



CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA
Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB
Pós-Graduação em Marketing e Comunicação Digital

**Planejamento de ações corporativas em mídias
sociais: conceitos e práticas**

Daniel Nascimento Medeiros

BRASÍLIA - DF

MAIO – 2013

DANIEL NASCIMENTO MEDEIROS

**Planejamento de ações corporativas em mídias
sociais: conceitos e práticas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Marketing e Comunicação Digital do Instituto de Educação Superior de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Marketing e Comunicação Digital.
Orientador: Prof. Marcelo Minutti.

BRASÍLIA - DF

MAIO - 2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os profissionais que se aventuram, com seriedade e compromisso, a pensar e a conduzir ações corporativas em mídias sociais. Um campo novo, incerto e assustador, mas ao mesmo tempo instigante e promissor. Que este esforço sirva tanto para os que atuam na prática quanto para os que atuam na pesquisa e que a soma de experiências e reflexões ajude a construir um conhecimento sólido deste campo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Marcelo Minutti, que além de orientador foi um motivador importante na jornada de elaboração deste trabalho, aos meus amigos Jorge Duarte, Wilson Corrêa da Fonseca Júnior, Graça França Monteiro e Janaína Goulart, que foram mentores, emprestaram seus livros e pensaram junto comigo soluções para os desafios desta pesquisa, à Geovana Cavendish, pela parceria e companheirismo, e a todos os que contribuíram para o levantamento das informações contidas nesta monografia.

Agradeço à Embrapa, pelo apoio e incentivo, e ao IESB, pela oportunidade de participar de um projeto pioneiro e inovador.

Por fim, agradeço à minha família, que sempre apostou no meu trabalho e me apoia em todos os momentos.

EPIGRAFE

“Uma única história de um cliente insatisfeito pode valer mais que todas aquelas resmas de dados de pesquisas de mercado porque, embora estas possam identificar um problema, é o primeiro que pode sugerir uma solução”.

Henry Mintzberg

RESUMO

Este trabalho buscou a identificação de práticas adequadas para o planejamento de ações corporativas em mídias sociais. Para isso, foi feita uma breve caracterização histórica e conceitual de mídias sociais e um levantamento bibliográfico nos campos da administração estratégica, marketing e comunicação, com o objetivo de mapear os diferentes pensamentos estratégicos e as práticas de planejamento utilizadas no universo corporativo. O levantamento permitiu identificar aspectos consensuais que devem ser observados antes de abrir perfis oficiais ou dar início às ações corporativas. Cada aspecto é detalhado com conceitos, técnicas e exemplos práticos. O trabalho permite concluir que um processo racional de tomada de decisão e planejamento de ações em mídias sociais contribui para que as organizações atuem nestes ambientes de maneira mais adequada. Iniciativas incoerentes ou frágeis podem acarretar, entre outras coisas, em prejuízo de imagem, perda de credibilidade, desperdício de recursos e frustrações diversas. Mapear os pontos críticos, minimizar riscos, estabelecer objetivos claros e prever os recursos necessários para a execução tornam maiores as chances de sucesso.

Palavras-chave: mídia social, planejamento, estratégia, marketing.

ABSTRACT

This dissertation intends to identify appropriate practices to the actions planning of corporate actions in social media. In order to reach that, it was quickly made an historical and conceptual characterization of the social media and a bibliographical study in the fields of strategic management, marketing and communication. The study's purpose is to map different strategies and planning practices that are useful in the corporate universe. By these results, it was possible to identify consensual aspects that should be observed before opening the profiles of social media or start the corporate actions. Every aspect is detailed with concepts, techniques and practical examples. This dissertation allow us to clonclude that a rational method of taking decisions and actions planning in social media helps the organizations to operate in this areas in a much more appropriate way. Incoherent or fragil initiatives may result in damage image, loss of credibility, waste of resources and several frustrations. Mapping the critical issues, minimizing riscs, establishing clear goals and prevising the necessary resources enhance the chances of success.

Keywords: social media, planning, strategy, marketing.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. O conceito de mídia social	11
3. As mídias sociais e as organizações	14
4. O pensamento estratégico e a prática do planejamento	17
4.1. As escolas de pensamento estratégico	19
4.1.1. Escolas prescritivas	19
4.1.2. Escolas descritivas	23
4.2. Pensamentos estratégicos e planejamento em marketing e comunicação	26
5. Abordagens possíveis para planejamento de mídias sociais	30
5.1. Diagnóstico do ambiente externo	34
5.1.1. Diagnóstico de reputação digital da organização	34
5.1.2. Mapeamento de menções a assuntos de interesse	36
5.1.3. Análise da atuação de outras organizações	37
5.1.4. Identificação de influenciadores	37
5.1.5. Análise de riscos e ameaças	40
5.2. Análise do ambiente interno	41
5.3. Definição e análise de público-alvo	43
5.4. Estratégia	46
5.4.1. Objetivo da ação	47
5.4.2. Mídia social a ser utilizada	52
5.4.3. Abordagem	59
5.5. Definição de metas e indicadores de retorno	61
5.6. Definição dos recursos necessários	63
5.7. Rotinas de trabalho	65
5.7.1. Monitoramento	65
5.7.2. Gestão de relacionamento	66
5.7.3. Gestão de crises	66
6. Conclusão	67
7. Bibliografia	70

1. Introdução

Na década de 1990, a internet se consolidou como uma importante ferramenta de comunicação e chamou a atenção de executivos e dirigentes de organizações das mais variadas naturezas, muitos dos quais investiram em inserir suas empresas neste novo ambiente. Era preciso estar na internet e termos como *homepage*, *website* e *e-mail*, que em um primeiro momento eram conceitos de vanguarda, tornaram-se extremamente populares.

Em março de 2001, um dos mais influentes pensadores de estratégia empresarial do século XX, Michael Porter, reconheceu que, neste novo contexto, não havia escolha. As companhias eram obrigadas a estar na internet de forma adequada para manterem-se competitivas (PORTER, 2001, p.3)

Nos anos seguintes, enquanto algumas organizações avaliavam os resultados de sua atuação pioneira na internet e outras ainda buscavam se inserir na rede, foram introduzidos outros componentes neste contexto. Uma nova filosofia de uso e desenvolvimento de websites tornava a internet não mais um ambiente em que as páginas tinham seu conteúdo definido por um administrador ou proprietário, mas sim uma plataforma mutável construída de forma colaborativa por inúmeros usuários, no que foi batizado de Web 2.0 ou internet colaborativa. Sites da web 2.0 com recursos como wikis, fóruns, folksonomias, avaliações e comentários tornaram-se populares ao mesmo tempo em que surgiram plataformas com caráter de rede, como MySpace, em 2003, e o Facebook, em 2004, que seriam posteriormente chamadas mídias sociais¹. (KAPLAN & HAENLEIN, 2010, p.60)

Neste novo contexto, tornou-se mais difícil controlar o conteúdo da internet. Para uma organização, estar na web não significava mais criar um bom site. As pessoas passaram a publicar conteúdos sobre as marcas, produtos e serviços. Reclamações tomaram dimensão pública e os mecanismos de busca, como o Google, passaram a rastrear e a evidenciar muitas dessas informações.

Esse movimento não teria tanto impacto se não viesse acompanhado de um crescimento massivo do número de usuários de internet, boa parte por conta de novos dispositivos, como celulares e tablets com conexão pela rede de telefonia móvel. Em março de 2013, apenas no Brasil, 53,9 milhões de pessoas foram usuárias ativas de internet, seja em casa ou no trabalho, de acordo com a pesquisa NetView² (IBOPE, 2013a). Em 2009, esse número era inferior a 35 milhões.

1 Blogs, fóruns e outras ferramentas com caráter colaborativo já existiam na década de 1990. O que mudou foi a intensidade de uso, a riqueza de novas tecnologias e o alcance que tomaram.

2 São considerados usuários ativos pessoas com 2 anos ou mais que navegaram na Internet usando computadores no domicílio ou no local de trabalho ao menos uma vez no mês.

De acordo com a mesma pesquisa, é difícil encontrar entre essas pessoas alguém que não seja usuário de mídia social. Sites de rede, blogs, microblogs e fóruns fazem parte da rotina de 86% do total de usuários ativos de internet no Brasil. (IBOPE, 2013b).

Outro indicador relevante é o uso que se faz dessas ferramentas. Os internautas norte-americanos gastam mais tempo em redes sociais do que em qualquer outra categoria de site. Do total de usuários de mídia social nos Estados Unidos, 65% usam essas ferramentas para saber mais sobre marcas, produtos e serviços (NIELSEN, 2012a).

Neste novo momento da internet, é possível enxergar ameaças e oportunidades para as organizações. As ameaças estão tanto no plano da imagem quanto no plano dos negócios. Denúncias e reclamações podem rapidamente alcançar milhares de pessoas, ameaçando a reputação da marca ou a credibilidade da organização. O poder que o usuário ganha para comparar produtos e preços, bem como buscar substitutos, torna o ambiente mais hostil e competitivo, especialmente para as organizações que atuam no mercado.

Por outro lado, plataformas com grande audiência são ambientes promissores para ações de publicidade. O modelo de negócio da grande maioria das empresas de mídia social é a venda de anúncios e este é um mercado em franca ascensão (ZENITHOPTIMEDIA, 2012). Uma das vantagens é a maior precisão para direcionamento dos anúncios a perfis específicos de cliente e para checagem de alcance, visualizações e cliques.

O diferencial dessas novas plataformas, no entanto, é a possibilidade de gerar mídia própria e relacionamento, sem a obrigação de investimento em publicidade. A comunicação feita pelas organizações seguiu até então uma lógica de mão única, com peças que transmitiam a mensagem das empresas para os clientes ou potenciais clientes. Com as plataformas colaborativas as pessoas passam também a ter voz e a via torna-se de mão dupla.

Por isso, muitas organizações têm investido não apenas em geração de conteúdo, mas também em atendimento. Um a cada três usuários norte-americanos dizem preferir mídias sociais do que o telefone para receber algum tipo de atendimento no papel de cliente. (NIELSEN, 2012a, p. 1). Algumas plataformas permitem que os usuários ajudem uns aos outros no uso de determinados equipamentos da marca, outras abrem espaço para que os clientes sugiram melhorias nos produtos.

Hercheui (2012) entende que, quando bem utilizadas, as mídias sociais podem gerar, para as organizações, benefícios como melhoria da relação com consumidores, redução de custos de comunicação, acesso a profissionais especializados e aumento da capacidade de inovação. Ampliar vendas, gerar tráfego para canais próprios, difundir mensagens positivas sobre a marca, mobilizar grupos, divulgar produtos, promoções, serviços ou ideias também podem ser listados como benefícios potenciais para grandes, médias, pequenas empresas, organizações sem fins lucrativos ou

governamentais.

Menos fácil de concluir é como fazer. Em qual site de mídia social determinada organização deve abrir uma conta oficial? Com que frequência devem ser inseridos conteúdos? É preciso ampliar a equipe para atender às novas demandas? Quanto custa? Os riscos não seriam mais altos que os ganhos?

Muitas organizações não têm respostas coerentes para todas essas questões ou justificativas sólidas para suas iniciativas em mídias sociais. Uma atenta navegada pelo Twitter, Facebook e YouTube nos permite encontrar perfis com número irrelevante de seguidores, pouca interação, nenhuma conversa ou então conteúdos antigos.

É possível minimizar o risco de se chegar a situações como essas? Existem ferramentas que ajudam a definir qual ou quais mídias sociais adotar? Há formas de se preparar para crises? É possível planejar as ações em mídias sociais?

Buscar uma resposta consciente para esta última pergunta, em especial, é o objetivo geral deste trabalho. Para isso, como metodologia, fizemos um levantamento de referências bibliográficas que tratam da prática do planejamento e de ações estratégicas em mídias sociais. A pesquisa revelou que existem poucos estudos específicos sobre planejamento para mídias sociais. Optamos, então, por fazer uma leitura mais ampla, tomando como referência trabalhos sobre planejamento no campo do Marketing, no campo da Comunicação – que envolve obras com foco em Publicidade e outras com foco em Relações Públicas – e de maneira mais abrangente no campo da Administração Estratégica.

Foi possível contextualizar em seus momentos históricos as diferentes escolas de pensamento estratégico que influenciaram a prática de planejamento tanto de maneira geral na administração de empresas, como de maneira específica no planejamento de comunicação e marketing. Ferramentas como a análise SWOT ou modelos de sistemas de planos, que se fazem presentes em diversas literaturas de planejamento, são resgatadas em sua origem e comparadas com propostas de outras correntes de pensamento que surgiram e se desenvolveram particularmente na segunda metade do Século XX.

Identificamos assim componentes mais consensuais e aspectos controversos dessas diferentes escolas. Enquanto algumas defendem a formação de estratégia como um processo formal e sistemático de planejamento, outras correntes propõem uma lógica de aprendizado, negando a necessidade de elaboração de planos com diretrizes rígidas. Certos autores acreditam ainda que existam apenas algumas estratégias genéricas válidas e que o processo de planejamento deva estar orientado para a adoção de alguma delas.

Nosso esforço se deu no sentido de interpretar essas diferentes visões e de tentar enquadrá-

las no contexto atual das mídias sociais. Buscamos identificar quais instrumentos, metodologias e práticas tem caráter mais promissor para uso no planejamento de ações em mídias sociais. A análise de ambiente externo, por exemplo, no contexto das novas mídias pode ser feita com o apoio de ferramentas de monitoramento específicas. A definição de público-alvo deve levar em conta o comportamento digital dos usuários, componente que não existia no escopo do planejamento tradicional.

Por fim, fizemos uma análise crítica de custos e benefícios, confrontando abordagens mais formais e complexas com abordagens mais informais e simples de planejamento, usando como ilustração o *modus operandi* de organizações brasileiras com atuação em mídias sociais.

Como justificativa, levando em conta a pouca oferta de trabalhos sobre o assunto, entendemos que um esforço para identificar e sistematizar práticas para um processo racional de tomada de decisão e planejamento de ações em mídias sociais contribui para que as organizações atuem neste ambiente de maneira mais adequada. Iniciativas institucionais incoerentes ou frágeis podem acarretar, entre outras coisas, em prejuízo de imagem, perda de credibilidade, desperdício de recursos e frustrações diversas. Mapear os pontos críticos, minimizar riscos, estabelecer objetivos claros e prever os recursos necessários para a execução tornam maiores as chances de sucesso.

2. O conceito de mídia social

Andreas M. Kaplan e Michael Heanlein, em artigo publicado em 2010 na revista *Business Horizons*, da Universidade de Indiana, no Estados Unidos, argumentam que não está muito claro para administradores e nem mesmo para pesquisadores acadêmicos o que exatamente pode ser considerado mídia social e o que não deve fazer parte deste conceito. Boa parte desta confusão, para os autores, se dá pela existência de outros dois conceitos: Web 2.0 e Conteúdo Gerado por Usuário³. Para solucionar o problema, Kaplan & Healein (2010) sugerem primeiro o esclarecimento dos dois conceitos para depois estabelecer uma definição de mídia social.

O termo Web 2.0 é utilizado para representar uma nova filosofia adotada por desenvolvedores e usuários de internet. Em sua essência, estão funcionalidades colaborativas. Os sites deixam de ser compostos por páginas criadas por um editor e passam a ser constantemente modificadas pela comunidade. Por isso, no Brasil o termo também é conhecido como web colaborativa.

Existe mais controvérsia a respeito da autoria do termo do que de seu significado propriamente dito. E por ironia, a divergência está evidente justamente em uma de suas plataformas.

3 Tradução livre de User Generated Content

A versão em inglês da Wikipedia, uma enciclopédia escrita e mantida por seus usuários, dá conta de que a palavra Web 2.0 foi utilizada pela primeira vez em janeiro de 1999 no artigo “Fragmented Future” (Futuro Fragmentado) de Darcy diNucci. O trecho do artigo reproduzido na Wikipedia mostra não apenas um entendimento do autor de que a web deixaria de ser em essência formada por páginas de conteúdo estático como estaria presente na tela da televisão, no painel do carro, no telefone celular nos consoles de videogame e eventualmente até mesmo no aparelho de micro-ondas. (WIKIPEDIA, 2013b).

A versão em português da enciclopédia colaborativa, no entanto, dá conta da versão mais conhecida do precursor do conceito Web2.0, o editor Tim O'Reilly. O termo teria sido utilizado pela primeira vez em outubro de 2004. Dois anos depois, o autor publicou em seu blog uma definição:

Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them. (This is what I've elsewhere called “harnessing collective intelligence.”). (O'REILLY, 2006).

Sejam quem for o inventor da palavra, o importante é que a filosofia de se criar plataformas que se tornam mais completas e eficazes quanto mais as pessoas usam tornou-se uma realidade e está presente em milhares de aplicações na internet que conhecemos hoje. Fóruns, sites para registro de reclamações de produtos, comunidades e wikis tem como fundamento a construção coletiva.

Conteúdo Gerado por Usuário, por sua vez, ganhou uma definição consistente em abril de 2007 em um documento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). Reconhecendo que não existia até então uma definição clara do termo, a Organização define três critérios para o conceito: “i) conteúdo público e disponível na internet, ii) que seja de alguma maneira autoral, [no sentido de ser um conteúdo criado e não apenas copiado, iii) que não tenha sido resultado de uma rotina profissional.”⁴ (OECD, 2007, p. 4). Esses critérios excluiriam, por exemplo, conteúdos trocados por e-mail, meras cópias de conteúdo ou materiais produzidos com interesse comercial.

Sobre o primeiro critério, em particular, são necessárias algumas ponderações. Ele estabelece que o conteúdo deve estar público e disponível na internet. Algumas mídias sociais, no entanto, permitem configurações de privacidade, de forma que o conteúdo gerado pelos usuários possam ser vistos apenas por amigos ou por um grupo específico de pessoas. Alguns fóruns e comunidades são fechadas por terem como foco um determinado tema de interesse e a entrada de

4 Tradução livre

novos participantes é moderada. O conceito de público, neste caso, deve considerar também conteúdos publicados para apenas um grupo e não apenas conteúdos abertos a toda a internet, caso contrário estaríamos desconsiderando uma gama muito grande de conteúdo gerado por usuários de forma colaborativa.

Com esses dois conceitos em mãos, Kaplan & Healein (2010) definem mídia social como “um grupo de aplicações baseadas na internet construídas com a ideologia e as características tecnológicas da Web 2.0 e que permite a criação e a troca de Conteúdo Gerado por Usuário”. Neste grupo, entrariam projetos colaborativos (como wikis e sites para compartilhamento de links), blogs e microblogs, comunidades de conteúdo (como Flickr e YouTube), sites de rede social (como Facebook e Orkut), jogos em rede (como o World of Warcraft) e mundos virtuais (como o Second Life).

Ainda no plano conceitual, Martha Gabriel (2010) pondera a diferença entre rede, plataforma, tecnologia e estratégia:

Por exemplo, o Orkut não é uma rede social, mas sim uma plataforma de rede social. A rede social se forma sobre a plataforma e pode até estar sobre outras plataformas também. Assim, uma pessoa ou empresa pode ter uma rede social em que seus membros estejam tanto no Orkut quanto no Facebook e no Twitter. Outro exemplo é o próprio Twitter. Ele não é estratégia nem rede social, mas apenas uma plataforma, e o modo como é usado determina as estratégias e a rede social que se forma nessa plataforma. (GABRIEL, 2010, p. 107).

O próprio termo rede social é muitas vezes utilizado com sinônimo de mídia social. Uma análise cuidadosa, no entanto, mostra que são conceitos distintos. Rede social existe desde antes do advento da internet e é definida como “conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)” (WASSERMAN & FAUST, 1994; DEGENNE & FORSE, 1999, *apud* RECUERO, 2009, P. 24).

Alguns sites possuem funcionalidades que favorecem a conexão entre atores e tornam evidentes as redes. Essas podem ser chamadas de redes sociais na internet. Raquel Recuero (2009, p. 102) resgata uma definição Boyd & Ellison (2007) que caracteriza sites de redes sociais como sistemas que permitem “i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator”.

O conceito de mídia social que tratamos anteriormente, portanto, é mais abrangente que o conceito de rede social na internet proposto por Boyd & Ellison (2007) ou de plataforma de rede social exemplificado por Gabriel (2010). Estes dois últimos conceitos abrangem somente um tipo de mídia social proposto por Kaplan & Haenlein (2010). Adotaremos neste trabalho, para efeito de análise, o conceito de mídia social destes dois últimos autores.

3. As mídias sociais e as organizações

Charlene Li e Josh Bernoff (2012) usam uma metáfora interessante para retratar a mudança que as mídias sociais criaram no cenário de marketing das organizações. As empresas estão acostumadas a gritar, dizem os autores. As equipes de marketing há anos aperfeiçoam técnicas de propaganda e as empresas investem milhões de dólares por alguns segundos nos intervalos comerciais de televisão para lançar a mensagem a uma massa de anônimos e esperar o resultado, que pode ser um aumento nas vendas ou outro objetivo qualquer de marketing. Agora, as empresas se veem obrigadas a conversar, se quiserem participar da dinâmica das mídias sociais. É uma mudança do grito para a conversa.

Os departamentos de marketing precisam desenvolver novas habilidades de escuta e, depois, responder ao feedback do *groundswell*. Essas são as habilidades que as empresas têm, mas que, em geral, são parte da venda por consulta ou suporte ao cliente. Então, prepare-se para organizar as pessoas do marketing de sua organização para saber como tratar os consumidores como indivíduos. Essas pessoas responderão aos posts em rede sociais, comentários em blog, atividades em comunidades e sites com vídeos ou conteúdo gerado pelos usuários (LI & BERNOFF, 2012, P. 133)

Groundswell, para Li & Bernoff (2012), é “uma tendência social na qual as pessoas usam a tecnologia para obter o que desejam umas das outras, e não com instituições tradicionais como as corporações”. As mídias sociais seriam a tecnologia e esse movimento seria irreversível. Cabe às organizações, na opinião dos autores, compreenderem o fenômeno e se adaptarem para tirar proveito dele.

