

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

LOREN DA COSTA LEHMANN COELHO

REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO FERRAMENTA DE *MARKETING* NA  
GERAÇÃO DE VALOR NA PERSPECTIVA DO CLIENTE:  
Um estudo multicasos no segmento de máquinas e equipamentos

PORTO ALEGRE

2013

LOREN DA COSTA LEHMANN COELHO

REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO FERRAMENTA DE *MARKETING* NA  
GERAÇÃO DE VALOR NA PERSPECTIVA DO CLIENTE:

Um estudo multicasos no segmento de máquinas e equipamentos

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Linha de atuação: Mercado e internacionalização.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

PORTO ALEGRE

2013

C672r Coelho, Loren da Costa Lehmann  
Redes sociais virtuais como ferramenta de marketing na geração de valor na perspectiva do cliente: um estudo multicasos no segmento de máquinas e equipamentos / por Loren da Costa Lehmann. – Porto Alegre, 2013.

113 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, RS, 2013.

Linha de atuação: Mercado e internacionalização.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo André Machado, Gestão e Negócios.

1.Marketing. 2.Marketing de relacionamento. 3.Marketing – Redes sociais virtuais. 4.Clientes – Redes sociais virtuais. I.Machado, Marcelo André. II.Título.

CDU 658.8

658.8:004.773

658.89:004.773

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Loren da Costa Lehmann Coelho

REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO FERRAMENTA DE *MARKETING* NA  
GERAÇÃO DE VALOR NA PERSPECTIVA DO CLIENTE:

Um estudo multicasos no segmento de máquinas e equipamentos

Dissertação apresentada para a obtenção  
do título de Mestre, pelo Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Negócios  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
– UNISINOS.

Linha de atuação: Mercado e  
internacionalização.

Aprovado em 24/05/2013

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Marcelo André Machado - UNISINOS

---

Prof. Dr. Guilherme Trez - UNISINOS

---

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca - UNISINOS

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis - UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Deixo aqui registrado o meu sincero agradecimento a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram no sentido de tornar possível a realização deste objetivo, ou melhor, o alcance deste sonho.

Mas não poderia deixar de citar nominalmente duas pessoas que foram imprescindíveis para isso: Eduardo, meu marido, do apoio e incentivo para enfrentar este desafio, além da paciência nas horas difíceis e, Georgia, minha amada filha, que contribuiu diretamente com seu entendimento, carinho e ajuda nos momentos de estudo de sua mãe. A essas queridas pessoas, o meu sincero muito obrigado.

Agradeço também especialmente aos meus pais, por terem me ensinado a lutar pelo que se deseja e a não desistir frente aos obstáculos.

Agradeço com muito carinho também aos meus colegas do mestrado, pelo aprendizado compartilhado, pelo apoio em turma e pela força para romper as barreiras. Também sou especialmente grata aos professores por acreditar e proporcionar este imensurável aprendizado.

Por fim, um agradecimento especial ao meu professor e orientador Marcelo André Machado, pelo apoio, motivação, orientação e atenção dedicados.

## RESUMO

Com os atuais cenários, de novos perfis de consumidores e a acelerada evolução tecnológica, as redes sociais virtuais passaram a ser utilizadas como uma importante ferramenta de *marketing* para geração de valor para o cliente. O presente estudo foi desenvolvido para analisar o papel das redes sociais virtuais na geração de valor para o cliente no segmento de máquinas e equipamentos, aprofundando o conhecimento de como elas contribuem na geração de valor para o cliente. Além de estudar quais ferramentas as empresas estudadas utilizam para sua presença, identificar e descrever como elas avaliam os resultados de suas ações nas redes sociais virtuais e, por fim, identificar lacunas e oportunidades para aprimorarem o uso da ferramenta para criação de valor para o cliente. Esta dissertação é um estudo, em casos múltiplos, no segmento de máquinas e equipamentos, onde a coleta dos dados foi através de entrevista semiestruturada, observação direta e pesquisa documental, cujas unidades de análise foram ThyssenKrupp Elevadores, Marcopolo e Stemac. A partir da revisão teórica do tema, desenvolveu-se a análise dos dados e a construção do relatório final. As empresas utilizam diferentes metodologias e recursos para a gestão das redes sociais virtuais. Visualizaram-se nas três unidades de análise alguns fatores considerados fundamentais, tais como qualidade de serviço, segurança e imagem, além da capacidade de resposta, a qual impacta na satisfação e na qualidade percebida dos clientes. Em todas elas, a permanência e crenças favoráveis do cliente, são consideradas vantagens competitivas e abordadas com relevância. Observou-se que as redes sociais virtuais são um novo modelo estratégico para o *marketing* das organizações, com alto poder de geração de valor. Porém, elas precisam passar por uma transformação cultural, repensar suas diretrizes e estruturas tecnológicas, além de seus processos operacionais.

**Palavras-chave:** Redes sociais virtuais. Valor para o cliente. *Marketing*.

## **ABSTRACT**

Taking into account the current scenarios, the new consumer profiles and the increasingly accelerated technological developments, virtual social networks have played a key role as a marketing tool to generate customer value. The present study was developed to analyze the role virtual social networks play in customer-value generation process within the machinery and equipment industry; thereby deepening knowledge of how they contribute in generation customer value. In addition, it brings a study about what tools such companies use for their presence, identifying and describing how they evaluate the results of their actions in virtual social networks. Finally, the present study identifies gaps and opportunities in order to improve the use of this tool for creating customer value. This dissertation is a study in multiple cases, within the machinery and equipment industry and the data collection was carried out through semi-structured interviews, direct observation and documented research. ThyssenKrupp Elevators, Marcopolo and Stamac were the units of analysis. From the theoretical review, the data analysis was developed and a final report was devised. Companies use different methodologies and resources for the management of virtual social networks. In the three units, key factors, such as service quality, safety and image were perceived, in addition to the response capacity, which impacts on quality and customer satisfaction. In all cases, the customer's favorable dependability and beliefs, are regarded as competitive advantages and approached with relevance. It was observed that virtual social networks are a new strategic model for marketing organizations, with great potential to create value. Nevertheless, they need to undergo a cultural transformation, rethink their guidelines and technological structures, and operational processes.

**Keywords:** Virtual social networks. Customer value. Marketing.

## LISTA DE SIGLAS

IAB	<i>Interactive Advertising Bureau</i>
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	Produto Interno Bruto
RSV	Redes Sociais Virtuais
SIC	Sistema de Informação ao Cliente
TKE	ThyssenKrupp Elevadores
WWW	<i>World Wide Web</i> (rede de alcance mundial)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico do número de <i>banners</i> , de campanhas e de anunciantes da internet no Brasil no período janeiro de 2011 a dezembro de 2011 .....	13
Figura 2 – Empresas que utilizam ou monitoram mídias sociais (%).....	14
Figura 3 – Três mudanças que levaram ao <i>Marketing</i> 3.0.....	21
Figura 4 – Reconhecimento do consumidor quanto à responsabilidade social .....	24
Figura 5 – O desafio – Complexidade do novo consumidor social .....	25
Figura 6 – Modelo analítico do <i>Marketing</i> de Relacionamento .....	28
Figura 7 – Um <i>Framework</i> conceitual para cocriação de valor .....	31
Figura 8 – Como o <i>brand equity</i> gera valor .....	32
Figura 9 – Valor: mediador do Relacionamento.....	33
Figura 10 – Modelo conceitual de Formação de Confiança e Valor em Comunidades Virtuais .....	34
Figura 11 – Relação da responsabilidade social com valor de mercado. ....	35
Figura 12 – O fluxo da informação nos novos tempos da mídia .....	40
Figura 13 – Resumo do fluxo do estudo .....	48
Figura 14 – Categorias e subcategorias de análise .....	59
Figura 15 – Exemplo de monitoramento e articulação de rápida resposta da TKE.....	62
Figura 16 – Exemplo de caso negativo com busca de solução pela TKE.....	64
Figura 17 – Exemplo de interação da TKE com risco .....	65
Figura 18 – Exemplo de gráficos de monitoramento utilizados pela TKE .....	67
Figura 19 – Exemplo de mensuração de Satisfação na TKE.....	69
Figura 20 – Exemplo de resposta da TKE aos clientes .....	70
Figura 21 – Exemplo de interação da TKE com reconhecimento manifestado pelo cliente.....	71
Figura 22 – Exemplo de presença do público da Marcopolo nas RSV .....	73
Figura 23 – Exemplo de resultado positivo da Marcopolo.....	75
Figura 24 – Exemplo de indicadores para mensuração das interações da Marcopolo .....	76
Figura 25 – Exemplo de interação para geração de valor na Marcopolo.....	79
Figura 26 – Exemplo de indicadores para mensuração das interações da Stemac .....	80
Figura 27 – Exemplo de qualidade percebida no relacionamento da Stemac .....	83
Figura 28 – Exemplo de manifestação da Stemac com “eco” .....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de atributos de interação de uma rede.....	37
Quadro 2 – Constructos determinantes para as redes sociais virtuais como ferramenta de <i>marketing</i> na geração de valor para o cliente .....	44
Quadro 3 – Sujeitos entrevistados .....	50
Quadro 4 – Resumo da caracterização das empresas. ....	53
Quadro 5 – Técnica de coleta de dados .....	54
Quadro 6 – Documentos acessados nas empresas .....	55
Quadro 7 – Relação das dimensões de análise com objetivos, autores e questões	58
Quadro 8 – Comparativo de dados das empresas.....	91
Quadro 9 – Visão dinâmica das dimensões identificadas nas empresas .....	94

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Definição do Problema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 <i>Marketing</i></b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Comportamento do Consumidor</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 <i>Marketing</i> de Relacionamento</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4 Valor</b> .....	<b>29</b>
<b>2.5 Redes Sociais</b> .....	<b>35</b>
<b>2.6 Mídias Sociais</b> .....	<b>37</b>
<b>2.7 Redes Sociais Virtuais</b> .....	<b>41</b>
<b>2.8 Síntese da Revisão Teórica</b> .....	<b>43</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2 Etapas do Estudo</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3 Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa</b> .....	<b>49</b>
3.3.1 Caracterização das Empresas .....	50
3.3.1.1 <i>ThyssenKrupp Elevadores</i> .....	50
3.3.1.2 <i>Marcopolo</i> .....	51
3.3.1.3 <i>Stemac Grupos Geradores</i> .....	52
3.3.1.4 <i>Resumo da Caracterização das Empresas</i> .....	52
<b>3.4 Técnica de Coleta de Dados</b> .....	<b>53</b>
3.4.1 Pesquisa Documental .....	54
3.4.2 Observação Direta .....	55
3.4.3 Entrevistas.....	56
<b>3.5 Técnica de Análise de Dados</b> .....	<b>58</b>
<b>3.6 Limitações do Método</b> .....	<b>60</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1 ThyssenKrupp Elevadores (TKE)</b> .....	<b>61</b>
4.1.1 Qualidade Percebida na TKE.....	61

4.1.2 Confiança na TKE .....	63
4.1.3 Relacionamento na TKE .....	66
4.1.4 Satisfação na TKE .....	67
4.1.5 Valor na TKE .....	69
<b>4.2 Marcopolo .....</b>	<b>72</b>
4.2.1 Qualidade Percebida na Marcopolo .....	72
4.2.2 Confiança na Marcopolo .....	74
4.2.3 Relacionamento na Marcopolo.....	75
4.2.4 Satisfação na Marcopolo.....	77
4.2.5 Valor na Marcopolo .....	78
<b>4.3 Stemac Grupos Geradores (Stemac).....</b>	<b>79</b>
4.3.1 Qualidade Percebida na Stemac.....	80
4.3.2 Confiança na Stemac.....	84
4.3.3 Relacionamento na Stemac .....	85
4.3.4 Satisfação na Stemac .....	88
4.3.5 Valor na Stemac.....	89
<b>4.4 Análise Comparativa dos Casos Estudados.....</b>	<b>90</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
5.1 Considerações e Implicações .....	96
5.2 Limitações do Estudo e Possibilidades de Estudos Futuros .....	99
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE NAS EMPRESAS .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO A – TELA <i>SOFTWARE</i> MONITORAMENTO UTILIZADO PELA TKE (SEEKR®).....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO B – FLUXOGRAMA DA ESTRATÉGIA DE FERRAMENTAS DE <i>MARKETING</i> DIGITAL DA STEMAC.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO C – TELA <i>SOFTWARE</i> MONITORAMENTO UTILIZADO PELA MARCOPOLO (<i>SOCIALBAKERS</i>®) .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização e os avanços tecnológicos estão levando as organizações a estenderem os limites do desenvolvimento de suas ofertas de produtos e serviços. A dinâmica dos mercados, o grau de competitividade, a situação das economias abertas e o impacto da tecnologia, exigem das empresas ações e respostas que reduzam e até eliminem a conhecida lacuna entre o que elas propõem e a expectativa de seus clientes. Porém, não basta a empresa fazer rápido e permanecer desconectada do mercado. Ela deve investir em relacionamentos não apenas para conquistar novos clientes, como para reter e desenvolver, melhorando suas relações com os atuais e constantemente melhorar a geração de valor para seus clientes. (REICHHELD; MARKEY JUNIOR; HOPTON, 2000). O conhecimento de seus mercados, o compromisso de conquistar clientes e sua lealdade são premissas importantes para o alcance dos resultados e objetivos dos negócios, imprescindível para o sucesso empresarial.

Atualmente, observa-se que o Brasil vive em um cenário econômico de crescimento, através de políticas governamentais que estimulam a atratividade de investimentos externos. O Portal Brasil (2012) aponta que a taxa de crescimento da economia brasileira, aumentou para 4,6% ao ano no período do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 1, isto é, de 2007 a 2011, além do aumento de aproximadamente 70% das reservas internacionais do País, representando cerca de 15% do Produto Interno Bruto (PIB). Essas informações revelam que o Brasil está com uma nova imagem perante o cenário econômico internacional, devido a combinação da estabilidade econômica e institucional, com o crescimento, o mercado doméstico em expansão, as políticas sociais e a distribuição de renda.

Portanto, interpretou-se o atual cenário brasileiro como uma consequência do crescimento da competitividade doméstica do país, o que gera um aumento gradativo na escala das operações e da integração com o ambiente de mercado mundial. Isto também é reforçado pelo Banco Central em seu Relatório de Estabilidade Financeira de março de 2012, quando afirma que o índice de liquidez permanece em nível elevado. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2012). Isso estimula novos entrantes dos diferentes mercados, os quais surgem a cada dia, oriundos de diferentes origens, domésticos ou internacionais. Sejam essas empresas entrantes pequenas, médias ou grandes multinacionais. Essa atratividade interfere

diretamente no nível de competitividade das empresas, o qual vem elevando-se no mesmo grau de desenvolvimento da economia.

Para que as empresas cresçam e sejam capazes de responder a esses desafios e hostilidades do complexo contexto atual, de aceleradas mudanças, precisam desenvolver estratégias para as constantes mutações do mercado, ou melhor, atentar para as contínuas modificações de opções de escolha de seu público alvo. Além disso, com o mercado global disponível, os clientes estão com criticidade bastante elevada, conseqüentemente as empresas são desafiadas a aproximarem-se mais de seus clientes, buscando um maior relacionamento e ofertando diferenciado valor agregado.

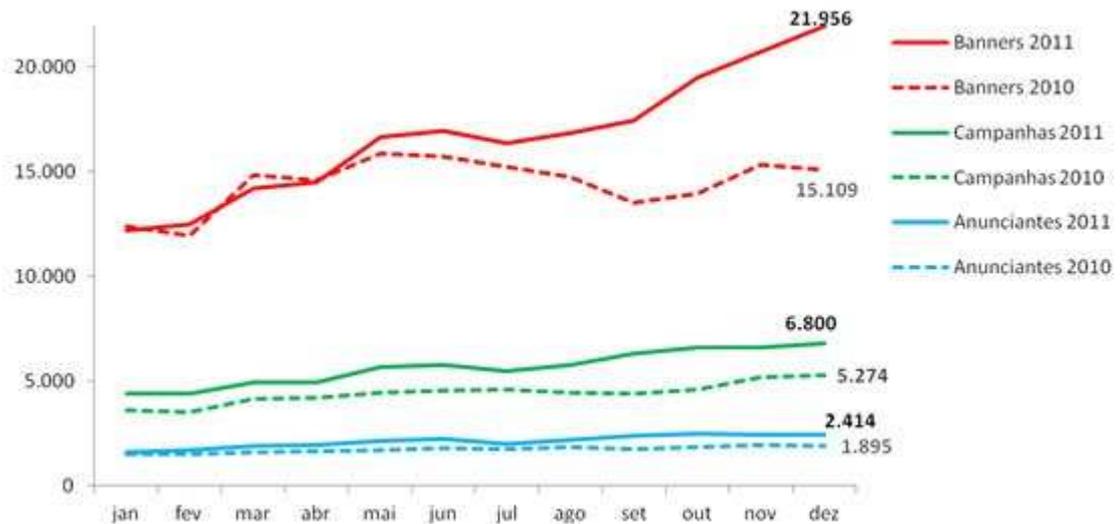
Nessa tentativa das empresas buscarem cada vez mais aproximarem-se dos seus clientes e intensificar o relacionamento, elas estão investindo mais em várias formas de comunicação, entre elas os meios virtuais. A pesquisa publicada pelo eMarketer (2012) apresenta que o investimento das empresas em publicidade eletrônica na internet no ano de 2009 foi US\$55.20 bilhões e a estimativa para 2012 é de um crescimento para US\$79.00 bilhões no total mundial *on-line*. A pesquisa ainda detalha o crescimento do investimento específico nas redes sociais virtuais (RSV), que representavam 4,3% do total em publicidade eletrônica na internet em 2009, chegando a uma expectativa de 10,2% para 2012. (eMARKETER, 2012). Isso aponta as redes sociais virtuais como uma das grandes tendências de comunicação da empresa com seus públicos para o século XXI, com crescimento contínuo.

Proporções do gênero podem ser verificadas no mercado brasileiro. Estudos da Interactive Advertising Bureau – IAB Brasil (2012) apresentam que os brasileiros estão cada vez mais conectados na internet, seja em quantidade de acessos ou no tempo de conexão. Essa mudança de comportamento, impulsionada principalmente pela tecnologia, exige que as empresas revejam suas estratégias de comunicação com seus públicos na construção de relacionamentos duradouros, reforço de suas marcas, promoção de seus produtos e serviços, quer dizer, consolidação das suas reputações.

Também pode ser observado que as empresas estão desenvolvendo estratégias de *marketing* focadas em criação de valor ao cliente. Assim, a utilização da internet e das redes sociais virtuais, além conquistar novos clientes e aprofundar o diálogo com eles, em duas vias, podem contribuir para criar valor aos clientes (ORSBURN, 2010), além da criação de conhecimento e geração de capital social.

(JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2010). Exemplos recentes disso são visualizados no crescente número de pessoas e empresas como usuários em aplicativos como *Twitter*<sup>®</sup>, *Facebook*<sup>®</sup> e *Youtube*<sup>®</sup>. E neles também as empresas estão investindo mais em publicidade eletrônica.

Figura 1 – Gráfico do número de *banners*, de campanhas e de anunciantes da internet no Brasil no período janeiro de 2011 a dezembro de 2011

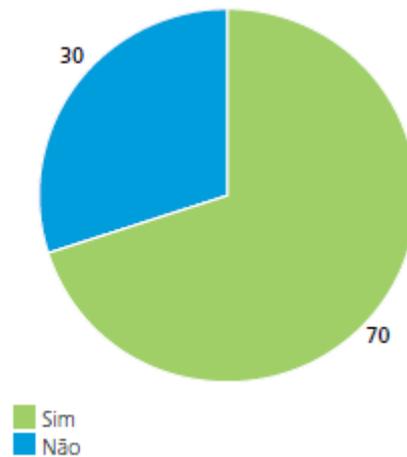


Fonte: AdRelevance (apud MOVIMENTO..., 2012).

O Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE reforça essa constatação ao publicar os investimentos em publicidade na internet brasileira. Como pode ser visto na Figura 1, indicador como evolução do número de *banners* teve crescimento de 45% no período. O monitoramento do Instituto também relata que o setor do comércio eletrônico, assim como os setores relacionados ao comércio e varejo, também ampliou sua exposição na internet. (MOVIMENTO..., 2012).

Outrossim, a Deloitte (2010) em sua pesquisa das mídias sociais nas empresas, disponibiliza indicadores sobre o uso das ferramentas no Brasil, como pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Empresas que utilizam ou monitoram mídias sociais (%).



Fonte: Deloitte (2010, p. 7).

Faz-se ainda relevante ressaltar as diferenças de empresas e clientes nos contextos de transações B2C e B2B. Reforça-se que no primeiro, a interação das empresas é direta com o consumidor, sendo que no segundo trata-se de uma cadeia de valor, onde a interação acontece entre empresas. Porém, o estudo aqui apresentado, abrange empresas que individualmente atuam em ambos os contextos, encontrando novas formas de interação com os seus diferentes públicos.

### 1.1 Definição do Problema

Perante o atual cenário, com alteração no comportamento dos consumidores e com o reforço da evolução tecnológica, as empresas precisam buscar aprofundar os relacionamentos com seus clientes. Um vetor de oportunidades para as empresas é a possibilidade dos clientes cocriarem valor, através do ambiente de redes sociais virtuais.

Como apresentam Payne, Storbacka e Frow (2008), os processos de cocriação consideram que as empresas devam criar propostas de valor superior às expectativas e determinações de seus clientes, gerando maiores oportunidades e resultados, por meio de receitas, lucros e referências. Além disso, ainda conforme os autores, a experiência e a percepção são essenciais para a determinação do valor, o cliente é sempre um cocriador de valor através de diálogo e iniciativa de *feedback*, que deve ser visto como um processo interativo de aprendizagem em conjunto.

Portanto, para gerar satisfação do cliente, para que ele participe da cocriação de valor, a empresa deve aumentar o valor percebido de suas ofertas e serviços. Mas desenvolver o relacionamento com seu público é mais que retenção e repetição de suas compras, implica em lealdade, emoções positivas em relação às pessoas e empresa. O que também é colocado por Poser (2005) quando afirma que um relacionamento, quando faz a diferença em todas as relações de consumo na vida dos indivíduos, sendo em caráter pessoal, profissional ou empresarial, é considerado bom e adequado. Para isso as estratégias de *marketing* podem colaborar passando da comunicação de massa para um enfoque de relacionamento e interatividade.

Assim, para fazer com que o cliente seja interativo e ingresse em um relacionamento, as organizações devem saber como criar e agregar valor para seus clientes. Mas valor é um complexo conceito que, dependendo das diferentes necessidades dos distintos clientes, em cada momento de tempo, pode significar coisas diferentes. (SHETH; SOBEL, 2001). Por isso, é essencial que as empresas entendam realmente quais formas de valor são consideradas importantes pela perspectiva do seu mercado de interesse. E isso está relacionado com o diálogo, a solução de problemas, ajudar os clientes a atingirem objetivos e com que eles se sintam satisfeitos, com uma conexão de emoção, de atitude, e não simplesmente de comportamento.

Portanto, também devem passar a fazer parte do planejamento estratégico das organizações investirem esforços para gerenciar a comunicação e a troca de informações entre membros das comunidades das suas cadeias geradoras de valor, ou melhor, colaboradores, comunidades, fornecedores, clientes e mercado.

No segmento de máquinas e equipamentos, os serviços, o relacionamento e o diálogo em sua cadeia de valor são questões chave para a garantia de resultados positivos. (ALBRECHT, 1994; DAVIDOW; UTTAL, 1991; WHITELEY, 1999). As empresas podem obter esses resultados quando os clientes permanecem no relacionamento, seja através de contratos de serviços ou recompras. Elas precisam desenvolver competência para a proposição de valor conforme perspectiva dos clientes, buscando gerar oportunidades e desenvolver relacionamentos cooperativos e amplos.

Observando essa realidade das empresas terem que promover múltiplas e diversificadas alterações em suas estratégias organizacionais e, necessariamente,

as constantes transformações ambientais, sociais e econômicas ligadas ao setor, encontra-se a situação problema de como as redes sociais virtuais podem contribuir para o alcance da consolidação do valor da empresa e sua reputação, assim como o desenvolvimento sustentável das empresas.

