedicados a dar suporte ao funcionamento de redes sociais; Características de eventuais setores ligados a redes sociais (níveis de autonomia, posição na estrutura organizacional, vinculação com a área de marketing); Características do processo de mudança organizacional decorrente do uso de plataformas de redes sociais; Estrutura da área de marketing antes e depois da implantação das plataformas de redes sociais; Processos organizacionais criados a partir da implantação das plataformas de redes sociais; Processos da área de marketing afetados pela implantação das plataformas de redes sociais.	ALBERTIN (2004); BARRETO (2013); BENBUNAN-FICH (2002); CASTELLS (2007); DAFT (2008); FIGUEIRÓ (2010); GÁMEZ GASTÉLUM; LÓPEZ LEYVA (2009); KAUFMAN (2010); LAPOINTE; RIVARD (2005); LAUDON; LAUDON (2007); MIGNERAT; RIVARD (2012); SACCOL et al. (2006); SINCLAIRE; VOGUS (2011); TURBAN et al. (2010);
Teoria da Estruturação Adaptativa	Movimentos de apropriação Lealdade à apropriação Usos instrumentais Atitudes relacionadas à apropriação	BENBUNAN-FICH (2002); DAVISON et al. (2012); DESANCTIS; POOLE (1994); JONES; KARSTEN (2008; 2009); MARKUS; SILVER (2008); PHILLIPS; PUGH (2005).
Teoria Institucional	Impulsos ambientais Mudanças tecnológicas Empreendedores institucionais Fases da institucionalização Processo de legitimação	GREENWOOD <i>et al.</i> (2002); KOZLOWSKI; KLEIN (2000); MEYER (1982); MEYER; ROWAN (1977); MIGNERAT; RIVARD (2012); TOLBERT; ZUCKER (1996)

Elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

O objetivo deste capítulo é apresentar o escopo metodológico desta pesquisa, discutindo e descrevendo os principais métodos e procedimentos que foram utilizados para a sua efetiva execução.

3.1 Métodos

A escolha do instrumental metodológico pode parecer, a um leigo no assunto, ou mesmo a um pesquisador inexperiente, uma mera formalidade que todo autor deve cumprir, sob pena de que os textos científicos sejam considerados incompletos ou deficientes. O fato é que a descrição inadequada do escopo metodológico realmente compromete a qualidade da pesquisa, já que não permite ao leitor compreender a essência do que o pesquisador pretendia quando da elaboração de seu trabalho, muito menos se aquilo que obteve realmente está de acordo com os objetivos preestabelecidos. Desta forma, não se trata apenas da demonstração do conjunto de técnicas que o autor domina ou mantém maior proximidade ideológica, mas das condições às quais a própria pesquisa está subordinada.

Ainda que autores como Dubé e Paré (2003) ressaltem que o rigor metodológico, por si só, não é elemento suficiente para garantir a qualidade da pesquisa, nota-se a clara necessidade de se respeitarem como requisitos mínimos para que seja desenvolvida uma pesquisa de qualidade e relevância para a comunidade científica e para o mundo profissional. Neste sentido, Yin (2001) apresenta três condições que considera fundamentais quando da opção por determinado conjunto de técnicas de pesquisa, sendo elas: a) o tipo de questão de pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Essas condições também são reconhecidas como importantes por Marconi e Lakatos (2010), quando afirmam que a escolha do instrumental metodológico “dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os

recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.147).

Especificamente neste trabalho, dentre os fatores até então apresentadas pelos autores, merece consideração preliminar o contexto da pesquisa, que diz respeito não só à natureza dos fenômenos então observáveis, como também aos comportamentos resultantes destes fenômenos, especialmente no mundo das práticas administrativas. Neste sentido, em se tratando o objeto de análise de um fenômeno contemporâneo do qual ainda não existem elementos teóricos que os fundamentem, emerge a necessidade do uso de uma abordagem qualitativa, exploratória, focada na sua descrição e que resulte na consolidação de seus fundamentos teóricos.

Considerando esses aspectos, este trabalho é então classificado como qualitativo, de natureza exploratória, sendo esta última definida por Malhotra (2001) como aquela que tem por objetivo

explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. [...] é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Em vez disso, os pesquisadores estão sempre alerta para novas idéias e dados. (MALHOTRA, 2001, p.106).

Ainda no que se refere à classificação da pesquisa, esta assume caráter descritivo, pois pode, além de identificar a ocorrência de relações entre variáveis, buscar determinar a natureza dessas relações (GIL, 2002).

Do ponto de vista da prática da pesquisa – novamente vislumbrando o contexto e o fenômeno que se pretende observar –, o processo de construção da teoria, a partir do que é visualizado na prática, é uma das características que vêm historicamente consolidando a Administração como ciência social aplicada. Para tanto, um recurso largamente utilizado é a técnica do estudo de caso, que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010, p.32).

Ainda que focando no contexto da área de Sistemas de Informação – aqui entendida como uma disciplina da Administração –, Dubé e Paré (2003) também corroboram essa perspectiva.

Segundo os autores, em se tratando da forte vinculação entre os fenômenos da área de Sistemas de Informação e o contexto no qual estão inseridos, a observação dos fenômenos ocorridos no mundo real – ocorrida por meio da pesquisa qualitativa e, consequentemente, do estudo de caso – permite que se estreite a relação entre a academia e o mundo profissional, especialmente no que diz respeito às rápidas mudanças que ocorrem tanto no conjunto das tecnologias da informação disponíveis como no mundo das organizações. Além disso, a observação das interações que ocorrem no conjunto que envolve tecnologias, organizações e indivíduos permite o surgimento de novas ideias, além de uma maior discussão sobre as oportunidades e desafios enfrentados tanto pelos especialistas, como pelos profissionais da área.

Dubé e Paré (2003), ao discutirem o crescente uso de abordagem de pesquisa qualitativa no estudo dos fenômenos ligados à área de Sistemas de Informação, destacam que o estudo de caso figura entre os métodos que têm sido reconhecidos como largamente aceitos ao longo dos últimos anos. Na opinião dos autores, o estudo de caso torna-se útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, quando é necessária uma investigação de caráter mais holístico e aprofundado, bem como quando o fenômeno em si não pode ser estudado fora do contexto em que ocorre.

Os autores destacam ainda que os estudos de caso positivistas representam o paradigma dominante na pesquisa da área de Sistemas de Informação. Citam, inclusive, que a adoção de uma perspectiva positivista é acompanhada pelo largo compromisso com a ideia de que as ciências sociais podem emular as ciências naturais. Consequentemente, os estudos positivistas partem da premissa de que um mundo objetivo, físico e social, existe independentemente dos humanos. Neste caso, o pesquisador é visto como um espectador passivo, neutro, e que não intervém no fenômeno de interesse (DUBÉ; PARÉ, 2003).

Além da contemporaneidade, a versatilidade é uma das características mais marcantes do estudo de caso, como descreve Eisenhardt (1989), ao afirmar que o estudo de caso é

uma estratégia de pesquisa que foca na compreensão da dinâmica presente em um determinado contexto. [...] combina métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (p.ex. palavras), quantitativa (p.ex. números) ou ambas. [...] pode ser usada para prover descrição, testes de teoria ou geração de teoria. (EISENHARDT, 1989, p.534-535, tradução nossa).

Dubé e Paré (2003) também destacam a versatilidade de métodos de coleta de dados, tais como entrevistas, documentação e observações, mas que também pode incluir dados quantitativos, como questionários e séries históricas. Yin (2010), por sua vez, compara esta técnica com as pesquisas de caráter histórico, ressaltando, em sua análise, que elementos como a contemporaneidade, a isenção vislumbrada perante os fatos observados e o uso de múltiplas técnicas para a coleta de dados são as bases de sua complexidade. Nas palavras do autor:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional (YIN, 2010, p.27).

Assim, são consideradas características-chave do estudo de caso (DUBÉ; PARÉ, 2003, p.600):

- Um fenômeno contemporâneo é examinado em um contexto ou cenário da vida real;
- Uma ou poucas entidades (pessoa, grupo, organização, tecnologia) são examinados;
- A complexidade da unidade é estudada intensivamente;
- O fenômeno de interesse não é isolado de seu contexto, especialmente no estágio da análise dos dados;
- Não há o envolvimento de observações controladas que envolvam manipulação da realidade.

De modo a contemplar de maneira mais ampla os usos potenciais do estudo de caso, foi construído o Quadro 6, que apresenta a visão de alguns autores sobre a técnica, ressaltando o foco de uso, bem como as tipologias criadas a partir destes focos:

Quadro 6 – Os diferentes focos do estudo de caso.

	Eisenhardt (1989)	White (1992)	Stake (2000)	Yin (2010)
Foco	Construção de teorias a partir de múltiplas análises	Prática da pesquisa	Objeto como centro da pesquisa.	Versatilidade da técnica e dos processos relacionados.
Tipologias	Descrição; Teste de Teoria; Geração de Teoria.	Identidade; Explicação; Controle.	Intrínseco; Instrumental; Múltiplo / coletivo.	Exploratório; Descritivo; Explicatório.

Elaborado pelo autor

Este quadro também contempla as visões de White (1992) e Stake (2000), mostrando a diversidade de abordagens que o estudo de caso está sujeito. Assim, a ideia central da estrutura metodológica desta pesquisa é tentar aplicar as perspectivas exploratória e descritiva, focando no teste de teorias realizado por meio da análise de múltiplos casos, numa perspectiva comparativa, descrita por Flick (2009), como aquela que se compõe “da inter-relação de certo número de análises de caso que possam inicialmente ser realizadas como tais e logo comparadas ou contrastadas umas com as outras” (FLICK, 2009, p.135).

Devido ao caráter exploratório desta pesquisa, foi investigada a maneira pela qual o uso corporativo de plataformas de redes sociais se deu nos contextos organizacionais pesquisados: se a partir dos indivíduos, tendo impactos nas unidades e, posteriormente, nas organizações como um todo – caracterizando uma perspectiva emergente (*bottom-up*) do fenômeno, conforme descrevem Kozlowski e Klein (2000) –, ou se no sentido inverso, originando-se a partir dos mais altos níveis hierárquicos organizacionais, e gerando influências diretas nas unidades e posteriormente nos indivíduos (*top-down*).

Além disso, a estratégia de pesquisa adotada por Lapointe e Rivard (2005) é bastante detalhada, e inclui itens como: técnicas de validação dos dados obtidos; codificação dos construtos de análise; estratégias de consolidação dos casos de forma individual e posterior comparação entre casos. A inspiração para a estratégia de pesquisa adotada pelas autoras é Miles e Huberman (1994), Eisenhardt (1989) e Yin (1994). Tirando os primeiros, os autores citados já são utilizados na pesquisa, num uso predominantemente de discussão sobre o método; Miles e Huberman (1994), nesse contexto, tratam da sistematização da pesquisa em si, de modo que se caracteriza numa visão mais instrumental do processo, que será abordada ao longo das seções subsequentes deste capítulo de metodologia.

3.1.1 Unidades de análise

Como unidades de análise, arregimentou-se um conjunto de quatro empresas líderes de mercado, ou seja, com participação significativa em termos de *market share* nos seus segmentos de atuação, e que tenham ampla presença nas plataformas de redes sociais, sendo elas: Bradesco

(serviços financeiros), Metrô de São Paulo (serviços de transporte público), TECNISA (construção civil) e Telefônica Vivo (telecomunicações).

A escolha das empresas foi ao encontro do que afirmam Egan, Clancy e O'Toole (2003): segundo os autores, organizações do setor terciário (comércio e prestação de serviços) são mais dependentes do processo de comunicação com os consumidores finais, pois constituem a etapa final da cadeia produtiva. Os autores justificam também que organizações dos setores primário (extrativismo e agricultura) e secundário (indústrias de transformação) estão mais diretamente ligadas aos entes da própria cadeia produtiva, tendo um consequente distanciamento do consumidor final. Mesmo considerando que algumas indústrias possuem estratégias claras de fortalecimento de suas marcas institucionais por meio da comunicação integrada de marketing (BELCH; BELCH, 2008), trata-se de um movimento que não é prática comum a todas as organizações do setor. Desta forma, as organizações do setor terciário são aquelas onde o fenômeno das redes sociais mais tem ganhado projeção.

3.1.2 Sujeitos entrevistados

Os sujeitos entrevistados na pesquisa foram os gestores, funcionários e demais *stakeholders* dos setores/áreas/departamentos de redes/mídias sociais destas organizações, bem como das áreas de marketing e TI. Buscou-se enfatizar, nesta pesquisa, a participação de sujeitos que pertençam à estrutura interna das unidades de análise, de modo a visualizar apenas os fenômenos que ocorrem dentro das organizações. Porém, não foram negligenciados sujeitos externos às organizações que fizeram parte do processo de implantação das presenças organizacionais nas plataformas de redes sociais. Em respeito ao objetivo principal desta pesquisa, que é compreender eventuais mudanças nas estruturas organizacionais a partir do uso de plataformas de redes sociais, foram preteridas organizações que terceirizem de alguma forma a execução total das atividades ligadas a redes sociais.

Assim, tem-se a seguir a apresentação dos indivíduos que efetivamente participaram desta pesquisa:

- Para a elaboração do caso Bradesco, foram entrevistados, durante o mês de abril de 2015: Viviani de Oliveira, coordenadora de relacionamento em redes sociais do

Bradesco, e Nayara Ruiz, coordenadora de relações públicas em redes sociais da organização;

- Para a elaboração do caso Metrô, foram entrevistados, durante o mês de abril de 2015: Reginaldo Seixas e Camila Bomfim, integrantes do Departamento de Imprensa responsáveis pela operacionalização da presença organizacional do Metrô nas plataformas de redes sociais, e Rubens Alves, integrante do Departamento de Marketing;
- Para a elaboração do caso TECNISA, foram entrevistados, durante o mês de dezembro de 2014: Denilson Novelli, Gerente de Plataformas da TECNISA, e Juliana Dell’Aia, Analista de Plataformas da organização;
- Para a elaboração do caso Telefônica Vivo, foram entrevistados, durante os meses de dezembro de 2014, março e abril de 2015: Erika Ferreira Silva, Gerente de Comunicação Online da Telefônica Vivo; Wesley Schwab, Gerente Sênior de Inovação e Novos Produtos da Telefônica Vivo, e William Hertz, sócio-diretor e co-fundador da APIS3, consultoria responsável pelo projeto de reestruturação das redes sociais institucionais da Telefônica Vivo.

3.1.3 Instrumentos de coleta de dados

No que se refere aos instrumentos de coleta de dados, e considerando a temática da pesquisa, foram utilizados roteiros semiestruturados, aqueles nos quais

o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.82).

Além disso, Flick (2009) comenta que o pesquisador pode mesclar perguntas de ordem mais genérica – que contemplem aquilo que ele chama de “teoria subjetiva”, ou o conhecimento que o entrevistado possui sobre o tópico que está sendo discutido – com perguntas controladas pela teoria e direcionadas aos objetivos da pesquisa. Essa mescla tem como objetivo tornar explícito o conhecimento implícito do entrevistado, ao mesmo tempo em que atende aos objetivos previamente estabelecidos pelo pesquisador.

O roteiro utilizado nesta pesquisa – construído de modo a refletir os itens integrantes do constructo originário do Referencial Teórico, apresentado no item 2.4 – consta do Apêndice 2 a este documento.

Também foi utilizada a técnica da observação não participante, definida por Marconi e Lakatos (2010) como

uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. [...] A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter as provas a respeito de objetivos nos quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 76).

Especificamente nesta pesquisa, pretendeu-se observar o cotidiano do funcionamento das estruturas das organizações em análise, de modo a complementar os relatos feitos por meio das entrevistas semiestruturadas. Como consequência destas observações, foram elaborados diários de bordo, que contêm os registros do desenvolvimento do processo, bem como dos aspectos considerados mais relevantes durante as observações.

Outro método que se buscou utilizar foi a pesquisa documental (MARTINS; THEÓPHILO, 2007), cujo objetivo foi analisar documentos internos, como relatórios e manuais, que estejam, por ventura, relacionados ao tema de pesquisa e às variáveis observadas. O foco da pesquisa documental foi a estruturação dos processos administrativos, dos descritivos das áreas e funções então relacionadas ao uso corporativo de redes sociais, além de documentos anteriores à implantação das redes sociais na organização.

3.2 Procedimentos

As etapas desta pesquisa estão ilustradas na Figura 6, a seguir, e descritas detalhadamente nas subseções seguintes:

Figura 6 – Procedimentos adotados nesta pesquisa.

Elaborada pelo autor

3.2.1 Etapa pré-coleta de dados

Nesta etapa, foi realizado o contato com 10 potenciais organizações, via seus próprios perfis nas redes sociais. A ideia deste tipo de procedimento foi contemplar, desde o início da pesquisa, empresas que estejam atentas às demandas existentes nas plataformas de redes sociais (neste caso, da comunidade acadêmica) e que se disponham a ter suas práticas analisadas, ainda que, no final do processo, não seja possível a divulgação de seus nomes. Considerando que apenas quatro das organizações responderam por meio do uso deste procedimento, das quais três se mostraram indisponíveis à realização desta pesquisa no transcorrer das negociações, também foi necessária a realização de contatos por vias tradicionais, como indicações pessoais, e contatos diretos telefônicos e por e-mail, chegando então ao conjunto das organizações que efetivamente participaram desta pesquisa: Bradesco (serviços financeiros), Metrô de São Paulo (serviços de transporte público), TECNISA (construção civil) e Telefônica Vivo (telecomunicações).

Uma vez estabelecidos os aceites das organizações em participar da pesquisa, foram realizados contatos presenciais, por telefone ou e-mail, com os responsáveis pelas áreas de redes sociais

das organizações, a fim de se obter um acordo sobre a realização da pesquisa dentro da organização, bem como do cronograma de visitas e entrevistas.

Por fim, foi requisitada a assinatura, pelo responsável legal pela organização, do termo de autorização de pesquisa, que se encontra disponível no Apêndice 3 a este trabalho. Neste termo de autorização, além de permitir oficialmente a realização da pesquisa em seu ambiente, a organização pôde se manifestar favorável ou não à divulgação de sua identidade quando da apresentação dos resultados finais desta pesquisa. Nenhuma das organizações, porém, optou por omitir sua identidade nos resultados finais da pesquisa.

Além disso, nesta etapa foram obedecidos os pressupostos recomendados por Dubé e Paré (2003), que estabelecem a necessidade de estruturação de um caso piloto, como forma de avaliar os instrumentos até então elaborados, bem como testar os procedimentos que serão utilizados em todo o contingente de organizações analisadas. Nesta pesquisa, o caso piloto foi realizado e analisado de maneira bem-sucedida, gerando insights e diretrizes para a elaboração dos demais casos.

3.2.2 Etapa de coleta de dados

Nesta etapa, foram realizadas as entrevistas com os sujeitos previamente elencados – responsáveis pelas áreas/departamentos de redes sociais, marketing e TI –, além de outros funcionários e colaboradores que tenham sido designados pelas organizações.

Também foi realizada a observação de práticas e procedimentos adotados pela área/departamento. Considerando que alguns comportamentos estão fora do alcance dos gestores, ou não estão contemplados pela estrutura formal da organização, nos casos em que isso foi permitido, observou-se o dia-a-dia das unidades de análise, de modo a complementar as análises feitas pelas entrevistas.

Por fim, foi realizada a coleta da documentação interna (manuais internos, descritivos de processos e funções, etc.). Neste caso, dependendo da riqueza da documentação disponível. O quadro 7 a seguir apresenta quais as técnicas de coleta de dados efetivamente utilizadas em cada uma das organizações participantes desta pesquisa:

Quadro 7 – Técnicas de coleta de dados efetivamente utilizadas nas organizações participantes da pesquisa.

Caso	Entrevistas	Horas Gravadas e Transcritas	Observação não-participante	Documentação pública	Documentação interna	Validação
Bradesco	ABR/2015	1h15min	✓	✓	-	✓
Metrô	ABR/2015	2h08min	-	✓	-	-
TECNISA	DEZ/2014	1h40min	-	✓	-	-
Telefônica Vivo	DEZ/2014 a ABR/2015	2h17min	✓	✓	✓	-

Elaborado pelo autor

3.2.3 Análise e interpretação dos dados

A estratégia de análise de dados adotou parte das recomendações de Dubé e Paré (2003), ao tempo que observou diretamente o disposto por Miles e Huberman (1994). Cada uma das fontes de dados elencadas anteriormente (entrevistas, observações, coleta de documentos) teve uma forma específica de análise e interpretação:

Para o processamento dos dados que foram obtidos a partir das entrevistas, foi realizada a transcrição destas entrevistas, de modo a viabilizar a utilização softwares de análise de conteúdo. Segundo Flick (2009, p.320), são três as vantagens de se utilizar softwares na análise de dados qualitativos: a) a *velocidade* para manusear, controlar, buscar e expor dados e itens relacionados; b) o *aumento da qualidade* da pesquisa, especialmente no tocante a elementos como maior coerência nos procedimentos analíticos e maior rigor na análise; e c) a *ampliação da transparência* do processo de pesquisa, por meio da facilitação da comunicação entre a equipe de pesquisa e da análise de como os textos e códigos foram agrupados. Assim, a análise qualitativa dos dados foi feita a partir do uso do software NVivo, de propriedade da QSR International, em sua versão 9.0.

Para a análise dos dados coletados via observação, o instrumento fundamental foi a análise dos diários de bordo das visitas, concebendo as narrativas que sejam relacionadas ao processo, e associando-as aos demais conteúdos obtidos via entrevistas e diretamente ao referencial teórico. Neste caso, foi fundamental o uso da técnica da análise do discurso, pois

a escuta sensível do pesquisador passa por essa técnica da abordagem transversal, foge do instituído, trabalha a sensibilidade e a condição humana na dimensão dialética da

criação, gerando uma coerência no processo de análise. A informação chega interpretada em primeira mão, provém do sujeito que fala e o analista procura encontrar na interpretação desse sujeito o sentido, submetendo sua análise a uma segunda interpretação. (CORIOLANO, 2005, p.53).

Consequentemente, foi realizada a análise documental daquilo que fora coletado nas organizações. Os dados foram catalogados e agrupados de acordo com os assuntos que estiveram relacionados e associados aos conteúdos obtidos via entrevistas e também ao referencial teórico.

Miles e Huberman (1994) sistematizam, em sua obra, as etapas de construção de um caso, apresentando um conjunto de passos que levam o pesquisador a obter, desde o início do processo, a um entendimento geral do conjunto de informações que estão sendo obtidas, dos resultados potencialmente obtidos, além de eventuais necessidades de continuidade do processo de coleta de dados, com o preenchimento de lacunas ainda existentes no processo de análise. Além disso, os autores consideram mecanismos de sistematização e análise dos dados. O trecho a seguir condensa o processo descrito pelos autores:

Começando com a *folha-sumário de contato*, uma maneira simples de sumarizar dados em tempo limitado, passamos para a *codificação* de primeiro nível, para a codificação de segundo nível ou *padronização*, e então o processo de derivação, ainda que de temas mais gerais, chamada *memorização*. Com mais e mais dados obtidos, *encontros para análise do caso* [em se tratando de equipes com mais de um pesquisador] e a *elaboração do caso provisório* são ferramentas cruciais para consolidar a compreensão. Os *esboços* apresentam informações focadas e restritas a um ou vários episódios. O *caso pré-estruturado* é uma forma econômica de integrar os dados do caso (MILES; HUBERMAN, 1994, p.51, tradução nossa, grifos dos autores).

Considerando que se pretendeu, do ponto de vista teórico, realizar um teste de teorias, a fim de compreender qual das teorias apresentadas melhor explica e se enquadra ao contexto da pesquisa, o processo de codificação foi um instrumento que materializou esse teste, bem como subsidiou os processos de análise de documentos, das entrevistas realizadas e das reflexões feitas por meio dos diários de bordo. Assim, todos os constructos – definidos anteriormente, na seção 2.4 – ligados ao fenômeno foram associados aos constructos observados ou na Teoria da Estruturação Adaptativa (AST), ou na Teoria Institucional (TIN), de modo a refletirem de modo mais consistente o fenômeno que se pretende observar à luz da teoria que melhor o explica.

Como subsídio à execução desta etapa, foram criados os Quadros 8A e 8B, disponíveis a seguir, e que apresentam os esquemas de codificação que foram utilizados nesta pesquisa:

Quadro 8A – Esquemas de codificação para os constructos e variáveis associadas ao fenômeno.

Constructos e Variáveis Associadas ao Fenômeno	
USO: Usos Corporativos de Redes Sociais	<p>USO-PLAT: As plataformas de redes sociais utilizadas</p> <p>USO-TEMP: O tempo de uso de cada plataforma</p> <p>USO-INTG: O nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas</p> <p>USO-ESTR: Estratégias e práticas, relativas à área de marketing, efetivamente elaboradas, identificadas, e desempenhadas</p>
MKT: Uso da TI na Área de Marketing	<p>MKT-SIMK: Sistemas de informação de marketing existentes na organização</p> <p>MKT-BDAD: Bases de dados utilizadas pela área de marketing</p> <p>MKT-RLTI: Relevância da tecnologia para os processos de marketing</p> <p>MKT-AREA: Caracterização da área de marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas</p> <p>MKT-RLDA: Relevância dos dados oriundos das redes sociais para o processo de marketing</p> <p>MKT-INTI: Nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais</p>
INT: Integração das Áreas de Marketing e TI	<p>INT-SUSI: Grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes</p> <p>INT-PART: Participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de marketing</p> <p>INT-SURS: Grau de suporte da área de TI aos processos ligados às redes sociais</p>
MUD: Mudanças Organizacionais	<p>MUD-ESTR: Existência de setores exclusivamente dedicados a dar suporte ao funcionamento de redes sociais</p> <p>MUD-CEST: Características de eventuais setores ligados a redes sociais</p> <p>MUD-PROC: Características do processo de mudança organizacional decorrente do uso de redes sociais</p> <p>MUD-REST: Estrutura da área de marketing antes e depois da implantação das redes sociais</p> <p>MUD-PCRI: Processos organizacionais criados a partir da implantação das redes sociais</p> <p>MUD-PMUD: Processos da área de marketing afetados pela implantação das redes sociais</p>

Elaborado pelo autor

Quadro 8B – Esquemas de codificação para as teorias e seus constructos.

Teorias e seus Constructos	
AST: Teoria da Estruturação Adaptativa (AST)	
	AST-APRO: Movimentos de apropriação
	AST-LEAL: Lealdade à apropriação
	AST-USOS: Usos instrumentais
	AST-ATIT: Atitudes relacionadas à apropriação
TIN: Teoria Institucional	
	TIN-IMPA: impulsos ambientais
	TIN-TECH: mudanças tecnológicas
	TIN-EMPR: empreendedores institucionais
	TIN-FASE: fases da institucionalização
	TIN-LEGI: processo de legitimação

Elaborado pelo autor

Para fins de explicação de como ocorreu a análise a partir do processo de codificação, tomemos como exemplo a codificação < [USO-PLAT] x [AST-APRO] > , onde:

- **USO:** Uso corporativo de redes sociais
- **PLAT:** Plataformas de redes sociais utilizadas
- **AST:** Teoria da Estruturação Adaptativa
- **APRO:** Movimentos de apropriação

Desta forma, tem-se como consequente associação o fato de que a variável “Plataformas de redes sociais utilizadas” (**PLAT**), pertencente ao constructo “Uso corporativo de redes sociais” (**USO**) esteve ligada, em determinado trecho analisado, ao constructo “Movimentos de apropriação” (**APRO**) da “Teoria da Estruturação Adaptativa” (**AST**).

Como resultado do processo de codificação realizado por meio do software NVivo, foram obtidas matrizes contendo, em suas linhas, os constructos relativos aos fenômenos observados em cada um dos casos, e em suas colunas, os constructos relativos aos aspectos teóricos estabelecidos. Cada cruzamento entre linhas e colunas continha o número de ocorrências comuns, de modo que se pôde observar a que constructo teórico pertencia determinado constructo integrante do caso então observado. Cada uma das matrizes relativas aos casos está disponível na subseção relativa à análise teórica de cada um dos casos integrantes desta pesquisa. Um exemplo de como as matrizes contemplam as participações efetivas de cada um dos entrevistados está disponível no Apêndice 4 a este documento.

3.2.4 Etapa pós-análise

Após a realização da análise preliminar, o material coletado na organização foi apresentado aos responsáveis pela organização, de modo a ser realizada a sua validação. Após a validação, foram realizadas eventuais correções apontadas pelos entrevistados, a fim de se elaborar o relatório final correspondente à organização, que foi então utilizado na elaboração desta versão do documento.

Cada um dos casos foi elaborado obedecendo-se à seguinte estrutura:

- Apresentação do perfil organizacional, com dados a respeito da organização em relação a seu segmento de mercado, bem como ao desempenho operacional relativo ao ano de 2014;
- Apresentação das características dos casos observados, retratando o contexto empírico no qual a organização pesquisada está inserida, utilizando-se as transcrições das entrevistas como elementos de evidência; e
- Apresentação da análise teórica realizada em função do fenômeno observado, e utilizando os dados obtidos na dupla codificação realizada por meio do software NVivo;

O quadro 9 a seguir apresenta a estrutura de cada um dos casos, conforme encontrado no capítulo 4 desta tese:

Quadro 9 – Estrutura de apresentação dos casos realizados nesta pesquisa.

NOME DA ORGANIZAÇÃO
Perfil organizacional
Características do Caso
A área de Redes Sociais na estrutura organizacional
Usos corporativos de redes sociais
Uso da TI na área de Marketing
Integração das áreas de TI e Marketing
Mudanças organizacionais decorrentes do uso de redes sociais
Análise teórica do fenômeno observado na ORGANIZAÇÃO

Elaborado pelo autor

3.3 Síntese de metodologia e procedimentos

O Quadro 10, a seguir, apresenta a síntese da metodologia e dos procedimentos adotados na realização desta pesquisa:

Quadro 10 – Síntese de Metodologia e Procedimentos

Metodologia
<ul style="list-style-type: none"> * Tipo de Pesquisa: qualitativa, de caráter exploratório e descritivo; * Método utilizado: estudo de caso; * Unidade de análise: áreas/departamentos de redes sociais de empresas brasileiras que possuem atuação efetiva nas redes sociais; * Sujeitos da pesquisa: gestores/as responsáveis por áreas/departamentos de redes sociais ou a eles diretamente relacionados/as, funcionários e demais <i>stakeholders</i> internos das unidades de análise; * Coleta de dados: análise de documentos; entrevistas de profundidade; observação não-participante; * Tratamento dos dados: transcrição e codificação sobre as entrevistas realizadas; análise de discurso e conteúdo nos documentos consultados (quando aplicável); elaboração de documentos preliminares para construção do caso; elaboração de relatório final com perspectiva <i>cross-case</i>, com uso de ilustrações (quando aplicável).
Procedimentos
<ul style="list-style-type: none"> * Contato inicial com potenciais organizações participantes via redes sociais e outros meios de contato; * Obtenção de autorização formal para realização da pesquisa dentro da organização; * Definição do cronograma de realização da pesquisa; * Entrevistas com os sujeitos da pesquisa; * Análise de documentação interna (manuais, etc.); * Transcrição e validação do conteúdo das entrevistas realizadas * Codificação dos dados obtidos por meio de entrevistas e observações; * Análise do conteúdo das entrevistas realizadas; * Análise do discurso inerente ao conteúdo observado; * Elaboração do relatório final referente a cada organização; * Elaboração do relatório final na perspectiva <i>cross-case</i>.

Elaborado pelo autor

3.4 Limitações do método

Reconhece-se que esta pesquisa possui limitações quanto ao seu método, bem como às técnicas de coleta e análise de dados.

No que se refere às limitações do método, é possível afirmar que o estudo de caso é bastante criticado pelo fato de que, a partir da observação de realidades particulares, são realizadas generalizações. Além disso, pesquisas de natureza qualitativa dependem de um conjunto maior de variáveis e etapas para a sua realização, o que pode implicar em dificuldades de execução ou inviabilização de etapas.

Em se tratando das técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa, podemos observar vulnerabilidades no tocante à reflexividade nas entrevistas – fenômeno no qual os entrevistados podem vir a responder as perguntas de acordo com as intenções apreendidas do entrevistador, bem como em eventuais vieses na elaboração das perguntas; na dificuldade de acesso a documentos institucionais, ou na falta de fidedignidade destes documentos quanto à realidade operacional; na escassez de tempo destinado a observações, nos custos desta técnica e em eventuais vieses percebidos quando os sujeitos da pesquisa perceberem que estão sendo observados (YIN, 2008 *apud* HESSE-BIBER; LEAVY, 2011).

Já no tocante à análise de dados, podem ocorrer problemas de interpretação em razão do tempo decorrido entre a coleta e análise, de eventuais vulnerabilidades dos métodos de coleta de dados, bem como de eventuais falhas no uso de técnicas e aplicações computacionais utilizados nos processos de coleta e de análise.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

Esta seção contém os principais resultados obtidos nas etapas de coleta e análise de dados, contendo cinco subseções. Nas subseções 4.1 a 4.4, são apresentados os quatro casos que foram utilizados nesta pesquisa, a saber: Bradesco, Metrô, TECNISA e Telefônica Vivo. A subseção 4.5, por sua vez, apresenta a análise conjunta dos quatro casos.

Além de uma descrição introdutória acerca do perfil organizacional, contendo dados como setor de atuação e principais indicadores referentes ao ano de 2014, cada uma das seções está dividida em duas partes principais, nas quais são contemplados, respectivamente, as características empíricas e os aspectos teóricos de cada caso – bem como dos casos em conjunto, na seção correspondente – de acordo com os constructos estabelecidos no capítulo de Referencial Teórico e explicitados na seção 2.4.

4.1 Bradesco

Perfil organizacional

O Banco Bradesco S/A é a segunda maior instituição financeira de capital privado do Brasil, com operações nos segmentos de varejo, atacado, investimentos, crédito e seguros. Fundado em 1943, atingiu, no final de 2014, as marcas de 26,5 milhões de correntistas, 95.520 funcionários, e um valor de mercado estimado em R\$ 145,536 bilhões.

Com sede na cidade de Osasco/SP, a organização possui ações listadas nas bolsas de São Paulo (BM&FBOVESPA) – na qual figura nos índices de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e de empresas mais negociadas (IBrX50) – e nos Estados Unidos (Bolsa de Valores de Nova Iorque – NYSE). Possui 4659 agências e 3486 postos de atendimento distribuídos em território nacional, sendo o único banco a estar presente em todos os municípios brasileiros.

No que diz respeito a seus resultados operacionais, o ano de 2014 foi encerrado com um faturamento de R\$ 35,6 bilhões, um aumento de 14,1% em relação a 2013; seu lucro líquido

ajustado alcançou a marca de R\$ 15,359 bilhões, uma variação positiva de 25,9% em relação ao ano anterior. Sua base de correntistas, por sua vez, sofreu um incremento de 0,31% em relação a 2013, o que confere ao Bradesco um *market share* de 13,8% do mercado de depósitos à vista.

Para a elaboração deste caso, foram entrevistados, durante o mês de abril de 2015: Viviani de Oliveira, coordenadora de relacionamento em redes sociais do Bradesco, e Nayara Ruiz, coordenadora de relações públicas em redes sociais da organização.

4.1.1 Características do caso

A área de Redes Sociais na estrutura organizacional

A área de redes sociais do Bradesco é integrante do Departamento de Canais Digitais da organização que, por sua vez, pertence à estrutura da Vice-Presidência de Tecnologia, Scopus, Canais Digitais e Marketing. O Departamento de Canais Digitais compreende todas as operações via canais eletrônicos, tais como autoatendimento por telefone e internet, caixas eletrônicos e aplicativos para dispositivos móveis. Nesse contexto, a presença em redes sociais é reconhecida pela organização como mais um canal de relacionamento com os clientes e demais stakeholders, o que justifica a alocação da área de redes sociais junto a este Departamento. O trecho a seguir ratifica este raciocínio, ao justificar a vinculação da área de redes sociais ao Departamento de Canais Digitais:

Por isso que a área de redes sociais não está no Marketing, não está nos departamentos, está na área de [canais] digitais: porque a gente entende que redes sociais para o Bradesco não é apenas uma plataforma de comunicação, é uma plataforma de comunicação estratégica para o negócio, relacionamento e atendimento. Então é um canal digital, assim como é internet banking, Bradesco celular, autoatendimento e o fone fácil, que é o contact center do Bradesco (informação verbal).⁵

A área de redes sociais funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana. Para tanto, compreende 20 funcionários, dos quais 12 estão diretamente alocados nas atividades de monitoramento e atendimento de usuários, conforme detalhado no trecho a seguir:

⁵ Trecho de entrevista concedida por Nayara RUIZ, Coordenadora de Relações Públicas em Redes Sociais do Bradesco, realizada na sede da organização, em Osasco/SP, em 27 de abril de 2015.

As 12 pessoas que eu tenho hoje começam a atender às 6h da manhã, e vão parar às 5h [do dia seguinte]. Então entra uma pessoa às 6h, uma pessoa às 8h, uma às 9h, meio-dia, 13h, 14h, e a última pessoa às 21h, que vai embora às 5h. Então elas estão distribuídas em horários estratégicos por conta de demanda, e por trabalhar nos finais de semana, elas têm folga, um dia antes e um dia depois... (informação verbal)⁶

Todos os funcionários que pertencem à atual estrutura da área de redes sociais são originários das áreas de atendimento ao cliente, especialmente do atendimento realizado por telefone. Isso implica em maior conhecimento da dinâmica de atendimento ao usuário, bem como dos próprios produtos e serviços da organização. O trecho a seguir apresenta a perspectiva institucional que ratifica esta opção do Bradesco em direcionar à área de redes sociais pessoas especializadas em atendimento ao cliente:

As pessoas que estão no atendimento hoje, elas vieram da central de atendimento, inclusive eu e o Marcelo, que é o gestor da área. Então, a gente já tem um conhecimento de produto e serviço do banco, o que facilita com que, algumas dúvidas, a gente consiga interagir e responder rapidamente o cliente. Alguns problemas e reclamações que a gente acaba capturando aqui, que a gente precisa do auxílio do gestor, a gente usa a mesma ferramenta de tratamento de reclamações que o banco usa hoje, para sinalizar os outros gestores, com a diferença de que as reclamações que vêm da rede social, elas têm 3 horas para serem tratadas, ou [se dar] um parecer ao cliente, para dizer o que que está sendo feito, ou não (informação verbal).⁷

Uma das características mais notórias da equipe de redes sociais do Bradesco é a versatilidade com que as demandas dos usuários são atendidas. Casos noticiados pela imprensa, tais como o poema sobre de que forma um cliente poderia obter um novo cartão de débito (SIMON, 2011), ou a sessão de consultoria financeira dada para um usuário aficionado em um consagrado jogo de videogame (ARAÚJO, 2015), são alguns dos exemplos de como o Bradesco atende aos usuários que interagem pelas plataformas de redes sociais. Nesse sentido, um dos pontos observados foi o alto grau de autonomia que os funcionários têm para promover a interação de acordo com a linguagem adotada pelo usuário. Os trechos a seguir justificam a necessidade que o Bradesco tem de se comunicar de maneira assertiva com os usuários das plataformas de redes sociais, e como isso afeta na decisão acerca do perfil dos funcionários da área como um todo:

O banco, ele é uma empresa tradicional, mas ele é muito inovador também. Então, a gente tem uma inovação na hora de conversar, uma flexibilidade, sem esquecer que a gente é um banco. Então, a gente tem essa preocupação de entregar a essência do Bradesco de relacionamento, sem perder a linguagem de rede. É uma liberdade que a gente tem. Hoje, enquanto a gente está conversando aqui, eles estão interagindo, estão

⁶ Trecho de entrevista concedida por Viviani de OLIVEIRA, Coordenadora de Relacionamento em Redes Sociais do Bradesco, realizada na sede da organização, em Osasco/SP, em 27 de abril de 2015.

⁷ OLIVEIRA

passando procedimento, sem aprovação de ninguém, porque já vem do DNA do atendimento que eu falava com o cliente por telefone, já sabia o que era esperado, o que eu falava para o cliente, e eu já tinha essa liberdade. E, hoje, funciona assim (informação verbal).⁸

No nosso atendimento aqui, eu não tenho especialistas em banco, eu tenho especialistas em conversa. Então, aqui, a gente não tem formalidade: eu converso com as pessoas como eu converso com os meus amigos. Eles estão nas mesmas plataformas que eu! Então, até... a gente tem um mantra aqui, que é o “Manifesto de Cluetrain” [LEVINE *et al.*, 2000], [...] que já dizia que as empresas deviam estar na mesma plataforma que o cliente, no sentido de status mesmo, né? [...] E a primeira tese dele é que “mercado são conversas”. As pessoas estão falando da sua marca: “E aí, o que você vai fazer com isso?” Nós temos essa preocupação de saber o que as pessoas estão falando de Bradesco, como o Bradesco pode participar dessas conversas e responder a essas conversas também (informação verbal).⁹

[Autonomia] total, exatamente. Para interagir, para responder... Essa questão do “DOTA” foi uma situação atípica, até a Vanessa está de folga hoje, mas a Vanessa que respondeu com a ajuda de um outro colega lá da Santa Cecília, também funcionário, e viu a sacada: “Eu tenho essa sugestão...”. E aí, o Marcelo, que é o gestor, ele é super participativo: “Ah, beleza! Tá, vamos seguir”, e acabou sendo [um sucesso], assim como foi o [case] da poesia (informação verbal).¹⁰

Além disso, a área de redes sociais possui funcionários dedicados a atividades em estratégia focadas nas plataformas de redes sociais, *business intelligence*, e relações públicas, neste caso especialmente direcionada a usuários com alta visibilidade nas redes sociais, chamados de “influenciadores”. O trecho a seguir destaca como se deu o processo de realocação de uma das atuais responsáveis pela área, originada da área de assessoria de imprensa e que, atualmente, responde pelo contato com os usuários influenciadores nas plataformas de redes sociais:

Quando eu vim trabalhar aqui na área, eu trabalhava aqui dentro, no mesmo departamento, mas na área de comunicação com assessoria de imprensa. Então a gente tem uma assessoria de imprensa do Bradesco que está no Marketing, mas em cada departamento tem alguém responsável por isso. Eu continuo sendo responsável pela assessoria de imprensa, mas eu vim para a área para fazer esse trabalho nas redes sociais, ou na internet, mas amplamente dizendo (informação verbal).¹¹

Usos corporativos de redes sociais

O Bradesco vem atuando nas plataformas de redes sociais desde o ano de 2004. Naquela época, ainda sem a presença organizacional institucionalizada, foram iniciadas as primeiras atividades de prospecção e monitoramento de sua marca no ambiente do Orkut, utilizando-se o perfil

⁸ OLIVEIRA

⁹ OLIVEIRA

¹⁰ OLIVEIRA

¹¹ RUIZ

pessoal de um de seus colaboradores. Em 2006, a organização criou o seu canal no YouTube, que atualmente¹² possui 30.086 inscritos; o ano de 2009, por sua vez, marca a criação de seu perfil no Twitter, atualmente com 109.055 seguidores; no ano de 2010, foi criada a sua página no Facebook, que já possui mais de 4,8 milhões de curtidas. Além disso, o Bradesco possui presenças nas seguintes plataformas: Google+ (desde 2011, com 344.557 seguidores), LinkedIn (desde 2012, com 89.051 seguidores) e Instagram (desde 2012, com 10.442 seguidores). A Figura 7 a seguir apresenta o histórico da presença organizacional do Bradesco nas plataformas de redes sociais:

Figura 7 – Histórico da presença organizacional do Bradesco nas plataformas de redes sociais.

Elaborada pelo autor

Além dos perfis institucionais centrais, é estratégia do Bradesco criar perfis/páginas para segmentos específicos de produtos bancários, tais como contas eletrônicas, contas para estudantes universitários e segmentos de alta renda. Produtos de empresas subsidiárias, como seguros, também possuem perfis/páginas próprios, porém a gestão desta presença é atribuição das próprias empresas subsidiárias. Assim, especificamente para a construção deste caso, serão discutidos e apresentados os dados coletados referentes apenas ao Banco Bradesco, destacados os perfis principais, mas também incluídos os de seus segmentos bancários.

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas, Facebook e Twitter, atualmente, são as plataformas mais importantes em uso pelo Bradesco. Porém, a premissa fundamental da presença organizacional do Bradesco nas plataformas de redes sociais do Bradesco está submetida à diretriz organizacional de “estar onde os clientes estão”. Nesse sentido, justifica-

¹² Dados coletados diretamente nas plataformas, em julho de 2015.

se a diversidade de plataformas nas quais o Bradesco possui presença instituída: a diversidade de públicos que faz parte de seu mercado, bem como a diversidade nas próprias plataformas de redes sociais, acabam resultando em diferentes padrões de interação dos usuários com a organização. O trecho a seguir ilustra como as atividades de redes sociais do Bradesco estão diretamente relacionadas à política institucional da organização:

Uma premissa que o Bradesco tem, não só em redes sociais, mas no banco mesmo, é estar onde as pessoas estão. A gente fala muito sobre isso aqui. Então, eu acho que, mais do que pensar em criar um perfil em determinada plataforma, a gente quer estar de qualquer jeito, então nós vamos ter um perfil ali. [...] Nos blogs, apesar da gente não ter um blog do Bradesco, a gente também está ali interagindo com as pessoas, que elas estão precisando de alguma ajuda, ou estão reclamando do banco, a gente interage com elas. Então, querendo ou não, com o perfil ou não, a gente meio que está em todas plataformas de rede social que existem na internet, justamente para atender os clientes, estejam onde eles estiverem [...]. Você vê que a capilaridade de o Bradesco hoje estar em todos municípios do Brasil, é bem isso: é estar perto do meu cliente, onde ele estiver, a qualquer hora e em qualquer lugar (informação verbal).¹³

Para materializar essa premissa, e atender aos diversos perfis de usuários que interagem diariamente com a organização, o Bradesco estruturou suas atividades nas plataformas de redes sociais em atividades prioritárias. Essas atividades, realizadas pela equipe de redes sociais, podem ser observadas, de forma introdutória, no trecho a seguir:

Toda empresa, **ela quer conversar**, ter um relacionamento com seu cliente... empresa **quer fazer negócio**, essa parte de ativação, de conteúdo... e a empresa também tem uma marca, **tem uma imagem a cuidar**, que é um outro pilar que a gente tem aqui que é de “PR 2.0”, que é uma área responsável, que tem justamente esse cuidado em observar mesmo esse ambiente de rede (informação verbal, grifos nossos).¹⁴

Desta forma, as principais atividades do Bradesco ao utilizar as plataformas de redes sociais podem ser divididas em três segmentos: monitoramento de marca, relacionamento com usuários (clientes ou não) e promoção de produtos e serviços. A Figura 8 a seguir apresenta a relação entre essas atividades e a premissa fundamental estabelecida pela organização:

¹³ RUIZ

¹⁴ OLIVEIRA

Figura 8 – Relação entre os objetivos do uso de redes sociais e a premissa organizacional do Bradesco.