Um exemplo pioneiro vem da Dell, empresa norte-americana de tecnologia, conhecida por fabricar computadores. No final de década de 1990, a Dell abriu um fórum de suporte, um ambiente aberto para que usuários dos equipamentos pudessem fazer perguntas, tirar dúvidas ou pedir ajuda.

É possível imaginar que uma iniciativa dessas exija uma grande estrutura para dar resposta às inúmeras perguntas que surgem. O que aconteceu, no entanto, é que muitas dessas perguntas passaram a ser respondidas pelos próprios usuários, sem custo para a Empresa.

Um desses usuários é um especialista em drives óticos, os componentes de leitura de CD e DVD. Ele já publicou de forma voluntária nada menos que 20 mil mensagens no Fórum e ajudou milhares de pessoas a resolver seus problemas. Como a pergunta e a resposta ficam armazenadas e disponíveis na rede, elas podem ser encontradas por qualquer outra pessoa que digitar no Google, por exemplo, a mesma questão. Considerando todos esses potenciais atendimentos, este único usuário pode ter gerado uma economia de US\$ 1 milhão para a Dell em chamadas de suporte. (LI &

BERNOFF, 2012, p. 166)

De acordo com a própria Dell, são geradas diariamente mais de 25 mil conversas sobre a marca em mídias sociais. As ideias ajudam a desenvolver produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes, declara a Empresa em seu site⁵.

O que a Dell fez com o fórum de suporte foi criar as condições necessárias para que as pessoas ajudassem umas às outras. Martha Gabriel (2010) acredita que este tipo de relação está na essência de uma mudança no jogo da economia. “Social significa interação de pessoas com pessoas e não empresa-pessoa ou pessoa-empresa. Social significa relacionamento, conquista, engajamento, ética, respeito e transparência.” (GABRIEL, 2010, p. 87).

No Brasil, um outro exemplo de sucesso tem como chave as conversas. O Ministério da Saúde, do Governo Federal, mantém uma conta no FormSpring, uma mídia social em que os usuários fazem perguntas e respondem uns aos outros. Diariamente, os usuários inserem questões como “Olá, Bom dia. Vocês por gentileza poderia me dizer qual a diferença entre as verrugas provocadas pelo o Molusco Infecioso e as verrugas pelo HPV? Agradeço”⁶ ou “Olá, gostaria de saber se o fato de se ter gengivite com sangramento na gengiva pode afetar o resultado do exame de HIV ou prolongar a soroconversão. Grato!”⁷.

Cada pergunta recebe uma resposta do Ministério, muitas vezes no mesmo dia. Ao todo, já foram respondidas mais de 20 mil perguntas, gerando uma grande base aberta com informação de utilidade pública. O Ministério da Saúde atua ainda em outras oito plataformas de mídia social em que a interação com os usuários determina boa parte do conteúdo produzido.

Especialistas são unânimes ao afirmar que as conversas e o relacionamento são fundamentais para ações de sucesso em mídias sociais. É claro que existem exemplos de organizações que criam perfis em mídias sociais e adotam uma postura de mão única, apenas inserindo conteúdo e não conversando com os usuários. Para afirmar que este tipo de ação não é válida seria necessário uma análise mais aprofundada. O simples monitoramento das menções à marca nas mídias sociais já é considerada uma ação válida, sem que a empresa tenha sequer um perfil oficial. Não existe uma fórmula rígida para atuação nestes ambientes, até porque esse é um universo muito dinâmico e novas plataformas surgem a cada ano.

É possível identificar, no entanto, que diversas iniciativas têm gerado retorno positivo para marcas e organizações, entre eles:

Aumento do número de menções positivas: a organização pode gerar conteúdo positivo para sua imagem e estimular as pessoas a compartilhar, aprovar e comentar. Não se trata

5 <<http://www.dell.com/Learn/us/en/uscorp1/about-dell-social-media>>. Acesso em 7 maio. 2013.

6 <<http://www.formspring.me/minsaude/q/454711818078679233>>. Acesso em 7 maio. 2013.

7 <<http://www.formspring.me/minsaude/q/451825370627339902>>. Acesso em 7 maio. 2013.

provavelmente de gerar uma enxurrada de auto-elogios, mas de abordar qualidades dos produtos, vantagens dos serviços, aspectos virtuosos da atuação institucional, de responsabilidade social ou de engajamento a causas nobres. Isso gera um ciclo virtuoso. Ao replicar as mensagens positivas, o alcance aumenta, novos seguidores são agregados e a tendência é que a ação promova o aumento do número de menções positivas naquele ambiente, em comparação com o número de menções negativas. A Dell conseguiu reduzir pela metade a quantidade de menções negativas depois que, em 2010, passou a fazer monitoramento sistemático e ações com este foco nas mídias sociais (CIPRIANI, 2011, p.157). Levando em conta que os conteúdos inseridos nas mídias sociais são em sua maioria indexados por motores de busca, a presença da organização na internet como um todo passa a ser mais positiva, gerando ganho de imagem e reputação.

Ganho de admiradores: usuários que admiram a marca ou são impactados diretamente com a sua atuação são potenciais seguidores por natureza. Se o conteúdo produzido na mídia social agrada a esses públicos, há uma tendência natural de que eles ajudem a espalhar essas mensagens. Vale mencionar que 92% das pessoas confiam plenamente em recomendações de conhecidos e que 70% confiam nas opiniões que outros consumidores registram na internet, enquanto menos da metade confiam em anúncios publicitários (NIELSEN, 2012b). Além de influenciar outros usuários, os admiradores, quando munidos de informações consistentes da organização, podem ajudar a esclarecer eventuais boatos na rede ou contribuir para a disseminação da palavra da organização em momentos de crise.

Gestão de crises: com uma atuação sólida em mídias sociais é mais fácil evitar, administrar e mitigar os efeitos negativos de uma crise. São inúmeros os casos de crises em mídias sociais. Um problema em algum produto ou uma falha em um serviço pode acarretar em um movimento viral de mensagens negativas. Quando a organização conhece os ambientes, tem seus próprios canais e possui um grupo de usuários que admiram a marca, é maior a chance de se fazer ouvir esclarecimentos ou até mesmo pedidos de desculpas. Outro ponto-chave é o monitoramento. Quando a organização está atenta ao que se fala nas mídias sociais, pode identificar uma potencial crise a tempo tomar as medidas necessárias e evitar danos. (BAREFOOT & SZABO, 2010, p. 159).

Satisfação do cliente: uma ameaça pode facilmente se transformar em uma oportunidade. Um cliente que reclama de algo e recebe uma rápida resposta ou uma solução para seu problema nas mídias sociais tende a ficar satisfeito. Metade dos usuários de mídia social nos Estados Unidos expressam nessas plataformas preocupações ou reclamações sobre produtos e um a cada três dizem preferir usar as mídias sociais do que o telefone na hora do atendimento pela empresa. (NIELSEN, 2012a, p.1).

Divulgação de mensagens: esse talvez seja o benefício mais óbvio. Canais em mídias

sociais tornam-se mídias próprias da organização que possibilitam levar mensagens diretamente ao público de interesse. Isso pode ser utilizado para divulgar produtos, serviços, promoções, ações, campanhas, conceitos e qualquer outro tipo de conteúdo. A Dell atingiu, somente com ações no Twitter, US\$ 6 milhões em vendas por meio de promoção de produtos (CIPRIANI, 2011, 157). Com apenas um post em sua página no Facebook, a Embrapa aumentou em cinco vezes a quantidade de acessos a seu repositório de publicações técnico-científicas, em comparação com a média diária de visitas⁸. Cultivar um canal próprio é como manter um jornal diário ou uma emissora de televisão, que possui assinantes e telespectadores. Dependendo do tipo de conteúdo e da abordagem adotada, o alcance desses canais podem até superar muitos veículos tradicionais. O canal de vídeos “Porta dos Fundos” tem mais de 3 milhões de assinantes no YouTube. Seus vídeos já foram vistos 260 milhões de vezes. A página do banco Itaú no Facebook tem 5,3 milhões de seguidores⁹.

Os benefícios de iniciativas em mídias sociais, no entanto, são apenas potenciais. É evidente que eles somente são alcançados se as ações forem conduzidas de maneira adequada e isso inclui frequência de inserção de conteúdo, ferramentas de monitoramento, capacidade de resposta e resolução de problemas dos usuários, qualidade e adequação do conteúdo, entre outros. Se a organização não tiver capacidade de atender minimamente a esses requisitos, a iniciativa pode trazer mais prejuízos do que benefícios. “Uma estratégia social desajeitada pode comprometer uma reputação forte [...]” (LI & BERNOFF, 2012, p. 278).

Por isso, no âmbito da organização, torna-se tão importante o trabalho prévio de avaliação e preparação. No próximo capítulo, apresentamos o resultado de um levantamento bibliográfico nos campos da Comunicação, do Marketing e da Administração Estratégica com o objetivo de compreender as diferentes visões a respeito de como se formam as estratégias nas organizações e de identificar métodos e práticas promissoras para o planejamento de ações em mídias sociais.

4. O pensamento estratégico e a prática do planejamento

Em literaturas de marketing e comunicação, como Kotler (2006), Vasconcelos (2009) e Tavares (2011) é comum encontrar a palavra planejamento descrita e entendida como um processo formal, com etapas definidas que precisam ser cumpridas, e que geram no final um plano, um

8 No dia 23 de abril de 2013, Dia Mundial do Livro, a Embrapa postou na página Agro Sustentável <www.fb.com/agrosustentavel> uma mensagem com o link de 249 livros para baixar gratuitamente. O repositório Infoteca-e, que recebe em média menos de mil visitas por dia, recebeu neste dia 4.960 visitas, um volume de acessos jamais alcançado anteriormente em um único dia. Depois das ações institucionais da Embrapa na mídia social, o Facebook tornou-se a segunda principal fonte de tráfego ao repositório, atrás apenas do buscador Google.

9 Número de opções curtir de <<http://www.fb.com/itau>> em 11/05/2013.

documento com as diretrizes que devem ser seguidas. Por fim, temos mecanismos de controle para garantir o cumprimento das metas estabelecidas e indicadores de resultado para checar se de fato o planejamento deu certo. Nestas receitas, muitos autores oferecem ferramentas como o quadro de análise SWOT¹⁰ ou a decomposição dos planos em gerais e específicos.

Em uma visão mais abrangente, a prática do planejamento pode ser entendida como apenas um dos componentes da formação de estratégia nas organizações. Estudos do campo da administração estratégica, particularmente a partir da década de 1960, ajudaram a construir um entendimento racional de como executivos e empreendedores formam estratégias. Muitos autores focaram no planejamento – um processo formal e estruturado – como o caminho ideal para a formação e execução das estratégias. Outros defendem que existem algumas estratégias genéricas válidas a serem escolhidas pela organização e que o planejamento teria papel secundário, com menor caráter criativo. Outras linhas buscam com ferramentas da psicologia tentar entender o que se passa na cabeça dos gênios empreendedores ou valorizam o papel do líder no processo de criação de estratégias. Outras correntes defendem um processo de aprendizado, de forma que não se deve estabelecer um plano rígido previamente, mas sim encontrar padrões ao longo das ações por meio de tentativas, erros e aprendizados. (MINTZBERG, 2000).

Se formos por esse caminho, não podemos tratar apenas de “planejamento” porque isso resultaria no descarte dessas correntes alternativas de pensamento que questionam a ideia tradicional de que um planejamento estruturado é a forma mais eficiente de fazer estratégia. Para contemplar essas diferentes visões, é possível falar de “pensamento estratégico” como o processo mental, com mais ou menos componentes formais, que resulta na tomada de decisão nas organizações.

Seguindo esse raciocínio, muito antes dos estudos de administração estratégica do Século XX, que embasaram as práticas de planejamento de comunicação e marketing, encontramos no século IV a.C. uma obra que contempla uma série de aspectos relativos a estratégia e planejamento. “A arte da guerra”, do chinês Sun Tzu, traz 385 ensinamentos em forma de versículos como “se o inimigo é equilibrado, prepare-se; se é mais poderoso, evite-o” ou “ataque-o quando ele esteja desprevenido, apareça de onde não o esperem”. (TZU, 2011).

Há milênios, portanto, a estratégia é um componente importante no universo das forças armadas de diferentes nações e falhas estratégicas tornaram notórias derrotas como a sofrida pelas forças de Napoleão Bonaparte na Campanha Russa de 1812¹¹ e repetida, com incríveis semelhanças,

10 SWOT, do inglês, fraquezas, fortalezas, ameaças e oportunidades, que resume os quatro componentes de uma metodologia de análise dos ambientes externo e interno da organização. (MINTZBERG, 2000).

11 Ainda que superior no início na investida, as tropas francesas e aliadas foram reduzidas a uma pequena fração depois de inúmeras baixas ao longo da Campanha, boa parte por conta do rigoroso inverno russo, da falta de comida e do ataque de camponeses. (WIKIPEDIA, 2013b).

em 1941 pelo exército nazista durante a Segunda Guerra Mundial¹².

Alguns autores adaptaram as estratégias militares para o universo dos negócios, relata Mintzberg (2000), a exemplo de James Brian Quinn, em 1980, e de Barrie James, em 1985. Esses estudos, no entanto, não tiveram grande influência no universo corporativo, segundo o autor.

Mas a contribuição de Henry Mintzberg para o entendimento das diferentes correntes de pensamento estratégico vai além. Em *Safári de Estratégia*¹³, ao lado de Buce Ahlstrand e Joseph Lampel, o pesquisador organiza os autores do campo da administração estratégica em dez escolas, cada uma com peculiaridades a respeito de quem cria as estratégias e de como as empresas tomam decisões.

Ainda que o objetivo deste trabalho não seja explorar de maneira aprofundada o campo da administração estratégica, vamos abordar, de forma resumida, os diferentes pensamentos estratégicos, utilizando como referência a classificação proposta por Mintzberg. Este rápido mergulho será útil para um entendimento mais amplo de práticas promissoras de planejamento para mídias sociais.

4.1. As escolas de pensamento estratégico

Para efeito de análise, Mintzberg organizou autores e obras do campo da administração estratégica em 10 escolas: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Não vamos nos aprofundar em todas elas, mas sim tratar dos aspectos mais relevantes em dois grandes conjuntos, o das escolas prescritivas e das escolas descritivas.

4.1.1. Escolas prescritivas

As escolas prescritivas têm em comum a ideia de que as estratégias são fruto de um processo racional e estruturado de concepção ou escolha. Os autores que construíram esse entendimento propõem modelos, formulários, quadros, diagramas e esquemas que devem ser seguidos pelos planejadores, de forma análoga a uma receita que é prescrita a um paciente. Se a receita for seguida e as etapas cumpridas com excelência, a organização terá no final do processo um ou mais planos para seguir e ter sucesso em potencial.

Os precursores deste movimento foram classificados por Mintzberg na escola do *design*:

¹² “Cerca de 250 mil soldados da Wehrmacht pereceram ao enfrentar [despreparados], além dos russos, temperaturas abaixo de dez graus negativos” (WIKIPEDIA, 2013c).

¹³ Bookman, 2000.

A escola do *design* representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formação de estratégia. Seus conceitos-chave continuam a formar a base dos cursos de graduação e mestrado em estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica. Professores, consultores e planejadores em todo o mundo encheram números incontáveis de quadros negros e flipcharts com a famosa noção de SWOT – a avaliação dos pontos fortes [*Strengths*] e dos pontos fracos [*Weaknesses*] da organização à luz das oportunidades [*Opportunities*] e das ameaças [*Threats*] em seu ambiente. (MINTZBERG, 2000, p. 28).

As bases teóricas desta escola podem ser encontradas nos livros de Philip Selznick, de 1957, e de Alfred Chandler, de 1962, escritos na universidade norte-americana da Califórnia (Berkeley) e no Instituto de Tecnologia de Massachussetts (MIT), respectivamente. A contribuição fundamental é o entendimento da necessidade de uma adequação entre oportunidades externas e capacidades internas.

Um dos aspectos importantes desta corrente é a atribuição do papel de planejador ao executivo principal da organização, o que não é observado em todas as escolas prescritivas. “Esta mentalidade de 'comando-e-controle' aloca todas as decisões importantes à alta administração, a qual as impõe à organização e as monitora através de sistemas elaborados de planejamento, orçamentação e controle”. (HAYES, 1985, p. 117 *apud* MINTZBERG, 2000, p. 33).

Na escola do *design*, o modelo de formação de estratégia deve ser simples, o que facilita o controle, fundamental para que a estratégia seja cumprida deliberadamente e não acidentalmente ou de forma emergente. “Uma concepção de estratégia traz simplicidade para organizações complexas” (ANDREWS, 1982, p.554, *apud* MINZTBERG, 2000, p. 34).

O termo *design* vem do entendimento de que as melhores estratégias resultam de um processo de *design* individual, ou seja, as estratégias precisam ser criadas – desenhadas – sob medida para cada organização e situação. Não se admite neste entendimento a validade de estratégias genéricas.

Na década de 1970 consolidou-se uma outra corrente, que trazia mais componentes formais e complexos ao processo de formação de estratégia. É a escola do planejamento.

Uma primeira diferença em comparação com a escola do *design* está no papel do planejador. Aqui, a liderança do processo estaria nas mãos de um quadro de planejadores altamente qualificados, muitas vezes terceirizados, restando para o presidente da organização muito mais a responsabilidade por assinar o resultado dos trabalhos do que a missão de desenhar a estratégia propriamente dita.

As obras da escola do planejamento – com destaque para *Corporate Strategy*, de Igor

Ansoff, de 1965 – propõem estágios específicos que devem ser observados, como: fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia e operacionalização da estratégia. (MINTZBERG, 2000, p. 47)

Faz parte deste movimento a proposta de elaboração de conjuntos de planos, como o modelo proposto por George Steiner, e sistema do Stanford Research Institute. O primeiro, propõe a elaboração de planos estratégicos – mais abrangentes e de longo prazo –, planos de médio prazo e planos de curto prazo, que teriam caráter tático e operacional. O sistema de planos de Stanford, por sua vez, é composto por um plano geral de desenvolvimento corporativo, composto por subplanos de pesquisa, produtos, mercado, etc., e planos de operação, com outros subplanos para produtos, marketing, financeiro e administração. Esses modelos são representados em diagramas com dezenas de componentes e níveis hierárquicos.

O processo de formação de estratégia tornou-se extremamente complexo e formal. Foram incluídas muitas etapas, muitos números, *checklists* e diversos mecanismos de controle. “Em certo sentido, esse fato foi um enorme sucesso, pois implantou nas mentes dos gerentes, em todas as partes, uma espécie de imperativo a respeito do processo: que era moderno e progressivo e os gerentes deveriam querer ter mais tempo para dedicar a ele.” (MINTZBERG, 2000, p. 44). Grandes corporações, como General Electric, adotaram o modelo de planejamento estratégico e dezenas de consultorias cresceram prestando serviços de planejamento nessas empresas.

O sucesso da escola de planejamento, no entanto, foi abalado por uma outra corrente de pensamento:

O ano divisor de águas foi 1980, quando Michael Porter publicou *Competitive Strategy*. Embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este agiu como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e de planejamento, bem como a necessidade por substância. [...] *Competitive Strategy* aglutinou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores. Seguiu-se uma enorme onda de atividade, fazendo desta, em pouco tempo, a escola dominante na área. (MINTZBERG, 2000, p. 68).

A grande novidade do pensamento de Porter, em comparação com as escolas de design e de planejamento, estava nos limites das estratégias possíveis. Enquanto a primeira escola entendia que cada estratégia seria única e desenhada pelo executivo e a segunda defendia que a estratégia seria resultado de um complexo mecanismo recheado de variáveis e etapas, o livro de Porter limitava as empresas à escolha de basicamente três estratégias genéricas.

Na introdução de Estratégia Competitiva, o autor explica que “grande parte da ênfase nos processos formais de planejamento estratégico é dada à indagação [de questões-chave para o

sucesso da organização] e não a lhes dar uma resposta”. (PORTER, 1986, p. 13). O processo até então defendido pela escola do planejamento geraria questões como “quais atitudes os concorrentes provavelmente assumirão e qual a melhor maneira de responder” ou “qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir a longo prazo?” (PORTER, 1986, p. 13).

Como resultado de estudos analíticos de indústrias, Estratégia Competitiva se propõe a oferecer respostas a essas questões com a combinação de dois instrumentos fundamentais: um modelo de cinco forças competitivas e um leque de três estratégias competitivas genéricas.

As cinco forças competitivas determinam a intensidade da concorrência em uma indústria. São elas: a ameaça de entrada (quão fácil é a entrada de novos concorrentes); a ameaça de substituição (se existem produtos no mercado que podem substituir o que é produzido pela empresa); o poder de negociação dos compradores (até que ponto os clientes têm poder de pressionar a indústria por menores preços); o poder de negociação dos fornecedores (fornecedores podem elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços, afetando a rentabilidade da indústria); e a rivalidade entre os atuais concorrentes. (PORTER, 1986 p. 24-48).

“Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. Liderança no custo total, diferenciação e enfoque”. (PORTER, 1986, p. 49). A estratégia de liderança no custo implica em conseguir o máximo em eficácia: gastar menos em tudo para ter maior rentabilidade em relação à concorrência. Diferenciação significa criar um valor único, um produto ou serviço que os concorrentes não podem oferecer e que por isso pode ter preço mais elevado. A terceira estratégia tem relação com nichos: focar um determinado grupo comprador ou mercado geográfico.