Por isso, com objetivo das organizações desenvolverem competência em redes sociais virtuais, alinhados com a proposta de valor, atualmente a importância dada ao tema e os estudos sobre ele é crescente. Porém, para que as redes sociais virtuais possam servir como ferramentas de *marketing* na geração de valor para o cliente, algumas questões devem ser respondidas, tais como:

- a) o que pretende a organização com as redes sociais virtuais?
- b) como as redes sociais virtuais geram valor para os clientes?
- c) como criar oportunidades de geração de valor com esta ferramenta?
- d) como as redes sociais virtuais geram resultado para a empresa?
- e) como manter a perenidade do trabalho em redes sociais virtuais e da organização de forma ética?

Diante deste contexto, torna-se importante a compreensão de como as empresas podem buscar vantagens competitivas através da criação de valor compartilhado, isto é, clientes explicitamente no mesmo nível de importância que a empresa. E, ainda, compreender como as diversas ferramentas de *marketing* em redes sociais virtuais, atualmente disponíveis, podem ser combinadas para facilitar a comunicação mútua e gerar valor ao cliente e à empresa. O estudo aqui apresentado possui este propósito. Sendo assim, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: como as redes sociais virtuais são empregadas na geração de valor na perspectiva do cliente no segmento de máquinas e equipamentos?

## **1.2 Objetivos**

O estudo foi conduzido com os seguintes objetivos, visando responder o problema de pesquisa anteriormente descrito.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo foi analisar o papel das redes sociais virtuais na geração de valor na perspectiva do cliente no segmento de máquinas e equipamentos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar quais ferramentas as empresas estudadas utilizam para sua presença nas redes sociais virtuais na geração de valor para o cliente;
- b) Descrever como as empresas estudadas avaliam os resultados das ações nas redes sociais virtuais;
- c) Identificar casos de geração de valor para o cliente por meio das redes sociais virtuais, nas empresas pesquisadas;
- d) Apontar lacunas e oportunidades para as empresas aprimorem o uso das redes sociais virtuais para criação de valor para o cliente.

## 1.3 Justificativa

Com a globalização e revolução da tecnologia da informação e comunicação, desde os anos 1970, pode-se observar o desenvolvimento da sociedade em rede (CASTELLS, 1999), no qual pessoas, organizações e sociedades são cada vez mais ligadas em uma escala global. Um pouco antes o historiador Hobsbawm (1997, p. 50-51) já havia apresentado, de forma ilustrativa, que na atualidade daquela época se pode "[...] levar a cada residência, todos os dias, a qualquer hora, mais informações e diversão do que dispunham os imperadores em 1914". Hobsbawm ainda defende que o momento é sem precedentes, de mutações aceleradas em praticamente todos os campos da existência, revolucionando e transformando absolutamente a vida cotidiana das pessoas, através dos transportes e da tecnologia. Isto é, a tecnologia assumiu um importante papel na sociedade contemporânea.

Essa era da informação disponibiliza a grande e duradoura vantagem competitiva do conhecimento, onde a velocidade da informação, em tempo real, e a confiança dos relacionamentos são geradores de sucesso das organizações. Pode-

se, ainda, considerar que no cenário atual a percepção de valor pelos clientes é o capital diferencial da competição das empresas. O relacionamento pode ser intensificado através da cocriação de valor, potencializando a parceria das empresas e seus consumidores, por meio das redes sociais virtuais. Boyd e Ellison (2007) descrevem que as redes sociais estabelecem e mantêm relações, ou melhor, servem como ferramentas que permitem aos indivíduos estabelecerem e manterem relações, apresentando-se uns aos outros, o que pode ser interpretado como suporte para o encontro de soluções dos problemas de comunicação.

Outro enfoque a ser considerado encontra-se nas palavras de Gabriel (2010), quando denomina o momento de *Web Semântica*, momento no qual boa parte dos dispositivos eletrônicos, móveis ou não, estão conectados à internet, possibilitando acesso à *Web*. Sendo que isso possibilita a formação de uma inteligência, cujo objetivo não é só exibir as informações aos internautas conforme procuram, mas atribuir significado, contextualizá-los, superar suas expectativas, gerar valor agregado. Com isso, as redes sociais virtuais permitem ouvir o mundo real, transpor a ponte que distancia a percepção da realidade. Possibilita às empresas celebrar *feedback* positivo e, ainda mais importante, ouvir as críticas.

É inegável que sem a integração com as tecnologias de comunicação o desenvolvimento e a evolução da sociedade não são possíveis. Novamente, percebe-se que essas são o recurso para o desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade contemporânea. Ainda conforme Straubhaar e Larose (2004, p. 26), “A evolução desses meios vem dependendo em grande parte do desenvolvimento das economias e sociedades à sua volta”.

Este estudo buscou somar ao escopo da comunicação de *marketing* uma forma diferenciada de geração de valor para as empresas e clientes, através das redes sociais virtuais, frente aos cenários de intensa competitividade em que o Brasil se encontra.

Há alguns anos Armstrong e Hagel III (1996) já referiam que as empresas que soubessem usar as comunidades *on-line* para preencher suas necessidades sociais e comerciais seriam as detentoras do sucesso. Naquela época, os autores já consideravam que a criação de comunidades virtuais bem-sucedidas geraria lealdade e resultados econômicos em grande escala, criando mudanças radicais na gestão do *marketing* das organizações.

Portanto, o tema é de relevante importância, podendo ser considerado estado da arte, porém encontra-se no estágio ainda não completamente explorado. Isto é, o estudo sobre redes sociais virtuais como ferramenta de *marketing* na geração de valor para o cliente para o segmento de máquinas e equipamentos contribui significativamente para a academia. O que proporciona aos acadêmicos um estudo sobre uma nova forma de diálogo em uma via dupla entre as empresas e clientes, um novo método de geração de valor aos clientes, uma nova forma de comunicação de *marketing*. O que proporciona referência e auxilia futuras pesquisas acadêmicas, propiciando o crescimento profissional de alunos e, principalmente, desta pesquisadora.

O resultado do estudo foi gerar o desenvolvimento de competência sobre redes sociais virtuais, conhecimento compartilhado e identificação de oportunidades para a geração de valor para os clientes. A nova forma de comunicação pesquisada potencializa oportunidades às empresas, intensifica relacionamentos e busca a consolidação de suas reputações. (BLANCHARD, 2011; JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2010).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para subsidiar o entendimento do propósito do estudo, examinaram-se alguns conceitos de elementos considerados necessários através de autores que podem ser interpretados como referenciais da literatura. Por isso, sob a premissa de aprofundar o estudo, em seguida é realizada a revisão teórica sobre o *marketing*, o comportamento de consumidores, *marketing* de relacionamento, valor, redes sociais e redes sociais virtuais. Muitos autores trabalham esse último conceito através da nomenclatura mídias sociais. Mas a autora do estudo interpreta as redes sociais virtuais como uma ferramenta de mídias sociais, não distinguindo ambos, mas os integrando para a geração de valor.

A produção do estudo foi embasado em muitos textos em língua estrangeira que foram interpretados pela autora.

### 2.1 *Marketing*

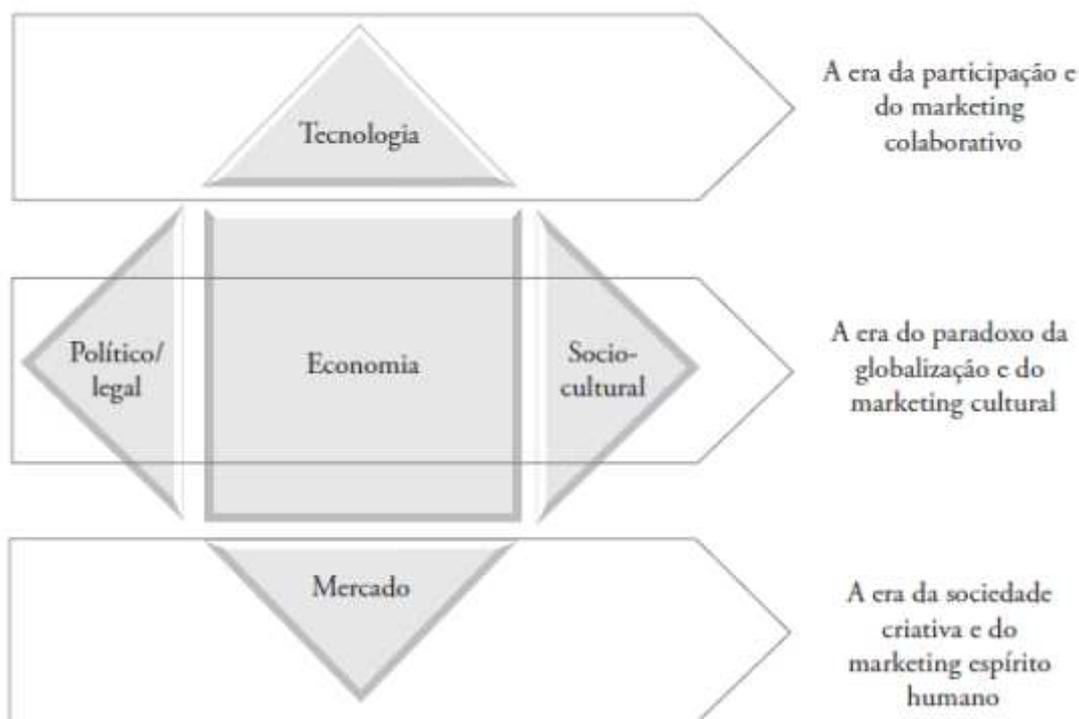
O conceito de *marketing* é tratado por muitos autores, em diferentes momentos temporais, inclusive com algumas definições técnicas. Cobra (2005) apresenta sucintamente que nos primórdios do *marketing* ele estava centrado em otimizar trocas e transações. Além de dizer que troca é o conceito central do *marketing* e que essa existirá desde que ao menos duas pessoas estejam negociando. Também Churchill Junior e Peter (2005) descrevem de forma muito similar o propósito do *marketing* quando dizem que é facilitar o processo de trocas vantajosas entre ambas as partes e principalmente de influenciar o comprador no seu processo de decisão de compra através do mix de *marketing*: produto, preço, praça e promoção. Nada muito diferente, Kotler (2000) descreve como um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Essas conceituações são convencionais e simplistas, principalmente se observados os períodos de suas publicações. Mesmo Telles (2003), que coloca um entendimento organizacional um pouco estrutural, quando define o *marketing* como um conjunto de atividades empresariais diretamente relacionadas com os esforços da organização no sentido de estimular a demanda e simultaneamente atendê-la,

não se diferencia no conservadorismo. Novamente como classificação de área empresarial, Ferrell e Hartline (2005) conceituam que é a função da empresa responsável por definir o público-alvo e a melhor maneira de satisfazer suas necessidades e desejos de forma competitiva e rentável.

O estudo teórico realizado permite observar que o conceito *marketing* recebeu contribuições nos últimos anos, obtendo definição consensual e estabelecida, porém desprezam variáveis significantes ao desenvolvimento do conceito. Isto é, não se pode obter uma conceituação definitiva. Inclusive Kotler (2010), evolui sua linha conceitual, quando admite que as mudanças de comportamento e atitudes dos consumidores estão influenciando para mudanças nas práticas de *marketing*. Ele ainda defende que o consumidor demanda por abordagens de *marketing* colaborativas, culturais e espirituais, como mostra a Figura 3, o que antes não era abordado e defendido.

Figura 3 – Três mudanças que levaram ao *Marketing* 3.0.



Fonte: Kotler (2010, p. 23).

Também pode ser entendido que Vazifehdust, Taghipourian e Gharib (2011) reforçam em seu artigo os conceitos supramencionados, quando mencionam que a abordagem fundamental da literatura convencional de *marketing* é muitas vezes

referida como o "conceito de *marketing*", onde a construção da teoria, modelagem e desenvolvimento deve ser a partir da perspectiva do cliente e do ponto de vista do cliente final. Para os autores o desenvolvimento do conceito de *marketing* é uma revisão crítica, levando também a abordagem do *marketing* social. Eles defendem que o *marketing* é único, porque ele cria produtos e serviços benéficos para um cliente, comunica a sua disponibilidade e conveniência de uma forma convincente, de modo a oferecer esses produtos e serviços com baixo custo e com alta acessibilidade. Ainda o posicionam como uma disciplina, em que nas suas origens é traçado como uma atividade de negócio, enquanto atualmente, como uma atividade genérica aplicável a todos os tipos de organizações.

Ainda, um conceito de marketing recomendado pela *American Marketing Association* – AMA, em 2007, que define como a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (American Marketing Association, 2013).

Entende-se, portanto, que o *marketing* deve ser repensado pelas empresas, quanto às suas estratégias. Atualmente as redes sociais virtuais também são uma nova oportunidade para elas, permitindo um estreito relacionamento com os consumidores. *Marketing* é responsável por identificar as necessidades e comportamento dos consumidores. E o advento da internet e das redes sociais, proporciona ao consumidor ter mais facilidade para opinar, criticar, elogiar e compartilhar experiências relacionadas com os produtos e as marcas, num cenário público, representado pelas redes sociais.

## **2.2 Comportamento do Consumidor**

Na atualidade, observa-se uma forte mudança de comportamento dos consumidores, mudança nos estilos de vida, conversões sociais, econômicos e políticos do mundo globalizado. Clemons (2008) contribui a disponibilidade de informação e o uso dela por parte dos consumidores tem interferido profundamente em seu comportamento de compra e em todas as premissas subjacentes da estratégia da empresa, tornando o mercado mais transparente, o que requer reexame cuidadoso. Como detalhado em seu estudo, as estratégias de *marketing* convencionais, em muitas categorias, estão agora curiosamente

obsoletas; atualmente os consumidores sabem tudo o que querem, com um conjunto de atributos extremamente precisos. Essa realidade transparece uma maior consciência das pessoas. Nesse “novo mundo” o preço é determinado por aquilo que o consumidor está disposto a pagar, a promoção é cada vez mais determinada pelo conteúdo *on-line* gerado pelo usuário, *design* de produto se baseia no preenchimento de lacunas no mercado, as quais correspondem às preferências dos consumidores fortes, e a colocação física de produtos é irrelevante, porque tudo está disponível *on-line* de todos os lugares e para todos os públicos.

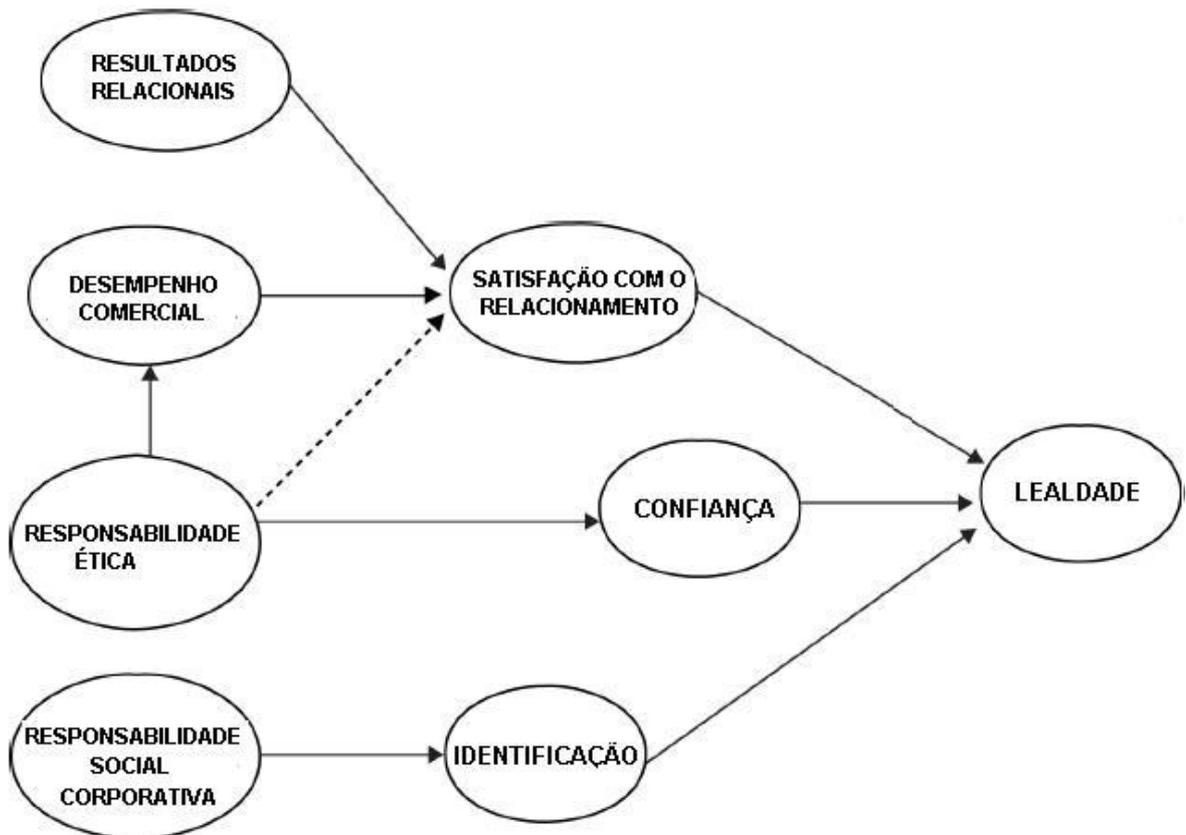
Entendendo que o comportamento do público está passando por essa significativa transformação, tornou-se claro que as empresas devem conduzir uma gestão inovadora do *marketing*. Clemons (2008) chama de hiperdiferenciação a capacidade das empresas para produzir quase qualquer coisa que qualquer potencial cliente pode querer. Neste estudo é proposto também incluir nesta visão a gestão do fenômeno das redes sociais. Kotler (2010, p. 5), enfático ao conceituar *Marketing 3.0*, diz:

Em épocas de crise econômica global, o Marketing 3.0 adquire relevância ainda maior para a vida dos consumidores, na medida em que são afetados por rápidas mudanças e turbulências nas esferas social, econômica e ambiental. [...] No Marketing 3.0, as empresas se diferenciam por seus valores. Em épocas de turbulência, trata-se definitivamente de um diferencial e tanto.

A mudança também se dá pela inquestionável relevância do consumidor emergente do mercado. Isso traz consigo a obrigação de um entendimento muito mais profundo sobre valores, hábitos, emoções, linguagens e atitudes deste novo público. Como Prahalad (2005) descreve, os executivos despertam generalizadamente para analisar a vida dos emergentes. As organizações querem entender esse novo consumidor. A última década por ser considerada divisora de águas no processo de mudança. Essa afirmação ainda pode ser melhor entendida quando Vazifehdust, Taghipourian e Gharib (2011) defendem que a aplicação do *marketing* aos objetivos sociais (*marketing* social) permite que um líder de mudanças seja eficaz em persuadir o público a adotar um comportamento desejado que beneficie a organização e seus *stakeholders*.

De acordo com Salmones, Perez e Bosque (2009), o consumidor atualmente reconhece positivamente as ações de responsabilidade social desenvolvidas e efetuadas pelas empresas. E, conforme representado na Figura 4, gera a confiança, além de satisfação e, conseqüentemente, a lealdade do consumidor à organização.

Figura 4 – Reconhecimento do consumidor quanto à responsabilidade social

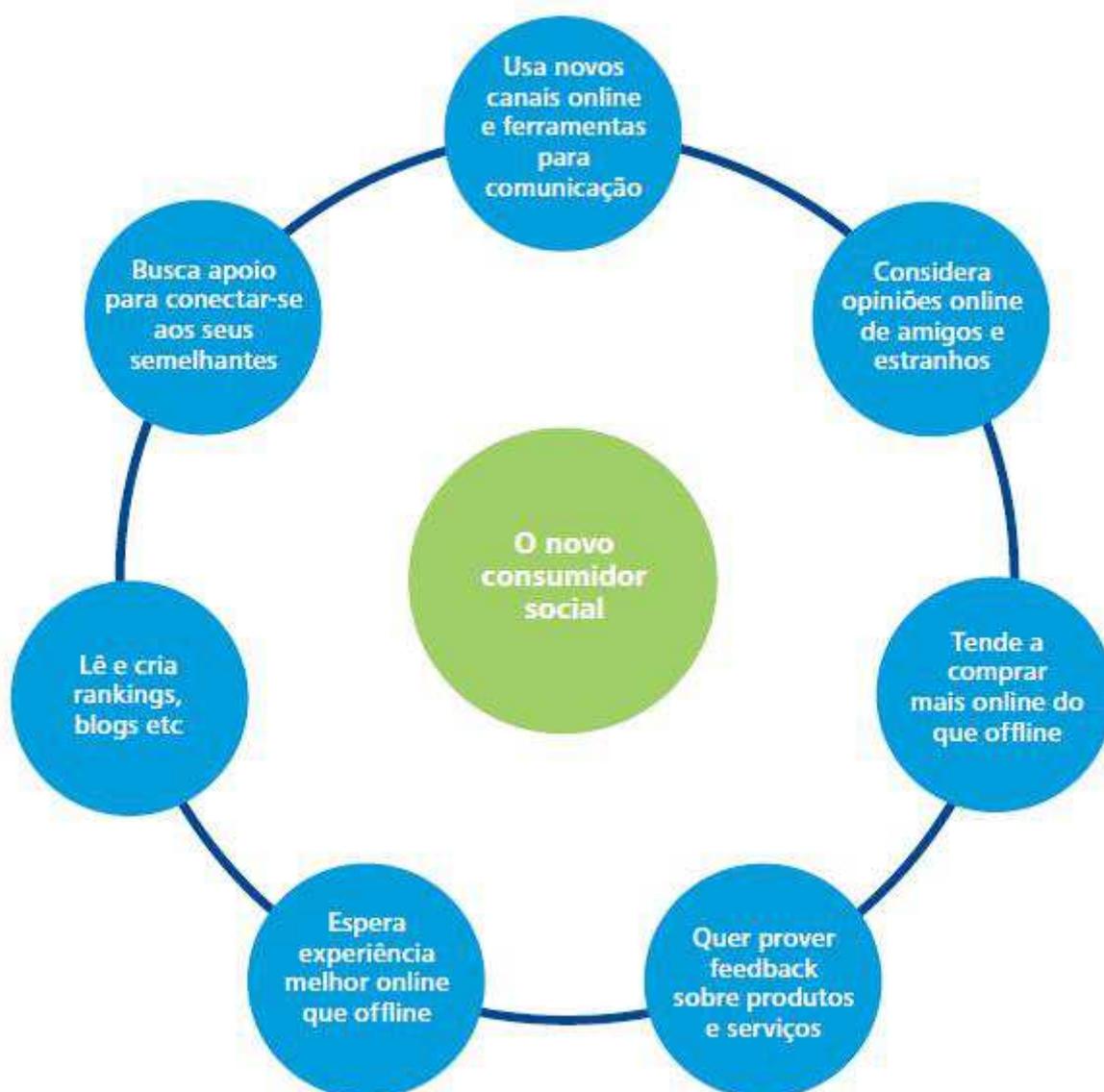


Fonte: Adaptado de Salmones, Perez e Bosque (2009, p. 471).

Em complemento ao entendimento desse novo perfil de consumidor, o consumidor social conforme a Figura 5 demonstra. Deloitte (2010) contribui quando também apresenta a seguinte colocação nos resultados da pesquisa que buscou retratar as novas formas de interação entre as empresas e os seus públicos, assim como fornecer um panorama do uso das ferramentas de mídias sociais no Brasil:

Para que exista uma melhor utilização das mídias sociais, as empresas precisam estabelecer porta-vozes para sua marca, que se preocupam em conversar com o mercado e extrair dele valor para seus negócios. As empresas precisam, enfim, 'humanizar-se' por meio das mídias sociais. (DELOITTE, 2010, p. 6).

Figura 5 – O desafio – Complexidade do novo consumidor social



Fonte: Deloitte (2010, p. 6).

Outro exemplo de mudança de comportamento pode ser observado no público que foi amostra do estudo de Lin e Ranjit (2012), que mostrou que os grupos virtuais de interesse criados e facilitados através de plataformas de mídia social proporcionam um ambiente integrado que suporta o trabalho de uma comunidade ou grupo de pesquisadores colaboradores. A pesquisa também detectou que as

tecnologias sociais, como *blogs* e outras, potencializam o diálogo com motivação. E ainda, que elas possuem a capacidade de suportar interações sociais virtuais e construir comunidades sociais, todos prometendo uma plataforma fácil de usar, mais aberto e dinâmico.