Elaborada pelo autor

As atividades de relacionamento com os usuários são consideradas pelo Bradesco como as mais importantes nas plataformas de redes sociais, em função dos resultados de marca que propiciam, bem como dos negócios que podem ser efetivamente oportunizados. O trecho a seguir apresenta a relação existente, na visão da organização, entre as atividades de relacionamento com as demais atividades realizadas nas plataformas de redes sociais:

[O relacionamento com o cliente] acaba sendo um dos principais, ou o carro chefe, porque, a partir daí, a gente acaba passando para outros 2 pontos de redes sociais do Bradesco: é a parte de estratégia e conteúdo, que as meninas cuidam naquele pedaço ali, e cuidam não só de ativação de canais, aquelas ações que são feitas do lado direito no Facebook, como posts na timeline das pessoas, sempre seguindo uma conversa de rede. A gente não faz marketing através de post, a gente entende que a gente consegue, com o relacionamento, fazer o branding para o cliente (informação verbal).¹⁵

Especificamente no que diz respeito à manutenção da imagem da marca, a equipe de relações públicas em redes sociais realiza trabalhos de relacionamento junto a dois grupos específicos: os influenciadores digitais, que são pessoas com alta relevância nas plataformas de redes sociais, e que podem ajudar a divulgar realizações positivas da organização, além de se configurar em novas oportunidades de negócio; os advogados da marca, por sua vez, são pessoas que estão satisfeitas com os produtos e serviços oferecidos pelo Bradesco, identificam-se com a marca, e estão dispostas a defendê-la de eventuais ataques que possa vir a sofrer no ambiente das redes sociais. O trecho a seguir explica como se dá a identificação e o processo de relacionamento com esses grupos específicos:

¹⁵ OLIVEIRA

A gente tem um relacionamento em dois pilares nessa área: temos com os **influenciadores digitais**, [...] que são bloggers, vloggers, essas pessoas que estão expandindo os canais, não só com escrita e vídeo, mas estão até indo agora pra TV [...], esses jovens que começam com um vídeo, daqui a pouco estão na Globo, no Zorra Total, no Porta dos Fundos, que também é uma outra plataforma. Então a gente faz um relacionamento com essas pessoas com alguns objetivos: 1) Blindar a marca. Então, é claro que se eu tenho alguém próximo de mim que é influente na rede, talvez se tiver algum problema, ele vai defender a minha marca. Então esse relacionamento ajuda. 2) Disseminar conteúdo. Então a gente faz algum lançamento, por exemplo, [novo aplicativo para] Apple Watch, a gente tem alguns parceiros [...] para ajudar a falar sobre isso na rede... e 3) Relacionamento. Criar relacionamento e negócio para o banco, porque são pessoas que estão se profissionalizando e acabam ganhando muito dinheiro, então a gente tenta trazer também a movimentação bancária delas para o Bradesco. Então são alguns objetivos que a gente tem com isso. E aí tem um outro lado que a gente chama de os “**advogados da marca**”, que são os nossos próprios clientes, podem ser influentes ou não, conhecidos ou não na rede, mas que defendem o Bradesco. A gente tem um monte de casos aqui, que eles, todos os dias, monitorando, pegam, de cliente que ama o Bradesco, que é alucinado pelo banco, cliente há 20 anos, que fala que é o melhor banco, e defende (informação verbal, grifos nossos).¹⁶

As atividades de monitoramento são realizadas de modo a munir a equipe de redes sociais de informações estratégicas sobre o desempenho dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Nesse sentido, são elaborados relatórios periódicos a respeito do desempenho de cada produto ou serviço oferecido, a fim de que os gestores competentes possam mensurar o impacto de suas ações e, eventualmente, tomar medidas corretivas. O trecho a seguir apresenta como se dá o processo de elaboração dos relatórios de desempenho a partir das plataformas de redes sociais, bem como explica o papel do sistema gerenciador de plataformas de redes sociais neste processo:

Todas as conversas que acontecem hoje, amanhã elas são disparadas num paper, para toda diretoria, com um resumo do que aconteceu hoje, seja de reclamação, seja de elogio, isso distribuído por gestor, distribuído por problema, e consolidado e encaminhado por gestor diariamente. Isso acaba virando um paper mensal, que também é repassado para os gestores. Então, essa ferramenta [o sistema gerenciador de plataformas de redes sociais] me ajuda a monitorar, consolidar esses dados e disparar para todos os gestores (informação verbal).¹⁷

Além disso, as atividades de monitoramento também ajudam a equipe de estratégia em redes sociais a obter insights para o desenvolvimento de conteúdos que sejam relevantes aos usuários ou que atendam demandas específicas, tais como dúvidas sobre a utilização de produtos e serviços que acabem se mostrando recorrentes. Problemas relacionados ao cotidiano do mercado, ainda que não sejam diretamente ligados à organização, como fraudes cometidas em

¹⁶ RUIZ

¹⁷ OLIVEIRA

nome do Bradesco a usuários das plataformas de redes sociais também são especialmente levadas em consideração nesse trabalho de monitoramento. O trecho a seguir ilustra como uma série de vídeos explicativos foi criada a partir de demandas de usuários observadas durante as atividades de monitoramento das plataformas de redes sociais:

A gente percebe muitas pessoas apresentando dúvidas... um exemplo que a gente tem é biometria: então as pessoas estão perguntando o que elas precisam fazer com biometria: “Ah e se o ladrão cortar minha mão, e se levarem meu cartão, como que faço?” Então a partir dessas questões, a gente conseguiu fazer 3 vídeos explicativos, e num tom de conversa de rede, esclarecendo para as pessoas como usa a biometria, que foi uma demanda que a gente acabou tendo do monitoramento (informação verbal).¹⁸

As atividades de promoção de produtos e serviços são realizadas pela equipe de estratégia em redes sociais, que desenvolve o conteúdo que vai ser efetivamente veiculado, aplicando às plataformas de acordo com o público-alvo e o nível de alcance que se pretende obter. Também são observadas as características e funcionalidades das plataformas, de modo que o conteúdo elaborado seja o mais adequado a cada contexto de ambiente. Ao apresentar o contexto do Facebook, o trecho a seguir ilustra de que maneira o Bradesco realiza o processo de planejamento e execução de uma ação de comunicação de marketing nas plataformas de redes sociais, e como as características de cada plataforma acabam impactando no processo de comunicação de marketing como um todo:

Para a gente alcançar quem a gente quer, com o conteúdo que está sendo feito naquele momento, as meninas de estratégia, elas sempre pensam qual é o objetivo daquele post naquele momento e quem elas querem atingir: que tipo de pessoas (clientes ou não) tem que ser impactado com aquele conteúdo. Então, exatamente por isso, a gente usa a rede do Facebook, que dá para direcionar. A gente faz segmentação do público, para atingir o conteúdo exato praquela pessoa certa. Então a gente entende que o Facebook é uma plataforma de negócio para o banco, e de relacionamento também. A gente precisa entender como trabalhar isso. É claro que, se a gente fizer um post orgânico, [...] a gente vai dar um tiro no escuro, porque, muitas vezes, a gente vai atingir quem a gente não queria, ou até pessoas que não queriam ser atingidas pelo banco naquele momento. Então, é muito bem planejado e pensado aqui na área de estratégia para fazer um post direcionado praquela pessoa, ou que tenha aquele interesse específico (informação verbal).¹⁹

Além das atividades promocionais realizadas nas plataformas de redes sociais, o Bradesco desenvolveu um aplicativo que pode ser incorporado ao perfil do usuário no Facebook, chamado de “F. Banking”: com ele, o correntista pode realizar transações como consultas,

¹⁸ OLIVEIRA

¹⁹ RUIZ

transferências, pagamentos, recargas de celular e solicitação de limite de crédito pessoal sem sair do ambiente da plataforma de rede social.

Quando se discute o nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas pelo Bradesco, observa-se que, em função das características e funcionalidades de cada plataforma, bem como do público que interage em cada uma delas, e do próprio tipo de interação existente, não existe uma integração direta entre os conteúdos veiculados. Neste sentido, o esforço realizado pela equipe de redes sociais do Bradesco se dá – quando existe a necessidade de veiculação de determinado conteúdo em múltiplas plataformas – na busca pela adaptação do conteúdo que se deseja veicular, considerando os aspectos peculiares de cada plataforma. O trecho a seguir, ao apresentar o exemplo de uma promoção realizada em parceria com a rede de cinemas Cinemark, ilustra os aspectos que fundamentam essa percepção de dificuldade de integração de plataformas, bem como se dá essa adaptação de uma mensagem para o contexto de múltiplas plataformas:

Até acontece de eu falar de Cinemark, por exemplo, no Twitter e no Facebook, mas eles vão ter aparências diferentes. Twitter tem uma característica muito informativa, então não adianta eu querer enrolar: tem que dar “Olha, Meia Bradesco: você paga meia na pipoca e no refri e ainda leva o ingresso”. Já o Facebook, ele me permite uma forma mais útil... não que o Twitter não tenha, mas por questão de espaço, por questão de mídia, por questão de conversa mesmo. Quando eu faço um post, acaba tendo um repositório de conversa ali. As pessoas têm esse hábito de curtir, de comentar, de marcar, de bater um papo ali no post. Já no Twitter, como é informativo, as pessoas vão passar isso adiante: “Olha, comprei meia Bradesco ganhei a pipoca e refri”. Isso vai seguindo, essa conversa ela é solta, então a gente tem essa preocupação. No Instagram, aquela baita foto que a gente teria coragem de moldurar e colocar na parede de casa: a gente pensa num conteúdo próprio para o Instagram também. [...] Então, existe esse estudo e essa estratégia, para cada conteúdo e para cada plataforma (informação verbal).²⁰

Uso da TI na área de Marketing

O principal sistema de informação utilizado pela área de Marketing do Bradesco chama-se Sistema de Tratamento e Gerenciamento de Manifestação (STGM). Concebido internamente pela área de TI da organização, aos moldes de um sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM), o STGM é utilizado para fazer os registros e a gestão de toda reclamação ou manifestação que um cliente faça pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da organização.

²⁰ OLIVEIRA

Estendido para o Departamento de Canais Digitais, em função das interações realizadas pelos usuários por meio, inclusive, das plataformas de redes sociais, o STGM está acessível a todas as áreas do banco, especialmente no que diz respeito a recepção e resposta às manifestações originadas pelos clientes. Desta forma, por exemplo, é possível à área de redes sociais acompanhar uma reclamação que tenha sido originada pelos canais telefônicos, caso o usuário demandante não considere satisfatória a resposta dada e resolva recorrer às plataformas de redes sociais. Com isso, o trabalho da área de redes sociais se torna mais integrado aos demais canais de relacionamento que o Bradesco disponibiliza, e à organização como um todo. O trecho a seguir ilustra como se dá o processo de acompanhamento de demandas de usuários que são recebidas pela área de canais digitais do Bradesco:

A gente tem uma equipe SAC do Bradesco que recebe essas demandas de clientes, atrás de elogio, reclamação, sugestão, uma central de atendimento, aquele registro é disparado para o banco, então existe uma área, dentro de canais digitais, que cuida e faz a gestão. Se a reclamação foi para a agência dia 1, e no dia 2 ainda não tem resposta, é essa área que vai cobrar; se o cliente está reclamando de A e a agência respondeu B, essa área que vai cobrar essa coerência; prazos de resposta... essa mesma área faz a gestão de reclamações via BACEN [Banco Central], carta, e-mail, PROCON [órgão de defesa do consumidor] e imprensa (informação verbal).²¹

A área de redes sociais, especificamente, faz uso de um sistema gerenciador de plataformas de redes sociais conhecido como Scup. A partir deste sistema, a área de redes sociais realiza todo o trabalho de monitoramento, captura e tratamento das menções realizadas nas plataformas de redes sociais. Além disso, o sistema permite a interação com os usuários, e a avaliação da performance organizacional, por meio da emissão de relatórios nos quais são caracterizados os tipos de menções feitas ao Bradesco, os departamentos da organização que estão diretamente relacionados, bem como as ações que foram demandadas e efetivamente realizadas. Este relatório é fornecido periodicamente aos gestores da organização, a fim de auxiliá-los na tomada de decisões, bem como no acompanhamento do desempenho de seus produtos e/ou serviços.

Em função das características e restrições organizacionais, aspectos referentes a outras bases de dados utilizadas pela área de Marketing, bem como à relevância da tecnologia para os

²¹ OLIVEIRA

processos de marketing e à caracterização da área de marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas não puderam ser observadas no contexto do Bradesco.

Os dados originados nas plataformas de redes sociais são de bastante interesse não só da área de Marketing, mas da organização como um todo, pois contêm descrições fieis de como a marca do Bradesco está sendo percebida pelos usuários, e retratam o desempenho dos produtos e serviços disponibilizados. O trecho a seguir apresenta a relevância dos dados oriundos das plataformas de redes sociais para o processo de Marketing como um todo:

É interesse de todas áreas do banco saber também como está sendo o resultado na vida das pessoas, que é expressada nas redes sociais. Então isso também dá muita força para a gente, esse monitoramento em tempo real, mensuração de resultado, isso é muito importante (informação verbal).²²

Em termos práticos, os dados obtidos pelo trabalho da área de redes sociais trazem não só uma avaliação das atividades realizadas no ambiente das redes sociais, mas também de ações de comunicação de marketing realizadas em mídias consideradas tradicionais. O trecho a seguir ilustra como o Bradesco obtém o feedback instantâneo de suas ações de comunicação de marketing por meio do monitoramento das plataformas de redes sociais:

O insumo de informação e a mensuração de resultados que a gente consegue trazer aqui é muito grande. Não somente do conteúdo que a gente faz. Claro que, quando a gente faz um conteúdo, a gente mensura resultado. Mas quando tem uma mudança de serviço, alguma implantação nova, uma campanha de marketing que foi lançada, a gente mensura resultados. As pessoas falam sobre isso. Não é porque a gente não fez um post falando que eles não vão falar, ou um canal onde eles expressam o que eles quiserem. Então, a gente consegue ter um feedback em tempo real do que o Bradesco faz naquele momento. Então, assim, tem uma campanha institucional que vai ao ar hoje no Jornal Nacional às 20h, 20h01 eu já estou tendo um feedback da rede social, se eles tão gostando ou não estão gostando daquilo (informação verbal).²³

Se, para as ações de comunicação de marketing do Bradesco realizadas em mídias tradicionais, os dados oriundos das plataformas de redes sociais servem essencialmente como instrumento de avaliação, no caso das ações diretamente realizadas no ambiente virtual esses dados servem tanto para a observação do desempenho dos concorrentes, como de inspiração para a elaboração de conteúdos de oportunidade, que atraiam a atenção dos usuários para a marca Bradesco, e mostrem a conexão da organização com os principais temas que estão sendo veiculados no ambiente das redes sociais. O trecho a seguir ilustra como os dados originados nas plataformas

²² RUIZ

²³ RUIZ

de redes sociais influenciam, por exemplo, na elaboração de ações de comunicação de oportunidade:

A gente está sempre percebendo como eles [os concorrentes] estão trabalhando, mas a gente se pauta mesmo no movimento do mercado. Então, algumas gírias, alguns memes que acabam saindo, a gente faz muito post de oportunidade, “O que estão falando agora nesse momento que a gente pode aproveitar para emplacar, para fazer um conteúdo sobre banco, mas também entre um pouco nesse assunto?” Então, quando teve aquele [case do] vestido “azul e preto, branco e dourado” [PORTAL G1, 2015], a gente fez uma brincadeira também quando a Rosana Jatobá estava aqui, que era um programa interno de funcionários, e ela estava aqui no departamento e postou uma foto no Instagram, no dia que estava falando sobre isso. Coincidentemente ou não, a gente não sabe, ela estava usando um vestido azul e preto. A gente falou “Pô, Rosana, que legal!” No Instagram dela, o Bradesco, com perfil do Bradesco comentou: “Que legal, que lindo seu vestido branco e dourado!” Então, assim, é uma coisa que a gente faz é ficar antenado no que está acontecendo no mercado, Brasil e mundo, para, de alguma maneira, conseguir emplacar algum conteúdo que também fale sobre isso. Posts do Cinemark são exemplos vivos disso: a gente tem que estar sabendo das séries, das temporadas que vão lançar, dos filmes que têm, por exemplo, Velozes e Furiosos, 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, a gente fez uma brincadeira também sobre isso... É sempre estar olhando o que está acontecendo no mercado mesmo. De uma maneira geral e ampla, para a gente saber como o Bradesco pode embarcar nas brincadeiras de rede (informação verbal).²⁴

No que diz respeito à integração de sistemas, observou-se que o sistema gerenciador de plataformas de redes sociais não possui qualquer integração direta com os sistemas internos do Bradesco. Isso se dá em função de políticas institucionais do segmento de mercado em que atua, que privilegiam a segurança da informação referente aos usuários e a manutenção dos dados apenas no ambiente interno de sistemas. O trecho a seguir apresenta as justificativas para que não haja integração entre as plataformas internas do Bradesco com o sistema gerenciador de plataformas de redes sociais:

Nenhuma plataforma conversa [com os sistemas do Bradesco]. Porque é uma ferramenta interna, então nenhuma ferramenta externa conversa com o STGM. Por isso que ela só está no acesso à intranet corporativa. Eu não consigo acessar de casa essa ferramenta. É só aqui dentro. Aqui, e todos os funcionários dentro da dependência do banco conseguem ter acesso a essa plataforma. O Scup, não: o Scup, eu consigo acessar de um notebook, por exemplo. Então, hoje, a gente não tem essa integração de cadastro com plataforma de monitoramento em redes sociais (informação verbal).²⁵

Por conta disso, durante as interações que a equipe da área de redes sociais do Bradesco realiza, não é possível, de imediato, fazer a identificação dos usuários como clientes ou não da organização. Para tanto, é necessário que o próprio usuário se identifique como cliente,

²⁴ RUIZ

²⁵ OLIVEIRA

fornecendo dados pessoais que não estão disponíveis nas plataformas de redes sociais, mas que são essenciais à identificação junto aos sistemas internos. O trecho a seguir ilustra como essa diferença entre os dados que o usuário disponibiliza nas plataformas de redes sociais e os necessários para o processamento de demandas nos sistemas internos do Bradesco impede uma pronta identificação de um usuário-cliente:

E esses dados não estão no perfil dele no Facebook. Tem um e-mail dele, possivelmente, achado no Facebook ou no Twitter, mas agência e conta, ou CPF, que é a chave para qualquer produto do banco hoje, não está lá, que ia conseguir me dizer se ele é cliente correntista, ou se ele é cliente de alguma empresa ligada. Acho que é um passo até à frente (informação verbal).²⁶

Uma vez identificados, os usuários-clientes permanecem cadastrados no sistema gerenciador de plataformas de redes sociais, passando a ter um acompanhamento mais integrado em manifestações subsequentes. Essa identificação pode ocorrer por meio das próprias plataformas de redes sociais, em conversas privadas onde o usuário fornece seus dados, ou em contato telefônico realizado pela área de redes sociais. O trecho a seguir ilustra como se dá o processo de identificação de um usuário-cliente, como se dá a busca por dados de relacionamento nos sistemas internos do Bradesco, e o tratamento que este usuário recebe assim que sua demanda é recebida pela área de redes sociais:

Às vezes, o primeiro contato que ele faz com a gente é: “Oi, me tira uma dúvida” [...] Então a gente acaba tendo esse diálogo até identificar se ele é cliente, do que que ele é cliente, e aí a partir desse dado dele, o único dado que a gente pede na interação é um telefone, que eu ligo de um ramal gravado, e a partir daí eu peço outros dados, para abrir esse STGM, que é integrado com os dados dele bancários, quando eu colocar o CPF dele lá, eu vou ver se ele não acabou de abrir uma reclamação no SAC, aí eu falo: “Você acabou de abrir uma reclamação no SAC, não é isso? Então eu vou complementar sua reclamação”, ou é a primeira, ou é cliente que abre um milhão de reclamações, então a gente consegue integrar a partir desse momento, que a gente identifica o cliente, mas sair da plataforma com essa informação, nós ainda não temos esse sistema (informação verbal).²⁷

Integração das áreas de TI e Marketing

Ao se buscar a relação existente entre a área de TI no Bradesco com a área de Marketing, observou-se que a área de TI desempenha um papel de fornecedora de serviços de tecnologia, não só com a realização de atividades de suporte ao STGM, sistemas de informação de marketing existente, como também em aspectos relacionados à infraestrutura de tecnologia, e

²⁶ OLIVEIRA

²⁷ OLIVEIRA

expandindo esses serviços para as diversas áreas de negócio da organização. Nesse sentido, o trecho a seguir ilustra como se dá a relação da área de TI com as demais áreas de negócio, nas quais se incluem as áreas de Marketing e redes sociais:

[A área de TI dá suporte] Para o banco como um todo, né? Então, se a agência, por exemplo, se é algum problema de T.I., ela vai ter alguma área para ajudar a configurar uma impressora, isso acaba funcionando como na maioria das empresas, fornecendo esse serviço suporte (informação verbal).²⁸

Já no tocante à participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de marketing, observou-se que, no caso do STGM, principal sistema utilizado pelo Bradesco na área de Marketing, e que funciona com características de um sistema do tipo CRM, todo o desenvolvimento é realizado internamente pela área de TI, o que confere à área de TI um papel também de desenvolvimento de acordo com as características do negócio.

Especificamente no que diz respeito ao uso do sistema gerenciador de plataformas de redes sociais, já se observa uma modificação em relação ao papel da área de TI. Considerando que o sistema utilizado foi desenvolvido externamente, e adquirido diretamente pela área de redes sociais, não houve qualquer interferência direta da área de TI neste processo. O trecho a seguir apresenta as justificativas da área de redes sociais para a desconexão com a área de TI para esta finalidade específica:

O Marcelo e a área... já sabia o que esperava da plataforma, então não precisava desse auxílio da área de T.I. Porque era acesso web, não tinha nada que instalar... (informação verbal)²⁹

Consequentemente, a área de TI desempenha, em relação ao sistema de gerenciamento de plataformas de redes sociais, o papel de fornecedora da infraestrutura de tecnologia necessária ao funcionamento do sistema. O trecho a seguir apresenta como se dá o suporte fornecido pela área de TI aos processos tecnológicos realizados pela área de redes sociais:

A gente tem uma área aqui dentro, de suporte a rede, suporte a e-mail, suporte web. As plataformas que a gente usa, o STGM e o Scup, [são baseadas em] web, então eu preciso só de um acesso à intranet corporativa para acessar esse sistema, ou à internet, que é a mesma que eu uso o Facebook... então, isso já está interligado, já é permitido. Se eu tiver qualquer problema de acesso, seja uma liberação, ou algum proxy, algum ajuste que eu preciso ter, isso é facilmente detectado e repassado para a área, que

²⁸ OLIVEIRA

²⁹ OLIVEIRA

também fica aqui no prédio. Se é necessário subir para ver a configuração, ou a permissão que a gente tem para fazer esse acesso, a gente tem esse suporte, para configurar o e-mail, se o funcionário volta de férias, ou se é um funcionário novo na área, porque cada setor aqui exige, e permite, uma liberação de serviços ou acessos à internet. Então, quando a gente recebe um funcionário novo, que precisa cadastrar e-mail, configurar acesso à internet, acesso à rede, algumas limitações internas, mesmo, então a gente tem esse suporte (informação verbal).³⁰

Mudanças organizacionais decorrentes do uso de redes sociais

No que diz respeito ao processo de mudança organizacional decorrente do uso de plataformas de redes sociais, observou-se que a implantação da área de redes sociais no Bradesco deveu-se, principalmente, ao protagonismo desempenhado por seu atual gestor, que possuía interesses pessoais no tema. O trecho a seguir apresenta os antecedentes do processo de implantação da área de redes sociais do Bradesco:

O Marcelo [Salgado, atual responsável pela área de redes sociais] quando começou o trabalho de redes sociais aqui no Bradesco, ele fazia um trabalho mesmo de estudo, como você está fazendo aqui com o seu doutorado, ele fazia enxergando como as pessoas falavam com as marcas, sobre as marcas, nas redes sociais. No Twitter, quando lançaram a plataforma também, antes de a gente entrar com o perfil, era “O que a pessoa está falando aqui sobre o que, está falando com a marca, sobre a marca... qual é o interesse do Bradesco em estar ali pra conversar com ele?” (informação verbal)³¹

Por conta de seus interesses pessoais, o empreendedor intraorganizacional acabou vislumbrando a oportunidade de o próprio Bradesco iniciar o processo de implantação de sua presença organizacional nas plataformas de redes sociais. Para tanto, iniciou o trabalho de pesquisa e prospecção das principais plataformas então disponíveis – notadamente Orkut e Twitter –, etapa que auxiliou no delineamento das diretrizes que deveriam ser adotadas pela organização na criação de seus próprios perfis. O passo seguinte, uma vez criados os perfis e estabelecidas as primeiras atividades relacionadas ao uso das plataformas de redes sociais, foi a estruturação da área de redes sociais tal qual o Bradesco dispõe atualmente. O trecho a seguir retrata, de maneira resumida, como se deu o processo de implantação da presença do Bradesco nas plataformas de redes sociais e, conseqüentemente, a estruturação da própria área de redes sociais:

Então, lá em 2004, eu acho, o Marcelo era atendente, atendia na central e ele escreveu, desenhou, um projeto de redes sociais para o Bradesco, e ele apresentou para a gerência dele, e falou: “Eu quero implantar o primeiro perfil de um banco no Brasil

³⁰ OLIVEIRA

³¹ RUIZ

no Twitter, que era o Bradesco”, e aí ele começou a monitorar junto com mais outra pessoa o que era falado naquela época no Orkut, no Twitter, como que as pessoas falavam sobre as empresas, se as empresas já estavam atentas naquelas questões de redes sociais ou não, e a partir desse momento ele desenhou um projeto para implantar. Então foram 2 ou 3 anos só observando como poderia ser a melhor maneira de uma empresa como o Bradesco estar ali, e foi, de pouco em pouco, colocando o atendimento, que antes não era 24x7, mas ele conseguiu alguns atendentes para começar a interagir nas redes sociais, e foi montando a equipe aos poucos. Então foi uma batalha que o Marcelo travou, e quebrou barreiras aqui dentro com esse entusiasmo dele, de achar que tinha que estar presente, já que o Bradesco tem que estar presente onde nossos clientes estão. Foi um trabalho de formiguinha, que ele começou lá em 2004, que hoje virou uma equipe de 20 pessoas... (informação verbal)³²

Considerando especificamente o contexto organizacional do Bradesco, bem como o processo de institucionalização ocorrido – por meio da efetivação da presença organizacional do Bradesco nas plataformas de redes sociais e da estruturação da área de redes sociais da organização –, outro aspecto que merece destaque é o apoio que o empreendedor intraorganizacional recebeu da alta administração, conforme relatado no trecho a seguir:

Na época, foi o gestor do Marcelo que fica lá embaixo, no call center, [...] O diretor aqui do Bradesco de canais digitais [também apoiou], mas foram visionários também, e não tiveram medo de apresentar para o executivo uma proposta tão inovadora e diferente naquela época, e hoje a gente tem o Cavalcanti, que é o nosso diretor, que é um cara super para frente, já foi diretor de marketing, e ele é entusiasta também da tecnologia, e da conversa em redes sociais. É um gestor de pessoas fora do comum e que acredita muito no trabalho que a gente faz, então dá muita força todos os dias, também, aprovando e levando para a executiva o que a gente tem feito, e propondo. A gente propõe muita coisa nova aqui, sempre que aparece alguma plataforma nova, ou alguma maneira nova, um jeito novo de fazer conteúdo nas redes sociais, a gente mostra para ele e ele fala, sem medo: “Pode ir, vai!” A gente tem muita autonomia hoje para isso. Então, foram algumas pessoas do bem que a gente encontrou no caminho e que acreditaram na proposta (informação verbal).³³

Com a estruturação da área de redes sociais, o Bradesco elevou à categoria de gestor o então empreendedor intraorganizacional. Assim, pode-se considerar que houve o reconhecimento institucional ao protagonismo desempenhado pelo indivíduo, ainda bastante reconhecido pela equipe da área de redes sociais do Bradesco. O trecho a seguir descreve a relação existente entre o atual gestor da área e sua equipe:

O Marcelo é um gestor muito participativo. Então, ele cuida não só com uma visão macro, como sugestão para uma interação, sugestão para um plano de mídia, esse braço e essa ajuda com os influenciadores... Ele é muito presente. Tanto que ele senta aqui com a gente, ligado a tudo que a gente faz, todos os dias, ele acaba sugerindo leituras, plataformas, ele sabe de muita coisa, então é um gerente com quem a gente

³² RUIZ

³³ RUIZ

aprende todos os dias uma coisa nova, tem uma liberdade de a gente fazer acontecer, ele acredita muito em redes sociais e inspira a gente a usar essas plataformas para o bem, para conectar as pessoas e fazer dessas conexões as melhores, e fortalecer o banco a cada conexão e transformar em uma experiência para o usuário, que está na mesma plataforma que a gente lida com os amigos, fala com os nossos amigos, e vive rede, assim: é um padrão de comportamento o tempo todo (informação verbal).³⁴

A implantação da presença do Bradesco nas plataformas de redes sociais significou, na opinião dos entrevistados, uma reestruturação da cultura organizacional, especialmente no tocante à linguagem que a organização passou a adotar com seus clientes, mas também no que concerne à velocidade dos processos então desempenhados. Nesse sentido, o Bradesco passou a ser uma organização mais rápida no atendimento das demandas dos usuários, e incorporou a informalidade como nova característica em seu discurso institucional, conforme descrito no trecho a seguir:

É uma quebra de paradigma a interação que a gente faz aqui, a maneira com que a gente conversa com os clientes, não é como o Bradesco faria, como o gerente da agência, por exemplo, conversando com o cliente, “o senhor” e “senhora”: aqui a gente trata os clientes como um amigo que está vindo pedir uma ajuda, então esse tipo de atendimento e até a rapidez com que ele acontece, em até 5 minutos a gente faz uma interação e em até 3 horas a gente busca uma solução para o problema daquela pessoa. Então, isso para o Bradesco, acelerar os processos, também foi uma mudança radical. Na época ainda em 2008, 2009, era mais ainda, porque estava começando a explodir um burburinho sobre redes sociais, com Orkut, com Twitter e um banco de 1943 estar presente ali, para conversar com o cliente, de maneira diferente quando falava até então, do jeito formal que era, foi um desafio bem grande, conseguir estruturar um projeto e emplacar um projeto naquele tempo (informação verbal).³⁵

Uma vez institucionalizada, a área de redes sociais do Bradesco tem colaborado para uma maior aproximação entre a organização e os usuários das plataformas de redes sociais, sejam eles clientes ou não. Numa avaliação preliminar de todo o processo de implantação das plataformas de redes sociais na organização, observou-se que a estrutura está consolidada, e possui papel de relevância no contexto organizacional. O trecho a seguir ilustra a relevância que a área de redes sociais do Bradesco possui como canal de diálogo com os usuários das plataformas de redes sociais:

O Bradesco atingiu uma maturidade em redes sociais, que a gente sabe o que falar, e não interagir, essa é uma decisão que a gente às vezes... “será que não cabe uma resposta?” Porque as pessoas vêm falar com a gente atrás de alguma coisa, porque elas sabem como o Bradesco reage a isso. E foi o que aconteceu. Isso deu super certo (informação verbal).³⁶

³⁴ OLIVEIRA

³⁵ RUIZ

³⁶ OLIVEIRA

Um aspecto observado, no que diz respeito ao funcionamento das áreas de redes sociais e de Marketing, refere-se ao papel do trabalho de inteligência de marketing desempenhado por meio das plataformas de redes sociais. No caso específico do Bradesco, os movimentos da concorrência não são considerados importantes a ponto de obscurecer as atividades de relacionamento com os usuários, ou de monitoramento do desempenho da própria marca e de seus produtos e serviços. Os trechos a seguir retratam que, mesmo não sendo totalmente descartadas, as atividades de inteligência de marketing não são levadas tão em consideração quanto as atividades de relacionamento e monitoramento desempenhadas:

A concorrência acaba estando no nosso radar, mas não toma a maior parte da nossa atenção, senão a gente não consegue fazer o que a gente tem que fazer. Então, é como um todo, é legal você saber o que está acontecendo, mas isso não pode nortear, porque eu me perco, eu não sei o que eu tenho que fazer aqui, se eu ficar olhando só para fora. Mas, o tempo todo, a gente está olhando as conversas. Falou mercado, isso acaba nortear, mas buscando mais uma melhoria nossa do que as outras pessoas estão fazendo (informação verbal).³⁷

Até porque os objetivos não são iguais às vezes. Às vezes, algum outro concorrente bancário tem um objetivo específico, que é diferente do nosso. Então, às vezes, nem faz sentido comparar ou tentar fazer o que ele está fazendo, porque o objetivo é diferente. Mas é claro que a gente está atestado no que está acontecendo (informação verbal).³⁸

Em função das atividades de monitoramento, relacionamento e promoção de conteúdos e serviços, a área de redes sociais do Bradesco estruturou uma série de processos e procedimentos que auxiliam no trabalho cotidiano. Isso se dá, inclusive, pela própria característica organizacional de formalizar os processos e procedimentos adotados pelas mais diversas áreas de negócio.

Considerando, porém, que grande parte das atividades realizadas nas plataformas de redes sociais diz respeito ao relacionamento com os usuários, e que os funcionários integrantes da área de redes sociais são originários das áreas de atendimento ao cliente do Bradesco, não foi necessário estruturar procedimentos relativos a este conjunto específico de atividades. Neste caso, parte dessa formalização foi adaptada de outras áreas que já realizavam o atendimento ao cliente, como a área de teleatendimento. O trecho a seguir ilustra como o manual de

³⁷ OLIVEIRA

³⁸ RUIZ

atendimento utilizado pela área de teleatendimento do Bradesco auxilia na realização das atividades da área de redes sociais:

Lá, eles [os operadores de teleatendimento] chamam de “help”, que é como uma enciclopédia do Bradesco sobre produtos e serviços no geral. Então tem separado por câmbio, tem acesso à conta... Então, qualquer dúvida que eles tenham lá [...], existe esse manual que a gente chama de “help”, que é o mesmo que eles usavam na central de atendimento por telefone. Então, como eles já estão familiarizados, eles acabam usando mesmo da central de atendimento por telefone (informação verbal).³⁹

O relacionamento [continua o mesmo]... só mudou a forma de se relacionar, o meio. Mas o que é dito, e o que precisa ser dito, ele permanece. Até a gente acaba resgatando, quando as meninas propõem um post de algum procedimento específico: “Ah, agora dá para cadastrar senha pelo telefone”, e aí a gente já sabe que, caso ele tenha alguma dúvida de como fazer, nesse “help”, que é o nosso manual, ele vai conseguir saber o caminho (informação verbal).⁴⁰

Também foram criados mecanismos de conexão direta da área de redes sociais com as diversas áreas de negócio do Bradesco, a fim de que demandas surgidas das atividades realizadas nas plataformas de redes sociais sejam prontamente atendidas pelos departamentos competentes. O trecho a seguir descreve como se dá esta conexão entre a área de redes sociais e as demais áreas de negócio da organização:

Nós já estamos conectados com todos departamentos do banco, com pontos focais para que, se pintar alguma dúvida que eu não consiga tirar e esclarecer para ele na hora, um telefonema, ou um e-mail que vai me ajudar a esclarecer isso (informação verbal).⁴¹

Especificamente com a área de Marketing, em função da maior sinergia de atividades, estabeleceu-se um cronograma periódico de reuniões entre as áreas de Marketing e redes sociais, com vistas ao alinhamento entre as ações desempenhadas pelas duas áreas, bem como delinear estratégias de atuação conjunta nas mídias tradicionais e sociais. O trecho a seguir descreve a periodicidade destas reuniões, bem como os objetivos principais estabelecidos:

A gente tem reuniões semanais para alinhar, conversar, discutir, e estar junto mesmo, para não estar destoando do que um está fazendo num canal diferente. Então, o que está sendo feito no Marketing tradicional, se fizer sentido para rede, a gente vai fazer para as redes sociais também. A gente tem esse grupo de trabalho, digamos assim, para alinhar os conteúdos (informação verbal).⁴²

³⁹ RUIZ

⁴⁰ OLIVEIRA

⁴¹ OLIVEIRA

⁴² RUIZ

Além disso, a área de redes sociais do Bradesco criou um documento conhecido como “Código de Conduta”, destinado aos usuários das plataformas de redes sociais. Este documento, livremente disponível para download na página do Bradesco que apresenta as plataformas de redes sociais em que a organização está presente, contém as diretrizes de como deve ser pautada a comunicação entre os usuários e a organização. Com isso, a organização busca respaldar a equipe da área de redes sociais, no caso de algum comportamento considerado inadequado no processo comunicacional. O trecho a seguir apresenta o princípio que fundamentou a criação do código de conduta, e ilustra como ele pode respaldar as ações da equipe de redes sociais do Bradesco durante a comunicação com os usuários nas plataformas de redes sociais:

Esse código de conduta, ele vai me proteger se você publicar a mesma reclamação 10 vezes no meu mural. Então, isso vai impactar no meu atendimento, ele vai me permitir que eu oculte 9 delas, porque uma eu já estou falando com você, ele vai permitir com que eu exclua e oculte da minha página um conteúdo pornográfico que você pode divulgar ali, um vídeo proibido, enfim, ele vai orientar o que a gente espera naquela plataforma. [...] Então, se você usar palavrão, eu não tenho porque falar com você nesse sentido, porque nós estamos no Facebook com um propósito. Se você usar um palavrão, ou falar comigo de uma forma desleal, eu não vou conseguir continuar esse diálogo com você. Então, ali, serve para as pessoas saberem a importância que a gente dá para a plataforma, que ela serve para [...] fortalecer nossa relação, ou para resolver um problema que você tem. Por mais que você não volte, isso vai ser sério, essa conexão vai ser importante. Então ela serve para nos proteger, para orientar, para mostrar a que veio o Bradesco quando criou uma página no Facebook. Se você colocar um vídeo, divulgando seu produto na minha página, porque você está fazendo isso? Então, se eu excluir, se eu ocultar, foi por esse motivo. Nós estamos aqui para fazer conexões para o bem [...]. É claro que é uma frase muito ampla, mas nesse sentido (informação verbal).⁴³

De acordo com as entrevistas realizadas, observou-se que, em função da implantação das plataformas de redes sociais no Bradesco, diversos processos organizacionais foram afetados, principalmente os relacionados à área de Marketing. O trecho a seguir ilustra de que forma as interações realizadas pelos usuários das plataformas de redes sociais vêm influenciando no contexto geral da organização:

Para estrutura do Bradesco como um geral, banco, mudou muita coisa, porque além dessa parte de negócios e comunicação, ainda tem a parte de feedback, que a gente consegue ouvir mais o cliente pelas redes sociais. Então, os inputs que a Viviani manda todos os dias para a diretoria executiva sobre serviços e produtos do Bradesco saem de uma conversa que foi criada aqui com a nossa área de monitoramento para entender as demandas do cliente: se ele está gostando, se ele não está gostando, se tem problema, como melhorar. A gente recebe muitas dicas ou sugestões do cliente também para melhorar processo. Então, mudou, sim, muita coisa no Bradesco, depois disso (informação verbal).⁴⁴

⁴³ OLIVEIRA

⁴⁴ RUIZ

Ou seja, além do estreitamento do relacionamento entre usuários e organização, é possível obter das plataformas de redes sociais uma avaliação rápida e fidedigna sobre os produtos e serviços oferecidos pelo Bradesco, influenciando no processo decisório. Assim, no contexto organizacional, pode-se afirmar que a área de redes sociais vem assumindo um papel de porta-voz das demandas dos usuários, o que acaba se configurando em novos direcionamentos para as áreas de negócio da organização como um todo. O trecho a seguir, quando ilustra um contato hipotético entre um usuário e a área de redes sociais sobre a instalação de um aplicativo para dispositivos móveis, destaca como se dá o papel da área de redes sociais como um instrumento concreto de busca por soluções para eventuais problemas organizacionais:

O cliente vem até nós, conversar em redes sociais, [...] ele quer tirar uma dúvida, como eu tenho essa bagagem do atendimento, essa interação é simples, e eu consigo interagir com ele, “Ah, então, como eu faço para acessar a minha conta pelo celular?”, Eu sei como ele faz isso, eu não preciso do auxílio do gestor, “Então você precisa disso, daquilo, e desse aplicativo”, beleza. Aí ele vem me dizer “eu já estou baixando o aplicativo e ele não abre, dá mensagem de erro...”, opa, então é um problema que eu preciso do gestor. De repente, é uma melhoria, aí, e muitas vezes é uma melhoria que a gente pode apresentar para o banco. Então eu registro nesse sistema essa reclamação e encaminho para o gestor, que tem até 3 horas para solucionar ou apresentar uma solução para o cliente. Então, se esse cliente fez essa reclamação por nós e recebeu um parecer do departamento, agência, por exemplo, e não concorda, com o protocolo aberto aqui ele consegue contestar na Ouvidoria. Ele acabou de abrir um protocolo no SAC e está com esse problema, ninguém liga, ninguém resolve, ele passa aqui, eu consigo ver qual é o andamento, fazer um acompanhamento desse STGM, dessa reclamação e pedir para a gestão: “Olha, pessoal, esse cliente ainda não recebeu um parecer, ou ele recebeu e não concorda, ou ele diz que o problema persiste”, eu consigo fazer essa gestão, esse acompanhamento através de uma única plataforma, que é online, é do banco (informação verbal).⁴⁵

Além disso, em função da reputação que a área de redes sociais assumiu junto aos usuários das plataformas e ao próprio contexto interno da organização, o Bradesco passou a reconhecer a influência que esta área tem como intermediário das demandas originadas das plataformas de redes sociais, e como parceiros das próprias áreas de negócio com vistas a diminuir repercussão negativa que eventuais decisões possam vir a provocar. O trecho a seguir ratifica esse raciocínio, ilustrando como usuários e áreas de negócios reforçam a parceria com a área de redes sociais:

A gente conseguiu com que a área de redes sociais enquanto à equipe de relacionamento, atue de forma matricial para a organização. Então eu consigo, todos os dias, notificar um departamento que um sistema dele que esteve fora no dia anterior me causou X reclamações, para que isso seja solucionado, ou que ele disponibilize

⁴⁵ OLIVEIRA

uma equipe de suporte no dia seguinte, assim que eu tiver alguma reclamação, esse cliente seja contatado de forma imediata, ou consiga prever algumas mudanças. [...] Então os departamentos, eles estão cientes de que a gente escuta o cliente da melhor forma possível, que é com essa sinceridade, na hora que ele está atendendo, que ele está tentando fazer um serviço, isso é recebido de uma forma muito positiva. Porque, querendo ou não, ele [o cliente] está norteando você de uma melhoria. Ele pode muito bem deixar de usar, não precisa te avisar disso. Então, muitas vezes, eles querem lançar alguma atualização de um aplicativo, “Vivi, a gente vai subir uma aplicação hoje: está tendo reclamação aí?”, “Hoje, está.”, “Então, beleza, não vou subir hoje.” “Vivi, a gente quer fazer tal mudança, está tendo alguma coisa aí?” Então eles já sabem a nossa importância, e cada vez mais a gente vai trabalhando de forma matricial, para nortear, tanto o conteúdo aqui dentro, que a gente acaba postando nas plataformas, como alterações maiores: a gente vai fazer alguma mudança, alguma alteração de sistema, então eles já sabem que aqui é o ponto de ouvir o cliente, de saber disso. É uma forma muito positiva. Ah, a gente manda as reclamações, manda exemplos da forma que o cliente posta, e aí muitos ligam aqui, os gestores: “O que a gente fez com esse cliente? Não, vamos priorizar isso agora!” Então, eles sabem disso. Por conta da exposição, por conta da melhoria, até porque quando isso é solucionado, espontaneamente o cliente volta, dizendo o que achou (informação verbal).⁴⁶

Na área de Marketing, especificamente, uma das mudanças observadas diz respeito ao próprio reconhecimento das plataformas de redes sociais como um importante canal de comunicação com os usuários, em função de sua eficiência e da velocidade como as interações atingem a organização. O trecho a seguir ilustra como a eficiência de uma campanha nas plataformas de redes sociais tem sido um aspecto reconhecido pela área de Marketing do Bradesco:

A gente consegue falar com o cliente que a gente gostaria, com a parte de segmentação que a estratégia usa, para levar um conteúdo específico para o cliente que eu quero. Então, eu acho que isso é um ganho muito grande, que não é um marketing tradicional, de você expor abertamente sem focar, que você não consegue fazer isso na TV, você não sabe quem está assistindo TV naquele momento, se é o cliente que você quer atingir, ou não. Com as redes sociais, você consegue fazer isso: segmentar para ir direto ao assunto com a pessoa que gostaria de ouvir aquilo do banco (informação verbal).⁴⁷

Além disso, o uso das plataformas de redes sociais impôs a adoção de uma maior versatilidade na linguagem organizacional, especificamente nas campanhas de comunicação de marketing. Enquanto as campanhas voltadas a mídias tradicionais apresentavam uma linguagem mais próxima das características organizacionais, as campanhas desenvolvidas para as plataformas de redes sociais vêm buscando comunicar com uma linguagem mais próxima às características do usuário, e do contexto em que ele está inserido. O trecho a seguir ilustra como o Bradesco vem reconhecendo que as estratégias de comunicação de marketing utilizadas nas mídias

⁴⁶ OLIVEIRA

⁴⁷ RUIZ

tradicionais, quando transpostas ao contexto das plataformas de redes sociais, precisam de uma adaptação no que diz respeito à linguagem:

Hoje, eu tenho uma forma de divulgar na TV, que às vezes eu acabava falando com o mesmo texto na internet. No Facebook, não vai rolar se eu usar o mesmo texto. Na hora de eu explicar para cá como eu consigo ter essa promoção, não adianta eu falar: “Com o seu cartão Bradesco você vai até o guichê...” Não. Eu tenho que falar a linguagem dele. Como as pessoas estão falando de desconto, como as pessoas estão falando de cinema? Porque eu não vou conseguir engajar esse cliente. Eu não posso ser esse “coxinha”, falar esse “gerentês”, porque ele está acostumado a ver isso em todas as outras plataformas. Acaba integrando todos os lados (informação verbal).⁴⁸

Outra mudança observada no contexto do marketing do Bradesco diz respeito ao uso cada vez mais frequente das plataformas de redes sociais como mídias para os produtos e serviços oferecidos pelas diversas áreas da organização. Nesse contexto, os gestores passaram a demandar cada vez mais da área de redes sociais uma participação na elaboração de suas campanhas de comunicação de marketing, com vistas à veiculação nestas plataformas. Os trechos a seguir ilustram como a área de Marketing e outras áreas de negócio vêm utilizando a área de redes sociais como suporte para elaboração de conteúdo de mídia para seus produtos e serviços:

Quando a gente fala de negócios aqui do banco, aqui a gente tem a parte de estratégia, a gente atende todos os departamentos do Bradesco. Então, se algum departamento, algum gestor quer falar com determinado produto ou serviço, antes não existia a parte de redes sociais, não existia o canal redes sociais para comunicação, e hoje existe, então na estrutura dos departamentos, para comunicação, foi inserido mais um canal, que é redes sociais. Então, tudo o que é pensado para divulgar o cliente, redes sociais está incluída. A gente trata também como um canal de negócio (informação verbal).⁴⁹

Hoje, o Marketing, ele é um gestor, assim como o gestor de pagamentos, gestor de cartões... ele tem algumas demandas. Existe uma integração no sentido de falar a mesma língua, a gente sabe de alguma campanha que vai sair, como a gente consegue enquadrar isso no *social*... Então, é uma parceria que existe: é uma demanda que vem, ou uma oportunidade... alguns conteúdos, a gente precisa da aprovação para postar. [...] Por exemplo, cartão de crédito tem um responsável por cartão que vai aprovar o conteúdo de cartão de crédito na internet. Então, isso acontece com marketing também: ele é um gestor parceiro e está integrado aos nossos conteúdos, mas a gestão de redes sociais é feita por canais, acaba estando envolto (informação verbal).⁵⁰

Os gestores têm demanda para sair, ou objetivos e metas... então, eu quero divulgar um serviço novo, quero divulgar um aplicativo novo, então vem com essa demanda e a gente tenta encaixar na conversa de rede essa entrega do gestor, “Ah, tem um serviço

⁴⁸ OLIVEIRA

⁴⁹ RUIZ

⁵⁰ OLIVEIRA

novos que o cliente consegue fazer o pagamento até 22h, antes era só até às 17h, vamos divulgar?” “Vamos.” “Como a gente consegue entregar isso?” (informação verbal)⁵¹

As ações culturais patrocinadas pelo Bradesco também são objeto de campanhas desenvolvidas pela área de Marketing em conjunto com a área de redes sociais. Ressalte-se, mais uma vez, o papel das plataformas de redes sociais como instrumentos de segmentação de público-alvo, não só de acordo com as datas comemorativas, como também de acordo com as regiões do país nas quais determinadas manifestações culturais ocorrem. O trecho a seguir apresenta não só o uso de plataformas de redes sociais em ações nacionais, como o Carnaval, como em ações regionais, como o Festival do Boi Bumbá de Parintins/AM, típica da região Norte, e a Festa de São João, predominantemente realizada na região Nordeste do Brasil:

No sentido de alguma campanha específica que o Marketing está lançando, para falar de alguma coisa que o banco colocou como prioridade naquele momento, a gente também está alinhado, como um patrocínio, patrocínios culturais... como, por exemplo, o Carnaval, Parintins, Festa de São João, tudo que o Marketing patrocina de evento cultural, também a gente produz conteúdo para falar nas redes sociais. Então, tem muita coisa de estar alinhado com a comunicação do Marketing, também a gente faz aqui (informação verbal).⁵²

Isso significa que o processo de comunicação de marketing, uma vez estruturado também nas plataformas de redes sociais, ganha maior dinamismo, personalização e alcance, afetando na eficiência do processo como um todo e na percepção da imagem corporativa do Bradesco junto a públicos específicos.