Com o preestabelecimento de estratégias genéricas, o processo de formação de estratégia passa a ter um caráter mais analítico do que criativo, como aponta Mintzberg:

Como nas outras duas escolas prescritivas, a formação de estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal. Mas aqui, o processo se concentrava mais nos cálculos – para ser específico, na seleção de posições estratégicas genéricas, ao invés de no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns (como na escola do design), ou na especificação de conjuntos coordenados de planos (como na escola de planejamento). (MINTZBERG, 2000, p. 69)

4.1.2. Escolas descritivas

As escolas descritivas se diferenciam das escolas prescritivas porque, ao invés de prover uma receita de planejamento, procura entender o processo de formação de estratégia à medida em que este se desdobra.

Deste grupo, uma das mais peculiares é a escola cognitiva, que lança mão de recursos da psicologia para tentar compreender a mente do empreendedor e com isso buscar respostas para o processo de formação de estratégias. Os pesquisadores passaram a questionar acontecimentos como a invenção feita pelo físico Edwin Land. Em entrevista à revista Time, em 1972 (MINTZBERG, 2000, p. 125), Land contou que estava de férias com uma câmera fotográfica quando sua filha de três perguntou por que não poderia ver a foto que acabara de tirar. Intrigado com a pergunta, Land raciocinou e em menos de uma hora encontrou um caminho para que o filme pudesse ser projetado de forma instantânea. A ideia transformou-se na câmera Polaroid, um sucesso de mercado.

Não é preciso descrever que Land não ficou dias preenchendo diagramas de forças e fraquezas ou analisando a concorrência para ter a ideia que foi a verdadeira vantagem estratégica, um produto revolucionário. Como reproduzir esse acontecimento? Quais informações estavam adormecidas em sua mente que favoreceu a iluminação criativa?

Não existem respostas claras para todas essas perguntas, no entanto, os estudos da escola cognitiva conseguiram estabelecer algumas premissas. A primeira delas é a de que a formação de estratégia é um processo cognitivo desempenhado pela mente estrategista; as estratégias emergem como mapas mentais, representações físicas das ideias, que têm como subsídios as informações do mundo real; as informações do mundo real passam por filtros, ou seja, são pedaços da realidade, não ela em si, o que faz de aspectos como ambiente externo apenas uma ideia incompleta do que realmente ele é; e que as estratégias são difíceis de realizar por natureza – quando realizadas ficam abaixo do ideal.

Do ponto de vista prático, a contribuição da escola cognitiva pode servir muito mais para questionar ou criticar as escolas prescritivas do que para achar soluções objetivas passíveis de implementação nas organizações. A crença de que quanto mais informações tivermos, mais precisas serão as decisões não encontra base em evidências empíricas. “Em vez disso, o maior número de informações simplesmente parece aumentar nossa confiança de que estamos certos, sem melhorar [...] a precisão de nossas decisões” (MAKRIDAKIS, 1990, p.38 *apud* MINTZBERG, 2000, p. 117).

Com uma abordagem mais objetiva, a escola do aprendizado sugere algumas práticas que podem ser experimentadas no contexto das organizações. A ideia central é a de que os estrategistas

aprendem ao longo do tempo. E essa percepção veio de pesquisas cuja pergunta básica era “como de fato as estratégias se formam nas organizações” e não “como elas são formuladas”. É um questionamento claro da estratégia como um processo deliberado e a sugestão de que ela pode emergir ao longo da atuação e da percepção de diferentes pessoas na organização.

Um dos indicadores que reforçam a legitimidade dos questionamentos dessa escola é que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas (KIECHEL, 1984, p. 8 *apud* MINTZBERG, 2000, p. 135). Boa parte desse fracasso, de acordo com os próprios autores da escola do aprendizado, pode residir no fato de os formuladores tradicionais de estratégia estarem separados e distantes daqueles que executam a estratégia.

Os pensadores simpatizantes da abordagem de aprendizado descobriram que, quando ocorria um redirecionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento, e de fato, muitas vezes nem mesmo das salas da alta administração. Em vez disso, as estratégias se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes [...]. Tomadas em conjunto ao longo do tempo, essas pequenas mudanças frequentemente produziam grandes mudanças de direção. (MINTZBERG, 2000, p. 135).

Esse novo raciocínio dá à organização o direito de experimentar. Assim, ações isoladas podem ser testadas. Caso o retorno seja positivo, o processo pode continuar até se transformar em um padrão a ser seguido e conseqüentemente em uma estratégia. “Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde [...] como planos para o futuro e, finalmente, perspectivas para guiar o comportamento geral”. (MINTZBERG, 2000, p. 156).

Outra mudança é o convite a um processo mais participativo e colaborativo. A formação de estratégia não precisaria mais ser um ato de um gerente ou de um planejador altamente qualificado, mas o resultado de visões de empregados que atuam em diferentes setores da organização. A liderança nesse caso assumiria o papel de gerenciar o processo de aprendizado e não o de desenhar sozinha a estratégia a ser seguida por todos.

Entender a organização como um organismo dinâmico, com diversos atores que exercem diferentes influências – e reconhecer que isso tem impacto na estratégia – está no cerne da escola de poder. Aqui, existem dois grupos distintos de trabalhos, aqueles que focam as relações de influência e concessões dentro da organização e aqueles que lançam olhar nas manobras políticas¹⁴ da organização no ambiente externo.

No campo interno, os estudos apontam que quanto mais importante a estratégia e mais

14 Política neste contexto é entendida de forma ampla, que inclui jogos de influência, articulações, arranjos e concessões, e não apenas política partidária ou somente relações com Poderes do Estado.

descentralizada a organização, mais presente tendem a ser as manobras políticas. “[...] algumas organizações são inteiramente capturadas por políticas; assim, cada decisão estratégica torna-se um campo de batalha. O local se transforma em uma 'arena política' [...]” (MINTZBERG, 2000, p.178). Isso pode dificultar a organização a chegar a alguma estratégia, seja ela deliberada ou emergente.

Ainda que sejam visíveis os aspectos negativos de uma organização desta natureza, os estudos da escola de poder permitem enxergar também aspectos positivos. O primeiro deles seria uma espécie de seleção natural. O sistema político de influência assegura que membros mais fortes ocupem posições de liderança. Ele tende a favorecer debates de diferentes pontos de vista. Por fim, a política pode gerar mudanças necessárias, que possivelmente não aconteceriam em organizações onde o poder é concentrado em demasia.

Para um dirigente, diagnosticar o nível de política presente na organização parece fundamental para sua sobrevivência. Muitas vezes, na verdade, ele só se torna dirigente por já atuar de forma hábil neste ambiente. Os estudos de estratégia sugerem que reconhecer o empenho de gerentes intermediários, usar instrumentos políticos clássicos, administrar o comportamento de coalizões e tomar providências diretas contra a coalizão oponente são ferramentas importantes do ponto de vista estratégico. (MACMILLAN & GUTH, 1985, p. 247-253 *apud* MINTZBERG, 2000, p.181).

Os estudos que focam o ambiente externo buscam entender como as organizações usam ou podem usar política em suas relações com outras instituições. Alguns autores entendem que, ao invés de apenas se adaptar às condições do ambiente, as organizações podem ser capazes de mudar o ambiente para torná-lo mais favorável às suas condições. Os interlocutores podem ser órgãos de governo, agências reguladoras, poderes legislativo ou judiciário, fornecedores, acionistas, parceiros ou concorrentes. Manobras estratégicas, estratégias coletivas, redes e alianças fazem parte do arsenal de possibilidades de atuação neste campo.

Guardando semelhanças com as escolas de aprendizado e de poder, a escola cultural defende que “a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização”. (MINTZBERG, 2000, p.196). A cultura da organização teria, portanto, uma influência eminente no processo de formação e na execução das estratégias. Uma cultura forte favorece a estabilidade, mas dificulta mudanças eventualmente necessárias. Este é um aspecto precisa ser considerado no processo de formação de estratégia e que pode exigir a adoção de abordagens diferenciadas.

Uma escola com abordagem bastante peculiar é a escola empreendedora. Ainda que classificada como descritiva, ela se aproxima bastante da escola prescritiva de design por focalizar o processo de criação de estratégia no líder único. Desta vez, no entanto, a solução não estaria nos

instrumentos e nos processos apropriados pelo líder, mas em suas características particulares: intuição, julgamento, sabedoria, experiência. Por isso, foram estudados os traços do empreendedor bem sucedido. Como consequência, a solução para uma organização em crise seria a contratação de um líder visionário.

Algumas contribuições desta escola são interessantes para o debate a respeito do processo de planejamento. Amar Bhide entrevistou, em 1989, os fundadores de 100 companhias entre as de crescimento mais rápido nos Estados Unidos. Destes, “41% simplesmente não tinham um plano de negócios; 26% tinham apenas um esboço rudimentar de plano; 5% elaboraram projeções financeiras para investidores e 28% redigiram um plano completo”. (BHIDE, 1994, p. 152 *apud* MINTZBERG, 2000, p.105).

A escola ambiental, por sua vez, vê o ambiente externo não como um fator a ser considerado pelo estrategista, mas como um ator. Os autores desta escola consideram que as organizações tem um papel passivo diante de um imperativo ambiental que define o que ela pode ou não fazer. A opção estratégica aqui fica reduzida em importância.

Por fim, temos a escola de configuração, que abrange premissas de diversas outras escolas, mas que acrescenta um componente particular: as organizações vivem diferentes configurações ao longo do tempo. Assim, em determinada época, por conta da realidade do momento, a companhia organiza sua estrutura da melhor forma para sobreviver. Mudanças de contexto, no entanto, podem romper esta estabilidade e exigir da organização uma nova configuração.

Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares. (MINTZBERG, 2000, p. 224)

4.2. Pensamentos estratégicos e planejamento em marketing e comunicação

Classificar obras, autores e diferentes correntes de todo um campo de conhecimento, como fez Mintzberg (2010) com a administração estratégica, é uma tarefa que exige extensa pesquisa e vivência. Não temos condições de propor algo parecido com a bibliografia de planejamento em marketing e comunicação, mas é possível encontrar semelhanças em algumas dessas obras com os diferentes pensamentos estratégicos.

Em Marketing para o Século XXI, Philip Kotler (1999, p. 206) adota uma abordagem

prescritiva: “uma empresa precisa preparar planos de marketing para cada uma das principais áreas de ação de marketing, o que implica seis tipos de planos”. Os planos seriam de marketing de marca, por categoria de produto, para novos produtos, por segmento de mercado, por mercado geográfico e por cliente. Para cada um dos seis tipos, o autor sugere que sejam feitos dois planos, um de longo prazo, que pode ser de “20 anos para serviços de utilidade pública ou três anos para setores de alta tecnologia”, e outro plano anual.

Os planos devem conter no mínimo uma análise situacional (que inclui como componente a análise SWOT), objetivos e metas de marketing, estratégia de marketing, plano de ação de marketing e controle de marketing. Para o componente “estratégia de marketing”, Kotler (1999, p. 213) propõe seis pontos a serem observados pelo gerente: mercado-alvo, posicionamento central, posicionamento de preço, proposta total de valor, estratégia de distribuição e estratégia de comunicação.

O pensamento estratégico de Kotler parece se apropriar de conceitos das três escolas prescritivas. Primeiramente, a visão de que cabe ao gerente desenhar a estratégia que deve ser seguida pelos demais é típica da escola de design. A própria ferramenta de análise SWOT é uma assinatura incontestável.

Por outro lado, o sistema de planos proposto (ao menos 12) é característico da filosofia da escola de planejamento. Nesse ponto, o processo de formação de estratégia não parece ser tão simples como o defendido pela escola de design, mas formal e complexo como na escola de planejamento.

Por fim, Kotler propõe estratégias genéricas, como posicionamento, nicho de mercado geográfico e aumento de participação no mercado, ideias fortemente difundidas pelos autores da escola de posicionamento.

Luciene Ricciotti Vasconcelos, em *Planejamento de Comunicação Integrada*, entende o problema de comunicação como elemento central do processo de planejamento:

Planejar a comunicação é muito mais do que escolher o que vai ser dito em uma campanha e fazer propaganda em jornais e revistas. É analisar e diagnosticar corretamente um problema específico e encontrar uma solução estratégica, potencializando o mercado em estudo por meio das mais variadas ferramentas do composto de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e força de vendas. (VASCONCELOS, 2009, p.16).

Para a autora, o planejamento de comunicação envolve obrigatoriamente, além da análise de um problema específico, o diagnóstico da situação atual, a escolha da estratégia de comunicação e a definição do foco da mensagem.

O planejamento é em essência uma atividade criativa, na visão de Vasconcelos. A autora defende que é importante ter informações recentes e consistentes sobre a situação, “sem preconceber ideias ou manter-se atrelado a ideias antigas e, somente depois, trabalhar em uma solução” (VASCONCELOS, 2009, p.27).

Para Maurício Tavares (2011, p.41), o planejamento deve ser elaborado em três níveis. O planejamento estratégico estaria no plano global da organização e com perspectiva de longo prazo, o planejamento tático é “de média duração que abrange uma unidade (departamento) da organização” e o planejamento operacional é de curta duração e tem como objetivo controlar rotinas de alguma unidade da organização.

Os dois últimos autores também se aproximam do pensamento estratégico das escolas prescritivas. De maneira geral, quando se fala em planejamento de comunicação, os autores propõem um processo formal, com etapas bem definidas e instrumentos estabelecidos para cada tarefa. Não foram observadas reflexões substanciais a respeito do processo do planejamento, do papel do planejador. Também não há análises críticas a respeito do custo e do benefício de se criar um ou muitos planos no contexto da organização.

Essas reflexões nos parecem oportunas porque o processo de planejamento, quando encarado de maneira simplista, pode gerar prejuízos. Em uma crítica à escola do design e em especial ao executivo criador de estratégias, Mintzberg (2000, p. 36) lembra que “sentar-se e planejar estratégias no escritório, ao invés de lidar com produtos e clientes reais pode ser um negócio perigoso!”.

Uma estratégia, quando definida de forma rígida em um plano, pode cegar a organização, especialmente se for feita por pessoas que não lidam com a rotina e com a execução da estratégia. O distanciamento entre quem planeja e quem executa faz parte da receita das escolas prescritivas de pensamento estratégico.

O uso de ferramentas como a análise SWOT também pode ser facilmente questionado. Como é feita a definição de pontos fortes e fracos? Existem evidências concretas, indicadores de pesquisas ou análises cuidadosas? De que vale um grupo de gestores sentar em uma tarde para preencher de forma superficial um quadro com meia dúzia de aspectos positivos e negativos da organização? Mintzberg (2010, p. 35) acredita que “nenhuma organização poderá saber com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou um ponto fraco”.

A própria aposta na capacidade de previsão de futuro, muito presente nas metodologias da escola de planejamento, é questionável. Até que ponto é possível e confiável prever o futuro? Os complexos sistemas de planos são montados a partir de indicadores de tendências e análises de

cenários. Por mais precisos e atuais que sejam esses dados, pode-se imaginar que o plano seria efetivo de fato se nada mudasse no ambiente externo durante o período de execução da estratégia.

Algumas frases célebres fazem previsões imprecisas parecerem desatinos anos mais tarde. O que dizer da afirmação “creio que exista um mercado mundial para cerca de cinco computadores”, de Thomas Watson, presidente da IBM, em 1948? ou “a energia atômica é tão boa quanto nossos atuais explosivos, mas é improvável que ela produza qualquer coisa mais perigosa.” (Winston Churchill, 1939)¹⁵.

O perigo parece estar não em utilizar ferramentas como construção de cenários futuros ou análises SWOT, mas em tê-los como absolutos, engessar a atuação e obstruir um processo natural de observação, aprendizado ou aproveitamento de oportunidades. Afinal, “uma única história de um cliente insatisfeito pode valer mais que todas aquelas resmas de dados de pesquisas de mercado porque, embora estas possam identificar um problema, é o primeiro que pode sugerir uma solução”. (MINTZBERG, 2000, p. 61).

Rigby (1993, p. 15 *apud* MINTZBERG 2000, p.65) diz que o “segredo está em aprender quais instrumentos usar, como e quando”. Para isso, “os instrumentos devem ser julgados por sua utilidade, não por serem novidade. Os instrumentos existem para o benefício das pessoas, e não vice-versa”.

As críticas ao pensamento prescritivo, no entanto, não costumam vir acompanhadas de soluções objetivas ou de propostas práticas efetivas para resolver os problemas. As abordagens de aprendizado, por exemplo, uma clara resposta ao paradigma dominante dos processos formais de planejamento, apresentam uma série de riscos. Uma organização sem alinhamento pode resultar em uma série de tecnologias ou produtos que, desconexos, não proporcionam estabilidade ou rentabilidade. Outros dois riscos é o de abandono de uma estratégia promissora no afã de experimentar uma estratégia nova ou de apostar em uma estratégia errada que tenha emergido de algum indivíduo ou grupo e que possa levar a organização a uma posição indesejável.

Também não ajuda muito a ideia de que uma organização dependa de um líder visionário, como na escola empreendedora. Toda organização gostaria de um empreendedor com talento, visão e faro aguçado. Mas saber disso não contribui para a identificação de algum padrão que possa ser repetido ou buscado pelas organizações.

Até mesmo os críticos das escolas prescritivas concordam que as pessoas funcionam melhor quando podem conceber algumas coisas como certas por algum tempo. A estratégia resolve as grandes questões para que as pessoas possam se dedicar ao operacional, cuidar dos pequenos detalhes. Esse consenso é fundamental para acreditar no processo de planejamento (adequado)

15 Frases reproduzidas por Mintzberg (2000, p.58)

como um esforço válido, ainda que ele possa ser feito de diferentes maneiras.

Margarida Kunsch resume esse debate de uma forma interessante, sem adotar um discurso com rígidas prescrições, mas ao mesmo tempo sem fugir do pragmatismo necessário a quem precisa se organizar para solucionar os problemas no mundo real. Planejamento é para a autora “um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações etc.” (KUNSCH, 2002, p. 203).

5. Abordagens possíveis para planejamento de mídias sociais

Ainda que existam poucos trabalhos específicos sobre planejamento de ações em mídias sociais, alguns especialistas trazem contribuições valiosas neste contexto.

Marcelo Minutti (2013) propõe um modelo de cinco fatores para criação de estratégias digitais eficazes. O primeiro fator é “para quem” que pode ser entendido como o público-alvo. É importante saber como esse público se comporta no ambiente digital. O segundo fator é “com quem”, ou seja, “qual o perfil do público que orbita seu público-alvo?” (MINUTTI, 2013). Conhecer os amigos de quem se deseja alcançar pode ajudar a direcionar a estratégia. Saber como a rede se comporta, que tipo de conteúdo compartilha e como são estabelecidas as relações de influência também são importantes. O terceiro fator é “o que” e está relacionado a conteúdo. A ideia é ter clareza do que se vai oferecer ao público e se de fato isso é relevante para os usuários. Aparece como quarto fator “como”. “Como a estratégia pretende motivar a interação do público-alvo com a mensagem que você pretende passar?” (MINUTTI, 2013). Por último está “onde” que define em que plataforma digital ou mídia social será implementada a estratégia.

Rosário de Pompéia sugere algumas perguntas que devem ser feitas pelo planejador. As primeiras são: “O que a sua empresa quer nas mídias sociais? Por que investir nas mídias sociais?” (AYRES et al. 2010, p. 29). Em seguida a autora sugere questionar quem é a organização nas mídias sociais, ou seja, realizar um estudo analítico da imagem da empresa nas mídias sociais. “Com quem seu produto quer conversar?” refere-se ao público-alvo. O penúltimo bloco de questionamentos tem a ver com a rotina do trabalho, particularmente com a frequência de intervenções na mídia social: “[...] o twitter vai ser alimentado todos os dias? E o youtube também? Quantos posts no blog?” (AYRES et al. 2010, p. 30). Por fim, a autora questiona qual o retorno do investimento, sugerindo que é necessário desenvolver mecanismos para mensurar o impacto da ação.

Charlene Li e Josh Bernoff (2012, p. 71) sugerem quatro etapas para o processo de planejamento que formam o método POST. O P é de pessoas e sugere que o planejamento precisa

contemplar uma etapa de análise do público-alvo. Objetivos é a palavra que origina a segunda letra da sigla POST. “Você tem mais interesse em falar com o *groundswell* para fazer marketing, por exemplo, ou em gerar vendas ao energizar seus melhores clientes?” (LI & BERNOFF, 2012, p. 71). Estratégia é a terceira etapa. Tem a ver com o modo de fazer propriamente dito. Por fim, T de tecnologias, as plataformas em que a ação será colocada em prática.

A leitura das diferentes escolas de pensamento estratégico, confrontadas com as contribuições de autores que tratam de planejamento em comunicação, marketing e mídias digitais, ajudam a olhar de maneira crítica para as diferentes possibilidades de se executar um planejamento de ações em mídias sociais. Seria incoerente e precipitado, no entanto, partirmos aqui para uma abordagem tipicamente prescritiva. Primeiramente porque isso exigiria experimentações. Não é possível propor um modelo ou receita de planejamento sem que seja testado e sua eficácia comprovada. Esse tipo de avaliação não está no escopo deste trabalho. Em segundo lugar, não nos parece adequado estabelecer um modelo rígido diante de tantas considerações negativas a esses modelos, especialmente por promover distanciamento entre quem pensa a estratégia e quem a executa, por engessar a ação, não favorecer o aprendizado, o ajuste e o aproveitamento de oportunidades.