O comportamento do consumidor realmente é abordado em muitos estudos de *marketing*, como também por Langerak et al. (2004), que estudam as razões para a participação dos usuários em comunidades virtuais, a satisfação dos contatos entre os diversos membros e organizadores. Já Mattar (2003), busca o entendimento das comunidades virtuais, como grupos de pessoas que compartilham crenças e valores confinados a um espaço virtual compartilhado por pessoas de todo o mundo, considerando uma subcultura.

### **2.3 Marketing de Relacionamento**

Este cenário de transformações e mudanças que se visualiza, em função dos avanços tecnológicos e globalização, acirra a concorrência entre as empresas e intensifica a necessidade da aceleração estratégica nas suas redes de relacionamento. A vantagem competitiva pode ser obtida em relação aos concorrentes pela diferenciação dos clientes e ações personalizadas, conforme Peppers e Rogers (1994) quando propuseram o conceito de *marketing* individual “*one to one*” como uma forma de pensar em *marketing*, voltada para construção de relacionamentos individuais com o cliente. Também para Mckenna (1993, p. 69) “O *marketing* de relacionamento representa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre a empresa e o cliente”.

Cobra (2005, p. 28) também destacou o conceito de *marketing* de relacionamento citando:

É definido com o objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios.

Como Shirazi e Som (2011) defendem em seu estudo, o *marketing* de relacionamento é também enfatizado como uma estratégia competitiva que visa a criação de clientes leais. Essa defesa pode ser perfeitamente adaptada para o

estudo das redes sociais virtuais, principalmente quando eles reforçam que a relação positiva entre a lealdade e rentabilidade se dá através de retorno do cliente e recomendações boca a boca. Shirazi e Som (2011) ainda colocam que a intenção de retorno dos consumidores depende de fatores importantes, tais como satisfação, qualidade de serviço, segurança e imagem, os quais são também questões fundamentais que afetam fortemente a ferramenta em estudo, além das exigências quanto à capacidade de resposta das empresas.

Barnes e Cumby (2002) apresentam uma relevante preocupação e atenção que devem ser aplicados com o uso da internet, a qual é usualmente utilizada para criar valor quanto ao acesso e comodidade dos usuários, ou melhor, clientes. Mas como eles reforçam esses valores, entende-se que os relacionamentos não são meramente funcionais, mas emocionais. Observavam ainda que muitas empresas não reconheciam a importância dessas emoções na interação e não valorizavam o componente "social" de interação com o cliente, o qual precisa ser considerado para criar altos níveis de valor funcional e emocional para seus clientes. Portanto, pode-se concordar com os autores que o valor emocional tem se mostrado ser o maior contribuinte para a fidelidade do cliente e a construção sólida de relacionamentos, que é menos vulnerável, gerando resultado.

Ainda, como Lindgreen (2001) apresentou em seu estudo, o *marketing* de relacionamento muitas vezes não é direcionado para uma mudança cultural, mas apenas para a implantação de ações. Por isso, Lindgreen (2001) desenvolveu pesquisas empíricas sobre o *marketing* de relacionamento, construindo um modelo analítico (Figura 6), embasado em profunda revisão teórica. O objetivo do modelo é construir relações e laços entre a organização e seus clientes, para melhorar o nível de *feedback* e aumentar a fidelidade dos clientes, a qual está vinculada ao modo como ele se sente em relação à empresa.

Figura 6 – Modelo analítico do *Marketing* de Relacionamento



Fonte: Adaptado de Lindgreen (2001, p. 76).

Nos diferentes conceitos estudados, identifica-se como base a essência de relacionamentos. Portanto, interpreta-se que *marketing* estratégico deve sempre ser construído e conduzido pelo confronto do valor percebido com o serviço esperado pelos clientes. (KOTLER, 2000). Pois, se o cliente reconhece o valor agregado, a empresa possui recursos estratégicos para classifica-lo, entendendo sua potencialidade. Através de relacionamentos duradouros de confiança a empresa gera vantagem competitiva. O que Gregurec, Vranešević e Dobrinić (2011) também reforçam em seu estudo, ao observar que as companhias tem prestado mais atenção a compreensão e comportamento de seus clientes, através da criação de relacionamentos de longo prazo. Constataram que usando as informações corretas sobre seus clientes, as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva num ambiente de negócios. E a tecnologia facilita esses relacionamentos das empresas com os clientes, uma vez a ligação sendo estabelecida, ajustando suas ofertas com base na realidade do cliente e não apenas na percepção da empresa sobre o que ele quer e precisa. Em resumo, gestão de relacionamento de clientes.

Mesmo que a tecnologia esteja mudando o comportamento do consumidor, o que importa é o relacionamento. Essa afirmação é reforçada com Gummesson (2005), que trabalha com três variáveis: relacionamentos, redes e interação, as quais são aplicadas para o B2B e B2C. O autor também apresenta trinta diferentes tipos de relacionamentos e visualiza a empresa como uma rede de interações.

O desafio de *marketing* é estabelecer o tipo de proximidade que vai levar à criação de valor emocional (BARNES; CUMBY, 2002). Um programa de mídias sociais pode influenciar o lado comportamental da companhia, fortalecendo a colaboração, a eficiência, a redução de custo e, por consequência, o crescimento do negócio, conforme Blanchard (2011) apresenta. Isto é, reforça a relação entre as partes.

## 2.4 Valor

O *marketing* aborda o conceito de valor para o cliente como uma estratégia organizacional dirigida à atração e retenção de clientes-alvo. (KOTLER, 2000; SALIBA; FISCHER, 2000; WOODRUFF, 1997). E é esse aspecto abordado neste estudo. O Valor percebido pelos clientes é definido como razão entre benefício percebido em um produto e os sacrifícios da aquisição e uso do produto (SALIBA; FISCHER, 2000). Quer dizer, o serviço prestado é percebido em conjunto com produto adquirido.

Porém, as definições de valor são tratadas por diversas áreas e muitas definições de uma área são tomadas de empréstimo de outra. Mas a pauta do estudo aqui é na estratégica da administração de *marketing*. Também podem ser analisadas por duas perspectivas, da empresa e do cliente.

Na perspectiva do cliente, Gale (1996) descreve valor dos clientes como a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto. Já Segundo Kotler (2000, p. 56),

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

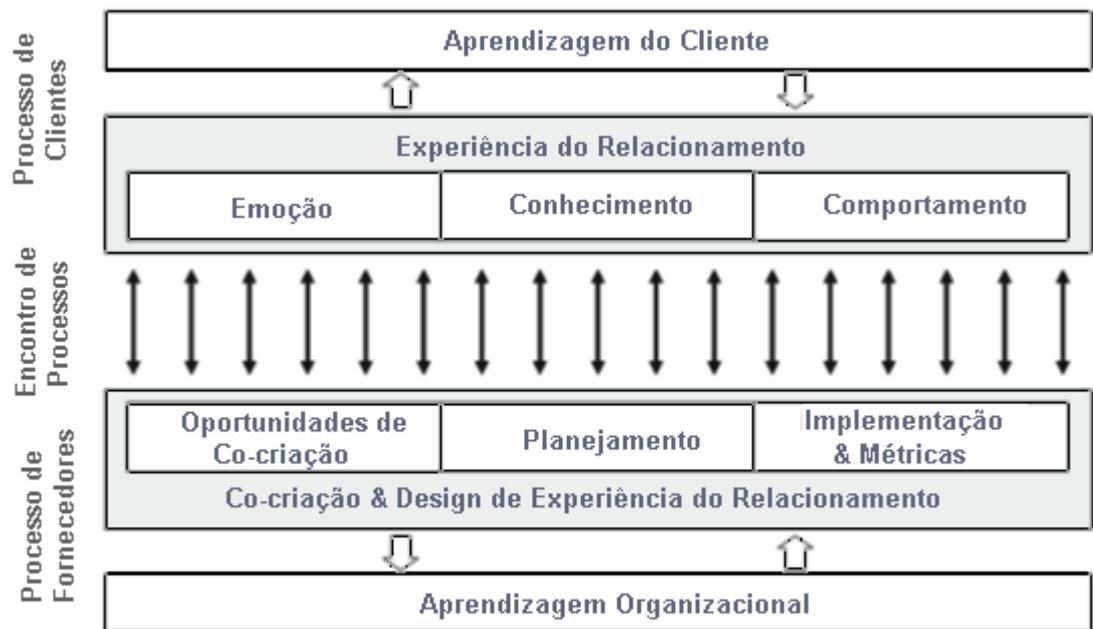
Nada significativamente diferente do que Churchill Junior e Peter (2005) defendem dizendo que é a percepção do cliente quanto à diferença entre os benefícios e os custos da compra e uso de produtos e serviços.

O conceito se avaliado pela perspectiva da empresa, Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 16, grifo do autor) interpretam:

O valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, o que chamaremos de valor do cliente (*customer equity*). [...] O valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa. Em outras palavras, devemos perceber esse valor não só em termos da atual lucratividade que este cliente nos proporciona, mas também com relação ao fluxo líquido descontado de contribuição que a empresa irá receber dele ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo. Essa soma dá o valor total dos clientes da empresa, que chamamos de valor do cliente.

Mas, Kim e Mauborgne (2005) reforça que valor é criado com o cliente, com o cliente do cliente e assim sucessivamente. Por isso as redes sociais virtuais podem colaborar para a geração de valor aos clientes e empresas. Assim também pode ser percebido quando Payne, Storbacka e Frow (2008) defendem que o cliente é sempre um cocriador de valor, que a experiência e percepção são essenciais para a determinação do valor. Nessa mesma linha, Vargo e Lusch (2004) tem a visão de que o envolvimento do cliente no processo ou na prestação de serviço significa cocriação de valor. O que também Prahalad e Ramaswamy (2004b) complementam afirmando que a interação do cliente e a troca entre ele e empresa caracterizam a cocriação, o que é chave para a geração de novas fontes de vantagem competitiva. Sendo assim, o valor deve ser construído por ambos, empresa e cliente. Um modelo para essa construção de valor pode ser também visualizada na Figura 7.

Figura 7 – Um *Framework* conceitual para cocriação de valor



Fonte: Adaptado de Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 86).

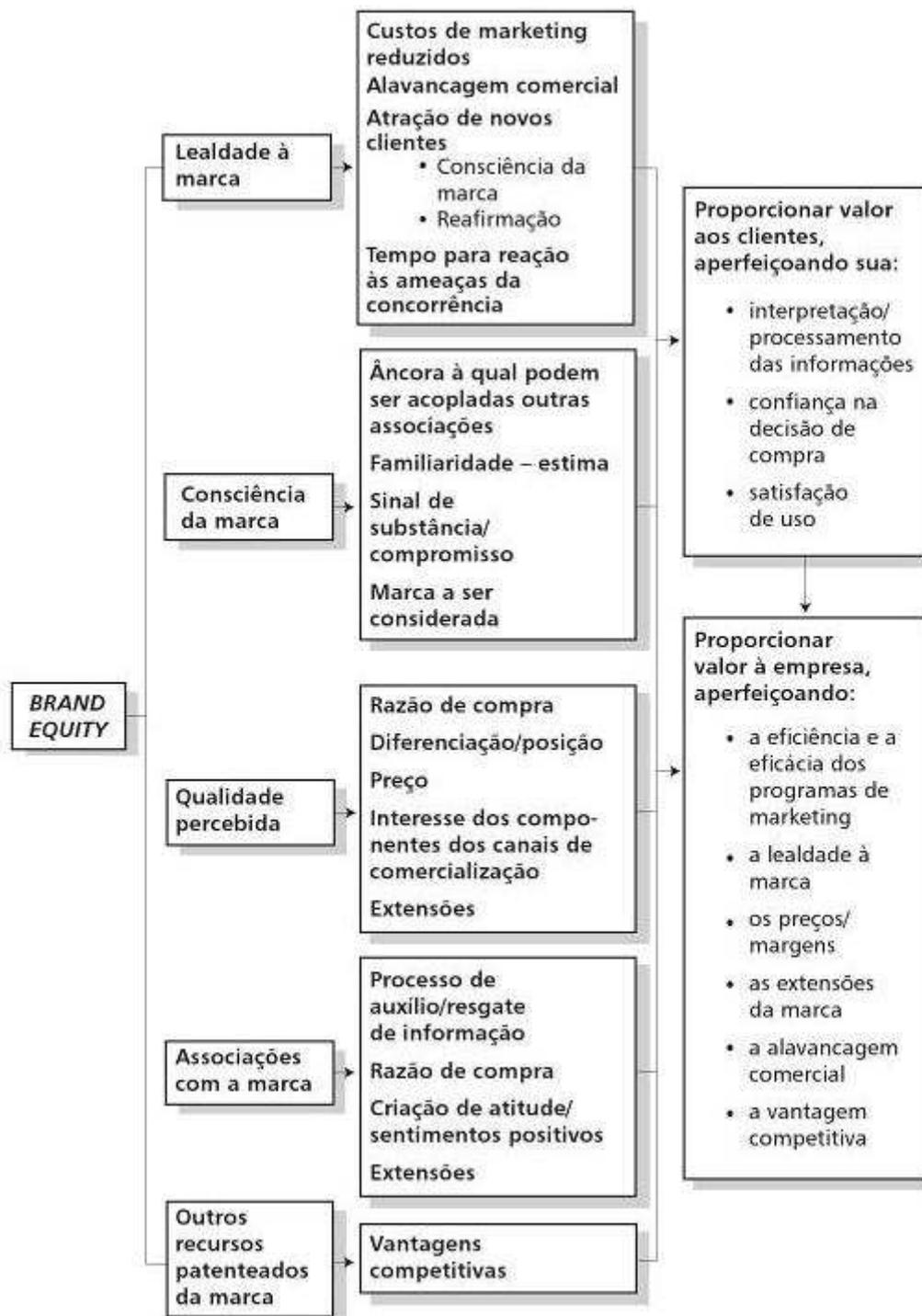
Ainda segundo Prahalad e Ramaswamy (2004a), quatro elementos são a base no processo de interação e relacionamento entre empresa e cliente. Inclusive pode-se afirmar que todos esses elementos de cocriação de valor estão no contexto das Redes Sociais Virtuais. São eles:

- diálogo: comunicação entre empresa e cliente;
- o acesso: busca do cliente por informações, experiências e práticas;
- avaliação do risco: probabilidade de dano ao cliente ou empresa;
- transparência: informações claras, corretas e com cuidado para não haver assimetria.

Sendo assim, os elementos do valor permitem que o cliente coconstrua a experiência de serviço adequada a seu cenário. Elementos, esses, que estão completamente abordados na ferramenta de redes sociais virtuais. Os problemas são solucionados de forma colaborativa, criando um ambiente de harmonia, diálogo ativo e coconstrução de experiências personalizadas. Resultando, então, em um ambiente de múltiplas experiências entre os diferentes clientes e a empresa.

Aaker (2007) ao apresentar o valor de uma marca, coloca que é um conjunto de recursos, cujo gerenciamento envolve investimentos necessários à criação e aperfeiçoamento. A Figura 8 apresenta uma visão geral desses ativos, como o autor descreve, isto é, a geração de valor para o cliente e para a empresa.

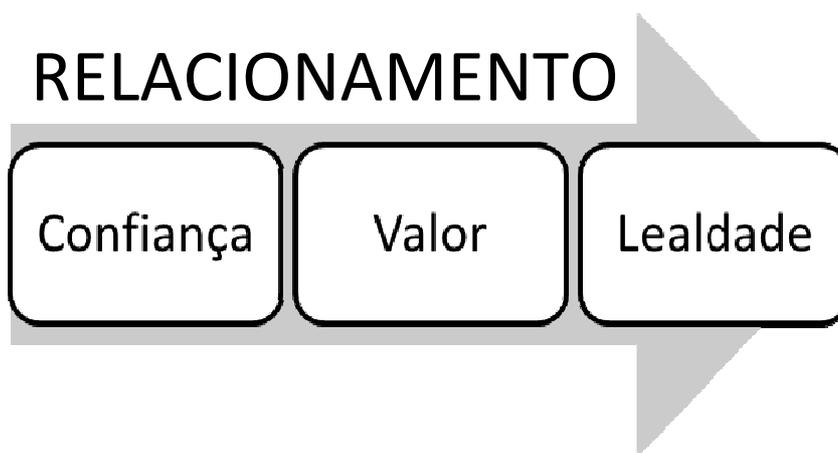
Figura 8 – Como o *brand equity* gera valor



Fonte: Aaker (2007, p. 20).

O valor é reconhecido também por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) como um dos construtos mais relevantes de relacionamento, quando o definem como uma variável mediadora entre a confiança e a lealdade, o que pode ser representado na Figura 9. Eles ainda ampliam o conceito defendendo que a confiança cria valor, cuja interação entre o cliente e seu fornecedor de serviços resulta em benefícios relacionais e reduzem a incerteza nos processos de troca. Sendo que essas trocas relacionais devem gerar o maior valor possível para os clientes.

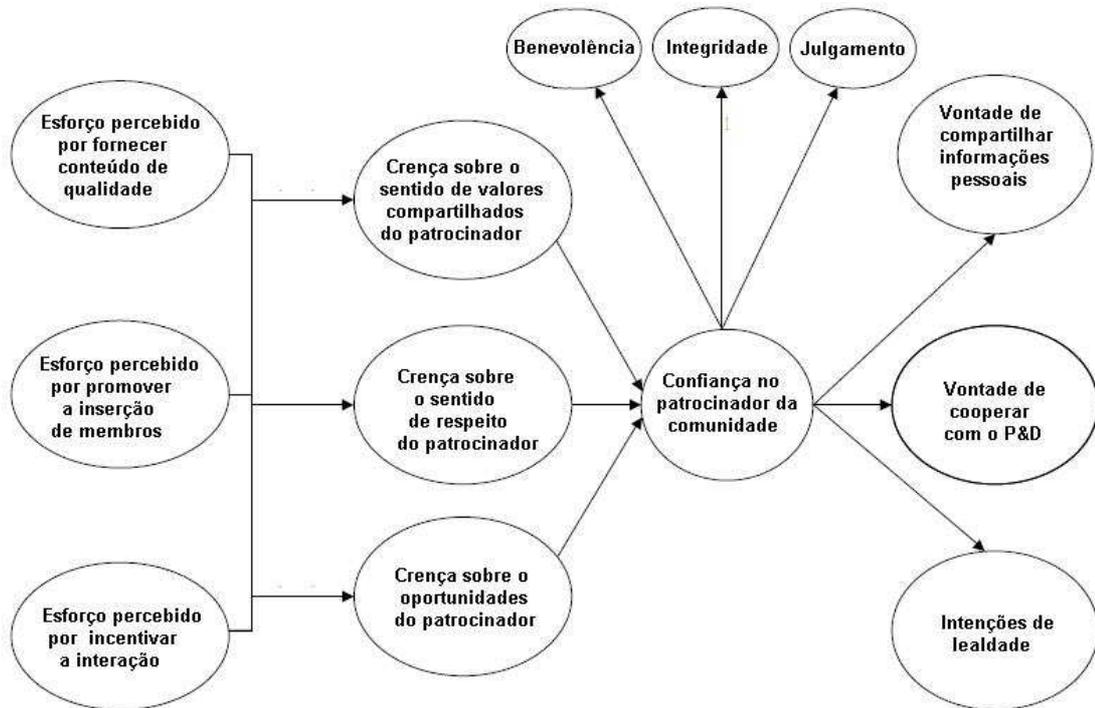
Figura 9 – Valor: mediador do Relacionamento



Fonte: Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002, p. 16) adaptada pela autora.

Considerando a importância da confiança na construção de valor, Porter, C. e Donthu (2008) defendem que a interação das comunidades virtuais deve ser amistosa e prestativa, ou melhor, através de corretas vias para tanto. A Figura 10, a seguir, demonstra um modelo conceitual que os autores apresentam, de formação de confiança e valor em Comunidades Virtuais.

Figura 10 – Modelo conceitual de Formação de Confiança e Valor em Comunidades Virtuais



Fonte: Adaptado de Porter, C. e Donthu (2008, p. 114).

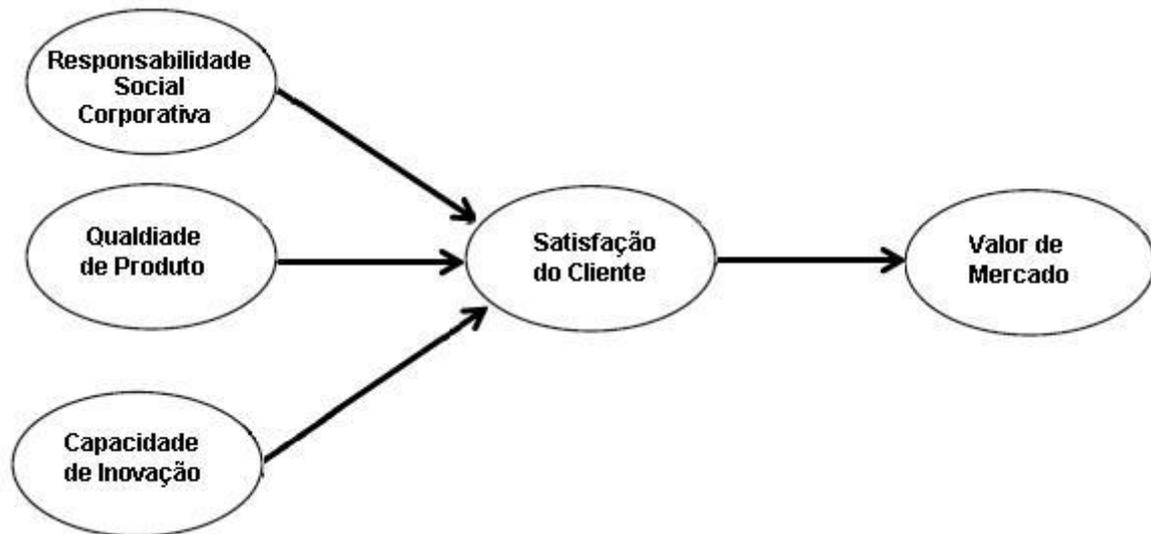
Conforme Porter, C. e Donthu (2008) sugerem, as empresas devem fazer muito mais do que apenas incentivar a interação entre os membros da comunidade se eles esperam criar valor a partir de suas comunidades virtuais. Isto é, para que haja geração de valor nas redes sociais virtuais, as empresas devem investir esforços para fornecer conteúdo de qualidade, para promover a inserção de membros e para incentivar a interação do cliente, para que esse também promova crenças favoráveis sobre a empresa.

Através de estratégia de *marketing* focada na potencialidade do cenário das comunidades virtuais, as empresas podem adotar postura proativa nas redes sociais virtuais, estabelecendo canais de relacionamento direto com seus públicos, promovendo relevante engajamento para a construção de valor para o cliente e empresa.

Ainda, segundo Luo e Bhattacharya (2006), o diferencial para as empresas alcançarem vantagem competitiva eficiente, resultando no valor de mercado, é o gerenciamento do relacionamento, influenciado pela satisfação. Conforme os

autores Luo e Bhattacharya (2006), representam na Figura 11, a responsabilidade social corporativa está relacionada ao seu valor de mercado, com a satisfação dos seus clientes como mediadora.

Figura 11 – Relação da responsabilidade social com valor de mercado.



Fonte: Adaptado de Luo e Bhattacharya (2006, p. 14).

Outrossim, a construção de valor entre empresa e cliente deve estar embasada em relacionamentos de confiança, que conforme Solomon e Flores (2002) defendem, a confiança é uma dinâmica e, de fato, parte da vitalidade dos relacionamentos. Ainda descrevem que confiança é tecer e manter compromissos, reforçando que o problema nos relacionamentos não é a perda da confiança, mas sim o fracasso no cultivo dos compromissos. Entende-se, portanto, que um dos aspectos essenciais para a consolidação do relacionamento com valor agregado para o cliente é a existência do sentimento de confiança mútua, mesmo em diferentes escalas.

## 2.5 Redes Sociais

Redes sociais, de forma geral, têm despertado o interesse da comunidade científica mundial. Um conceito de simples entendimento de rede social, conforme Scott (2000), é um conjunto de pessoas ou grupos de pessoas com alguma conexão e interação, seja amizade, relações de negócio, até mesmo relações conjugais. Já um pouco mais detalhado.

Recuero (2009) define rede social como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos, os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais). Os atores das redes sociais não são exatamente pessoas, mas sim uma representação delas. Ainda, os laços sociais formam as conexões nas redes sociais e são constituídos por meio da interação social entre os atores.