4.1.2 Análise teórica do fenômeno observado no Bradesco

Considerando o processo de dupla codificação realizado nos dados disponibilizados pelo Bradesco para esta pesquisa, buscou-se o cruzamento entre as ocorrências referentes a cada aspecto do fenômeno observado, com os constructos das teorias então utilizadas. O resultado destes cruzamentos será apresentado nesta subseção.

No que diz respeito ao primeiro constructo relacionado às características do caso, “Usos Corporativos de Redes Sociais”, e considerando suas quatro subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

⁵¹ OLIVEIRA

⁵² RUIZ

- Sobre *As plataformas de redes sociais utilizadas* (USO-PLAT), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa, porém com apenas uma ocorrência ligada aos usos instrumentais (AST-USOS) previstos nesta teoria;
- Sobre *O tempo de uso de cada plataforma* (USO-TEMP), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (3), sendo duas ocorrências ligadas aos movimentos de apropriação (AST-APRO) e uma ocorrência ligada aos usos instrumentais (AST-USOS);
- Sobre *O nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas* (USO-INTG), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (3), sendo as três ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL);
- Sobre *as Estratégias e práticas, relativas à área de Marketing, efetivamente elaboradas, identificadas e desempenhadas* (USO-ESTR), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (21), sendo 10 ocorrências ligadas aos usos instrumentais (AST-USOS), cinco ocorrências ligadas às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT), quatro ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL) e duas ocorrências ligadas aos movimentos de apropriação (AST-APRO) previstos nesta teoria.

A matriz representada pelo Quadro 11 a seguir ilustra os principais achados relativos a este primeiro constructo:

Quadro 11 – Perspectivas teóricas presentes nos Usos Corporativos de Redes Sociais

USO	AST	TIN
USO-PLAT	Usos instrumentais (1)	Sem ocorrências
USO-TEMP	Movimentos de apropriação (2) Usos instrumentais (1)	Sem ocorrências
USO-INTG	Lealdade à apropriação (3)	Sem ocorrências
USO-ESTR	Usos instrumentais (10) Atitudes relacionadas à apropriação (5) Lealdade à apropriação (4) Movimentos de apropriação (2)	Processo de legitimação (9)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria da Estruturação Adaptativa (AST).

Analisando o segundo constructo relacionado às características do caso, “Uso da TI na Área de Marketing”, e considerando suas seis subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre os *Sistemas de informação de marketing existentes na organização* (MKT-SIMK), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (3), sendo duas ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL) e uma ocorrência ligada aos usos instrumentais (AST-USOS);
- Sobre as *Bases de dados utilizadas pela área de Marketing* (MKT-BDAD), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional, porém com apenas uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais (TIN-IMPA) previstos nesta teoria;
- Sobre a *Relevância da tecnologia para os processos de marketing* (MKT-RLTI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria, não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;
- Sobre a *Caracterização da área de Marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas* (MKT-AREA), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional, porém com apenas uma ocorrência ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria;
- Sobre a *Relevância dos dados oriundos das redes sociais para o processo de marketing* (MKT-RLDA), houve um equilíbrio entre o número de ocorrências encontradas relativas a cada teoria (3). Neste caso, em relação à Teoria da Estruturação Adaptativa, foram encontradas duas ocorrências ligadas aos usos instrumentais (AST-USOS) e uma ocorrência ligada às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT); em relação à Teoria Institucional, foram encontradas duas ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria e uma ocorrência ligada às fases da institucionalização (AST-FASE);
- Sobre o *Nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais* (MKT-INTI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (4), sendo três ocorrências ligadas às mudanças tecnológicas (TIN-TECH) e uma ocorrência ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria.

Assim, a matriz representada pelo Quadro 12 a seguir ilustra os principais achados relativos a este segundo constructo:

Quadro 12 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing

MKT	AST	TIN
MKT-SIMK	Lealdade à apropriação (2) Usos instrumentais (1)	Processo de legitimação (2)
MKT-BDAD	Sem ocorrências	Impulsos ambientais (1)
MKT-RLTI	Sem ocorrências	Sem ocorrências
MKT-AREA	Sem ocorrências	Processo de legitimação (1)
MKT-RLDA	Usos instrumentais (2) Atitudes relacionadas à apropriação (1)	Processo de legitimação (2) Fases da institucionalização (1)
MKT-INTI	Lealdade à apropriação (1)	Mudanças tecnológicas (3) Processo de legitimação (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria Institucional (TIN).

Já no que diz respeito ao terceiro constructo relacionado às características do caso, intitulado “Integração das Áreas de Marketing e TI”, bem como considerando suas três subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre o *Grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes* (INT-SUSI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional, porém com apenas uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH) previstas nesta teoria;
- Sobre a *Participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de Marketing* (INT-PART), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (2), sendo as duas ocorrências ligadas às mudanças tecnológicas (TIN-TECH) previstas nesta teoria;
- Sobre o *Grau de suporte da área de TI aos processos ligados às redes sociais* (INT-SURS), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional,

porém com apenas uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH) previstas nesta teoria.

Assim, a matriz representada pelo Quadro 13 a seguir ilustra os principais achados relativos a este terceiro constructo:

Quadro 13 – Perspectivas teóricas presentes na Integração das Áreas de Marketing e TI

INT	AST	TIN
INT-SUSI	Sem ocorrências	Mudanças tecnológicas (1)
INT-PART	Sem ocorrências	Mudanças tecnológicas (2)
INT-SURS	Sem ocorrências	Mudanças tecnológicas (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria Institucional (TIN).

E, por fim, analisando o constructo relacionado às características do caso, intitulado “Mudanças Organizacionais”, bem como considerando suas seis subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre a *Existência de setores exclusivamente dedicados a dar suporte ao funcionamento de redes sociais* (MUD-ESTR), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (2), sendo as duas ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE);
- Sobre as *Características de eventuais setores ligados a redes sociais* (MUD-CEST), houve um equilíbrio entre o número de ocorrências encontradas relativas a cada teoria (9). Neste caso, em relação à Teoria da Estruturação Adaptativa, foram encontradas cinco ocorrências ligadas às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT), duas ocorrências ligadas aos movimentos de apropriação (AST-APRO) previstos nesta teoria, e duas ocorrências ligadas aos usos instrumentais (AST-USOS); em relação à Teoria Institucional, foram encontradas quatro ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria, duas ocorrências ligadas às mudanças tecnológicas (TIN-TECH), duas ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE) e uma ocorrência ligada aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR);

- Sobre as *Características do processo de mudança organizacional decorrente do uso de redes sociais* (MUD-PROC), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (10), sendo sete ocorrências ligadas aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR), duas ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE) e uma ocorrência ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria;
- Sobre a *Estrutura da área de Marketing antes e depois da implantação das redes sociais* (MUD-REST), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (2), sendo uma ocorrência ligada aos usos instrumentais (AST-USOS) e uma ocorrência ligada às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT);
- Sobre os *Processos organizacionais criados a partir da implantação das redes sociais* (MUD-PCRI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (11), sendo seis ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE) e cinco ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria;
- Sobre os *Processos da área de Marketing afetados pela implantação das redes sociais* (MUD-PMUD), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (14), sendo oito ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria, quatro ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE), uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais (TIN-IMPA) e uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH).

Assim, a matriz representada pelo Quadro 14 a seguir ilustra os principais achados relativos a este quarto e último constructo:

Quadro 14 – Perspectivas teóricas presentes nas Mudanças Organizacionais

MUD	AST	TIN
MUD-ESTR	Movimentos de apropriação (1)	Fases da institucionalização (2)
MUD-CEST	Atitudes relacionadas à apropriação (5) Movimentos de apropriação (2) Usos instrumentais (2)	Processo de legitimação (4) Mudanças tecnológicas (2) Fases da institucionalização (2) Empreendedores institucionais (1)
MUD-PROC	Movimentos de apropriação (1) Atitudes relacionadas à apropriação (1)	Empreendedores institucionais (7) Fases da institucionalização (2) Processo de legitimação (1)
MUD-REST	Usos instrumentais (1) Atitudes relacionadas à apropriação (1)	Sem ocorrências
MUD-PCRI	Usos instrumentais (1) Atitudes relacionadas à apropriação (1)	Fases da institucionalização (6) Processo de legitimação (5)
MUD-PMUD	Usos instrumentais (4) Atitudes relacionadas à apropriação (4)	Processo de legitimação (8) Fases da institucionalização (4) Impulsos ambientais (1) Mudanças tecnológicas (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria Institucional (TIN).

Considerando as tendências observadas em cada um dos quatro constructos relacionado às características do caso, presentes no caso Bradesco, buscou-se a consolidação da teoria que efetivamente predomina neste fenômeno. Para tanto, foi elaborada a matriz representada pelo Quadro 15 a seguir:

Quadro 15 – Tendências teóricas observadas nos constructos relacionados ao caso Bradesco.

	AST	TIN
USO	Predominante	
MKT		Predominante
INT		Predominante
MUD		Predominante

Elaborado pelo autor

Desta forma, pode-se afirmar que o caso Bradesco, do ponto de vista teórico, é mais fidedignamente explicado pela Teoria Institucional (TIN).

4.2 Metrô

Perfil organizacional

Fundada em 1968, a Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô é uma empresa brasileira que atua na operação e expansão do serviço de transporte sobre trilhos de alta capacidade (metrô) da Região Metropolitana de São Paulo (METRÔ, 2015a). Com sede na capital paulista, o Metrô é uma empresa pública, de capital fechado, cujo principal controlador é o Governo do Estado de São Paulo. Administrativamente, está subordinado à Secretaria Estadual dos Transportes Metropolitanos.

O Metrô encerrou 2014 com 9612 profissionais em seus quadros, que coordenam diretamente 4 das 5 linhas atualmente em operação (66,2 Km), bem como as obras de ampliação de 4 linhas (58,1 Km). No que diz respeito a seu desempenho operacional em 2014, registrou a entrada de 896 milhões de passageiros (+0,8% em relação a 2013). A demanda média registrada nos dias úteis foi de 3,1 milhões de entradas e 3,8 milhões de passageiros transportados (+3,3% e +2,7%, respectivamente). Já no tocante ao desempenho financeiro, o Metrô obteve uma Receita Operacional Líquida de R\$ 2,2 bilhões (+12,24%), com um lucro líquido de R\$ 86,8 milhões, um aumento de 213,47% em relação ao prejuízo de R\$ 76,5 milhões do ano anterior (METRÔ, 2015b).

Para a elaboração deste caso, foram entrevistados, durante o mês de abril de 2015: Reginaldo Seixas e Camila Bomfim, integrantes do Departamento de Imprensa responsáveis pela operacionalização da presença organizacional do Metrô nas plataformas de redes sociais; e Rubens Alves, integrante do Departamento de Marketing.

4.2.1 Características do caso

A área de Redes Sociais na estrutura organizacional

A gestão da presença organizacional do Metrô nas plataformas de redes sociais é uma atribuição do Departamento de Imprensa, órgão ligado diretamente à Presidência da companhia. Integram a equipe responsável pela operacionalização destas atividades dois funcionários e dois

estagiários, que respondem diretamente ao coordenador de imprensa e à chefia do Departamento.

Ainda que seja uma equipe pequena, seu perfil é de competências multidisciplinares, sendo ligadas às áreas de Comunicação, Marketing e Publicidade. Com isso, as atividades desempenhadas com vistas à operacionalização da presença organizacional nas plataformas de redes sociais obedecem a uma lógica multifacetada, que compreende atividades de atendimento aos usuários, bem como de promoção da imagem corporativa. Os trechos a seguir ilustram o caráter multidisciplinar da composição da equipe responsável pelas redes sociais do Metrô:

Por muito tempo a [área de] redes sociais ficou dividida. O Reginaldo sempre foi da imprensa, a princípio eu vim para o Marketing, e a gente ficou sendo uma equipe de áreas diferentes, uma coisa meio interdisciplinar. E aí, depois disso, conforme a gente começou a engrenar no trabalho, a gente acabou ficando em definitivo os dois na imprensa (informação verbal).⁵³

A gente tem essa complementaridade de formações disciplinares. [...] Na equipe de estagiários, também: um é publicitário, um é estudante de publicidade, e a outra é estudante de jornalismo. Então, isso também é legal porque um tem mais facilidade também com a questão mais “humanitária” [sic] (informação verbal).⁵⁴

Outro aspecto que merece destaque, no que diz respeito às características da equipe responsável pela operacionalização da presença do Metrô nas plataformas de redes sociais, é a importância que é dada a processos de atualização e capacitação, com vistas a compreender melhor não só a dinâmica do trabalho como um todo, mas os processos sociais, políticos e mercadológicos que subsidiam a atuação de uma organização no ambiente virtual. O trecho a seguir ilustra como se dá esse processo de atualização constante da equipe, bem como os impactos percebidos na dinâmica das atividades então desempenhadas:

A gente foi para a faculdade, vai para a pós-graduação, faz um curso específico, para tentar sair um pouco desse frenesi [das atividades quotidianas] e tentar entender a lógica desses comportamentos, que envolve inclusive estudo de psicologia social, uma série de coisas que a gente precisa também estudar para aplicar aqui no nosso dia-a-dia. Aliás, a gente usa muita coisa, é multidisciplinar mesmo o negócio aqui. A gente precisa entender, embora a gente não seja psicólogo, não seja administrador, não seja publicitário, muitas vezes a gente veste esses papéis porque faz parte da nossa atividade. Principalmente de psicólogo, eu diria para você. Eu sou jornalista, ela é de Marketing, Rubens [Alves, Assessor Técnico do Departamento de Marketing] é

⁵³ Trecho de entrevista concedida por Camila BOMFIM, Analista de Marketing integrante da Área de Redes Sociais do Metrô, realizada na sede da empresa, em São Paulo, em 10 de março de 2015.

⁵⁴ Trecho de entrevista concedida por Reginaldo SEIXAS, Assessor de Imprensa responsável pela Área de Redes Sociais do Metrô, realizada na sede da empresa, em São Paulo, em 10 de março de 2015.

publicitário, mas muitas vezes a gente tem que assumir esse papel, porque senão você não consegue compreender. E tudo o que você não compreende, você não consegue dar resposta. Então [...] a gente troca muito conhecimento, vai buscar conhecimento fora... livro, a gente troca livro, eu empresto livro para ela, às vezes ela empresta um livro para mim... a gente vê um artigo legal, passa o artigo um para o outro ler... (informação verbal).⁵⁵

No que diz respeito ao funcionamento quotidiano da área de redes sociais do Metrô, as principais atividades ligadas à operacionalização da presença organizacional nas plataformas de redes sociais – postagem, monitoramento e interação direta com os demais usuários, por exemplo – são realizadas internamente pela equipe. Além disso, a organização conta com o suporte de uma agência, em atividades como o fornecimento de clippings e relatórios de monitoramento geral de performance, além de uma empresa responsável pela manutenção do sistema gerenciador de plataformas de redes sociais.

O funcionamento da área de redes sociais do Metrô está fortemente ligado ao horário de funcionamento da operação comercial do serviço, com picos de atendimento a usuários similares aos horários de pico da operação comercial, no início da manhã e no fim da tarde. Porém, o horário de atendimento se restringe das 8h às 19h30, de segunda a sexta-feira, exceto feriados.

Ainda no que diz respeito à posição da área de redes sociais na estrutura organizacional, dentre os fatores que explicam a sua alocação como integrante do Departamento de Imprensa, está a proximidade com o processo de produção da informação, elemento considerado pela organização como fundamental para a efetiva realização destas atividades. Ou seja, trata-se de uma postura estratégica adotada pela organização com vistas a viabilizar seu pleno funcionamento. Os trechos a seguir ratificam este raciocínio:

Um dos grandes benefícios de estar na imprensa é porque a imprensa é uma agregadora de informação da empresa como um todo. Como o nosso papel na rede social aqui, principalmente no Twitter, envolve muito SAC, muito atendimento ao usuário, e a gente precisa ter essa informação muito rápido, estando aqui na imprensa a gente recebe a informação mais rápido até do que se a gente tivesse no Marketing. Então acabou sendo assim, um *trade-off*: a gente poderia estar mais perto de um assessorio [sic] de criação, mas a gente está mais perto da informação (informação verbal).⁵⁶

É uma opção estratégica, onde [se agrega] o conteúdo e a velocidade da informação... O Marketing, ele tem uma visão bastante voltada para as ações de propaganda, ações

⁵⁵ SEIXAS

⁵⁶ BOMFIM

de marketing, né? Mas [...] a gente, em absoluto, está descolado. Até, fisicamente, essas duas áreas, elas são vizinhas, e não é por casualidade. Então existe todo um engajamento e eu acho que hoje, nas duas equipes, tem uma coisa de convergência (informação verbal).⁵⁷

Assim, tendo em vista as particularidades organizacionais, também as funções desempenhadas pelo Departamento de Marketing influenciaram na opção deliberada pela alocação da área de redes sociais como integrante do Departamento de Imprensa. Outro aspecto relacionado à configuração da área de redes sociais no Metrô é o fato de que a organização reconhece a necessidade de forte integração com as demais áreas de negócio. O trecho a seguir, por exemplo, ilustra a relação existente entre a área de redes sociais e a Diretoria responsável por grande parte das atividades operacionais da organização:

A gente tem uma interface também com a área operacional. Sem esta, o trabalho nosso de apropriação dessas tecnologias para o nosso serviço não seria possível (informação verbal).⁵⁸

Ressalte-se que a Diretoria de Operações foi a responsável direta pelo financiamento da aquisição do sistema gerenciador de redes sociais atualmente a serviço do Metrô, em função da forte necessidade de estatísticas confiáveis relativas aos processos de atendimento aos usuários, dos quais também faz parte a área de redes sociais. O trecho a seguir destaca essa parceria existente entre a área de redes sociais e a Diretoria de Operações do Metrô:

Essa parte de custos, isso não é custeado por nós, mas eu sei também que esse é um valor muito pequeno. Isso foi contratado via Operação. Por que a Operação tem interesse nisso? Porque a Operação tem um sistema de qualidade, eles precisam ter todos esses dados tabulados com maior precisão possível, eles precisam ter acesso a esses dados de forma aberta, no sentido que possam desenvolver planilhas, e tudo o mais, e imputar no sistema de qualidade (informação verbal).⁵⁹

Outras áreas da organização também participam do cotidiano da área de redes sociais do Metrô, tais como Jurídico e Ouvidoria, além do próprio Marketing e da cúpula da organização, conforme pode ser observado no trecho a seguir:

Tem muita coisa que a gente resolve com o próprio coordenador, e as coisas mais críticas são resolvidas aqui junto com a Deli [chefe do Departamento de Imprensa], que às vezes consulta o presidente, consulta diretores, para a gente poder resolver.

⁵⁷ Trecho de entrevista concedida por Rubens ALVES, Assessor Técnico do Departamento de Marketing do Metrô, realizada na sede da empresa, em São Paulo, em 10 de março de 2015.

⁵⁸ SEIXAS

⁵⁹ SEIXAS

Consulta o Marketing, porque muitas coisas têm interface com outras áreas. Jurídico, tem questões que as vezes a gente tem que falar com jurídico: “Será que vale a pena eu responder dessa forma? De outra forma? Como a gente encaminha essa demanda? Vamos chamar o cidadão para conversar? Vamos encaminhar para a Ouvidoria?” A gente tem interface com a Ouvidoria, por exemplo (informação verbal).⁶⁰

Usos corporativos de redes sociais

A presença organizacional do Metrô nas plataformas de redes sociais remonta ao ano de 2009, quando foi criado o seu perfil no Twitter. Desde então, Facebook e Flickr (2011) e YouTube (2012) foram as plataformas escolhidas pela organização para consolidar sua presença no ambiente virtual. A Figura 9 a seguir ilustra o processo de implantação da presença organizacional do Metrô nestas plataformas:

Figura 9 – Histórico do Metrô nas plataformas de redes sociais.

Elaborado pelo autor, a partir de informações fornecidas pelos entrevistados.

Considerando o número de seguidores em cada uma das plataformas, bem como informações preliminares fornecidas pelos entrevistados e em documentos institucionais, a principal plataforma de rede social utilizada pelo Metrô é o Twitter, com 598.995 seguidores (dados de julho de 2015). Em seguida, posicionam-se Facebook (137.956 curtidas), YouTube (2.051 seguidores) e Flickr (323 seguidores). Merece destaque a evolução no número de seguidores que o Metrô vem obtendo ao longo dos últimos anos nas duas principais plataformas, conforme ilustrado no Gráfico 1 a seguir:

⁶⁰ SEIXAS

Gráfico 1 – Número de seguidores do Metrô nas plataformas de redes sociais.

*dados até julho de 2015

FONTE: Baseado em METRÔ (2015b) e Plataformas

No Metrô, as plataformas de redes sociais, de maneira geral, “além de informar sobre condição das linhas, operação da rede, atividades culturais, divulgar notícias e dicas de utilização do sistema, [...] têm sido utilizadas pela empresa também como um canal de atendimento às demandas do público” (METRÔ, 2015b, p.20). Ou seja, o principal objetivo da organização ao utilizar as plataformas de redes sociais é melhorar a prestação de serviços junto aos seus usuários, conforme pode também ser observado no trecho a seguir:

A gente só tem um objetivo, que é melhorar a prestação de serviço do Metrô, em todos os aspectos que você possa imaginar. [...] Como eu faço para melhorar o serviço e a convivência das pessoas dentro do sistema. O nosso nível de seriedade chega a ser uma coisa até absurda. Quem está de fora, às vezes, não consegue enxergar isso. E isso eu posso afirmar, assim, com a maior tranquilidade, que a gente tem sempre isso em mente: como eu posso usar as redes sociais para melhorar o serviço do Metrô. É só por isso que a gente está na rede social: eu não vejo outra razão (informação verbal).⁶¹

Para tanto, cada uma das plataformas utilizadas possui uma finalidade específica. Assim, no que diz respeito ao uso específico de cada plataforma, existe uma separação entre os diversos usos e públicos, conforme descrito a seguir:

- O Twitter é a principal plataforma de relacionamento com os usuários, com o esclarecimento de dúvidas, atendimento de reclamações, etc. Também ocorre a

⁶¹ SEIXAS

divulgação das condições operacionais das linhas, principalmente em situações excepcionais que venham a ocorrer, bem como a veiculação de notícias institucionais;

- O Facebook, em função de sua maior possibilidade de diversificação de conteúdo, é direcionado à realização de ações de comunicação institucional, principalmente voltadas a aspectos relacionados à cidadania no sistema, como regras de utilização e orientações para o convívio harmonioso entre os usuários. Também é utilizado, ainda que em menor grau, como plataforma de relacionamento com os usuários;
- O YouTube é utilizado como repositório de vídeos, e utilizado principalmente para divulgação das ações sociais e culturais realizadas pela organização, além de viabilizar o acompanhamento de obras em andamento e a divulgação de vídeos históricos;
- O Flickr, por sua vez, é direcionado especificamente ao público de imprensa, já que o banco de fotos é disponibilizado para que jornalistas possam utilizá-las em matérias relacionadas à organização.

Consequentemente, as atividades quotidianas do Metrô são divididas em três segmentos principais: monitoramento da imagem corporativa, relacionamento com usuários e demais stakeholders, e elaboração de conteúdo para campanhas institucionais. A Figura 10 a seguir ilustra os principais segmentos que compõem as atividades quotidianas do Metrô nas plataformas de redes sociais:

Figura 10 – Principais segmentos que compõem as atividades quotidianas do Metrô nas redes sociais.

No que diz respeito às atividades de monitoramento da imagem organizacional nas plataformas de redes sociais, um dos aspectos que merecem destaque foi a identificação e a classificação de usuários quanto ao seu tipo de relacionamento com a organização. Assim, uma vez identificado

o perfil do usuário, pode-se estimar o perfil da postagem que este usuário tenderá a fazer, e se poderão ser necessárias ações com vistas a diminuir um eventual impacto negativo que esta postagem venha causar. O trecho a seguir ilustra como se dá esse trabalho de monitoramento da atividade dos usuários nas plataformas de redes sociais:

Todo esse trabalho que a gente faz de relacionamento com os internautas, a gente também identifica aqueles que são mais influentes. Existem alguns que interagem conosco com mais frequência, então a gente avalia a frequência com que essas pessoas falam com a gente e o grau de influência que esses internautas têm com os demais que estão naquela rede (informação verbal).⁶²

Outro aspecto observado foi a preocupação com fatos que possam ser considerados como crises institucionais, tais como denúncias veiculadas na imprensa, posicionamentos políticos que usuários possam manifestar e que, por ventura, afetem a imagem do Metrô, além de eventos inesperados, como greves, problemas operacionais, entre outros. O trecho a seguir ilustra como o Metrô está atento a acontecimentos que possam afetar sua imagem corporativa junto aos usuários e à sociedade como um todo:

A gente também fica muito atento a possíveis focos de crise, né? Então a gente precisa ficar atento na movimentação política, no que está sendo falado, em denúncias, o que sai na imprensa... Então, a gente também fica [...] com a antena bastante ligada nesses assuntos, para poder tomar decisão rápida (informação verbal).⁶³

Nas atividades de relacionamento com usuários e demais stakeholders, estão contemplados o atendimento das demandas dos usuários, como solicitações de informações, reclamações, entre outras. Neste caso, busca-se a interação direta com as demais áreas operacionais, de modo que eventuais problemas identificados a partir do relacionamento com os usuários sejam resolvidos da maneira mais breve possível. Também é realizado o atendimento à imprensa, no caso de ocorrências que sejam consideradas críticas, como greves e incidentes operacionais. O trecho a seguir ilustra como as atividades de relacionamento com os usuários afetam as ações práticas da organização:

Eu não posso só lidar com o *metrofan*, senão... porque eu fico capenga. E eu também não posso acabar com o crítico, mas eu posso dar informações para esse crítico, de forma que ele faça uma crítica que eu consiga tomar uma ação em cima da crítica dele. Se ele falar “o metrô está um lixo”, que tipo de ação eu consigo tomar em cima duma mensagem “o metrô está um lixo”? Agora, se ele me disser “eu estou aqui na estação República, estou com um problema de fila aqui, fila dupla. Por que vocês não criam

⁶² SEIXAS

⁶³ SEIXAS

uma estratégia para melhorar o fluxo da entrada na estação?”, eu consigo, a partir de uma informação mais qualificada, tomar uma ação de melhoria (informação verbal).⁶⁴

A elaboração de conteúdo, por sua vez, tem como objetivo efetivar a comunicação institucional, por meio de campanhas de Marketing, prestação de contas das obras de expansão do sistema que estão em andamento, além da veiculação de iniciativas sociais e culturais. O trecho a seguir ilustra como o processo de elaboração e veiculação de conteúdos veiculados nas plataformas de redes sociais pode afetar o engajamento dos usuários do Metrô:

Eu preciso dizer onde eu estou fazendo obras, igual você falou: “Eu gosto de acompanhar o YouTube para ver os vídeos. Eu preciso do acompanhamento de como estão as obras, o que o Metrô está fazendo para melhorar, como está a reforma de trem, como está a ampliação da linha X, Y, Z...” Então eu tenho que dar essa informação, porque é uma informação que naturalmente, quem nos segue, nos segue principalmente por conta disso. Então, é uma relação recíproca, né? Então, a gente precisa também engajar essas pessoas gerando conteúdo relevante para elas. E isso não é uma tarefa fácil, a gente quebra a cabeça aqui... basicamente todos os dias, porque eu preciso gerar conteúdo o tempo todo: eu preciso alimentar o meu Twitter, eu preciso alimentar o Facebook, eu preciso gerar vídeos para postar no YouTube... Se eu não fizer isso, eu perco seguidores, e aí eu não consigo fazer esse trabalho de ter essas pessoas colaborando conosco para tornar o Metrô melhor.

Como pôde ser observado na Figura 10, e descrito em cada um dos segmentos que compõem as atividades quotidianas do Metrô, nota-se a existência de uma mútua dependência entre cada uma dessas atividades, para o bom desempenho das demais. Assim, por exemplo, o monitoramento da imagem corporativa nas plataformas de redes sociais pode inspirar a geração de novos conteúdos que, por sua vez, venham a afetar a qualidade do relacionamento dos usuários com a organização. O trecho a seguir ilustra como se dá essa interdependência entre as atividades realizadas pela equipe de redes sociais do Metrô:

Já fizemos brincadeiras com a história do Harry Potter, da escada rolante: “Se você respeitar, deixar a esquerda livre, você ganha 10 pontos para Grifinória”. Então, assim, são coisas que a galera: “Pô, o Metrô teve uma sacada legal!”, porque a gente tem que ficar antenado no mundo geek, né? Que essa galerinha aqui é totalmente geek, é galerinha de seriados, dos animes, sabe? Você tem que entender o universo, porque senão você não atinge! Para atingir esse público, tem que ter uma linguagem que converse com esse público! Não adianta eu vir com aquela questão institucional, com aquele PA que é dado na estação, que o cara fala: “Respeite a faixa amarela, ela é a sua segurança”, isso só não atinge o nosso público: a gente tem que ter uma linguagem que é a linguagem da rede social (informação verbal).⁶⁵

De acordo com as informações obtidas por meio das entrevistas, o público-alvo das ações do

⁶⁴ SEIXAS

⁶⁵ SEIXAS

Metrô nas plataformas de redes sociais é formado prioritariamente por jovens entre 18 e 34 anos, público que, por sua vez, constitui a maioria dos usuários das plataformas. Por conta disso, observa-se a busca por uma linguagem mais informal na elaboração do conteúdo institucional, materializada, por exemplo, na associação entre tendências existentes nas redes sociais, os chamados *trend topics*, com os objetivos das campanhas institucionais, como destacado no trecho anterior.

Já no que diz respeito às métricas utilizadas pelo Metrô para avaliar o desempenho nas plataformas de redes sociais, observou-se a adoção dos principais índices adotados pelas demais organizações, como alcance, nível de engajamento, análise de sentimento, etc. Isso é realizado tanto em relação ao Twitter, que é a principal plataforma utilizada, como ao Facebook, que vem cada vez mais se consolidando com posição de destaque nas atividades da organização.

Essa avaliação se dá tanto pelo uso dos recursos existentes nas plataformas, como por meio do uso do sistema gerenciador de redes sociais e, ainda, pelos relatórios de performance constantemente enviados à organização pela agência contratada para este fim. O trecho a seguir ilustra como se dá parte do processo de avaliação do desempenho do Metrô nas plataformas de redes sociais, utilizando as ferramentas disponibilizadas especificamente pelo Twitter:

Hoje você tem no Twitter um negocinho que você pode ver no post direto. Agora tem um botãozinho que eu só vi hoje: você clica no post, no *tweet*, embaixo você já vê o alcance e as interações (informação verbal).⁶⁶

No caso específico do Facebook, percebe-se um conjunto mais abrangente de métricas, como destacado no trecho a seguir:

A gente trabalha com impressões, que era uma coisa que dava para buscar quando a gente não tinha o monitoramento, a ferramenta. Quando chegou a ferramenta, nós vimos a necessidade de fazer o bate [comparação] com a série histórica que a gente tinha. Então ficou, invés de a gente pegar e falar: “vou calcular uma taxa de engajamento”, que cada empresa, cada agência, tem um jeito de calcular o engajamento, “vamos manter o que a gente está tendo das impressões”, que são dados pelo Facebook, independente de ferramenta ou não, que a gente já tinha a série histórica. Então nós continuamos com isso. Agregamos a isso: a análise de sentimento, análise dos temas, e tudo mais. Mas, para o Facebook, nós mantivemos a mesma métrica, para ter um parâmetro ao longo do tempo (informação verbal).⁶⁷

⁶⁶ BOMFIM

⁶⁷ BOMFIM

No que diz respeito à integração entre as plataformas, observou-se que esta se dá de maneira pouco comum, em função de aspectos como os objetivos comunicacionais de cada plataforma, suas próprias características no tocante a conteúdo disponível para veiculação, métricas disponíveis, entre outros. Isso não significa, porém, que a equipe de redes sociais do Metrô não considere, no processo de elaboração do conteúdo que pretende veicular nas plataformas de redes sociais, a integração existente entre as plataformas. O trecho a seguir ratifica este raciocínio, de respeito às características das plataformas e de como se dá o processo de integração entre elas:

Cada mídia social, ou plataforma, como você queira chamar, ela tem uma característica: o Twitter tem uma característica de prestação de serviço, que a gente precisa de uma informação mais de bate-pronto, uma informação de fácil assimilação... não adianta ficar querendo fazer a pessoa pensar muito, ficar trabalhando com ironia, ou levar à reflexão, não! Eu preciso dar uma informação ali concreta, objetiva e prática para quem está experienciando o serviço. O Twitter tem essa característica. Quando eu crio, gero conteúdo para o Twitter, eu preciso levar essas características em conta. O Facebook é um pouquinho diferente, porque [...] ele te permite, inclusive, levar a reflexão sobre determinados temas. Então, a gente também precisa levar isso em conta quando vai produzir o conteúdo. Normalmente, a gente procura produzir um conteúdo que eu consiga aproveitar no Facebook e que eu consiga aproveitar no Twitter, mas eu preciso adaptar às respectivas linguagens. Agora, tem muito conteúdo que a gente produz basicamente só pra Twitter: [...] a gente tem uns templates, uns modelos de post que a gente muda um pouquinho, para não ficar igual, mas que são de prestação de serviço, que a gente usa bastante. O Facebook, eu tenho que trabalhar muito com a imagem, até pela questão do alcance, do “Ad ranking”, de eu conquistar engajamento. Então, eu preciso aliar o conteúdo com a imagem, ou com o vídeo. O vídeo está crescendo muito hoje no Facebook também, ele está aumentando engajamento, mas hoje a gente trabalha muito a questão da imagem. Então, a imagem tem que casar com o meu conteúdo, e geralmente é um conteúdo que eu levo à reflexão. [...] Não é que você produz só o conteúdo para o Twitter, só conteúdo para o Facebook. E a gente, às vezes, pega esse post que a gente criou, que é mais elaborado para o Facebook, a gente adapta para a linguagem do Twitter, sem problema, que foi a questão do “Dia do DJ”, por exemplo, que era questão do fone de ouvido, usar o fone de ouvido: tinha a mensagem no Facebook, a gente adaptou, usou a mesma imagem e adaptou para a linguagem do Twitter (informação verbal).⁶⁸

Uso da TI na área de Marketing

No que diz respeito aos sistemas de informação de marketing existentes no Metrô, observou-se a existência de dois sistemas do tipo CRM: o principal, denominado Sugar, é um sistema desenvolvido com base em software livre que provê comunicação entre diversas áreas da organização, tais como Operações, Marketing, Ouvidoria, etc; o SisPauta, por sua vez, é um

⁶⁸ SEIXAS

sistema utilizado apenas pelo Departamento de Imprensa, com a função principal de coordenar a relação que a organização possui com os veículos de comunicação.

Especificamente para atender às demandas e ao funcionamento da área de redes sociais do Metrô, foi contratado o serviço de um sistema gerenciador de plataformas de redes sociais, denominado zMonitor. Por meio deste sistema, são realizadas as atividades de monitoramento da imagem organizacional, gestão do relacionamento com os usuários e operacionalização das atividades relacionadas à veiculação de postagens. Além disso, o sistema possui interfaces voltadas à avaliação do desempenho organizacional, tais como estatísticas de demandas atendidas, relatórios baseados em métricas das plataformas, entre outras.

No que diz respeito às bases de dados utilizadas pela área de marketing, o Metrô dispõe de um amplo conjunto de dados que subsidia suas atividades. Dentre essas bases de dados pode-se citar as seguintes:

- Relatórios diários emitidos pelo Departamento de Imprensa referentes ao atendimento realizado junto aos veículos de comunicação;
- Relatórios diários sobre o posicionamento do Metrô nas plataformas de redes sociais, fornecidos por empresa especializada no monitoramento de performance em redes sociais;
- Pesquisas qualitativas realizadas periodicamente junto aos usuários, encomendadas diretamente pelo Departamento de Marketing;
- Pesquisa Origem-Destino, encomendadas bianualmente pela Diretoria de Operações, cujos principais resultados são compartilhados com a área de Marketing;

Como exemplo da importância que essas bases de dados possuem para as definições estratégicas do Metrô, inclusive no tocante à presença nas plataformas de redes sociais, o trecho a seguir apresenta conclusões tiradas a partir da realização da Pesquisa Origem-Destino, realizada pela Diretoria de Operações:

O Metrô, de 2 em 2 anos, faz uma pesquisa com os usuários: quem faz essa pesquisa é a Operação. Só que a gente tem acesso, pelo menos aos principais resultados, a gente tem acesso, e a partir dessas informações também nos ajuda a bolar as estratégias. Por exemplo, não é do nada que eu tiro uma informação para você que meu *target* é 18 a

34 anos, que [...] 80% dos usuários tem acesso à internet, que 44% utiliza smartphone... são dados que vêm da pesquisa (informação verbal).⁶⁹

Além destes relatórios, também estão à disposição da organização os relatórios gerados a partir do sistema gerenciador de plataformas de redes sociais, que são produzidos periodicamente e disponibilizados não só para o Departamento de Marketing, mas também para áreas como a Diretoria de Operações, Ouvidoria, etc. Especificamente sobre o desempenho do Metrô nas plataformas de redes sociais, os trechos a seguir discorrem acerca de um dos relatórios relacionados, que é elaborado por uma empresa especializada e fornecido diariamente para a organização:

A gente tem um serviço, um relatório, que a gente recebe também duma agência que presta serviço para gente, [...] uma espécie de *grade*, clipping de redes sociais. Então a gente recebe um pela manhã, um pela tarde que traz o cenário geral, como a marca “Metrô” está inserida [...], não só nas interações que a gente tem com os internautas (informação verbal).⁷⁰

Esse clipping dá um cenário geral para a gente: como é que está o cenário político, como é que a marca está inserida, comparada com todas as outras marcas... Então, eles fazem esse clipping para a gente, para a gente entender um pouco como é que o Metrô, como é que está no “Trend Topics”... (informação verbal)⁷¹

No que diz respeito à relevância da tecnologia para os processos de marketing, a percepção dos entrevistados é de que a tecnologia desempenha um papel decisor, de fundamental importância para o funcionamento da área de Marketing e da organização como um todo, já que permite que se tenha constantemente informações bastante precisas acerca da dinâmica do mercado, especialmente no tocante à percepção dos usuários sobre a organização, aspecto bastante valorizado pelas equipes de redes sociais e Marketing do Metrô.

No que diz respeito à caracterização da área de Marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas, bem como à relevância dos dados oriundos das redes sociais para o processo de Marketing, não foram encontradas, neste caso específico, evidências que subsidiem a discussão e colaborem para situar a organização no contexto da pesquisa.

No que diz respeito ao nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais, observou-se que esta integração se dá prioritariamente por

⁶⁹ SEIXAS

⁷⁰ SEIXAS

⁷¹ SEIXAS

intermédio do sistema gerenciador de redes sociais, uma vez que o sistema CRM atualmente utilizado não comporta a implantação de interfaces (módulos) relativas a redes sociais. O trecho a seguir apresenta os motivos pelos quais os dados de redes sociais não são imputados diretamente no sistema CRM do Metrô:

O ideal para a empresa como um todo é que fosse um software, só que eles não conversam, até porque o Sugar, como ele está agora, ele está muito... muito estufado, e você não consegue colocar mais coisas além do que já estão sem você prejudicar a interface do usuário. Então, você vai pôr uma lentidão terrível se você criar um módulo de puxar redes sociais, por exemplo (informação verbal).⁷²

A solução encontrada, com vistas a promover a integração dos dados entre as diversas áreas da organização, foi estruturar rotinas de extração dos dados existentes no sistema gerenciador de redes sociais, de modo que eles sejam tratados pelas áreas que deles necessitem, e utilizados de acordo com suas necessidades. Essa solução adotada pelo Metrô é ilustrada no trecho a seguir, num contexto de integração entre a área de redes sociais e área responsável pela construção dos indicadores de qualidade da organização:

Convencionou-se de que nosso software é o software que a gente precisa para sair os relatórios da forma como a gente precisa aqui na CMI [área de redes sociais] e o pessoal, para alimentar o sistema da qualidade, consegue exportar esses dados e trabalhar da forma como a ISO [norma internacional de qualidade] determina que se trabalhe, que não é a mesma forma que nós trabalhamos aqui. Porque eles têm um sistema de classificação que é diferente do nosso. Então acabou ficando separado, assim como tem separado na Operação outro sistema para coleta dos dados do SMS Denúncia, que ele também não consegue vir pelo Sugar (informação verbal).⁷³

Em ações de comunicação de Marketing também há possibilidade de integração dos dados originados das plataformas de redes sociais com outras aplicações tecnológicas, tais como o próprio sítio institucional da organização na internet. O trecho a seguir ilustra esta relação, desta vez no contexto de integração entre os dados originados das plataformas de redes e o site institucional do Metrô:

Eram painéis em três estações. Você tinha painéis temáticos, onde era uma grande foto de um trem de metrô, com serpentina, e tal, e os usuários podiam tirar fotos com balões igual de história em quadrinhos, com adereços, e tal, temáticas de Carnaval... Aquilo subia para uma página específica do Facebook, que aí o Reginaldo controlava, ele entrou, vamos dizer, como um paralelo, como um apêndice da nossa página oficial,

⁷² BOMFIM

⁷³ BOMFIM

ele compartilhava essa página de fotos, e os usuários viam, compartilhavam, era dessa maneira (informação verbal).⁷⁴

Integração das áreas de TI e Marketing

No que diz respeito à participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas, observou-se que a área de TI possui papel preponderante em todo o processo. No caso do sistema CRM atualmente utilizado pelo Metrô, bem como no sistema que dá suporte às atividades do Departamento de Imprensa, a área de TI foi a responsável, respectivamente, pela parametrização e pelo desenvolvimento destes sistemas, em parceria com a área de TI da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM), outra das quatro empresas administrativamente subordinadas à Secretaria Estadual dos Transportes Metropolitanos. Ou seja, o Sistema Sugar (CRM) foi parametrizado pela equipe do Metrô, enquanto o SisPauta foi desenvolvido pela equipe da CPTM.

No caso específico da contratação de aplicações externas – como, por exemplo, o sistema gerenciador de plataformas de redes sociais atualmente utilizado pelo Metrô – a área de TI é a responsável por toda a tramitação burocrática necessária à contratação da empresa que fornecerá a aplicação ou prestará o serviço especializado. A área de redes sociais, por sua vez, possui como principal atribuição apresentar sua demanda a área de TI, e as especificações que são esperadas do potencial provedor de serviço. O trecho a seguir ilustra a integração entre as áreas de redes sociais e TI no processo de contratação de determinada aplicação:

A gente passa tudo que a gente precisa para a área de TI, a TI licita, faz o contrato, faz todo procedimento. Eles que dizem o quanto de suporte a empresa tem que dar, eles conversam com a empresa se vai fazer alguma modificação específica para a gente. Então, contratação de qualquer sistema é feita pela TI. A gente diz tudo que precisa, o documento da especificação quem faz são eles. Então foram várias reuniões para conseguir fazer o pregão, que acabou resultando nesse pacote do zMonitor (informação verbal).⁷⁵

Já no tocante ao grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes, observou-se que a área de TI, como fornecedora de serviços interna do Metrô, é a principal responsável pela manutenção do sistema Sugar. A manutenção do sistema SisPauta, por sua vez, continua objeto de parceria com a área de TI da CPTM. O trecho a seguir descreve

⁷⁴ ALVES

⁷⁵ BOMFIM

como se dá a relação entre as áreas de negócio e a área de TI com vistas ao processo de atendimento de demandas de manutenção do sistema Sugar:

A questão do “Sugar” é que ele foi customizado a partir de algo que já existia, e que existia livre [software livre]. Quando você precisa fazer alguma modificação, ou incluir alguma coisa no “Sugar”, o pessoal da TI, e aí eu não sei se eles mexem na programação ou se eles fazem uma ingerência junto a empresa “Sugar” para fazer essa alteração, mas você solicita para a TI, e a TI faz o gerenciamento e entrega aquilo que você pediu (informação verbal).⁷⁶

E, por fim, em referência ao grau de suporte da área de TI aos processos ligados às redes sociais, observa-se uma particularidade em relação ao que ocorre quando da origem das aplicações que subsidiam as atividades da área de redes sociais: enquanto que, na origem das aplicações externas – a exemplo do ocorrido com o sistema gerenciador de plataformas de redes sociais – a área de TI possui um papel preponderante, realizando a maior parte dos procedimentos burocráticos necessários à contratação das aplicações, em eventuais processos de suporte e/ou manutenção, o contato passa a ser realizado diretamente com a empresa fornecedora da aplicação. Isso se dá em função da agilidade que se obtém na solução dos problemas, e na relação contratual existente entre o Metrô e a empresa contratada. Os trechos a seguir destacam o processo de suporte das aplicações sendo realizado diretamente pelas empresas fornecedoras, bem como o papel de mediação da área de TI no caso de eventuais problemas:

Nosso sistema, quando a gente tem problema no “Zubit” [zMonitor], a gente já tem contato direto lá com a empresa, e eles resolvem na hora porque eu não posso esperar o dia seguinte para resolver (informação verbal).⁷⁷

No caso do “Zubit”, não tem intermediário na T.I.. Nós temos uma contraparte que se o pessoal do “Zubit” não nos ajudar, não atender, não nos ensinar no que nós precisamos, nós acionamos eles, porque eles têm o poder contratual de punir a empresa, caso ela faça isso (informação verbal).⁷⁸

Mudanças organizacionais decorrentes do uso de redes sociais

No ano de 2009, o então Secretário de Transportes Metropolitanos do Estado de São Paulo recomendou que as empresas integrantes da Secretaria criassem seus perfis no Twitter. Ou seja,

⁷⁶ BOMFIM

⁷⁷ SEIXAS

⁷⁸ BOMFIM

uma decisão administrativa foi o evento que marcou o início da presença institucional do Metrô nas plataformas de redes sociais.