Em um universo tão dinâmico e incerto como as mídias sociais é difícil imaginar que seja possível, no momento histórico presente, ter uma receita pronta de sucesso. O que se percebe é que ninguém e nenhuma organização tem certeza absoluta de como fazer ações virais, de grande repercussão ou de significativo retorno. Todos os que se aventuram passam por momentos de experimentação e alguns já identificam padrões.

Isso não quer dizer que uma organização deva abrir de forma desarticulada perfis em diferentes mídias sociais para experimentar, ver no que vai dar e tentar aprender. Ainda que tudo isso possa fazer parte do processo, é válido um esforço racional prévio de projeção de benefícios, identificação de abordagens promissoras, estudo de atuação de outras organizações, avaliação de riscos e alocação dos recursos internos necessários para dar conta das novas tarefas. Isso aumenta as chances de sucesso da iniciativa.

Nossas leituras no universo do pensamento estratégico nos permitiram identificar como consenso dois aspectos que devem ser considerados em qualquer planejamento estratégico:

É preciso conhecer o ambiente externo: todas as escolas de pensamento estratégico tratadas neste trabalho entendem que é importante conhecer o ambiente externo. Algumas colocam o ambiente como protagonista, estando as organizações apenas no papel de tentar se adaptar para não desaparecer diante das ameaças ambientais. Outras propõem que devam ser identificadas oportunidades. A escola de poder sugere que é possível inclusive mudar o ambiente em favor da

organização. O empreendedor visionário é uma figura que enxerga como ninguém o negócio e a escola de posicionamento defende modelos de análises de indústria, com foco na concorrência. O que essas escolas têm em comum é que nenhuma organização se dá bem sem ter uma clara noção de como funciona o mundo real. Ele é o palco de sua atuação. Elas diferem na forma de se apropriar desse conhecimento, na forma de definir a melhor ação e até mesmo na forma de agir nestes ambientes. No universo das mídias sociais, ambiente externo ganhou novos elementos de ameaça e oportunidade. As plataformas tornaram-se arenas de críticas e conteúdo negativo produzido a respeito da organização. Para muitas organizações é um ambiente hostil, até mesmo porque os concorrentes podem estar angariando benefícios com essas novas ferramentas.

É preciso conhecer o ambiente interno: na escola do design, essa é uma das dimensões da análise SWOT. Muitas outras escolas defendem a necessidade de se conhecer os pontos fortes e fracos da organização. A escola de posicionamento coloca como uma de suas estratégias genéricas a liderança em custo e para isso a palavra de ordem é eficácia. É preciso internamente ser mais eficiente em tudo para gastar menos. A escola de poder nos alerta para os jogos do ambiente interno, a escola de aprendizado defende a emergência coletiva de estratégias e até mesmo na escola empreendedora o ambiente interno é considerado: o líder deve ter capacidade de contagiar os empregados em seu projeto. Tudo isso nos leva a crer que é importante para a definição de estratégias um domínio mínimo dos recursos, da cultura e da natureza interna da organização. Propor ações ousadas de mídias sociais em uma organização conservadora pode não ser promissor, assim como o fato de os empregados serem ativos nas mídias sociais nas quais a organização pretende atuar pode ser enxergada como risco ou oportunidade.

As bibliografias de marketing e comunicação, por sua vez, têm em comum o foco público, a organização das ações e a medida de retorno:

É preciso saber com quem falar: se marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (KOTLER, 2006, p. 4), é importante conhecer o público para saber de suas necessidades. Isso é fundamental para que sejam desenvolvidos produtos ou serviços que gerem valor para as pessoas, mas também é fundamental para que sejam definidas as mensagens e os canais pelos quais elas devem transitar. Por isso o público é tão importante no processo de comunicação. Se mídias sociais são em essência ferramentas de comunicação, nada mais sensato do que conhecer as pessoas com as quais a organização deseja se comunicar. De nada adianta entrar em uma mídia social se o público desejado não estiver lá ou produzir conteúdo com dicas para beleza feminina em uma comunidade dominada por homens.

É preciso organizar a ação: seja uma campanha de publicidade, um trabalho de relações públicas, assessoria de imprensa ou ação em mídias sociais. É unânime a percepção de que é preciso

organizar a ação. Definir quem atende a imprensa e em quais horários, por exemplo. Quem tem o mandato de responder determinados assuntos a respeito da organização? Quem vai aprovar as peças publicitárias? Quanto dinheiro é necessário para se alcançar o objetivo e assim por diante? Ainda que muitas dessas perguntas pareçam óbvias e as respostas já existam há muito tempo na organização, não custa checar se o fluxo de trabalho e papéis está claro dentro da empresa antes de dar início a uma ação em mídias sociais.

É preciso checar se a iniciativa deu certo: este é um ponto fundamental para avaliar se o investimento na ação foi válido. Nenhuma instituição deve alocar recursos em atividades que não gerem valor, que não tragam resultados, sejam eles em satisfação de clientes, em ganho de imagem ou em utilidade pública. É preciso esforço para medir o impacto da ação.

Se é preciso conhecer os ambientes e o público-alvo, organizar a ação e checar se a iniciativa deu certo, é possível buscar instrumentos e técnicas que facilitem essa tarefa tendo como objetivo uma atuação corporativa em mídias sociais. Para isso, fizemos uma decomposição desses cinco itens em nove aspectos principais – alguns com derivações – que podem fazer parte de um processo de planejamento:

- Diagnóstico do ambiente externo
 - Diagnóstico de reputação digital da organização
 - Mapeamento de menções a assuntos de interesse
 - Análise da atuação de outras organizações
 - Identificação de influenciadores
 - Análise de riscos e ameaças
- Análise do ambiente interno
- Definição e análise de público-alvo
- Estratégia
 - Objetivo da ação
 - Mídia social a ser utilizada
 - Abordagem
- Definição de metas e indicadores de retorno
- Definição dos recursos necessários
- Rotinas de trabalho
 - Monitoramento
 - Gestão de relacionamento
 - Gestão de crises

Cada aspecto será destrinchado nos próximos capítulos, com base na literatura sobre mídias sociais e em exemplos reais de uso dessas plataformas por organizações. Não estamos propondo um roteiro de plano. Esses aspectos não são capítulos de um plano ou componentes de um formulário a ser preenchido. O que vamos fazer é uma reflexão a respeito de cada aspecto para identificar como ele impacta na ação, quais os instrumentos de análise disponíveis, quais as vantagens em considerá-lo com atenção e quais os riscos de não se dedicar a ele. O modelo pode servir com um guia de perguntas relevantes. Se a organização não encontra resposta para algum dos aspectos, talvez seja porque ainda falte trabalho de preparação. Por outro lado, para uma pequena ação talvez não seja necessário um planejamento tão extenso. O processo pode derivar deste modelo como algo bastante simples, composto por quatro etapas, para uma pequena padaria, por exemplo, ou gerar um plano mais extenso, caso a empresa seja maior e busque outros resultados. Pode ser também, em outro contexto, que estes aspectos sejam incorporados em um processo mais amplo de planejamento de comunicação integrada ou de planejamento estratégico global da empresa¹⁶. A ideia é que essa sistematização de conteúdo seja um insumo para o planejamento do planejamento, de forma que seja possível avaliar quais etapas e instrumentos podem ser essenciais ou promissoras para cada organização.

5.1. Diagnóstico do ambiente externo

Na administração estratégica, a análise de ambiente externo é abrangente e alguns autores sugerem que sejam considerados aspectos relativos a governo, sistema financeiro, contexto tecnológico, sindicatos, fornecedores e concorrentes, entre outros. (OLIVEIRA, 1999, p. 91-94). A abordagem predominante é a de identificação de oportunidades e ameaças, como vimos na escola de design.

Todos estes aspectos podem ser úteis para subsidiar a estratégia da organização nas mídias sociais. Para efeito de análise, no entanto, vamos isolar alguns componentes específicos do ambiente externo no mundo digital.

5.1.1. Diagnóstico de reputação digital da organização

Este é possivelmente o primeiro passo para planejar uma ação corporativa em mídias sociais. Trata-se, em linhas gerais, de descobrir como a marca ou a organização é mencionada no

¹⁶ De fato o planejamento de ações em mídias sociais nunca poderá estar desconectado das estratégias globais e de comunicação da organização. Apenas no escopo deste trabalho buscamos isolar os aspectos específicos de mídias sociais.

ambiente digital. É possível fazer um diagnóstico detalhado, com o uso de ferramentas de monitoramento com capacidade de vasculhar milhares de menções em diferentes mídias sociais, ou um levantamento mais simples, com o uso de ferramentas gratuitas e de buscadores como o Google.

O levantamento pode indicar primeiramente onde a marca é mencionada, se em blogs, fóruns, comunidades, sites de rede social ou outras mídias sociais. Isso é insumo para a definição da estratégia, posteriormente. Pode-se apostar em atuar onde as pessoas já falam sobre a marca ou então incentivar conversas em mídias sociais onde a marca tem pouca presença.

Em segundo lugar, é possível qualificar as conversas por sentimento. Descobrir o quanto falam bem, o quanto falam mal ou se as menções são neutras, sem juízo de valor. Algumas empresas especializadas em pesquisa vão além. A norte-americana MotiveQuest não qualifica as conversas apenas por seu aspecto positivo ou negativo, mas considera em sua análise um conjunto de 500 expressões que representam emoções como inspiração, raiva, empolgação, relaxamento, ódio, entre outras (LI & BERNOFF, 2012, p. 96).

As ferramentas utilizadas para o diagnóstico de reputação digital podem ser as mesmas utilizadas para monitoramento de mídias sociais, mas o objetivo de cada pesquisa pode exigir metodologias diferenciadas. O monitoramento precisa ser feito de forma rotineira e rápida, porque um de seus objetivos é identificar o quanto antes menções que precisem de resposta rápida ou que exijam medidas para evitar crises. O diagnóstico, por sua vez, pode ter um caráter mais analítico, que indique não apenas quantas pessoas mencionam a organização, mas também que tipo de conversas estão sendo feitas, qual o comportamento dos usuários envolvidos ou o porque das mensagens negativas. Desta forma, o trabalho ganha mais um caráter de pesquisa do que de monitoramento e tem sido caracterizado como antropologia on-line. (MOTIVEQUEST, 2013, p. 2).

A análise de menções à marca foi fundamental para a estratégia da marca de veículos Mini nos Estados Unidos.

Enquanto os proprietários de Camaros falam sobre a potência de seu automóvel, e os proprietários de Lexus, sobre o estilo luxuoso de seu carro, os proprietários de Mini preferem ver a si mesmos como membros de um clube exclusivo de pessoas que fazem parte do mesmo grupo. (LI & BERNOFF, 2012, p. 96-97)

Com base neste diagnóstico, a equipe de marketing reuniu mais de 3 mil proprietários de Mini em eventos nos Estados Unidos em 2006, o que acabou gerando aumento de menções à marca nas mídias sociais. Mais de 2 mil fotos dos carros foram inseridas no Flickr, por exemplo.

O burburinho teve impacto positivo também nas vendas. “Quando a atividade promotora on-line aumentava, as vendas aumentavam no mês seguinte. Quando a atividade diminuía, as

vendas também diminuía.” (LI & BERNOFF, 2012, p. 98). A estratégia de conversar com quem já era dono de Míni ao invés de oferecer o carro a quem ainda não tinha deu certo. A propaganda positiva que os donos fizeram de maneira espontânea aparentemente influenciou a decisão de compra de outras pessoas.

Fazer um diagnóstico da reputação digital da organização antes de iniciar uma ação em mídias sociais é importante não apenas para subsidiar a ação, mas para medir o seu efeito. O diagnóstico funciona como um retrato da situação em um determinado tempo, um marco zero. Posteriormente, é possível comparar os mesmos dados para identificar se a ação em mídias sociais ajudou a melhorar a reputação digital da organização. Neste sentido, é válido apostar em indicadores não apenas de mídias sociais, mas também de internet como um todo. Posicionamento dos sites da organização nos resultados de busca orgânica de motores de busca como o Google ou estatísticas de acesso ao portal da organização podem compor o diagnóstico. Tudo isso pode ajudar a identificar posteriormente os impactos da ação em mídias sociais.

5.1.2. Mapeamento de menções a assuntos de interesse

O trabalho de pesquisa em mídias sociais pode ser feito com foco na marca ou no nome da organização, para que seja identificado o que se fala especificamente sobre a empresa, mas também pode ser feito de forma mais abrangente. Para uma fabricante de calçados, por exemplo, mapear o que as pessoas falam nas mídias sociais sobre tênis pode revelar uma série de informações úteis para a estratégia da empresa. E o mais valioso pode estar no que as pessoas falam a respeito de produtos de outras empresas, seja elogiando uma característica ou criticando um defeito.

Para isso, o trabalho de pesquisa pode incluir termos como tênis, corrida, caminhada, palmilha, nike e mizuno, entre outros. A escolha dos termos, a definição dos ambientes onde a pesquisa será aplicada e a frequência das consultas vai depender da metodologia adotada e das ferramentas disponíveis. Algumas ferramentas de monitoramento de mídias sociais oferecem uma gama limitada de termos que podem ser monitorados. Ferramentas gratuitas geralmente não têm capacidade de vasculhar postagens muito antigas.

O monitoramento de menções a assuntos de interesse pode servir também para preparar a organização para duras batalhas no ambiente digital. Uma empresa do setor agropecuário que desenvolve sementes transgênicas, por exemplo, pode descobrir que existem inúmeros posts críticos a transgênicos no Twitter, grupos de pessoas que são contra organismos geneticamente modificados no Facebook e blogs que publicam regularmente dados negativos a respeito deste tipo de tecnologia. Entrar nestas conversas exige cautela e preparação. O monitoramento pode subsidiar

uma avaliação da quantidade de perguntas críticas um perfil oficial da empresa receberia – o que determina quantas pessoas são necessárias para dar resposta – ou que tipo de conteúdo deve ser produzido.

Por outro lado, um órgão público ligado à saúde pode identificar que existe grande número de pessoas confusas sobre métodos contraceptivos. Isso pode ser uma boa oportunidade para uma ação nessas mídias com foco em esclarecimento e utilidade pública.

Saber o que as pessoas conversam, em que ambientes e com que frequência é promissor para balizar uma estratégia em mídias sociais. E essas informações nem sempre estão em menções que citam diretamente a organização – no caso do órgão de saúde, as pessoas confusas possivelmente não escrevem a palavra “ministério da saúde” em uma conversa sobre o assunto. Por isso, mapear menções a palavras-chave do negócio da organização deve ser considerado no processo de planejamento.

5.1.3. Análise da atuação de outras organizações

Analisar como outras organizações atuam em mídias sociais pode ajudar tanto com exemplos positivos, de ações bem sucedidas, como com exemplos do que não se deve fazer. Empresas do mercado possivelmente terão como foco concorrentes, enquanto organizações públicas ou governamentais podem buscar exemplos de outras instituições da mesma natureza. Neste último caso, em que não há competição como no mercado, é mais fácil ter acesso a informações internas, como por exemplo a equipe dedicada a mídias sociais, o custo anual das operações ou os resultados alcançados.

A análise de algumas organizações ligadas ao Governo Federal do Brasil que têm atuação de destaque em mídias sociais vai indicar que a maioria delas terceiriza os trabalhos de inserção de conteúdo, resposta a usuários e monitoramento de menções, com elaboração de relatórios diários. É o caso do Ministério da Saúde, da Embratur e do Ministério do Turismo. Saber como o processo de contratação da terceirizada foi feito e qual o custo anual pode ajudar a prever o investimento necessário para uma ação que siga o mesmo caminho.

5.1.4. Identificação de influenciadores

O entendimento de que existem pessoas com maior poder de influenciar as demais nas mídias sociais tem levado algumas organizações a adotar ações de relacionamento específicas com estes usuários. A Microsoft é uma delas. Durante o processo de preparação para o lançamento no

novo Windows Phone, a Empresa fez uma pesquisa e descobriu que mais de 70% de seu público-alvo são influenciados por seus pares, ou seja, seus amigos, colegas de trabalho e familiares. (SOLIS, 2012). A opinião de uma pessoa respeitada poderia, portanto, influenciar na escolha entre um *smartphone* da Apple ou da Microsoft.

Para identificar os influenciadores, a Microsoft fez uma parceria com a empresa Klout, que desenvolveu um índice para ranquear usuários de mídia social, e ofereceu gratuitamente aparelhos aos usuários melhor classificados. Pessoas com índice Klout igual ou superior a 55 foram incluídas neste grupo. Além de ganhar os aparelhos, os usuários foram convidadas a um evento organizado pela Empresa.

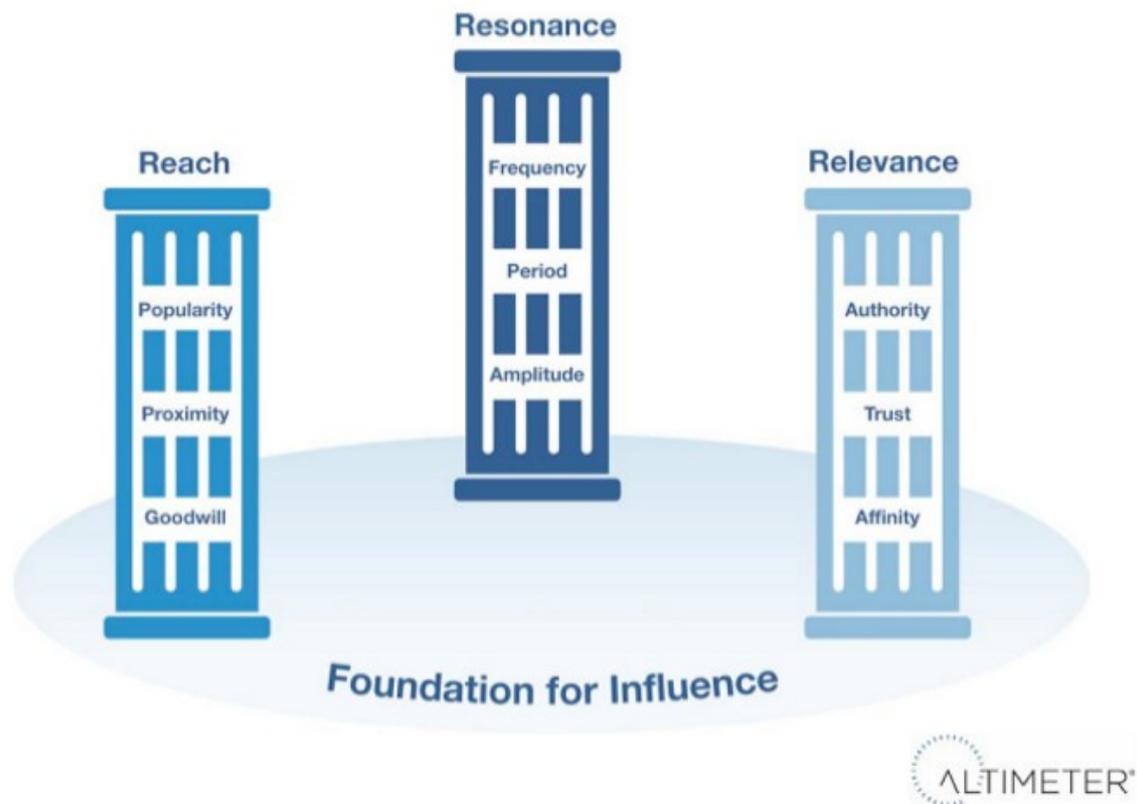
Molly O'Donnell, diretor de Marketing de Influência da Microsoft, explica em artigo de Brian Solis (2012, p.14) que o objetivo não era “simplesmente obter tweets ou posts, mas em vez disso medir se a ação mudou ou não a familiaridade ou a probabilidade de adquirir um telefone”. Para isso, foram realizadas pesquisas antes e depois dos eventos. Os resultados, de acordo com O'Donnell, indicam que houve mudança positiva no comportamento dos usuários.

O critério utilizado para identificar influenciadores, no entanto, ainda não é consensual entre especialistas. Existem empresas que se especializaram neste tipo de medição, como Klout, TweetLevel, mBlas e Peer Index. Cada uma desenvolveu seus algoritmos matemáticos que levam em conta as conexões dos usuários, os conteúdos inseridos, o nível de interação com usuários, entre outros aspectos. Brian Solis (2012) alerta que, ainda que sejam ferramentas úteis, elas devem ser vistas com cautela porque funcionam como um jogo. O usuário que entende a regra do jogo pode mudar seu comportamento para ficar melhor ranqueado e buscar benefícios por isso. O índice poderia, portanto, ser desvirtuado.

Outro aspecto a ser considerado é que nem sempre a pessoa certa para seu objetivo é a que tem o melhor índice em algum desses rankings. Um usuário pode estar bem ranqueado no Twitter, mas não ter tanta influência em determinado assunto. Outros usuários podem não ser tão ativos nas mídias sociais, mas são autoridades no assunto fora da rede. Em postagens esporádicas ele pode influenciar o comportamento de vários de seus admiradores.

Por tudo isso, a identificação de influenciadores não é uma tarefa simples e deve ser feita com a combinação de diferentes indicadores. Um dos modelos que podem auxiliar essa tarefa foi desenvolvido pelo Altimeter Group, empresa norte-americana de pesquisa com foco em mídias sociais. O modelo entende influência como uma medida de capital social e que esse capital é a combinação de três pilares: alcance, relevância e ressonância. (Figura 1)

Figura 1 – Framework de pilares de influência



Fonte: (SOLIS, 2012, p. 9)

O **alcance** indica o quão longe um usuário é capaz de fazer chegar suas mensagens. Está diretamente relacionado com o tamanho de sua rede e com a capacidade de fazer com outros usuários repliquem seus conteúdos. É uma medida de popularidade, que pode ser entendida como impacto potencial.