Como mídias sociais virtuais são estruturas em rede, aqui se faz importante o aprendizado do conceito básico de rede (*Network*), quer dizer, compreender sua essência e suas propriedades fundamentais. Balestrin e Verschoore (2008, p. 75) apresentam uma analogia, que auxilia a interpretação do conceito de rede, “[...] os nós da rede de pesca correspondem aos homens, objetos e eventos da perspectiva sociológica, enquanto os fios correspondem às informações e aos recursos que ligam esses nós.” Ainda Balestrin e Verschoore (2008, p. 76) expandem a consolidação do conceito quando dizem: “Resultado da ascensão de um mundo interdependentemente conectado, o termo rede consolidou-se de maneira irreversível, sendo empregado sem restrições para explicar os mais variados fenômenos e estruturas”. Isso se aplica perfeitamente ao novo mundo do *marketing*.

Marques (1999) também ajuda o entendimento quando já descrevia rede social como um campo, presente em determinado momento, estruturado por vínculos, de diversas naturezas, entre indivíduos, grupos e organizações construídos ao longo do tempo. Ainda cita que a rede pode ser composta por várias camadas, cada qual associada a um tipo de relação e a um dado período de tempo. Seu pressuposto central é de que o social é estruturado por inúmeras redes de relacionamento, sejam elas pessoais ou organizacionais. Marques (1999) descreve que a estrutura geral da rede e as posições dos atores modelam as suas ações e estratégias, nas quais constroem as preferências, os projetos e as visões de mundo, além disso, oferecem diferentes acessos a recursos de poder dos mais variados tipos.

No quadro 1 abaixo, os autores Balestrin e Verschoore (2008) aprofundam o estabelecimento de redes de cooperação e apresentam uma síntese das principais dimensões, que envolvem atributos de integração das redes de cooperação, cujos conceitos podem ser também identificados às redes sociais. Muitas citações sobre empresas podem ser visualizados como atores das redes, os quais podem ser pessoas, grupos, empresas, organizações e, até mesmo, governo.

Quadro 1 – Quadro de atributos de interação de uma rede

<b>Conceitos</b>	<b>Definição</b>
<b>Conectividade</b>	Grau de conexão entre os participantes de uma rede.
<b>Identidade</b>	A imagem mental que é criada em relação aos outros participantes.
<b>Complexidade</b>	As diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente.
<b>Autenticidade</b>	Minimização do comportamento antissocial nas relações face a face.
<b>Laços fortes</b>	Interações que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo.
<b>Laços fracos</b>	Interações pouco intensas, distantes, e menos frequentes.
<b>Densidade</b>	A proporção de conexões existentes sobre o total das relações possíveis.
<b>Cliques</b>	Existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede.
<b>Equivalência estrutural</b>	Grau de similaridade das interações entre as empresas de uma rede.
<b>Buraco estrutural</b>	Indica as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas.
<b>Autonomia estrutural</b>	Capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional na rede.
<b>Centralidade</b>	Indica em que medida uma empresa está conectada às demais.
<b>Proximidade</b>	A distância média entre uma empresa e as demais.
<b>Poder de Bonacich</b>	Determinado pela quantidade de conexões de uma empresa, associada à quantidade de conexões que as empresas próximas a ela mantêm.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008, p.161).

Conforme Katona, Zubcsek e Sarvary (2011) observou em seu estudo, a tecnologia, vem gradualmente transformando as interações sociais entre as pessoas. Atualmente, suas comunicações são na maior parte do tempo pelas plataformas tecnológicas. Ainda reforçam que nos últimos anos, as redes sociais têm povoado o mundo, muitas vezes atraindo uma importante proporção da população dos países. Novamente é visualizado que os profissionais de *marketing* acreditam que a maneira eficiente de usar redes sociais para a comunicação se baseia em relacionamentos boca a boca, com a análise e compreensão da estrutura de rede, ou seja, as conexões de seus membros e suas influências.

## 2.6 Mídias Sociais

Porter, M. (1989) dizia que as empresas podem antecipar novas estratégias de enfoque, segmentando e identificando novas oportunidades de negócios. Isso

pode ser aplicado também para a elaboração da estratégia das redes sociais virtuais, quer dizer, segmentar e identificar novas oportunidades para enfoque na geração de valor pelas empresas. Percebe-se que Kotler (2010) também se encontra nesse posicionamento, quando defende que os consumidores influenciam uns aos outros através de suas experiências e opiniões, através das mídias sociais, isto é, as oportunidades tornam-se transparentes, apesar do risco também ser mais significativo. Mais notório fica quando ele relata que as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, direcionando o futuro das comunicações de *marketing*.

Blanchard (2011) argumenta também que as mídias sociais podem fornecer para a organização *feedback* de trabalho, virtualmente instantâneo, sobre clientes, assim como preciosas informações de mercado. Utilizada em conjunto com instrumentos especializados de monitoramento, mensuração e análise, pode fortalecer as atividades, como também a obtenção e análise de informações valiosas, desde a percepção de clientes até o cálculo do ROI.

Relevante importância à aplicação dos 4P's pode ser identificada no desenvolvimento de uma gestão inovadora de *marketing*, para melhor usufruir os benefícios da ferramenta mídias sociais. Então, novamente se faz importante que os projetos de redes sociais virtuais estejam engajados no planejamento estratégico das organizações. Conforme Orsburn (2010) argumenta, a mídia social é onde o serviço ao cliente, o *marketing* e os objetivos da empresa convergem ao público para construir relacionamentos e para alcançar metas estabelecidas. Assim, pode-se intensificar a busca por resultados.

Perante este contexto, se faz relevante o conhecimento das mídias sociais existentes. Jue, Marr e Kassotakis (2010) descrevem mídia social como todos os recursos com acesso à internet, com a finalidade da existência de comunicação através de diversos meios, seja áudio, vídeo, texto ou imagens. Aparentemente simples teoria, os diferentes integrantes das mídias sociais não são claramente conhecidos. Por isso, a importância de novamente recorrer ao que Jue, Marr e Kassotakis (2010) decorrem dos principais integrantes das mídias sociais. São eles:

- a) *blog*: diário individual aberto ao público, que convida seus leitores a escrever comentários de interesse;
- b) *wiki*: *website* em que diversas pessoas podem colaborar criando um trabalho conjunto, através da adição ou de acréscimo de conteúdo do *site*;

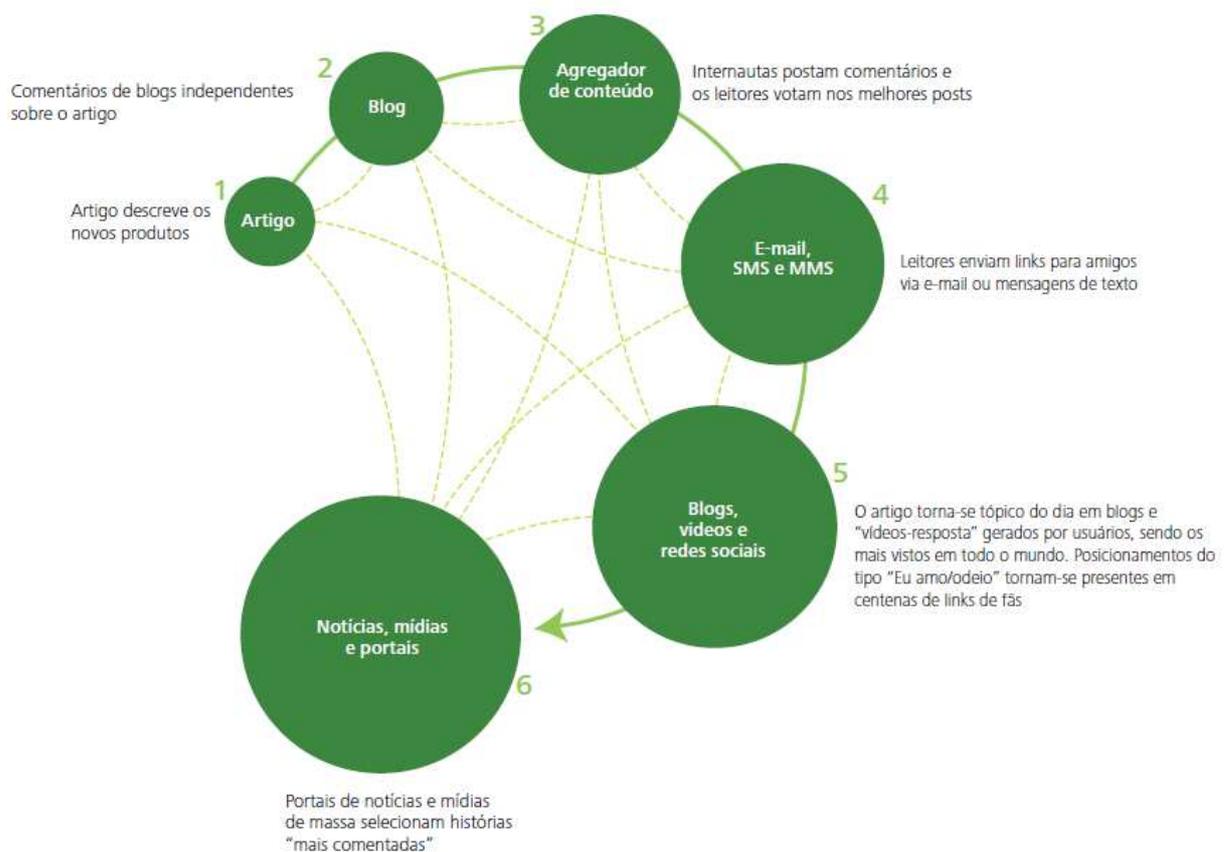
- c) *websites* de relacionamento social: um *website* que permite que as pessoas compartilhem informações sobre si próprias e busquem por outras com o intuito de fornecer e receber informações;
- d) formas de discussão: um lugar onde perguntas podem ser feitas ao público ou a comunidade específica. Respostas e comentários podem ser adicionados e vistos por todos;
- e) *microlog*: “*miniblog*” que consiste de 140 caracteres ou menos (o número máximo de caracteres visíveis, mas todas de telefones celulares) que responde à pergunta básica: “O que você está fazendo?” Essa mensagem é recebida em telefones celulares ou computada das pessoas que escolhem receber suas atualizações;
- f) *podcast*: séries de sessões de áudio disponíveis para *download*, que são enviadas para assinantes, sob demandas, para escutarem em seus computadores ou em aparelhos de MP3;
- g) *web* conferências: uma conferência para pessoas que estão em lugares diferentes que possibilita que os participantes se ajudem através do monitor de um computador e interajam em conversas ao vivo através do telefone VOIP (Voz sobre Protocolo de internet);
- h) mundo virtual: um ambiente de simulações dentro da *web* em que qualquer pessoa pode viver uma vida imaginária – ter uma nova identidade, abrir um negócio, comprar, vender, encontrar pessoas ou apenas passear;
- i) marcações: designar uma palavra-chave a uma informação, que irá ajudá-lo a encontrá-la quando necessário;
- j) *feed de Really Simple Syndication* (RSS): um pedido para receber atualizações de *websites* (*blogs*, wikis, artigos de notícias e etc.) que são enviados ao leitor diretamente, logo que as atualizações são feitas.

Worley (2010) reforça isso também em seu artigo, quando fala que há anos a tecnologia promete facilitar o acesso a mais informações em uma ampla variedade de mídias, além de uma maior acessibilidade e interatividade. E realmente é o que a *Web 2.0* tem fornecido, através do ambiente onde a informação é multimodal, incluindo animação, som e vídeo, bem como texto estático e imagens. O que

também pode ser alinhado a esses estudos é a disponibilidade aos clientes de maior exigência quanto ao tempo de resposta das empresas.

Percebe-se claramente que o fluxo da informação através das mídias sociais tem um novo processo de geração e disseminação, como foi apresentado pela Deloitte (2010) em sua pesquisa das mídias sociais nas empresas, visualizado na Figura 12, influenciando inclusive a reputação das empresas, a qual impede o controle das lideranças.

Figura 12 – O fluxo da informação nos novos tempos da mídia



Fonte: Deloitte (2010, p. 5).

Nesse ambiente das mídias sociais, o entendimento é claro de que o convívio social e o diálogo online são promovidos entre as pessoas, conduzindo o público para padrões de exigência bem mais elevados.

## 2.7 Redes Sociais Virtuais

Como dito por Gregurec, Vranešević e Dobrinić (2011), as redes sociais virtuais são um dos maiores desenvolvimentos da internet no século 21. Elas são consideradas como um novo meio de *marketing* direto. Já Rheingold (1996, p. 18) descrevia que as comunidades virtuais como “[...] agregados sociais surgidos na rede, quando os intervenientes de um debate o levam por diante em número e sentimento suficientes para formarem teias de relações pessoais no ciberespaço”.

Também resgatando Castells (1999, p. 385), ele refere-se à comunidade virtual “[...] como uma rede eletrônica de comunicação interativa autodefinida, organizada em torno de um interesse ou finalidade compartilhados, embora algumas vezes a própria comunicação se transforme no objetivo”. Ou, segundo Gummesson (2005), a criação de redes de relacionamento é advinda da tecnologia da informação e da internet, proporcionando interações de forma rápida, barata e simples. “Tecnicamente, os relacionamentos eletrônicos são relacionamentos à distância, que às vezes são traduzidos em um tipo totalmente novo de relacionamento próximo”. (GUMMESSON, 2005, p. 114).

Ansari, Koenigsberg e Stahl (2011) colocam que as empresas estão buscando cada vez mais aproveitar o potencial das redes sociais virtuais para fins de *marketing*. Para Vasileiadou, Missler-Behr e Ullrich (2011), relacionamentos virtuais e troca de conhecimento são construídos através das redes sociais virtuais, pois geram acumulação de capital social, relacional e intelectual, uma vez que facilitam a informação e troca de conhecimento, integração e criação.

Por isso a importância em compreender a formação de redes de relacionamento entre as empresas e seus colaboradores, entre organizações e seus clientes, assim como entre as diferentes organizações. Ansari, Koenigsberg e Stahl (2011) ainda reforçam em seu estudo que o rápido crescimento das redes sociais online levou a um ressurgimento do interesse no campo do *marketing* no estudo da estrutura e função das redes sociais. Devido à relevância do assunto, pode-se verificar até mesmo investigação de uma rede social virtual organizacional em Instituições de Ensino Superior (BOBSIN; HOPPEN, 2011), onde traz contribuições práticas quanto à compreensão delas como ferramenta de trabalho e das práticas organizacionais decorrentes das interações.

A constatação de que comunidades não só colaboram com as empresas a interagir com clientes, mas também permitem a comunicação e troca de informações entre si, conseqüentemente, aumentando o valor agregado de uma empresa, é uma realidade no cenário global atual. Aliado a essa, também encontra-se a interpretação de Clemons (2008) que defende que a hiperdiferenciação é ativada por informação, e informação permite hiperdiferenciação para gerar lucratividade sem precedentes.

Com isso, outro enfoque que a gestão do *marketing* com o fenômeno das redes sociais virtuais deve abordar é o risco que essas podem trazer para a reputação das empresas. Pois, elas permitem aos usuários fazerem parte de grandes comunidades, globalmente, e compartilhar o conteúdo, informação e opinião com outros membros da rede. (GREGUREC; VRANEŠEVIĆ; DOBRINIĆ, 2011). Além da relevância de que a reputação das empresas prestadoras de serviços está relacionada à confiança depositada pelos clientes, à sua credibilidade e ao seu prestígio. (ALSOP, 2004; GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003). Isso novamente remete à compreensão do alinhamento das redes sociais, às estratégias globais dos negócios, atentando para o mesmo efeito de criação de valor da empresa no contexto de alta tecnologia, que Swaminathan e Moorman (2009) abordam na avaliação das redes de alianças estratégicas de *marketing*.

Considerando ainda que essas redes, sendo trabalhadas dentro e fora de uma comunidade física, proporcionam às pessoas avançadas capacidades de criação de conhecimento, acesso à informação e colaboração, sendo esse meio de interação e comunicação humana dominante e poderosa (LIN; RANJIT, 2012), positiva ou negativamente. E também baseada em confiança, cuja importância pode ser explicada por ser vista como um fenômeno contribuinte para o fortalecimento de relacionamentos interpessoais, intraorganizacionais e interorganizacionais. (SVENSSON, 2001). Também Barney e Hansen (1994), relacionam-a como uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva.

Pode-se, em concordância com os estudos apresentados neste constructo, novamente embasar que as redes sociais virtuais são uma estratégia de *marketing* para geração de valor e potencialização de resultados.

## 2.8 Síntese da Revisão Teórica

Embora pesquisadores anteriores tenham examinado o valor de comunidades virtuais para os clientes, o surgimento das redes sociais virtuais, provenientes dos avanços tecnológicos, como ferramenta de *marketing* proporciona uma ampla gama para ser ainda explorada e estudada. (ANSARI; KOENIGSBERG; STAHL, 2011; GREGUREC; VRANEŠEVIĆ; DOBRINIĆ, 2011; VASILEIADOU; MISSLER-BEHR; ULLRICH, 2011; WORLEY, 2010). Este estudo aprofunda a investigação dessa ferramenta na geração de valor para o cliente.

Aaker (2007) descreve que o cliente adquire um conjunto de valores e atributos intrínsecos à marca. Esses atributos propiciam realizar experiências que conduzam a cocriação de valor, sempre devendo ser considerado os quatro elementos da cocriação (diálogo, acesso, avaliação e transparência), o envolvimento, a troca e a interação do cliente. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a, 2004b; VARGO; LUSCH, 2004).

Assim, para a condução da análise do estudo foi construído e utilizado o modelo baseado no Quadro 2, inspirado nos modelos de Aaker (2007) e Keller e Machado (2006). O objetivo é avaliar dentro de cada dimensão das Redes Sociais Virtuais, incorporando seus atributos relativos, como as empresas pesquisadas utilizam a ferramenta para construir valor para o cliente. Considerando que as empresas buscam respostas claras para cada atributo.

Quando Porter, C. e Donthu (2005) definem comunidades virtuais como um grupo de indivíduos ou parceiros de negócios, os quais interagem em torno de um interesse comum, sendo essa interação parcial ou totalmente baseada e mediada pela tecnologia, assim como guiada por alguns protocolos e normas, corroboram para a interpretação de que esse conceito é também um entendimento imprescindível para o estudo e relacionado ao tema dos constructos do Quadro 2.

Quadro 2 – Constructos determinantes para as redes sociais virtuais como ferramenta de *marketing* na geração de valor para o cliente

<b>Dimensão</b>	<b>Atributo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Autor</b>
Valor	Valor percebido pelo cliente	Geração de valor superior para o cliente	Barnes e Cumby (2002); Churchill Junior e Peter (2005); Gale (1996); Gummesson (2005)); Kim e Mauborgne (2005); Kotler (2000); Payne, Storbacka e Frow (2008); Porter, C. e Donthu (2008); Prahalad e Ramaswamy (2004b); Rust, Zeithmal e Lemon (2001); Saliba e Fischer (2000); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Vargo e Lusch (2004); Woodruff (1997)
Qualidade percebida	Percepção do diferencial da empresa	Permanência e crenças favoráveis do Cliente	Gale (1996); Kotler (2000); Luo e Bhattacharya (2006); Porter, C. e Donthu (2008); Salmones, Perez e Bosque (2009); Shirazi e Som (2011)
Relacionamento	Nível de confiança e interatividade	Lealdade e indicação positiva	Alsop (2004); Barney e Hansen (1994); Ganesan (1994); Gregurec, Vranešević e Dobrinić (2011); Porter, C. e Donthu (2008); Prahalad e Ramaswamy (2004b); Salmones, Perez e Bosque (2009); Solomon e Flores (2002); Svensson (2001); Webley (2003)
	Interatividade e permanência	Lealdade e longevidade da relação	Barnes e Cumby (2002); Cobra (2005); Gregurec, Vranešević e Dobrinić (2011); Gummesson (2005); Prahalad e Ramaswamy (2004a); Shirazi e Som (2011); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002);
	Nível de Satisfação	Superação da satisfação do Cliente.	Cobra (2005); Luo e Bhattacharya (2006); Payne, Storbacka e Frow (2008); Porter, C. e Donthu (2008); Shirazi e Som (2011);

Fonte: Elaborado pela autora, inspirado em Aaker (2007) e Keller e Machado (2006).

Vargo e Lusch (2004) reforçam essa interpretação ao proporem uma nova lógica para o *marketing*, a de serviços, onde definem que o relacionamento e os processos de troca são o ponto central. O mesmo quando Day (2004) explora como causa da mudança do *marketing* de produto para serviço, definindo a evolução da tecnologia como causa relacionada à participação dos clientes na execução dos serviços. Com base na análise deste contexto de *marketing* descrito pelos autores, de trocas relacionais de serviço, interpreta-se uma indicação da relevância das dimensões das Redes Sociais Virtuais e seus atributos para a gestão do *marketing* na geração de valor para o cliente.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método que foi utilizado no estudo para o alcance dos objetivos propostos. Esta fase, conforme Malhotra (2006) descreve, é o detalhamento da metodologia da obtenção de informações e análise dos dados necessários para resolução do problema de pesquisa, o qual buscou entender de forma aprofundada como as redes sociais virtuais são empregadas na geração de valor para o cliente como ferramenta estratégica de *marketing*.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Buscando atingir os objetivos apresentados, foi realizado um amplo levantamento na literatura acerca do tema estudado. Ao pesquisar o referencial teórico para a elaboração do presente estudo se observou que o tema é bastante novo e complexo (GABRIEL, 2010; RECUERO, 2009), por isso requer imersão para entendimento, aprofundamento do conhecimento e desenvolvimento do modelo. Dessa forma, o método empregado teve uma abordagem exploratória de natureza qualitativa.

Conforme Gil (1999, p. 43) descreve, “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. E ainda, conforme Malhotra (2006), esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal auxiliar na compreensão do problema estudado pelo pesquisador. Também é recomendada para obter maior familiaridade com a situação problema estudada, proporcionando assim maior clareza e conhecimento. (GIL, 2002). Além disso, indicada para ser realizada em áreas em que o conhecimento sistematizado ou acumulado é pouco explorado. (VERGARA, 2000).

No estudo foi escolhida uma pequena quantidade de unidades de análise, para disponibilizar a compreensão do problema definido, com uma metodologia de pesquisa semiestruturada e exploratória, que conforme Malhotra (2006) é o conceito de pesquisa qualitativa.

Enquanto Richardson (1999, p. 80) apresenta a pesquisa qualitativa de maneira mais detalhada:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Já quanto ao método estudo de caso, de acordo com Yin (2001), é uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e abordagem, quantitativa ou qualitativa.

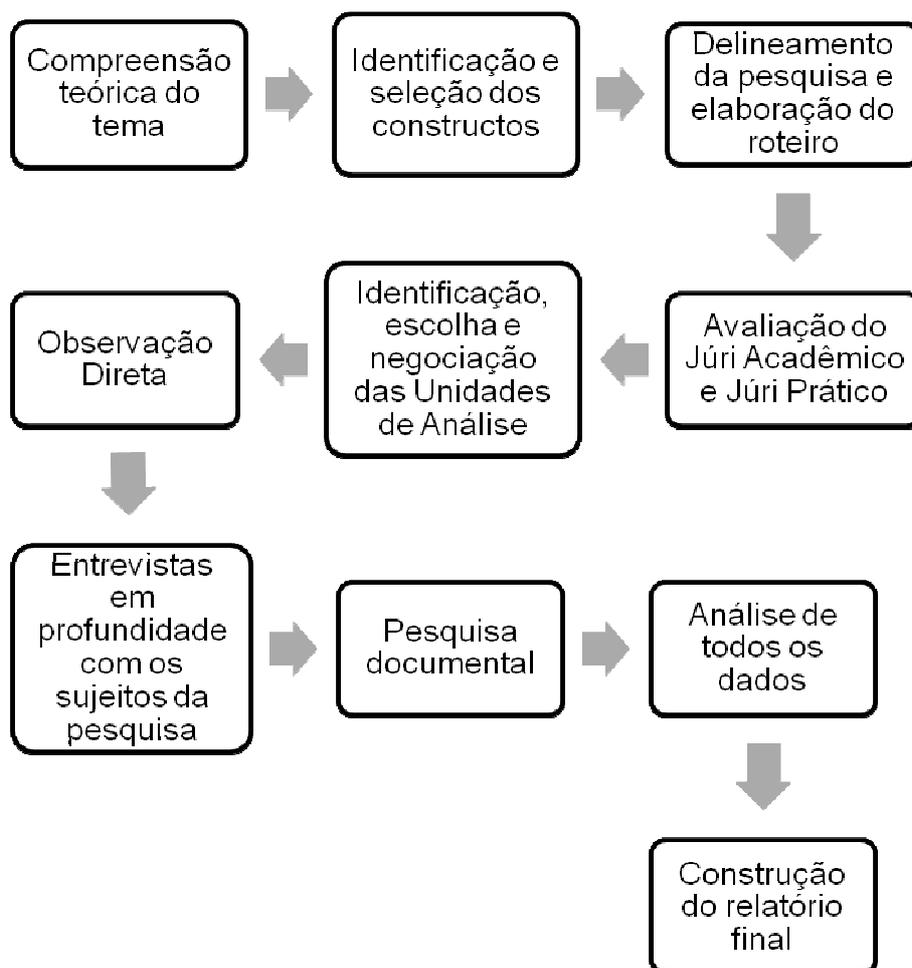
Tendo em vista a revisão bibliográfica realizada, para atingir os objetivos propostos, foi desenvolvido o estudo em casos múltiplos através de pesquisa exploratória, com o método qualitativo. O estudo permitiu um maior aprofundamento e entendimento do tema, tais como as redes sociais virtuais são empregadas na geração de valor para o cliente.