Como, até então, nem o Metrô nem as demais empresas integrantes da Secretaria possuíam qualquer experiência nesse tipo de tecnologia, o processo de apropriação dessas plataformas foi ocorrendo na medida em que os responsáveis pela implantação do processo entendiam suas nuances. Os trechos a seguir ilustram como se deu o processo de implantação da presença organizacional do Metrô nas plataformas de redes sociais:

A gente recebeu uma ordem, na época: “Criem um perfil no Twitter.” [...] A gente até questionou na época: “Tá, mas o que nós vamos fazer?” “Vocês têm que criar o perfil”. Depois a gente foi moldando... É a mesma coisa que pegar uma massinha, aquelas massinhas de modelar: você pega a massinha ela é uma bolinha, aí você começa a moldar essa massa (informação verbal).⁷⁹

Só que aí, a forma, essa apropriação das plataformas, isso eu posso dizer que, vai, 90% fomos nós, a gente foi na tentativa, erro e acerto. A gente foi sempre nessa toada (informação verbal).⁸⁰

No contexto da época, a gestão da comunicação institucional das empresas ocorria de forma unificada, de modo que o processo de implantação das plataformas de redes sociais se deu em conjunto entre Metrô, CPTM e EMTU. Nesta primeira etapa do processo, a atividade principal desempenhada pelas equipes responsáveis era a veiculação, apenas pelo Twitter, de releases emitidos pelas assessorias de imprensa das empresas, sem qualquer tipo de interação direta com os usuários. O objetivo, neste primeiro momento, era divulgar as ações das empresas, e utilizar as plataformas de redes sociais como suporte para os sítios institucionais. O trecho a seguir descreve como se deu essa primeira etapa do processo de implantação das plataformas de redes sociais:

A gente começou a gerenciar perfis no Twitter das empresas. Então, o perfil do Metrô, da CPTM e da EMTU [Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos] foram criados ao mesmo tempo, e a gente começou a alimentar esses perfis. Mas como que era, como funcionava isso? Basicamente a gente repetia release, as notícias que as empresas, que as assessorias de imprensa produziam, a gente reproduzia isso pelas redes sociais. Então era mais [como] um broadcast, algo para amplificar aquilo que já era feito através da própria assessoria de imprensa e do site das empresas. Basicamente era esse o trabalho nosso: [...] suporte para divulgar as ações das empresas. Então a gente tinha pouquíssima interação, respondia uma coisinha ou outra. Nós não tínhamos uma estrutura específica para cuidar, para interagir com os

⁷⁹ SEIXAS

⁸⁰ SEIXAS

internautas... então, basicamente, a gente reproduzia aquilo que a imprensa produzia de conteúdo (informação verbal).⁸¹

O aumento no número de seguidores levou à complexificação das atividades ligadas as plataformas de redes sociais. Os usuários passaram a utilizar estas plataformas como instrumento de interação direta, e de apresentação de demandas, como pedidos de informações, reclamações, etc. Paralelo a isso, novas mudanças na gestão da Secretaria dos Transportes Metropolitanos levaram à separação das atividades, ficando a cargo de cada empresa prestar seu próprio serviço junto aos usuários. O trecho a seguir apresenta essas condicionantes, e como se deu o processo de transição entre a estrutura centralizada na Secretaria, à estrutura descentralizada no Metrô e nas demais empresas:

Até que a demanda começou a aumentar, a gente precisava interagir com esses internautas, e a gente começou a montar uma estrutura própria do Metrô para cuidar disso, enquanto a CPTM também montou a sua estrutura para poder se dedicar exclusivamente a essa atividade. E foi aí, em 2011, [que houve a mudança na gestão]... Nessa virada, na verdade, eu acabei ficando sozinho, dividia minhas atividades de assessor de imprensa com gerenciamento de rede social. Foi quando a Camila chegou, no final de 2011, [...] e a gente conseguiu, assim, foi o embrião para criar uma equipe dedicada às redes sociais. A partir desse momento, a gente ainda ficou um tempinho com o perfil da CPTM, até que a CPTM [...] conseguisse também se organizar numa equipe para poder cuidar dessas redes. Esse momento também chegou logo em seguida: depois de um ano, um ano e pouquinho, a CPTM pegou esses perfis e passou a gerenciar, e nós ficamos só com os perfis do Metrô (informação verbal).⁸²

Consequentemente, entre os anos de 2011 e 2013, a estrutura da área de redes sociais foi ganhando a configuração que dispõe até hoje, ligada ao Departamento de Imprensa do Metrô, e com colaboradores – funcionários e estagiários – totalmente dedicados a estas atividades. Além disso, processos começaram a ser sistematizados e, a exemplo do sistema gerenciador de plataformas de redes sociais, sistemas foram incorporados às atividades quotidianas. O trecho a seguir, ao discorrer sobre o processo decisório referente ao conteúdo que é veiculado nas plataformas de redes sociais, ilustra como se deu a consolidação das atividades da área de redes sociais do Metrô:

A questão do conteúdo, até um certo tempo, a gente que assumia toda a responsabilidade pelo conteúdo veiculado. Quando a gente montou essa estrutura, mais recentemente, de 2 anos para cá, tem concentrado mais na Deli (informação verbal).⁸³

⁸¹ SEIXAS

⁸² SEIXAS

⁸³ SEIXAS

Numa avaliação preliminar do processo como um todo, observa-se como a organização se apropriou de maneira efetiva das plataformas de redes sociais. O trecho a seguir ratifica este raciocínio:

Aí, Durval, você começa a mostrar a qualidade do trabalho de redes sociais que teve aqui, pelo seguinte: esse início daqui não foi muito diferente de outros lugares. O que foi diferente? A evolução e o ponto que a gente chegou hoje. [...] Talvez isso tenha nos ajudado, sabe? Eu acho que talvez na característica, na personalidade organizacional da empresa, já tendo isso, foi uma facilidade. Então, o que acontece? A partir do momento que eles começaram a ter, e isso até hoje, o feedback do internauta que está ali seguindo, compartilhando, foi aí que você vai se balizando, aprendendo, evoluindo e planejando. Essa é a grande diferença. Começar, começou todo mundo igual (informação verbal).⁸⁴

Hoje, a gente tem uma equipe dedicada para isso, a gente consegue planejar, a gente consegue ter estratégias, a gente consegue fazer esse trabalho de relacionamento, tabular todos esses números, a gente tem relatório mensal de produção da equipe, que é publicado na nossa intranet, para todos funcionários (informação verbal).⁸⁵

Ainda que a equipe da área de redes sociais considere a atual estrutura como adequada à demanda existente e aos processos desempenhados, observou-se uma preocupação em não reconhecer a atual estrutura como definitiva, em função das constantes mudanças que são percebidas no ambiente das redes sociais, e as consequências dessa dinâmica no conjunto das atividades quotidianas da organização. O trecho a seguir, ao discorrer sobre a demanda de usuários em relação à ampliação do horário de atendimento, ilustra a preocupação existente em manter uma estrutura adequada às demandas exigidas pelos usuários da organização e de acordo com os objetivos organizacionais:

Vou te dar um exemplo prático: muito internauta reclama, acha que a gente deveria começar o atendimento às 6h da manhã e terminar às 22h. Hoje, com a estrutura que a gente tem, não é possível fazer esse atendimento, nesse período. Então, é uma necessidade que a gente precisa avaliar. Por outro lado, a gente não tem tanta demanda nesses horários. Então, tudo isso você tem que avaliar, porque tem custo, [...] para nós, o SAC é uma questão estratégica: fica na minha mão e na mão da Camila. Eu não sou terceirizado, sou funcionário do Metrô. A Camila também é funcionária do Metrô. Então, como eu posso trabalhar isso, como eu vou ampliar esse serviço? Isso quer dizer que eu não vou ampliar? Não, é uma demanda, a gente está avaliando (informação verbal).⁸⁶

⁸⁴ ALVES

⁸⁵ SEIXAS

⁸⁶ SEIXAS

Outro aspecto observado foi o gradativo aumento da governança das atividades realizadas pela equipe da área de redes sociais, seja com os relatórios periódicos mencionados em trecho anterior por um dos entrevistados, seja com a utilização de recursos provenientes dos sistemas atualmente utilizados, conforme descrito no trecho a seguir:

A gente ganhou governança nesse trabalho, né? Porque a gente conseguiu registrar em sistema tudo o que a gente faz, quem faz e como faz. 2 anos atrás a gente dividia a senha do Twitter: hoje eu tenho a minha senha da ferramenta, o Regis tem a dele, os estagiários têm as deles, e o pessoal da Operação tem um outro acesso, que é mais restrito do que a gente tem. 2 anos atrás, o que a gente faria? Teria que liberar senha para todo mundo. Você cria aí um problema de segurança, que agora a gente não tem. Então aí já é uma outra mudança (informação verbal).⁸⁷

Ainda como decorrência da estruturação das atividades ligadas à manutenção da presença do Metrô nas plataformas de redes sociais, pôde-se observar a sistematização dos processos de acordo com a filosofia de trabalho da organização, conforme destacado no trecho a seguir:

A gente tem tudo escrito... Porque, assim, a gente precisa saber exatamente o que tem que fazer. E, no Metrô, em todas as áreas é assim, você tem que ter procedimentos! Nós temos os procedimentos para fazer o trabalho de rede social. Embora algumas questões a gente flexibilize um pouco, mas, assim, existem procedimentos que a gente procura na medida do possível (informação verbal).⁸⁸

Além de garantir o funcionamento de acordo com os objetivos organizacionais, as atividades da área de redes sociais podem ser consideradas formalizadas. Isso significa que, em caso de mudanças na equipe, as atividades correm um baixo risco de serem interrompidas, conforme descrito no trecho a seguir:

A gente tem lá os nossos procedimentos: o que acontece quando chega uma demanda, como eu avalio, como eu encaminho... Então, por exemplo, se acontecer alguma coisa de eu ir embora, a Camila ir embora, ser promovido, sei lá, ter uma oportunidade em outro lugar, esse trabalho, ele tem condições de continuar porque ele está bem estruturado (informação verbal).⁸⁹

Efetivamente apresentando os processos criados em decorrência da necessidade de manutenção da presença organizacional nas plataformas de redes sociais, a área de redes sociais do Metrô possui processos considerados rotineiros, como a informação aos usuários sobre a situação das linhas, e acompanhamento de demandas e notificações realizadas pelos usuários durante a

⁸⁷ BOMFIM

⁸⁸ SEIXAS

⁸⁹ SEIXAS

operação do serviço. Esta atividade é feita em parceria com a Diretoria de Operações, que possui um canal direto de comunicação com a área de redes sociais, de modo a receber imediatamente estas demandas e tratá-las conforme seu grau de importância. O trecho a seguir descreve a dinâmica deste processo de atendimento e acompanhamento dos usuários:

Por exemplo, o usuário pergunta como está a operação: “Como está a linha vermelha agora?” Então a gente tem um painel do CCO [Centro de Controle Operacional] ligado, que a gente vê a operação das linhas. Se a gente nota que tem uma restrição, a gente já liga para o CCO, ou para o assessor que está em serviço no CCO para obter essa informação e retornar para o internauta. Isso daí é coisa imediata que a gente consegue responder na hora. Ou, às vezes, e muitas vezes, que é o grosso do nosso trabalho, tem internauta reclamando de ar-condicionado que está desligado, uma porta que está com mau funcionamento... E aí a gente pede para informar o número do carro, essa informação vai para nossa área de operação... então existe lá dentro da operação existe uma equipe também que recebe todas as demandas para resolver os problemas. Então, se a gente capta uma demanda que o carro L326 está com o ar-condicionado quebrado, a gente pega essa informação, manda para um mailing que tem lá na operação e eles imediatamente já acionam um empregado que está em serviço para verificar o trem e, se for o caso, rearmar lá o ar-condicionado, e a gente depois recebe a informação que o trem, que o carro foi verificado, e se constatou ou não a falha, e depois a gente retorna para o internauta dizendo que o trem foi verificado, e se foi constatado ou não (informação verbal).⁹⁰

Para a realização destas atividades rotineiras, foi criado pela área de redes sociais um “banco de respostas” que, uma vez disponível em planilhas eletrônicas e no próprio sistema gerenciador de plataformas de redes sociais, auxilia os operadores de prontidão por meio da disponibilização de modelos de postagens e/ou respostas-padrão para situações específicas, o que torna o trabalho de atendimento ao usuário mais rápido e efetivo.

No caso de eventos considerados críticos, como greves ou fortes paralisações no sistema, os processos de monitoramento e atendimento dos usuários passam a ser realizados em conjunto com o comitê de crise eventualmente instalado, no qual são envolvidos também membros das áreas operacionais e administrativas. O trecho a seguir descreve a dinâmica de atividades em um evento crítico:

No caso de greve, o que acontece? A gente vai lá para o CCO, fazer um atendimento lá, junto com o comitê de crise. Isso afeta o negócio da empresa. E aí eu consigo aprovar ali direto com o diretor e passar a informação ali diretamente, já com a anuência da diretoria. Porque, dependendo do que eu passo ali, eu tenho que ter muita certeza, muita segurança do que eu estou passando. Então, em casos extremos, como o caso de greve, que é formado um comitê de crise, a gente participa desse comitê para poder passar essa informação (informação verbal).⁹¹

⁹⁰ SEIXAS

⁹¹ SEIXAS

No processo de monitoramento, a equipe de redes sociais concentra esforços em captar menções à organização, tratá-las, e avaliar a necessidade de alguma intervenção de resposta, conforme apresentado no trecho a seguir:

A gente faz o monitoramento, e a gente precisa captar, avaliar tudo isso que é captado no monitoramento... existe uma avaliação de como essas mensagens são tratadas. Então, assim, claro que tem muito lixo que você capta no monitoramento, [...] xingamento, coisas que para gente, não vai agregar nada. Então existe um grande lixo que é captado nesse monitoramento diário [...] Obviamente que a gente concentra nesse monitoramento, na avaliação que a gente faz, as menções diretas aos perfis, a gente dá um foco para esse monitoramento (informação verbal).⁹²

As atividades de monitoramento também subsidiam a criação de campanhas institucionais, com a busca por temas que sejam relevantes para os usuários das plataformas de redes sociais, e que possam ser utilizados como mecanismos de aumento do engajamento. O trecho a seguir apresenta essa necessidade encontrada pela equipe de redes sociais em contextualizar suas campanhas institucionais:

A gente tem que estar antenado em tudo que tá acontecendo... E outra: para gerar esse conteúdo legal, que engaja as pessoas, a gente tem que estar antenado em tudo que está rolando na rede social. Então, tem que acompanhar o perfil pessoal, tem que seguir os caras legais... Então, a gente fica também com essa anteninha ligada, para gerar esses conteúdos que engajam (informação verbal).⁹³

A elaboração de campanhas institucionais, por sua vez, é feita em forte parceria com o Departamento de Marketing, que avalia aspectos técnicos, como a linguagem e o uso apropriado da marca, bem como aspectos sociais e políticos, que possam, numa situação extrema, afetar negativamente a imagem organizacional. O funcionamento desta rotina, e a necessidade de constante avaliação do material divulgado nas plataformas de redes sociais, podem ser observados no trecho a seguir:

Questões que envolvem a imagem do Metrô, a gente tem claro, todo esse cuidado: então, o Rubens também precisa ver, precisa ver se a aplicação do logo está correto, se politicamente aquele *post* está correto... Porque hoje a gente vive o ápice, a ditadura do politicamente correto. Então, a gente já teve problema com esse tipo de coisa. Então, a gente, ao máximo, a gente faz um exercício de advogado do diabo, para cada questão, para ver se aquilo não pode suscitar uma reclamação de uma minoria. Enfim, é muito delicado isso (informação verbal).⁹⁴

⁹² SEIXAS

⁹³ SEIXAS

⁹⁴ SEIXAS

O funcionamento da área de redes sociais do Metrô gerou mudanças em processos de toda a organização. A primeira delas, como descrita no trecho a seguir, diz respeito à diversificação de canais de comunicação existente e, conseqüentemente, ao papel das plataformas de redes sociais como instrumentos efetivos de comunicação da organização com seus usuários:

O que afeta é o seguinte: é entender que a gente tem uma ampliação de ferramentas e canais. Por exemplo, ou seja, tem um planejamento que está sendo no Marketing, a gente já prevê a atuação e a possibilidade de incluir as redes sociais (informação verbal).⁹⁵

Isso implica em uma necessidade de comunicação maior entre as próprias áreas da organização, e uma reestruturação na lógica de trabalho organizacional. Ou seja, além de fortalecer os vínculos de comunicação interna entre as áreas de negócio, reconhece-se que determinadas ações podem ser demandadas a partir da área de redes sociais, ou que ações desenvolvidas fora do ambiente virtual podem ter sua visibilidade ampliada se a área de redes sociais for envolvida. Os trechos a seguir, por exemplo, ilustram como se dá esta relação existente entre o Departamento de Marketing e a área de redes sociais:

Eu posso atravessar aqui, a Camila, a gente atravessa aqui a portinha aqui toda hora, o Rubens vem aqui, ele fala “Ah, eu estou com esse material aqui, preciso divulgar. Qual a melhor forma de divulgar esses vídeos?” Teve uma campanha da SABESP, que a gente entrou para ajudar a SABESP na economia de água “Como que a gente potencializa isso nas redes sociais?” Aí a gente discute como fazer (informação verbal).⁹⁶

Até porque, se você não o fizer, você não vai estar otimizando o seu recurso de comunicação. Então você tem que pensar na assessoria de imprensa, na divulgação via rede social... Às vezes, a estratégia, você começa pela rede social, depois isso gera pauta para a imprensa... ou senão eu faço “repelling”, faço uma ação X na estação e depois isso vai para as redes sociais. Então, isso tudo tem que ser feito de forma discutida (informação verbal).⁹⁷

Também a seleção de provedores de serviço para o Metrô, especialmente aqueles relacionados ao processo de comunicação de marketing, como agências de propaganda, passou a ser baseado no seu uso adequado das plataformas de redes sociais, como descrito no trecho a seguir:

Quando a gente estava escolhendo uma empresa, uma agência para trabalhar com a gente, um dos critérios que a gente teve foi: “vamos entrar no site e na página desse

⁹⁵ ALVES

⁹⁶ SEIXAS

⁹⁷ SEIXAS

cara, [e ver] como é que ele trabalha isso”. Entendeu? Isso foi feito. [...] Por que, como é que um cara presta serviço para a gente, se ele não sabe usar para ele mesmo? (informação verbal)⁹⁸

Outra mudança observada nas práticas do Metrô diz respeito ao tratamento que é dado à informação. Com o uso das plataformas de redes sociais amplamente disseminado, observou-se uma maior compreensão, por parte do Metrô, que determinada informação pode ser amplamente divulgada, independentemente de como tenha sido fornecida. Com isso, a organização passou a se preocupar mais com a qualidade da informação fornecida aos seus usuários, e a vislumbrar processos de gestão baseados no controle da informação que é veiculada sobre sua imagem no ambiente virtual. Essa mudança de postura em relação à informação e ao processo comunicacional como um todo é ilustrada nos trechos a seguir:

Essa é uma realidade que há 10, 15 anos atrás não existia: o Metrô não precisava lidar com essa questão. Hoje isso é muito mais rápido, isso chega violentamente rápido aqui. Você precisa ter agilidade para apurar o que aconteceu, para contextualizar aquilo, porque senão fica aquela imagem, aquilo fica valendo como a realidade, que muitas vezes não corresponde. Porque o internauta tem, claro, a prerrogativa da liberdade de expressão, mas ele também tem a possibilidade de usar isso para fins que não são muito éticos (informação verbal).⁹⁹

Mesmo que você tenha falado para o usuário num e-mail, nada impede que ele dê um *print* daquilo e coloque na internet, que coloque no Reclame Aqui... Então, aí você já tem essa mistura do que é relacionamento, a parte de Marketing na questão do conteúdo, da imagem da empresa, e você junta isso com a parte de pesquisa (que é o monitoramento, basicamente é uma grande pesquisa), e tudo isso acaba caindo para acabar ajudando o trabalho de redes sociais que a gente faz aqui.¹⁰⁰

Enfim, para acompanhar a velocidade que a informação é veiculada nas plataformas de redes sociais e, conseqüentemente, responder de maneira assertiva aos seus usuários, o Metrô buscou flexibilizar o fluxo de informação entre as áreas, e reavaliar sua percepção acerca do processo de comunicação com os usuários internos, e como isso impacta diretamente na comunicação com usuários e demais stakeholders. O trecho a seguir ilustra os procedimentos adotados como consequência dessa mudança de percepção sobre a importância do fluxo de informação intraorganizacional:

O Metrô tem que ter uma certa rigidez para poder ter essa operação com o mínimo de falhas possível. Tudo é procedimentado, tudo no Metrô. Inclusive nós, aqui, temos procedimentos. Tudo é procedimentado! Então o Metrô ainda tem essa estrutura. Mas,

⁹⁸ ALVES

⁹⁹ SEIXAS

¹⁰⁰ BOMFIM

mesmo com essa estrutura, a gente buscou meios de melhorar o fluxo de informação entre as áreas. [...] O melhor exemplo disso é a interface que a gente tem com a Operação. Quer dizer, hoje a gente consegue a informação que, às vezes, ficava restrita lá na Operação. A gente, por ter essa interface direta, que tem uma equipe no núcleo lá, que fala com a gente praticamente o dia inteiro, consegue obter essas informações lá dentro. Inclusive, fazem treinamento para os novos empregados, explicando a importância da rede social, porque a gente tem que fornecer a informação, porque ela tem que vir rápido... Então, embora o Metrô ainda tem uma estrutura rígida, ele teve que, em algum momento, se flexibilizar para atender a essa demanda, senão eu não consigo ter essa agilidade para responder. Então, basicamente, assim, como que era antes e depois? Antes, a informação, ela ficava mais confinada nas áreas. Hoje, com essa facilidade tecnológica, essa informação flui melhor (informação verbal).¹⁰¹

Além disso, a organização passou a compreender a importância da área de redes sociais para o atual funcionamento da organização como um todo, como um agente que ao mesmo tempo agrega e dissemina as informações de acordo com as necessidades organizacionais, conforme observado no trecho a seguir:

O que aconteceria se o Metrô não estivesse fazendo esse trabalho? Hoje nós não saberíamos metade do que a gente sabe: não saberíamos sobre o usuário, não saberíamos o que a gente sabe sobre os equipamentos que a gente tem, porque antes a gente dependia do funcionário ir lá ver, agora nós temos pessoas que estão no trem que avisam se tem alguma coisa quebrada em tempo real. Então, a gente ganhou informação. A empresa como um todo passou a perceber que, se não houver fluidez na informação, a informação vai rolar por fora, alheia a ela de forma totalmente distorcida, e que, dentro, se a informação não fluir aqui dentro, vai ser pior para todos os departamentos, para empresa como um todo, para político, para todos. [...] Então eu diria: o Metrô, sem as redes sociais, seria uma empresa eternamente em crise, e seria mais difícil para todos os departamentos. Não que nós somos maravilhosos, nem nada, mas eu acredito que seria mais complicado (informação verbal).¹⁰²

4.2.2 Análise teórica do fenômeno observado no Metrô

Considerando o processo de dupla codificação realizado nos dados disponibilizados pelo Metrô para esta pesquisa, buscou-se o cruzamento entre as ocorrências referentes a cada aspecto do fenômeno observado, com os constructos das teorias então utilizadas. O resultado destes cruzamentos será apresentado nesta subseção.

No que diz respeito ao primeiro constructo relacionado às características do caso, “Usos Corporativos de Redes Sociais”, e considerando suas quatro subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

¹⁰¹ SEIXAS

¹⁰² BOMFIM

- Sobre *As plataformas de redes sociais utilizadas* (USO-PLAT), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (2), sendo as duas ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria;
- Sobre *O tempo de uso de cada plataforma* (USO-TEMP), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;
- Sobre *O nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas* (USO-INTG), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa, porém com apenas uma ocorrência ligada à lealdade à apropriação (AST-LEAL);
- Sobre *as Estratégias e práticas, relativas à área de Marketing, efetivamente elaboradas, identificadas e desempenhadas* (USO-ESTR), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (23), sendo 13 ocorrências ligadas aos usos instrumentais (AST-USOS), 5 ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL), 4 ocorrências ligadas às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT) e uma ocorrência ligada aos movimentos de apropriação (AST-APRO) previstos nesta teoria;

A matriz representada pelo Quadro 16 a seguir ilustra os principais achados relativos a este primeiro constructo:

Quadro 16 – Perspectivas teóricas presentes nos Usos Corporativos de Redes Sociais

USO	AST	TIN
USO-PLAT	Usos instrumentais (1)	Processo de legitimação (2)
USO-TEMP	Sem ocorrências	Sem ocorrências
USO-INTG	Lealdade à apropriação (1)	Sem ocorrências
USO-ESTR	Usos instrumentais (13) Lealdade à apropriação (5) Atitudes relacionadas à apropriação (4) Movimentos de apropriação (1)	Processo de legitimação (6) Impulsos ambientais (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria da Estruturação Adaptativa (AST).

Analisando o segundo constructo relacionado às características do caso, “Uso da TI na Área de Marketing”, e considerando suas seis subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre os *Sistemas de informação de marketing existentes na organização* (MKT-SIMK), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (2), sendo as duas ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL);
- Sobre as *Bases de dados utilizadas pela área de Marketing* (MKT-BDAD), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (4), sendo três ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) e uma ocorrência ligada às fases da institucionalização (TIN-FASE);
- Sobre a *Relevância da tecnologia para os processos de marketing* (MKT-RLTI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa, porém com apenas uma ocorrência ligada às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT);
- Sobre a *Caracterização da área de Marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas* (MKT-AREA), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;
- Sobre a *Relevância dos dados oriundos das redes sociais para o processo de marketing* (MKT-RLDA), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;
- Sobre o *Nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais* (MKT-INTI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (3), sendo duas ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL), e uma ocorrência ligada aos usos instrumentais.

Assim, a matriz representada pelo Quadro 17 a seguir ilustra os principais achados relativos a este segundo constructo:

Quadro 17 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing

MKT	AST	TIN
MKT-SIMK	Lealdade à apropriação (2)	Mudanças tecnológicas (1)
MKT-BDAD	Movimentos de apropriação (2)	Processo de legitimação (3) Fases da institucionalização (1)
MKT-RLTI	Atitudes relacionadas à apropriação (1)	Sem ocorrências
MKT-AREA	Sem ocorrências	Sem ocorrências
MKT-RLDA	Sem ocorrências	Sem ocorrências
MKT-INTI	Lealdade à apropriação (2) Usos instrumentais (1)	Sem ocorrências

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria da Estruturação Adaptativa (AST).

Já no que diz respeito ao terceiro constructo relacionado às características do caso, intitulado “Integração das Áreas de Marketing e TI”, bem como considerando suas três subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre o *Grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes* (INT-SUSI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional, porém com apenas uma ocorrência ligada às fases da institucionalização (TIN-FASE);
- Sobre a *Participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de Marketing* (INT-PART), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (5), sendo as cinco ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE);
- Sobre o *Grau de suporte da área de TI aos processos ligados às redes sociais* (INT-SURS), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (4), sendo três ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE) e uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH).

Assim, a matriz representada pelo Quadro 18 a seguir ilustra os principais achados relativos a este terceiro constructo:

Quadro 18 – Perspectivas teóricas presentes na Integração das Áreas de Marketing e TI

INT	AST	TIN
INT-SUSI	Sem ocorrências	Fases da institucionalização (1)
INT-PART	Sem ocorrências	Fases da institucionalização (5)
INT-SURS	Sem ocorrências	Fases da institucionalização (3) Mudanças tecnológicas (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria Institucional (TIN).

E, por fim, analisando o constructo relacionado às características do caso, intitulado “Mudanças Organizacionais”, bem como considerando suas seis subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre a *Existência de setores exclusivamente dedicados a dar suporte ao funcionamento de redes sociais* (MUD-ESTR), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (2), sendo uma ocorrência ligada aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR) e uma ocorrência ligada às fases da institucionalização (TIN-FASE);
- Sobre as *Características de eventuais setores ligados a redes sociais* (MUD-CEST), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (15), sendo sete ocorrências ligadas aos movimentos de apropriação (AST-APRO) previstos nesta teoria, cinco ocorrências ligadas às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT), duas ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL) e uma ocorrência ligada aos usos instrumentais (AST-USOS);
- Sobre as *Características do processo de mudança organizacional decorrente do uso de redes sociais* (MUD-PROC), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (16), sendo oito ocorrências ligadas aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR), seis ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE), uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais (TIN-IMPA) e uma ocorrência ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria;
- Sobre a *Estrutura da área de Marketing antes e depois da implantação das redes sociais* (MUD-REST), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria

Institucional (4), sendo duas ocorrências ligadas às mudanças tecnológicas (TIN-TECH), uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais (TIN-IMPA) e uma ocorrência ligada às fases da institucionalização (TIN-FASE);

- Sobre os *Processos organizacionais criados a partir da implantação das redes sociais* (MUD-PCRI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (14), sendo oito ocorrências ligadas aos usos instrumentais (AST-USOS), cinco ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL) e uma ocorrência ligada aos movimentos de apropriação (AST-APRO) previstos nesta teoria;
- Sobre os *Processos da área de Marketing afetados pela implantação das redes sociais* (MUD-PMUD), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (17), sendo 10 ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE), quatro ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria, duas ocorrências ligadas aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR) e uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH).

Assim, a matriz representada pelo Quadro 19 a seguir ilustra os principais achados relativos a este quarto e último constructo:

Quadro 19 – Perspectivas teóricas presentes nas Mudanças Organizacionais

MUD	AST	TIN
MUD-ESTR	Sem ocorrências	Empreendedores institucionais (1) Fases da institucionalização (1)
MUD-CEST	Movimentos de apropriação (7) Atitudes relacionadas à apropriação (5) Lealdade à apropriação (2) Usos instrumentais (1)	Processo de legitimação (9) Mudanças tecnológicas (2) Fases da institucionalização (2) Empreendedores institucionais (1)
MUD-PROC	Atitudes relacionadas à apropriação (2) Movimentos de apropriação (1)	Empreendedores institucionais (8) Fases da institucionalização (6) Impulsos ambientais (1) Processo de legitimação (1)
MUD-REST	Movimentos de apropriação (2)	Mudanças tecnológicas (2) Impulsos ambientais (1) Fases da institucionalização (1)
MUD-PCRI	Usos instrumentais (8) Lealdade à apropriação (5) Movimentos de apropriação (1)	Processo de legitimação (6) Fases da institucionalização (5) Empreendedores institucionais (1)
MUD-PMUD	Movimentos de apropriação (4) Lealdade à apropriação (2) Atitudes relacionadas à apropriação (1)	Fases da institucionalização (10) Processo de legitimação (4) Empreendedores institucionais (2) Mudanças tecnológicas (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria Institucional (TIN).

Considerando as tendências observadas em cada um dos quatro constructos relacionado às características do caso, presentes no caso Metrô, buscou-se a consolidação da teoria que efetivamente predomina neste fenômeno. Para tanto, foi elaborada a matriz representada pelo Quadro 20 a seguir:

Quadro 20 – Tendências teóricas observadas nos constructos relacionados ao caso Metrô.

	AST	TIN
USO	Predominante	
MKT	Predominante	
INT		Predominante
MUD		Predominante

Elaborado pelo autor

Considerando, porém, que não se obteve uma predominância geral a partir da consolidação de cada fenômeno específico, realizou-se uma análise baseada no número geral de ocorrências que foram encontradas ao longo do fenômeno. O resultado desta análise está ilustrado no Quadro 21 a seguir:

Quadro 21 – Número geral de ocorrências presentes no caso Metrô.

	AST	TIN
USO	25 ocorrências	9 ocorrências
MKT	8 ocorrências	5 ocorrências
INT	Nenhuma ocorrência	10 ocorrências
MUD	41 ocorrências	65 ocorrências
Total	74 ocorrências	89 ocorrências

Elaborado pelo autor

Desta forma, pode-se afirmar que o caso Metrô, do ponto de vista teórico, é mais fidedignamente explicado pela Teoria Institucional (TIN).

4.3 TECNISA

Perfil organizacional

Fundada em 1977, a TECNISA S.A. é uma empresa brasileira que atua no ramo da construção civil, sendo “especializada na incorporação, intermediação e construção de imóveis residenciais, comerciais e mistos” (TECNISA, 2014, p.23).

Com sede na cidade de São Paulo, possui empreendimentos distribuídos por 26 cidades brasileiras, cuja coordenação fica a cargo de seus seis escritórios regionais, situados no Distrito

Federal e nos estados do Amazonas, Bahia, Ceará, Paraná e São Paulo. Agrega 11.187 profissionais em seus quadros, sendo 3.476 diretos e 7.712 terceirizados. Operando sob o regime de capital aberto desde 2007, possui ações listadas no “Novo Mercado BM&FBOVESPA”, classificação que congrega as companhias com melhores práticas de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (TECNISA, 2014).

No que tange ao desempenho operacional em 2014, a TECNISA encerrou o ano com um lucro líquido de R\$ 155 milhões; entregou a seus clientes 8.048 unidades, nos mais diversos segmentos em que atua, um incremento de 33% em relação ao ano anterior; com 66 canteiros de obras ainda ativos, possui vendas contratadas na ordem de R\$ 651 milhões; também realizou 10 lançamentos, sendo 5 na cidade de São Paulo, três em Osasco e dois em Curitiba, somando projetos que totalizam quase R\$ 647 milhões em Valor Geral de Vendas.

Para a elaboração deste caso, foram entrevistados, durante o mês de dezembro de 2014: Denilson Novelli, Gerente de Plataformas da TECNISA, e Juliana Dell’Aia, Analista de Plataformas da organização.

4.3.1 Características do caso

A área de Redes Sociais na estrutura organizacional

A responsabilidade sobre a presença organizacional da TECNISA nas plataformas de redes sociais está a cargo do Departamento de e-Business que compõe a Diretoria de Marketing em conjunto com os departamentos de Responsabilidade Social e de Relacionamento com Clientes. A operacionalização destas ações é atribuição da Gerência de Plataformas, que coordena toda a parte de mídia online da empresa.

Assim como as demais diretorias integrantes do aparato executivo da empresa, a Diretoria de Marketing está diretamente subordinada à Presidência, conforme ilustrado na Figura 11 a seguir:

Figura 11 – Representação da estrutura organizacional da TECNISA.

Fonte: TECNISA, 2014, p.36

A posição da Diretoria de Marketing na estrutura administrativa e, consequentemente, o nível de autonomia que ela possui em relação às demais áreas corporativas, tem sido considerada pelos entrevistados como um dos principais fatores responsáveis pelo efetivo processo de apropriação das plataformas de redes sociais no contexto organizacional, conforme se pode observar no trecho a seguir, extraído da entrevista realizada com Denilson Novelli, Gerente de Plataformas da TECNISA, atual responsável direto pela execução de estratégias e práticas ligadas a redes sociais:

O fato de a gente ter um diretor à mesma altura do diretor administrativo *certamente* facilitou a manutenção do blog. Então, se nós não tivéssemos [...] essa pessoa... E fosse só eu, gerente, lidando com o diretor administrativo, dificilmente eu [...] teria mantido o blog no ar (informação verbal, ênfase dada pelo entrevistado).¹⁰³

Ao longo dos últimos anos, como parte do processo de apropriação das plataformas de redes sociais, a TECNISA experimentou alterações bastante importantes na estrutura organizacional da Diretoria de Marketing. Dentre essas modificações, está a implantação, ocorrida entre os anos de 2008 e 2011, de uma gerência responsável exclusivamente pela operacionalização das estratégias e práticas ligadas às plataformas de redes sociais. Na época de sua existência, o responsável pela Gerência de Redes Sociais – profissional da área de tecnologia, com experiências pregressas em outras grandes organizações do mundo da internet – estava

¹⁰³ Trecho de entrevista concedida por Denilson NOVELLI, Gerente de Plataformas da TECNISA, em entrevista realizada na sede da organização, em São Paulo, em 03 de dezembro de 2014.

incumbido da missão de viabilizar a expansão do uso de plataformas de redes sociais e consolidar a experiência organizacional nesta área. Os trechos a seguir apresentam as motivações para o processo de reestruturação da Diretoria de Marketing, no tocante ao desenvolvimento das competências necessárias ao uso corporativo das plataformas de redes sociais:

Romeo [Busarello, Diretor de Marketing] achou interessante, então, chamar alguém experiente do mercado, que já tinha vivenciado mais a internet, [...] para ajudar a montar essa operação aqui na TECNISA. Essa época, sem dúvida, houve uma divisão entre *offline* e *online*, até mais pelo *skill* necessário, competência necessária da pessoa que poderia desenvolver essa área de negócio ligada à Diretoria de Marketing. Então, na época, assim, fazia sentido essa divisão, justamente para solidificar a base de internet. De lá pra cá, a atuação da empresa se expandiu nesse sentido [...]. Então, a tendência, de fato, é, em estrutura interna, voltar a unificar a operação entre on-off, só que obviamente dominando o *on* e *off* sendo um suporte (informação verbal).¹⁰⁴

Na época, teve uma divisão porque não havia um domínio completo, [...] dos profissionais que estavam aqui, de conseguir desenvolver uma frente digital e manter a frente *offline*. Então, agora [que] já passaram [sic] também todo esse período, os próprios profissionais já começam a ter essa capacidade de conseguir fazer a gestão e um planejamento envolvendo, aí, as duas frentes consolidadas (informação verbal).¹⁰⁵

[...] teve um uso tão intenso, significativo, no processo nosso de marketing que nós chegamos a ter por três anos, [...] um terceiro gerente, do *digital*, focado, orientado, para redes sociais. E, obviamente, passado esse período, hoje não faz sentido na estrutura que nós temos ter um gerente de redes sociais, questão de custos e dimensão aqui da empresa, mas já tivemos lá atrás (informação verbal).¹⁰⁶

De acordo com o que pode ser observado nos trechos anteriores, na medida em que o processo de apropriação das plataformas de redes sociais foi consolidado na organização, a TECNISA reavaliou a necessidade da existência da Gerência de Redes Sociais, optando por extingui-la. Uma vez extinta, todas as competências foram transferidas para a atual Gerência de Plataformas, resultando na atual configuração da estrutura.

Atualmente, a Gerência de Plataformas, subordinada à Diretoria de Marketing da TECNISA, é responsável pela gestão estratégica da presença organizacional nas plataformas de redes sociais, delegando a duas agências parceiras a operacionalização de grande parte dos procedimentos de elaboração de conteúdo e efetivação de postagens. Há uma terceira agência que fornece dados de performance, tanto ligados às ações ocorridas nas redes sociais, como de outras ações

¹⁰⁴ NOVELLI

¹⁰⁵ NOVELLI

¹⁰⁶ NOVELLI

desenvolvidas por meio de mídias digitais. Os trechos a seguir apresentam o esquema de funcionamento desta parceria, bem como seus principais fundamentos:

Nós temos, na nossa estrutura, eu como gerente de plataformas, os canais, eu tenho a responsabilidade de gerenciá-los. Nós temos a Juliana na equipe para acompanhar todos os posts e gerenciar também, assim, os canais, em termos de conteúdo, acompanhar com agência... São duas agências criando para gente, uma agência [...] cuida não só da geração de conteúdo das redes sociais, mas também a manutenção do site TECNISA e criação de campanhas, e nós temos uma segunda agência [...], especificamente para conteúdo (informação verbal).¹⁰⁷

Então, normalmente as definições [de caráter estratégico] partem, de fato, daqui. Os caminhos a seguir partem daqui, e a gente conta com o suporte operacional desses braços externos da agência. Então, nós determinamos [...] quais canais fazem sentido à nossa estratégia, tipo de conteúdo... obviamente, escutando a agência, tudo o mais, mas quem acaba determinando isso é aqui, internamente... e na operação, aí sim, com as agências (informação verbal).¹⁰⁸

Semanalmente, é feito um *call* de alinhamento de pauta, já para a semana seguinte, o que vai ser tratado nas redes sociais para a semana seguinte, tipo de conteúdo, [...] com essas duas agências. Então [...] a gente faz reuniões com frequência específica para definir pauta (informação verbal).¹⁰⁹

Daí surgem algumas questões de oportunidade, ações de oportunidade [que] não adianta esperar na semana seguinte, já vai ter passado o prazo, ou campanhas, tudo o mais, que eventualmente surjam e precisem veicular com urgência. [...] A pauta é boa, semanal, para ter uma orientação a respeito já criar um cenário, já começar a desenvolver, mas tem que ter essa parcela de flexibilidade para encaixar fatos novos (informação verbal).¹¹⁰

As atividades da Gerência contemplam, ainda, o monitoramento da efetivação das ações, de seus resultados, bem como o gerenciamento das interações e demandas originadas pelos usuários, conforme disposto no primeiro dos trechos apresentados anteriormente.

Considerando os movimentos de inflexão apresentados ao longo dos últimos anos na estrutura da Diretoria de Marketing, indagou-se sobre a adequação e consequente perenidade da atual estrutura aos objetivos organizacionais ligados ao uso corporativo das plataformas de redes sociais. Nesse sentido, os entrevistados foram positivos em afirmar que a atual estrutura, por ser a mais adequada ao momento de consolidação do processo de apropriação, bem como ao

¹⁰⁷ NOVELLI

¹⁰⁸ NOVELLI

¹⁰⁹ NOVELLI

¹¹⁰ NOVELLI

ambiente econômico e conjuntural vivido pela organização, pode ser considerada com grandes chances de perenidade:

Claro, [...] nós não temos bola de cristal, os negócios mudam, e precisam se adequar à realidade, mas o que se apresenta hoje ainda faz muito sentido para a companhia (informação verbal)¹¹¹.

Usos corporativos de redes sociais

A primeira iniciativa da TECNISA no que diz respeito ao uso corporativo de plataformas de redes sociais remonta ao ano de 2006, quando foi ao ar, pela primeira vez, o blog corporativo, batizado de “Blog TECNISA”. Ainda em que pese o caráter experimental da iniciativa, a organização tinha como principal objetivo permitir que seus clientes – bem como outros *stakeholders*, como vizinhos de obras, por exemplo – mantivessem um contato mais estreito, por meio de mecanismos ágeis e inovadores.

Essa postura de buscar constantemente mecanismos inovadores no relacionamento com seus clientes (atuais e potenciais), aliado ao desejo de consolidar a imagem organizacional como a mais inovadora de seu segmento de mercado, foi a responsável por levar a TECNISA a expandir sua presença nas plataformas de redes sociais. Assim, desde 2008, a TECNISA passou a possuir presenças institucionais em diversas outras plataformas (TECNISA, 2014).

Além do próprio blog corporativo, o Quadro 22 a seguir apresenta as principais plataformas de redes sociais utilizadas pela organização ao longo do tempo:

¹¹¹ NOVELLI

Quadro 22 – Plataformas de redes sociais utilizadas pela TECNISA.

Status de Uso	Plataforma	Objetivos de Uso
Uso abandonado	Foursquare	Promoção de Produtos
	Orkut	Promoção Institucional Promoção de Produtos
	Second Life	Promoção de Produtos
	Slideshare	Promoção Institucional Promoção de Produtos
Em revisão de uso	Flickr	Promoção Institucional Promoção de Produtos
Em uso corrente	Blog	Promoção Institucional Relacionamento com Clientes
	Facebook	Promoção Institucional Promoção de Produtos Inteligência de Marketing Relacionamento com Clientes
	Instagram	Promoção Institucional Promoção de Produtos
	Pinterest	Promoção Institucional
	Twitter	Promoção Institucional Promoção de Produtos Inteligência de Marketing
	Waze	Promoção de Produtos
	YouTube	Promoção Institucional Promoção de Produtos

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Relatório Anual 2013 (TECNISA, 2014) e nos depoimentos obtidos em entrevistas.

Conforme introduzido por meio do Quadro 22 acima, a TECNISA encontrou nas plataformas de redes sociais os seguintes objetivos para o seu uso corporativo relacionado às funções de Marketing: promoção institucional, promoção de produtos, relacionamento com clientes (atuais e potenciais) e inteligência de marketing. A caracterização de cada um dos objetivos de uso da organização é feita a seguir:

- Na promoção institucional, são utilizadas ferramentas que abordem conteúdos ligados, direta ou indiretamente, ao mercado da construção civil, de modo a fortalecer a imagem da empresa como referência no segmento de mercado.
- Na promoção de produtos, o objetivo é divulgar os lançamentos de novos empreendimentos, bem como as unidades que fazem parte dos estoques remanescentes, ou seja, aquelas que não foram vendidas durante o período de lançamento (que possui como referência o tempo de funcionamento do stand físico de vendas).

- Na parte de relacionamento com os clientes, o objetivo é manter o canal de contato principalmente com aqueles clientes que já efetivaram a compra de unidades. Neste caso, elementos como o acompanhamento de cronogramas de obras, datas de entrega e demais aspectos técnicos são tratados em conjunto com o Departamento de Relacionamento com Clientes.
- Também há, ainda que em menor grau, o uso de redes sociais voltado para atividades de inteligência de marketing, como o monitoramento do que se fala a respeito da empresa na mídia (especializada ou não), de seus principais concorrentes, bem como de tendências do mercado.

Ressalte-se que, entre os objetivos de uso da TECNISA, predominam os que estão diretamente relacionados às atividades de comunicação de marketing, bem como à inteligência de marketing. Nesse sentido, a organização justifica que essa escolha se dá em função das características dos produtos desenvolvidos, bem como da dinâmica de seu segmento de mercado. O trecho a seguir, extraído das entrevistas, explica este raciocínio:

O produto em si é difícil mudar, porque o produto você começa a configurar no estudo de mercado lá atrás na compra do terreno, o que já se lançou naquela região. Depois que você faz a concepção daquele empreendimento, configuração dele, se vai ser um 120 metros, 200, um de 60m², um apartamento, depois que você consegue a aprovação dificilmente você vai conseguir mudar, se for mudar vai ter que recomençar todo o processo, então não é concorrência de mercado em si tem que ser feita lá atrás são estudos de instituições de pesquisa que dão suporte ainda na aquisição do terreno, mas nas ações do dia a dia de campanha, e tudo o mais, aí que entra muito as redes sociais pra acompanhar isso e também a nossa “obrigação” [aspas dadas pelo entrevistado] de acompanhar o que a concorrência está fazendo, entrar regularmente no site deles, verificar o que mudou, o que tem de iniciativa (informação verbal).¹¹²

O setor [...] trabalha muito forte [o processo de] captação de novos clientes, ou seja, sempre nos lançamentos, fazendo investimentos pesados no lançamento de um imóvel, stands, toda experiência de stands, anúncio, tudo o mais, campanha, e tal... mas [é] um setor que trabalha muito pouco retenção de clientes. Ou seja, depois que a pessoa comprou, assinou aquele papel que diz que daqui a 3 anos vai entregar o imóvel dele, ele só recebe o boleto para pagar todo mês, é a única forma de contato que ele recebe [sic] com a construtora (informação verbal).¹¹³

[Além disso,] como a recompra de um imóvel não é algo também tão curto, então na primeira instância é trabalhar indicações. Então, um cliente satisfeito, possivelmente indicará [...] e acaba sendo, no seu círculo de amizade, familiares, [...] uma indicação de alta relevância (informação verbal).¹¹⁴

¹¹² NOVELLI

¹¹³ NOVELLI

¹¹⁴ NOVELLI

Além dos objetivos de uso citados até então, outros elementos podem influenciar a decisão da organização em escolher determinada plataforma de redes sociais para implantar sua presença organizacional. Especificamente no tocante à TECNISA, estes elementos são: o tipo do conteúdo que cada plataforma permite explorar, e o perfil da audiência de cada plataforma.

No que diz respeito ao tipo do conteúdo que determinada plataforma permite explorar, percebe-se uma orientação da organização à escolha de plataformas cujos conteúdos permitam o alinhamento direto ao segmento de mercado no qual está inserida. Uma vez constatado que aquela plataforma permite um alinhamento com o perfil e os objetivos organizacionais, desenvolve-se, entre os integrantes da estrutura orientada a esta finalidade, o conjunto de competências e práticas necessárias à operacionalização das atividades quotidianas, tais como desenvolvimento e adequação de conteúdos e campanhas, definição de procedimentos e frequência de postagens, integração com os sistemas existentes, acompanhamentos de resultados, etc. A lógica que subsidia os usos das diversas plataformas é tornar a marca mais próxima de seus clientes, e mesmo de indivíduos que, não pertencendo à sua base corrente, tenham interesse nos temas ligados à organização. Com isso, espera-se tornar a organização uma referência na internet e no seu segmento de mercado, fortalecendo sua imagem, sua marca, e aumentando o que a organização define como “encontrabilidade”¹¹⁵.

Como exemplos da diversidade de conteúdos que é explorada pela TECNISA, pode-se citar os seguintes:

- Enquanto o YouTube permite que sejam veiculados vídeos tanto de caráter institucional – apresentando, por exemplo, temas relacionados à decoração, bem-estar e tendências no mercado imobiliário e no processo de escolha de um novo imóvel – como de caráter eminentemente comercial – quando se referem ao lançamento de novos empreendimentos.
- Por sua vez, as ações desenvolvidas no Waze – plataforma orientada à geolocalização, e cujo principal uso se dá a partir de dispositivos móveis – visam indicar aos motoristas a localização de empreendimentos TECNISA, especialmente em fase de lançamento e

¹¹⁵ Segundo a filosofia da organização, apresentada durante as entrevistas, o conceito de “encontrabilidade” diz respeito à capacidade da organização de se fazer encontrar pelos usuários da internet, independente da fonte de informação que seja utilizada. Ou seja, por meio do desenvolvimento de um ecossistema baseado em conteúdos corretamente indexados e correlacionados, os usuários serão naturalmente levados a conhecer a organização, seus produtos e serviços, bem como sua reputação de marca.

vendas recém-iniciadas.

- Já no caso do Pinterest, o foco é dado tanto a dicas de decoração, com a apresentação de ambientes prontos e produtos relacionados – de modo a inspirar seus atuais clientes na etapa de decoração de unidades recém-adquiridas – como na própria exposição, por meio de fotos e descrições, dos lançamentos mais recentes.

No que diz respeito à audiência que as plataformas de redes sociais possuem, foram observadas três métricas possíveis, que fundamentam a propensão ao uso pela organização: a tendência geral de uso de determinada plataforma; o perfil dos usuários destas plataformas; e o número de seguidores que a empresa vai adquirindo ao longo do tempo.