O segundo pilar é a **relevância**. Tem a ver com o conteúdo e indica que o usuário tem uma forte ligação com grupos que têm interesses específicos. É o caso de autoridades em determinados assuntos, como esportes, automóveis ou biotecnologia. Influenciadores com relevância em geral produzem conteúdos em série sobre o mesmo assunto e têm reputação em suas comunidades.

Por fim, o modelo de identificação de influência do Altimeter Group tem como terceiro pilar a **ressonância**. É a medição de duração, frequência e nível de interatividade do conteúdo ou conversa. Um conteúdo com alta ressonância é aquele que permanece vivo por mais tempo na rede social. Os movimentos virais possuem essa característica, porque permanecem sendo compartilhados por dias ou até semanas. Alta ressonância garante que mais pessoas irão ver cada post ou atualização.

Identificar os influenciadores pode servir tanto para subsidiar ações de relacionamento, em que a organização adota uma postura proativa de contato, bem como para ações preventivas. Podem ser identificados influenciadores que são contrários à organização e que não serão facilmente convertidos. Isso acontece em todas as campanhas políticas, por exemplo. Militantes de oposição não vão mudar de partido por conta de uma ação de relacionamento do rival nas mídias sociais. Neste caso, é mais prudente apenas monitorar os influenciadores negativos e apostar em relacionamento nos eleitores indecisos.

5.1.5. Análise de riscos e ameaças

Todos os estudos propostos anteriormente nesta iniciativa de diagnosticar o ambiente externo servem de subsídio para uma análise de riscos e ameaças. A análise pode indicar não ser adequado abrir um perfil oficial da organização em determinada rede em que o ambiente é muito hostil. Os riscos de gerar ainda mais menções negativas pode ser maior do que a oportunidade de reverter a situação. Cada contexto vai exigir uma análise específica.

A consultora Charlene Li narra uma experiência que vivera em um trabalho com uma empresa do ramo de varejo de roupas.

O principal exercício que realizamos foi visualizar como seu relacionamento com os clientes seria diferente e melhor dali a três anos, e fazer as perguntas que surgem a partir de qualquer envolvimento com o *groundswell*. Por exemplo, o presidente de uma divisão perguntou: “Se permitirmos que as pessoas avaliem nossos produtos em grupos de discussão, vamos permitir que as avaliações negativas apareçam? Em caso afirmativo, como nossos parceiros de manufatura reagirão? Como os funcionários reagirão? E quando já estivermos fazendo isso por um ou dois anos, como vamos expandir e usar essas informações?” Agora, a empresa estava avaliando as coisas melhor. (LI & BERNOFF, 2012, p. 76).

Mensurar as ameaças permite reduzir os riscos da ação. O Wal-Mart, por exemplo, avaliou mal as consequências de criar um aplicativo no Facebook incentivando diálogo aberto com o público universitário. Ao invés de gerar efeito positivo, a ação “tornou-se um ímã para os comentários negativos sobre as práticas de negócio do Wal-Mart” (LI & BERNOFF, 2012, p. 79).

Ao analisar riscos é preciso levar em conta também a capacidade da organização em dar respostas e em manter a frequência necessária de conteúdo em determinada mídia social. Os especialistas são unânimes e os exemplos reais reforçam a certeza de que para estabelecer relacionamento é preciso frequência de conteúdo. Conteúdos sempre novos, respostas rápidas, e abordagens inovadoras são ingredientes fundamentais de ações de sucesso em mídias sociais. A

organização precisa manter esse fluxo. Não adianta gerar inúmeros posts incríveis no primeiro mês e depois abandonar o canal. Perfis oficiais abandonados atribuem uma imagem negativa à organização. Fechar o perfil também é danoso, porque deixa órfãos os usuários. Por isso, é importante considerar o risco de não se conseguir manter a frequência e a qualidade de conteúdos e relacionamentos. Este aspecto, no entanto, deve ser tratado também na análise do ambiente interno, assunto do próximo tópico.

5.2. Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno pode ser útil no processo de planejamento por evidenciar algumas necessidades e antecipar futuros obstáculos ou dificuldades. A primeira delas está relacionada ao mandato das ações de mídias sociais na organização. Quem tem a prerrogativa de criar um canal oficial da Empresa em uma mídia social? Existe um fluxo de procedimentos e aprovações? Qual a área responsável pelas respostas aos usuários?

Não há uma definição rígida de onde isso deve estar centralizado. Nem mesmo é unânime a opinião de que deva ser centralizado. Uma organização pode optar por um modelo descentralizado e participativo de atuação em mídias sociais. É recomendável, porém, que a regra seja clara.

Algumas organizações criam documentos para estabelecer as regras. É o caso da Embrapa, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Em abril de 2012 foi lançado o documento Embrapa em Mídias Sociais, que estabelece diretrizes gerais de atuação oficial da Empresa. Na introdução do documento fica claro o posicionamento da organização:

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) apoia o uso de tecnologias de mídias sociais para ampliar a comunicação, colaboração e troca de informações que contribuam para a concretização da missão da Empresa. Dialogando, construindo coletivamente conhecimento e compartilhando informações, dados públicos, melhores práticas e aprendizados, internamente e com a sociedade, a instituição entende que pode prover soluções em pesquisa agropecuária mais eficientes pautadas na realidade de variados agentes que se comunicam com a Empresa. (EMBRAPA, 2012a, p. 7).

Além de definir a visão da Empresa a respeito de mídias sociais, o documento estabelece um processo para a abertura e fechamento de contas oficiais da instituição, que contempla a elaboração de um plano e a aprovação do mesmo pela área responsável. Isto se mostrou particularmente necessário no contexto da Embrapa por sua natureza descentralizada. A Empresa é formada por dezenas de centros de pesquisa localizados em diferentes partes do Brasil, com equipe

de comunicação próprias. O objetivo do processo para abertura de nova contas é favorecer o alinhamento das ações.

A análise do ambiente interno também pode considerar o universo de empregados, colaboradores e fornecedores. A partir do momento em que a organização abre uma conta oficial em alguma mídia social, lança um blog, ou cria uma comunidade, como irão se comportar os empregados nesses ambientes? Eles já são usuários de mídia social? Está claro na organização se o empregado deve ou não se identificar como empregados nas conversas? Que tipo de informação sensível pode vazar caso um empregado não esteja atento?

Estas perguntas podem ajudar a tomar medidas para evitar problemas futuros, mas também podem ajudar a contagiar os empregados de maneira positiva para a ação. Ninguém melhor que os próprios empregados para vestir a camisa e ajudar a divulgar as ações positivas da empresa em suas redes de relacionamento.

A Embrapa tem um exemplo interessante de envolvimento dos empregados de maneira positiva nas mídias sociais. A Empresa alimenta uma página no Facebook para compartilhamento de conteúdos relacionados a tecnologias sustentáveis para a agricultura. Dezenas de livros e publicações são disponibilizadas gratuitamente neste ambiente e replicadas por milhares de pessoas todos os meses. Boa parte dos usuários mais ativos da página são empregados, bolsistas e estagiários da própria Embrapa. Como muitos deles são ao mesmo tempo professores ou estudantes universitários, eles ajudam a distribuir conteúdos de interesse de seus amigos agrônomos ou estudantes de medicina veterinária, amplificando o alcance das ações e gerando valor para um número maior de usuários.

Para orientar os empregados é também válida a elaboração de um documento orientador. Empresas como Kodak, IBM, BBC e Embrapa tem manuais de conduta ou políticas de mídias sociais, onde fica claro como o empregado deve se comportar e que tipo de informação ele não pode compartilhar – manifestações públicas de insatisfação com o trabalho costumam não ser positivas nem para a organização e nem para o empregado.

Dentre os segmentos do público interno, um em especial merece atenção diferenciada. Se o responsável pelo planejamento das ações em mídias sociais não for o executivo principal da empresa, então este deve ser um público-alvo prioritário das ações prévias. Isso porque é preciso que a alta administração da organização esteja disposta a fazer as concessões necessárias para uma ação desta natureza. As organizações estão acostumadas a ter o controle da comunicação e as mídias sociais são um ambiente em que esse controle é perdido. “Líderes empresariais sentem-se intimidados pelo poder das tecnologias sociais, mas, ao mesmo tempo, estão intrigados e animados com as oportunidades que elas proporcionam”. (LI, 2011, p. 20).

O caminho para que haja um consenso interno a respeito do uso de mídias sociais, de acordo com especialistas, é mostrar à alta administração o potencial dessas mídias e o que elas podem trazer de benefício real para a atividade fim da organização. Cada contexto pode exigir uma abordagem diferente. A Diretoria pode acreditar nas ações somente depois de aparecerem os primeiros resultados reais, para a partir daí respaldar iniciativas mais intensas e custosas. Nesse caso, vale a pena começar com uma ação modesta, cautelosa, até porque é possível que não haja grande disponibilidade de recursos. Por outro lado, pode-se optar por organizar elementos suficientes para mostrar o potencial da iniciativa e partir para a ação com uma estratégia mais agressiva.

Vale ainda resgatar algumas premissas da escola de poder do pensamento estratégico que permite analisar o ambiente interno de acordo com seu caráter mais ou menos político. Organizações mais políticas podem exigir processos diferenciados de organizações em que os arranjos são menos influentes. O nível de maturidade do ambiente interno da organização pode definir que tipo de estratégia adotar, mas certamente um bom processo de planejamento que conte com justificativas sólidas e informações robustas para indicar o caráter promissor da ação tem mais chances de ser aceito por qualquer tipo de gestor.

5.3. Definição e análise de público-alvo

“O público-alvo é a parte mais importante da equação de marketing, pois toda e qualquer estratégia [...] deve ter como início e origem um público-alvo e os objetivos a serem alcançados com esse público” (GABRIEL, 2010, p. 33).

É difícil imaginar uma ação de comunicação bem sucedida sem que se conheça a quem se destina a mensagem. Uma mãe que precisa convencer um filho de três anos de idade a comer toda a refeição usa recursos, linguagens e estratégias diferentes do que uma outra mãe que precisa convencer seu filho de 20 anos a não comer somente *fast food*.

Nas mídias sociais falar a coisa errada para pessoas erradas na maioria das vezes resulta em quase nada. E isso é extremamente frustrante. Imagine uma equipe que se esforça para regularmente inserir conteúdo interessante, bem trabalhado, com design adequado e informações precisas no blog da organização e não receber nenhum comentário e escassas visitas. Isso também pode ser observado em perfis do Twitter cujas postagens não recebem retweets ou não são comentadas, páginas do Facebook em que ninguém compartilha os conteúdos e fóruns sem conversas. Além de frustrante e desestimulante, este tipo de situação pode ser desvantajosa para a organização, afinal de contas, horas de trabalho da equipe custam dinheiro.

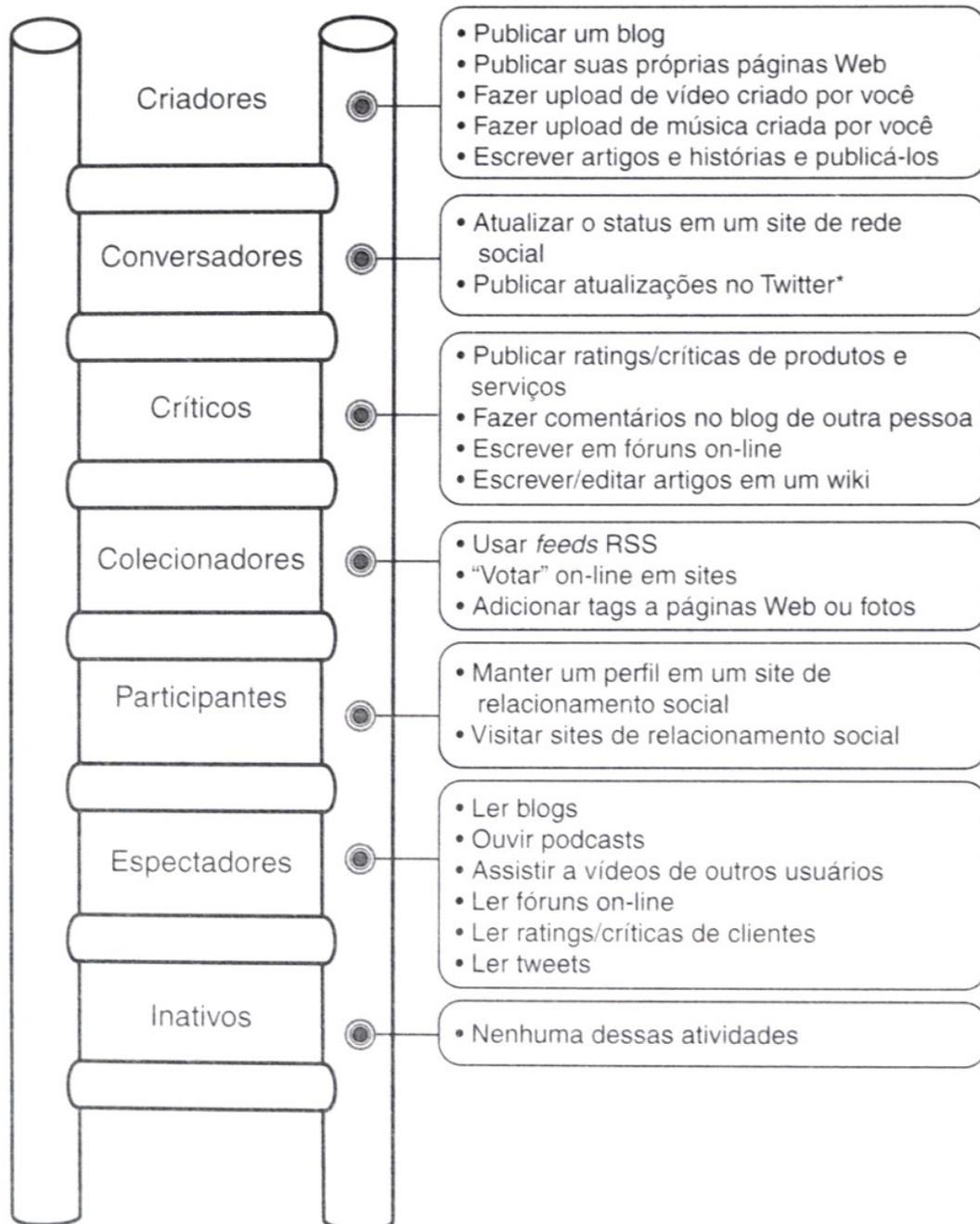
Em outras circunstâncias, no entanto, um conteúdo inadequado para determinado público pode gerar uma crise. Em 2008, a empresa McNeil Consumer Healthcare, da Johnson & Johnson, veiculou uma propaganda on-line destinada a mães de crianças recém-nascidas, mas que despertou a fúria de um grupo de blogueiras. Elas externaram o que dezenas de mulheres estavam sentindo: irritação porque “a propaganda dava a entender que mães que carregavam suas crianças em baby slings¹⁷ estavam usando seus bebês como acessórios de moda”. (BAREFOOT & SZABO, 2010, P. 159). O que era para aproximar as mães da marca, tornou-se uma crise que em algumas horas saiu das mídias sociais e virou notícia na imprensa tradicional. Os criadores do anúncio não entenderam a cabeça de seu público-alvo.

Saber o que se passa na mente das pessoas não é tarefa fácil e nem sempre é possível prever a reação que os usuários terão diante de uma mensagem. Mas existem formas de reduzir a margem de erro das ações em mídia sociais. A Forrester Research, uma empresa multinacional de pesquisas, desenvolveu uma metodologia de classificação de usuários de mídias sociais com base em comportamento.

Chamada de escada tecnográfica social, a classificação considera aspectos como ler blogs, manter um perfil em um site de relacionamento social, escrever em fóruns on-line ou criar vídeos para inserir em sites de compartilhamento. De acordo com seu nível de participação e geração de conteúdo, um usuário pode ser classificado como inativo, espectador, participante, colecionador, crítico, conversador ou criador. (LI & BERNOFF, 2012, p. 45). A Figura 2 mostra os diferentes perfis tecnográficos e suas características.

17 Acessórios de pano utilizados para transportar crianças.

Figura 2 – Escada Tecnográfica Social



Fonte: (LI & BERNOFF, 2012, p. 45)

A metodologia de perfil tecnográfico ajuda a avaliar que tipo de ferramenta pode funcionar melhor com determinado tipo de público. Mas isso só faz sentido quando a classificação é aplicada como pesquisa em alguma população. Uma dessas pesquisas foi realizada em 2010 e revelou que

nos Estados Unidos os criadores representavam 23% da população adulta on-line. Na Europa, os criadores somam apenas 14% dos usuários, mas na Coreia do Sul, um dos países mais conectados no mundo, mais da metade da população on-line é de criadores. (LI & BERNOFF, 2012, p. 46)

Isso quer dizer que criar uma campanha incentivando os usuários a produzir vídeos tem mais chance de dar certo na Coreia do Sul do que na Europa? Talvez seja cedo para dizer. A análise do perfil é apenas um dos indicadores, mas parece promissor.

Charlene Li conta a história de uma empresa que tinha o interesse de se aproximar do público feminino, especialmente de mães com boa formação e dedicadas à família. Em sua estratégia inicial, um mecanismo de blogs fazia parte do serviço que seria oferecido a essas mães, mas a análise do perfil tecnográfico social indicou que elas eram mais críticas do que criadoras. A informação mudou a natureza da ação, que abandonou o blog e incorporou tecnologias como *ratings* e análises críticas. (LI & BERNOFF, 2012, p. 51).

A classificação da escada tecnográfica social não precisa ser encarada como a melhor metodologia para todas as organizações. Aspectos como o tipo de equipamento preferencialmente utilizado pelo público (*pc*, *smarthphone*, *tablet*, etc.), escolaridade, poder aquisitivo e peculiaridades regionais, por exemplo, não são levados em consideração nessa escada, mas podem ser fundamentais para a análise do público-alvo. Pesquisas das mais diversas naturezas podem integrar esse esforço.

O aprendizado que fica é que generalizações semelhantes aos perfis tecnográficos podem ajudar a compreender melhor o público-alvo e proporcionam parâmetros para comparar diferentes grupos de usuários. É possível criar uma escada com degraus diferentes, por exemplo, mas aplicar o mesmo critério para comparar homens e mulheres ou diferentes faixas etárias. Isso ajuda a definir que tipo de tecnologia, abordagem, linguagem ou conteúdo trabalhar.

5.4. Estratégia

Todos os aspectos considerados até agora são insumos para a tomada de decisão. A análise do ambiente externo, a consciência das características da organização e o conhecimento a respeito do público com quem se quer falar geram indicadores que evidenciam oportunidades e riscos. Com isso em mãos é possível estabelecer padrões operacionais para se correr o menor risco (uma estratégia conservadora) ou para aproveitar ao máximo as oportunidades (uma estratégia mais ousada).

Djalma Oliveira (1999, p. 177) organizou mais de uma dezena de definições de estratégia. Todas elas convergem no entendimento de que a estratégia é uma organização de movimentos para

se atingir um resultado desejado. A estratégia portanto é a organização da ação, com vistas a um estado futuro. O estado futuro é o objetivo. É onde se quer chegar. Definir o objetivo é, portanto, o elemento mais importante da estratégia, uma vez que toda a organização dos movimentos é feita com este propósito.

As escolas descritivas de pensamento estratégico, no entanto, aceitam um conceito menos rigoroso de estratégia, que é a estratégia emergente. Isso quer dizer que os movimentos podem sofrer alterações ao longo do caminho, as pessoas encontram novos padrões que se mostram promissores e a estratégia se reorienta, emerge. A organização pode até não atingir o objetivo inicialmente estabelecido, mas pode atingir um posicionamento favorável. “O importante é o desempenho da organização, não o do seu planejamento.” (MINTZBERG, 2000, p. 54).

Vamos aceitar também esta possibilidade de estratégia emergente. Na verdade, não vamos eliminar a viabilidade de se optar por uma abordagem adaptativa, uma lógica de aprendizado e ajustes ao longo da ação. Por outro lado, partir para uma caminhada sem nenhum norte não parece promissor. Não prever quanto de água seria necessário carregar para a jornada, não se preparar para as baixas temperaturas do período da noite ou não carregar nenhuma reserva de dinheiro para emergência parece uma receita para maus momentos.

Para organizar as informações que ajudem as organizações a se preparar para suas iniciativas no universo das mídias sociais vamos incorporar aqui o conceito de estratégia deliberada. O objetivo é estabelecido e os movimentos para se chegar a ele são preparados. Disso surge uma estratégia.

5.4.1. Objetivo da ação

Assumindo que a ação em mídias sociais precisa de um objetivo definido claramente para que se estabeleça a estratégia, é importante colocar mais uma premissa. O objetivo da iniciativa em mídias sociais precisa estar ligado direta ou indiretamente a um ou mais objetivos globais da organização.

Qualquer movimento deliberado da organização, na verdade, deve ajudar a cumprir sua missão e seus objetivos. As ações de comunicação não são pensadas de outra forma. O uso de mídias sociais precisa seguir a mesma lógica.

O Instituto Brasileiro de Turismo, mais conhecido como Embratur, uma autarquia especial do Governo Federal, utiliza como base para suas ações estratégias o ciclo do turismo, que representa os estágios pelo qual uma pessoa passa desde escolher um destino turístico até retornar para casa depois da experiência.