A escolha de fontes originais e fidedignas (MALHOTRA, 2006) garantiu a confiabilidade do estudo. As informações e dados foram obtidos nas diretorias, gerências e departamentos de *marketing* das empresas investigadas. A fim de aumentar a precisão do estudo, foi utilizada também a observação direta nas ferramentas das empresas.

### **3.2 Etapas do Estudo**

A partir do delineamento da pesquisa, o fluxo do desenvolvimento do estudo pode ser visualizado na Figura 13, onde todas as etapas são descritas logo a seguir.

Figura 13 – Resumo do fluxo do estudo



Fonte: Elaborada pela autora

Após pesquisa para compreensão teórica do tema, deu-se início ao fluxo detalhado na Figura 13, onde se identificou e selecionou os constructos que serviram de base para o estudo, assim como também se elaborou a pesquisa e seu roteiro, a qual foi colocada para avaliação de um júri acadêmico e júri prático. Em seguida, foram selecionadas as unidades de análise, com as quais foi negociada a possibilidade do estudo, com positiva aceitação. Em consequência, obteve-se uma observação direta nas unidades, assim como se realizou as entrevistas em profundidade e a pesquisa documental. Posteriormente a essas significantes etapas desenvolveram-se a importante análise dos dados e a construção deste relatório final.

As seções seguintes detalham como foi conduzido o estudo, iniciando com as unidades de análise e sujeitos da pesquisa, seguido com a coleta de dados, a técnica de análise de dados e as limitações do método.

### 3.3 Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa

Para a obtenção dos dados e informações relevantes para a percepção e compreensão do contexto do estudo, fez-se necessário a definição de uma quantidade pequena e fixa de unidades de análise. Porém, uma unidade já era determinada como ponto de partida, devido à facilidade de acesso da pesquisadora, por seu vínculo empregatício. Portanto, o critério de escolha das demais unidades de análise foi de empresas que estejam presentes nas Redes Sociais Virtuais e que focam em sua estratégia de *marketing* a geração de valor para o cliente. O fator preponderante foi a seleção das empresas de máquinas e equipamentos, que além de produzir e comercializar seu produto prestam serviços, ou melhor, trabalham em ambos mercados (B2B e B2C), necessitam gerar valor para o cliente a fim de garantir o relacionamento.

Definido este segmento de empresas de máquinas e equipamentos com presença nas redes sociais virtuais para proposição de valor, fez-se essencial para a seleção, as empresas que formaram a unidade de análise do estudo. A etapa seguinte para a escolha foi a identificação de empresas com matriz no Rio Grande do Sul, que fossem indústrias, trabalhassem também com prestação de serviços através de seus produtos e estivessem presentes nas redes sociais virtuais. Em adição, a facilidade de interação com as empresas também foi fator significativo na escolha das referidas unidades de análise, as quais foram Thyssenkrupp Elevadores S.A., Marcopolo S.A. e Stamac Grupo Geradores Ltda.

Os sujeitos da pesquisa foram os executivos e profissionais, do nível estratégico e operacional, da área de *marketing* da empresa, envolvidos com a decisão e gestão das redes sociais em suas empresas, utilizando-as em suas estratégias de *marketing*, conforme resumido no Quadro 3. Ainda, nos casos disponibilizados, foi realizada a pesquisa com clientes que participaram de algum relacionamento através das redes sociais virtuais das empresas, os quais foram tratados como A e B e C.

Quadro 3 – Sujeitos entrevistados

<b>Nível</b>	<b>TKE</b>	<b>STEMAC</b>	<b>MARCOPOLO</b>
Estratégico	Presidente	Gerente de <i>Marketing</i>	Gerente de <i>Marketing</i>
Operacional	Analista de <i>Marketing</i> (operacional Redes Sociais Virtuais)	Analista de <i>Marketing</i> (operacional Redes Sociais Virtuais)	Analista de <i>Marketing</i> (operacional Redes Sociais Virtuais)
Cliente	A	B	C

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.1 Caracterização das Empresas

Nesta seção é apresentada a caracterização das unidades de análise. Segundo as definições descritas, foram selecionadas três empresas, fabricantes de diferentes produtos e prestadoras de serviços. Uma empresa de elevadores, outra de ônibus e uma última, de geradores. Todas elas com estratégias de *marketing* digital para ampliar a interação com seu público.

#### 3.3.1.1 ThyssenKrupp Elevadores

A partir de dados na página oficial da empresa na internet, a empresa foi fundada em 4 de fevereiro de 1945. Atualmente pertence ao grupo alemão Thyssenkrupp. Sua missão é ser a empresa de tecnologia e materiais. Manter os mais elevados padrões. Responder aos desafios de amanhã com nossos clientes. Partilhar valores comuns. (THYSSENKRUPP ELEVADORES, 2012).

A empresa trabalha na fabricação, instalação, conservação e modernização de elevadores, escadas e esteiras rolantes, pontes de embarque, elevadores residenciais, cadeiras elevatórias para escadas e plataformas verticais e inclinadas (para pessoas com mobilidade reduzida). Possui diversas filiais no território nacional e uma planta industrial, em Guaíba, Rio Grande do Sul.

Devido aos diferentes negócios em que atua, a empresa trabalha com um público bastante diverso, tendo que construir o planejamento de comunicação com

significante relevância para focar a todos de forma diferenciada. A empresa tem forte entendimento que seu principal negócio é o serviço prestado aos seus clientes e que a indústria está inserida no contexto deste ambiente. O *marketing* digital é visualizado como fundamental para alcançar seus objetivos. A área de *Marketing*, no projeto Redes Sociais Virtuais, responde diretamente para a presidência da empresa.

### 3.3.1.2 Marcopolo

Conforme dados obtidos na página oficial da empresa na internet, a mesma foi fundada em agosto de 1949. Sua missão é “Ser reconhecida mundialmente como a empresa brasileira mais competitiva nos segmentos de negócios em que estiver atuando e de sólida imagem econômica e social”. (MARCOPOLO, 2011).

Seu negócio é a fabricação de carrocerias e componentes de ônibus, assim como as peças de reposição para as representantes autorizadas. No Brasil, possui duas fábricas em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul e uma em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.

Apesar de a empresa trabalhar com seu público direto, os empresários das empresas de transporte urbano e transporte rodoviário de passageiros, também passaram a focar com especial atenção as pessoas que utilizam seus produtos, ou seja, passageiros e usuários. Nesses também estão inseridas pessoas que se dizem apaixonadas por ônibus, os “busólogos”, como são chamados no mercado. Foi criado o termo “busologia”, o qual é utilizado para designar a atividade, geralmente praticada como *hobby*, do estudo do ônibus e dos assuntos relacionados a esse tipo de veículo, tais como história, sistemas de transportes, empresas operadoras, políticas públicas, fabricantes de veículos, motores e carrocerias. Esse conceito foi desenvolvido a partir das atividades de colecionismo, desenhos, pinturas e fotografias, além de encontros, exposições e debates ligados a ônibus. A empresa possui a informação de que no mundo, a busologia deva atrair cerca de 45 mil adeptos, sendo 13 mil no Brasil.

### 3.3.1.3 Stemac Grupos Geradores

Na página oficial da empresa, na internet, coletou-se a informação de que foi fundada em 28 de dezembro de 1951. Possui a missão de

Oferecer soluções em energia, com grupos geradores movidos pelos mais diversos combustíveis. Atuar com responsabilidade socioambiental, promovendo o crescimento e a realização profissional, financeira e pessoal de cada colaborador, garantindo retorno adequado aos acionistas. (STEMAC, 2012).

A empresa desenvolve soluções em energia através de fabricação, instalação e manutenção de grupos geradores. Possui 38 filiais no Brasil, planta industrial e matriz em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Sendo construído mais um parque Industrial em Tubiara, Goiás, com ativação prevista para 2013. Hoje a empresa é a única fabricante de grupos de geradores que presta serviços de pós-venda e assistência técnica no mercado brasileiro.

Conforme apresentado durante a entrevista, o mercado brasileiro tem característica própria, com exigências de pós-vendas e assistência técnica. Assim, grandes empresas mundiais tentaram entrar, mas não se consolidaram. A empresa foi colocada para uma grande vitrine em 2001, na crise brasileira do grande apagão, quando o mercado passou necessidade para sobrevivência, até mesmo o usuário final.

A empresa trabalha com um público heterogêneo, empresas, engenheiros e público final, esse normalmente leigo. Ela entende, administra e conduz o *marketing* digital como uma forma diferente de potencializar o negócio, fidelizar o cliente, identificar novos mercados, oportunidades e novos clientes. O departamento de *marketing* responde ao diretor-presidente da empresa.

### 3.3.1.4 Resumo da Caracterização das Empresas

Por último, com o objetivo de simplificar o entendimento da caracterização das unidades de análise foi elaborado o Quadro 4, resumo com alguns itens de identificação.

Quadro 4 – Resumo da caracterização das empresas.

	<b>TKE</b>	<b>MARCOPOLO</b>	<b>STEMAC</b>
Fundação	1945	1949	1951
Negócio	Escadas e esteiras rolantes, pontes de embarque, elevadores residenciais, cadeiras elevatórias para escadas e plataformas verticais e inclinadas	Ônibus, micro-ônibus e ônibus leve	Grupo geradores
Número aproximado de Colaboradores	3500	22000	2900
Controle e operação	Multinacional com controle alemão	Nacional com operação multinacional	Nacional e exporta para alguns países

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 Técnica de Coleta de Dados

A coleta dos dados deste estudo foi desenvolvida através de pesquisa documental, observação direta e entrevistas com tomadores de decisão das unidades de análise e responsáveis pela operação das redes sociais virtuais, conforme resumido no Quadro 5. Conforme fundamenta Yin (2001), para o desenvolvimento de um estudo de caso, o acesso às fontes de evidências relevantes é de extrema significância.

Quanto à coleta de dados, para este estudo de múltiplos casos foram coletados dados e evidências de três fontes, que convergiram e deram suporte às descobertas da pesquisa, que conforme Yin (2001) é o ideal.

Três princípios para coleta de dados são defendidos por Yin (2001): utilizar várias fontes de evidência, criar um banco de dados para o estudo de caso e manter o encadeamento de evidências. Pela técnica aqui descrita, considerou-se, então, obter um elaborado conjunto de dados, envolvendo a pesquisa e capturando a complexidade do contexto.

Quadro 5 – Técnica de coleta de dados

<b>Técnicas de Coleta</b>	<b>Fontes de Evidência</b>	<b>Detalhamento</b>
Pesquisa Documental	Relatórios de monitoramento das redes sociais virtuais e indicadores da gestão.	Avaliado o sistema que cada empresa utiliza, conforme autorizado pelas mesmas.
Observação Direta	Interação nas ferramentas das Redes Sociais das empresas.	<i>Facebook, Twitter<sup>®</sup>, Youtube<sup>®</sup> e Blog .</i>
Entrevistas	Roteiro da entrevista em profundidade nas empresas (Apêndice A).	Entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora nas empresas, durante o período de dezembro de 2012 a março de 2013. A observação direta e a pesquisa documental foram realizadas após as entrevistas através de acompanhamento, visualização de relatórios e documentos, assim como interação nas ferramentas das Redes Sociais Virtuais das empresas, com autorização prévia dos responsáveis.

#### 3.4.1 Pesquisa Documental

O desenvolvimento do estudo realizou a pesquisa documental, a qual analisou documentos de elaboração de projetos e planejamento do tema nas unidades de análise, assim como *frameworks* de monitoramento, gestão e controle de resultados alcançados com as ações e interações através das ferramentas das Redes Sociais, os quais são resumidos no Quadro 6.

Quadro 6 – Documentos acessados nas empresas

	<b>ThyssenKrupp Elevadores</b>	<b>Marcopolo</b>	<b>Stemac</b>
Sistemas de interação acessados	Reclame Aqui <i>Twitter</i> <sup>®</sup> <i>Facebook</i> <sup>®</sup> <i>Youtube</i> <sup>®</sup> <i>Blog</i>	<i>Twitter</i> <sup>®</sup> <i>Facebook</i> <sup>®</sup> <i>Youtube</i> <sup>®</sup> <i>Flickr</i> <sup>®</sup>	<i>Blog</i> <i>Twitter</i> <sup>®</sup> <i>Facebook</i> <sup>®</sup> <i>Youtube</i> <sup>®</sup> <i>Linkedin</i> <sup>®</sup>
Relatórios acessados das ferramentas de análise e monitoramento	<i>Google Analytics</i> <sup>®</sup> <i>Seekr</i> <sup>®</sup> <i>Facebook Insights</i>	<i>Socialbakers</i> <sup>®</sup> <i>Google Analytics</i> <sup>®</sup> <i>Facebook Insights</i>	<i>Google Analytics</i> <sup>®</sup> <i>Facebook Insights</i>
Relatórios de gestão e controle de resultados acessados	Apresentações e relatórios elaborados internamente pelas equipes de gestão das RSV	Apresentações e relatórios elaborados internamente pelas equipes de gestão das RSV	Apresentações e relatórios elaborados internamente pelas equipes de gestão das RSV

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa documental, diferenciadamente da pesquisa bibliográfica pelas fontes, baseia-se em materiais que ainda não foram tratados analiticamente ou que podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa. (GIL, 1999). As entrevistas foram complementadas pelos documentos (YIN, 2001) e relatórios de monitoramento e indicadores da gestão de cada unidade de análise. Foram solicitadas de informações, relato de casos e indicadores de monitoramento e resultados para cada unidade de análise, nos casos de utilização de *softwares* fechados.

### 3.4.2 Observação Direta

A técnica de observação direta para Malhotra (2006) permite a avaliação do comportamento real, ao invés de relatos de um comportamento pretendido ou preferido. Conforme Yin (2001), o relato fica sem tendenciosidade, assim como a potencial tendenciosidade causada pelo entrevistador e pelo processo de entrevista é reduzida ou eliminada. Protocolos formais de observação também foram seguidos.

Malhotra (2006) também apresenta a observação não estruturada, onde o observador monitora todos os aspectos do fenômeno aparentemente importantes para o problema em foco. O que foi aplicável ao estudo, devido à novidade e complexidade do tema. Para essa observação aberta foi seguido as seguintes etapas do protocolo para a utilização de várias fontes de evidência e a triangulação de dados:

- a) acesso semanal às páginas nas redes sociais virtuais das unidades de análise, para observação das postagens e interações. Interagir também nos casos oportunos;
- b) acesso quinzenal nos *softwares* abertos de gestão dos processos das unidades de análise, conforme autorização das empresas, para observação dos indicadores resultantes de suas ações e interações.

Conforme Malhotra (2006) a principal forma utilizada foi de observação natural, onde se observou o comportamento da forma como ele acontece no ambiente natural. Portanto, a vantagem é que o fenômeno observado reflete com maior precisão o fenômeno verdadeiro. Pois conforme Yin (2001), evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo. O período da observação deu-se de setembro de 2012 a março de 2013.

### 3.4.3 Entrevistas

O estudo foi conduzido através de entrevista, técnica estruturada de coleta de dados, que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder, segundo Malhotra (2006). Também descreve o formulário de entrevista como um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados.

Porém, devido ao tema do estudo ser significativamente novo e complexo, foi necessária flexibilidade do método de coleta dos dados. Conforme Malhotra (2006), essa flexibilidade é determinada principalmente pelo grau de interação possível do entrevistado com o entrevistador e pelo questionário de levantamento.

As entrevistas foram realizadas principalmente através da aplicação presencial, porém também foram utilizados métodos telefônicos quando

necessário. Com o objetivo de alcance de maior precisão dos dados observados, o instrumento escolhido para coletar os dados exploratórios foi entrevista em profundidade semiestruturada. A mesma é caracterizada pelo seu início através de certos questionamentos básicos, os quais oferecem possibilidades de ampliação das indagações, que surgem à medida que as respostas são recebidas dos entrevistados pelas suas próprias palavras. (MALHOTRA, 2006).

As entrevistas foram conduzidas conforme roteiro descrito no Apêndice A, o qual está baseado no Quadro 2, onde para cada sujeito da pesquisa, as questões investigadas são correlacionadas às dimensões, apontando o objetivo relevante de cada dimensão. O roteiro do estudo foi construído com a colaboração de um júri acadêmico, pois foi submetido para avaliação de professores e pesquisadores de *marketing*. Ainda sugeriram reduzir a amplitude do primeiro formato do questionário, no escopo dos Diretores e Gerentes, como também a inserção de questões relacionadas com a dimensão de análise Valor. A contribuição para a dimensão de satisfação foi a sugestão da avaliação do impacto de iniciativas, assim como o uso das informações para o planejamento de *marketing* da organização. O questionário também foi submetido a um júri prático, composto por profissionais de agência de *marketing* digital, os quais sugeriram um melhor entendimento do contexto de cada organização analisada, devido ao risco da diversidade das respostas obtidas das diferentes experiências dos profissionais e empresas.

De forma resumida, no Quadro 7, pode-se identificar a relação das categorias utilizadas para as entrevistas e suas questões com as dimensões, objetivos e autores dos constructos determinantes para as redes sociais virtuais como ferramenta de *marketing* na geração de valor para o cliente.

Quadro 7 – Relação das dimensões de análise com objetivos, autores e questões

Dimensão	Objetivo	Autor	Questões		
			Diretor ou Gerente de Marketing	Gestor das Redes Sociais Virtuais	Cliente
Valor	Geração de valor superior para o cliente	Barnes e Cumby (2002); Churchill Junior e Peter (2005); Gale (1996); Gummesson (2005); Kim e Mauborgne (2005); Kotler (2000); Payne, Storbacka e Frow (2008); Porter, C. e Donthu (2008); Prahalad e Ramaswamy (2004b); Rust, Zeithmal e Lemon (2001); Saliba e Fischer (2000); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Vargo e Lusch (2004); Woodruff (1997).	1,2 e 3	1,2 e 3	1,2 e 3
Qualidade percebida	Permanência e crenças favoráveis do Cliente	Gale (1996); Kotler (2000); Luo e Bhattacharya (2006); Porter, C. e Donthu (2008); Salmones, Perez e Bosque (2009); Shirazi e Som (2011).	4 e 5	4	4 e 5
Relacionamento	Lealdade e indicação positiva	Alsop (2004); Barney e Hansen (1994); Ganesan (1994); Gregurec, Vranešević e Dobrinić (2011); Porter, C. e Donthu (2008); Prahalad e Ramaswamy (2004b); Salmones, Perez e Bosque (2009); Solomon e Flores (2002); Svensson (2001); Webley (2003).	6,7 e 8	5 e 6	6
	Lealdade e longevidade da relação	Barnes e Cumby (2002); Cobra (2005); Gregurec, Vranešević e Dobrinić (2011); Gummesson (2005); Prahalad e Ramaswamy (2004a); Shirazi e Som (2011); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002).	9 e 10	7 e 8	7 e 8
	Superação da satisfação do Cliente.	Cobra (2005); Luo e Bhattacharya (2006); Payne, Storbacka e Frow (2008); Porter, C. e Donthu (2008); Shirazi e Som (2011).	11 e 12	9 e 10	9 e 10

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5 Técnica de Análise de Dados

Este subcapítulo do trabalho discute os resultados provenientes da pesquisa documental, da observação direta e das entrevistas. Malhotra (2006) apresenta a

análise de dados como não sendo um fim em si mesmo. Seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo.

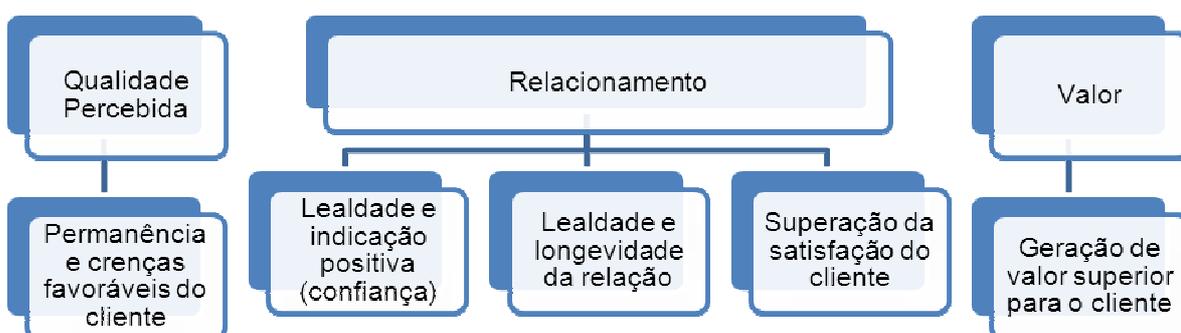
Yin (2001) descreve a análise dos dados com a etapa mais difícil da pesquisa. Segundo ele essa etapa consiste em examinar, categorizar, classificar, testar, ou do contrário, recombinar as evidências para tratar as proposições iniciais do estudo.

Tal como a pesquisa qualitativa e semiestruturada, não estabelecem separações estanques entre a coleta e a interpretação das informações. Um fluxo constante de informações coletadas são em seguida interpretadas, podendo criar a necessidade de novas questões, o que requer uma outra busca de dados. (TRIVIÑOS, 1992).

Portanto, o proposto neste estudo para análise de dados foi descrever os procedimentos de análise, as anotações de campo, pois se houve flexibilidade, o encadeamento lógico de evidências, a comparação dos casos, a proposição teórica, explanação concorrente e descrição dos casos, comparação dos resultados com a literatura e revisão do projeto. O estudo foi através da técnica de análise de conteúdo, que conforme Bardin (1977) tem duas funções: heurística, técnica dos descobrimentos, onde a análise de conteúdo enriquece a técnica exploratória, e administração da prova, diretrizes para confirmação ou descarte dos dados.

A análise de conteúdo foi realizada através da categoria *a priori*, a partir do estudo do referencial teórico. A figura 14 demonstra as categorias de análise utilizadas, as quais foram embasadas nas dimensões identificadas (Quadro 2), assim como foram utilizadas subcategorias de análise, apontadas pelo objetivo relevante de cada dimensão.

Figura 14 – Categorias e subcategorias de análise



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.6 Limitações do Método

Embora tenha sido proposto buscar todo rigor nas análises e procedimentos para o estudo, alguns aspectos referentes às suas limitações são essenciais serem descritos. O método utilizado para a pesquisa, o estudo de multicasos, embora tenha permitido uma observação profunda das variáveis escolhidas dentro das unidades de análise, não permitiu a generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações. (GIL, 1999; TRIVIÑOS; 1992; YIN, 2001).

Ainda, segundo Yin (2001), mesmo o estudo de multicasos pode ser dificultado pela presença de obstáculos, tais como informações irrelevantes, inflexibilidade funcional, direcionamento mental e limites desnecessários que podem ter surgido tanto pelo pesquisador quanto pelo entrevistado. Também não poder ser aplicado como forma geral é outra limitação, pois é estudo de apenas um segmento de mercado, com sujeitos de pesquisa especificados, dessa forma não sendo possível generalizar para outras empresas.