No que diz respeito à tendência geral de uso de determinada plataforma, tem-se o fato de que a organização analisa a dinâmica no número de usuários que a plataforma apresenta ao longo do tempo, bem como no número de usuários conectados aos perfis organizacionais. Ou seja, caso determinada plataforma possua um nível crescente de audiência, ou seu perfil venha a acumular um número crescente de usuários, esta passa a ser mais interessante do ponto de vista organizacional, levando a organização a adotá-la ou, caso já possua perfil ativo, aumentar sua intensidade de uso; caso contrário, o movimento é em direção à diminuição, ou mesmo ao abandono. Os trechos a seguir exemplificam o papel da dinâmica da audiência nesse processo, com a ilustração da evolução do uso do Instagram e do Pinterest pela TECNISA:

Esse ano [2014], em específico, a gente aumentou [o uso do Instagram]. Antes, a gente não tinha tantos seguidores, [por isso] a gente não utilizava muito... [Quando] a gente [...] viu que era uma tendência [...], passou a utilizar [com maior frequência]. [Atualmente], a gente aumentou [o uso da plataforma], e tem publicação frequentemente, mas antes a gente não tinha (informação verbal).¹¹⁶

E o que a Juliana falou: de fato, esse ano, além das que a gente observa em relação a reduzir e não fazer mais sentido ao nosso negócio, o Instagram cresceu bastante. A gente já usava bem e continua usando bem o Pinterest, que é uma rede muito interessante para o tipo de conteúdo que nós temos, som e imagens, mas o “insta” foi também intensificado esse ano (informação verbal).¹¹⁷

Já no que diz respeito ao perfil dos usuários, a organização constantemente analisa se os usuários presentes em determinada plataforma pertencem à segmentação de mercado a que seus

¹¹⁶ Trecho de entrevista concedida por Juliana DELL’AIA, Analista de Plataformas da TECNISA, em entrevista realizada na sede da organização, em São Paulo, em 03 de dezembro de 2014.

¹¹⁷ NOVELLI

produtos estão dirigidos: em caso positivo, a tendência é de que os investimentos na plataforma aumentem; caso negativo, busca-se o abandono. Neste caso, tem-se como exemplo o processo de abandono gradativo do Orkut, ocorrido antes mesmo de a plataforma ser desativada pelo Google, organização a qual a plataforma pertencia. Isso se deve ao fato de que, conforme atestado no trecho a seguir, em determinado momento da trajetória da plataforma, o perfil dos usuários passou a não fazer parte do público-alvo da empresa:

O Orkut, de um tempo para cá, a gente viu que tinha mudado, estava muito mais... [...] [ligado a um] tipo de público onde a gente não tem produto. Então começamos a “tirar o pé” dali, em conteúdo, gestão, e investir em [outras plataformas, tais como] [...] Facebook e Twitter (informação verbal).¹¹⁸

Além disso, eventuais mudanças ocorridas nas próprias plataformas – especialmente no tocante às funcionalidades internas e ao perfil de uso – constituem outro fator preponderante na decisão da empresa pela manutenção (ou não) de sua presença institucional em determinada plataforma. Nesse sentido, pode-se destacar o depoimento de Denilson Novelli que, ao lamentar a perda de eficiência nos níveis de indexamento do Slideshare, utilizado para a disponibilização de documentos ao público, comenta, logo em seguida, como a mudança no perfil de uso do Foursquare afetou a presença institucional da TECNISA naquela rede social:

O próprio Foursquare, que é muito interessante para a gente [...] por se tratar de localização. Localização é uma variável crucial... diria até uma das mais importantes para uma decisão de compra de imóvel, e a gente costuma usar muitos recursos sobre a localização, [...] e trabalhar também com o entorno do imóvel, a rede de comércio e serviços do entorno, valorizando aquela região... Mas ele [...] deixou de ser uma rede de geolocalização pra ser uma rede de referências de estabelecimentos comerciais. Então muda um pouco, e aí a inserção de imóvel, nesse sentido, ficou prejudicada. Uma pessoa que está com imóvel na planta não vai ficar pontuando bem um imóvel na planta, né? Não faz sentido (informação verbal).¹¹⁹

Outro aspecto que merece destaque, relativo ao uso das plataformas de redes sociais pela TECNISA, diz respeito ao processo de integração entre as plataformas. De acordo com o que se pôde observar durante as entrevistas, a organização promove a integração de duas formas: por meio de referências diretas entre as plataformas, e pelo uso de sistema gerenciador de conteúdo próprio para redes sociais.

A integração via referências diretas se dá de maneira simples, já que o recurso utilizado é a

¹¹⁸ NOVELLI

¹¹⁹ NOVELLI

veiculação de links, nas postagens realizadas em cada plataforma, que remetem diretamente aos demais perfis organizacionais existentes. Neste caso, o objetivo é promover a complementaridade entre os conteúdos veiculados, já que cada plataforma possui características específicas no tocante ao conteúdo que pode ser explorado.

O Twitter mesmo, a gente vai fazer semana que vem, levando para o Facebook [...] um álbum que a gente fez de responsabilidade social, com algumas fotos... então a gente vai falar no Twitter um pouquinho do programa, mas vai levar para o Face, porque lá a gente traz todo o conteúdo, né? Traz mais informações, porque o Twitter é uma rede que a gente fica limitado, né? Então a gente vai integrar... Então, meio que [uma rede social] já está conversando com a outra (informação verbal).¹²⁰

Outro exemplo de como se dá a integração por referências diretas está ilustrado no trecho a seguir, onde se discorre acerca da iniciativa conhecida como TECNISA Decor, voltada à produção e veiculação de conteúdo ligado à decoração de ambientes:

Então ela [a arquiteta responsável pelo projeto] vai num decorado, modelo decorado TECNISA, e explica sobre aquela cozinha, sobre a sala, sobre o quarto, como compôs aquele ambiente, tudo o mais, dando dicas, referências... é um conteúdo interessante. Esse conteúdo, ele é vídeo, então, ou seja, está no nosso canal no YouTube, mas nós temos posts no blog complementares àquele assunto [...]. Então tem um post específico sobre isso, [...] aprofundando mais do que o próprio vídeo, que não tem esse intuito. O vídeo não tem esse intuito de ir a fundo num determinado tema: é a respeito daquele ambiente. Então, ou seja, YouTube, Blog TECNISA, no nosso Facebook a gente também faz referência àquele vídeo... [...] Twitter é a mesma coisa. Ou seja, [...] um conteúdo específico sendo distribuído, sendo complementado em várias frentes (informação verbal).¹²¹

Do ponto de vista dos conteúdos elaborados para as campanhas de mídia veiculadas pela TECNISA, observou-se que não há uma criação específica para cada plataforma de rede social, mas a adequação dos elementos gerais, da essência da campanha, para o tipo de conteúdo que pode ser veiculado em determinada plataforma, conforme é justificado no trecho a seguir:

Não há necessidade de criar uma campanha específica em cada meio. Eu acho que você consegue ter a essência da campanha, ou o que precisa ser comunicado de maneira básica, mas adequado à realidade daquela rede, ao que a rede permite, e cada uma delas complementando, sendo complementar a essa campanha (informação verbal).¹²²

O uso de um sistema gerenciador de redes sociais, por sua vez, tem como objetivo auxiliar na operacionalização de atividades de monitoramento do desempenho das campanhas veiculadas

¹²⁰ DELL'AIA

¹²¹ NOVELLI

¹²² NOVELLI

pela organização, bem como na interação efetiva com os usuários que demandem atenção especial. O trecho a seguir apresenta a ferramenta utilizada pela TECNISA, ao tempo que ilustra como se operacionaliza o processo de integração por meio de sistema gerenciador de redes sociais:

O Seeker, ele é a ferramenta [...] que reúne todas as redes sociais, Facebook, Twitter, que são, obviamente, as principais, mais blogs, e tudo o mais [...]. Tudo o que cita sobre TECNISA a gente monitora e a gente enxerga pelo painel do Seeker. Além disso, o Seeker também, ele recebe, já está integrado com as nossas contas nas redes sociais, [...] então uma mensagem enviada pelo Facebook, a gente lê diretamente no Seeker, ou um comentário feito num post na nossa *page* também, a gente já lê diretamente pelo Seeker, e responde pelo Seeker também. Então ele acaba agrupando para a gente tanto o monitoramento do que se fala sobre a TECNISA nas redes sociais como um todo, e nos nossos canais próprios também: administramos a conversa por ali. Postagens, não, postagens a gente faz diretamente nos veículos (informação verbal).¹²³

Além disso, as informações obtidas pelo sistema gerenciador de redes sociais também são compartilhadas com outros sistemas organizacionais, como o CRM, de modo a viabilizar a construção de históricos do relacionamento com os usuários, bem como remeter às demais instâncias organizacionais as demandas de usuários que não são passíveis de solução no primeiro contato, realizado por meio da Gerência de Plataformas.

Uso da TI na área de Marketing

O principal sistema de informação utilizado pela TECNISA na área de Marketing é o Dynamics, plataforma CRM fornecida pela Microsoft, e recém-implantada na organização. Além de auxiliar nas atividades do Departamento de e-Business – especialmente por meio da integração com o sistema gerenciador de redes sociais – o sistema é largamente utilizado pelo Departamento de Relacionamento com o Cliente, além de possuir interfaces com outras áreas organizacionais. O trecho a seguir contextualiza a utilização do Sistema na área de Marketing e esta relação com as demais áreas organizacionais:

O software de CRM, ele não fica isolado na área de DRC, ele também acaba impactando outras áreas aqui na empresa, o fluxo de informação, workflow, uma demanda que o DRC aqui abre ao financeiro, área de financeiro tem que resolver, assistência técnica, então tem uma interligação de comunicação com outras áreas. Não é um sistema também isolado, então há essa necessidade de se pensar não só para a área em si, mas como fica para o ecossistema dentro da empresa (informação

¹²³ NOVELLI

verbal).¹²⁴

Outro aspecto que se pode destacar no tocante ao uso do CRM na TECNISA está na integração que ele possui com o sistema gerenciador de redes sociais. Neste caso, o principal objetivo é identificar, de forma rápida, o perfil do usuário que está se relacionando com a organização por meio das plataformas de redes sociais. Considerando que clientes e não-clientes possuem demandas diferentes em relação à organização, a identificação rápida e adequada do perfil do usuário que está interagindo auxilia no fornecimento de respostas mais efetivas, em conformidade com o grupo a que este usuário pertença. Uma vez pertencendo à carteira de clientes, por exemplo, pode ser necessário o acionamento de outras instâncias organizacionais, conforme mencionado no trecho anterior, a fim de que estas demandas sejam solucionadas o mais brevemente possível, evitando haver impactos negativos na imagem organizacional. O trecho apresentado a seguir ratifica este raciocínio, quando o entrevistado afirma que:

A área de relacionamento com cliente faz a gestão com o Dynamics, e o Seeker, ele está sendo integrado com o Dynamics para a parte de atendimento de quem é cliente, que é o Seeker SAC, [de modo que] solicitações abertas por aqui já entrem no painel do Dynamics, ou também o Dynamics converse com o Seeker pra saber daquele cliente que cliente ele é proprietário, unidade, qual o histórico dele de relacionamento, ou seja, integrar... Assim como o Dynamics, nas ferramentas de entrada, tem o telefone e o e-mail [...], vai ter também a entrada no histórico do Dynamics das redes sociais (informação verbal).¹²⁵

Considerando que a TECNISA tem uma visão bastante aberta em relação ao uso de tecnologias da informação em seu ambiente interno, isso acaba tendo consequências também nos processos desenvolvidos pela área de Marketing. A primeira consequência diz respeito à própria imagem da área de Marketing em relação a outras áreas organizacionais, visto que o uso facilitado de ferramentas tecnológicas acaba por materializar uma natureza diferenciada desta área em relação a outras áreas de negócio, tais como desenvolvimento de projetos (engenharia) ou administração e finanças. Especialmente num setor considerado tradicional, como o da construção civil, essa imagem acaba por ganhar um caráter significativo, conforme apresentado no trecho a seguir:

Nós, de internet, somos **privilegiados**, porque a maneira como nós trabalhamos, as nossas ferramentas de trabalho já estão na internet, então facilita nesse ponto, nesse aspecto físico. [...] eu converso com o meu diretor e falo [que] quando eu estou no smartphone, e leio e-mail aqui da TECNISA, eu não deixo de já estar trabalhando... Pode ser no caminho pra cá, ou no final de semana, não deixo de trabalhar... Mas

¹²⁴ NOVELLI

¹²⁵ NOVELLI

ainda é uma questão cultural, não só na TECNISA, uma empresa tradicional, mas que mostra sinais na sua história, mostra sinais de que ela busca fazer algumas coisas diferentes, mas ainda, obviamente, tem até umas questões trabalhistas, leis trabalhistas que dificultam um pouco como lidar com isso, como lidar com esses novos formatos de trabalho (informação verbal, grifo nosso).¹²⁶

Outra consequência está relacionada ao desenvolvimento, em âmbito organizacional, de processos de vendas com características de multicanal, ou *omnichannel*, com o objetivo de potencializar as vendas, tanto pelos recursos tradicionais, como por meio do uso de tecnologias baseadas na internet – incluindo-se, neste caso, as plataformas de redes sociais. Ou seja, o uso de tecnologias se torna relevante por viabilizar a criação de um ecossistema que expande o ciclo de vendas da organização, permitindo que clientes potenciais sejam atingidos pelos diversos instrumentos utilizados, tanto online quanto *offline*. O trecho a seguir ilustra como essa complementaridade ocorre, e também como o ciclo de vendas potenciais da organização acaba sendo ampliado:

É importante o ponto de venda físico, ele sem dúvida complementa a internet, [e, por sua vez,] a internet complementa o ponto físico. Isso é nítido, principalmente num lançamento. Mas quando o empreendimento está em obras, ou numa situação em que ele já é pronto para morar, mas ainda não acabou [de vender] todas as unidades, não tem mais essa presença do stand, ele passa a ser obra, a internet ganha ainda mais importância... [...] A internet é muito importante no lançamento, mas ainda mais no que a gente chama de remanescentes, que são esses imóveis que já começam a ter obra e reduz a experiência ali do stand de vendas (informação verbal).¹²⁷

Além disso, conforme ilustrado na Figura 12 a seguir, a área de Marketing assume função proativa na intermediação entre o ambiente externo e as áreas internas da organização, com vistas à busca e apropriação de inovações que possam ser utilizadas em futuros lançamentos. Inovações que são muitas vezes disponibilizadas voluntariamente pelos usuários para, em seguida, serem analisadas em conjunto com as áreas ligadas ao desenvolvimento de novos projetos.

¹²⁶ NOVELLI

¹²⁷ NOVELLI

Figura 12 – Fluxo da inovação na TECNISA

FONTE: TECNISA, 2014, p.45

Nesse sentido, a tecnologia acaba por dar suporte a iniciativas como o portal institucional de *open innovation*, chamado de TECNISA Ideias, além de subsidiar a coleta de dados provenientes das próprias redes sociais, seja por meio da interação direta com os usuários, seja pelo monitoramento das tendências do mercado. Segundo Denilson Novelli,

A internet tem cada vez mais um viés de inovação, seja nas próprias redes sociais, o nosso monitoramento, a gente acompanhar o que acontece no mercado, comportamento do consumidor, a gente tem fontes específicas na internet que nos ajudam com inovação para a empresa, seja plataformas de *crowdsourcing*, com desafios que a gente já lançou [...] plataformas *crowdsourcing*, [...] o TECNISA ideias, o portal de *open innovation*. Ou seja, a internet, ela ganhou esse viés de inovação para a empresa (informação verbal)¹²⁸.

Também são testadas e utilizadas inovações que facilitem o processo de relacionamento entre a organização e seus atuais clientes. Um exemplo dessas iniciativas é o uso de veículos aéreos não-tripulados, conhecidos como *drones*, com o objetivo de captar imagens aéreas dos canteiros de obras. Estas imagens, por sua vez, integram os vídeos que são veiculados periodicamente aos clientes como prestação de contas sobre o andamento das obras. Além de trazer uma

¹²⁸ NOVELLI

perspectiva diferente ao cliente sobre o acompanhamento do empreendimento no qual possui unidade, o uso de *drones* acaba por se configurar numa solução de custo mais baixo para a organização, se comparado aos convencionais voos tripulados.

No que diz respeito às bases de dados utilizadas pela TECNISA para subsidiar as atividades do Departamento de Marketing, pode-se citar as seguintes: plataformas de *crowdsourcing*, o portal corporativo de *open innovation*, clippings fornecidos por agência parceira, além dos dados obtidos por meio das plataformas de redes sociais. O trecho a seguir ilustra como os dados oriundos das bases utilizadas pelo Departamento de Marketing transitam pela organização até se consolidarem como inovações amplamente utilizadas nos empreendimentos:

Vaga de garagem com alimentação de carga elétrica para carro elétrico, isso surgiu lá no TECNISA ideias, essa ideia e a nossa área TECNISA de Pesquisa e Desenvolvimento, uma área ligada à engenharia, que estuda melhores procedimentos de obra, técnicas, ou de obra ou de configuração de produto. Essa área absorveu essa ideia do TECNISA Ideias e desenvolveu (informação verbal).¹²⁹

Assim, a disponibilização de tomadas para o carregamento de carros elétricos e o desenvolvimento de novos formatos de garagem – que contemplem aspectos como privilegiar o uso de iluminação natural e a criação de vagas especiais próximas aos elevadores, a fim de que faça o descarregamento mais rápido de compras – são alguns dos exemplos de inovações originadas a partir dos dados obtidos por meio das plataformas de *crowdsourcing* e do uso do portal corporativo de *open innovation*. Ou seja, o uso destas fontes de dados permite que a TECNISA fomenta o desenvolvimento de inovações que, uma vez viabilizadas, serão utilizadas em seus novos empreendimentos, agregando valor aos projetos e, consequentemente, aumentando os níveis de lucratividade.

Os dados obtidos por meio do uso de clippings, por sua vez, têm por principal objetivo subsidiar as atividades de inteligência de marketing. Neste caso, a organização acompanha constantemente o que é veiculado na mídia a respeito da marca TECNISA, bem como dos principais concorrentes do mercado. Também são observadas tendências do setor, de modo a subsidiar a tomada de decisões relativas a novos formatos de empreendimentos, regiões que merecem ser melhor exploradas comercialmente, etc.

¹²⁹ NOVELLI

Já no tocante aos dados originados nas plataformas de redes sociais, observou-se como objetivos principais de seu uso o subsídio às atividades de relacionamento com clientes e o incremento às atividades de inteligência de marketing. Especificamente no tocante à inteligência de marketing, os dados são obtidos como resultado do processo de monitoramento dos concorrentes e das tendências do setor, e não só abastecem o Departamento de Marketing, como complementam outros dados devidamente coletados por outras fontes, e disseminados com outras áreas de negócio, conforme exemplo ilustrado anteriormente na Figura 12 (p.171).

A TECNISA reconhece a relevância dos dados originados nas plataformas de redes sociais, principalmente devido à sua facilidade de obtenção e manipulação, mas também devido à repercussão positiva que as ações de comunicação em plataformas de redes sociais vêm proporcionando ao longo do tempo. Assim, a influência desse reconhecimento se materializa principalmente no papel que as plataformas de redes sociais vêm adquirindo no processo de comunicação da organização, superando, inclusive, o uso de meios tradicionais como os jornais diários, recurso ainda amplamente utilizado no setor da construção civil. Os trechos a seguir ilustram a importância das plataformas de redes sociais na comunicação de marketing, e o incremento de seu uso ao longo do tempo:

As redes sociais fazem parte do composto nosso de comunicação. Claro que a gente tem que alinhar com o que faz sentido em cada rede, formato, a maneira de comunicar tem que estar adequado aquele veículo específico, mas eles têm o seu papel de influência na comunicação como um todo da TECNISA (informação verbal).¹³⁰

Hoje, o Facebook é nosso segundo veículo de mídia: então, depois do nosso investimento de Google, e a gente já investe mais no Google, do que somando Folha e Estadão, desde 2010. [...] tradicionalmente mídia impressa é a mídia mais utilizada no setor imobiliário, e a TECNISA já [...] sabe o quanto importante são as redes sociais, e hoje, de fato, o Facebook já é o nosso segundo veículo de mídia. Desde o ano passado, na verdade, 2013, já é o segundo veículo de mídia (informação verbal).¹³¹

Integração das áreas de TI e Marketing

Apesar da relevância que é dada pela TECNISA ao uso de plataformas de redes sociais, e da predisposição que existe em relação ao uso de outras tecnologias da informação em seu ambiente organizacional, observou-se um certo distanciamento entre a área de TI e a área de Marketing. Embora haja o reconhecimento de que a área de TI provê a infraestrutura básica

¹³⁰ NOVELLI

¹³¹ NOVELLI

necessária ao funcionamento das atividades organizacionais, nos aspectos de caráter mais estratégico, e que poderiam demandar uma postura mais presente, colaborativa, ou mesmo proativa, da área de TI, o diálogo entre as áreas acaba não ocorrendo.

Especificamente no que diz respeito aos Sistemas de Informação de Marketing utilizados na TECNISA, a área de TI foi a responsável pelo provimento da plataforma que está sendo atualmente utilizada na organização. Os processos de escolha e implementação, porém, não foram desenvolvidos a partir de um diálogo com as áreas envolvidas, mas como consequência da realização de uma parceria institucional, realizada em nível corporativo, entre a Microsoft e a TECNISA. O trecho a seguir explica os termos nos quais a parceria foi realizada, bem como o perfil das soluções que foram implementadas:

Partiu da área de TI proporcionar a implantação da parceria com a Microsoft. Como eles já faziam a gestão da parte de sistemas de infraestrutura da empresa, eles, em contato com os representantes Microsoft, viram que próximo passo seria com essa adoção atual do Office 365, inclusive, que é o que agora já está no *cloud*. Então foi uma demanda administrada por parte de TI (informação verbal).

A parceria foi nesse sentido [...], de incorporar soluções Microsoft Cloud para a gestão de ferramentas de trabalho, tanto, principalmente o Office, o e-mail, [...] e outros softwares específicos Microsoft para área de projetos... com usos bem específicos (informação verbal).¹³²

Já no que tange ao suporte da área de TI aos sistemas ligados às plataformas de redes sociais, observou-se uma total autonomia da Gerência de Plataformas nos processos de escolha, implementação e manutenção do sistema de gerenciamento de redes sociais atualmente utilizado. O trecho a seguir discorre sobre o nível de autonomia da Gerência de Plataformas em relação ao uso de soluções tecnológicas:

A gente não depende aqui de TI para executar alguma atividade. Mesmo o Seeker, por exemplo, foi uma implantação diretamente nossa: a gente entendeu o que seria melhor pra gente, pra gestão das nossas atividades nas redes sociais, e contratamos diretamente o Seeker (informação verbal).¹³³

A justificativa apresentada pela organização em relação ao aparente distanciamento existente entre as áreas de TI e Marketing – especialmente o Departamento de e-Business, onde está a alocada a Gerência de Plataformas – é o papel efetivamente desempenhado pela área de TI

¹³² NOVELLI

¹³³ NOVELLI

dentro do ambiente organizacional como um todo: na TECNISA, a área de TI é responsável pelo provimento da infraestrutura básica necessária ao funcionamento organizacional, bem como de serviços de suporte a atividades mais especializadas, ligadas ao *core business*, como engenharia e desenvolvimento de projetos. Assim, áreas de perfil mais administrativo, como a área de Marketing, acabam possuindo relativa autonomia para implementarem soluções tecnológicas que sejam mais convenientes.

Mudanças organizacionais decorrentes do uso de redes sociais

O processo de apropriação das plataformas de redes sociais tem gerado um conjunto de mudanças na TECNISA, tanto no que diz respeito à sua estrutura, como também em sistemas e processos.

Como já apresentado no item que discorreu sobre a estrutura organizacional, atualmente, a gestão de estratégias e práticas relacionadas ao uso de plataformas de redes sociais está a cargo da Gerência de Plataformas, integrante do Departamento de e-Business que, por sua vez, pertence à Diretoria de Marketing. Esta gerência conta com o suporte operacional de parceiros externos, agências que produzem o conteúdo de mídia que será veiculado nas plataformas e auxiliam no monitoramento da performance das ações então desempenhadas.

Ao longo do tempo, em concomitância com o processo de apropriação da organização em relação às plataformas de redes sociais, houve um movimento de inflexão, no qual a Gerência que havia sido criada especificamente para conduzir o processo foi extinta logo após sua consolidação. Um movimento que está ilustrado na Figura 13 a seguir:

Figura 13 – Trajetória da estrutura TECNISA no uso de plataformas de redes sociais.

FONTE: Adaptado de TECNISA (2014) e depoimentos de entrevistados.

Ainda no tocante à estrutura, constatou-se que a área de Marketing da TECNISA possui autonomia para revisar o seu próprio funcionamento, o que permite a rápida realização de alterações caso essa necessidade seja constatada. Eventuais proposições de alteração na estrutura referente à gestão das plataformas de redes sociais estão sob a responsabilidade direta da Gerência de Plataformas, já que esta possui a vivência quotidiana em relação à matéria. Este comportamento caracteriza uma abordagem do tipo *bottom-up*, e pode ser ratificado no trecho a seguir:

Eu acho que predomina de baixo pra cima, nesse caso, porque nós estamos, gerentes, ou operação, está mais com o dia a dia, até porque o diretor tem suas atribuições corporativas, que o prende um pouco mais... também, ele tem as outras áreas além da digital... então eu acredito que predomina a estrutura, ou a dinâmica de trabalho, nosso planejamento, predomina de baixo pra cima. Isso, obviamente, passa pela característica... se fosse um outro tipo de gestor, eventualmente, mais ortodoxo, possivelmente não seria viável esse modelo (informação verbal).¹³⁴

Porém, mesmo compreendendo que a dinâmica do uso das plataformas de redes sociais requer uma postura proativa e uma análise ambiental constante, a organização acredita que o atual formato de sua estrutura – reflexo do estágio avançado de apropriação das plataformas de redes sociais – ainda será utilizado por bastante tempo.

Devido à expansão da presença organizacional nas redes sociais, e a consequente necessidade de gestão e acompanhamento de um número cada vez maior de plataformas, a TECNISA passou

¹³⁴ NOVELLI

a fazer uso de um sistema gerenciador de redes sociais, software que tem como principais funções auxiliar no monitoramento e operacionalização das interações com os usuários, bem como na captação de dados e informações relativos ao que se fala sobre a própria organização, seus concorrentes e outros temas relevantes.

A integração entre o sistema gerenciador de redes sociais e o sistema CRM utilizado pela organização tornou mais rápida e eficiente a análise dos perfis dos usuários que interagem via redes sociais e, conseqüentemente, a elaboração de respostas mais adequadas a cada perfil de usuário. Com isso, percebe-se que o processo de comunicação de marketing foi o mais amplamente afetado pelo uso das plataformas de redes sociais, visto que a multiplicidade de plataformas existentes e do perfil de seus conteúdos permitiu uma maior aproximação, não só com clientes atuais, mas também com clientes potenciais e mesmo com usuários não-clientes.

Outra consequência do uso do sistema gerenciador de redes sociais está ligada ao processo de inteligência de marketing, que ganhou mais agilidade, e agora conta com um conjunto mais dinâmico de dados que podem auxiliar na antecipação de tendências do mercado e de movimentos dos concorrentes. Além disso, os dados obtidos por meio deste sistema são mais baratos do que os obtidos pelos métodos convencionais, que não deixaram de ser utilizados, e acabam por se complementar entre si.

No que diz respeito aos processos da área de Marketing, a principal consequência do uso das plataformas de redes sociais diz respeito à criação de um conjunto de procedimentos com vistas a permitir a veiculação de conteúdo periódico nas diversas plataformas em que a organização está presente. Além disso, a organização desenvolveu uma série de métricas (ainda que nem todas estejam claramente descritas e formalizadas) de análise da viabilidade de entrada em uma nova plataforma, bem como de avaliação constante da viabilidade de permanência nas plataformas já utilizadas.

Também se observou que as plataformas de redes sociais passaram a desempenhar um importante papel como veículo de mídia, suplantando a importância de veículos tradicionais como jornais diários – ainda amplamente utilizados pelas organizações do setor. Conseqüentemente, o processo de elaboração de campanhas de mídia foi também um dos afetados pela ascensão das plataformas de redes sociais. No caso da TECNISA, todas as novas

campanhas são elaboradas havendo uma atenção especial aos formatos e tipos de conteúdo permitidos por cada plataforma, conforme explicado no trecho a seguir:

Toda criação que é feita de campanha já engloba também as suas derivações [para] redes sociais. Assim como vai ter uma derivação pra um portal específico, que tenha sido adquirido num plano de mídia, vou citar um exemplo, UOL, Veja, um veículo específico... naquele planejamento de mídia, as redes sociais também estarão contempladas com o seu papel de acordo [...] com o tipo de interação que ela proporciona: se é o Facebook, tem algumas mídias que podem ser feitas; se for o Instagram, outro tipo de conteúdo; Twitter, outro tipo, até de composição de texto, imagem, ou seja, adequando ao que o veículo, características ali do veículo... assim como [...] num plano de mídia, se eu fecho Veja, eu tenho um determinado formato que eu posso veicular, tamanho, altura e largura de peça e peso que ela tem ao correlacionado é a mesma coisa... correlacionado com as redes sociais: cada uma tendo “o seu formato” [aspas dadas pelo entrevistado], as suas especificações do que seria um banner num veículo online. [...] Então, dentro do planejamento de mídia, as redes sociais estão englobadas e têm o seu papel junto ao público (informação verbal).¹³⁵

Para que essas campanhas sejam desenvolvidas em conformidade com as novas plataformas utilizadas, foi necessário o desenvolvimento de novas competências, relacionadas ao conhecimento dos perfis de uso das plataformas de redes sociais. Essas novas competências não só foram internalizadas pela TECNISA, como também disseminadas para os parceiros que a organização possui para o desenvolvimento das campanhas de mídia, conforme ilustrado no trecho a seguir:

Faz parte do escopo de trabalho essa necessidade de conhecer as redes, né? E isso exige com que a própria nossa agência parceira [...], no seu braço de *social*, é papel, é função deles também [conhecer o funcionamento das plataformas]. Obviamente, faz parte do que é necessário, conhecer as redes e conseguir direcionar bem o conteúdo explorando bem os recursos que a própria rede permite (informação verbal).¹³⁶

Essa necessidade de maior conhecimento sobre as plataformas de redes sociais é considerada positiva pela TECNISA, já que viabilizou a atual situação de proeminência no uso destas plataformas, ampliou a importância da marca no mercado, e permitiu que a organização internalizasse as competências necessárias para manter os níveis de competitividade no setor, inclusive com a prospecção de outras inovações ligadas ao uso das tecnologias da informação.

¹³⁵ NOVELLI

¹³⁶ NOVELLI

4.3.2 Análise teórica do fenômeno observado na TECNISA

Considerando o processo de dupla codificação realizado nos dados disponibilizados pela TECNISA para esta pesquisa, buscou-se o cruzamento entre as ocorrências referentes a cada aspecto do fenômeno observado, com os constructos das teorias então utilizadas. O resultado destes cruzamentos será apresentado nesta subseção.

No que diz respeito ao primeiro constructo relacionado às características do caso, “Usos Corporativos de Redes Sociais”, e considerando suas quatro subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre *As plataformas de redes sociais utilizadas* (USO-PLAT), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (5), sendo quatro ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria, e uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH);
- Sobre *O tempo de uso de cada plataforma* (USO-TEMP), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (2), sendo uma ocorrência ligada aos movimentos de apropriação (AST-APRO) contemplados nesta teoria, e uma ocorrência ligada às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT);
- Sobre *O nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas* (USO-INTG), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (6), todas ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL);
- Sobre *as Estratégias e práticas, relativas à área de Marketing, efetivamente elaboradas, identificadas e desempenhadas* (USO-ESTR), houve um equilíbrio entre o número de ocorrências encontradas relativas a cada teoria (5). Neste caso, em relação à Teoria da Estruturação Adaptativa, todas as ocorrências estiveram ligadas aos usos instrumentais (AST-USOS); em relação à Teoria Institucional, foram encontradas quatro ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI), e uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais (TIN-IMPA).

A matriz representada pelo Quadro 23 a seguir ilustra os principais achados relativos a este primeiro constructo:

Quadro 23 – Perspectivas teóricas presentes nos Usos Corporativos de Redes Sociais

USO	AST	TIN
USO-PLAT	Movimentos de Apropriação (1)	Mudanças Tecnológicas (1) Processo de Legitimação (4)
USO-TEMP	Movimentos de Apropriação (1) Atitudes relacionadas à Apropriação (1)	Processo de Legitimação (1)
USO-INTG	Lealdade à apropriação (6)	Mudanças Tecnológicas (1)
USO-ESTR	Usos instrumentais (5)	Impulsos Ambientais (1) Processo de Legitimação (4)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria da Estruturação Adaptativa (AST).

Analisando o segundo constructo relacionado às características do caso, “Uso da TI na Área de Marketing”, e considerando suas seis subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre os *Sistemas de informação de marketing existentes na organização* (MKT-SIMK), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa. Neste caso, ressaltou-se que foi encontrada apenas uma ocorrência, ligada aos movimentos de apropriação (AST-APRO);
- Sobre as *Bases de dados utilizadas pela área de Marketing* (MKT-BDAD), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional. Neste caso, ressaltou-se que foi encontrada apenas uma ocorrência, ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI);
- Sobre a *Relevância da tecnologia para os processos de marketing* (MKT-RLTI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (3), sendo duas ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) e uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais (TIN-IMPA);
- Sobre a *Caracterização da área de Marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas* (MKT-AREA), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;

- Sobre a *Relevância dos dados oriundos das redes sociais para o processo de marketing* (MKT-RLDA), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (3), sendo duas ocorrências ligadas aos movimentos de apropriação (AST-APRO) e uma ocorrência ligada à lealdade à apropriação (AST-LEAL);
- Sobre o *Nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais* (MKT-INTI), houve um equilíbrio entre o número de ocorrências encontradas relativas a cada teoria (1). Neste caso, em relação à Teoria da Estruturação Adaptativa, a única ocorrência encontrada está ligada aos movimentos de apropriação (AST-APRO); em relação à Teoria Institucional, a única ocorrência encontrada está ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH).

Assim, a matriz representada pelo Quadro 24 a seguir ilustra os principais achados relativos a este segundo constructo:

Quadro 24 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing

MKT	AST	TIN
MKT-SIMK	Movimentos de Apropriação (1)	Sem ocorrências
MKT-BDAD	Sem ocorrências	Processo de Legitimação (1)
MKT-RLTI	Atitudes relacionas à Apropriação (2)	Impulsos Ambientais (1) Processo de Legitimação (2)
MKT-AREA	Sem ocorrências	Sem ocorrências
MKT-RLDA	Movimentos de Apropriação (2) Lealdade à Apropriação (1)	Processo de Legitimação (1)
MKT-INTI	Movimentos de Apropriação (1)	Mudanças Tecnológicas (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno específico é a Teoria da Estruturação Adaptativa (AST).

Já no que diz respeito ao terceiro constructo relacionado às características do caso, intitulado “Integração das Áreas de Marketing e TI”, bem como considerando suas três subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre o *Grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes* (INT-SUSI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (2), sendo uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH) e uma ocorrência ligada aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR);
- Sobre a *Participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de Marketing* (INT-PART), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (2), sendo todas as ocorrências ligadas aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR);
- Sobre o *Grau de suporte da área de TI aos processos ligados às redes sociais* (INT-SURS), houve um equilíbrio entre o número de ocorrências encontradas relativas a cada teoria (1). Neste caso, em relação à Teoria da Estruturação Adaptativa, a única ocorrência encontrada está ligada às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT); em relação à Teoria Institucional, a única ocorrência encontrada está ligada aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR).

Assim, a matriz representada pelo Quadro 25 a seguir ilustra os principais achados relativos a este terceiro constructo:

Quadro 25 – Perspectivas teóricas presentes na Integração das Áreas de Marketing e TI

INT	AST	TIN
INT-SUSI	Sem ocorrências	Mudanças Tecnológicas (1) Empreendedores Institucionais (1)
INT-PART	Sem ocorrências	Empreendedores Institucionais (2)
INT-SURS	Atitudes relacionadas à Apropriação (1)	Empreendedores Institucionais (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno específico é a Teoria Institucional (TIN).

E, por fim, analisando o constructo relacionado às características do caso, intitulado “Mudanças Organizacionais”, bem como considerando suas seis subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre a *Existência de setores exclusivamente dedicados a dar suporte ao funcionamento de redes sociais* (MUD-ESTR), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional. Neste caso, ressaltou-se que foi encontrada apenas uma ocorrência, ligada às fases da institucionalização (TIN-FASE);
- Sobre as *Características de eventuais setores ligados a redes sociais* (MUD-CEST), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (8), sendo três ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE), duas ocorrências ligadas aos impulsos ambientais (TIN-IMPA), duas ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) e uma ocorrência ligada aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR);
- Sobre as *Características do processo de mudança organizacional decorrente do uso de redes sociais* (MUD-PROC), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (7), sendo três ocorrências ligadas aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR), três ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) e uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH);
- Sobre a *Estrutura da área de Marketing antes e depois da implantação das redes sociais* (MUD-REST), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (9), sendo quatro ocorrências ligadas às mudanças tecnológicas (TIN-TECH), duas ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE), duas ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) e uma ocorrência ligada aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR);
- Sobre os *Processos organizacionais criados a partir da implantação das redes sociais* (MUD-PCRI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa. Neste caso, ressaltou-se que foi encontrada apenas uma ocorrência, ligada à lealdade à apropriação (AST-LEAL);
- Sobre os *Processos da área de Marketing afetados pela implantação das redes sociais* (MUD-PMUD), houve um equilíbrio entre o número de ocorrências encontradas relativas a cada teoria (5). Neste caso, em relação à Teoria da Estruturação Adaptativa, foram encontradas duas ocorrências ligadas aos movimentos de apropriação (AST-APRO), duas ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL) e uma ocorrência ligada às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT); em relação à Teoria Institucional, foram encontradas três ocorrências ligadas às mudanças

tecnológicas (TIN-TECH), uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais (TIN-IMPA) e uma ocorrência ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI).

Assim, a matriz representada pelo Quadro 26 a seguir ilustra os principais achados relativos a este quarto e último constructo:

Quadro 26 – Perspectivas teóricas presentes nas Mudanças Organizacionais

MUD	AST	TIN
MUD-ESTR	Sem ocorrências	Fases da Institucionalização (1)
MUD-CEST	Atitudes relacionadas à Apropriação (1)	Impulsos Ambientais (2) Empreendedores Institucionais (1) Fases da Institucionalização (3) Processo de Legitimação (2)
MUD-PROC	Movimentos de Apropriação (2) Lealdade à Apropriação (2) Atitudes relacionadas à Apropriação (2)	Mudanças Tecnológicas (1) Empreendedores Institucionais (3) Processo de Legitimação (3)
MUD-REST	Movimentos de Apropriação (1) Atitudes relacionadas à Apropriação (1)	Mudanças Tecnológicas (4) Empreendedores Institucionais (1) Fases da Institucionalização (2) Processo de Legitimação (2)
MUD-PCRI	Lealdade à Apropriação (1)	Sem ocorrências
MUD-PMUD	Movimentos de Apropriação (2) Lealdade à Apropriação (2) Atitudes relacionadas à Apropriação (1)	Impulsos Ambientais (1) Mudanças Tecnológicas (3) Processo de Legitimação (1)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno específico é a Teoria Institucional (TIN).

Considerando as tendências observadas em cada um dos quatro constructos relacionado às características do caso, presentes no caso TECNISA, buscou-se a consolidação da teoria que efetivamente predomina neste fenômeno. Para tanto, foi elaborada a matriz representada pelo Quadro 27 a seguir:

Quadro 27 – Tendências teóricas observadas nos constructos relacionados ao caso TECNISA.

	AST	TIN
USO	Predominante	
MKT	Predominante	
INT		Predominante
MUD		Predominante

Elaborado pelo autor

Considerando, porém, que não se obteve uma predominância geral a partir da consolidação de cada fenômeno específico, realizou-se uma análise baseada no número geral de ocorrências que foram encontradas ao longo do fenômeno. O resultado desta análise está ilustrado no Quadro 28 a seguir:

Quadro 28 – Número geral de ocorrências presentes no caso TECNISA.

	AST	TIN
USO	14 ocorrências	12 ocorrências
MKT	7 ocorrências	6 ocorrências
INT	1 ocorrência	5 ocorrências
MUD	15 ocorrências	30 ocorrências
Total	37 ocorrências	53 ocorrências

Elaborado pelo autor

Desta forma, pode-se afirmar que o caso TECNISA, do ponto de vista teórico, é mais fidedignamente explicado pela Teoria Institucional (TIN).

4.4 Telefônica Vivo

Perfil organizacional

Integrante do Grupo Telefônica – empresa de origem espanhola que atua em 25 países, possuindo mais de 316 milhões de acessos, cerca de 120 mil empregados e receitas de € 13 bilhões (3T14) – a Telefônica Brasil S/A é a maior empresa de telecomunicações do país. Sua atuação no mercado nacional remonta ao ano de 1998, quando participou dos primeiros leilões de privatização do setor de telecomunicações, em especial das empresas integrantes do Sistema TELEBRAS (TELEFONICA, 2015).

Com sede na cidade de São Paulo, a empresa possui ações listadas no Brasil (BM&FBOVESPA) e nos Estados Unidos (Bolsa de Valores de New York – NYSE). Atualmente, está presente em todos os estados brasileiros por meio da Vivo, sua marca comercial exclusiva para o território nacional, com negócios nas áreas de telefonia e internet (fixa e móvel), TV por assinatura e serviços de TI (TELEFONICA, 2015).

No que diz respeito a seus resultados operacionais, o ano de 2014 foi encerrado com um faturamento de cerca de R\$ 9 bilhões, mantendo os níveis de 2013; seu lucro líquido de R\$ 1,2 bilhão, porém, representa um aumento de 2,4% em relação ao ano anterior. Ainda de acordo com os dados do relatório de 2014, a empresa possuía 95,4 milhões de acessos em funcionamento, um aumento de 3,1% em relação ao ano anterior, dos quais 79,9 milhões integram seu negócio móvel (+3,5%) e 15,4 milhões integram o negócio fixo (+0,9%). A empresa possui, ainda, um *market share* de 28,5%, índice que se manteve estável em relação ao ano anterior, e um contingente de cerca de 20 mil colaboradores (TELEFONICA, 2015).

No ano de 2011, a Telefônica adquiriu a participação da Portugal Telecom na Vivo – joint-venture então criada para concentrar as operações de telefonia móvel das duas empresas –, assumindo o controle total destas operações e iniciando o processo de integração com as operações que até então seguiam independentes, sob o portfólio da marca Telefônica.

Em função deste processo de reestruturação acionária, bem como da migração de toda a sua operação comercial para o portfólio da marca Vivo, a Telefônica acabou dividindo o seu processo de comunicação corporativa – incluindo-se as redes sociais nesse contexto – em dois segmentos principais: o processo de comunicação institucional, amparado na marca institucional “Telefônica Vivo”, e o processo de comunicação comercial, amparado na marca comercial “Vivo”.

Por conta disso, durante a apresentação deste caso, e em função das entrevistas realizadas, pode haver menções sobre a atuação da área comercial da empresa nas redes sociais. Apesar disso, é importante destacar que, para fins desta pesquisa, obteve-se acesso apenas à área de redes sociais que é responsável pela comunicação da marca institucional “Telefônica Vivo”.

Para a elaboração deste caso, foram entrevistados, durante os meses de dezembro de 2014, março e abril de 2015: Erika Ferreira Silva, Gerente de Comunicação Online da Telefônica Vivo; Wesley Schwab, Gerente Sênior de Inovação e Novos Produtos da Telefônica Vivo, e William Hertz, sócio-diretor e co-fundador da APIS3, consultoria responsável pelo projeto de reestruturação das redes sociais institucionais da Telefônica Vivo.

4.4.1 Características do caso

A área de Redes Sociais na estrutura organizacional

A responsabilidade sobre a presença organizacional da Telefônica Vivo nas plataformas de redes sociais está a cargo do Departamento de Canais Online, que integra a Diretoria de Comunicação Interna e Externa junto com o Departamento de Imprensa. Esta diretoria, por sua vez, integra a Vice-presidência de Comunicação Corporativa da organização.

Ao todo, o Departamento de Canais Online possui quatro membros, que desenvolvem suas atividades em parceria com uma agência de comunicação, sendo esta a responsável pela operacionalização do conteúdo. Assim, a equipe responsável pela manutenção da presença institucional nas redes sociais da Telefônica Vivo é composta de membros internos e externos à organização, sendo que os membros internos são responsáveis pela concepção e curadoria do conteúdo que deve ser elaborado pelos parceiros externos, bem como pelo acompanhamento do desempenho da organização em relação a cada uma das plataformas que está presente; os membros externos, por sua vez, são responsáveis pela elaboração do conteúdo, especialmente audiovisual, e pela efetivação das postagens nos perfis institucionais da organização.

A proximidade com o Departamento de Imprensa (inclusive física) é outro aspecto que merece ser destacado, em função do papel cooperativo que estas áreas acabam desempenhando, seja com o Departamento de Imprensa servindo como origem de parte do conteúdo destinado às plataformas de redes sociais, seja pelo compartilhamento de determinados fornecedores de serviço, a exemplo dos serviços de clipping que, originalmente, são contratados pela área de imprensa, mas acabam fornecendo conteúdo que pode vir a ser utilizado pelo Departamento de Canais Online. Esta relação de proximidade pode ser ilustrada por meio do trecho a seguir:

A gente trabalha do lado da área de imprensa. [...] Então, por exemplo, [...] se eles estão trabalhando um release, a gente sabe [...] Claro que acontece de eles estarem fazendo alguma coisa que a gente não fica sabendo e fica sabendo em cima da hora, mas, assim, muito do que acontece... eles estão trabalhando num release, a gente sabe; se tem algum tema quente eles falam para gente (informação verbal).¹³⁷

Esta configuração do Departamento de Canais Online, bem como de suas atribuições no tocante às plataformas de redes sociais, são originárias de um processo de reestruturação institucional realizado pela Telefônica Vivo, mediado por uma consultoria contratada, ocorrido entre os anos de 2013 e 2014, e cujos principais resultados serão apresentados com detalhes na seção que trata das mudanças organizacionais decorrentes do uso de redes sociais.

Usos corporativos de redes sociais

A presença institucional da Telefônica remonta ao ano de 2009, quando seu perfil no Twitter foi criado. Porém, devido ao reposicionamento ocorrido como consequência da reestruturação organizacional e da separação entre as marcas institucional e comercial, a presença da marca institucional “Telefônica Vivo” nas plataformas de redes sociais, tal qual como se apresenta hoje, é relativamente recente. Segundo informações obtidas durante as entrevistas, o tempo da atual configuração da presença organizacional nestas plataformas varia entre 8 e 18 meses. A Figura 14 a seguir ilustra a trajetória de criação dos perfis institucionais da Telefônica Vivo nas plataformas de redes sociais:

Figura 14 – Histórico da Telefônica Vivo nas plataformas de redes sociais.

Elaborado pelo autor, com informações das plataformas.

¹³⁷ Trecho de entrevista concedida por Erika FERREIRA SILVA, Gerente de Comunicação Online da Telefônica Vivo, realizada na sede da organização, em São Paulo, em 24 de março de 2015.

Do ponto de vista da estruturação da comunicação online da Telefônica Vivo, tem-se como principal ferramenta de todo o processo o portal institucional, da qual o conteúdo gerado é distribuído internamente (via intranet) e externamente, inclusive para aplicativos dedicados e plataformas de redes sociais. Essa integração entre o portal institucional e as demais plataformas de redes sociais é explicada no trecho a seguir:

A gente tem hoje o portal institucional, que é o Telefonica.com.br, que funciona basicamente com um *hub* de conteúdo. Então, assim, a gente posta conteúdo no portal e aí a gente divide para as redes, para o Twitter, para o LinkedIn, e para o YouTube. A gente tem hoje uma outra ferramenta, que é um aplicativo da Telefônica, que o foco dele maior é para jornalista (informação verbal)¹³⁸.

Considerando apenas as plataformas de redes sociais utilizadas pela Telefônica Vivo, a principal delas, atualmente, é o LinkedIn. Em sua *company page*, a empresa possui cerca de 58 mil seguidores, dos quais estima-se que 10 mil sejam colaboradores. A empresa também possui presenças no Twitter (14 mil seguidores) e no YouTube (615 inscritos), que complementam a natureza institucional, respectivamente, com a publicação de postagens e informativos que direcionam para as demais plataformas e com o suporte para a veiculação e visualização de vídeos institucionais.