O ciclo utilizado pela Embratur tem quatro dimensões: imagem, expectativa, ativação e experiência, de acordo com o coordenador geral de Comunicação Digital do Instituto, Tiago Tomazella¹⁸. Estão ligados à imagem aspectos como recordação, consideração e motivação, que culminam na expectativa. Preparação, comercialização e interação fazem parte da ativação, que resulta na experiência. Como a experiência gera recordação e consideração, o ciclo se fecha novamente na imagem.

Dominar cada etapa deste ciclo é importante para a Embratur porque ajuda o Instituto a trazer turistas estrangeiros para o Brasil. Este é um dos objetivos globais da organização, que é “responsável pela execução da Política Nacional de Turismo no que diz respeito a promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional”. (EMBRATUR, 2013).

Com o planejamento macro da organização realizado, o que inclui ações de relações públicas e publicidade em diferentes mídias, a equipe de comunicação digital da Embratur buscou identificar quais etapas do ciclo do turismo estavam descobertas ou poderiam ser fortalecidas com o uso de internet.

Deste exercício resultou um site com foco em imagem. O projeto que ainda não havia sido lançado até o fechamento deste trabalho fazia uso de imagens em grandes dimensões, retratando belezas naturais e culturais do país. A ferramenta contribui com o objetivo global da organização de motivar o turista estrangeiro a visitar o país.

Para aqueles que decidiram fazer uma viagem de turismo ao Brasil e estão em outra fase do ciclo uma outra ferramenta digital cumpre o papel de preparação, ajudando o usuário a definir seu roteiro. Uma parceria com o Google permitiu à Embratur modificar seu canal no YouTube¹⁹ e oferecer uma ferramenta que estabelece perguntas como: quando você estará no Brasil, quanto tempo permanecerá, com quem vai viajar e no que está interessado²⁰. Simulamos uma viagem em janeiro, por 30 dias, sozinho e com interesse em natureza, esporte e praia. Como resultado, o canal nos ofereceu um vídeo sobre mergulho no Abismo de Anhumas em Bonito (MS) e outro com imagens de surfe na praia de Carapebus, no município de Serra (ES). “É uma forma mais interativa de oferecer conteúdo sobre os destinos para o usuário”, afirma Tiago Tomazella.

A página da Embratur no Facebook cumpre outro papel. Tem como foco a interação e a experiência. Lá os usuários são convidados a inserir fotos de suas viagens. A página tem mais de 140 mil seguidores de diferentes países.

Ainda que a Embratur não tenha indicadores muito precisos de como as ações em mídias

18 Em entrevista concedida no dia 3 de maio de 2013.

19 Site para armazenamento e compartilhamento de vídeos.

20 <http://www.youtube.com/visitbrasil/>

sociais impactam na quantidade real de pessoas que visitam o Brasil – não se sabe quantos turistas italianos vieram ao país depois de acessar o canal da Embratur no YouTube, por exemplo – a escolha da ferramenta e a abordagem utilizada estavam diretamente relacionadas ao objetivo da ação. No caso do YouTube, ajudar na fase de preparação da viagem. Todo o canal foi moldado com essa finalidade. E esse é também um dos objetivos globais da organização, que é ajudar o turista a preparar sua viagem para que ele de fato visite o país.

Com uma abordagem mais genérica do que a utilizada pela Embratur, Charlene Li sistematizou cinco objetivos que as empresas podem perseguir com as ferramentas colaborativas da internet: escutar, falar, energizar, apoiar e incluir.

Escutar é o objetivo menos participativo, mas que pode trazer benefícios reais à organização. Trata-se de lançar mão de ferramentas de monitoramento para ouvir o que as pessoas estão falando nas mídias sociais.

Os consumidores no *groundswell* estão deixando pistas sobre suas opiniões, positivas ou negativas, a cada hora do dia. Se você tem uma loja de varejo, eles escrevem em um blog sobre a experiência proporcionada por sua loja, sua seleção e seus produtos favoritos. Se você fabrica aparelhos de televisão, calçados ou pneus – qualquer coisa –, eles estão em fóruns de discussão explorando os prós e os contras das características de seu produto, seus preços e seu atendimento ao cliente. Eles avaliam seus produtos e serviços no Yelp e TripAdvisor. E está tudo ali para você escutar. (LI & BERNOFF, 2012, p. 85).

Curioso é observar que algumas organizações que poderiam obter benefícios somente escutando as mídias sociais, decidem abrir contas oficiais em algum canal antes mesmo de ter um processo estabelecido de monitoramento. É inclusive questionável, em alguns casos, se o benefício de monitorar não seria maior do que o retorno conquistado com a manutenção do perfil. Uma iniciativa que alcança poucas pessoas, tem baixa influência e não gera ideias parece pouco vantajosa.

Ouvir, entretanto, não significa apenas monitorar. É possível criar ambientes para estimular que as pessoas falem. Foi o que fez o Memorial Sloan-Kettering Cancer Center, um centro de tratamento de câncer de Nova York, nos Estados Unidos. A organização criou uma comunidade privada, uma mídia social própria, e reuniu nela 300 pacientes portadores de câncer. O objetivo era escutar o que eles tinham a dizer.

Os resultados são surpreendentes. “A opinião predominante entre os médicos do Memorial [...] era que os pacientes levavam em conta a reputação do centro para escolher onde fariam o tratamento. [...] Falsa premissa.” (LI & BERNOFF, 2012, p.89). Os usuários da comunidade revelaram que um portador de câncer não toma decisões de forma estritamente racional, como um

executivo diante de uma oportunidade de negócio. Mais da metade dos participantes citaram seu médico como pessoa mais influente na recomendação de um centro de tratamento. As pessoas nessas circunstância, em geral, não vão atrás de um centro renomado, mas de algo familiar, algo que seja recomendado por alguém de confiança.

O segundo objetivo genérico é **falar**. Este é mais comum de observar. Falar exige fluxo contínuo de conteúdo. Este tipo de ação pode ter grande alcance, gerar público cativo e proporcionar retornos reais à organização, como aumento nas vendas. Os blogs fazem parte deste universo. O Ministério da Saúde do governo federal do Brasil tem no blog o principal canal de conteúdo da organização em mídias sociais, servindo de matéria-prima para os demais canais sociais da organização. Existe uma equipe de jornalistas dedicados exclusivamente a gerar diariamente conteúdo para o Blog da Saúde²¹. O objetivo principal é falar com os profissionais de saúde de estados e municípios brasileiros. Os perfis da organização no Twitter e no Facebook replicam os conteúdos postados originalmente no Blog.

Falar neste caso, não é apenas divulgar, mas também conversar. Exige uma abordagem diferente da publicidade tradicional. Aqui não cabe apenas fazer propaganda, mas estabelecer uma relação de diálogo. E para criar o costume do diálogo é preciso ação constante. Por isso, falar nas mídias sociais é custoso. Exige gente preparada e tempo, além de conteúdo. Quanto menos conteúdo a organização tiver nativamente à disposição, mais difícil será falar coisas interessantes.

A Embrapa é uma empresa que possui matéria-prima para falar. Sua equipe de mais de 2 mil pesquisadores, a maioria com doutorado, produz regularmente dezenas de publicações técnicas e científicas. São livros, cartilhas, folderes, artigos científicos, entre outros. Cada publicação destas é assunto para conversas. A página da Empresa no Facebook já disponibilizou dezenas dessas publicações. Um dos posts, que dava acesso a 249 livros para baixar gratuitamente, foi compartilhado por 1.974 pessoas e potencialmente visto por mais de 150 mil pessoas na mídia social. A ação gerou quase 7 mil²² cliques no link de acesso ao repositório de publicações da Embrapa.

Energizar é mais um dos objetivos que podem ser perseguidos pelas organizações, de acordo com Charlene Li. “Quando os candidatos políticos mobilizam seus eleitores e eles fazem propaganda positiva, chamamos isso de 'energizar a base'. O mesmo acontece com as empresas e seus consumidores.” (LI & BERNOFF, 2000, p. 136). Energizar está diretamente relacionado a recomendação. A ideia é fazer com que os clientes de uma empresa ou o público de relacionamento direto da organização faça propaganda positiva. Levando em conta que as pessoas acreditam muito

21 <http://www.blog.saude.gov.br/>

22 Dados fornecidos pela Embrapa em 21 de maio de 2013 com base nas estatísticas do encurtador de URL bit.ly e do próprio Facebook.

mais em amigos do que em propaganda, essa seria uma forma eficaz de indiretamente influenciar pessoas.

A fabricante de brinquedos de encaixe Lego adotou uma estratégia com o objetivo de energizar clientes. Por incrível que pareça, o público-alvo não eram crianças, mas sim adultos. Não adultos pais de crianças que querem Lego, mas adultos que são fanáticos pelos brinquedos, gastam milhares de dólares por ano comprando peças, escrevem blogs e participam de comunidades sobre o assunto.

Atenta a esse público, a Lego criou um programa chamado Embaixadores Lego. “Os Embaixadores [...] recebem informações da empresa sobre os produtos a serem lançados e espalham a notícia a seus contatos, tanto pessoalmente quanto on-line”. (LI & BERNOFF, 2012, p. 152). Como existem vagas limitadas, os fanáticos competem entre si para serem embaixadores. A Lego não os paga, apenas dá peças. Os Embaixadores fazem propaganda quase gratuita para uma legião de seguidores que fazem parte do público-alvo da empresa.

Apoiar é proporcionar condições para que os usuários ajudem uns aos outros. Um exemplo clássico disso são os fóruns, como o da Dell, em que os usuários inserem perguntas que são respondidas por outros usuários. O Ministério da Saúde desenvolveu um aplicativo para Facebook com esse objetivo. E com uma causa nobre. Ao participar, o usuário informa seu tipo sanguíneo, idade, cidade onde mora e e-mail. Informa também se aceita receber mensagens caso o serviço de homoterapia da cidade precisar de doadores de sangue. Ao aceitar, o usuário passa a fazer parte de um grande banco de sangue virtual. Ao mesmo tempo em que a pessoa pode ser convidada a doar, pode também mobilizar amigos para doar em caso de emergência²³. A ferramenta facilita os usuários a ajudar uns aos outros pois permite a identificação e o envio de mensagens a doadores que estão próximos e possuem tipo sanguíneo compatível.

Outro exemplo interessante é do Conselho Nacional de Justiça brasileiro, que insere em sua página do Facebook trechos de leis para tornar mais conhecidos os direitos dos cidadãos. Com milhares de compartilhamentos, cada post gera inúmeras conversas e as dúvidas dos usuários são muitas vezes respondidas por outros usuários. Em uma das conversas, por exemplo, o assunto é saúde. O direito em debate é o que todo cidadão tem de decidir se seus familiares deverão ser informados ou não sobre seu estado de saúde. Um dos usuários questiona: “mas e se o cara estiver em coma, como ele vai decidir isso??? kkkkkkkkkkkkkk”²⁴. Em poucas horas foram inseridas seis respostas. O debate incluiu citações de outras leis e argumentações jurídicas. O ambiente faz com

23 <<https://www.facebook.com/DoeSangueMS>>

24 <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=493417440731021&set=a.191159914290110.47167.105872382818864&type=1&comment_id=1518638&offset=0&total_comments=15> Acesso em: 26 maio. 2013.

que as pessoas se ajudem a compreender e interpretar as leis.

O último objetivo genérico é **incluir**. Este é um objetivo difícil para muitas empresas, porque implica em abertura. Foi o que a Dell fez com o IdeaStorm, uma plataforma onde as pessoas cadastram ideias para produtos. A empresa incluiu seus clientes no processo de desenvolvimento. (LI & BERNOFF, 2012, p. 193). Incluir não é apenas ouvir, mas fazer com que de fato as decisões coletivas sejam transformadas em acontecimentos reais. Muitas organizações não tem interesse em abrir mão da autonomia de suas decisões. Outras viram que incluir os usuários é vantajoso.

Sejam quais forem os objetivos, o que parece claro é que não se deve iniciar uma empreitada em mídias sociais sem que isto esteja claro. É de acordo com o objetivo, entre outros fatores, que se escolhe a melhor ferramenta e o conteúdo a ser produzido. Estabelecer o objetivo permite também definir as metas e os indicadores de resultado. Se for possível vincular o impacto da ação a objetivos globais da organização, a credibilidade da iniciativa aumenta ainda mais. Afinal, “a clareza de seus objetivos pode trazer o sucesso ou o fracasso à sua estratégia” (LI & BERNOFF, 2012, p. 72).

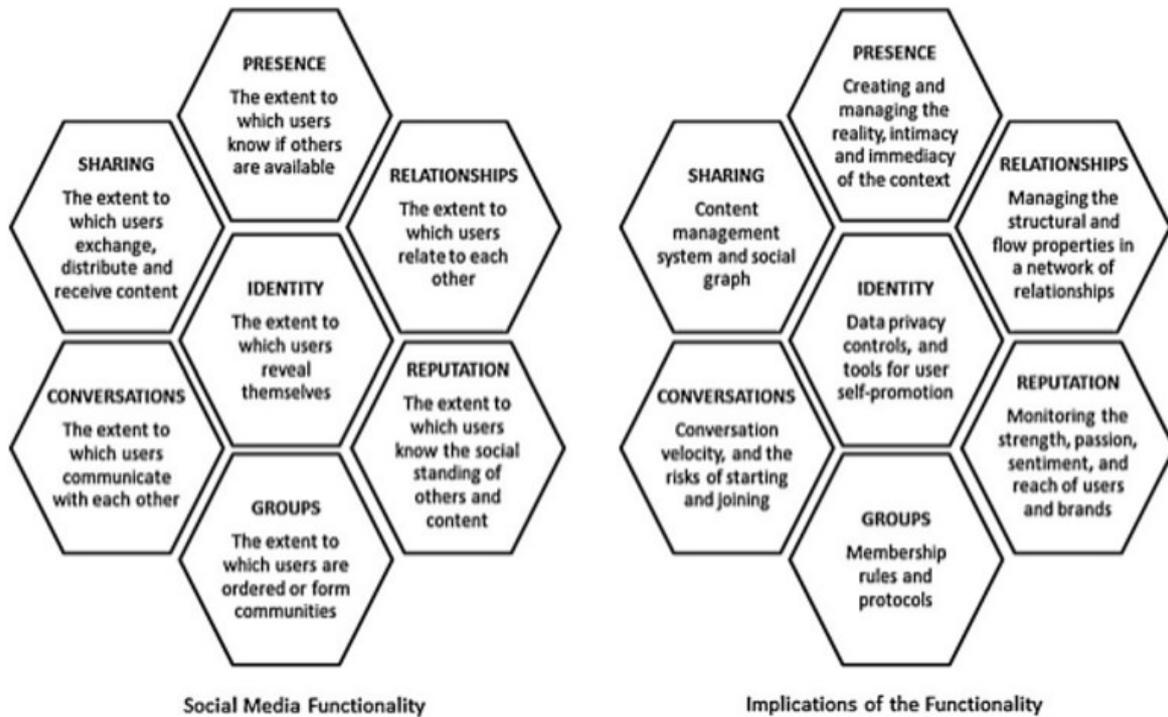
5.4.2. Mídia social a ser utilizada

Muitas organizações dão início a suas iniciativas em mídias sociais desta etapa. Escolhem a mídia social, criam uma conta e... Quase que num passe de mágica estão nas mídias sociais.

O que discutimos até agora parece suficiente para concluir que não é prudente abrir um canal em mídias sociais de qualquer forma. É salutar observar com racionalidade os aspectos dos ambientes e ter claro o objetivo da ação. Esse esforço prévio, na verdade, torna mais fácil a escolha da mídia social. Ou até mesmo pode indicar que é melhor começar apenas escutando – monitorando conversas – do que abrindo um perfil oficial.

Jan H. Kietzmann et al. (2011, p. 243) desenvolveu um método para análise e comparação de diferentes mídias sociais. Chamado de colmeia das mídias sociais, o modelo tem como elementos de análise sete blocos funcionais que representam características das plataformas: identidade, conversas, compartilhamento, presença, relações, reputação e grupos.

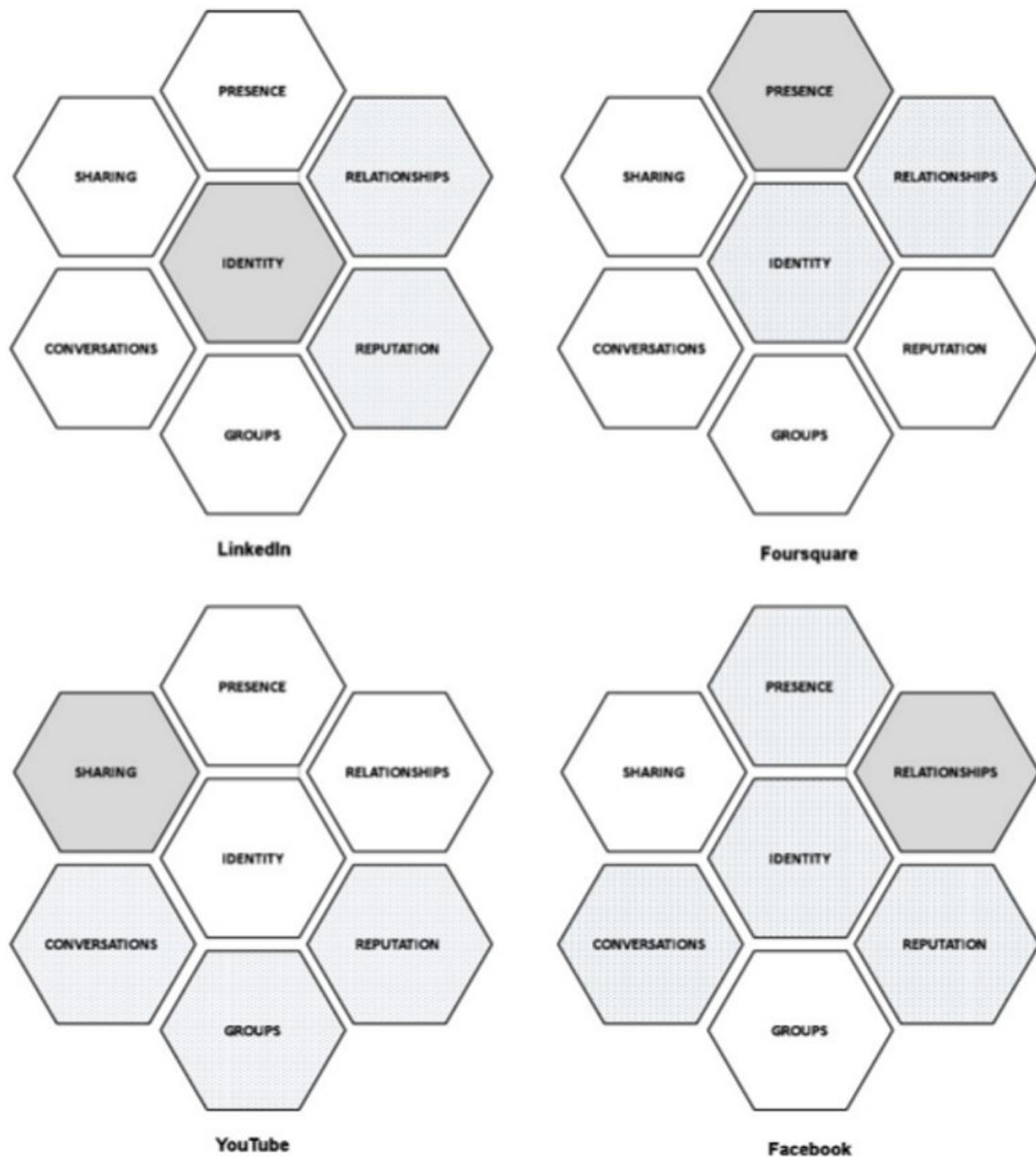
Figura 3 – *Framework* de blocos funcionais



Fonte: (KIETZMANN, 2011, p. 243)

A aplicação do método consiste em isolar uma determinada mídia social e identificar quais dos blocos funcionais está mais presente. Facebook, por exemplo, tem mais ênfase no bloco de relacionamento, ainda que tenha também funcionalidades para conversas e características que evidenciem a identidade de cada usuário. YouTube é mais focado em compartilhamento. No Foursquare tem como característica marcante indicar a presença das pessoas.

Figura 4 – Aplicação dos blocos funcionais em quatro diferentes plataformas



Fonte: (KIETZMANN, 2011, p. 248)

Identidade é a capacidade da mídia social de evidenciar o perfil dos usuários. O Facebook tem esta função bastante enriquecida. É possível saber nome, profissão, escola em que a pessoa estudou, onde mora, cidade em que nasceu ou os lugares em que já viveu. O usuário pode se declarar solteiro, casado ou em um relacionamento sério. Livros, discos e filmes preferidos podem ficar em evidência. Até mesmo os membros da família que estão na rede podem ser identificados.

Estas possibilidades são utilizadas por muitos usuários de forma estratégica. É possível enriquecer a mídia social de conteúdo para construir na rede o perfil desejado, seja ele aventureiro, festeiro, despojado, executivo ou profissional. Plataformas como o LinkedIn, que tem foco profissional, estimulam os usuários a preencher por completo seus perfis, alertando aqueles que ainda não inseriram todos os dados. Como muitas empresas já consultam esta mídia social nos processos de recrutamento, os usuários entendem como salutar construir uma imagem positiva na rede. Existem motivações fortes para a inserção de dados pessoais.

Mídias sociais como o YouTube, por exemplo, não focam na identidade de seus usuários. Até mesmo vídeos virais, visualizados por milhares de pessoas, não fazem com que o usuário que fez ou inseriu o vídeo torne-se uma celebridade. Quem se torna uma celebridade, na maioria das vezes, é o personagem do vídeo. Também não é possível ter muitas pistas da personalidade da pessoa com os dados que são disponibilizados.