A entrevista obedeceu a um roteiro estruturado, porém o entrevistador pode correr o risco de não neutralizar as relações individuais e a análise dos resultados não estar focada puramente nas respostas do entrevistado, podendo ter interferência da interação que se estabelece entre entrevistador e entrevistado.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, realizou-se o diagnóstico para atender os objetivos de estudar como as empresas estudadas utilizam as redes sociais virtuais na geração de valor para o cliente como estratégia de *marketing*; com quais ferramentas; e como avaliam os resultados das ações nas redes sociais virtuais. Para isso, são expostos e analisados os dados de entrada da entrevista em profundidade de cada unidade de análise separadamente. A partir disso, foi elaborada uma análise descritiva de cada empresa, especificamente em cada categoria de análise, para prosseguir com a análise dos resultados, os quais são validados com os constructos do estudo e de suas principais dimensões.

### 4.1 ThyssenKrupp Elevadores (TKE)

Neste subcapítulo realizou-se a análise descritiva da empresa referenciada no título em cada categoria de análise do estudo.

#### 4.1.1 Qualidade Percebida na TKE

Visualizou-se que a TKE possui em sua diretriz estratégica, para compartilhar as crenças e replicar conceitos e práticas que conduzem a empresa pelas redes sociais virtuais, a retenção do cliente. Assim como o aprendizado nas situações de perdas do cliente. Claramente identifica-se que a empresa determina e busca alcançar o ideal do cliente ser coparticipante, corresponsável e protagonista em seu ambiente. Porém percebeu-se que ainda está em estado inicial. Como relatado pelo entrevistado, o mesmo prevê alcançar este objetivo em pelo menos 5 anos. Também relata que, em sua análise, existem poucas empresas que estão nesse patamar e com sucesso.

Observou-se também que a TKE busca nas Redes Sociais Virtuais (RSV) insatisfações com o grupo de indivíduos, clientes ou parceiros que utilizam o transporte vertical em sua locomoção, interage para colher informações para buscar solução de seus problemas com os equipamentos. As interações em torno de um interesse comum. Isso muitas vezes, no caso de não ser da marca ou de não estar sob gestão da empresa, gera oportunidades de novos negócios e novos relacionamentos.

Pode ser analisado que o cliente considera positiva a atitude da TKE quanto aos elementos de criação de valor no contexto das RSV, diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), onde a empresa ganha a sua confiança. Também quando considera que o assunto não só o interessa como pode também ser proveitoso para seus amigos, compartilha e replica os conceitos e práticas desenvolvidos pela empresa.

Em uma visão simplificada obtida na análise da Figura 15, identificou-se o número de multiplicações sobre a marca da ThyssenKrupp Elevadores, assim como sobre sua presença no mercado de elevadores residenciais. O que é interpretado na empresa como indicador de qualidade percebida do serviço de atendimento prestado.

Figura 15 – Exemplo de monitoramento e articulação de rápida resposta da TKE



Fonte: Thyssenkrupp Elevadores ([entre 2012 e 2013a]).

Visualizou-se que o diálogo, acesso, transparência e avaliação de risco são conduzidos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) como elementos base no processo de interação e relacionamento da empresa com seus clientes.

#### 4.1.2 Confiança na TKE

A empresa compõe como base para a mediação da relação com seus clientes, através da tecnologia, a comunicação transparente, honesta e rápida. Segundo o presidente entrevistado, a resposta deve ser confiável e clara, com fácil entendimento e com linguagem coloquial. Sempre que a resposta da empresa ao cliente for positiva, ela deve cumprir o prometido; caso seja negativa, ela deve esclarecer o real motivo da resposta e posicionamento.

Percebeu-se preocupação do presidente em desenvolver pessoas preparadas e qualificadas para lidar com o emocional para o cliente, isto é, para se relacionar no ambiente emotivo das RSV. Equipes dedicadas e com habilidade para absorver e conduzir a prática das situações.

Foi observada ainda a perspectiva da presidência entrevistada quanto ao reflexo das iniciativas da empresa nas Redes Sociais Virtuais, já que a empresa considera um impacto significativamente elevado. Conforme suas colocações, as redes sociais virtuais podem destruir uma marca; mas podem também construir a imagem de dela. Segundo o mesmo, a empresa deve saber limpar e identificar o lixo.

Uma diretriz de *marketing* claramente observada na empresa é o *marketing* boca a boca, objetivando a geração de valor ao cliente. A equipe dedicada às RSV apresenta um entendimento de que no caso de um usuário ler, curtir e compartilhar conteúdos da empresa, ele está disseminando a credibilidade que tem nela. (PORTER, C.; DONTU, 2008). Também se observa o entendimento dado aos casos negativos, onde a empresa deve dar atenção e mostrar interesse, resultando contornar e reverter a opinião negativa que a pessoa tinha sobre ela. Nesses casos em que a situação é revertida, já houve experiências do cliente mostrar gratidão. Na Figura 16, verificou-se o exemplo de busca de solução para a situação negativa, onde a usuária agradece a interação e ela compartilha com todos seus seguidores.

Figura 16 – Exemplo de caso negativo com busca de solução pela TKE



Fonte: Thyssenkrupp Elevadores ([entre 2012 e 2013b]) adaptada pela autora.

Uma percepção relatada pelo entrevistado da equipe quanto ao ambiente das RSV, nos casos negativos, é que quase sempre esse é o último canal para a procura de ajuda, pois a pessoa já procurou por outros meios de comunicação, não obtendo solução e atenção. Porém, pode-se afirmar que o novo comportamento do consumidor é que as redes sociais virtuais não serão mais o último canal de comunicação procurado, mas o primeiro.

Nos casos de manifestações negativas, a Thyssenkrupp Elevadores interage com os usuários, primeiramente, questionando seu bem-estar. Detectou-se que o objetivo da empresa é transparecer sua preocupação com a pessoa e a conquista de sua confiança. Foi claramente perceptível a aceitação para o risco de a interação poder ter um resultado negativo, principalmente nos casos em que a manutenção contratada pelo edifício sob abordagem não ser da empresa. Como se visualizou na Figura 17, essas interações também são compreendidas como oportunidade, devido à manifestação das insatisfações.

Figura 17 – Exemplo de interação da TKE com risco



Fonte: Thyssenkrupp Elevadores ([entre 2012 e 2013b]) adaptada pela autora.

Conforme observado em relato de cliente, é primordial e relevante o significado da capacidade de resposta da TKE para a conquista de sua confiança. A qual é também considerada um dos construtos mais relevantes de relacionamento por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Ao receber resposta, de forma rápida e correta, o cliente se sente confortável em também tirar suas dúvidas e saber que tem uma resposta que lhe indicará o que deve fazer. Conforme as palavras do cliente “exatamente o que aconteceu comigo”.

Outra forma observada para a conquista da confiança de clientes ou parceiros da empresa, com lealdade e indicação positiva, é sua ação de compartilhamento dos conteúdos dos grupos que a empresa faz parte, assim como a geração de novos, que alcancem o interesse dos consumidores. Outrossim, a disponibilidade de informação e o uso dessa por parte dos consumidores têm interferido profundamente em seu comportamento. (CLEMONS, 2008).

Portanto, foi possível perceber que a empresa aplica a dimensão da confiança como o fator da importância do valor emocional gerado através das redes sociais virtuais.

#### 4.1.3 Relacionamento na TKE

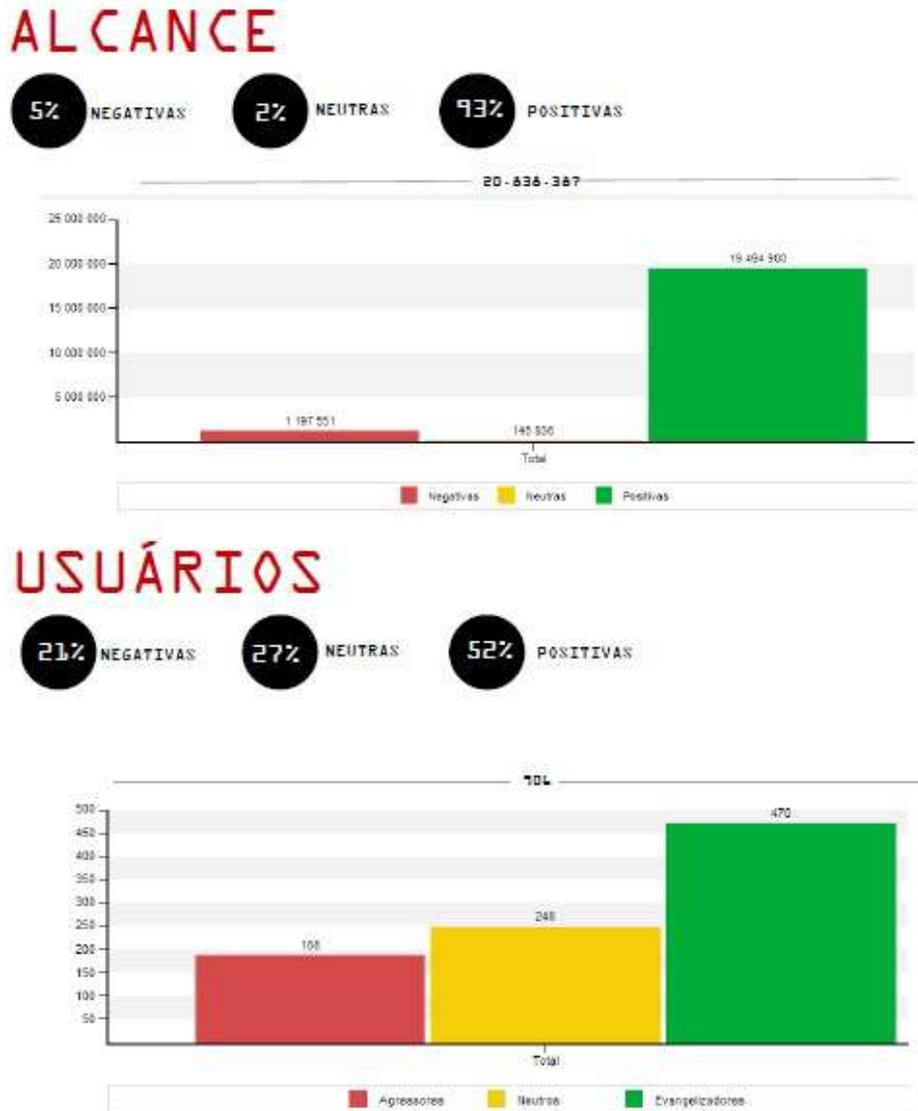
Verificou-se nos depoimentos que a empresa conduz longa e renovável relação com seu cliente, valorizando a paixão, amizade e o comprometimento. Visualizou-se o foco de oferecer mais valor por menor custo, gradativamente ao tempo do relacionamento. A busca por dedicar mais tempo se relacionando, excitando demanda e, com isso, estando presente e atuante. Nesse caminho foi detectada a busca da empresa para que seu cliente diga: “Eu me sinto protagonista”, externando sua emoção.

Mesmo que o objetivo de relacionamentos com lealdade e longevidade estar notoriamente presente no ambiente da Thyssenkrupp Elevadores, notou-se que hoje a empresa está ainda em fase embrionária desse protagonismo com seu cliente. Apesar de já ter exemplo do início de um relacionamento a partir das RSV, conquistando uma venda de equipamento, resultante da insatisfação do cliente com um concorrente. Ela estabeleceu através do relacionamento eletrônico e à distância, um novo relacionamento próximo. (GUMMESSON, 2005).

Como pode ser observado, o cliente descreve o conhecimento maior da empresa como sua aprendizagem através do relacionamento com ela nas RSV. Conforme ouvido de cliente, a parceria com a empresa nas redes sociais virtuais é de uma relação, conforme palavras de um cliente, “*fornecedor de produto e prestador de Serviço X cliente*”, a qual foi aproximada, tornando as ações da empresa conhecidas por ele e facilitando sua relação com a mesma.

A linha de aprendizado da empresa foi percebida, pois avalia cada caso detalhadamente, estudando e analisando o resultado quanto aos usuários e suas interações e agradecimentos. Mensura periodicamente, como pode ser visto na Figura 18, através das ferramentas de monitoramento, quantas pessoas já falaram sobre a marca ou foram impactadas, seja de forma negativa, neutra ou positiva.

Figura 18 – Exemplo de gráficos de monitoramento utilizados pela TKE



Fonte: Seekr ([entre 2012 e 2013]) adaptado pela autora.

As atitudes observadas demonstram o interesse da empresa em ser transparente nas ações e interações com os usuários. A interação mostra interesse no caso de cada pessoa, através da reação e resposta, demonstrando sua presença e prontidão para responder e suprir necessidades. O que caracteriza a interatividade e o desejo de permanência no relacionamento.

#### 4.1.4 Satisfação na TKE

Observa-se na empresa a manifestação de que geração de valor superior ao cliente é superar expectativas dele, através de relacionamento duradouro de

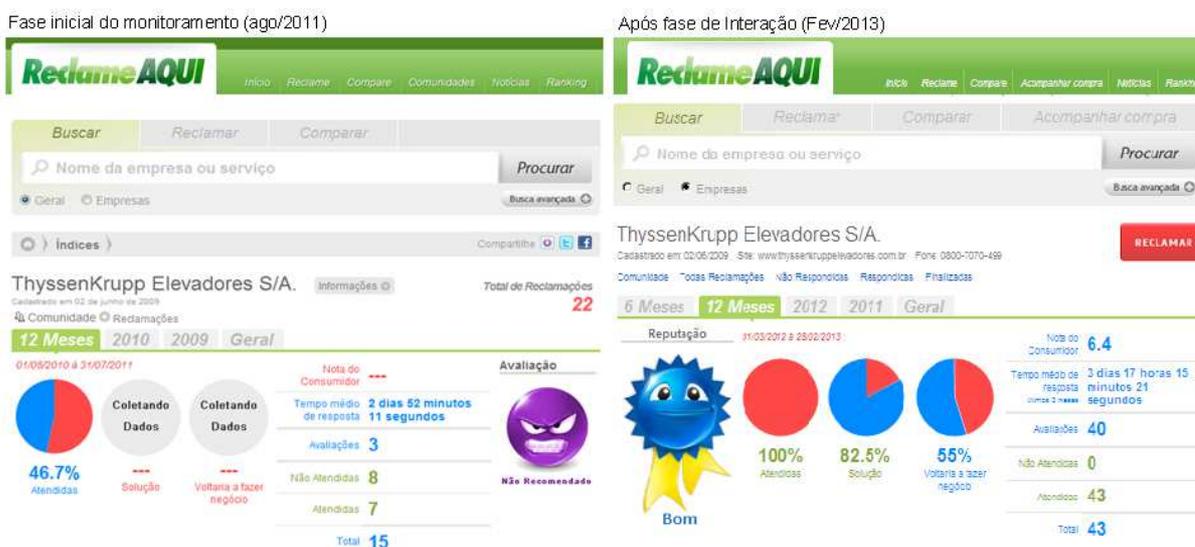
confiança, rompendo ações comuns e nada diferenciadas, assim como a má interpretação do conceito. É visualizado que as mesmas práticas da concorrência não são consideradas diferenciais. A meta da ferramenta das RSV observada na TKE é atender a demanda do cliente. Percebe-se o entendimento do presidente entrevistado para as redes sociais virtuais como potencial às iniciativas e aceleradoras do tempo de resposta, para a construção do relacionamento, enfatizando a estratégia competitiva através da satisfação dos clientes, visando à criação de clientes leais. (SHIRAZI; SOM, 2011).

Visualizou-se que a empresa mensura a capacidade de resposta de suas filiais e colaboradores responsáveis de cada área de negócio para com o usuário e cliente. Assim como a essa mensuração é comparada aos indicadores das interações, como se visualiza na Figura 18 e Figura 19. Para essa questão, a empresa está no estágio de aprendizado, elaborando planejamento para melhor mensurar a satisfação do cliente.

De acordo com observação de cliente, o que traz mais satisfação quando avalia o serviço prestado pela empresa e o que mais valoriza é a rapidez e a eficiência nas respostas. Sendo que valoriza principalmente a eficiência, considerando não só a resposta, como também a correta forma. Um cliente teve a experiência do contato das RSV lhe propiciar o contato com alguém que já conhecia a situação do seu prédio e que pôde lhe dar uma resposta concreta. Foi observada a percepção do cliente quanto à comunicação da empresa através das Redes Sociais Virtuais como eficiente.

A satisfação do cliente nas redes sociais virtuais está no planejamento do *marketing* da empresa, o qual vislumbra que a ferramenta cria a demanda e as ações. Há claramente o entendimento de que não agir é risco. Para isso, também, é visualizada a estrutura elaborada com pessoas qualificadas para interpretar o interlocutor, interagir e realizar ações táticas para atender ao anseio dos clientes. Esse modelo leva recursos estratégicos para o planejamento estratégico e entrega inovação ao cliente, não reação.

Figura 19 – Exemplo de mensuração de Satisfação na TKE



Fonte: Reclame Aqui ([entre 2011 e 2013]) adaptada pela autora.

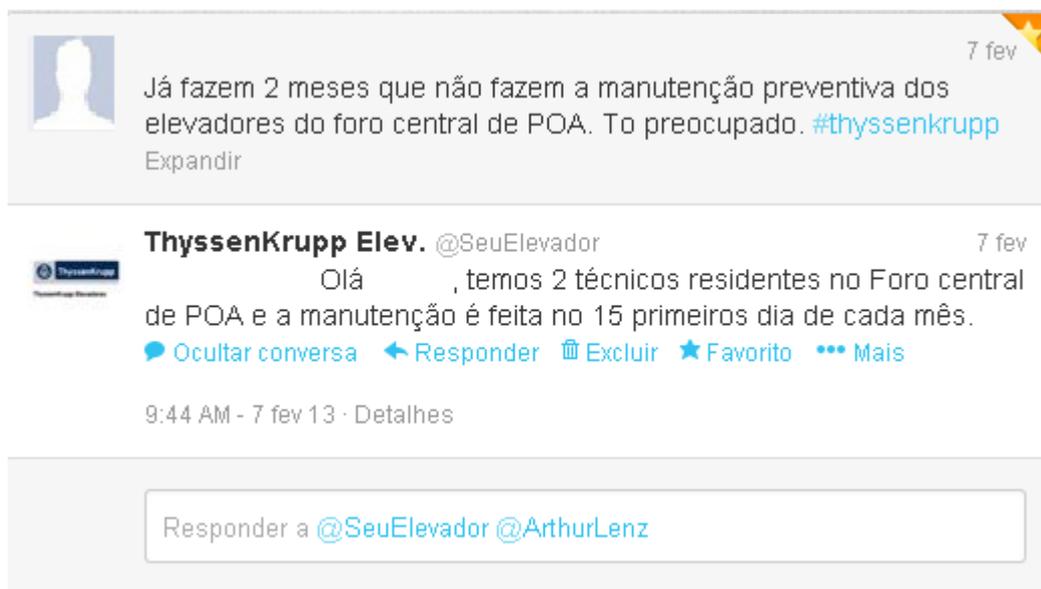
Porém, observa-se que a presença da empresa nas redes sociais virtuais é um projeto novo na empresa, ainda em fase de desenvolvimento. Atualmente, conforme as interações, negativas ou positivas, são traçadas ações e planos para conjunto de ocorrências com mesmo significado, para cada público e grupo de clientes. No estudo, conheceu-se um exemplo, onde um caso negativo em uma universidade, com recorrência, resultou na elaboração de um planejamento para ações de *marketing* e da operação de assistência técnica para a região onde a mesma está situada. O caso foi considerado crítico pelas equipes, pois os usuários, que são clientes, manifestaram registros negativos para a ThyssenKrupp Elevadores e para a Universidade, que também é cliente da empresa.

#### 4.1.5 Valor na TKE

Com relação às razões pelas quais a empresa iniciou sua participação das redes sociais virtuais, observou-se que foi face ao crescimento e importância das RSV para geração de valor para cliente e à marca, porém com estratégia defensiva. Com isso, iniciou-se através do monitoramento das diversas plataformas, utilizando o *software* apresentado no Anexo A, para tomar conhecimento das citações que aparecem e para reagir mais rapidamente do que sua atuação através dos canais tradicionais de comunicação com o cliente. Outras razões pelas quais a empresa

aderiu às RSV estão relacionadas à redução de insatisfações. A empresa entende a importância da redução do tempo de resposta e das não conformidades, conforme pode ser visualizada na Figura 20, efetividade da capacidade de resposta em equacionar a solução para as respostas aos clientes.

Figura 20 – Exemplo de resposta da TKE aos clientes



Fonte: Thyssenkrupp Elevadores ([entre 2012 e 2013b]) adaptada pela autora

Compreendeu-se que a empresa vem se preparando para esse novo ambiente, pois está planejando uma estrutura específica para trabalhar nas RSV, tanto para geração de conteúdo, como para solução de situações negativas ou desfavoráveis. Nesses casos, a equipe investiga a origem do assunto, bem como as filiais em que está relacionado. Em seguida, se o empreendimento de onde o assunto está sendo abordado está sob a gestão da empresa, para então agir o mais rápido possível, devido à viralização existente nas RSV, a qual pode afetar a marca, respectivo à velocidade de propagação. Sempre são engajados os responsáveis das filiais e os responsáveis nacionais das áreas ao que o problema é relacionado. A empresa registra em seu Sistema de Informação ao Cliente (SIC) para ter como acompanhar, medir (através de indicadores, tais como tempo e capacidade de resposta) e alcançar a solução.

O aprendizado gradativo das pessoas e colaboradores sobre a importância da ferramenta RSV é observado na organização através da velocidade de resposta, que tem evoluído, e da relevância dos conteúdos dessas respostas. Cada caso é

um caso, com interação e impacto no relacionamento, muitas vezes reconhecido e manifestado, como pode ser visualizado na Figura 21. E, novamente, conforme Blanchard (2011) apresenta, as RSV pode influenciar o comportamento da companhia, fortalecendo a colaboração, a eficiência e, por consequência, reduz custos e gera crescimento do negócio.

A importância dos registros positivos dos clientes é interpretada pela empresa como um dos medidores do conceito de valor. Portanto, interpretou-se que é uma comprovação de geração de valor para os clientes. Uma variável considerada relevante na estratégia da organização é a empresa ser multinacional, se responsabilizando por ter que responder com qualidade, em menor tempo possível, gerando uma percepção à capacidade de resposta.

Figura 21 – Exemplo de interação da TKE com reconhecimento manifestado pelo cliente



Fonte: Thyssenkrupp Elevadores ([entre 2012 e 2013b]) adaptada pela autora.

Observou-se na visão de clientes, facilidade e rapidez de contato nas RSV são razões para a escolha desse canal para relacionamento. A percepção da importância da ferramenta Redes Sociais Virtuais para criação de valor aparece em duas situações, ao acompanhar os *posts* da empresa, conhecem ações e coisas que possam lhes interessar, relacionados à TKE. E, facilita o contato direto com a

empresa, dando um suporte e facilidade. O que está alinhado também com Vargo e Lusch (2004), que visualizam a cocriação de valor como o envolvimento do cliente no processo ou na prestação de serviço.

Um diferencial enfatizado pela empresa para gerar maior valor para o cliente e para a construção de relacionamento através das RSV é transparecer claramente o comprometimento e comportamento da empresa em assumir erros e resolvê-los. Outro, aprender com as ideias e sugestões dos clientes e trazê-lo para compartilhar as tendências de mercado, a evolução do mercado e segmento. Mesmo tendo que responder algumas vezes que a ideia não se aplica para a empresa ou que não pode ser desenvolvida naquele momento. Isso é uma estratégia global do Grupo ThyssenKrupp, buscando uma mudança de cultura construtiva na empresa, baseado em sua transparência. Dessa forma, o aprendizado mútuo e a troca de ideias, através da interação do cliente e a troca entre ele e empresa, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b) caracterizam a cocriação. Que conforme os autores é chave para a geração de valor para ambas as partes, assim como fonte de vantagem competitiva para as empresas.

Foi possível observar que o objetivo da TKE é sair das estratégias defensivas nas redes sociais virtuais para as construtivas. Além de evoluir o modo de visualizar as RSV, da forma reativa às solicitações e posicionamento dos clientes, gerando valor, para a visão de proatividade na construção de relacionamentos de confiança, com cultura e abertura para uma completa cocriação com os clientes, para a geração de valor também. (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; VARGO; LUSCH, 2004).

## **4.2 Marcopolo**

Neste subcapítulo realizou-se a análise descritiva da empresa referenciada no título em cada categoria de análise do estudo.