Ainda que a organização tenha ciência do fato de que o Facebook é a principal plataforma de rede social disponível no mercado contemporâneo, e que a presença nesta plataforma garantiria maior visibilidade das ações desenvolvidas pela empresa, o uso do Facebook acabou sendo preterido, ficando restrito à área comercial (marca “Vivo”). Justificam essa decisão fatores como a natureza do conteúdo veiculado e o porte da estrutura que está disponível para o acompanhamento das redes sociais utilizadas pela Telefônica Vivo em sua comunicação institucional. A explicação dos motivos que levaram a Telefônica Vivo a não estar presente no Facebook pode ser encontrada no trecho a seguir:

Apesar de a gente saber que muita gente está no *Face* e que seria superinteressante para a gente estar lá, também é um negócio que a gente tem que estar preparado para o volume de atendimento. As pessoas vão reclamar do produto, do serviço... O nosso foco é institucional, então assim: vale a pena a gente ter uma página para criar um conteúdo super legal, para chegar lá e o cara não comentar sobre o conteúdo, ele só vai ficar falando “Ah, o meu chamado, abri 3 chamados na empresa, não sei o quê”? Então, esse é nosso ponto: se o público com quem a Telefônica, o perfil institucional, o público da Telefônica ele está no *Face*? Provável que sim. Afinal de contas, todo mundo está no *Face*! Mas, ao mesmo tempo, o investimento de tempo e de dinheiro

¹³⁸ FERREIRA SILVA

que a gente vai ter nisso, qual é a relação do custo x benefício, a gente ainda não fechou essa conta (informação verbal).¹³⁹

O processo de integração entre as plataformas está alicerçado em dois pilares: o uso de plataformas que funcionam como hub de conteúdo e a vinculação com a organização por meio das pessoas, conforme ilustrado na Figura 15 a seguir:

Figura 15 – Pilares do processo de integração entre as plataformas utilizadas pela Telefônica Vivo.

Elaborada pelo autor

No que diz respeito ao funcionamento dos *hubs* de conteúdo, a Telefônica Vivo estabeleceu como uma de suas diretrizes que os principais conteúdos a se compartilhar nas redes sociais serão postados em sua página na internet ou em sua plataforma de intranet (chamada de “Conectados”), podendo ser compartilhados livremente para o ambiente externo da organização por meio do uso de ferramentas sociais vinculadas. Também existe a possibilidade de que um conteúdo seja postado diretamente na *company page* no LinkedIn, assumindo caráter público desde o início.

As demais plataformas servem, portanto, como instrumento de condução do usuário às páginas corporativas, ou mesmo como armazenamento de conteúdo, como no caso dos vídeos. Essa relação entre as plataformas, e o papel de cada uma delas, pode ser ilustrada no trecho a seguir:

A gente usou o LinkedIn como base, usou o site da Telefônica como apoio; o YouTube para, basicamente, subir os vídeos, e eles já tinham uma programação de

¹³⁹ FERREIRA SILVA

gravação de mídias bem interessante; o Twitter, para frases curtas... e a gente a partir daí começou a fazer um cruzamento interessante (informação verbal)¹⁴⁰.

A Telefônica Vivo também se preocupa em instrumentalizar a interconexão entre as plataformas de redes sociais, de modo que o usuário faça o seu próprio “caminho” na busca pela informação relevante. Ou seja, todas as plataformas acabam interagindo entre si, complementando o conteúdo que outras plataformas disponibilizam, de acordo com suas próprias características e restrições no tocante às funcionalidades, mas também de acordo com o nível de interesse do usuário sobre o assunto veiculado. Essa relação de complementaridade entre as plataformas é explicada e justificada no trecho a seguir:

Porque quem faz a convergência disso tudo é o usuário. Poxa, se eu não tenho tempo para acompanhar o Twitter, legal, eu vou saber uma frase aqui bacana, que talvez me motive a pensar e, eventualmente, pode me levar para o LinkedIn, pode me levar para o site. [...] Se eu estou no LinkedIn e isso aqui me bastou, então eu posso compartilhar, posso curtir lá, posso comentar lá no LinkedIn. Mas se eu falar “Poxa, que legal esse assunto, eu estou estudando isso na minha tese de Doutorado. Isso aqui pode me ajudar”, eu vou lá, entro no link, e entro na entrevista completa e falo “Puxa, que legal isso”. Eventualmente posso procurar esse cara no LinkedIn e falar “Meu, me fala mais sobre isso” (informação verbal)¹⁴¹.

Quando o entrevistado menciona o potencial interesse do usuário em conversar, por meio das plataformas de redes sociais, com um colaborador da Telefônica Vivo a respeito de um tema que seja do interesse de ambos, materializa-se o segundo pilar do processo comunicacional, que é a vinculação com a organização por meio das pessoas que dela fazem parte. O princípio que fundamenta a vinculação entre a organização e as pessoas como estratégia de comunicação nas plataformas de redes sociais é ilustrado no trecho a seguir:

A gente começou a entender que era importante que a marca se mostrasse por meio das pessoas. Como a instituição [...] tem milhares de pessoas trabalhando, envolve uma série de cabeças [...], a empresa se reporta por meio de alguns porta-vozes como, por exemplo, o presidente da empresa. Em muitos casos dá impressão que a empresa tem uma liderança clara, tem um time diretivo forte, mas, e aí, é um prédio grande, bonito? A gente começou a entender que, para mostrar que é uma empresa realmente inovadora, uma empresa consistente, com o porte que ela tem, [...] a gente pensou numa série de conteúdos, e criou uma grade de entrevistas com pessoas, com executivos, e aí essas pessoas falavam sobre o assunto. [...] A gente divulgava essa entrevista no LinkedIn mostrando a pessoa, “Olha, fulano de tal falou sobre o assunto tal, o assunto que é a especialidade dele dentro da Telefônica. Quer saber mais? Leia a entrevista, na íntegra, no site”. No Twitter, a gente soltava algumas frases interessantes que a pessoa tinha soltado, em alguns *tweets* separados. E as entrevistas

¹⁴⁰ Trecho de entrevista concedida por William HERTZ, sócio-diretor e co-fundador da APIS3, consultoria responsável pelo projeto de reestruturação das redes sociais institucionais da Telefônica, realizada na sede da Consultoria, em São Paulo, em 02 de abril de 2015.

¹⁴¹ HERTZ

eram gravadas, a gente tinha uma programação de vídeo independente, que tinha menção ao tema... (informação verbal).¹⁴²

Assim, com a criação e veiculação de conteúdos protagonizados pelos próprios colaboradores, a Telefônica Vivo busca fazer com que os indivíduos passem a ser também porta-vozes da organização, podendo ser acessados em seus próprios perfis nas redes sociais – com ênfase dada ao LinkedIn, por se tratar de uma plataforma de vínculos profissionais –, ou mesmo fora dos ambientes virtuais. Desta forma, os indivíduos compartilham suas experiências e, conseqüentemente, acabam agindo para diminuir a imagem de uma empresa sisuda e inacessível, fator que pode ser corroborado a partir do trecho a seguir:

O propósito de cada postagem tem que ser informar o seguidor de alguma coisa e ao mesmo tempo tornar aquela marca próxima, porque a Telefônica ainda tem aquela percepção muito endurecida de empresa espanhola e, antes, no tempo antes da fusão, que era linha fixa, que era só aqui em São Paulo... (informação verbal).¹⁴³

Já no que diz respeito às estratégias e práticas efetivamente realizadas, relativas ao uso das plataformas de redes sociais, identificou-se que o principal objetivo da Telefônica Vivo é promover o engajamento orgânico com os usuários destas plataformas, conforme ilustrado na Figura 16 a seguir:

Figura 16 – O objetivo estratégico da comunicação da Telefônica Vivo e seus aspectos basilares.

Elaborada pelo autor

Ou seja, a Telefônica Vivo tenta capitanear o forte interesse dos usuários brasileiros em dois

¹⁴² HERTZ

¹⁴³ FERREIRA SILVA

aspectos típicos das plataformas de redes sociais: de um lado, a criação e a manutenção de vínculos; de outro, o consumo de conteúdo originado e/ou veiculado nestas plataformas. Os trechos a seguir ilustram como a Telefônica Vivo percebe o ambiente de redes sociais, e como materializa esta estratégia de promoção do engajamento dos usuários com a organização:

A gente sabe que o brasileiro é um consumidor quase que neurótico de internet e redes sociais. O que é bom em um país normal, uma Alemanha, França, é absurdo o nível de consumo de redes sociais que a gente tem no Brasil. [...] Então, poxa, a lógica é: se a gente puder trabalhar parte do tempo da pessoa com conteúdo que é altamente relevante, talvez a gente consiga ter uma troca mais interessante. Lembrando da lógica de que essa marca tem que ser um indivíduo, então ela tem que ter um assunto legal, tem que ter uma abordagem legal (informação verbal).¹⁴⁴

A gente hoje tem uma estratégia de crescimento orgânico: então a gente não coloca, não paga post, não tem nada, então, assim, a gente tenta todos os dias ser *likeable*, sabe? A gente tenta... todos os *likes* e todas as coisas que a gente tem é realmente por que a gente construiu um conteúdo que a gente acha que está sendo legal (informação verbal).¹⁴⁵

Para materializar o primeiro aspecto, que é a busca pela criação e manutenção de vínculos, a Telefônica Vivo busca tornar sua comunicação nas plataformas de redes sociais mais humanizada possível, de modo a desarticular uma possível assimetria existente entre uma organização e os demais usuários. O trecho a seguir ilustra as primeiras considerações acerca do processo de humanização da comunicação da Telefônica Vivo nas plataformas de redes sociais:

Mais que uma pessoa, [buscou-se criar] um avatar. [...] A gente precisa traduzir isso numa forma mais humana, [porque] em rede não há hierarquia, todos são iguais. Inclusive, [em alguns] casos, uma pessoa física pode ter mais alcance do que uma marca, porque talvez ela não alavanque isso em anúncio, eventualmente a dinâmica de rede em si faz valer. Então é muito importante que a marca tenha um comportamento pessoal, um comportamento mais humano, mesmo (informação verbal).¹⁴⁶

Assim, uma das formas encontradas pela Telefônica Vivo para materializar esse “comportamento mais humano” nas plataformas de redes sociais foi novamente a associação direta da maior quantidade de conteúdo possível a indivíduos da própria organização que possam servir como porta-vozes da marca em ocasiões as mais diversas, conforme descrito no trecho a seguir:

¹⁴⁴ HERTZ

¹⁴⁵ FERREIRA SILVA

¹⁴⁶ HERTZ

Se é uma pessoa real, falando uma coisa que ela entende mesmo, que tu podes encontrar com ela semana que vem numa palestra e ouvir o cara falando, e ela fala em nome da empresa com o maior prazer... “Poxa, esse cara é bom de conversar”, entendeu? Então a marca passa a ser um ativo real de interlocução, ela proporciona conversas boas... Esse é o melhor jeito de criar um vínculo (informação verbal).¹⁴⁷

Consequentemente, a utilização dos próprios colaboradores como porta-vozes da marca acaba auxiliando na construção não só da imagem da organização junto aos demais usuários, como conferindo credibilidade ao conteúdo veiculado e, consequentemente, aumentando a relevância da organização como provedora de conteúdo de qualidade, acessível e dinâmico nos assuntos referentes a seu *core business* e às ações por ela apoiadas. O trecho a seguir exemplifica o funcionamento desta estratégia no cotidiano da comunicação institucional da Telefônica Vivo nas redes sociais:

Ao mesmo tempo que eu tenho alta relevância para falar sobre o meu *core business*, e assuntos adjacentes que cruzam esse assunto, eu vou demonstrar isso e vou cultivar minha reputação também na internet, só que aí com instrumentos mais cirúrgicos. Então, por exemplo, eu vou trazer personagens reais, pessoas, para falar de assuntos que eles têm alta relevância. Então, dentre esses assuntos adjacentes tem várias pessoas que, poxa, realmente entendem muito sobre esse assunto. Então, não seria nem o *core business* da empresa, alguém da Fundação Telefônica que tem um projeto específico, mas aquele cara é muito bom e ele vai falar em nome da Fundação. Então, tem uma transmissão de valores da pessoa para a empresa, e da empresa para a pessoa. Tudo isso faz com que a empresa seja um grupo de pessoas muito profissional e muito ativo, e a pessoa tem autonomia para falar em nome disso, o que é bastante interessante, que é uma dinâmica muito... do mundo de hoje, da internet (informação verbal).¹⁴⁸

Quanto ao segundo aspecto, que trata do consumo de conteúdo originado e/ou veiculado nas plataformas de redes sociais, observou-se que a Telefônica Vivo busca se aproximar dos usuários associando o conteúdo que está sendo veiculado e/ou discutido a aspectos como a identidade e o discurso da marca, além das ações que a organização realiza fora da internet, conforme ilustrado no trecho a seguir:

A gente tenta ser uma marca próxima, ser a marca que apoia o desenvolvimento tecnológico, que apoia iniciativas [...] como a “Campus Party”, que é a maior feira de tecnologia, que sai um monte de coisas de lá... então, é a empresa que tem a área do Wesley [Schwab, referindo-se à área de Inovação e Novos Produtos], que é um centro de inovação... então, assim, [com] tudo isso a gente tenta deixar a imagem da Telefônica mais leve, deixar mais próxima, deixar de ser uma coisa de quando a

¹⁴⁷ HERTZ

¹⁴⁸ HERTZ

peessoa fala “Nossa, uma grande empresa que não conversa com as pessoas”, para ser um cara que senta, que te explica... (informação verbal).¹⁴⁹

Diferentemente das ações comerciais promovidas pela Vivo, a comunicação da marca institucional da Telefônica Vivo tem como objetivo promover o engajamento orgânico dos usuários. Consequentemente, a organização possui uma outra percepção sobre o alcance potencial do conteúdo que é postado, bem como sobre as respostas possíveis que os usuários podem dar a esses estímulos realizados via plataformas de redes sociais. O trecho a seguir ilustra como este raciocínio acaba sendo constituído:

A gente sabe que tem coisas que as pessoas querem compartilhar, que dá orgulho de pertencer, que o cara acha que é legal, se tiver um nome forte, principalmente se for alguma coisa ligada a campanha, que normalmente tem mais... mais peso, mesmo, a gente sabe que dá um resultado bastante interessante. E tem coisa que, assim, a gente tenta, [...] as pessoas até leem, tem um número legal de visualizações, mas as pessoas não se interessam em por aquilo na *timeline* delas. Mas, ainda assim, a gente incentiva (informação verbal).¹⁵⁰

Isso significa que poucos recursos são investidos em postagens patrocinadas e outros mecanismos de arregimentação de usuários. Por outro lado, os recursos disponíveis são utilizados na construção do conteúdo que é veiculado, tais como vídeos, reportagens externas, etc. Desta forma, a organização vislumbra que este conteúdo possa ser facilmente associado à imagem positiva que a organização quer transmitir aos seus interlocutores. Os trechos a seguir destacam a importância que a organização dá à qualidade do conteúdo postado nas plataformas de redes sociais:

A gente se inspirou em algumas coisas. A gente falou “Quem é o cara que faz mais sucesso no YouTube hoje?”, e a gente falou “Porta dos Fundos”. [...] O que podemos tirar desse canal? Foi aí que a gente fechou os key-visions, todos os vídeos têm a mesma fonte, todos os vídeos [...] começam de um mesmo jeito... Então, assim, quando você entra no canal deles, todos têm [...] a mesma identidade visual no “thumb” [de *thumbnail*, termo em inglês utilizado para descrever as miniaturas utilizadas na pré-visualização de vídeos na internet]... Então, apesar de ser uma coisa que teoricamente não tem aderência nenhuma com a gente, a gente foi beber nessa fonte: assim, “Quem faz sucesso hoje em dia no YouTube? Esse cara!” (informação verbal).¹⁵¹

A gente tem um projeto que chama “Tendências Telefônica”, [...] que é de pegar as pessoas da empresa e falar... quase como se fosse uma camaradagem: “Olha, eu sou a Telefônica e trouxe aqui essa pessoa para falar sobre um tema que ele domina”. [...] Aí a gente faz uma entrevista, e essa entrevista tem desdobramentos para as redes sociais. Então, a gente cria uma entrevista grande no portal, como se fosse aquela

¹⁴⁹ FERREIRA SILVA

¹⁵⁰ FERREIRA SILVA

¹⁵¹ FERREIRA SILVA

[seção] “páginas amarelas” que tinha na Veja [...] A entrevista, mesmo, rola mais como um bate papo, e aí a agência transforma esse material em uma entrevista, [...] A gente sempre pede para as pessoas darem alguns conselhos, por exemplo, “Olha, para trabalhar com inovação aberta, o que a pessoa tem que saber hoje? O que tem que ficar de olho?” A gente conversou com a Gabi, que é a presidente da Fundação Telefônica Vivo [...]: “Gabi, para o cara trabalhar com terceiro setor hoje, o que você acha que é vital para a pessoa? O que ela tem que ter?” Então, esse conteúdo a gente coloca no LinkedIn... essas dicas, essas dicas profissionais, a gente coloca no LinkedIn e joga o link para ele ler a entrevista inteira no portal, e também fazer alguns *tweets* com isso (informação verbal).¹⁵²

Disso, parte do conteúdo virava infográfico, então tinha um infográfico por semana... isso, aquilo... comentários... para a pessoa ver o conteúdo de uma forma mais sedutora, com uma estética agradável, que ela possa ser convidada a querer entender mais. Então, tudo isso acompanha um enxoval de conteúdos que talvez a pessoa nem entendesse que tudo isso fosse conectado, e não precisa entender. Porque, na verdade, a pessoa tem que conviver com o conteúdo de uma forma agradável e intuitiva (informação verbal).¹⁵³

Ressalte-se, portanto, a preocupação demonstrada pela organização em elaborar conteúdos inspirados em grandes players do mundo da comunicação, seja no mundo real, seja no mundo virtual. Com isso, a organização acredita disponibilizar um conteúdo que atraia o interesse dos usuários, independente de qual plataforma estejam interagindo. Mais uma vez, com as várias plataformas interagindo entre si, de modo que cada perfil de usuário tenha a sua própria porta de entrada para o conjunto de conteúdos veiculados pela organização.

Uso da TI na área de Marketing

Especificamente no tocante ao uso de sistemas de informação de marketing na Telefônica Vivo, devido ao fato de esta pesquisa ter-se concentrado na área institucional, não foram encontradas – junto aos entrevistados, e em consulta aos documentos corporativos aos quais se teve acesso nesta pesquisa – evidências do uso efetivo desse tipo de sistemas.

Já no que diz respeito às bases de dados então utilizadas, observou-se o uso de dados provenientes principalmente da área de imprensa, tais como clippings de notícias veiculadas nos principais meios de comunicação e releases elaborados pela área de imprensa para divulgação interna e externa. A proximidade (inclusive física) com a área de imprensa, e a consequência dessa proximidade para a dinâmica do funcionamento das atividades de comunicação nas redes sociais, é ilustrada no trecho a seguir:

¹⁵² FERREIRA SILVA

¹⁵³ HERTZ

A gente trabalha do lado da área de imprensa. [...] Essa semana teve uma notícia do Vivo Encena [programa cultural patrocinado pela empresa], que saiu no Propmark [jornal especializado na área de propaganda e marketing], que foi a respeito do 1 milhão de... “o Vivo Encena quer ter 1 milhão de espectadores”. Então, assim, não tinha saído ainda, mas a gente já sabe que “Olha, entre hoje e amanhã pode sair no Propmark”. Então, assim, vai ser um *tweet* quente [com potencial de gerar impacto nas redes sociais], a gente já consegue marcar, aí fica faltando só o link, que a gente já sabe mais ou menos, que vai ser do Vivo Encena, que vai sair no Propmark, que vai sair ali dentro daqueles dias (informação verbal).¹⁵⁴

O funcionamento das atividades de coordenação das postagens (elaboração de briefings, acompanhamento de conteúdo, agenda de veiculação e acompanhamento de repercussão) é feito por meio de planilha compartilhada na plataforma Google Docs. Nesta planilha, os integrantes da área de Canais Online da Telefônica Vivo se comunicam diretamente com a agência responsável pela operacionalização das atividades, monitorando e avaliando a sua execução.

Por outro lado, o conteúdo que é postado diretamente nas plataformas internas da organização, como a intranet, é feito diretamente pela equipe interna da Telefônica Vivo, para então ser postado nesses ambientes. Também auxiliam o processo de comunicação interna um serviço de newsletter (Conectados Informativo), veiculado diariamente para os e-mails dos colaboradores, com as principais notícias do dia, e um servidor digital de notícias (Conectados TV), presente em todos os prédios onde funciona a organização, em ambientes como, por exemplo, elevadores e áreas de uso comum.

A centralidade da intranet no processo de comunicação institucional da Telefônica Vivo se dá em função no grande número de colaboradores que a organização possui, de modo que se buscou, ao longo dos últimos anos, criar um contexto de confiabilidade para as notícias que são veiculadas em interno e que, em alguns casos, podem ser externalizadas para as plataformas de redes sociais. Essa centralidade, e as consequências do processo de consolidação interna do processo comunicacional, são aspectos ilustrados nos trechos a seguir:

A comunicação interna da Telefônica é muito forte, que é aquilo que eu te falei: são vinte mil pessoas, e o principal canal de relacionamentos deles é intranet. Então, às vezes, eles têm alguma coisa, eles falam “Ah, vai sair tal coisa e é legal pôr no Conectados” (que é a intranet), a gente “Putz, também dá gancho para as redes sociais!” (informação verbal).¹⁵⁵

¹⁵⁴ FERREIRA SILVA

¹⁵⁵ FERREIRA SILVA

Teve um processo de catequizar as pessoas, realmente. Mas, hoje é muito legal [...] Se não sair no Conectados, as pessoas não acreditam. Antes de sair no Conectados, tudo é boato! (informação verbal)¹⁵⁶

Especificamente no tocante à relevância dos dados oriundos das plataformas de redes sociais para o processo de marketing, bem como ao nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais, não foram encontradas evidências junto aos entrevistados, e em consulta aos documentos corporativos aos quais se teve acesso nesta pesquisa.

Integração das áreas de TI e Marketing

No que diz respeito ao grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes na Telefônica Vivo, observou-se que as áreas de negócio em geral possuem certa autonomia para desenvolver suas próprias aplicações.

Isso se dá em função da natureza das atividades que a área de TI desenvolve no contexto organizacional, focadas no desenvolvimento da infraestrutura operacional que dá suporte aos produtos e serviços da organização, bem como no suporte ao funcionamento dos grandes sistemas corporativos, como a intranet, prestando assistência às áreas de negócio nesse sentido. O trecho a seguir ilustra como se dá o funcionamento da área de TI em relação às áreas de negócio:

TI anda apartado. Dentro da área de TI você tem uma área de inovação. Só que a inovação dentro da área de TI, ela é muito mais voltada para processo e é muito mais voltada para as ferramentas de TI, não necessariamente para produto... quase zero. Então, assim, lá você vai ter inovação de processo de modelo de BSS [Business Support Systems] e por aí vai. Sair alguma coisa de produto diário de TI, “ah, revolucionário”, é muito difícil (informação verbal).¹⁵⁷

Isso não significa, porém, que a área de TI não tenha qualquer participação na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de marketing, bem como por outras áreas de negócio. Ainda que as operações da área de TI andem “apartadas” das áreas de negócio, como

¹⁵⁶ FERREIRA SILVA

¹⁵⁷ Trecho de entrevista concedida por Wesley SCHWAB, Gerente Sênior de Inovação e Novos Produtos da Telefônica, realizada na sede da organização, em São Paulo, em 08 de dezembro de 2014.

descrito no trecho anterior, ainda é papel da área de TI, dentro da Telefônica Vivo, funcionar como a entidade responsável pela homologação dos fornecedores que estão habilitados a fornecer produtos e serviços de TI às diversas áreas de negócio. O objetivo principal desta postura é estabelecer os padrões que serão adotados pela organização, de modo a promover a integração das aplicações em caráter interno, e facilitar o processo de interoperabilidade dos sistemas e recursos tecnológicos.

Os trechos a seguir ilustram como funciona o processo de aquisição de aplicações tecnológicas na Telefônica Vivo, bem como o papel desempenhado pela área de TI no tocante à origem das soluções tecnológicas dentro da organização:

O portal, a gente trocou de ferramenta há pouco tempo, mas a gente tem um outro fornecedor, que é um fornecedor homologado por TI... Então, assim, existe essa triangulação, mas a gente fala direto com o fornecedor, também. [...] Esse fornecedor, ele fornece para TI. Então, assim, ele também fornece para gente, mas hoje o fornecedor que a gente tem para o site da Vivo e para o da Telefônica é o mesmo. Então, assim, tem uma série de especificações [que precisam ser obedecidas] (informação verbal).¹⁵⁸

Por exemplo, eu não posso chegar e comprar uma coisa [diretamente] de você. Ele [o fornecedor] tem que ser homologado por TI, ele tem que ter uma série de especificações técnicas para gente poder [contratar]. Então, assim, eu falo “eu quero fazer um portal novo”, TI me fala: “tem que fazer com este cara aqui” (informação verbal).¹⁵⁹

Especificamente no tocante ao suporte da área de TI aos processos ligados às plataformas de redes sociais, não foram encontradas – junto aos entrevistados, e em consulta aos documentos corporativos aos quais se teve acesso nesta pesquisa – evidências de que a área de TI dê qualquer suporte neste sentido.

Mudanças organizacionais decorrentes do uso de redes sociais

Com o advento da aquisição do controle acionário da Vivo pela Telefônica, ocorrido em 2012, iniciou-se o processo de integração de todo o seu portfólio comercial sob a marca “Vivo”. Consequentemente, foi iniciado um processo de reposicionamento de todo o processo comunicacional da marca institucional “Telefônica Vivo”, que também afetou a presença organizacional nas plataformas de redes sociais. Ou seja, o processo de reestruturação da

¹⁵⁸ FERREIRA SILVA

¹⁵⁹ FERREIRA SILVA

presença da marca “Telefônica Vivo” foi resultado de um processo mais amplo, que envolveu a organização como um todo. O trecho a seguir apresenta os antecedentes do processo, culminando com os critérios que levaram à contratação da consultoria que efetivamente conduziu o processo:

[A diretriz] já foi no “briefing”: a gente precisa primeiro que essa empresa, que essa agência, indiferente de quem quer que seja, conheça a Telefônica e entenda essa dinâmica das duas marcas, e a marca Vivo, que as pessoas não sabem quem comprou quem... então, assim, a gente precisa primeiro que a empresa tenha essa... a agência que ia trabalhar com a gente tivesse essa percepção, e depois que ela começasse a implantar junto com a gente essas mudanças (informação verbal).¹⁶⁰

Uma vez escolhida a consultoria responsável pela implantação da reestruturação da comunicação institucional da Telefônica Vivo, foram apresentadas as particularidades do processo, especialmente no que diz respeito à limitação de recursos, conforme descrito no trecho a seguir:

Os investimentos para uma marca institucional são diferentes de uma marca comercial, porque uma marca comercial ter um investimento de uma grandeza bem maior do que uma marca institucional que só vai se manter nesse curso corporativo. Então, é quase que um investimento muito tímido frente ao investimento da marca comercial, obviamente. Então, é muito importante que todo recurso fosse muito bem usado para contornar essa dificuldade e formar esse posicionamento (informação verbal).¹⁶¹

Diante disso, iniciou-se efetivamente o trabalho de consultoria junto à Telefônica Vivo, com a duração de um ano, no qual colaboradores de diversas áreas da organização, bem como de prestadores de serviço e parceiros de negócio, foram convidados a apresentar suas percepções a respeito da marca Telefônica Vivo. Esta primeira fase do projeto é descrita nos trechos a seguir:

A gente trabalhou nesse projeto durante um ano. Foi bastante delicado, bastante cirúrgico. Quando eu digo que a gente entrevistou bastantes pessoas de vários escalões, isso é um processo que é bastante extenso, muito cuidadoso... toda parte de análise leva um tempo, então foi um projeto de um ano (informação verbal).¹⁶²

A gente passou por um processo... um projeto bastante extenso, a gente entrevistou uma série de executivos da empresa, desde executivos muito decisivos até pessoas que têm um nível de trabalho mais operacional, para entender como a marca é vista, o que ela quer ser, o que diferentes setores da empresa entendem pelo objetivo da

¹⁶⁰ FERREIRA SILVA

¹⁶¹ HERTZ

¹⁶² HERTZ

marca e do negócio. Então a gente falou desde com o presidente na época, os vice-presidentes, diretores e por aí vai descendo a hierarquia... (informação verbal).¹⁶³

Eles [a equipe de consultores] começaram com processos de entrevistas, então, primeiro eles entrevistaram algumas pessoas da empresa: gente que já estava há mais tempo, gente que estava há menos tempo; gente da área técnica; gente que trabalhasse só com a marca Vivo, gente que trabalhasse só com a marca Telefônica... então primeiro ele teve essa parte de entrevista, daí eles entrevistaram algumas pessoas de fora, alguns parceiros, então teve até um rapaz que foi indicado, não lembro se pelo Wesley, ou pelo Jacques, que era par dele, mais uns parceiros da área de inovação... Então, [...] a gente [buscou] entender qual era a percepção das pessoas sobre a marca da Telefônica (informação verbal).¹⁶⁴

A partir do diagnóstico realizado, e da imagem organizacional efetivamente constituída, a organização iniciou, de fato, o processo de reestruturação do processo comunicacional, indicando os elementos de posicionamento que seriam importantes para a organização assumir em sua nova configuração, caracterizada por uma presença mais institucional da marca “Telefônica Vivo”, separada das questões comerciais que passaram a ser totalmente administradas junto ao portfólio da marca “Vivo”. A realização desta etapa pode ser observada nos trechos a seguir:

[Depois das entrevistas], a gente fez uma grande análise do que é a Telefônica, como ela se comporta, o que ela quer ser e como ela se coloca hoje, quais pontes têm que ser construídas para formar esse posicionamento, e frente a que públicos (informação verbal).¹⁶⁵

Aí, depois que a gente teve essa percepção [sobre a imagem da marca], aí foi esse momento de construir quem é que a Telefônica quer ser. Então a gente visitou princípio, desde missão, visão, valores, propósito, o que a gente queria ser... (informação verbal).¹⁶⁶

Consequentemente, no que diz respeito aos processos criados a partir da implantação das plataformas de redes sociais, pode-se elencar como principais decorrências do processo de reestruturação ocorrido na Telefônica Vivo os seguintes aspectos: a elaboração do mapa de conteúdos que norteia as postagens realizadas nas plataformas; e a consequente estruturação do processo de elaboração e veiculação de cada postagem.

¹⁶³ HERTZ

¹⁶⁴ FERREIRA SILVA

¹⁶⁵ HERTZ

¹⁶⁶ FERREIRA SILVA

A criação do mapa de conteúdos é considerada, pela Telefônica Vivo, um passo importante para a sistematização do processo de veiculação de conteúdo nas plataformas de redes sociais, conforme ilustrado nos trechos a seguir:

Nesse mapa de conteúdos, a gente foi dividindo quais os assuntos que fazem sentido para essa marca, que ela tem reputação para falar (informação verbal).¹⁶⁷

[O mapa de conteúdos] é um guia para que qualquer pessoa que pegue, que comece a fazer isso, consiga fazer as postagens de uma maneira assertiva. Então, assim, a gente tem aqui um mapa de conteúdo, e aí a gente tem aqui: “Linkedin: falar sempre em primeira pessoa”. Então Telefônica fala por exemplo, “Ah, confira... Ah, já viu meu novo portal?” Então é diferente de outras marcas que falam em primeira pessoa. Então, assim, a gente fala em terceira pessoa e tenta ter um tom noticioso, porque a gente sabe que muito do nosso público é jornalista, o pessoal de imprensa, é entusiasta de tecnologia... (informação verbal)¹⁶⁸

Ou seja, o mapa de conteúdos funciona como um guia que disponibiliza as orientações específicas sobre como devem ser as postagens em cada plataforma utilizada pela organização, de modo que o processo de veiculação das postagens seja o mais fidedigno possível à filosofia da organização, à linguagem da marca e aos objetivos propostos para a comunicação institucional, independentemente de quem seja o responsável efetivo pelo funcionamento das plataformas, conforme justificado no trecho a seguir:

Por ser uma empresa grande, por trabalhar com grandes agências também, tem esse problema com rotatividade: o cara que está nesse projeto hoje, amanhã ele não está mais. Então, é superimportante que você consolide isso em documentos, mesmo, porque senão a pessoa vai embora e perde trabalho (informação verbal).¹⁶⁹

Dentre os aspectos contemplados pelo documento, estão orientações ligadas ao tipo de conteúdo a ser postado – tais como os assuntos que são permitidos à organização discutir, bem como o propósito de cada postagem – além de questões práticas, como frequência de postagem em cada plataforma, linguagem a ser utilizada e mesmo modelos padrão de postagens para casos específicos, como menções feitas por usuários ou abordagens realizadas por usuários influentes nas plataformas de redes sociais. Sobre a interação direta com usuários, o trecho a seguir ilustra como se dá o uso destas respostas padrão no cotidiano organizacional:

A gente tem algumas respostas padrão, porque hoje a gente não atende usuário... a gente não atende cliente nas nossas redes, então o que a gente faz nos dois casos, tanto

¹⁶⁷ HERTZ

¹⁶⁸ FERREIRA SILVA

¹⁶⁹ FERREIRA SILVA

no LinkedIn, quanto no Twitter, é orientar o cliente a procurar o @Vivoemrede [perfil utilizado nos assuntos relativos à marca Vivo], que é o canal de atendimento [...] para esclarecer que nossa página é uma página de conteúdo institucional, então assim: “não é aqui que você vai resolver” (informação verbal).¹⁷⁰

O mapa de conteúdo também possui o papel de disciplinar continuamente a ação dos indivíduos pertencentes à organização, a fim de que eles compreendam as restrições que o discurso corporativo possui, evitando que eventuais convicções pessoais sejam transpostas àquilo que foi concebido como parte da identidade organizacional. Um exemplo de como esse efeito disciplinador ocorre no cotidiano da Telefônica Vivo pode ser ilustrado por meio do trecho a seguir:

A gente já teve mais autonomia, mas eu acho que a gente já teve menos personalidade. Então, assim, tudo na vida tem o ônus e o bônus, né? Hoje eu não tenho muita autonomia. Por exemplo, há uns meses atrás, a gente teve... uma ONG que fez um trabalho que era para as meninas... então, assim, era uma coisa... de violência que as meninas sofriam no mundo... era um negócio super legal, assim, eu falei “Ah, gente, vamos fazer um post sobre isso e vamos entrar nessa campanha”, e [uma interlocutora respondeu] “Meu, não tem aderência nenhuma com que a gente [faz]...” Não dessa forma, claro, mas, enfim, quando você para analisar, não tinha aderência: a gente não patrocinava a ação, [...] a causa das meninas no mundo não faz parte das nossas prioridades [organizacionais] (informação verbal).¹⁷¹

Do ponto de vista da prática cotidiana, cada postagem que é veiculada nas plataformas de redes sociais em que a Telefônica Vivo está presente é estruturada a partir de um processo controlado pelo Departamento de Canais Online, e operacionalizado pelas agências contratadas para esta finalidade. Isso se dá por meio do uso de planilhas que contêm elementos como roteiros de conteúdo, cronogramas de veiculação e mecanismos de controle e acompanhamento de execução. O trecho a seguir ilustra como se dá o papel da equipe do Departamento de Canais Online na estruturação do conteúdo a ser veiculado nas plataformas de redes sociais, no que diz respeito especificamente ao controle e acompanhamento do que está sendo realizado:

Se eu ler um negócio aqui, e eu achar que não faz sentido, eu falo “Gente, quem aprovou essa nota?”, “Ah, fulano”, “Putz, não, não dá, a gente tem que seguir de outro jeito”. Então, ele é um trabalho autorregulável (informação verbal).¹⁷²

Esta autorregulação ocorre como consequência de uma especialização interna que o Departamento de Canais Online possui: cada um dos colaboradores é responsável diretamente em atender uma das quatro vice-presidências existentes. Assim, mesmo tendo em mente que

¹⁷⁰ FERREIRA SILVA

¹⁷¹ FERREIRA SILVA

¹⁷² FERREIRA SILVA

todos os colaboradores possuem a expertise necessária para controlar o processo como um todo, o tamanho da estrutura e as peculiaridades de cada área atendida acabam por direcionar as ações de cada indivíduo, confirme ilustrado no trecho a seguir:

A gente se divide aqui para atender por vice-presidência [...] Eu atendo a área de inovação. Então, assim, se ela colocar [uma diretriz de postagem]... e é da área de inovação, eu aprovo. Se eu ler e achar que não faz sentido de uma outra equipe, eu vou e falo “Não, não é assim!” na planilha... eu não apago, não mexo no que é de uma outra pessoa... [...] [Porém, o que é de competência] da agência, na verdade, a gente corrige (informação verbal).¹⁷³

Ainda no tocante ao processo de elaboração das postagens, os prestadores de serviço contratados possuem papel de execução efetiva das tarefas elaboradas pela equipe do Departamento de Canais Online. São agências que trabalham o conteúdo e monitoram a performance nas plataformas de redes sociais, ou produtoras de conteúdo audiovisual, que são acionadas em cada uma das etapas necessárias à veiculação de conteúdo interativo. Os trechos a seguir descrevem não só o papel de cada um dos fornecedores de serviço, mas também a relação existente com a equipe do Departamento de Canais Online:

O papel da agência é escrever as postagens, monitorar [...] Todos os dias eu marco o horário que eu quero que eles façam essa postagem e a agência que posta [...] A gente faz muito mais o papel de **curadoria de conteúdo**: “Olha, vamos falar disso, vamos falar daquilo...” (informação verbal, grifo nosso).¹⁷⁴

[Na elaboração do conteúdo,] a gente dá o tom: eu ponho em tópicos, normalmente o que eu quero que tenha na entrevista, porque a gente conhece melhor o projeto, e aí elas montam um roteiro e vão entrevistar (informação verbal).¹⁷⁵

No LinkedIn, a gente uma produtora de vídeo. Então, assim, o papel da agência é sugerir pauta, é ajudar a gente no roteiro... então, assim, eles escrevem o roteiro, acompanham a gravação... a gente vai também na gravação, mas... eles acompanham a gravação... (informação verbal).¹⁷⁶

Um acontecimento constante no cotidiano da equipe responsável pela presença institucional nas plataformas de redes sociais da Telefônica Vivo, e que mereceu ser estruturado no âmbito organizacional, é o equívoco semântico que os usuários fazem quando mencionam o perfil institucional ao apresentar demandas direcionadas à marca comercial. Por conta disso, foi

¹⁷³ FERREIRA SILVA

¹⁷⁴ FERREIRA SILVA

¹⁷⁵ FERREIRA SILVA

¹⁷⁶ FERREIRA SILVA

estabelecido, em parceria com a equipe responsável pelo monitoramento da presença da marca Vivo, um processo de redirecionamento do atendimento dos usuários que acionam o perfil institucional da organização para resolver demandas comerciais. O trecho a seguir ilustra como se dá o funcionamento deste redirecionamento das demandas comerciais que são apresentadas nos perfis institucionais da organização:

Tem uma agência que atende o @Vivoemrede. Então, normalmente, a gente tem um acordo que, sempre que a gente marca, que [...] o perfil @TelefonicaBr [perfil institucional da Telefônica no Twitter] marca o @Vivoemrede, eles priorizam isso... Porque aí a Telefônica falando “olha, ele vai te ajudar”, ele tem que ajudar de verdade, senão ficam dois perfis sem credibilidade: eu que falei e ele que não atendeu (informação verbal).¹⁷⁷

Porém, no caso de usuários influentes nas redes sociais, seja por possuírem repercussão na mídia, seja por possuírem um número considerável de seguidores, esse processo de acompanhamento é realizado por meio da assessoria de imprensa da organização, o que acaba caracterizando mais uma estratégia de relações públicas do que propriamente de atendimento a demandas de clientes. O trecho a seguir apresenta de que forma estes usuários influentes são identificados, e como o processo de atendimento de suas demandas é efetivamente executado:

O que a gente faz [...] é um atendimento VIP: então, por exemplo, se tiver um jornalista, se tiver uma pessoa com muitos seguidores, a gente tem um atendimento VIP que a gente usa... que era um perfil que atendia à imprensa, era um perfil de atendimento... então ele fala via assessoria de imprensa... a Izildinha que conduz lá com backoffice e tem uma equipe específica que trata para a gente conseguir resolver isso mais rápido, e evitar que reverbere muito a reclamação (informação verbal).¹⁷⁸

Além disso, tendo em vista a particularidade do processo de comunicação institucional da Telefônica Vivo nas plataformas de redes sociais, também houve uma reinterpretação das métricas comumente utilizadas para mensurar o impacto de determinada ação. No caso específico da Telefônica Vivo, não se vislumbra a evolução dos números *per se*, mas busca-se a associação destas métricas a critérios que demonstrem o aumento do engajamento dos usuários com a organização. Os trechos a seguir ilustram como a organização interpretou as métricas, de modo a adequá-las ao contexto da comunicação institucional:

A gente vê métricas muito conectadas com o mundo de redes sociais, então toda parte de aumento de fãs da *company page*, acompanhamento de interações, engajamento, tudo segue um padrão. E um ponto que, para a gente, é mais sensível, do que só o

¹⁷⁷ FERREIRA SILVA

¹⁷⁸ FERREIRA SILVA

número, era o nível de qualidade de interação que a gente passava a ter ali (informação verbal).¹⁷⁹

A gente não mede postagem, a gente mede mais os temas. Então, assim, a gente sabe que o Wayra, ele tem um sucesso grande nas redes sociais, principalmente no Twitter. A gente avalia os temas e a gente faz avaliações [...] No mês, a gente vê quais são os perfis da gente, quais foram os *tweets* e os posts no LinkedIn que tiveram maior engajamento. Então a gente vai olhando por ali, tipo, o que as pessoas gostam: “Ah, o que os nossos seguidores gostam de assistir?”. [...] a gente consegue avaliar mais quais são os temas mais legais, o que as pessoas gostam de ver... mas a gente não vê, tipo, “Ah, este post foi um sucesso” (informação verbal).¹⁸⁰

Desta forma, no que diz respeito aos impactos da reestruturação do processo de comunicação da Telefônica Vivo nas plataformas de redes sociais, a avaliação pode ser considerada positiva, pois as mudanças então ocorridas na organização trouxeram maior coerência a todo o processo, permitindo que a equipe responsável desenvolva um trabalho mais objetivo, alinhado aos objetivos organizacionais de comunicação, conforme destacado no trecho a seguir:

Até a gente, que trabalhava junto todo dia, a gente se perdia no que ia fazer, como a gente vai fazer. Então, eu acho que hoje a gente não tem mais essas [preocupações]. Eu acho que as nossas dúvidas, elas são muito mais de onde é que vai investir mais tempo e como a gente vai fazer esse projeto dar certo, do que se a gente posta ou não alguma coisa (informação verbal).¹⁸¹

Outro ponto de destaque é o fato de que, apesar da aparente perda de autonomia resultante da adoção do mapa de conteúdos, nota-se uma percepção positiva sobre a relevância do instrumento como direcionador das práticas quotidianas ligadas ao uso das plataformas de redes sociais, influenciando numa melhor percepção da imagem e das capacidades organizacionais, conforme destacado nos trechos a seguir:

A gente tenta, hoje, ficar bem preso [...] ao mapa de conteúdo [...] Nunca aconteceu, mas teria que ser uma coisa muito justificável [para ignorar os preceitos do mapa], mas eu acredito nesse mapa e nesse modelo que a gente chegou. Eu acho que se fosse uma coisa super justificável, a gente teria ali dentro, mas a gente não tenta ficar forçando, porque se ficar forçando, você consegue pôr tudo né? (informação verbal)¹⁸²

Acho que a gente está num momento muito mais maduro, sabe? Os nossos perfis, [...] a gente consegue controlar mais... é aquilo que eu te falei, a gente hoje não tem tanta liberdade, mas [...] acho que a Telefônica, [...] está criando uma personalidade forte [nas redes sociais] (informação verbal).¹⁸³

¹⁷⁹ HERTZ

¹⁸⁰ FERREIRA SILVA

¹⁸¹ FERREIRA SILVA

¹⁸² FERREIRA SILVA

¹⁸³ FERREIRA SILVA

4.4.2 Análise teórica do fenômeno observado na Telefônica Vivo

Considerando o processo de dupla codificação realizado nos dados disponibilizados pela Telefônica Vivo para esta pesquisa, buscou-se o cruzamento entre as ocorrências referentes a cada aspecto do fenômeno observado, com os constructos das teorias então utilizadas. O resultado destes cruzamentos será apresentado nesta subseção.

No que diz respeito ao primeiro constructo relacionado às características do caso, “Usos Corporativos de Redes Sociais”, e considerando suas quatro subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre *As plataformas de redes sociais utilizadas* (USO-PLAT), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (5), sendo duas ocorrências ligadas às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT), uma ocorrência ligada aos movimentos de apropriação (AST-APRO) contemplados nesta teoria, uma ocorrência ligada à lealdade à apropriação (AST-LEAL) e uma ocorrência ligada aos usos instrumentais (AST-USOS);
- Sobre *O tempo de uso de cada plataforma* (USO-TEMP), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (2), sendo uma destas ocorrências ligada às fases da institucionalização (TIN-FASE) e a outra ocorrência ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria;
- Sobre *O nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas* (USO-INTG), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (6), sendo três ocorrências ligadas à lealdade à apropriação (AST-LEAL) e três ocorrências ligadas aos usos instrumentais (AST-USOS);
- Sobre *as Estratégias e práticas, relativas à área de Marketing, efetivamente elaboradas, identificadas e desempenhadas* (USO-ESTR), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (21), sendo 18 ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria, duas ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE) e uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais.

A matriz representada pelo Quadro 29 a seguir ilustra os principais achados relativos a este primeiro constructo:

Quadro 29 – Perspectivas teóricas presentes nos Usos Corporativos de Redes Sociais

USO	AST	TIN
USO-PLAT	Movimentos de Apropriação (1) Lealdade à Apropriação (1) Usos instrumentais (1) Atitudes relacionadas à Apropriação (2)	Sem ocorrências
USO-TEMP	Sem ocorrências	Fases da Institucionalização (1) Processo de Legitimação (1)
USO-INTG	Lealdade à Apropriação (3) Usos instrumentais (3)	Processo de Legitimação (2)
USO-ESTR	Movimentos de Apropriação (1) Lealdade à Apropriação (5) Usos instrumentais (1) Atitudes relacionadas à Apropriação (6)	Impulsos Ambientais (1) Fases da Institucionalização (2) Processo de Legitimação (18)

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria Institucional (TIN).

Analisando o segundo constructo relacionado às características do caso, “Uso da TI na Área de Marketing”, e considerando suas seis subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre os *Sistemas de informação de marketing existentes na organização* (MKT-SIMK), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;
- Sobre as *Bases de dados utilizadas pela área de Marketing* (MKT-BDAD), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional, porém com apenas uma ocorrência ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria;
- Sobre a *Relevância da tecnologia para os processos de marketing* (MKT-RLTI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional, com duas ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) previsto nesta teoria;
- Sobre a *Caracterização da área de Marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas* (MKT-AREA), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;

- Sobre a *Relevância dos dados oriundos das redes sociais para o processo de marketing* (MKT-RLDA), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;
- Sobre o *Nível de integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais* (MKT-INTI), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas.

Assim, a matriz representada pelo Quadro 30 a seguir ilustra os principais achados relativos a este segundo constructo:

Quadro 30 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing

MKT	AST	TIN
MKT-SIMK	Sem ocorrências	Sem ocorrências
MKT-BDAD	Sem ocorrências	Processo de Legitimação (1)
MKT-RLTI	Sem ocorrências	Processo de Legitimação (2)
MKT-AREA	Sem ocorrências	Sem ocorrências
MKT-RLDA	Sem ocorrências	Sem ocorrências
MKT-INTI	Sem ocorrências	Sem ocorrências

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria Institucional (TIN).

Já no que diz respeito ao terceiro constructo relacionado às características do caso, intitulado “Integração das Áreas de Marketing e TI”, bem como considerando suas três subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre o *Grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes* (INT-SUSI), não foram encontradas ocorrências relativas a nenhuma das teorias analisadas;
- Sobre a *Participação da área de TI na origem das aplicações tecnológicas utilizadas pela área de Marketing* (INT-PART), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (2), sendo uma ocorrência ligada aos movimentos de apropriação (AST-APRO) e uma ocorrência ligada aos usos instrumentais (AST-USOS);

- Sobre o *Grau de suporte da área de TI aos processos ligados às redes sociais* (INT-SURS), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa, porém com apenas uma ocorrência ligada à lealdade à apropriação (AST-LEAL).