Uma plataforma com forte característica de identidade pode ser útil para organizações que desejam ter consciência do perfil de usuários com os quais vai estabelecer relacionamento. Saber a profissão ou a universidade onde um novo seguidor estudou pode interessar a uma organização que queira estabelecer relacionamentos focados. As ferramentas de propaganda de mídias sociais como o Facebook permitem gerar anúncios para específicos grupos de usuários, como advogados com mais de 30 anos que vivem em São Paulo. Se a plataforma não tem a identidade como aspecto fundamental, as pessoas tendem a não cadastrar muitos dados pessoais e com isso não é possível conhecer tão bem o público e nem encaminhar mensagens para grupos muito específicos. Plataformas que apostam em identidade buscam constantemente novas abordagens, funcionalidades e estratégias para motivar as pessoas a inserir seus dados na rede.

Conversa é o poder que a mídia social tem de favorecer a troca de mensagens entre as pessoas. É uma característica comum a muitas mídias sociais, para não dizer a todas. Algumas, no entanto, tem nas conversas seu maior valor. Twitter tem mais foco em conversas do que em identidade, por exemplo. LinkedIn e FourSquare tem menos conversas que o Facebook.

Dois aspectos podem ser considerados pelas organizações para analisar conversas: ritmo e direção (KIETZMANN, 2011, p. 244). O ritmo indica quantas novas mensagens são criadas em um determinado período de tempo. Direção é formada pela tendência ou não de um assunto continuar ser debatido. Mídias sociais cujo ritmo de conversas é acelerado, como o Twitter, podem exigir um esforço de monitoramento e resposta em tempo real. Blogs geram conversas em ritmo mais lento. Analisar direção pode indicar à empresa uma crise eminente. Quando indicada a tendência de continuidade de comentários negativos em um blog, talvez seja necessário adotar medidas de gerenciamento de crises.

Se a organização busca conversar com seu público, a comparação das diferentes mídias sociais pode indicar a seleção daquelas cujo bloco de conversas seja mais evidente. Analisar os aspectos de ritmo e tendência de conversas pode ajudar a escolher, entre as selecionadas, a mais promissora.

Compartilhamento é caracterizado por mecanismos que facilitam a disponibilização, troca e recomendação de conteúdos. Flickr, YouTube e SlideShare são típicas plataformas de compartilhamento. Elas focam na qualidade técnica da solução para *upload*, tratamento, classificação, recuperação, exibição e disseminação de imagens, vídeos e apresentações, respectivamente. Plataformas dessa natureza são utilizadas por muitas instituições apenas como repositórios multimídia, de forma que as funções de conversa e identidade são pouco exploradas.

Universidades ou centros de pesquisa que geram artigos e outras publicações e têm interesse em disseminá-los na comunidade acadêmica podem buscar mídias sociais com forte apelo de compartilhamento. O objetivo neste caso pode não ser conversar, mas distribuir conteúdo.

Plataformas com foco em compartilhamento oferecem ferramentas úteis para que os conteúdos sejam hospedados em outros sites. É o caso dos códigos para incorporar vídeos do YouTube em blogs e sites. O Issuu, para compartilhamento de revistas digitais, tem um *widget*²⁵ para que o arquivo PDF apareça paginável em qualquer site. O Flickr tem uma API²⁶ que permite o desenvolvimento de uma série de aplicações complementares para exibição, *upload* ou tratamento de imagens.

Presença é uma função não muito comum nas mídias sociais, especialmente nas mais antigas. É a capacidade de saber se a pessoa está ou não naquele exato momento navegando na mídia social ou disponível para conversas. O Facebook permite que um usuário se declare on-line no chat, indicando sua presença e disponibilidade. YouTube e Flickr não apresentam essa característica.

Este bloco funcional considera como presença a capacidade de saber também onde a pessoa está no mundo real. Esse tipo de funcionalidade tem crescido junto com a popularização de *smartphones* com GPS e acesso à internet. No FourSquare as pessoas declaram que estão em determinado local naquele exato momento. Ferramentas com foco em geolocalização possibilitam que sejam encontrados amigos que estão por perto ou estabelecimentos comerciais nas redondezas. Algumas organizações geram descontos ou promoções para aqueles que fazem *checkin*²⁷ no

25 Componente com funcionalidades próprias e independentes que pode ser incorporado em algum ambiente digital

26 “Application Programming Interface (ou Interface de Programação de Aplicativos) é um conjunto de rotinas e padrões estabelecidos por um software para a utilização das suas funcionalidades por aplicativos que não pretendem envolver-se em detalhes da implementação do software, mas apenas usar seus serviços.” (WIKIPEDIA, 2013a)

27 No FourSquare, é o ato de declarar que está em algum ponto, como uma loja, restaurante, parque ou aeroporto, entre outros.

FourSquare, por exemplo. De uma maneira geral, mídias sociais com forte característica de presença podem ser interessantes para organizações que desejam interagir com os usuários em tempo real.

Relações é um bloco funcional que trata da propriedade de ligação entre os usuários. “Como 'ligação' entendemos que dois ou mais usuários possuem alguma forma de associação que permite a eles conversar, compartilhar objetos [...], se reunir ou simplesmente listar o outro como amigo ou fã” (KIETZMANN et al. 2011, p. 246). O Twitter proporciona relações mais distantes que o Facebook. No Twitter você segue pessoas, mesmo que não as conheça. No Facebook, as relações prezam mais pela amizade. Seus amigos no mundo virtual tendem a ser aqueles que são ao menos conhecidos do mundo real²⁸. LinkedIn estabelece relações de forma interessante. Mostra pessoas ligadas aos contatos de um determinado usuário e indica quantos níveis de distância existem entre os dois. Isso facilita a identificação de pessoas com interesse ou trajetórias em comum. Blogs não estabelecem relações claras entre os usuários. Você pode conversar com um mesmo usuário em comentários de dois blogs diferentes em nenhum dos dois há uma ligação explícita. De uma maneira geral, plataformas com baixo valor de identidade possuem também baixo valor de relações. (KIETZMANN et al. 2011, p. 246).

A condição explícita das ligações que formam as redes podem ajudar as organizações a identificar usuários influenciadores. Usuários com maior número de ligações ou centrais em determinada rede podem ser fortes candidatos a um trabalho de relacionamento. Usuários que possuem ligações com pessoas de outra rede, por sua vez, podem servir de ponte para atingir um outro segmento de usuários e expandir a área de ação da iniciativa corporativa.

Reputação é a funcionalidade que permite identificar o status de outro usuário na comunidade. Fóruns são exemplos clássicos. De acordo com a quantidade de mensagens e das avaliações dos outros usuários, um participante de fórum é posicionado no ranking da comunidade. Os mais ativos sobem no ranking e recebem títulos correspondentes. FourSquare também aposta na característica da reputação. Os usuários competem por pontos de acordo com a quantidade de *checkins* e os locais em que estes são feitos. É um jogo com muitas regras e inúmeros troféus para os mais assíduos. Usuários no Twitter são celebridades quando tem grande número de seguidores e no YouTube os indicadores de reputação são número de visualizações e de assinantes.

As organizações podem buscar ferramentas com foco em reputação para criar mecanismos que façam aumentar a reputação dos usuários envolvidos. Pode também usar os indicadores de reputação para identificar influenciadores. Por fim, pode colocar como meta tornar o próprio perfil oficial um usuário com reputação na rede. Em todos os casos é importante conhecer bem a regra do

28 O Facebook passou a permitir também a relação de seguir, sem que se estabeleça a amizade.

jogo de reputação da mídia social.

Grupos é o último bloco funcional do modelo de Kietzmann. É a propriedade de formar comunidades ou subcomunidades. O autor propõe dois tipos principais de grupos. O primeiro tipo é mais uma organização de contatos. É como a ferramenta de lista do Twitter, em que é possível selecionar apenas alguns dos seguidores para gerar uma *timeline* customizada. O segundo tipo de grupo funciona de forma análoga a um clube. No Facebook existem os grupos, que podem ser abertos, fechados ou secretos. LinkedIn também gera grupos por tema de interesse. Fóruns podem ter tópicos restritos para discussões reservadas. O Memorial Sloan-Kettering Cancer Center buscou uma mídia social com foco em grupo. Criou uma comunidade particular para conversas restritas entre pacientes.

O uso de plataformas que permitem a formação de grupos pode interessar a organizações que querem congregiar usuários ou tratar de assuntos de forma reservada. O Conselho Nacional do Ministério Público, por exemplo, criou um grupo restrito no Facebook para o público interno. Funciona de forma análoga a uma intranet, com controle de usuários que podem fazer parte do grupo.

A modelo de Kietzmann permite analisar as diferentes mídias sociais por suas funcionalidades genéricas. Outros aspectos, no entanto, precisam ser levados em consideração na escolha. Algumas plataformas possuem algoritmos sofisticados para estabelecer relevância de conteúdos. No Facebook, o algoritmo é chamado de EdgeRank e considera três aspectos: afinidade, tipo de conteúdo e data. Páginas que conquistam alta reputação neste sistema consegue maior alcance com cada postagem. Manter-se bem posicionado no EdgeRank exige geralmente uma frequência de postagens, conteúdos que induzem as pessoas a curtir ou compartilhar e uso de vídeos, imagens e links, que são conteúdos mais valiosos para o algoritmo. Se a organização não tem condições de manter frequência neste tipo de conteúdo, fatalmente ficará mal posicionada no EdgeRank e como consequência suas postagens serão incluídas em um menor número de *timelines* de usuários que curtem a página, gerando ainda menos oportunidades de curtidas ou compartilhamentos. Neste caso, o esforço pode dar pouco resultado e a organização deve avaliar se é de fato adequado atuar com uma página corporativa no Facebook.

O Twitter, por sua vez, possui outra lógica para montar as *timelines*, exibindo todos os últimos posts de quem o usuário segue. O YouTube exhibe em sua página inicial vídeos relacionados com o que o cada usuário costuma assistir. Conhecer os mecanismos de cada mídia social é importante na hora de decidir em qual plataforma atuar porque permite à organização avaliar se terá condições de ser relevante no ambiente.

5.4.3. Abordagem

Definidos objetivos, público e mídia social a ser utilizada, é possível estabelecer como será a atuação da empresa no ambiente. Isso compreende o próprio conteúdo, o formato do conteúdo, a linguagem e a frequência de interações.

O conteúdo é a essência da ação. Está diretamente relacionado com o objetivo e o público. O Ministério da Saúde usa o FormSpring para tirar dúvidas das pessoas sobre aspectos relacionados a saúde. O conteúdo está limitado a esse universo e a organização tem profissionais com o conhecimento técnico necessário para dar as respostas adequadas.

Coerência de conteúdo define a identidade da ação. A Embrapa mantém uma página no Facebook focada em compartilhar informações sobre sustentabilidade na agricultura. Este mote orienta toda a produção de conteúdo e orienta as expectativas: os seguidores da página sabem que tipo de conteúdo deve aparecer em suas *timelines*.

O tipo de conteúdo que deve ser trabalhado pode ser estabelecido também na etapa de definição de objetivos e de escolha da mídia social. Se uma universidade, por exemplo, pretende dar mais visibilidade a suas publicações científicas e opta por atuar no SlideShare, fica subentendido que o conteúdo a ser trabalhado são as próprias publicações científicas. Se a organização vai atuar no YouTube, não resta dúvidas de que precisa produzir vídeos e assim por diante.

Ainda assim, a abordagem pode variar. No caso hipotético da universidade, ao invés de disponibilizar o texto completo do artigo científico no SlideShare, a estratégia pode ser inserir apenas um resumo ou uma apresentação de slides com os tópicos principais da publicação, com um link que remeta ao repositório digital onde é possível fazer download do conteúdo na íntegra. Essa estratégia pode fazer com que mais usuários conheçam o repositório e possam navegar por outras páginas.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) brasileiro estabeleceu um padrão de conteúdo que tem dado resultados relevantes. A organização divulga trechos de leis, decretos, portarias e outros instrumentos jurídicos por meio de postagens em sua página no Facebook. Este é um assunto complexo, que envolve textos com linguagem rebuscada e nada atraentes do ponto de vista visual. Ao invés de divulgar os trechos das leis apenas em texto, com o link para o texto completo, a organização cria peças gráficas, com fotos, onde é destacado o assunto, em letras maiores, e o trecho do texto jurídico em letras menores. Uma das postagens, feita no dia 26 de maio de 2013²⁹, traz como título “DIREITO DO PACIENTE” (ao lado de uma foto) e como texto “toda pessoa tem

29 <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=493417440731021>> Acesso em 25 de maio de 2013

o direito de decidir se seus familiares e acompanhantes deverão ser informados sobre seu estado de saúde”. A imagem foi compartilhada por 1.745 pessoas em apenas nove horas e gerou diversas conversas.

O que o CNJ faz é o que inúmeras organizações tem feito no Facebook. Ao invés de usar apenas texto, que tem baixo impacto visual na *timeline* dos usuários da mídia social e pouco peso no algoritmo no EdgeRank, a organização produz imagens com textos curtos e escritos em letras evidentes. A forma do conteúdo pode influenciar diretamente a interação. O CNJ tem mais de 200 mil seguidores e mais de 80 mil usuários engajados em compartilhar, curtir ou comentar³⁰.

A linguagem é outra variável da abordagem. Está mais ligada ao público. A página da fabricantes de brinquedos Lego no Facebook, por exemplo, tem no começo de seu texto de apresentação a palavra “Hello”. Se a ideia é falar com crianças, a linguagem deve ser condizente com o universo das crianças.

A rede de varejo Ponto Frio ousa no uso de recursos de linguagem em seu perfil no Twitter. “Bruno ♥ Paloma (Hoje Tem). E se comprar o apê, podem mobiliar conosco: <http://pingu.im/116kslA> #AmorAoPinguim” é uma das postagens³¹. O uso de gírias, abreviações e piadas faz parte da linguagem do “Pinguim”, mascote da empresa e personagem que conversa com as pessoas. Uma das seguidoras responde “@pontofrio lindo!!! Bom dia meu pingüim!!! :)” e o “Pinguim” responde “@sonipack Pontiaaaa!”. A linguagem informal gera conversas descontraídas. Entre uma e outra postagem descompromissada surgem anúncios de promoções e divulgação de produtos, com links para compra no site da Empresa.

Um aspecto interessante da ação do Ponto Frio é a coerência na linguagem. Todos os posts tem o caráter bem-humorado e divertido do personagem. Isso gera identidade.

O perfil da BMW do Brasil no Facebook aposta em outro público e por isso adota uma linguagem mais sóbria. “Depois de enfrentar uma segunda-feira de trabalho, tome um banho de luxo e esportividade de um BMW 335i Gran Turismo e relaxe.” foi um dos posts da segunda-feira, dia 27 de maio de 2013³². “Há duas coisas que nunca mudam na vida de um homem: o amor pela mãe e a vontade de andar em um BMW. Feliz Dia das Mães a todos.”³³. Não é preciso muito esforço para perceber que a marca quer falar com homens que são profissionais bem-sucedidos com dinheiro para comprar um carro que custa mais de R\$ 100 mil. O apelo das postagens está sempre relacionado com a rotina de trabalho dos homens e os momentos de prazer, requinte, segurança e sucesso que um BMW pode proporcionar. A página tem mais de 800 mil seguidores³⁴.

30 Dados de 26 de maio de 2013.

31 <<https://twitter.com/pontofrio/status/338089681885487105>> Acesso em 26 de maio de 2013

32 <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10151587431234361>> Acesso em 27 de maio de 2013.

33 <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10151551984279361>> Acesso em 27 de maio de 2013.

34 <<https://www.facebook.com/BMWBrasil>> Acesso em 27 de maio de 2013.

A experiência da Embrapa na gestão da página temática Agro Sustentável no Facebook mostra que é no trabalho diário de produção de conteúdo que se cria relevância e engajamento. Por mais que sejam estabelecidos de maneira adequada objetivos, público e tipo de conteúdo, foi na formulação de peças gráficas e textos que se materializou a ação. De forma metafórica, as etapas prévias de análise podem servir para a construção de um carro superesportivo, mas o veículo não vai andar sem combustível. Um combustível de alta qualidade pode fazê-lo correr. Abastecimentos constantes o fazem ir longe. O conteúdo é o combustível de toda mídia social, sejam eles vídeos, imagens ou conversas. Tudo isso gira em torno do conteúdo e o conteúdo é o que move as pessoas, por isso a importância de se buscar uma fórmula adequada de conteúdo, com natureza, forma e linguagem adequadas.

5.5. Definição de metas e indicadores de retorno

Quando se sabe o objetivo, se conhece a plataforma da ação e o conteúdo que será trabalhado, pode-se definir metas para checagem de resultados. Se o objetivo é gerar conversas, o número de comentários pode ser um indicador de sucesso, mas a qualidade das conversas pode indicar a relevância da ação. Se a organização busca aumento de vendas, o indicador está fora da mídia social, mas é importante buscar formas de averiguar quantos clientes compraram impulsionados pela ação digital. Iniciativas com foco em gerar tráfego para outros sites devem ser medidas com estatísticas de acesso do endereço de destino.

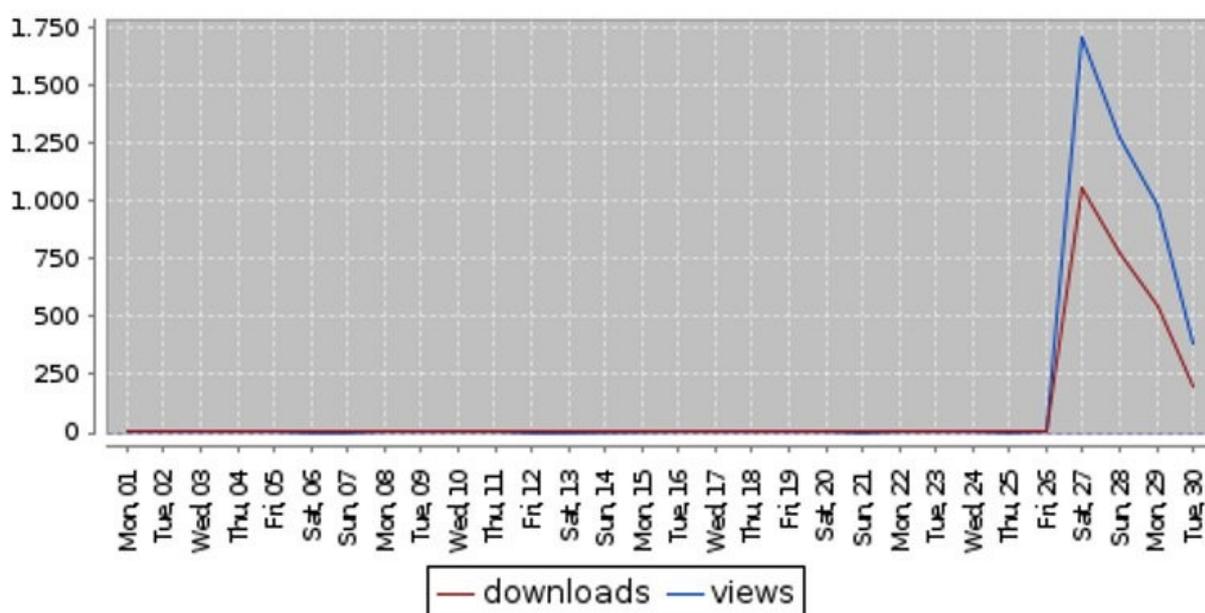
Fabio Cipriani (2011, p. 135) trabalha com duas categorias de indicadores. Mais difíceis de mensurar, as métricas qualitativas “são resultados indiretos do relacionamento estabelecido com clientes nas mídias sociais”. São exemplos a imagem da empresa ou a satisfação do cliente. Muitas vezes são feitas pesquisas para averiguar mudanças na percepção das pessoas. As métricas quantitativas estão relacionadas a resultados matematicamente mensuráveis, como resultados financeiros diretos ou redução de custos.

A ação da Embrapa no Facebook tem gerado impacto real na quantidade de acessos ao repositório Informação Tecnológica em Agricultura (Infoteca-e), uma base aberta com mais de 15 mil publicações disponíveis para download. No topo do ranking das publicações que receberam maior número de visitas estão aquelas que foram divulgadas em posts na mídia social. O livro da série 500 perguntas, 500 respostas³⁵ sobre Horta lidera o ranking com 6.179 consultas. A página da publicação no repositório recebeu, de 1º a 26 de abril de 2013, 58 visitas. No dia 27 de abril, data da

35 <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/handle/doc/663403>> Acesso em 27 de maio de 2013.

publicação no Facebook³⁶, foram 1.703 visitas. A postagem recebeu 909 compartilhamentos e mais de 75 mil usuários alcançados em potencial. A Figura 5 mostra o crescimento no número de visualizações e downloads no dia da ação na mídia social e seu reflexo nos cinco dias seguintes. É fácil concluir que o conteúdo estava “adormecido” entre outros 15 mil registros do repositório e que o movimento viral nas mídias sociais o evidenciou para milhares de usuários.

Figura 5 – Downloads e visualizações à página do livro sobre horta no repositório



Fonte: <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/handle/doc/663403>> Acesso em 27 de maio de 2013.

As estatísticas de acesso geral ao repositório mostram que o impacto não é pontual. De janeiro a maio de 2012, o Facebook gerou 135 visitas ao repositório Infoteca-e. No mesmo período de 2013 a mídia social gerou 17.851 visitas, o que representa um aumento de 13.122%. As ações de divulgação das publicações na página da Embrapa no Facebook tiveram início em maio de 2012. Hoje, o Facebook é a segunda maior fonte de tráfego para o repositório, atrás apenas do buscador Google.