### **4.2.1 Qualidade Percebida na Marcopolo**

O relato do gerente de *marketing* entrevistado indica a existência de uma empresa sólida, consolidada e que se preocupa com o passageiro e usuário, além apenas do seu cliente comprador. Interpreta-se que o foco da empresa para gerar

qualidade percebida pelo seu cliente é a construção da marca, demonstrando o que ela é, sua personalidade e seu caráter.

Constata-se que elementos base no processo de interação e relacionamento entre empresa e cliente são conduzidos através de diferentes formas, pois os perfis do público direto e passageiro são muito diferentes também. O atual cliente da empresa, o executivo direto, chamado de primeira geração, não está presente no ambiente digital das RSV. Mas conforme Katona, Zubcsek e Sarvary (2011), a tecnologia vem gradualmente transformando as interações sociais entre as pessoas. Com isso, o público dele está presente sim, como pode ser visto na Figura 22. E com ele a Marcopolo dialoga, ouve e interage através das ferramentas que estão presentes. Foi claramente visualizada a existência de comunidades virtuais da empresa, já que o grupo de indivíduos ou parceiros de negócios que Porter, C. e Donthu (2005) definem.

Pode ser claramente observado que no início do trabalho nas RSV o objetivo da empresa não era interagir, mas apenas monitorar as menções à sua marca. Depois que resultados e indicadores começaram a ser visualizados, a Marcopolo passou a interagir com cuidado, através de suas comunidades, considerando a relevância do assunto para todas as partes, em torno de um interesse comum.

Figura 22 – Exemplo de presença do público da Marcopolo nas RSV



Fonte: Marcopolo ([entre 2012 e 2013]) adaptada pela autora.

Foi visualizado também o foco da empresa no desenvolvimento do diálogo, acesso, transparência, avaliação de risco (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) e compartilhamento do conhecimento, pois formou um grupo de estudo chamado “Aproximando Gerações”. Esse é formado pelos sucessores dos atuais executivos, os quais podem ser considerados da geração digital e presente nas redes sociais virtuais.

#### 4.2.2 Confiança na Marcopolo

A empresa considera um dos pilares da medição da relação com seus clientes através da tecnologia o busólogo. Este constrói para o usuário final (cliente) a confiança na Marcopolo. Para o alcance dessa confiança, percebe-se que a capacidade de resposta da empresa é essencial. Observa-se esse pilar também como mediador da empresa em relações dela com usuários finais, até mesmo a geração de valor emocional da Marcopolo nas redes sociais virtuais. A relevância desse pilar nas relações da Marcopolo, busólogos, foi visualizada em indicadores da empresa, que contam a existência de aproximadamente 10.000 na América Latina e 45.000 no mundo.

Compartilhar ações dos clientes como coautores deles é o como a empresa busca a fidelidade de seu cliente. Verifica-se que isso aproxima o cliente direto (B2B) e o cliente do cliente, intensificando relacionamento. O resultado positivo para os clientes da Marcopolo é intensificado também pelos “*clicks fans*” dos busólogos, como pode ser visto na Figura 23 os quais são interpretados como relações de fidelidade com a empresa e com o produto ônibus.

A incerteza de como avaliar o impacto de suas iniciativas nas redes sociais virtuais é fato detectado na empresa. Porém é considerado o engajamento do busólogo como um dos meios utilizado para essa medição, mas ainda de forma desestruturada. Atualmente é considerado pela Marcopolo o crescimento da marca como um possível indicador, assim como a percepção de que a marca de ônibus é mais reconhecida por usuários, já é uma base hoje utilizada por ela.

Figura 23 – Exemplo de resultado positivo da Marcopolo



Fonte: Marcopolo ([entre 2012 e 2013]) adaptada pela autora.

Também a empresa entende que imagem gera emoção, a qual é medida através dos resultados de “curtições” e “comentários” em seus perfis nas RSV. O fato é que a estratégia da Marcopolo é embasada no relacionamento com os busólogos.

#### 4.2.3 Relacionamento na Marcopolo

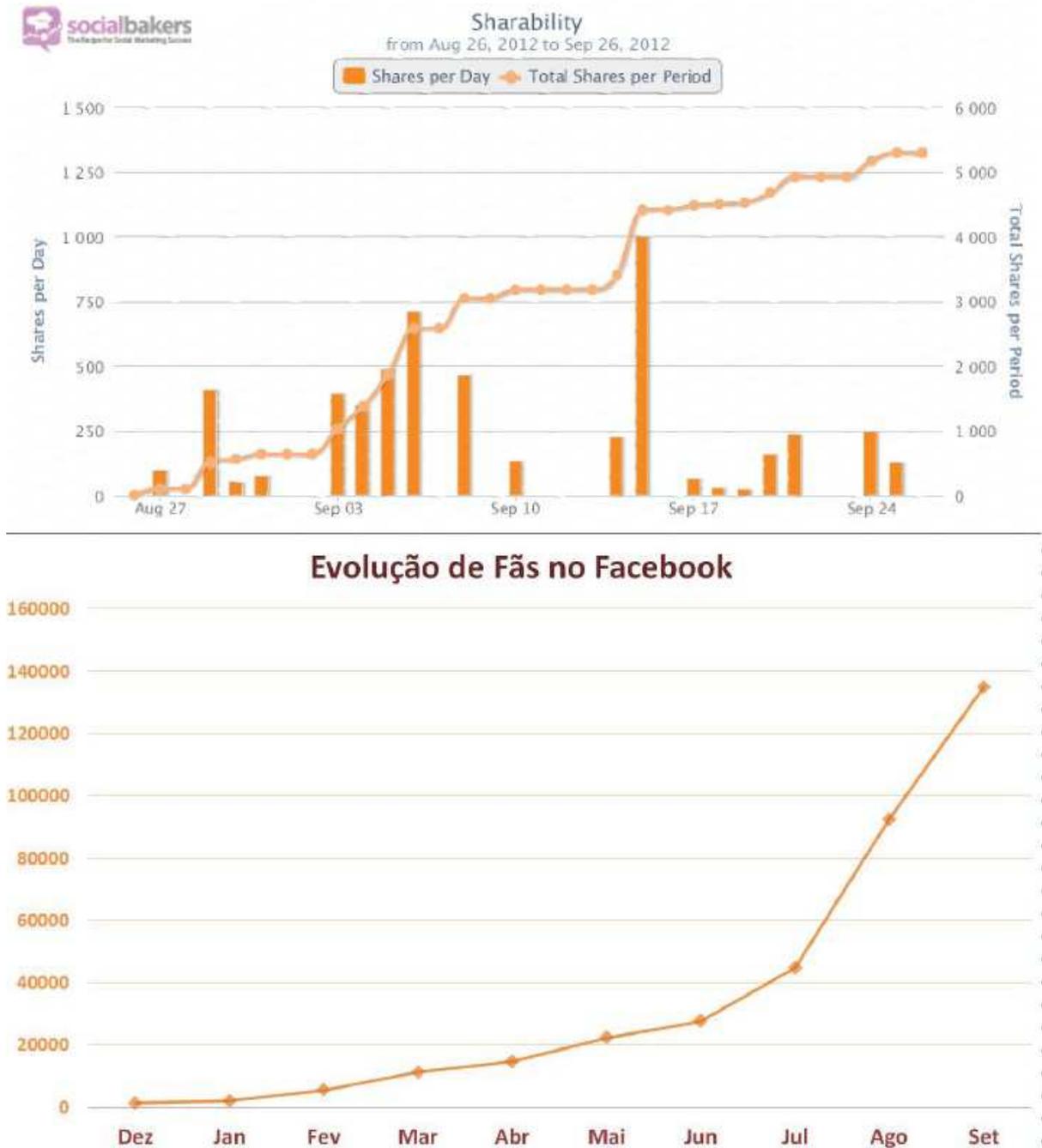
Contatou-se que a Marcopolo aplica elevada importância quanto ao valor emocional gerado aos clientes através das redes sociais virtuais. Quando o consumidor final identifica quem é o operador (cliente direto da Marcopolo) e o fabricante (Marcopolo), é gerado um alcance muito bom e valioso, conforme considerado pela empresa entrevistada.

Esse relacionamento através das redes sociais virtuais são avaliados pela empresa da percepção do usuário final, ou seja, cliente do cliente. A ferramenta das RSV também está sendo impulsionada pelo projeto “Aproximando Gerações”, pois compartilha conhecimento. Foi observado, conforme demonstra a Figura 25, que a empresa também mensura a fidelidade de dos usuários através de indicadores do *software Socialbakers*<sup>®</sup> (Anexo C), com as interações e curtições.

Enxergou-se que a empresa conduz as ações para a geração de confiança para o cliente através do compartilhamento de informações, imagens, exposição da

marca e compartilhamento dos canais digitais dos clientes, para seus clientes e seguidores (busólogos).

Figura 24 – Exemplo de indicadores para mensuração das interações da Marcopolo



Fonte: Socialbakers ([entre 2012 e 2013]) adaptada pela empresa.

Visualizou-se também que a empresa trabalha para a contribuição da fidelidade do cliente e para a construção sólida de relacionamentos, pois a empresa dedica muita atenção para a comunicação com o cliente do cliente, com o usuário,

pois conforme o gerente entrevistado relata, “é como entrar no quintal do vizinho”. Esse comportamento conduz para a fidelidade do relacionamento com seu cliente direto. Porém, claramente visualizou-se que a Marcopolo compartilha relacionamentos. A empresa já detectou que o cliente usuário muitas vezes solicita para as empresas operadoras (seu cliente direto) o ônibus da marca Marcopolo. Isso é interpretado pela gestão da empresa como um resultado do relacionamento e da visualização de valor agregado.

#### 4.2.4 Satisfação na Marcopolo

Notou-se que o busólogo é o principal elemento reconhecido pela Marcopolo para validar seus serviços nas RSV, os quais manifestam mútua proteção, o que também potencializa o valor agregado para ambos. Já foi percebido que em alguns casos os busólogos interagem para que as ocorrências negativas contra a empresa sejam quase zeradas. Foi manifestado pelo gestor das RSV entrevistado, porém não claramente descrito, que está sendo desenvolvida outra forma de prestar serviço de pós-venda aos clientes e usuários, através de um aplicativo. Por isso, é interpretado pelo entrevistado que a satisfação dos clientes ainda não é formal e efetivamente avaliada em sua plenitude.

As redes sociais virtuais eram inicialmente parte do *marketing* da Marcopolo para divulgação da marca, mas percebeu-se que a ferramenta já está gerando relacionamento com resultados e compartilhamento de experiências. Foi conhecido que as interações geraram ações muito relevantes para a área comercial, além da interferência na imagem de marca e, conseqüentemente, na área de *marketing*. Foi conhecido também que algumas informações trazidas pelas RSV são trabalhadas pela área de pesquisa e desenvolvimento.

Constatou-se que a empresa se utiliza do monitoramento das interações e de indicadores de satisfação para o planejamento de *marketing* da organização. As informações orientam as ações com o cliente direto, aproximando-o, além de criar oportunidades para que a empresa conheça melhor seu cliente. E, conforme informado pela liderança de *marketing* da empresa, RSV será num futuro não muito longínquo (gerações seguintes) um canal de comunicação para o cliente direto também.

#### 4.2.5 Valor na Marcopolo

Percebeu-se que o principal motivo pelo qual a Marcopolo decidiu estar presente nas redes sociais virtuais, conforme palavras do gerente entrevistado, “à opção de sair da considerada zona de conforto”, para ouvir e escutar o que o passageiro deseja (o usuário que utiliza ônibus), não apenas ouvir seu cliente direto. Enfim, estreitar o relacionamento e *feedback* da marca com o usuário. Essa decisão foi tomada há dois anos, iniciado com um processo investigativo. O que muito alinhado com o argumento de Blanchard (2011), o qual diz que RSV além de pode fornecer para a organização *feedback* de trabalho e sobre clientes, quase que instantâneo, produz também preciosas informações de mercado. Exemplos dessa interação da empresa foram visualizados, como na Figura 25, com respostas dos passageiros.

Conforme relatado pelo gerente de *marketing* entrevistado, o passageiro manifesta a valorização e exigências pela marca Marcopolo, com solicitações para seu conforto e maior qualidade. Consta-se que os usuários atualmente conhecem mais as marcas fabricantes de ônibus, expondo que escolhem roteiros e horários de viagem conforme a marca do ônibus, postando inclusive, fotos e comentários. Como consequência disso, a Marcopolo gera também valor tangível ao cliente direto, um exemplo que pode ser considerado no estudo é que esse cliente pode alcançar incremento no preço de revenda de seus ônibus usados, no momento de atualização de sua frota. Ainda, visualizou-se que, a interação da Marcopolo com suas comunidades virtuais é amistosa e prestativa. (PORTER, C.; DONTU, 2008).

Nos depoimentos colhidos, mostra-se a relevância do comprometimento das equipes e da empresa como um todo. A condução das redes sociais virtuais na empresa está incluída nas funções da equipe de *marketing*, não sendo tratada separadamente por time específico. Também compartilham e participam as áreas afins do negócio da empresa, com o objetivo de obter resposta rápida à demanda das RSV.

Figura 25 – Exemplo de interação para geração de valor na Marcopolo



Fonte: Marcopolo ([entre 2012 e 2013]) adaptada pela autora.

Observou-se que as diretrizes da Marcopolo para a condução de situações de crise ou situações desfavoráveis é a solução para o produto, não respondendo ou interagindo com os passageiros para as insatisfações quanto ao serviço prestado pelos seus clientes diretos. Nota-se que compromisso, envolvimento e transparência são conceitos presentes no relacionamento que a Marcopolo estabelece com seu público. Como exemplo disso, pode ser citado o caso de respostas públicas, gestores das áreas afins e assessoria de imprensa são envolvidos para participar juntamente com a equipe do *marketing*. Já nos casos de respostas privadas, as mesmas são tratadas internamente com a equipe da área afim para a solução imediata do assunto. No relato do gestor das RSV, obtém-se a percepção de equipe comprometida e focada nos resultados da ferramenta redes sociais virtuais.

### 4.3 Stemac Grupos Geradores (Stemac)

Neste subcapítulo realizou-se a análise descritiva da empresa referenciada no título em cada categoria de análise do estudo.

#### 4.3.1 Qualidade Percebida na Stemac

A Stemac apresentou diferentes estratégias para compartilhar as crenças e replicar conceitos e práticas que conduzem a empresa pelas redes sociais virtuais, para cada plataforma onde está presente.

Em seu *Blog*, percebeu-se que a empresa conversa com seu público heterogêneo (leigo, engenheiros, etc.) em forma de artigo. Gera conteúdos a partir da área responsável (conforme pode ser visualizado no Anexo B). Segundo a liderança entrevistada, a empresa cumpre com o compromisso de falar a verdade e levar informação. Importante salientar que o principal papel do presidente da Stemac é a responsabilidade social. É considerado pela empresa que seu cliente valoriza o relacionamento com a organização que tem responsabilidade social é um diferencial para a companhia alcançar vantagem competitiva eficiente, influenciado pela satisfação do cliente. (LUO; BHATTACHARYA, 2006).

Inclusive, pode-se observar a transparência de satisfação para o cenário dos colaboradores (empregados), os quais manifestam orgulho em fazer parte dos relacionamentos da empresa, conforme pode ser visualizado na Figura 26. Interpreta-se, portanto, a coerência da organização na geração de valor aos seus clientes e à própria companhia.

Figura 26 – Exemplo de indicadores para mensuração das interações da Stemac

The image shows a screenshot of a Twitter interface. At the top, there is a tweet from the account **STEMAC @StemacOficial**, dated 19 out. The tweet text reads: "O Natal Luz 2012 já está sendo preparado, a 27ª edição, que acontece de 01/11/2012 a 13/01/2013, conta com a energia da STEMAC." Below the text are interaction buttons: "Fechar", "Responder", "Retweetar", "Favorito", and "Mais". A small box below the tweet shows "1 RETWEET". The timestamp "3:05 PM - 19 out 12 · Detalhes" is visible. Below this is a text input field with the placeholder "Responder a @StemacOficial". At the bottom, there is a reply from the same account, **@StemacOficial**, dated 19 out, with the text "@StemacOficial muito bom participar desta empresa!" and a location tag "de Ananindeua, Pará".

Fonte: Stemac ([entre 2012 e 2013b]) adaptada pela autora.

No *Facebook* a Stemac não repete o conteúdo do *blog*. Mas elabora uma seleção de conteúdos, informações sobre lançamentos de produto, inclusive alterando a capa a cada mês, com diferentes produtos. A empresa está efetivamente presente, conforme pode ser visualizado na Figura 27. Nesse caso, um cliente final se colocou de forma positiva sobre a empresa. Outro cliente comentou de forma negativa sobre barulho de geradores da Stemac. Conforme relatado, a empresa tomou as providências, pois foi detectado que o usuário era cliente, mas escolheu economizar financeiramente em curto prazo, comprando um produto sem tratamento acústico, o qual é opcional. A empresa respondeu a ele com mensagem delicada e dedicada, esclarecendo sua escolha, além de informar sobre as possibilidades para ajudá-lo. Visualizou-se também que o cliente se retratou e disse que iria procurar ajuda para conhecer melhor sobre o produto. Com isso, observou-se que o cliente foi tratado publicamente de forma satisfatória e qualificada. Foi descrito que ele é locador de gerador e faz parte de um importante segmento de clientes da Stemac.

Conforme se identificou na entrevista, as redes sociais na internet permitem não somente uma facilidade na comunicação entre os usuários e as organizações, como traz para o consumidor um novo canal de busca por informações acerca de seu interesse. Visualizou-se claramente o aprendizado da empresa sobre a existência de uma mudança no comportamento do consumidor, que passou a utilizar bem mais a internet como meio de comunicação, informação, entretenimento e relacionamento. Também se detectou o foco da empresa em desenvolver relacionamentos duradouros com o consumidor como uma de suas principais metas a serem atingidas no ambiente *on-line*.

Observou-se que a Stemac encontrou como conduzir os elementos base no processo de interação e relacionamento entre empresa e cliente, tais como, diálogo, acesso, transparência e avaliação de risco (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), pois já percebeu que seu cliente investiga nas RSV sobre a empresa e produto. Não mais é um público leigo e desinformado, como antigamente. A empresa acompanha o andamento de sua presença e visualiza a empatia dos usuários e clientes, tanto com a empresa, como com a marca Stemac. O foco das interações é levar tudo de positivo da empresa, reforçar a qualidade e confiabilidade da empresa e do produto, assim como da marca.

Esse foco foi claramente observado na avaliação do cliente, o qual citou “a *Stemac é uma empresa que pensa 360 graus*”. Foi constatado que o cliente visualiza que a empresa busca a satisfação do cliente através da constante qualificação de seus produtos e funcionários. E, com isso, colhe resultados financeiros para seu crescimento sustentável e retorno de seus sócios. O cliente também classifica a empresa como um exemplo, seja através de ações beneficentes, ou investindo na cultura através dos seus constantes patrocínios na sua área de atuação, fazendo assim seu papel na sociedade e superando expectativas. Notou-se que a confiança do cliente está diretamente influenciada pela responsabilidade ética da empresa, também se identifica com seus valores, podendo resultar em lealdade. (LUO; BHATTACHARYA, 2006; SALMONES; PEREZ; BOSQUE, 2009).

Conforme a gerência entrevistada, um exemplo dos trabalhos realizados para mudar a cultura interna da empresa sobre as RSV, é uma apresentação da área de *Marketing* sobre dados e indicadores de cada região, geral de mercado e da empresa, no Encontro Nacional de Gerentes, o qual é realizado anualmente.

Figura 27 – Exemplo de qualidade percebida no relacionamento da Stemac

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Stemac Grupos Geradores'. The page header includes the Facebook logo, a search bar, and the company name 'Stemac Grupos Geradores' with a 'Página inicial' link. The main content area displays several posts:

- Post 1 (15 de agosto de 2012):** A photo of a white generator unit with 'STEMAC GRUPOS GERADORES' and 'A ENERGIA DO FESTIVAL DE CINEMA' printed on it. The unit has a graphic of a person with a sun for a head. Below the photo are interaction options: 'Curtir · Comentar · Compartilhar', 55 likes, 3 comments, and 29 shares. A note says '1.530 pessoas viram essa publicação'.
- Post 2 (3 de agosto de 2012):** A text post titled 'O Gestor Social' featuring a quote from Jorge Luiz Buneder: *"Podemos reativar atividades não de responsabilidade social com excelentes resultados!"* Next to a photo of Jorge Buneder. Below the quote is his name and title 'Jorge Diretor'. Interaction options show 56 likes, 1 comment, and 35 shares.
- Post 3 (15 de agosto de 2012):** A testimonial post with a photo of a generator unit in front of a stone building. The text reads: 'A 40ª edição do Festival de Cinema de Gramado, que acontece de 10 a 18 de agosto, conta com apoio da STEMAC que garante a energia com dois grupos geradores, nas potências 115 e 460kVA.' Below the photo are interaction options: 'Curtir (desfazer) · Comentar · Compartilhar', 56 likes, 8 comments, and 48 shares. A list of users who liked the post follows, including 'Stemac Grupos Geradores, Vanessa Frois, Matheus Alves, Laudicieri de Paula' and others.

Comments on the testimonial post include:

- 'Barulhentos que só, nunca vi nada igual!!!!' (15 de agosto de 2012 às 16:13)
- 'Nosso equipamento possui tratamento acústico projetado em 3 versões: SL 85dB(A) @ 1,5m, SSL 75dB(A) @ 1,5m e SSL Plus 65dB(A) @ 7m de distância. Para maiores informações Disque Soluções em Energia 0800 723 3800.' (15 de agosto de 2012 às 17:41)
- '...fa do serviço.' (15 de agosto de 2012 às 19:54)
- 'Sem comentarios, o melhor grupo gerador se nao tivesse um, nessa semana teria perdido uns 48000 frangos um dia antes do carregamento, nao eh DONA COPEL DE MALLETT????' (15 de agosto de 2012 às 23:00)
- 'Não é só em Mallet , e no Paraná todo , principalmente na area RURAL, sempre esquecida.' (16 de agosto de 2012 às 08:02)
- 'Não disse que não é bom, só achei muito barulhento em comparação com os meus, mas assim que dêr, trocarei a carenagem com certeza....' (16 de agosto de 2012 às 08:03)
- 'CURTIU ISTO' (17 de agosto de 2012 às 07:26)
- 'Parabés.' (25 de agosto de 2012 às 15:27)

Fonte: Stemac ([entre 2012 e 2013a]) adaptada pela autora.

Foi identificado na entrevista que o tempo de maturação do negócio gerador mudou. Desde um inicial contato para uma avaliação das necessidades do cliente, elaboração de proposta e negociação, até a efetiva conclusão dessa, a efetivação da venda foi abreviada. Conforme apresentado, o tempo atualmente, em média, é de cinco meses a partir das redes sociais virtuais, como também pelo seu canal direto "Disk Soluções". Enquanto no "Fale Conosco" são oito meses e pelos métodos convencionais e tradicionais de contato inicial físico são doze a treze

meses. Novamente, detectou-se mudança no comportamento do consumidor, que passou a ser emergencial e mais rápido, o qual sabe tudo o que quer. (CLEMONS, 2008). Assim como também os executivos e a organização quer entender e analisar esse novo consumidor, muitas vezes emergente (PRAHALAD, 2005), para agir mais eficientemente para geração de valor.

#### 4.3.2 Confiança na Stemac

Entendeu-se que a base e mediação do relacionamento da Stemac com seu cliente através da tecnologia é estabelecida em confiança. Foi visualizado que a empresa decidiu entrar na RSV, já que confia no trabalho que efetua e em seus processos. Percebeu-se a confiança da liderança no comprometimento da equipe que trabalha nas RSV, o qual apresenta um comportamento de segurança, comprometimento e coesão. Segundo palavras da entrevistada “*a empresa não pode ter o receio de dar a cara à tapa*”. E, conforme o gestor das RSV entrevistado, a empresa acredita que, através dessa ferramenta, sendo transparente nas interações e nas informações compartilhadas, assim como tendo agilidade das soluções nas crises e facilidade de acesso à informação contribui para a fidelidade do cliente.