Assim, a matriz representada pelo Quadro 31 a seguir ilustra os principais achados relativos a este terceiro constructo:

Quadro 31 – Perspectivas teóricas presentes na Integração das Áreas de Marketing e TI

INT	AST	TIN
INT-SUSI	Sem ocorrências	Sem ocorrências
INT-PART	Movimentos de Apropriação (1) Usos Instrumentais (1)	Sem ocorrências
INT-SURS	Lealdade à Apropriação (1)	Sem ocorrências

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria da Estruturação Adaptativa (AST).

E, por fim, analisando o constructo relacionado às características do caso, intitulado “Mudanças Organizacionais”, bem como considerando suas seis subdivisões, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre a *Existência de setores exclusivamente dedicados a dar suporte ao funcionamento de redes sociais* (MUD-ESTR), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (5), sendo duas ocorrências ligadas aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR), duas ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) e uma ocorrência ligada às fases da institucionalização (TIN-FASE);
- Sobre as *Características de eventuais setores ligados a redes sociais* (MUD-CEST), houve um equilíbrio entre o número de ocorrências encontradas relativas a cada teoria (5). Neste caso, em relação à Teoria da Estruturação Adaptativa, foram encontradas duas ocorrências ligadas aos usos instrumentais (AST-USOS), duas ocorrências ligadas às atitudes relacionadas à apropriação (AST-ATIT), e uma ocorrência ligada à lealdade

à apropriação (AST-LEAL); em relação à Teoria Institucional, foram encontradas três ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) e duas ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE);

- Sobre as *Características do processo de mudança organizacional decorrente do uso de redes sociais* (MUD-PROC), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (8), sendo seis ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE) e duas ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI);
- Sobre a *Estrutura da área de Marketing antes e depois da implantação das redes sociais* (MUD-REST), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (8), sendo quatro ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE), uma ocorrência ligada aos impulsos ambientais (TIN-IMPA), uma ocorrência ligada às mudanças tecnológicas (TIN-TECH), uma ocorrência ligada aos empreendedores institucionais (TIN-EMPR), e uma ocorrência ligada ao processo de legitimação (TIN-LEGI);
- Sobre os *Processos organizacionais criados a partir da implantação das redes sociais* (MUD-PCRI), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria Institucional (9), sendo cinco ocorrências ligadas ao processo de legitimação (TIN-LEGI) e quatro ocorrências ligadas às fases da institucionalização (TIN-FASE);
- Sobre os *Processos da área de Marketing afetados pela implantação das redes sociais* (MUD-PMUD), identificou-se a predominância de ocorrências ligadas à Teoria da Estruturação Adaptativa (2), sendo uma ocorrência ligada à lealdade à apropriação (AST-LEAL) e uma ocorrência ligada aos usos instrumentais (AST-USOS).

Assim, a matriz representada pelo Quadro 32 a seguir ilustra os principais achados relativos a este quarto e último constructo:

Quadro 32 – Perspectivas teóricas presentes nas Mudanças Organizacionais

MUD	AST	TIN
MUD-ESTR	Usos Instrumentais (1)	Empreendedores Institucionais (2) Fases da Institucionalização (1) Processo de Legitimação (2)
MUD-CEST	Lealdade à Apropriação (1) Usos Instrumentais (2) Atitudes relacionadas à Apropriação (2)	Fases da Institucionalização (2) Processo de Legitimação (3)
MUD-PROC	Lealdade à Apropriação (2)	Fases da Institucionalização (6) Processo de Legitimação (2)
MUD-REST	Lealdade à Apropriação (1) Atitudes relacionadas à Apropriação (2)	Impulsos Ambientais (1) Mudanças Tecnológicas (1) Empreendedores Institucionais (1) Fases da Institucionalização (4) Processo de Legitimação (1)
MUD-PCRI	Lealdade à Apropriação (2) Usos Instrumentais (4) Atitudes relacionadas à Apropriação (1)	Fases da Institucionalização (4) Processo de Legitimação (5)
MUD-PMUD	Lealdade à Apropriação (1) Usos Instrumentais (1)	Sem ocorrências

Elaborado pelo autor

Consolidando o número de ocorrências encontradas a respeito de cada teoria, percebe-se que a teoria que predomina como explicação para este fenômeno, neste caso específico, é a Teoria Institucional (TIN).

Considerando as tendências observadas em cada um dos quatro constructos relacionado às características do caso, presentes no caso Telefônica Vivo, buscou-se a consolidação da teoria que efetivamente predomina neste fenômeno. Para tanto, foi elaborada a matriz representada pelo Quadro 33 a seguir:

Quadro 33 – Tendências teóricas observadas nos constructos relacionados ao caso Telefônica Vivo

	AST	TIN
USO		Predominante
MKT		Predominante
INT	Predominante	
MUD		Predominante

Elaborado pelo autor

Desta forma, pode-se afirmar que o caso Telefônica Vivo, do ponto de vista teórico, é explicado pela Teoria Institucional (TIN).

4.5 Análise geral dos casos

4.5.1 Características dos casos

A área de Redes Sociais na estrutura organizacional

Nos casos observados, a área de redes sociais possui diversas configurações dentro da estrutura organizacional, conforme descrito a seguir:

- No caso do Bradesco, a área de redes sociais pertence à estrutura do Departamento de Canais Digitais, que congrega todos os canais de atendimento ao cliente, porém integrante de uma mesma diretoria que congrega o Departamento de Marketing. Ou seja, os Departamentos de Marketing e Canais Digitais possuem o mesmo status organizacional;
- No caso do Metrô, a área de redes sociais pertence à estrutura do Departamento de Imprensa, ligado, por sua vez, diretamente à presidência da organização;
- No caso da TECNISA, a área de redes sociais pertence à estrutura da Diretoria de Marketing, mais especificamente na Gerência de Plataformas, integrante do Departamento de e-Business. Merece destaque o fato de que a área de redes sociais já foi autônoma em ocasião anterior, porém, após processo de reestruturação organizacional, voltou a ser integrante da Diretoria de Marketing;
- No caso da Telefônica Vivo, a área de redes sociais pertence à estrutura do Departamento de Canais Online, integrante da Diretoria de Comunicação Interna e Externa, pertencente, por sua vez, à Vice-presidência de Comunicação Corporativa. Na

estrutura da Telefônica Vivo, o Departamento de Canais Online está no mesmo nível que o Departamento de Imprensa, e congrega não só as atividades de comunicação nas plataformas de redes sociais, como também em demais mídias.

Desta forma, as diversas configurações observadas possuem em comum o fato de priorizarem o rápido acesso e disseminação da informação, bem como à agilidade de comunicação com os usuários e demais *stakeholders*, em detrimento de aspectos intraorganizacionais, tais como as demandas da área de Marketing, por exemplo. Isso não significa, porém, que haja uma desconexão da área de redes sociais com a área de Marketing nestas organizações, fato ratificado pelas diversas declarações dos entrevistados acerca de procedimentos e práticas quotidianas institucionalizadas, nos quais as duas áreas estão constantemente em contato.

Em todos os casos observados, a área de redes sociais possui autonomia para definir seus principais procedimentos e atividades quotidianas. Porém, observou-se a existência de dois grupos distintos entre as organizações: enquanto nos casos do Metrô e da Telefônica Vivo, a área de redes sociais está muito próxima às instâncias decisórias da organização – notadamente presidências e vice-presidências – implicando em uma autonomia relativa, que se dá em função do tipo de conteúdo que deve ser veiculado, ou do teor da manifestação dos usuários, nos casos do Bradesco e da TECNISA, a área de redes sociais não está tão próxima das instâncias decisórias, implicando em autonomia total na realização de suas atividades.

Usos corporativos de redes sociais

Cada organização se apropriou das plataformas de redes sociais de acordo com as peculiaridades de seu setor de mercado, ou de suas operações internas, gerando diversos usos instrumentais para as diversas plataformas. Nesse sentido, observou-se forte aderência do uso das plataformas de redes sociais ao que descrevem Sinclair e Vogus (2011) – quando o foco do uso é direcionado ao público externo às organizações – e também Jue et al. (2010) – que, por sua vez, tratam do engajamento dos funcionários ao discutir o uso voltado ao público interno das organizações.

Especificamente no que diz respeito ao conceito de lealdade à apropriação apresentado por DeSanctis e Poole (1994), observou-se que o uso mais fidedigno às características fundamentais

de cada plataforma dependia mais das características intrínsecas, como restrições ou estruturas internas de funcionamento, do que necessariamente da obediência, por parte das organizações, aos princípios que estruturaram a tecnologia em si. Este raciocínio poder ser ilustrado com o exemplo do Twitter, uma das duas plataformas utilizadas por todas as organizações pesquisadas. Mesmo considerando que nenhuma das organizações negligenciou a possibilidade de conversação direta com os usuários por meio desta plataforma, a ampliação de seu uso se deu observando aspectos peculiares, inerentes a cada organização: enquanto nos casos do Bradesco e da TECNISA, o uso desta plataforma vislumbrava a promoção de seus produtos e serviços – com destaque para a TECNISA, que efetivamente chegou a realizar vendas de imóveis por meio desta plataforma –, nos casos do Metrô e da Telefônica Vivo, o uso se dá prioritariamente com o objetivo de informar sobre eventos particulares do contexto organizacional, tais como o status da operação das linhas do Metrô e os eventos apoiados pela Telefônica Vivo.

Outro exemplo que ilustra as restrições as quais as organizações estão submetidas diz respeito ao Facebook: com exceção à Telefônica Vivo, que alegou razões estratégicas para não utilizar a plataforma, todas as organizações mencionaram, em algum momento das entrevistas realizadas, a dificuldade constante e crescente em lidar com os constantes aperfeiçoamentos e mudanças que o Facebook faz em suas diretrizes de disseminação de conteúdo orgânico. Por conta disso, Bradesco e TECNISA, por exemplo, passaram a desenvolver estratégias e mecanismos para incrementar suas postagens patrocinadas, enquanto o Metrô considera o Facebook como a segunda plataforma mais importante em grau de utilização.

A realização de atividades que objetivam o fechamento efetivo de negócios foi o principal aspecto observado quando se compara o número de plataformas de redes sociais em uso por cada uma das organizações pesquisadas. Ou seja, quanto mais premente a necessidade de se utilizar as plataformas de redes sociais como mecanismo de fechamento de negócios, ou promoção direta de produtos e serviços, maior a diversificação de suas presenças organizacionais. Assim, observou-se que, enquanto Bradesco e TECNISA possuem presenças não só nas principais plataformas utilizadas, como também em plataformas especializadas em determinados nichos, Metrô e Telefônica Vivo fazem um uso mais focado das plataformas, mantendo suas presenças apenas nas plataformas mais importantes para o alcance de seus objetivos no ambiente virtual. Ilustrando este raciocínio, o Quadro 34 a seguir apresenta quais plataformas foram identificadas como utilizadas pelas organizações integrantes desta pesquisa:

Quadro 34 – Plataformas de redes sociais utilizadas pelas organizações integrantes desta pesquisa.

	Bradesco	Metrô	TECNISA	Telefônica Vivo
Facebook	✓	✓	✓	-
Twitter	✓	✓	✓	✓
YouTube	✓	✓	✓	✓
Instagram	✓	-	✓	-
LinkedIn	✓	-	-	✓
Google+	✓	-	✓	-
Pinterest	-	-	✓	-
Flickr	-	✓	-	-
Waze	-	-	✓	-

Elaborado pelo autor

Sobre o histórico de utilização das plataformas pelas organizações, observou-se que as iniciativas mais remontam ao ano de 2006, quando Bradesco e TECNISA criam seus canais no YouTube e TECNISA cria o seu blog corporativo. Até então, não se possuem registros do uso efetivo de plataformas de redes sociais pelas organizações pesquisadas, à exceção do Bradesco, que iniciou um trabalho de prospecção de sua marca no Orkut, mesmo que por meio do uso do perfil de um de seus colaboradores. A partir de 2008, efetivamente, começa a ocorrer um movimento de implantação das presenças organizacionais nas plataformas de redes sociais, seguindo-se até o ano de 2013, quando TECNISA inicia suas ações de promoção no Waze e Telefônica Vivo cria sua *company page* no LinkedIn. A Figura 17 a seguir ilustra como se deu, em todas as organizações pesquisadas, o movimento de implantação de suas presenças nas plataformas de redes sociais ao longo da última década:

Figura 17 – Histórico da implantação das plataformas de redes sociais nas organizações pesquisadas.

Elaborada pelo autor

Quanto ao nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas, observou-se que, na maior parte das organizações participantes da pesquisa, não há um nível de integração efetivo, em função das características e restrições de funcionalidades das próprias plataformas, bem como dos usos vislumbrados pelas organizações. Enquanto Bradesco e Metrô alegaram possuir práticas esporádicas de integração de conteúdos, baseadas na adaptação de conteúdos específicos às diferentes plataformas, observou-se que a Telefônica Vivo vem utilizando as plataformas de redes sociais como suporte ao conteúdo baseado em seu portal institucional, ainda que proporcione um determinado grau de ampliação da experiência do usuário em relação ao conteúdo veiculado. A TECNISA, por sua vez, foi a única organização que alegou promover a integração direta entre as plataformas, por meio do redirecionamento ativo entre os conteúdos veiculados em cada uma das plataformas utilizadas, aproveitando-se das características e restrições de funcionalidade de modo que o usuário tenha diferentes perspectivas, com maior ou menor aprofundamento, sobre o mesmo conteúdo veiculado.

No que diz respeito a estratégias desempenhadas pelas organizações nas plataformas de redes sociais, merece destaque a identificação – realizada especialmente por Metrô e Bradesco – de perfis de usuários considerados influentes, com o objetivo de potencializar efeitos positivos e minimizar efeitos negativos que o uso das plataformas de redes sociais possa causar às imagens corporativas e suas respectivas marcas.

Assim, a constituição ou identificação de advogados da marca, usuários dispostos a defender as organizações nas plataformas de redes sociais é uma atividade que merece destaque pelo caráter potencializador de efeitos positivos, bem como pelo seu caráter estratégico com vistas à diminuição da influência de usuários que desempenham atividades consideradas prejudiciais às organizações. No contexto das organizações pesquisadas, apenas a TECNISA não alegou fazer uso explícito deste recurso; a estratégia da Telefônica Vivo constitui-se em utilizar os próprios funcionários e colaboradores como advogados da marca, inclusive vinculando-os aos conteúdos veiculados, enquanto Bradesco e Metrô desenvolvem estratégias concretas de identificação e contato com os usuários, estimulando-os e reconhecendo-os na medida em que desempenham suas atividades de defesa das marcas organizacionais.

Já no tocante às atividades prejudiciais à imagem das marcas, o Metrô estabelece uma política de aproximação com usuários influentes e que possuem posturas consideradas prejudiciais: neste caso, o objetivo é diminuir a resistência dos usuários à marca, munindo-os de informações mais precisas sobre o cotidiano e o funcionamento organizacional, bem como apresentando suas potenciais demandas às instâncias decisórias da organização; o Bradesco, por sua vez, estabeleceu e divulgou, em sua página na Internet, um Código de Conduta para as relações entre usuários: assim, a organização se sente respaldada a não responder eventuais atitudes agressivas, ou tratá-las de maneira apropriada; a Telefônica Vivo, por fim, não desenvolve mecanismos dedicados à relação com usuários que possuam influência negativa nas plataformas de redes sociais, por não considerar este fenômeno relevante em seu contexto organizacional.

Observou-se, ainda, que a prioridade das organizações pesquisadas é o desenvolvimento de atividades de comunicação de marketing, com foco tanto na promoção institucional e como na promoção de seus produtos e serviços. Todas as organizações se preocupam com o desenvolvimento de conteúdos adequados às plataformas em que operam, e também com as atividades de relacionamento com clientes e demais stakeholders. O caso do Bradesco foi o único onde se verificou o desenvolvimento de serviços diretamente materializados no ambiente de uma plataforma de rede social, com a criação de um aplicativo que permite aos usuários clientes da organização a efetiva realização de operações financeiras dentro do ambiente do Facebook.

Outra estratégia também identificada concerne às atividades de inteligência de marketing. Nesse contexto, destaca-se principalmente o caso da TECNISA, que usa deliberadamente as plataformas de redes sociais para monitorar seus concorrentes, bem como detectar e antecipar movimentos do mercado. Isso não significa que Bradesco, Metrô e Telefônica não realizem atividades de inteligência de marketing nas plataformas de redes sociais, porém essas atividades são realizadas com foco mais difuso, numa perspectiva muito mais voltada ao aperfeiçoamento e subsídio das atividades de relacionamento e geração de conteúdo – especialmente a busca por modelos e tendências que provoquem maior engajamento nos usuários.

Uso da TI na área de Marketing

No que diz respeito aos sistemas de informação de marketing existentes nas organizações pesquisadas, observou-se um equilíbrio entre sistemas desenvolvidos internamente pelas organizações e sistemas adquiridos de terceiros. Assim, Bradesco e Metrô pertencem ao grupo das organizações que desenvolveram suas próprias aplicações, sendo elas, respectivamente, o Sistema de Tratamento e Gerenciamento de Manifestações (STGM) e o sistema SisPauta, focado no relacionamento com a imprensa. A TECNISA, por sua vez, faz parte das organizações que fazem uso de aplicação desenvolvida por terceiros, neste caso o Microsoft Dynamics, juntamente com o Metrô, que parametrizou o Sugar, plataforma ERP baseada em software livre. A Telefônica Vivo não relatou o uso de sistemas desta natureza.

Também neste item verificou-se a existência de sistemas gerenciadores de plataformas de redes sociais. Neste aspecto, observou-se que cada uma das organizações pesquisadas faz uso de uma plataforma diferente das demais. Embora todas as organizações que usam esse tipo de aplicação tecnológica tenham afirmado que escolheram as aplicações mais adequadas ao seu contexto organizacional, vale destacar que os mesmos entrevistados foram unânimes em afirmar que este tipo de aplicação possui pouquíssimas diferenças no tocante às funcionalidades. Assim, supõe-se que as organizações consideraram decisivos, na escolha deste tipo de aplicação, aspectos de outra natureza, tais como preço, qualidade de serviço, ou mesmo questões ligadas à usabilidade. A única exceção foi o caso da Telefônica Vivo, que ainda mantém o controle das atividades nas plataformas de redes sociais com a utilização de planilhas eletrônicas online, conectadas com as agências responsáveis pelas atividades de monitoramento e avaliação de performance. A Figura 18 a seguir apresenta os principais sistemas utilizados pelas organizações que fazem

parte desta pesquisa, destacando, respectivamente, os Sistemas de Informação de Marketing utilizados e os sistemas gerenciadores de plataformas de redes sociais:

Figura 18 – Principais sistemas utilizados pelas organizações pesquisadas.

Elaborada pelo autor

Sobre as bases de dados utilizadas pela área de Marketing das organizações pesquisadas, observou-se que há uma certa semelhança entre as principais fontes de dados utilizadas, bem como dos usos que são feitos destas fontes. Nos casos de Metrô, TECNISA e Telefônica Vivo, constatou-se a predominância do uso de clippings e relatórios de imprensa, utilizados para monitorar a imagem da organização e aspectos do ambiente de mercado que dizem respeito a cada contexto organizacional. As principais peculiaridades observadas nesse contexto se devem ao uso de fontes alternativas de dados por algumas organizações, tais como a realização de pesquisas periódicas – qualitativas de opinião, e conjunturais, como a Pesquisa Origem-Destino – por parte do Metrô, e da colaboração de usuários por meio de plataformas de *crowdsourcing* – com vistas principalmente ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de inovações – observadas no caso da TECNISA. No caso do Bradesco, em função de seu contexto organizacional, este fenômeno não pôde ser observado.

Em se tratando da relevância da tecnologia para os processos de Marketing, observou-se um comportamento distinto em cada uma das organizações pesquisadas: no caso da TECNISA, a tecnologia é vista como um elemento agregador de valor para os seus produtos e serviços, de modo que, ao fazer um uso fortemente instrumental de ferramentas tecnológicas, a organização busca posicionar-se como inovadora em seu segmento de mercado; no caso do Metrô, em razão de seu contexto de mercado, em que atua como principal operadora de um serviço público, o enfoque é dado ao processo de avaliação da dinâmica do mercado, especificamente no tocante à percepção dos usuários sobre a imagem da organização; a Telefônica Vivo, por sua vez, tem como principal ícone tecnológico para os processos de Marketing o uso e a construção da credibilidade de sua intranet, já que a organização possui um grande contingente de funcionários e colaboradores, e utiliza-os deliberadamente como instrumentos ativos de

disseminação de uma imagem corporativa mais próxima da sociedade. No caso do Bradesco, mais uma vez, em função de seu contexto organizacional, este fenômeno não pôde ser observado.

Observando a caracterização da área de marketing quanto ao uso estratégico de ferramentas tecnológicas, merece destaque o caso da TECNISA, onde ficou evidenciado que, tanto no contexto intraorganizacional, quanto no contexto de seu segmento de mercado, a área de Marketing vem sendo considerada um elemento diferencial competitivo da organização. Internamente, a área de Marketing é reconhecida pelas demais áreas da organização como um ator relevante quando se trata da introdução de novas tecnologias, o que também lhe confere a posição de ser uma das principais portas de entrada de inovações no contexto organizacional. Por fim, a estruturação de uma comunicação multicanais confere maior versatilidade à organização, que pode responder aos diversos estímulos e demandas do mercado de maneira mais ágil e dinâmica.

Sobre a relevância dos dados oriundos das plataformas de redes sociais para o processo de Marketing, observou-se a existência de particularidades no contexto de cada uma das organizações pesquisadas. No caso do Bradesco, ficou evidenciado que os dados oriundos das plataformas de redes sociais auxiliam na avaliação das iniciativas organizacionais já estabelecidas, bem como na orientação para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, ou estratégias de comunicação de marketing. No caso do Metrô, o foco é dado à avaliação de marca e da qualidade dos serviços prestados – com dados amplamente distribuídos também com as áreas operacionais da organização –, bem como ao processo de desenvolvimento e avaliação de campanhas de comunicação de marketing. No caso da TECNISA, por sua vez, ficou evidenciado um amplo reconhecimento da facilidade de se obter dados nas plataformas de redes sociais, em função de seu custo baixo, de sua abundância e das oportunidades que estes dados podem proporcionar. Além disso, percebeu-se uma maior orientação às atividades de relacionamento da organização com os usuários. E por fim, no caso da Telefônica Vivo, este fenômeno específico não pôde ser discutido em função das características organizacionais.

No que diz respeito à integração dos sistemas de informação de marketing com as plataformas de redes sociais, observou-se que apenas em uma das organizações observadas há a integração efetiva entre o sistema CRM utilizado e o sistema gerenciador de plataformas de redes sociais. No caso da TECNISA, não só há a integração efetiva entre as aplicações tecnológicas, como o

uso integrado destas aplicações é visto como vantagem competitiva no processo de relacionamento com os clientes, já que permite a rápida identificação dos usuários que interagem com a organização via plataformas de redes sociais, subsidiando na rápida tomada de decisões acerca das demandas destes usuários. Por outro lado, no caso da Telefônica Vivo, este fenômeno específico não pôde ser discutido em função da inexistência de uso de sistemas gerenciadores de plataformas de redes sociais.

Embora Bradesco e Metrô também compreendam a importância da integração entre as aplicações tecnológicas, e os impactos positivos que uma integração desse gênero traria para seus contextos organizacionais, aspectos como uma política organizacional de segurança da informação extremamente rígida, e a limitação de capacidade operacional do sistema CRM atualmente utilizado foram as razões apresentadas, respectivamente, para a ausência da integração entre essas aplicações. Assim, enquanto o Bradesco acaba utilizando os sistemas de maneira totalmente desvinculada, aplicando procedimentos manuais de busca ou inserção de ocorrências entre os dois sistemas – especialmente no caso de reclamações que precisam ser registradas e/ou acompanhadas –, o Metrô optou pela elaboração de procedimentos de exportação de dados, que podem ser aproveitados por áreas de negócio que demandem pelos dados oriundos das plataformas de redes sociais.

Integração das áreas de TI e Marketing

No que diz respeito ao grau de suporte da área de TI aos sistemas de informação de marketing existentes nas organizações pesquisadas, observou-se de dois contextos distintos: enquanto que, nos casos do Bradesco e do Metrô, a área de TI é responsável não só pelo desenvolvimento ou customização dos sistemas utilizados, como também pela manutenção quotidiana destes sistemas, nos casos da TECNISA e da Telefônica Vivo a área de Marketing é a própria responsável pelo gerenciamento de suas aplicações.

Merece destaque o comportamento observado nos casos da TECNISA e Telefônica Vivo, em que a razão identificada para a maior autonomia da área de Marketing em relação ao uso dos sistemas de informação é o contexto do próprio negócio: devido ao fato de serem organizações ligadas a atividades de engenharia (civil e de telecomunicações, respectivamente), a área de TI acaba sendo responsável prioritariamente pelo gerenciamento da infraestrutura tecnológica das

atividades ligadas ao *core business*, ficando a cargo das áreas de negócio que compreendem atividades-meio o desenvolvimento e a manutenção de suas próprias aplicações. Ainda assim, mesmo nesse grupo de organizações, a área de TI não está totalmente desvinculada das atividades da área de Marketing, pois acaba exercendo papel importante na origem das soluções tecnológicas, seja pelo fechamento de amplas parcerias corporativas – como no caso da TECNISA, cuja parceria com a Microsoft influenciou na mudança do sistema CRM então utilizado –, seja pela certificação de fornecedores habilitados a fornecer soluções e serviços de tecnologia, como no caso da Telefônica Vivo.

No caso das aplicações tecnológicas dedicadas às atividades de redes sociais, apenas no caso do Metrô foi identificada uma participação ativa da área de TI na origem deste tipo de aplicação, dada em função de sua característica organizacional: por ser uma organização pública, com processos de aquisição de produtos e serviços serem mediados unicamente via processos de licitação, a aquisição do sistema gerenciador de plataformas de redes sociais se deu obrigatoriamente com a mediação da área de TI, única habilitada para o estabelecimento dos contratos ligados à tecnologia. Já nos casos do Bradesco e da TECNISA, todo o processo de contratação do sistema gerenciador de plataformas de redes sociais foi feito diretamente pela área de redes sociais, de modo que a área de TI aparece apenas como fornecedora da infraestrutura tecnológica necessária ao funcionamento das aplicações no ambiente organizacional. A Telefônica Vivo, por sua vez, foi a única das organizações pesquisadas a não utilizar sistemas gerenciadores de plataformas de redes sociais, utilizando apenas aplicações como planilhas eletrônicas. Isso se dá devido ao fato de que as atividades de monitoramento e avaliação de performance são executadas por organizações parceiras – no caso, agências contratadas para este fim.

Mudanças organizacionais decorrentes do uso de redes sociais

No que diz respeito ao contexto de implantação das áreas de redes sociais dentro das organizações pesquisadas, observou-se que, enquanto no caso do Bradesco, o processo de apropriação das plataformas de redes sociais culminou com a consolidação de uma estrutura independente, e com grande autonomia operacional, no caso da TECNISA, o movimento se deu no sentido inverso, passando de uma estrutura totalmente dedicada ao gerenciamento das atividades nas plataformas de redes sociais, para uma estrutura integrada aos demais canais digitais da organização. Nos casos do Metrô e da Telefônica Vivo, por sua vez, as áreas de

redes sociais, uma vez estabelecidas, estiveram sempre incorporadas a departamentos já existentes. Note-se que, no contexto destas últimas organizações, a área de redes sociais está ligada à área de imprensa ou comunicação corporativa, aspecto que pode vir a denotar uma visão instrumentalista do uso das plataformas de redes sociais por parte destas organizações.

Outro aspecto observado nos casos pesquisados diz respeito aos elementos que subsidiaram a implantação da presença organizacional nas plataformas de redes sociais. Apenas no caso do Bradesco foi observada a aparição de um empreendedor intraorganizacional, acarretando numa perspectiva *bottom-up*. No caso da TECNISA, apesar de a organização também poder ser considerada um exemplo de uso da perspectiva *bottom-up*, observou-se que isto se dá muito mais pela autonomia operacional que a Gerência de Plataformas possui do que pela existência de empreendedores intraorganizacionais, tais como constatado no Bradesco. Nas demais organizações pesquisadas, conseqüentemente, constatou-se que o movimento de apropriação das plataformas de redes sociais se deu numa perspectiva *top-down*, seja com a determinação expressa de um gestor na criação dos perfis, sem que houvesse uma preparação específica para tanto – como no caso específico do Metrô –, seja pela orientação institucional advinda da reestruturação de planos de comunicação de marketing – como ocorrido no caso da Telefônica Vivo.

O desenvolvimento das competências necessárias à realização das atividades nas plataformas de redes sociais não ocorreu de maneira uniforme em todas as organizações pesquisadas. Entre os aspectos que foram observados, está a relação entre o pioneirismo de cada organização na adoção das plataformas de rede sociais e a origem do conhecimento necessário à estruturação da área de redes sociais, bem como própria existência, no tempo desta implantação, de conhecimento técnico especializado nestas atividades. Enquanto que, no caso da TECNISA, destaca-se o fato de ter havido a contratação de um profissional especializado em redes sociais durante o processo de criação da estrutura voltada ao desempenho destas atividades, nos casos do Bradesco e do Metrô este processo se deu pelo próprio desenvolvimento das competências internas do pessoal das organizações, em uma abordagem próxima ao que se conhece como “tentativa e erro”. Já no caso da Telefônica Vivo, pôde-se observar que, devido ao fato de o processo de implantação da área de redes sociais se deu mais recentemente, o desenvolvimento destas competências se deu por meio da contratação de um projeto de consultoria, no qual a empresa especializada, durante o período de um ano em que o projeto foi implantado, forneceu

aos colaboradores internos todas as competências necessárias ao desenvolvimento corrente de suas atividades.

No que diz respeito à dinâmica da estrutura da área de marketing após a implantação das plataformas de redes sociais, observou-se que, nas organizações pesquisadas, poucas alterações de caráter substancial foram encontradas. Isso se deve ao fato de que as áreas de redes sociais, uma vez implantadas, só estavam diretamente subordinadas à área de Marketing no caso da TECNISA. Assim, observou-se um aperfeiçoamento de processos internos, como os ligados à comunicação de marketing, o estabelecimento de processos vinculantes entre as duas áreas, mas pouco se observou efetivamente no que concerne a mudanças estruturais. Nos casos de Bradesco e Metrô, especificamente, observou-se a cessão de colaboradores da área de Marketing para as recém-criadas áreas de redes sociais, com vistas ao aperfeiçoamento de processos internos e à institucionalização de uma proximidade maior entre as duas áreas.

Especificamente no tocante aos processos organizacionais criados a partir do uso das plataformas de redes sociais, pôde-se observar uma ampla estruturação em todas as organizações pesquisadas. Nos casos de Bradesco, Metrô e Telefônica Vivo, constatou-se a existência de instrumentos de formalização destes processos, como manuais de procedimentos e guias para atividades específicas. No caso da TECNISA, por sua vez, a estruturação dos processos voltados às plataformas de redes sociais é creditada à experiência de seus colaboradores e ao tempo de casa que estes possuem, implicando na inexistência de instrumentos que estabeleçam a sua formalização.

As atividades de relacionamento com os usuários se mostraram prioritárias em todas as organizações pesquisadas. Porém, Bradesco e Metrô são as únicas organizações que declararam ter recebido prêmios reconhecendo a qualidade do atendimento realizado nas plataformas de redes sociais. Em função do tamanho de sua estrutura dedicada às atividades nas plataformas de redes sociais, o Bradesco foi a única das organizações pesquisadas a possuir um esquema de atendimento que funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana. Ainda no que diz respeito às atividades de relacionamento com os usuários, no caso do Bradesco, especificamente, observou-se maior flexibilidade na linguagem utilizada para a interação com os usuários, ainda que sejam obedecidos os princípios gerais do atendimento aos clientes estabelecido em manuais e diretrizes organizacionais; nos casos de Metrô e Telefônica Vivo, as próprias postagens

possuem esquemas de padronização, não só em função da resposta que deve ser dada ao usuário, como também em função do tipo de linguagem a se utilizar.

Quanto ao conteúdo que é veiculado nas plataformas de redes sociais, observou-se a predominância de uma abordagem orientada ao desenvolvimento interno de conceitos e diretrizes por parte das organizações pesquisadas, com a delegação de atividades operacionais específicas – tais como elaboração de peças publicitárias e vídeos institucionais – a organizações parceiras. Isso pode ser justificado pelo tamanho das equipes atualmente alocadas para o desempenho das atividades relacionadas às plataformas de redes sociais, como observado nos casos de Metrô, TECNISA e Telefônica Vivo, onde os entrevistados alegaram explicitamente que grande parte das atividades operacionais ligadas à elaboração é delegada a agências contratadas para esta finalidade.

Os processos de monitoramento existentes nas organizações pesquisadas buscam, prioritariamente, captar a imagem destas organizações no ambiente virtual, bem como subsidiá-las na elaboração de conteúdos que serão veiculados nas plataformas de redes sociais. Apesar de todas as organizações possuírem, em algum grau, atividades de monitoramento voltadas à inteligência de marketing, apenas a TECNISA alegou desenvolver um monitoramento com forte dedicação às atividades de inteligência de marketing, tais como análise de concorrentes e de tendências do mercado.

Especificamente no tocante às métricas referentes às atividades desenvolvidas pelas áreas de redes sociais, observou-se que todas as organizações pesquisadas priorizam métricas que indiquem o nível de engajamento dos usuários em relação aos seus perfis e, conseqüentemente, às suas marcas. Estas métricas podem ou não estar diretamente ligadas a métricas de atendimento: nos casos de Bradesco e Metrô, há a avaliação sistemática destes dois conjuntos de métricas, fator que, inclusive, subsidia a concessão dos prêmios com que as organizações foram agraciadas; nos casos de TECNISA e Telefônica Vivo, por sua vez, o foco é central na perspectiva do engajamento dos usuários, avaliado prioritariamente por meio da análise de quais conteúdos veiculados nas plataformas de redes sociais influenciam no aumento dos níveis de navegação dos usuários nos perfis das organizações, e na eventual navegação dos usuários entre as plataformas.

Por fim, no que concerne aos processos da área de marketing afetados pela implantação das plataformas de redes sociais, observou-se que as organizações pesquisadas tiveram mudanças significativas no processo de comunicação de marketing, não só pela adoção das plataformas de redes sociais como novo veículo de mídia, como também pela própria necessidade de reestruturação de alguns fundamentos deste processo – como a busca por uma nova linguagem, o emprego de maior velocidade na elaboração e veiculação de conteúdos, e a necessidade de forte observação das tendências predominantes no ambiente das redes sociais – além dos próprios procedimentos internos, como os necessários à elaboração de conteúdos, à avaliação sistemática do impacto das postagens, e a necessidade de maior trânsito de informação com as demais áreas de negócio.

O caso da TECNISA é o mais emblemático no que se refere à utilização das plataformas de redes sociais como veículo de mídia, já que a organização considera o Facebook como seu segundo principal em nível de investimentos, atrás apenas do investimento alocado para o Google, e superando mídias tradicionais, como jornais impressos, ainda predominantes em seu segmento de mercado. No caso do Bradesco, contatou-se também uma importância cada vez maior do Facebook como veículo de mídia, em função da sua grande eficiência na promoção em públicos segmentados, o que colabora para diminuir os custos das ações de comunicação de marketing sem influenciar nos resultados efetivos destas ações. Nos casos do Metrô e da Telefônica Vivo, observou-se o aumento do investimento em conteúdo audiovisual, principalmente em função dos objetivos de sua comunicação institucional – ligada à melhoria da imagem corporativa – e do tipo de público que pretendem alcançar.

Especialmente nos casos do Bradesco, do Metrô e da Telefônica Vivo, pôde-se observar a importância que a implantação das plataformas de redes sociais vem adquirindo com vistas a uma flexibilização, ou mesmo uma mudança, em suas linguagens corporativas. Por serem organizações com maior viés burocrático, seja pelo seu tamanho, seja pelos segmentos de mercado em que atuam, estas organizações sempre foram reconhecidas como organizações de imagem mais distante de seus clientes/consumidores. Com a adoção de estratégias de comunicação institucional estruturadas nas plataformas de redes sociais, houve a necessidade de criação de conteúdos específicos para estas plataformas, numa linguagem mais dinâmica e contemporânea, adequada ao perfil dos usuários. Isso vem resultando, na percepção das próprias organizações, em uma maior aproximação com os usuários e, conseqüentemente, numa percepção mais positiva a respeito de suas imagens organizacionais.

4.5.2 Análise teórica do fenômeno observado nos casos integrantes desta pesquisa

De acordo com os resultados obtidos em cada um dos casos desta pesquisa, observou-se que a Teoria Institucional (TIN) foi a mais predominante, com ocorrências registradas em todos os casos observados. Observando-se cada constructo de maneira isolada, obteve-se os seguintes resultados:

- Sobre os *Usos corporativos de redes sociais* (USO), identificou-se, no conjunto dos casos observados nesta pesquisa, que a Teoria da Estruturação Adaptativa (AST) foi a mais predominante, com ocorrências registradas nos casos Bradesco, Metrô e TECNISA;
- Sobre o *Uso da TI na área de Marketing* (MKT), identificou-se um equilíbrio entre as teorias analisadas, sendo a Teoria da Estruturação Adaptativa (AST) predominante nos casos Metrô e TECNISA, e a Teoria Institucional (TIN) predominante nos casos Bradesco e Telefônica Vivo;
- Sobre a *Integração das áreas de Marketing e TI* (INT), identificou-se, no conjunto dos casos observados nesta pesquisa, que a Teoria Institucional (TIN) foi a mais predominante, com ocorrências registradas nos casos Bradesco, Metrô e TECNISA;
- Sobre as *Mudanças organizacionais* (MUD), identificou-se, no conjunto dos casos observados nesta pesquisa, que a Teoria Institucional (TIN) foi a mais predominante, com ocorrências registradas em todos os casos observados.

Diante disso, a matriz representada pelo Quadro 35 a seguir ilustra a consolidação dos principais achados relativos aos constructos pesquisados, presentes em cada um dos casos analisados nesta pesquisa:

Quadro 35 – Consolidação das teorias predominantes nos casos analisados

	Bradesco	Metrô	TECNISA	Telefônica Vivo	Predominância no Constructo
USO	AST	AST	AST	TIN	AST
MKT	TIN	AST	AST	TIN	-
INT	TIN	TIN	TIN	AST	TIN
MUD	TIN	TIN	TIN	TIN	TIN
Predominância no Caso	TIN	TIN	TIN	TIN	

Elaborado pelo autor

Diante do observado nos casos das organizações pesquisadas, tem-se como teoria que mais fidedignamente explica os fenômenos observados nesta pesquisa a Teoria Institucional (TIN).

Ressalte-se que esta teoria foi a predominante, não só no contexto geral da pesquisa, como também em todos os casos observados particularmente. Uma das razões que podem explicar a predominância desta teoria no contexto dos fenômenos analisados se materializa na busca constante das organizações por mecanismos que se configurem nas melhores práticas relativas ao uso e à apropriação das plataformas de redes sociais em seus ambientes organizacionais. Isso pode ser observado na medida em que a implantação das áreas de redes sociais assume uma perspectiva institucional, que os objetivos organizacionais estão ligados diretamente à avaliação da percepção dos usuários sobre a imagem das organizações, bem como que todo o processo se dá baseado no compartilhamento de experiências bem-sucedidas, seja inspiradas por protagonistas, tais como usuários influentes nas plataformas de redes sociais, seja por profissionais reconhecidos do mercado que já tivessem experiências em outras organizações.

Também merece destaque o reconhecimento dado pelas organizações a avaliações externas realizadas por outras organizações, que acabam se configurando em premiações angariadas, ou ainda em consultas realizadas por novas organizações que estão em fase de implantação de suas próprias presenças nas plataformas de redes sociais. Em se tratando de reconhecimento, também se observou que o reconhecimento interno, advindo das demais áreas de negócio da própria organização, foi outro um elemento considerado importante pelas organizações para avaliar o sucesso da implantação da área de redes sociais, e para considerar o processo de implantação bem-sucedido. Ou seja, todo o processo de implantação das plataformas de redes sociais, bem como das áreas responsáveis por conduzir as atividades correspondentes, tinha

como objetivo central a ratificação da institucionalização, conforme o pressuposto assumido pela Teoria Institucional.

Porém, não se pode desconsiderar o fato de que, embora a Teoria Institucional tenha se mostrado mais predominante nos casos de todas as organizações observadas, a Teoria da Estruturação Adaptativa foi a predominante no constructo relacionado aos usos corporativos de redes sociais. No contexto desta pesquisa, ficou claro que o processo de apropriação das plataformas de redes sociais não se deu prioritariamente em função de suas características intrínsecas, mas sim numa perspectiva de adaptação deste tipo de tecnologia às necessidades de cada contexto organizacional ou segmento de mercado. Isso pode ser materializado na medida em que se observa as plataformas de redes sociais que foram efetivamente adotadas pelas organizações, bem como as peculiaridades nos usos que as organizações faziam de cada uma delas, a exemplo da efetivação de vendas de imóveis pelo Twitter, realizada pela TECNISA, ou pela criação de um aplicativo para ser incorporado ao Facebook, realizada pelo Bradesco.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo *compreender as implicações do uso de plataformas de redes sociais na estrutura, nos processos e nos sistemas da área de marketing das organizações brasileiras do setor de comércio e serviços*. Para tanto, utilizou-se da técnica do estudo de casos múltiplos, numa perspectiva qualitativa, exploratória e descritiva, contemplando quatro organizações líderes em seus segmentos de mercado, sendo elas: Bradesco (serviços financeiros), Metrô de São Paulo (serviços de transporte público), TECNISA (construção civil) e Telefônica Vivo (telecomunicações).

Foram realizadas, entre os meses de dezembro de 2014 e abril de 2015, entrevistas com os responsáveis pelas áreas de redes sociais das organizações pesquisadas, bem como de áreas correlatas, além de consultados documentos institucionais, como manuais e relatórios, a fim de se caracterizar o processo de implantação das áreas de redes sociais nestas organizações, e suas relações com as áreas de Marketing e TI. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software NVivo, versão 9.0, em função do rigor metodológico destacado por Dubé e Paré (2003) e da orientação metodológica estabelecida por Miles e Huberman (1994), de promover a análise dos dados coletados por meio da codificação dos constructos identificados no Referencial Teórico. Também foi realizado um teste de teorias, a fim de se verificar qual das duas teorias analisadas – Teoria da Estruturação Adaptativa, desenvolvida por DeSanctis e Poole (1994), e Teoria Institucional, desenvolvida por Meyer e Rowan (1977) – seria a que mais fidedignamente explicaria os fenômenos observados nesta pesquisa.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que tratava de *identificar as condicionantes que subsidiaram o processo de implantação da presença organizacional nas plataformas de redes sociais*, foram observados os seguintes aspectos:

- As organizações pesquisadas buscaram a implantação de suas presenças nas plataformas de redes sociais como mecanismos de: ampliação do processo de comunicação e relacionamento com os demais usuários, especialmente no tocante à promoção de seus produtos e serviços; monitoramento e avaliação do desempenho de suas marcas junto aos demais usuários, com fins de melhoria da imagem junto a segmentos específicos de usuários, bem como de blindagem em relação a eventuais ataques que poderiam sofrer

de usuários influentes; viabilização de novos negócios, por meio de parcerias com usuários influentes e/ou da estruturação de transações realizadas diretamente pelas plataformas de redes sociais;

- As principais instâncias decisórias das organizações foram as principais responsáveis pelo estímulo à implantação das presenças organizacionais nas plataformas de redes sociais. Quando isso não ocorreu, iniciativas oriundas de empreendedores intraorganizacionais foram amplamente apoiadas pelas instâncias decisórias superiores;
- O processo de estruturação das áreas de redes sociais se deu de maneira gradativa, com forte busca, pelas organizações pesquisadas, de conhecimento existente fora da organização, seja por meio da contratação de profissionais e/ou consultorias especializadas, seja pelo estímulo ao aprendizado por parte dos quadros internos das organizações;
- A implantação de áreas de redes sociais tem se dado, em determinadas organizações, por meio das áreas de comunicação corporativa, tais como assessorias de imprensa, e próximas às principais instâncias decisórias das organizações. Isso se dá em função do caráter comunicacional que o uso das plataformas de redes sociais tem sido estabelecido nestas organizações;
- Em contrapartida, em organizações com forte tendência à autonomia de gestão, as áreas de redes sociais desempenham suas atividades sem a necessidade de chancela das instâncias decisórias superiores. Nestes casos, as áreas de redes sociais são orientadas à realização de novos negócios, bem como à promoção de produtos e serviços;

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, que buscava *analisar as principais modificações ocorridas na área de marketing das organizações após o início do uso de plataformas de redes sociais, especialmente no tocante à estrutura e aos processos de marketing*, foram observados os seguintes aspectos:

- Nos casos das organizações pesquisadas, a área de redes sociais, uma vez implantada, ou estava associada diretamente às estruturas mais altas de decisão da organização, ou compunha uma nova área, que concentra também as atividades ligadas a canais digitais online, como internet, atendimentos telefônicos e aplicações móveis. Assim, no que diz respeito à estrutura da área de Marketing, pouco se observou em termos de modificações de sua estrutura;

- O processo de comunicação de marketing foi o mais diretamente afetado pela introdução do uso das plataformas de redes sociais, em função da necessidade de maior adaptação à linguagem e à velocidade de interação com os usuários. Nos casos observados, a área de marketing tem sido uma forte parceira da área de redes sociais, seja na concepção do conteúdo veiculado nas plataformas, seja na avaliação das ações de comunicação de marketing efetivamente realizadas, dentro ou fora do ambiente virtual;
- Especificamente no tocante ao conteúdo desenvolvido pelas organizações pesquisadas para veiculação nas plataformas de redes sociais, observou-se um constante trabalho de monitoramento com vistas à identificação de tendências de assuntos – também conhecidas como *trend topics* – e à consequente integração das mensagens organizacionais a estes assuntos – postagens de oportunidade. Desta forma, as organizações vislumbram uma menor resistência dos usuários a seus conteúdos, bem como uma melhor percepção de sua imagem organizacional;

Sobre o terceiro objetivo específico, que buscava *analisar de que forma as plataformas de redes sociais estão sendo integradas aos sistemas de informação de marketing existentes*, foram observados os seguintes aspectos:

- Mesmo com o amplo uso de sistemas gerenciadores de plataformas de redes sociais, são poucos os casos em que há a efetiva integração entre os sistemas de informação de marketing e as plataformas de redes sociais. Quando isso ocorre, se dá por meio do compartilhamento de dados gerados pelos sistemas gerenciadores, ou pelo acesso que os operadores destas aplicações possuem em relação aos sistemas de informação de marketing;
- Dentre as razões que inviabilizam a integração entre os sistemas de informação de marketing e os sistemas gerenciadores de plataformas de redes sociais, pode-se elencar as seguintes: políticas rígidas de segurança da informação, que impedem que, em determinados segmentos de mercado, sistemas internos sejam integrados a sistemas externos à organização; dificuldades existentes na configuração dos sistemas de informação de marketing – inseridos anteriormente nas organizações – para a integração com as funcionalidades relativas às plataformas de redes sociais, bem como impactos negativos observados no desempenho e na operação dos sistemas de informação de marketing quando se busca tal integração;

E, por fim, a respeito do quarto objetivo específico, que buscava *compreender o papel desempenhado pela área de TI nas modificações então ocorridas*, foram observados os seguintes aspectos:

- Em organizações com grande contingente de funcionários, ou com alto nível de burocracia institucional, tende-se a ter na área de TI num papel mais ativo na origem de aplicações que subsidiem o trabalho da área de redes sociais. Por sua vez, organizações com uma orientação mais dinâmica de funcionamento, ou cuja área de TI possua um papel mais direcionado ao *core business*, tendem a descentralizar este processo, ficando a cargo dos próprios gestores das áreas de redes sociais as decisões relativas à aquisição de aplicações tecnológicas;
- Em todas as organizações pesquisadas, porém, a área de TI é vista como a provedora da infraestrutura tecnológica necessária ao funcionamento das atividades relacionadas às plataformas de redes sociais, notadamente hardware e infraestrutura de redes e comunicação.