Os indicadores de resultado utilizados pela Embrapa, no entanto, ainda que concretos, não avaliam o impacto real da ação. O que garante que essa quantidade de acessos às publicações gerou algum resultado? Não poderíamos estar diante de uma avalanche de curiosos deslumbrados que

36 <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=365742666880331>> Acesso em 27 de maio de 2013.

compartilham posts, clicam nos links, baixam a publicação e nada fazem de útil com o arquivo? Que benefício real um PDF perdido no computador de um usuário traz para a organização?

É aí que entram as pesquisas qualitativas. Uma análise do perfil dos seguidores da página pode trazer pistas interessantes. Um quarto dos usuários mais atuantes na página da Embrapa no Facebook são agrônomos ou estudantes de agronomia (Embrapa, 2012b, p. 7). A faixa etária que mais participa curtindo, compartilhando ou comentando os conteúdos possui entre 25 e 34 anos. Esses indicadores são positivos porque indicam que os usuários que acessam os repositórios são de fato profissionais ou futuros profissionais que têm interesse no conteúdo. Entrevistas com esses usuários poderia confirmar ou não esta hipótese.

Planejar quais indicadores de resultado utilizar é importante para que sejam feitas coletas de dados logo no início da ação. Uma pesquisa qualitativa para averiguar o impacto na imagem da organização só faria sentido se fosse feita antes e depois do início da ação. Gerar séries históricas de indicadores quantitativos também ajuda a enxergar tendências. Todos são instrumentos que podem subsidiar a continuidade de ações de sucesso, ajustes de estratégia ou, em último caso, uma mudança radical de abordagem. “Procure [...] mensurar o sucesso durante a trajetória, e faça mudanças à medida que for vendo o que funciona melhor” (LI & BERNOFF, 2012, p. 79).

Por fim, é importante observar que definir metas sem referências reais pode ser um trabalho inerte. “Testar suas estratégias antes de se comprometer com números e estabelecer metas é uma boa ideia” (BAREFOOT & SZABO, 2010, p. 126). As escalas também podem ser relativas. Uma ação que atinja cinco mil seguidores e gere um aumento de 20% no número de acesso ao site, com impacto no número de pedidos de entrega a uma pequena lanchonete pode ser um grande resultado, ao passo que para a rede McDonald's este número pode representar um grande fracasso.

5.6. Definição dos recursos necessários

Abrir uma conta na maioria das plataformas de mídia social é gratuito. A organização pode criar um novo canal no YouTube em alguns minutos sem pagar nada. Isso pode facilmente induzir a um erro: o pensamento de que atuar em mídias sociais não tem custos.

Vamos continuar com o exemplo do YouTube. Criar o canal é gratuito. Produzir um bom vídeo, no entanto, tem custos. É preciso equipamento e recursos humanos. Fenômeno da internet no Brasil, o canal Porta dos Fundos. Um único vídeo de 3 minutos veiculado no dia 27 de maio de 2013 envolveu oito atores, diretor, roteirista, diretor de fotografia, técnico de som, editor, diretor de produção, assistente de direção, dois produtores, um profissional responsável pelo figurino e outro pela produção do set. Foram pelo menos 19 pessoas especializadas. O canal insere em torno de três

novos vídeos por semana. Quanto custa?

Quantos profissionais são necessários para responder às perguntas no FormSpring do Ministério da Saúde? Apenas no dia 23 de maio foram sete perguntas. O tamanho da equipe pode variar de acordo com a quantidade de perguntas? Quanto mais intensa a ação, mais pessoas são necessárias.

Muitas organizações tem terceirizado boa parte da mão de obra que envolve produzir conteúdo, dar respostas e monitorar as mídias sociais. É o caso do próprio Ministério da Saúde, da Embratur, do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. Agências digitais, muitas delas vinculadas a agências de publicidade tradicionais, oferecem este tipo de serviço.

A Embratur, por exemplo, tem duas agências digitais licitadas. O processo se dá de maneira competitiva. As duas agências apresentam propostas para as demandas. A melhor tem a ação aprovada, executa a estratégia e recebe o pagamento.

Os contratos, na maioria das vezes, também incluem a compra ou a licença de uso de ferramentas de monitoramento. As ferramentas gratuitas geralmente oferecem recursos muito limitados, como pequeno universo de registro, poucas palavras-chave como termos de pesquisa e incapacidade de averiguar postagens muito antigas.

O Ministério da Saúde adota um modelo misto. Possui uma equipe da casa, com repórteres, que produzem conteúdo para o Blog da Saúde. A agência digital terceirizada consome o conteúdo do blog para produzir postagens para Twitter e Facebook. A mesma agência insere os conteúdos, responde usuários e faz monitoramento diário.

A Embrapa tem outra estratégia. São os próprios profissionais de comunicação da Empresa que produzem conteúdo, inserem nas plataformas, respondem e monitoram. Alguns perfis são administrados por profissionais que trabalham em centros de pesquisa em diferentes estados brasileiros. Muitos desses profissionais acumulam inúmeras outras tarefas, o que torna difícil a gestão dos perfis oficiais. Decidir por atuar com os recursos da própria organização pode exigir a criação de novas áreas na empresa, de forma a criar condições adequadas de trabalho. A compra de softwares de monitoramento também pode ser necessária.

Seja com empresas terceirizadas ou com profissionais da própria organização, o importante é avaliar de forma adequada o que será necessário para fazer a ação se desenvolver e isso envolve essencialmente recursos humanos. As pessoas é que criam a identidade de linguagem e mantêm a coerência de conteúdo. Horas de empregados custam dinheiro da organização e empresas terceirizadas também. Cada contexto vai indicar o que é mais adequado ou viável.

5.7. Rotinas de trabalho

A etapa final compreende o acerto da equipe e dos processos para o lançamento da ação e para os trabalhos de rotina. Com definições claras resultantes das análises anteriores, é possível distribuir tarefas e dar início à ação.

Mídia social exige rotina. Dependendo da natureza da plataforma, são necessárias diversas postagens por dia, o que pode incluir finais de semana. É importante definir quem produz conteúdo, qual o fluxo de validação ou aprovação e quais os melhores horários para postagens, por exemplo. Monitoramento, respostas e processos para gestão de crises também podem ser planejados.

5.7.1. Monitoramento

O monitoramento pode ser dividido em dois tipos principais. O primeiro deles é o monitoramento das interações do próprio canal. É o acompanhamento dos comentários do Blog, das menções no Twitter ou das mensagens na página do Facebook. Este monitoramento orienta o trabalho de relacionamento, indicando o que deve ser respondido, comentado ou retirado da plataforma, em último caso. O segundo tipo de monitoramento é aquele que envolve o nome da marca ou palavras-chave, mas não necessariamente em intervenções no próprio canal em que a organização atua. Pessoas comentam sobre produtos ou empresas em outros fóruns, não apenas naqueles oficiais. É importante monitorar essas menções, acompanhar as tendências e antecipar riscos e ameaças. Estes são papéis do trabalho e monitoramento.

O resultado do monitoramento geralmente são relatórios. É importante definir uma metodologia para que os resultados possam ser comparados ao longo do tempo. Também é saudável estabelecer uma periodicidade para os relatórios. Ações no Twitter exigem um ou mais relatórios diários de monitoramento. Em momentos de crise podem ser feitos mais. Blogs podem ser administrados com relatórios de monitoramento menos frequentes.

Os relatórios podem indicar o esforço e o impacto da ação, com um descritivo de quantas postagens foram produzidas, quantas interações geradas e quantos usuários atingidos, mas também podem servir como termômetro do que se fala da organização ou de determinados temas de interesse nas mídias sociais. Neste último caso, em particular, é válido um trabalho mais analítico, ao menos com a indicação de sentimento, de forma que fique claro em que proporção as mensagens são positivas, neutras ou negativas.

5.7.2. Gestão de relacionamento

A gestão de relacionamento é um componente do trabalho de rotina que pode ser desmembrado. Dependendo do tamanho da equipe e da demanda, pode-se dividir produção de conteúdo de resposta e interação com usuários.

O Ministério da Saúde, por exemplo, possui um profissional da casa exclusivamente dedicado à gestão de relacionamento. O especialista gerencia todas as perguntas e respostas dos canais da organização. A agência digital terceirizada já dispõe de uma base de respostas padrão. Caso alguma fuja do protocolo, o profissional do Ministério é contatado. A partir daí existe um fluxo de departamentos e pessoas dentro da organização que podem ser consultadas para gerar a resposta o mais rápido possível. Cada nova solução gera mais um registro no banco de respostas.

O Banco do Brasil possui uma conta no Twitter com foco em atendimento. Seis profissionais trabalham nisso de segunda-feira a sexta-feira, das 7h às 22h. Os profissionais são identificados com nome e até foto na própria mídia social³⁷.

Assim como as organizações estruturam suas áreas de atendimento ao cliente, é possível organizar o atendimento aos usuários das mídias sociais. Esta tendência tem recebido inclusive o título de SAC 2.0.

5.7.3. Gestão de crises

A gestão de crises é o processo que envolve medidas para minimizar ou mitigar os efeitos negativos de uma crise em mídias sociais. Com alguns procedimentos já preparados, é possível responder com rapidez e acionar as pessoas certas, que já devem estar preparadas sempre que o momento for crítico.

Dr. Vincent Covello, especialista em gestão de crises, identificou sete pilares para este tipo de trabalho: envolva o público como um parceiro legítimo (aposte em um relacionamento saudável com as pessoas porque elas podem retribuir quando o momento for crítico), planeje e avalie seu trabalho (costuma dizer um ditado que às vezes a “emenda sai pior do que o soneto”. Medidas desastradas em crises podem piorar a situação), escute as preocupações do público (as pessoas dão dicas do que querem ouvir e pode estar aí a chave para acabar com uma crise), seja honesto, franco e aberto (melhor assumir o erro do que tentar justificá-lo), satisfaça as necessidades da mídia (um bom trabalho de assessoria de imprensa pode dar resultados importantes em momentos críticos) e, por último, fale claramente e com paixão (evitar textos rebuscados e desvios do assunto).

37 <<https://twitter.com/maisbb>> Acesso em 27 de maio de 2013.

(BAREFOOT & SZABO, 2010, p. 149).

Uma das práticas utilizadas para a gestão de crises é o estabelecimento de uma escala de criticidade e de uma lista de porta-vozes para cada situação. Eventos com pouco nível de criticidade podem ser contornados sem a necessidade de envolvimento de outros profissionais da organização. Assuntos polêmicos ou críticos podem exigir a tomada de decisão de gestores com cargos mais elevados. Casos extremamente críticos podem exigir uma resposta rápida do presidente ou de um ministro de Estado. É recomendável que todos esses porta-vozes estejam cientes do processo e do que precisam fazer nesses momentos. Também é útil informações de contato. Às vezes o presidente precisa ser contato num final de semana. A lista de porta-vozes pode incluir os números de telefone celular, por exemplo.

6. Conclusão

Chegamos ao fim deste trabalho com uma lista de aspectos a serem observados no planejamento de ações em mídias sociais. Para cada aspecto conseguimos identificar algumas técnicas e metodologias que podem ajudar no trabalho de análise e tomada de decisão. Este universo não foi esgotado, no entanto. Cada aspecto, como monitoramento ou abordagens de conteúdo, por exemplo, rendem sozinhos outros trabalhos. Nem mesmo as técnicas relacionadas aqui foram resultado de análises comparativas criteriosas. Todas essas lacunas são oportunidades para outras pesquisas.

O que conseguimos até aqui foi mapear caminhos a serem percorridos, seja por outros investigadores ou mesmo por profissionais que atuam com mídias sociais nas organizações. Estabelecemos um leque de opções de análise.

Todos esses aspectos devem virar etapas do processo de planejamento ou capítulos de um plano estruturado? Não sabemos ainda. Isto nunca foi experimentado como um modelo, mas pode resultar em diferentes modelos.

Propomos uma leitura crítica de tudo isso que foi abordado, quase que em um exercício de desconstrução. As críticas à escola de planejamento nos indicam alguns alertas. Uma abordagem de planejamento muito detalhada, com ênfase no prévio estabelecimento de rotinas operacionais rígidas e limitações de conteúdo e linguagem pode ser equivocada. “A ênfase na decomposição [...] significava que as atividades mais operacionais recebiam a atenção [...]. Em comparação, quase nada era dito a respeito da criação de estratégias” (MINTZBERG, 2000, p. 51). Dependendo do nível de familiaridade que a organização e sua equipe têm com as mídias sociais é possível pensar em algo mais ou menos rigoroso no planejamento prévio. Quem já experimentou diferentes

abordagens pode ter mais segurança em definir um foco promissor. Quem nunca atuou em mídias sociais pode partir para uma estratégia de experimentação, sem prévias definições encerradas de tipo e conteúdo ou linguagem.

Essa visão crítica vale também para o processo de planejamento como um todo. É possível estabelecer o público, ter mapeado o ambiente interno, claros objetivos, plataforma escolhida criteriosamente e definições conscientes de conteúdo e linguagem. Nada disso, no entanto, garante que a ação vai dar certo.

Veamos um exemplo: em julho de 2012, uma menina de 13 anos, que mora em Florianópolis, chamada Isadora Faber, criou uma página no Facebook em que passou a compartilhar fotos da escola em que estudava. As fotos denunciavam equipamentos quebrados, instalações que colocavam os estudantes em risco e outros problemas. As denúncias foram pouco a pouco compartilhadas por mais gente em um movimento viral. A estudante virou notícia em veículos nacionais e estrangeiros. A página possuía em maio de 2013 mais de 600 mil seguidores e meses antes Isadora Faber havia entrado na lista do jornal inglês Financial Times como um dos 25 brasileiros que deveriam ser observados nos meses seguintes.

Qual a metodologia utilizada para o planejamento dessa ação? Como foi feita a análise do público-alvo? Quais as metas quantitativas de Isadora Faber? E o monitoramento, como foi feito?

Certamente a página de Isadora no Facebook não foi criada após um processo rigoroso e consciente de planejamento. Assim como ela, inúmeras outras celebridades da internet emergiram sem grandes análises estruturadas.

Esses casos, no entanto, podem indicar chaves para o sucesso. Quais os elementos que podem ter feito o sucesso da ação da menina catarinense? Por que o público se identificou com aquele conteúdo? Com que frequência foram inseridas informações? Qual era a linguagem?

Os casos de sucesso, espontâneos ou não, podem ser analisados à luz dos aspectos de planejamento e subsidiar um processo racional de formação de estratégia. Apenas não apostamos em tentar reproduzir as condições em que estes casos espontâneos surgiram, até porque quantas outras meninas não criaram páginas com denúncias desse tipo no Facebook e nenhuma delas teve sucesso parecido? Também não parece promissor depender de pessoas geniais para que as ações possam dar certo. Análises racionais de casos geniais, sim, podem ajudar a encontrar padrões de conteúdo, engajamento e abordagem. Aguardar por uma ideia genial ou experimentar qualquer coisa de forma aleatória não parece um caminho promissor, ainda mais quando se lida com marcas que têm valor e muita coisa a perder.

Outro aspecto a ser considerado é a expectativa. Ao fazer algumas leituras do que se fala hoje a respeito de marketing em mídias sociais podemos desconfiar de que estamos diante de uma

ditadura do engajamento. As ações de sucesso são aquelas com milhares de compartilhamento, vídeos virais, comunidades frenéticas e painéis de monitoramento em tempo real. Será que para valer a pena a ação precisa mesmo de tanta evidência? O que pode ser entendido como vantajoso ou suficiente para uma organização pode não ser para outra. O sucesso também é relativo.

Esta consciência pode nos levar a crer que usar o YouTube sem grandes pretensões, como um repositório que permite incorporar *players* de vídeo em *streamming* no site da organização já é uma ação de sucesso. Um vídeo visto por 150 pessoas e comentado por apenas duas pode ser melhor do que nenhum vídeo. É necessário um planejamento muito sofisticado para isso? Talvez um profissional neste contexto possa abrir mão de uma série de etapas custosas do planejamento e focar somente em análises de riscos, estruturar uma rotina eventual de checagem de comentários e produção de respostas, com uma equipe de apenas uma pessoa, e garantir uma ação benéfica para a imagem da organização.

A organização precisa estabelecer o que é benéfico para si; o que é suficiente; o que se pretende com a mídia social; que problemas as plataformas podem resolver e assim por diante. Essa consciência pode indicar a necessidade de um planejamento mais ou menos estruturado. Depois disso, a escolha dos métodos e dos instrumentos para analisar cada etapa sugerida neste trabalho precisa fazer sentido para a equipe que vai atuar no planejamento. É fácil esperar que o sucesso venha do instrumento. “Na verdade, os instrumentos não fazem nada disso: são as pessoas que fazem as empresas ter sucesso ou fracassar”. Preencher planilhas para cumprir uma etapa sem que a atividade seja de fato útil é um erro.

Por fim, é preciso ter bom senso também ao longo da execução da estratégia em mídias sociais. “A validade da estratégia não está em sua clareza cristalina ou em sua estrutura rigorosamente mantida, mas sim em sua capacidade de [...] lidar com eventos imprevisíveis, redistribuir e concentrar recursos à medida que novas oportunidades [...] emergem”. (MINTZBERG, 2000, p. 139). O ajuste a mudança não pode ser encarado como um crime ou um fracasso. Os pensamentos estratégicos das escolas descritivas entendem isso como inerente ao processo. O próprio estabelecimento de um plano detalhado é questionável. A escola do aprendizado defende que os padrões possam ser definidos ao longo da experimentação. Seja de forma estruturada ou experimental, o que concluímos é que um processo racional prévio às ações em mídias sociais traz benefício e aumenta as chances de sucesso das organizações nestes ambientes.

7. Bibliografia

AYRES, Marcel et al. **#Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões**. 2010. Disponível em <<http://issuu.com/papercliq/docs/ebookmidiassociais>> . Acesso em 27 maio. 2013.

BAREFOOT, Darren; SZABO, Julie. **Manual de marketing em mídias sociais**. São Paulo: Novatec; São Francisco: No Starch Press, 2010.

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

EMBRAPA. **Embrapa em Mídias Sociais** . 1ª Edição. Brasília: Embrapa, 2012a.

EMBRAPA. **Folha da Embrapa** . v. 166, dez. 2012. Brasília: Embrapa, 2012b.

EMBRATUR. **Instituto Brasileiro de Turismo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/>. Acesso em: 21 maio. 2013.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

HERCHEUI, Magda David. **1, 2, 3 Estratégias de Mídias Sociais**. HSMManagement, v. 90, p. 89-92, jan-fev. 2012.

IBOPE. **Número de usuários ativos na internet cresce 4,6%**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Numero-de-usuarios-ativos-na-internet-cresce-4.aspx>>. Acesso em: 2 maio. 2013a.

IBOPE. **Número de usuários de redes sociais ultrapassa 46 milhões de brasileiros**. Disponível em <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-usuarios-de-redes-sociais-ultrapassa-46-milhoes-de-brasileiros.aspx>> Acesso em: 3 maio. 2013b.

KAPLAN, Andreas. M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges

and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, Indiana, v. 53, p. 59-60, jan-fev, 2010.

KIETZMANN, Jan H. et al. Social Media? Get Serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Business Horizons**, Indiana, v. 54, p. 241-251, maio-jun, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LI, Charlene; BERNOFF, Josh. **Fenômenos sociais nos negócios, groudswell: vença em um mundo transformado pelas redes sociais**. Tradução Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2012.

LI, Charlene. **Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos**. Tradução Irati Antonio. São Paulo: Évora, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINUTTI, Marcelo. **Modelo Estrela: estratégias digitais de sucesso**. Brasília: 2013. Disponível em <<http://www.slideshare.net/minutti/como-criar-estratgias-digitais-de-sucesso-marcelo-minutti>>. Acesso em 28 maio. 2013.

MOTIVEQUEST. **Social Media Intelligence: Social Media Monitoring vs. Social Media Research**. MotiveQuest, 2013.

NIELSEN. **The State of the media: the social media report 2012**. Nielsen, 2012a.

NIELSEN. **Global Trust in Advertising and Brand Messages** . Nielsen, 2012b.

OECD. **Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development., 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

O'REILLY, Tim. **Web 2.0 Compact Definition: Trying Again**. 2006. Disponível em <<http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>>. Acesso em 4 maio. 2013.

PORTER, Michael, E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SOLIS, Brian. **The Rise of Digital Influence : A “how-to” guide for businesses to spark desirable effects and outcomes through social media influence** . San Mateo: Altimeter, 2012.

TAVARES, Maurício. **Planejamento de comunicação: curso essencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Alfragide: Leya, 2011.

VASCONCELOS, L. R. **Planejamento de comunicação integrada: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI**. São Paulo: Summus, 2009.

WIKIPEDIA. **API**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/API>>. Acesso em: 24 maio. 2013a.

WIKIPEDIA. **Campanha Russa (1812)**. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Campanha_da_R%C3%BAssia_\(1812\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Campanha_da_R%C3%BAssia_(1812))>. Acesso em 8 maio. 2013b.

WIKIPEDIA. **Operação Barbarossa**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o_Barbarossa>. Acesso em 14 maio. 2013d. WIKIPEDIA. **Web 2.0: history**. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0#History>. Acesso em: 14 maio. 2013c.

ZENITHOPTIMEDIA. **Global advertising growth continues as Latin America and Asia Pacific compensate for weakening Europe**. 2012. Disponível em <<http://www.zenithoptimedia.com/zenith/global-advertising-growth-continues-as-latin-america-and-asia-pacific-compensate-for-weakening-europe/>>. Acesso em 3 maio. 2013.