Assim, considerando que a pergunta de pesquisa buscava definir “*Qual o perfil das mudanças ocorridas na estrutura, nos processos e nos sistemas da área de marketing das organizações brasileiras resultantes do uso de plataformas de redes sociais?*”, pode-se afirmar que o uso de plataformas de redes sociais gerou mudanças predominantemente incrementais, conforme descrito por Daft (2008), principalmente no que diz respeito aos processos da área de Marketing, com destaque para as atividades de comunicação de marketing, seja com a reestruturação de fundamentos como mídia, conteúdo e dinâmica de resposta, seja com o efetivo compartilhamento de parte destas atividades com a nova área de redes sociais que foi introduzida nas organizações. Mudanças no tocante à própria estrutura da área de marketing não foram observadas, enquanto que em relação aos sistemas de informação de marketing, existe um movimento de integração ainda em desenvolvimento. Assim, corrobora-se o que destacam Venkatraman (1994), Egan, Clancy e O’Toole (2003) e Oliveira (2012), no tocante à maior influência das tecnologias da informação como elementos de mudança nos processos de negócio.

Também foram corroborados, por meio das evidências observadas nos casos integrantes desta pesquisa, os seguintes argumentos apresentados no Referencial Teórico:

- De Jue *et al.* (2010), que afirmam que o processo de implantação das plataformas de redes sociais tem ocorrido de maneira gradativa ou emergente;
- De Kopschitz (2011), que afirma que o perfil dos profissionais das áreas de redes sociais tende a mesclar atribuições operacionais e estratégicas;
- De Lucas Júnior e Ornellas (2012), que afirmam que as plataformas de redes sociais vêm auxiliando no monitoramento da imagem organizacional; e
- De Trainor *et al.* (2011), que afirmam que as plataformas de redes sociais auxiliam as organizações na compreensão acerca da importância da informação para a área de marketing.

Também merece destaque o fato de que o uso estratégico das plataformas de redes sociais acabou não sendo contemplado nesta pesquisa, principalmente devido ao processo de apropriação observado nas organizações pesquisadas ainda estar em seus estágios iniciais. Trata-se de um movimento condizente não só com o uso das plataformas de redes sociais, mas também com o uso de ferramentas tecnológicas de modo geral, já que estas ferramentas costumam ser utilizadas pelas organizações primeiramente com objetivos operacionais, para que então sejam utilizadas com objetivos estratégicos.

No que diz respeito às contribuições teóricas, elemento que também diz respeito ao quinto objetivo específico deste trabalho, observou-se que, apesar da predominância da Teoria Institucional como a principal teoria que explicou, de maneira abrangente, o fenômeno em geral, bem como cada um dos casos integrantes desta pesquisa, não se pode afirmar que as teorias então utilizadas são mutuamente excludentes entre si. Isso se dá em função do fato de um dos constructos observados nesta pesquisa – o dos usos corporativos de plataformas de redes sociais – ter sido predominantemente explicado pelos pressupostos da Teoria da Estruturação Adaptativa.

Desta forma, a existência de uma complementaridade entre as teorias apresentadas nesta pesquisa, ainda que de maneira restrita, na busca por uma explicação dos diferentes aspectos relacionados ao fenômeno como um todo, incita à reflexão sobre o quão complexo tem sido o processo de apropriação de novas tecnologias no atual contexto das organizações. Especialmente em se tratando das plataformas de redes sociais que, ao longo da última década,

vêm se demonstrando desafiadoras justamente devido ao seu caráter complexo, multidisciplinar e multifacetado.

Pode-se vislumbrar, conseqüentemente, a reflexão sobre de que forma as teorias existentes na área de sistemas de informação podem contribuir nesse processo de entendimento e sistematização dos fenômenos organizacionais contemporâneos, sem que seus pressupostos fundamentais sejam descaracterizados ou reduzidos de maneira a inviabilizar a sua correta aplicação. Nesse sentido, tem-se o exemplo da concepção da Teoria da Estruturação Adaptativa: ainda que esta teoria não tenha explicado totalmente o fenômeno observado nesta pesquisa, seu uso está totalmente em consonância com o que DeSanctis e Poole (1994) claramente recomendam aos novos pesquisadores, no que diz respeito à adaptação e à contextualização de sua teoria. Ou seja, mais do que explicar totalmente um fenômeno da realidade, deve ser papel da teoria buscar colaborar, ainda que em parte, com o entendimento dos novos fenômenos na área de sistema de informação.

Em relação às contribuições para a prática das organizações, podem-se elencar as seguintes recomendações:

- Aos gestores que pretendem implantar as plataformas de redes sociais em suas organizações, sugere-se uma profunda análise acerca dos objetivos que norteiam o processo de implantação, a fim de que sejam feitas as escolhas – tanto de plataformas, como de configurações da própria estrutura – mais condizentes com seu segmento de mercado, com seus objetivos organizacionais, além de suas próprias capacidades internas e externas;
- Às organizações que disponibilizam aplicações tecnológicas direcionadas a atividades de marketing e redes sociais, sugere-se a atualização de suas aplicações atualmente disponíveis no mercado, de modo que os usuários corporativos possam efetivamente promover a integração entre as aplicações, fator que poderia impactar em maiores ganhos de sinergia e vantagens competitivas ligadas à abordagem CRM;
- À área de TI das organizações, sugere-se buscar alternativas que vislumbrem a integração dos sistemas organizacionais atualmente em uso com as novas aplicações tecnológicas, de modo a impactar positivamente no desempenho do uso de sistemas pela área de Marketing. Dentre essas alternativas, pode-se destacar a reconfiguração dos mecanismos de acesso a informações consideradas estratégicas, de modo que o uso

cada vez mais constante de aplicações fornecidas por terceiros não venha a infringir as políticas de segurança da informação existentes nas organizações;

- Aos gestores da área de Marketing, sugere-se maior sinergia com as áreas de TI e de redes sociais, dado o dinamismo que o uso das plataformas de redes sociais pode trazer ao contexto organizacional, e os resultados positivos observados no que diz respeito à facilidade de engajamento de usuários, clientes ou não, bem como demais *stakeholders*, com impactos diretos na melhoria da percepção da imagem organizacional.

Como sugestões para pesquisas futuras, podem-se elencar as seguintes recomendações:

- A verificação da dinâmica observada nesta pesquisa em organizações de pequeno e médio porte – que não fizeram parte do escopo desta pesquisa –, em função de suas peculiaridades no tocante à disponibilidade de recursos e organização administrativa;
- A verificação das evidências encontradas nesta pesquisa em organizações que atuem fora do cenário nacional brasileiro, em perspectivas de comparação ou não, em função de seus usos corporativos, bem como da intensidade de uso das plataformas de redes sociais por parte de usuários que com elas se relacionam;
- A disseminação desta perspectiva integradora do uso corporativo de plataformas de redes sociais a outras áreas organizacionais, a fim de compreender os impactos efetivos do uso destas plataformas em contextos fora das áreas de Marketing e TI.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRIOLE, S. J. Business impact of Web 2.0 technologies. **Communications of the ACM**, v.53, n.12, dez 2010, pp.67-79. New York: The Association for Computing Machinery, 2010. DOI 10.1145/1859204.1859225
- ARAÚJO, L. Bradesco responde fã de Dota no Facebook. **Exame.com**, 04/03/2015. São Paulo: Abril, 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/bradesco-responde-fa-de-dota-no-facebook>> Último acesso em 06 ago 2015.
- BARRETO, A. M. Do users look at banner ads on Facebook? **Journal of Research in Interactive Marketing**, v.7, n.2, mai 2013, pp.119-139. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 2013. DOI: 10.1108/JRIM-Mar-2012-0013
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. 7ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BENBUNAN-FICH, R. Information technology in organizations: paradigms and metaphors. **CIS Working Paper Series**, 2002, n.1, pp.1-24. New York: City University of New York (Zicklin School of Business), 2002.
- BINGHAM, T.; CONNER, M. **The new social learning: a guide to transforming organizations through social media**. Alexandria: ASTD Press, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2010.
- BRADESCO. **Relatório de análise econômica e financeira (4º trimestre 2014)**. Osasco: Bradesco, 2015a. Disponível em <<http://www.bradescori.com.br>> Último acesso em 06 ago 2015.
- _____. **Informações suplementares (4º trimestre 2014)**. Osasco: Bradesco, 2015b. Disponível em <<http://www.bradescori.com.br>> Último acesso em 06 ago 2015.
- CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v.42, n.7/8, 2008, pp.717-730. DOI 10.1108/03090560810877114.
- CANALTECH. Gartner: mídias sociais, mobilidade e nuvem ditarão futuro da tecnologia. **CanalTech**, 06 ago 2012. Edição eletrônica disponível em <<http://canalte.ch/S1OC>> Último acesso em 12 ago 2013.
- CASTELLS, M. Communication, power and counter-power in the network society. **International Journal of Communication**, v.1, 2007, pp.238-266. Los Angeles: University of Southern California, 2007.

CHIUSOLI, C. L.; IKEDA, A. A. **Sistema de informação de marketing**: ferramenta de apoio com aplicações à gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.

COMM, J.; BURGE, K. **O poder do Twitter**: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez. São Paulo: Ed. Gente, 2009.

CORIOLOANO, L. N. M. T. Epistemologia da análise do discurso no turismo. **Caderno Virtual de Turismo**, v.5, n.2, 2005, pp.50-56. Rio de Janeiro: Instituto Virtual de Turismo, 2005.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2012. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Customer_relationship_management&oldid=31636335>. Último acesso em 6 ago 2012.

DAFT, R. L. **Organizações**: Teoria e Projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAVISON, R. M.; MARTINSONS, M. G.; OU, C. X. J. The roles of theory in canonical action research. **MIS Quarterly**, v.36, n.3, set 2012, pp.763-786. Minneapolis: University of Minnesota (Carlson School of Management), 2012.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **e-Business e e-Commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

DeSANCTIS, G.; POOLE, M. S. Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory. **Organization Science**, v. 5, n. 2, may 1994, pp. 121-147.

DEWETT, T.; JONES, G. R. The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. **Journal of Management**, v.27, 2001, pp.313-346. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001. DOI 10.1177/014920630102700306

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in Information Systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v.27, n.4, dez. 2003, pp.597-635. Minneapolis: University of Minnesota (Carlson School of Management), 2003.

DUTTA, S.; FRASER, M. Web 2.0: the ROI case. **Chief Executive**, n. 240, jun. 2009, pp. 42-44.

EGAN, T.; CLANCY, S.; O'TOOLE, T. The integration of e-commerce tools into the business processes of SMEs. **The Irish Journal of Management (incorporating IBAR – Irish Business and Administrative Research)**, v. 24, n. 1, 2003. Irish Academy of Management / Blackhall Publishing. Blackrock, 2003. pp. 143-157.

FIGUEIRÓ, T. Empresas aderem a redes sociais sem envolver departamentos de TI. **ComputerWorld**, Lisboa, 25 jan 2010. Edição eletrônica disponível em <<http://www.computerworld.com.pt/2010/01/25/empresas-aderem-a-redes-sociais-sem-envolver-departamentos-de-ti/>> Último acesso em 04 ago 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GÁMEZ GASTELUM, R.; LÓPEZ LEYVA, S. **Cambio organizacional por uso de las TIC em empresas mexicanoamericanas: caso subsector hortícola**. México/DF: Ediciones Del Lirio, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, Mai-Jun 1995. Escola de Administração de Empresas de São Paulo / Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP. São Paulo, 1995. Edição eletrônica disponível em <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=461&Secao=ARTIGOS&Volume=35&Numero=3&Ano=1995>>. Último acesso em 03 jul 2008.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **The Academy of Management Journal**, v.45, n.1, fev. 2002, pp.58-80. Briarcliff Manor: Academy of Management, 2002.

GREGOR, S. The nature of theory in information systems. **MIS Quarterly**, v.30, n.3, set 2006, pp.611-642. Minneapolis: University of Minnesota (Carlson School of Management), 2006.

GROVER, V.; TENG, J. T. C.; FIEDLER, K. D. IS investment priorities in contemporary organizations. **Communications of The ACM**, v.41, n.2, fev 1998, pp.40-48. New York: The Association for Computing Machinery, 1998.

HASGALL, A.; SHOHAM, S. Digital social network technology and the complex organizational systems. **VINE: the journal of information and knowledge management systems**, v.37, n.2, 2007, pp. 180-191. DOI 10.1108/03055720710759955

HESSE-BIBER, S. N.; LEAVY, P. **The practice of qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2011.

ISRAEL, S. **A era do Twitter: como a ferramenta de mídia colaborativa mais dinâmica da atualidade pode revolucionar seus negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

JONES, M. R.; KARSTEN, H. Giddens's structuration theory and information systems research. **MIS Quarterly**, v.32, n.1, Mar 2008, pp.127-157. Minneapolis: University of Minnesota (Carlson School of Management), 2008.

_____. Divided by a common language? A response to Marshall Scott Poole. **MIS Quarterly**, v.33, n.3, Set 2009, pp.589-595. Minneapolis: University of Minnesota (Carlson School of Management), 2009.

JUE, A. L.; MARR, J. A.; KASSOTAKIS, M. E. **Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados**. São Paulo: Évora, 2010.

KAUFMAN, D. **Processo de tomada de decisão no ciberespaço: o papel das redes sociais no jogo das escolhas individuais**. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

KONRAD, E. How marketers use the computer today. In.: KONRAD, E. (Org.) **Computer innovations in marketing**. USA: American Management Association, Inc., 1970, p.32-39.

KOPSCHITZ, I. Analista de redes sociais, um profissional do presente. **O Globo**, 27 set 2011. Edição eletrônica disponível em <<http://oglobo.globo.com/emprego/analista-de-redes-sociais-um-profissional-do-presente-2747776>> Último acesso em 12 ago 2013.

KOTLER, P. A design for the firm's marketing nerve center. **Business Horizons**, v. 9 (1966), pp.63-74

KOZLOWSKI, S. W. J.; KLEIN, K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal and emergent processes. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. **Multilevel theory, research and methods in organizations**: foundations, extensions and new directions. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 2000, pp.3-90.

LAPOINTE, L.; RIVARD, S. A multilevel model of resistance to information technology implementation. **MIS Quarterly**, v.29, n.3, set. 2005, pp.461-492. Minneapolis: University of Minnesota (Carlson School of Management), 2005.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7ª edição. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2007.

LI, E. Y.; McLEOD JR., R.; ROGERS, J. C. Marketing information systems in Fortune 500 companies: a longitudinal analysis of 1980, 1990, and 2000. **Information and Management**, v. 38 (2001), pp. 307-322

LI, Y. M.; LI, T. Y. Deriving market intelligence from microblogs. **Decision Support Systems**, v.55, n.1, abr 2013, pp.206-217. Amsterdam: Elsevier Science BV, 2013. DOI 10.1016/j.dss.2013.01.023

LITTLE, J. D. C. Information technology in marketing. In.: ALLEN, T. J.; SCOTT MORTON, M. S. (Org.) **Information technology and the corporation of the 1990s**: research studies. New York (USA), Oxford (UK): Oxford University Press, 1994, p. 454-474.

LUCAS JÚNIOR, D.; MANTOVANI, D. M. N. Comunicação nas redes sociais: um estudo com usuários das comunidades do Orkut. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 21, n.1, p. 30-41, jan-jun 2010.

_____; ORNELLAS, R. S. Using social networking sites (SNS) for environmental scanning: an analysis of content monitoring tools. In: Americas Conference on Information Systems, 18, 2012, Seattle. **Proceedings...** Seattle: Association for Information Systems, 2012.

_____; SOUZA, C. A. Estabelecendo estratégias de comunicação integrada de marketing nas redes sociais. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, v.28, n.3, 2011.

_____; MADUREIRA, M. C.; MORELLI, T. V. Analisando o processo de comunicação integrada de marketing nas redes sociais: o caso de empresas do setor de entretenimento da cidade de Sorocaba/SP. In: Seminários de Administração, XV, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARKUS, M. L.; SILVER, M. S. A foundation for the study of IT effects: a new look as DeSanctis and Poole's concepts of Structural Features and Spirit. **Journal of the Association for Information Systems**, vol.9, n.10-11, special issue 2008, pp.609-632.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

McAFFEE, A. **Empresas 2.0: a força das mídias colaborativas para superar grandes desafios empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEME. In: OXFORD Dictionaries Online. Oxford: Oxford University Press, c2013. Disponível em <<http://oxforddictionaries.com/definition/english/meme?q=meme>> Acesso em: 14 ago 2013.

METRÔ. **Relatório da administração 2013**. São Paulo: Companhia do Metropolitano de São Paulo, 2014. Disponível em <<http://www.metro.sp.gov.br/metro/institucional/pdf/rel-administracao.pdf>> Último acesso em 02 fev 2015.

_____. **Relatório da administração 2014**. São Paulo: Companhia do Metropolitano de São Paulo, 2015. Disponível em <<http://www.metro.sp.gov.br/metro/institucional/pdf/rel-administracao.pdf>> Último acesso em 06 ago 2015.

MEYER, A. D. Adapting to environmental jolts. **Administrative Science Quarterly**, v.27, n.4, dez. 1982, pp.515-537. London: SAGE, 1982.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, set. 1977, pp.340-363. Chicago: The University of Chicago Press, 1977.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

MIGNERAT, M.; RIVARD, S. The institutionalization of information system project management practices. **Information and Organization**, v.22, 2012, pp.125-153. Philadelphia: Elsevier Ltd., 2012. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2012.01.003

MUDANÇA. In: HOUAISS, Grande dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia, c2012. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 08 mai 2013.

NATIVO DIGITAL. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2012. Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Nativo_digital&oldid=31579773>. Último acesso em 7 ago 2012.

OLIVEIRA, D. Mídias sociais devem ser parte da estratégia, diz Gartner. **ComputerWorld**, São Paulo, 04 abr 2012. Edição eletrônica disponível em <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2012/04/03/midias-sociais-devem-ser-parte-da-estrategia-diz-gartner/>> Último acesso em 12 ago 2013.

PHILLIPS, E. M.; PUGH, D. S. **How to get a PhD**: a handbook for students and their supervisors. 4th edition revised and updated. Maidenhead: Open University Press, 2005.

PORTAL G1. Facebook supera Orkut no Brasil pela primeira vez, diz revista. **G1 Tecnologia e Games**, Rio de Janeiro, 05 set 2011. Edição eletrônica disponível em <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/09/facebook-supera-orkut-no-brasil-pela-primeira-vez-diz-ibope.html>> Último acesso em 04 ago 2012.

_____. Azul e preto ou branco e dourado? Vestido polêmico “quebra” a internet. **Portal G1**, São Paulo, 27/02/2015. Edição eletrônica disponível em <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/02/azul-e-preto-ou-branco-e-dourado-vestido-polemico-quebra-internet.html>> Último acesso em 06 ago 2015.

PRETTI, L. Empresas abandonam Second Life, diz “Los Angeles Times”. **Estadão Tecnologia**, São Paulo, 17 jul 2007. Edição eletrônica disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/tecnologia,empresas-abandonam-second-life-diz-los-angeles-times,19901,0.htm>> Último acesso em 04 ago 2012.

RECUERO, R. Estratégias de personalização e sites de redes sociais: um estudo de caso da apropriação do Fotolog.com. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v.5, n.12, mar 2008, p. 35-56. São Paulo: ESPM, 2008.

REUTERS. Orkut preparou terreno para o sucesso do Facebook no Brasil, dizem analistas. **Folha.com Tec**, São Paulo, 15 fev 2012. Edição eletrônica disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/1049069-orkut-preparou-terreno-para-o-sucesso-do-facebook-no-brasil-dizem-analistas.shtml>> Último acesso em 05 ago 2012.

RISHIKA, R.; KUMAR, A.; JANAKIRAMAN, R.; BEZAWADA, R. The effect of customers’ social media participation on customer visit frequency and profitability: an empirical investigation. **Information Systems Research**, v.24, n.1, mar 2013, pp.108-127. Hanover: Inform, 2013. DOI: 10.1287/isre.1120.0460

ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

ROGERS, E. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press, 1995.

SAAYMAN, A.; PIENAAR, J.; PELSMACKER, P.; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; MULLER, M.L.; JEGERS, M. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslid Proceedings: new information perspectives**, v.60, n.4, 2008, p. 383-411. DOI 10.1108/00012530810888006.

SACCOL, A. Z.; MACADAR, M. A.; SOARES, R. O. Mudanças organizacionais e sistemas ERP. In.: SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. (Orgs.) **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2006. pp. 173-190.

SALDANHA, T. J. V.; KRISHNAN, M. S. Organizational adoption of web 2.0 technologies: an empirical analysis. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v.22, n.4, 2012, pp.301-333. London: Taylor & Francis, 2012. DOI 10.1080/10919392.2012.723585

SEGRAVE, J.; CARSON, C.; MERHOUT, J. W. Online social networks: an online brand community framework. In: Americas Conference on Information Systems, 17, 2011, Detroit. **Proceedings...** Detroit: Association for Information Systems, 2011.

SHIH, C. C. **The Facebook era: tapping online social networks to market, sell and innovate**. 2nd ed. Boston: Pearson Education, 2011.

SIMON, C. Bradesco responde pedido de cliente com poema no Facebook. **Exame.com**, São Paulo, 25/11/2011. Edição eletrônica disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/bradesco-responde-pedido-de-cliente-com-poema-no-facebook>> Último acesso em 06 ago 2015.

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, pp. 293-314, 2011. DOI 10.1007/s10799-011-0086-5

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. (Orgs.) **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

STAKE, R. E. Case studies. In.: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks/US, London/UK, New Delhi/IN: Sage Publications, 2000. p. 435-54

TECNISA. **Relatório Anual 2013**. São Paulo: TECNISA, 2014. Disponível em <http://ri.tecnisa.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=50715> Último acesso em 06 ago 2015.

_____. **Divulgação de resultados TECNISA S/A (4T2014 e 2014)**. São Paulo: TECNISA, 2015. Disponível em <http://ri.tecnisa.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=50715> Último acesso em 06 ago 2015.

TELEFÔNICA. **Resultados janeiro-dezembro/2013**. São Paulo: Telefônica, 2014. Disponível em <<http://telefonica.mediatgroup.com.br/pt/Default.aspx>> Último acesso em 06 ago 2015

_____. **Resultados janeiro-dezembro/2014**. São Paulo: Telefônica, 2015. Disponível em <<http://telefonica.mediatgroup.com.br/pt/Default.aspx>> Último acesso em 06 ago 2015

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

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In.: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: SAGE, 1996. pp.175-190.

TOZETTO, C. Com 146% mais usuários em um ano, Brasil lidera crescimento do Facebook. **iG Tecnologia**, São Paulo, 03 ago 2012. Edição eletrônica disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/2012-08-03/com-146-mais-usuarios-em-um-ano-brasil-lidera-crescimento-do-facebook.html>> Último acesso em 05 ago 2012.

TRAINOR, K. J.; RAPP, A.; BEITELSPACHER, L. S.; SCHILLEWAERT, N. Interacting information technology and marketing: an examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. **Industrial Marketing Management**, v. 40 (2011), pp. 162-174

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VANDER VEER, E. A. **Facebook: the missing manual**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2010.

VENKATRAMAN, N. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 2, 1994, pp. 73-87

WHITE, H. C. Cases are for identity, for explanation, or for control. In.: RAGIN, C. C.; BECKER, H. S. (Org.) **What is a case?** Exploring the foundations of social inquiry. Cambridge/UK: Cambridge University Press, 2000. p 83-104

WIERENGA, B.; VAN BRUGGEN, G. **Marketing management support systems: principles, tools, and implementation**. Boston/EUA: Kluwer Academic Publishers, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUBOFF, S.; MAXMIN, J. **O novo jogo dos negócios: por que as empresas estão decepcionando as pessoas e próxima etapa do capitalismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO

APÊNDICE 2: INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

APÊNDICE 3: TERMOS DE AUTORIZAÇÃO EMITIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES
PARTICIPANTES DA PESQUISA

APÊNDICE 4: QUADRO-EXEMPLO DE ANÁLISE TEÓRICA CONTENDO AS
MENÇÕES ÀS PARTICIPAÇÕES EFETIVAS DOS ENTREVISTADOS

APÊNDICE 1: REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO LEVANTAMENTO

BIBLIOMÉTRICO

ARCHER-BROWN, C.; PIERCY, N.; JOINSON, A. Examining the information value of virtual communities: factual versus opinion-based message content. **Journal of Marketing Management**, v.29, n.3-4, fev 2013, pp.421-438. UK: Westburn Publishers Ltd., 2013. DOI: 10.1080/0267257X.2012.732599

ASMUSSEN, B.; HARRIDGE-MARCH, S.; OCCHIOCUPO, N.; FARQUHAR, J. The multi-layered nature of the internet-based democratization of brand management. **Journal of Business Research**, v.66, n.9, set 2013, pp.1473-1483. Philadelphia: Elsevier, Inc., 2013. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.09.010

BARRETO, A. M. Do users look at banner ads on Facebook? **Journal of Research in Interactive Marketing**, v.7, n.2, mai 2013, pp.119-139. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 2013. DOI: 10.1108/JRIM-Mar-2012-0013

BOLTON, R. N.; PARASURAMAN, A.; HOEFNAGELS, A.; MIGCHELS, N.; KABADAYI, S.; GRUBER, T.; LOUREIRO, Y. K.; SOLNET, D. Understanding generation Y and their use of social media: a review and research agenda. **Journal of Service Management**, v.24, n.3, jun 2013, pp.245-267. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 2013. DOI: 10.1108/09564231311326987

BRUCE, M.; SOLOMON, M. Managing for media anarchy: a corporate marketing perspective. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.21, n.3, jul 2013, pp.307-318. Armonk: ME Sharpe Inc., 2013. DOI: 10.2753/MTP1069-6679210305

BUNKER, M. P.; RAJENDRAN, K. N. ; CORBIN, S. B.; PEARCE, C. Understanding ‘likers’ on facebook: differences between customer and non-customer situations. **International Journal of Business Information Systems**, v.12, n.2, 2013, pp.163-176. Olney: Inderscience Enterprises Ltd., 2013. DOI: 10.1504/IJBIS.2013.052049

CANHOTO, A. I.; CLARK, M. Customer service 140 characters at a time: the users’ perspective. **Journal of Marketing Management**, v.29, n.5-6, 2013, pp.522-544. UK: Westburn Publishers Ltd., 2013. DOI: 10.1080/0267257X.2013.777355

CHEN, X.; CHEN, Y.; XIAO, P. The impact of sampling and networkin topology on the estimation of social intercorrelations. **Journal of Marketing Research**, v.50, n.1, fev 2013, pp.95-110. Chicago: America Marketing Association, 2013.

CHUA, A. Y. K.; BANERJEE, S. Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. **Journal of Knowledge Management**, v.17, n.2, 2013, pp.237-249. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 2013.

ESCOBAR-RODRIGUEZ, T.; CARVAJAL-TRUJILLO, E. An evaluation of Spanish hotel websites: informational vs. relational strategies. **International Journal of Hospitality**

Management, v.33, jun 2013, pp.228-239. Oxford: Elsevier SCI Ltd., 2013. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.08.008

HAJLI, M. A research framework for social commerce adoption. **Information Management & Computer Security**, v.21, n.3, 2013, pp.144-154. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 2013. DOI: 10.1108/IMCS-04-2012-0024

HUANG, Z.; BENYOUCEF, M. From e-commerce to social commerce: a close look at design features. **Electronic Commerce Research and Applications**, v.12, n.4, jul 2013, pp.246-259. Amsterdam: Elsevier Science B.V., 2013. DOI: 10.1016/j.elerap.2012.12.003

JAMAL, A.; COUGHLAN, J.; KAMAL, M. Mining social network data for personalisation and privacy concerns: a case study of Facebook's Beacon. **International Journal of Business Information Systems**, v.13, n.2, 2013, pp.173-198. Olney: Inderscience Enterprises Ltd., 2013. DOI: 10.1504/IJBIS.2013.054334

JUNG, T. H.; INESON, E. M.; GREEN, E. Online social networking: relationship marketing in UK hotels. **Journal of Marketing Management**, v.29, n.3-4, fev 2013, pp.393-420. UK: Westburn Publishers Ltd., 2013. DOI: 10.1080/0267257X.2012.732597

KAZIENKO, P.; SZOZDA, N.; FILIPOWSKI, T.; BLYSZ, W. New business client acquisition using social networking sites. **Electronic Markets**, v.23, n.2, jun 2013, pp.93-103. Heidelberg: Springer Heidelberg, 2013.

KIM, D. Under what conditions will social commerce business models survive? **Electronic Commerce Research and Applications**, v.12, n.2, abr 2013, pp. 69-77. Amsterdam: Elsevier Science B.V., 2013. DOI: 10.1016/j.elerap.2012.12.002

KWOK, L.; YU, B. Spreading social media messages on facebook: an analysis of restaurant business-to-consumer communications. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.54, n.1, fev 2013, pp.84-94. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2013. DOI: 10.1177/1938965512458360

LAROCHE, M.; HABIBI, M. R.; RICHARD, M. O. To be or not to be in social media: how brand loyalty is affected by social media? **International Journal of Information Management**, v.33, n.1, fev 2013, pp.76-82. Oxford: Elsevier SCI Ltd., 2013. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.003

LI, Y. M.; LI, T. Y. Deriving market intelligence from microblogs. **Decision Support Systems**, v.55, n.1, abr 2013, pp.206-217. Amsterdam: Elsevier Science BV, 2013. DOI 10.1016/j.dss.2013.01.023

MEDEIROS, C. R. O.; BETANHO, C.; BORGES, J. F.; MIRANDA, R.; DE PAULA, V. A. F. Online social networks and the new organizational spaces. **Journal of Technology Management and Innovation**, v.8, n.esp.2, 2013, pp.154-165. Santiago: Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, 2013.

MEN, L. R.; TSAI, W. H. S. Beyond liking or following: understanding public engagement on social networking sites in China. **Public Relations Review**, v.39, n.1, mar 2013, pp.13-22. Philadelphia: Elsevier, Inc., 2013. DOI: 10.1016/j.pubrev.2012.09.013

MENNECKE, B. E.; PETERS, A. From avatars to mavatars: the role of marketing avatars and embodied representations in consumer profiling. **Business Horizons**, v.56, n.3, mai-jun 2013, pp.387-397. Amsterdam: Elsevier Science BV, 2013. DOI: 10.1016/j.bushor.2013.02.002

MERGEL, I.; BRETSCHNEIDER, S. I. A three-stage adoption process for social media use in government. **Public Administration Review**, v.73, n.3, mai-jun 2013, pp.390-400. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2013. DOI: 10.1111/puar.12021

MIKALEF, P.; GIANNAKOS, M.; PATELI, A. Shopping and word-of-mouth intentions on social media. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v.8, n.1, abr 2013, pp.17-34. Curicó: Universidad de Talca, 2013. DOI: 10.4067/50718-18762013000100003

MOORE, J. N.; HOPKINS, C. D.; RAYMOND, M. A. Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: a comparison of consumer (B2C) and industrial (B2B) salespeople. **Journal of Internet Commerce**, v.12, n.1, fev 2013, pp.48-75. UK: Taylor & Francis Group, LLC., 2013. DOI: 10.1080/15332861.2013.763694

OKAZAKI, S.; TAYLOR, C. R. Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions. **International Marketing Review**, v.30, n.1, fev 2013, pp.56-71. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 2013. DOI: 10.1108/02651331311298573

PARK, H.; LEE, H. Show us you are real: the effect of human-versus-organizational presence on online relationship building through social networking sites. **Cyberpsychology, Behavior and Social Networking**, v.16, n.4, abr 2013, pp.265-271. New Rochelle: Mary Ann Liebert Inc., 2013.

PENTINA, I.; GAMMOH, B. S.; ZHANG, L.; MALLIN, M. Drivers and outcomes of brand relationship quality in the context of online social networks. **International Journal of Electronic Commerce**, v.17, n.3, spring 2013, pp.63-86. Armonk: ME Sharpe Inc., 2013.

PHELAN, K. V.; CHEN, H. T.; HANEY, M. "Like" and "check-in": how hotels utilize Facebook as an effective marketing tool. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v.4, n.2, jul 2013, pp.134-154. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 2013. DOI: 10.1108/JHTT-Jul-2012-0020

PÖYRY, E.; PARVINEN, P.; MALMIVAARA, T. Can we get from liking to buying? Behavioral differences in hedonic and utilitarian Facebook usage. **Electronic Commerce Research and Applications**, v.12, n.4, jul 2013, pp.224-235. Amsterdam: Elsevier Science BV, 2013. DOI: 10.1016/j.elerap.2013.01.003

QUINTON, S. The digital era requires new knowledge to develop relevant CRM strategy: a cry for adopting social media research methods to elicit this new knowledge. **Journal of Strategic Marketing**, v.21, n.5, ago 2013, pp.402-412. UK: Taylor & Francis Group, LLC., 2013. DOI: 10.1080/0965254X.2013.801611

RISHIKA, R.; KUMAR, A.; JANAKIRAMAN, R.; BEZAWADA, R. The effect of customers' social media participation on customer visit frequency and profitability: an empirical

investigation. **Information Systems Research**, v.24, n.1, mar 2013, pp.108-127. Hanover: Informs, 2013. DOI: 10.1287/isre.1120.0460

SANDES, F. S.; URDAN, A. T. Electronic word-of-mouth impacts on consumer behavior: exploratory and experimental studies. **Journal of International Consumer Marketing**, v.25, n.3, mai 2013, pp.181-197. UK: Taylor & Francis Group, LLC., 2013. DOI: 10.1080/08961530.2013.780850

SHADKAM, M.; O'HARA, J. Social commerce dimensions: the potential leverage for marketers. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v.18, n.1, abr 2013, pp.1-14. Ottawa: Array Development, 2013.

TRANDAFILI, E.; BIBA, M. A review of machine learning and data mining approaches for business applications in social networks. **International Journal of e-Business Research**, v.9, n.1, jan-mar 2013, pp.36-53. Hershey: IGI Global, 2013. DOI: 10.4018/jebr.2013010103

WANG, K. Y.; TING, I. H.; WU, H. J. Discovering interest groups for marketing in virtual communities: an integrated approach. **Journal of Business Research**, v.66, n.9, set 2013, pp.1360-1366. Philadelphia: Elsevier, Inc., 2013. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.02.037

YANG, H. Market mavens in social media: examining young Chinese consumers' viral marketing attitude, eWOM motive, and behavior. **Journal of Asia-Pacific Business**, v.14, n.2, abr 2013, pp.154-178. UK: Taylor & Francis Group, LLC., 2013. DOI: 10.1080/10599231.2013.756337

YAP, K. B.; SOERTARTO, B.; SWEENEY, J. C. The relationship between electronic word-of-mouth motivations and message characteristics: the sender's perspective. **Australasian Marketing Journal**, v.21, n.1, fev 2013, pp.66-74. Philadelphia: Elsevier, Inc., 2013. DOI: 10.1016/j.ausmj.2012.09.001

ZAGLIA, M. E. Brand communities embedded in social networks. **Journal of Business Research**, v.66, n.2, fev.2013, pp.216-223. Philadelphia: Elsevier, Inc., 2013. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.07.015

ZHU, Z. Discovering the influential users oriented to viral marketing based on online social networks. **Physica A: statistical mechanics and its applications**, v.392, n.16, ago 2013, pp.3459-3469. Amsterdam: Elsevier Science BV, 2013.

APÊNDICE 2: INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Parte I: Caracterização da organização

- Origem (país):
- Setor de atividade:
- Tempo de atuação (no Brasil, se estrangeira):
- Base estimada de clientes/consumidores (no Brasil, se estrangeira):
- Faturamento (em milhões de reais):
- Número de funcionários (no Brasil, se estrangeira):
- Estrutura organizacional relacionada ao Marketing (inclusive terceirizações):
- Número de funcionários alocados em áreas/departamentos relacionados ao Marketing (inclusive terceirizados):

Parte II: Uso da TI na área de Marketing

II.1- Quais sistemas de informação a organização disponibiliza para a área de Marketing?

II.2- Como a área de marketing utiliza esses sistemas?

II.3- Que processos de marketing estão relacionados ao uso de sistemas de informação? Esses processos estão formalmente definidos?

II.4- Em que grau a área de marketing depende do uso de sistemas de informação para realizar suas atividades?

II.5- Que vantagens o uso de sistemas de informação traz para a área de marketing?

II.6- Qual a origem das bases de dados utilizadas por estes sistemas? Como elas são compartilhadas pela organização?

II.7- A área de marketing utiliza dados originados das redes sociais? Que dados são utilizados? Como esses dados são utilizados?

Parte III: Usos corporativos de redes sociais

III.1- Quais as plataformas de redes sociais utilizadas pela organização nas funções de marketing?

III.2- Há quanto tempo a organização vem utilizando cada uma das redes sociais?

III.3- Com quais objetivos as plataformas de redes sociais são utilizadas?

III.4- Existem estratégias desenvolvidas pela área de marketing especialmente para as redes sociais? Quem desenvolve essas estratégias? Como essas estratégias estão relacionadas com as estratégias de marketing da organização como um todo?

III.5- Como se dá a produção de conteúdo para cada uma das plataformas utilizadas?

III.6- Quantas pessoas estão envolvidas, direta e indiretamente, nas atividades relacionadas ao uso de redes sociais?

III.7- Qual o nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas?

III.8- Qual o nível de integração entre as plataformas de redes sociais utilizadas pela organização e os sistemas de informação de marketing existentes?

Parte IV: Mudanças organizacionais

IV.1- Existe um setor/área/departamento exclusivamente dedicados a dar suporte ao funcionamento de redes sociais? Onde este setor/área/departamento está posicionado na estrutura organizacional? Como ele se relaciona com a área de marketing “tradicional”?

IV.2- Como funciona o setor/área/departamento de redes sociais? Qual o seu nível de autonomia?

IV.3- Houve mudanças na estrutura da área de marketing a partir da implantação das plataformas de redes sociais na organização? Como se deu o processo de mudança? Quem provocou essas mudanças? Quantas pessoas foram envolvidas no processo de mudança? Quanto tempo foi necessário para que essas mudanças fossem efetivamente implementadas?

IV.4- Existem processos organizacionais criados especificamente para atender aos objetivos ligados ao uso das redes sociais? Estes processos estão formalmente definidos? Como eles se apresentam?

IV.5- Quais processos da área de marketing como um todo foram afetados pela implantação das redes sociais na organização?

IV.6- Como a organização se vê depois da implantação das redes sociais? Como a área de marketing se vê depois da implantação das redes sociais?

Parte V: Integração das Áreas de Marketing e TI

V.1- Como pode ser classificada a relação entre as áreas de marketing e TI?

V.2- De uma forma geral, como a área de TI dá suporte aos sistemas de informação de marketing?

V.3- Como a área de TI participa do desenvolvimento de novos sistemas focados para a área de marketing?

V.4- Como a área de TI participou do processo de implantação das redes sociais na organização?

V.5- Que tipo de suporte a área de TI fornece hoje aos processos e atividades desenvolvidos com base nas redes sociais?

**APÊNDICE 3: TERMOS DE AUTORIZAÇÃO EMITIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES
PARTICIPANTES DA PESQUISA**

BRADESCO

Com o objetivo de preservar os dados privados dos indivíduos responsáveis pela emissão dos termos de autorização para esta pesquisa, a íntegra deste documento só está disponível na versão impressa, depositada na Biblioteca da FEAUSP.

METRÔ

Com o objetivo de preservar os dados privados dos indivíduos responsáveis pela emissão dos termos de autorização para esta pesquisa, a íntegra deste documento só está disponível na versão impressa, depositada na Biblioteca da FEAUSP.

TECNISA

Com o objetivo de preservar os dados privados dos indivíduos responsáveis pela emissão dos termos de autorização para esta pesquisa, a íntegra deste documento só está disponível na versão impressa, depositada na Biblioteca da FEAUSP.

TELEFÔNICA VIVO

Com o objetivo de preservar os dados privados dos indivíduos responsáveis pela emissão dos termos de autorização para esta pesquisa, a íntegra deste documento só está disponível na versão impressa, depositada na Biblioteca da FEAUSP.

APÊNDICE 4: QUADRO-EXEMPLO DE ANÁLISE TEÓRICA CONTENDO AS MENÇÕES ÀS PARTICIPAÇÕES EFETIVAS DOS ENTREVISTADOS

Quadro 12 – Perspectivas teóricas presentes no Uso da TI na Área de Marketing (caso Bradesco)

MKT	AST	TIN
MKT-SIMK	<p>Lealdade à apropriação (2)</p> <p>“A gente usa uma plataforma, hoje, Scup, para monitorar e capturar essas menções.” (OLIVEIRA)</p> <p>“ele é usado para monitorar, para classificar e taggear todas as menções.” (OLIVEIRA)</p> <p>Usos instrumentais (1)</p> <p>“Então existe essa integração, também, essa parte de CRM, que é a mesma ferramenta” (OLIVEIRA)</p>	<p>Processo de legitimação (2)</p> <p>“O banco hoje tem uma ferramenta corporativa, que se chama STGM, se eu não me engano, Sistema de Tratamento e Gerenciamento de Manifestação, que é usada pelo banco para fazer registros e gestão de toda reclamação ou manifestação que o cliente faz pelo SAC.” (OLIVEIRA)</p> <p>“o STGM, que, na verdade, é o que consegue consolidar todo atendimento que as meninas fazem aqui nas redes sociais, ele é embarcado para o mesmo sistema do banco. Então ajuda muito. E tem algumas empresas que vêm aqui conversar com a gente, que têm essa dificuldade: “como é que eu faço a integração do acompanhamento do meu cliente por canais diferentes?” (RUIZ)</p>
MKT-BDAD	Sem ocorrências	<p>Impulsos ambientais (1)</p> <p>“Tem muito o que a Vivi falou: é coisa que saiu daqui, uma dúvida de um cliente, que pode nortear o conteúdo, às vezes são demandas de gestores de produtos e serviços que pedem, e outras coisas são coisas que elas detectaram nesse trabalho e estudo de estar analisado o que está sendo falado, o que é preciso o banco falar nesse momento, que sai o conteúdo.” (RUIZ)</p>
MKT-RLTI	Sem ocorrências	Sem ocorrências
MKT-AREA	Sem ocorrências	<p>Processo de legitimação (1)</p> <p>“a gente tem uma equipe SAC do Bradesco que recepciona essas demandas de clientes, atrás de elogio, reclamação, sugestão, uma central de atendimento, aquele registro é disparado para o banco, então existe uma área, dentro de canais digitais, que cuida e faz a gestão. Se a reclamação foi para a agência dia 1, e no dia 2 ainda não tem resposta, é essa área que vai cobrar; se o cliente está reclamando de A e a agência respondeu B, essa área que vai cobrar essa coerência; prazos de resposta... essa mesma área faz a gestão de reclamações via BACEN [Banco Central], carta, e-mail, PROCON e imprensa.” (OLIVEIRA)</p>

MKT-RLDA	<p style="text-align: center;">Usos instrumentais (2)</p> <p>“serve até como <i>insight</i> para as interações, para publicações, para essas ações que acabam sendo mais engrenagem também quando começa...” (OLIVEIRA)</p> <p>“A gente está sempre percebendo como eles estão trabalhando, mas a gente se pauta mesmo no movimento do mercado.” (RUIZ)</p> <p style="text-align: center;">Atitudes relacionadas à apropriação (1)</p> <p>“é interesse de todas áreas do banco saber também como está sendo o resultado na vida das pessoas, que é expressada nas redes sociais. Então isso também dá muita força para a gente, esse monitoramento em tempo real, mensuração de resultado, isso é muito importante.” (RUIZ)</p>	<p style="text-align: center;">Processo de legitimação (2)</p> <p>“Então, algumas gírias, alguns memes que acabam saindo a gente faz muito post de oportunidade, ‘O que estão falando agora nesse momento que a gente pode aproveitar para emplacar, para fazer um conteúdo sobre banco, mas também entre um pouco nesse assunto’ Então, quando teve aquele vestido ‘azul e preto, branco e dourado’, a gente fez uma brincadeira também quando a Rosana Jatobá estava aqui, que era um programa interno de funcionários, e ela estava aqui no departamento e postou uma foto no Instagram, no dia que estava falando sobre isso. Coincidentemente ou não, a gente não sabe, ela estava usando um vestido azul e preto, a gente falou ‘Pô, Rosana, que legal!’ No Instagram dela o Bradesco com perfil do Bradesco comentou: ‘Que legal, que lindo seu vestido branco e dourado!’ Então, assim, é uma coisa que a gente faz é ficar antenado no que está acontecendo no mercado, Brasil e mundo, para, de alguma maneira, conseguir emplacar algum conteúdo que também fale sobre isso. Então posts do Cinemark são exemplos vivos disso, que a gente tem que estar sabendo das séries, das temporadas que vão lançar, dos filmes que tem, por exemplo, Velozes e Furiosos, 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, a gente fez uma brincadeira também sobre isso... é sempre estar olhando o que está acontecendo no mercado mesmo. De uma maneira geral e ampla, para a gente saber como o Bradesco pode embarcar nas brincadeiras de rede.” (RUIZ)</p> <p>“o insumo de informação e a mensuração de resultados que a gente consegue trazer aqui é muito grande. Não somente do conteúdo que a gente faz. Claro que, quando a gente faz um conteúdo, a gente mensura resultado. Mas quando tem uma mudança de serviço, alguma implantação nova, uma campanha de marketing que foi lançada, a gente mensura resultados. As pessoas falam sobre isso. Não é porque a gente não fez um post falando que eles não vão falar, ou um canal onde eles expressam o que eles quiserem. Então, a gente consegue ter um feedback em tempo real do que o Bradesco faz naquele momento. Então, assim, tem uma campanha institucional que vai ao ar hoje no Jornal Nacional às 20h, 20h01 eu já estou tendo um feedback da rede social, se eles tão gostando ou não estão gostando daquilo.” (RUIZ)</p>
----------	---	--

		<p>Fases da institucionalização (1)</p> <p>“Então, não tem um ‘só por causa disso, a gente faz’: existem alguns pontos que também fazem sentido para um conteúdo, desde a interação, até pedido de gestor, até alinhamento de marca com Marketing, por exemplo.” (RUIZ)</p>
MKT-INTI	<p>Lealdade à apropriação (1)</p> <p>“Se a gente já conversou com ela antes a gente sabe quem é, porque a gente acaba, pelo Scup, tendo esse histórico, então é um dos diferenciais...” (OLIVEIRA)</p>	<p>Mudanças tecnológicas (3)</p> <p>“acaba envolvendo muita coisa, né? Nós somos um banco, a gente tem dados de cliente” (OLIVEIRA)</p> <p>“E esses dados não estão no perfil dele no Facebook. Tem um e-mail dele, possivelmente, achado no Facebook ou no Twitter, mas agência e conta, ou CPF, que é a chave para qualquer produto do banco hoje, não está lá, que ia conseguir me dizer se ele é cliente correntista, ou se ele é cliente de alguma empresa ligada. Acho que é um passo até à frente.” (OLIVEIRA)</p> <p>“Não, nenhuma plataforma conversa. Porque é uma ferramenta interna, então nenhuma ferramenta externa conversa com o STGM. Por isso que ela só está no acesso à intranet corporativa. Eu não consigo acessar de casa essa ferramenta. É só aqui dentro. Aqui, e todos os funcionários dentro da dependência do banco conseguem ter acesso a essa plataforma. O Scup, não: o Scup, eu consigo acessar de um notebook, por exemplo. Então, hoje, a gente não tem essa integração de cadastro com plataforma de monitoramento em redes sociais.” (OLIVEIRA)</p> <p>Processo de legitimação (1)</p> <p>“De primeira não, porque, às vezes, o primeiro contato que ele faz com a gente é: ‘Oi, me tira uma dúvida’, ou ‘oi...’ e aí uma palavra para xingar... Então a gente acaba tendo esse diálogo até identificar se ele é cliente, do que que ele é cliente, e aí a partir desse dado dele, o único dado que a gente pede na interação é um telefone, que eu ligo de um ramal gravado, e a partir daí eu peço outros dados, para abrir esse STGM, que é integrado com os dados dele bancários, quando eu colocar o CPF dele lá, eu vou ver se ele não acabou de abrir uma reclamação no SAC, aí eu falo: ‘Você acabou de abrir uma reclamação no SAC, não é isso? Então eu vou complementar sua reclamação’, ou é a primeira, ou é cliente que abre um milhão de reclamações, então a gente consegue</p>

		integrar a partir desse momento, que a gente identifica o cliente, mas sair da plataforma com essa informação, nós ainda não temos esse sistema.” (OLIVEIRA)
--	--	--

Elaborado pelo autor