Tomou-se conhecimento da diretriz estabelecida pela presidência da empresa, na qual todo usuário deve ter resposta. Isso alinhado à diretriz da responsabilidade social da empresa. Com isso, entendeu-se também o entendimento da equipe. Percebeu-se que a empresa estabelece o tipo de proximidade que vai levar à criação de valor emocional ao cliente, através das redes sociais virtuais, com educação, cordialidade e resposta a todos. O relacionamento é conduzido com seriedade, honestidade e dando informação e orientação de como resolver e solucionar o assunto, principalmente se for com interação pública. A empresa apresentou também ter cuidado em não gerar polêmica para o público com respostas pouco claras.

Neste estudo, verificou-se que a confiança é diretamente influenciada pela responsabilidade ética da empresa, o que influencia na identificação dos seus valores, resultando em lealdade do cliente. (SALMONES; PEREZ; BOSQUE, 2009).

Obeve-se através da entrevista e da observação direta que a Stemac foca estabelecer a proximidade para criar valor emocional ao cliente através das Redes Sociais Virtuais, compartilhando eventos festivos onde está presente e certificações com diferenciadas imagens para encantar o cliente. Momentos positivos e suas responsabilidades sociais são transparecidos para cativar os clientes.

Na percepção de cliente foi observada como fundamental a capacidade de resposta da Stemac para a conquista de sua confiança. Inclusive um cliente manifestou a consideração dessa capacidade estar acima da média. Reforçando a importância dessa para a confiança (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), a qual é parte da vitalidade dos relacionamentos. (SOLOMON; FLORES, 2002).

A empresa também apresentou a avaliação do impacto de suas iniciativas nas Redes Sociais Virtuais através de dois focos, interno e externo. São eles:

- a) interno: percebeu-se maturidade dos colaboradores, seriedade e responsabilidade com a marca. Constatou-se que eles passaram a entender melhor a responsabilidade com a marca. Isso reforça a consciência do valor da marca e, conseqüentemente, agregação de valor para o cliente;
- b) externo: constatou-se que o valor da marca e a confiança foram construídos durante os 61 anos da empresa, trazendo o público e mantendo, atualmente, através das RSV também. Apesar de a empresa ser líder atualmente do mercado brasileiro (60% de participação do mercado), a base da geração de valor não é construída de uma hora para outra, conforme relata a liderança entrevistada, mas por muitos anos de relacionamentos duradouros de confiança.

#### 4.3.3 Relacionamento na Stemac

Entendeu-se claramente que a empresa é corresponsável de seu produto na rua. Se algum usuário ou cliente, direto ou indireto, estiver com o desconforto, isso impacta negativamente na marca. Tomou-se o conhecimento da meta da empresa de 95% de satisfação de seus clientes (avaliação através de todos os canais de comunicação). A empresa possui equipe de 450 técnicos ativos no Brasil. Possui uma carteira de clientes com contratos de manutenção preventiva. Porém foi

relatado pela entrevistada que hoje ainda o usuário ou o cliente não tem o entendimento sobre a importância de o gerador ser mantido preventivamente. A consequência disso é um cliente mal informado ou não esclarecido fazer uma reclamação e manifestação indevida, por desconhecimento. Percebeu-se a preocupação da empresa para levar a satisfação e confiança para a política de encantamento de seu cliente, essa é a importância aplicada pela empresa quanto ao valor emocional gerado através das RSV.

Verificou-se que relacionamento de confiança é o comprometimento de todos colaboradores da empresa, para a longevidade e continuação da relação do cliente com a empresa. E, conforme o gestor das RSV entrevistado, o relacionamento através das Redes Sociais Virtuais tem relevante importância. A empresa está presente nas RSV e fazendo “eco”, podendo causar satisfação ou apenas respondendo as manifestações, como apresenta a Figura 28. A Stemac entendeu claramente que não podia ficar fora das RSV, pois não depende dela a decisão de aparecer, negativa ou positivamente.

Figura 28 – Exemplo de manifestação da Stemac com “eco”



Fonte: Stemac ([entre 2012 e 2013b]) adaptada pela autora.

Foi percebida a opinião de cliente quanto à constância da aprendizagem através do relacionamento com a Stemac nas RSV. Assim como a positividade da parceria entre cliente e empresa.

A liderança entrevistada defendeu que o valor emocional não é determinado para uma venda. Conforme ela, vários fatores são envolvidos: necessidade do equipamento, capacidade técnica da fabricante, valor agregado à marca, tudo que está por trás da dela para a continuidade do relacionamento. Entende-se, portanto, que qualquer desses fatores que forem negativos nas RSV pode influenciar o fator

emocional e afetar a relação. Foi verificado que a Stemac considera que tudo pode afetar a fidelidade do cliente, não apenas fatores específicos. A empresa revela o entendimento de que atualmente as relações são muito frágeis, por isso, reforçou seu compromisso em não faltar com a verdade. Compreendeu-se esse ser o maior contribuinte para a fidelidade do cliente e a construção sólida dos relacionamentos. Em resumo, a Stemac conduz as ações para a geração de confiança para o cliente através de resposta rápida e imediata, conforme o gestor entrevistado. Nos casos negativos, traz a solução, além de apenas interagir com conversas superficiais.

#### 4.3.4 Satisfação na Stemac

A Stemac reconhece os elementos dos seus serviços validados pelo cliente nas redes sociais virtuais, pois não houve incremento do índice de insatisfação depois da empresa ter entrado nas RSV. Conforme palavras da liderança entrevistada, a empresa está com os canais abertos (braços abertos e olhos atentos). Segundo a gerente entrevistada citou, novos elementos surgiram sendo potencializados como oportunidade e não ameaça.

A mensuração da satisfação do cliente através das RSV ainda é prematura na empresa, através de compilações feitas manualmente. Talvez ainda superficial quanto às curtidas e compartilhamentos. Mas é também acompanhada pelos processos “*off-line*”.

O *marketing* digital na Stemac é entendido, administrado e conduzido como incremento. Formas diferentes de potencializar o negócio, fidelizar o cliente, identificar novos mercados, oportunidades e novos clientes. Hoje campanhas são planejadas nas RSV. O histórico de sucesso de casos é analisado e suas fórmulas são repetidas. A experiência dos casos negativos influencia para a condução da retirada das postagens. Também a empresa possui exemplo de algumas origens de captação que vieram das RSV.

Na visão pela parte cliente do relacionamento, o pronto atendimento e a personalização do serviço são as características mais valorizadas na avaliação do serviço prestado pela empresa. Quanto à comunicação da empresa através das Redes Sociais Virtuais, a percepção é positiva, porém com certa carência quanto à abrangência de informações, sendo elas muito próprias e pouco sobre o meio e segmento do negócio.

Observou-se o compromisso com a informação e responsabilidade para agregar valor e superar a satisfação do cliente sendo a base do planejamento de *marketing* da empresa. Foi relatado que cliente é o “bem de capital” da empresa e que é o mais importante elemento dentro dela. Constatou-se que isso é externado nas relações da empresa como um todo, inclusive nas RSV.

#### 4.3.5 Valor na Stemac

Escutou-se na entrevista com a liderança que a empresa decidiu ingressar nas redes sociais virtuais por entender que de forma involuntária já se fazia presente, uma vez que os canais de comunicação digitais assumiram papel relevante nas relações individuais, na troca de experiências, pesquisas e auxílio na tomada de decisão.

Observou-se que a Stemac planeja o relacionamento com seus clientes e fornecedores a partir de uma perspectiva colaborativa, considerando essa uma oportunidade de diferenciação, a qual passará a ser imperativo para os negócios nos próximos anos. A empresa possui características B2B e B2C, mas apresentou um entendimento de que as redes sociais se tornarão um crescente espaço de vivência ou pelo menos de referência para as pessoas. O fluxograma apresentado no Anexo B transparece esta estratégia utilizada pela Stemac.

Diante desse cenário, a empresa busca utilizar esses ambientes como um canal de comunicação direto com os seus clientes, onde é possível através desse ambiente também gerar negócios. Consideram-se iniciativas que objetivam a geração de valor para ambas as partes do relacionamento. A equipe das RSV tem o compromisso sempre de compartilhar informações pertinentes aos clientes, que sejam interessantes e úteis para ele. Compartilham também as conquistas e reconhecimentos da empresa, com o objetivo de transparecer suas crenças. Segundo a gerente de *marketing* entrevistada, a empresa é líder nacional na produção e comercialização de grupos geradores e pretende ocupar esse espaço nas RSV, tornando-se referência nas comunidades e grupos digitais, direta e indiretamente, ligados ao negócio.

No relato de clientes, as RSV são um canal direto, de fácil acesso, espontâneo e aberto, razões pelas quais são utilizadas para relacionamento com a Stemac. Também, a percepção da importância da ferramenta Redes Sociais Virtuais

para criação de valor é considerada atualmente como a forma mais eficiente de relacionamento entre a Stemac e o cliente, assim como entre clientes que passam a relatar experiências positivas ou negativas entre si, auxiliando na fidelização e na constante evolução dos produtos e serviços. Isso pode ser novamente mencionado com a visão de Vargo e Lusch (2004), quanto à cocriação de valor do cliente com empresa.

Foi claramente visualizado que a gestão da empresa entende que a reputação da marca agrega ao capital social da empresa. Conforme ela, a definição de capital social é composta por uma série de valores gerados a partir da percepção que um grupo de usuários cria. Entre esses valores foram destacados a visibilidade, reputação, popularidade e autoridade. Além disso, pode ser reforçado que a reputação está relacionada à confiança depositada pelos clientes, à credibilidade e seu prestígio, conforme Alsop (2004), Ganesan (1994) e Webley (2003).

Analisou-se que a Stemac entende que a visibilidade é percebida através da presença, onde a consistência e eficiência da interação são fatores determinantes para a popularidade. Observou-se a interpretação que elementos como autoridade e reputação são definidos a partir das impressões e conteúdos compartilhados. Percebeu-se que a Stemac está nas redes sociais como uma forma de ampliar sua rede de contatos e compartilhar conteúdos úteis e relevantes para a geração de valor ao seu cliente. (PORTER, C.; DONTU, 2008).

#### **4.4 Análise Comparativa dos Casos Estudados**

Este subcapítulo da análise dos dados tem por objetivo fazer um diagnóstico sobre o uso das redes sociais virtuais na geração de valor para o cliente como estratégia de *marketing*, visando atender a um dos objetivos específicos deste trabalho, bem como Identificar lacunas e oportunidades para as empresas aprimorarem o uso das redes sociais virtuais para criação de valor para o cliente.

Ressalta-se que as unidades de análise estudadas utilizam diferentes metodologias e recursos para a gestão das redes sociais virtuais. No Quadro 8, apresenta-se um síntese comparativa das características das empresas. Porém, observou-se que mesmo que de diferentes formas, elas buscam resultados similares, geração de valor para ambas as partes, clientes e empresa.

Quadro 8 – Comparativo de dados das empresas

	<b>ThyssenKrupp Elevadores</b>	<b>Marcopolo</b>	<b>Stemac</b>
Início do planejamento e monitoramento das RSV	Início de Monitoramento: Abril/2011	Início da observação de comunidades de busólogos e entrevistas: Agosto/2010	Setembro/2009
Início da efetiva interação	Junho/2012	Dez/2011	Janeiro/2011
Plataformas utilizadas	Reclame Aqui <sup>®</sup> , Twitter <sup>®</sup> , Facebook <sup>®</sup> Youtube <sup>®</sup> e Blog	Twitter <sup>®</sup> , Facebook <sup>®</sup> , Youtube <sup>®</sup> e Flickr <sup>®</sup>	Blog, Twitter <sup>®</sup> , Facebook <sup>®</sup> , Youtube <sup>®</sup> e Linkedin <sup>®</sup>
Ferramenta(s) de análise e monitoramento	Google Analytics <sup>®</sup> Seekr <sup>®</sup> Facebook Insights	Socialbakers <sup>®</sup> Google Analytics <sup>®</sup> Facebook Insights	Google Analytics <sup>®</sup> Facebook Insights
Equipe direta das Redes Sociais Virtuais	Equipe com dedicação específica: Duas pessoas mais uma pessoa de Agência	Não possui equipe dedicada, mas duas pessoas do <i>Marketing</i>	Não possui equipe dedicada, mas duas pessoas do <i>Marketing</i>
Quantidade de interações em cada plataforma	Twitter <sup>®</sup> : 2 vezes por semana Facebook <sup>®</sup> : 1 vez ao dia Youtube <sup>®</sup> : conforme vídeo desenvolvido Blog: 1 vez por semana	Twitter <sup>®</sup> : conforme demanda de notícias Facebook <sup>®</sup> : máximo 3 vezes ao dia Youtube <sup>®</sup> : conforme vídeo desenvolvido	Facebook <sup>®</sup> : 2 vezes por semana Blog: 1 vez por semana Twitter <sup>®</sup> : 3 vezes por semana Youtube <sup>®</sup> : conforme vídeo desenvolvido

Fonte: Elaborado pela autora.

Há que se destacar que todas as empresas estudadas adotam uma postura proativa nas redes sociais virtuais, estabelecendo canais de relacionamento direto com seus públicos, através de estratégia de *marketing* focada na potencialidade do cenário das comunidades virtuais. (PORTER, C.; DONTHU, 2008).

Da mesma maneira, identificou-se que todas elas colocam um conjunto de recursos, tais como geração de conteúdo, capacidade para ouvir o cliente, capacidade de resposta, responsabilidade social, busca à solução de problemas apresentados pelos usuários e clientes e, inclusive, atenção de equipes heterogêneas das empresas, objetivando proporcionar uma mútua geração de valor, para os clientes e às empresas. Em uma visão geral, as três empresas investem em ativos como consciência e lealdade à marca, qualidade percebida, criação de atitude e sentimentos positivos, processo de auxílio e resgate de informação, diferenciação, compromisso das equipes e atração de novos clientes. (AAKER, 2007).

A partir da observação direta e das entrevistas, visualizou-se fatores importantes, tais como qualidade de serviço, segurança e imagem, considerados questões fundamentais nas três unidades de análise, além de suas exigências quanto à capacidade de resposta, a qual é entendida como um forte impacto na satisfação e qualidade percebida dos clientes. Esse foco pode ser interpretado como reforço da relação positiva entre a lealdade e rentabilidade, que se dá através de retorno do cliente e recomendações boca a boca. (SHIRAZI; SOM, 2011).

O estudo revelou a percepção, tanto por parte dos diretores e gerentes, como dos gestores entrevistados, do diferencial das empresas, da permanência e crenças favoráveis do cliente, serem vantagens competitivas abordadas com relevância, pelas três organizações. O conhecimento que o cliente tem da qualidade geral da empresa ou a consideração de superioridade dela não são a medição precisa da qualidade percebida, a qual deve contemplar também o conhecimento sobre as razões do que o cliente revela e considera importante. (AAKER, 2007).

Um ponto interessante do estudo foi a relevância nas três unidades de análise da confiança para a criação de valor, com a interação entre empresa e cliente, através de dimensões como transparência, confiabilidade, engajamento, segurança, compartilhamento e responsabilidade social, reduzindo a incerteza nos processos de troca e resultando em benefícios no relacionamento. (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

Seguindo, foi observada a dinâmica das empresas para transparecer claramente o comprometimento e seu comportamento, investindo na vitalidade dos relacionamentos, consolidando o valor agregado para o cliente, despertando a existência do sentimento de confiança mútua. (SOLOMON; FLORES, 2002).

Em virtude dos resultados obtidos, através do estudo dos multicasos desta dissertação, serem bastante claros e satisfatórios, constatou-se o fortalecimento da relação entre empresas e clientes ao entrarem nas Redes Sociais Virtuais. Inclusive, visualizou-se que os quatro elementos base no processo de interação e relacionamento entre empresa e cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência, estão presentes no contexto das três unidades de análise. Também foi bastante claro em todas as empresas que os problemas são solucionados de forma colaborativa, buscando o ambiente de harmonia e diálogo.

A análise desenvolvida proporcionou o entendimento que as empresas dedicam atenção ao valor emocional, através de longa e renovável relação com seus clientes, valorizando a paixão, amizade e o comprometimento. Apresentam uma relevante preocupação e atenção que devem ser aplicados ao acesso e comodidade dos clientes. (BARNES; CUMBY, 2002). Foi observado que as três unidades de análise também buscam o valor emocional como sendo um importante contribuinte para a fidelidade de seus clientes e a construção sólida de relacionamentos, gerando resultado. A Stemac ainda mais fortemente reconhece a importância do componente "social" para a interação com o cliente.

Além disso, o estudo demonstrou uma diferença na interpretação de transparência das empresas, visibilidade e reputação de suas marcas nas RSV. A TKE administra e busca soluções aos problemas relatados, porém mantém as ocorrências negativas presentes em seus perfis. A Marcopolo obtém resultados positivos através do papel dos seus seguidores, os quais defendem a marca até que registros negativos que tenham sido postados sejam eliminados. E a Stemac, através dos canais convencionais de contato e relacionamento, após a solução dos problemas, solicita que o cliente retire as manifestações negativas das RSV, onde algumas vezes são atendidas.

Com o intuito de realizar a síntese comparativa das unidades de análise referente aos constructos determinantes para as redes sociais virtuais como ferramenta de *marketing* na geração de valor para o cliente, elaborou-se o Quadro 9 para apresentar uma visão dinâmica das dimensões presentes em cada unidade. O objetivo deste é destacar seus principais conceitos, verificando seus pontos em comum e suas divergências.

Quadro 9 – Visão dinâmica das dimensões identificadas nas empresas

<b>Dimensão</b>	<b>ThyssenKrupp Elevadores</b>	<b>Marcopolo</b>	<b>Stemac</b>
<b>Valor</b>	Comprometimento e capacidade de resposta para o cliente.	Conforto e maior qualidade. Compromisso e transparência.	Perspectiva colaborativa. Compromisso e compartilhamento de informações. Visibilidade e reputação.
<b>Qualidade percebida</b>	Retenção de cliente, coparticipação e compartilhamento.	Dialogar, ouvir e interagir. Construção da marca.	Compromisso em falar com a verdade. Transparência.
<b>Relacionamento</b>	Comunicação transparente e rapidez. Confiabilidade e clareza.	Compartilhamento, engajamento e fidelidade.	Responsabilidade Social Comportamento de segurança.
	Relações constantes com cliente. Maior oferta de valor com menor custo. Lealdade e longevidade.	Construção sólida de relacionamentos.	Encantamento. Resposta rápida e imediata. Comprometimento da equipe.
	Eficiência na resposta. Crescimento da estratégia defensiva para a construtiva.	Mutua proteção. Prestar serviço. Resultado de interações e experiências.	Cliente é o bem de capital. Importância da superação da satisfação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da mensuração do nível de satisfação ainda ser prematuro nas três unidades de análises, vislumbrou-se claramente no estudo realizado a importância da satisfação do cliente nas redes sociais virtuais, assim como é essência no planejamento do *marketing* das empresas. Percebeu-se que a mensuração é realizada também através de retorno do cliente e recomendações boca a boca (SHIRAZI; SOM, 2011). Portanto, foi observado que os fatores importantes, tais como qualidade de serviço, capacidade de resposta, segurança e imagem, são também questões fundamentais e afetam fortemente superação na satisfação dos clientes.

O estudo também contribuiu para a constatação de uma mudança de cenário e cultura nas empresas, pois elas estão sendo obrigadas a aprender a tratar,

responder e relacionar-se com um novo usuário, pois qualquer pessoa que usufrui os produtos ou serviços, se manifesta também como cliente. Anteriormente, através dos canais tradicionais de comunicação o relacionamento consolidava-se apenas com os clientes diretos, por exemplo, aqueles responsáveis pelos contratos com as empresas.

Igualmente, encontrou-se um pouco de diferença presente nas empresas entre o valor do cliente e o valor da marca. O valor do cliente é crucial para as áreas de prestação de serviços das empresas, portanto, a retenção deles é o fator mais importante para a elaboração da estratégia de *marketing* das empresas. (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001). Assim, entendeu-se que o papel das redes sociais virtuais na geração de valor para o cliente no segmento de máquinas e equipamentos, com sua prestação de serviços é uma oportunidade de retenção dos clientes.

Uma oportunidade visualizada para as empresas estudadas está em construir e capacitar equipes de *marketing* dedicadas ao relacionamento e ações nas redes sociais virtuais, de forma integrada com as diferentes áreas de negócios apresentadas. Além da importância de um banco de dados atualizado com as informações dos registros e clientes, assim como a utilização de *softwares* de monitoramento dedicados.

Outra oportunidade que ficou claramente perceptível é a intensificação das empresas na utilização das redes sociais virtuais como recurso para identificar as necessidades de seus clientes e, assim, antecipando-se a eles, superando suas expectativas para a geração de valor. Em resumo, as três empresas estudadas devem evoluir suas estratégias aplicadas às redes sociais virtuais de defensivas para construtivas mudarem seu foco principal em capacidade de resposta para dedicarem-se mais abertamente e receptivamente à cocriação de valor com seus clientes. Isto é uma realidade de mudança cultural das organizações, antes mesmo de estratégia de *marketing*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão teórica, somada aos resultados das entrevistas em profundidade, além da observação direta e da pesquisa documental, alicerçou este estudo e respaldaram o pressuposto de que as redes sociais virtuais podem ser utilizadas como ferramenta de *marketing* na geração de valor para o cliente.

Este capítulo apresenta algumas considerações sobre o estudo e revisa seus objetivos, discutindo os resultados da análise e as implicações teóricas e de gestão da pesquisa. Finaliza indicando as limitações do estudo.

### 5.1 Considerações e Implicações

O objetivo geral deste estudo foi analisar o papel das redes sociais virtuais na geração de valor na perspectiva do cliente no segmento de máquinas e equipamentos. O estudo multicascos foi através dos objetivos específicos, onde foi utilizada uma abordagem exploratória de natureza qualitativa.

Iniciando pela revisão teórica sobre o tema, o estudo demonstrou os distintos conceitos, inter-relacionados e fundamentais para o entendimento das redes sociais virtuais. Com base nos conceitos aqui apresentados, notou-se que as redes sociais virtuais podem gerar valor, tanto às marcas como, principalmente, para os clientes. Isto é, servir como ferramenta de *marketing* na geração de valor para o cliente.

O primeiro objetivo específico foi verificar quais ferramentas as empresas estudadas utilizam para sua presença nas redes sociais virtuais na geração de valor para o cliente. Detectou-se claramente que as ferramentas são diferentemente aplicadas e se adéquam as diferentes realidades. Um exemplo disso são os diferentes modelos que as unidades de análise utilizam para um mesmo objetivo, gerar valor ao cliente e à sua marca.

Para descrever como as empresas estudadas avaliam os resultados das ações nas redes sociais virtuais foi elaborado um modelo, conforme apresentado no Quadro 2, para a condução da análise e construção do roteiro para entrevistas em profundidade nas empresas (Apêndice A), para obtenção de informações e análise. Adquiriu-se o conhecimento de que as dimensões estudadas, através de seus objetivos alcançados asseguram a geração de valor agregado aos clientes e empresas, sendo uma relação dupla.

Por último, o objetivo de apontar lacunas e oportunidades para as empresas aprimorarem o uso das redes sociais virtuais para criação de valor para o cliente. Quando estudou-se as redes de relacionamentos das organizações, por meio das teorias de redes sociais virtuais, partiu-se do pressuposto de que as empresas estão imersas em uma rede de relações sociais, a qual influencia inclusive a ação econômica. (SMELSER; SWEDBERG, 2005). Desse modo, por meio de suas redes de relacionamentos, as empresas procuram obter os recursos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais e também pelo fato de que existe uma interdependência entre organizações. (RAAB; KENIS, 2009). Nessa tentativa da busca cada vez mais aproximada e intensa do relacionamento, observou-se que as empresas estão investindo mais nas redes sociais virtuais para a geração de valor agregado.

Porém, as organizações precisam passar por uma transformação cultural, repensar suas diretrizes e estruturas tecnológicas, além de seus processos operacionais, assim como pensar e repensar diversos componentes de gestão das empresas que influenciam no relacionamento e interações com os clientes. O apoio dos executivos é elementar para que essa transformação ultrapasse barreiras e obstáculos nas diversas áreas da operação das empresas. As áreas operacionais precisam aprender a conviver com esse novo e diferente consumidor de seus produtos e serviços. Sua capacidade de resposta não pode ser mais diária ou semanal, mas devem passar a ser horárias (máximo em turnos). As empresas devem abrir seus sistemas de TI para permitir que os colaboradores se ambientem com esse novo mundo digital em seu ambiente de trabalho também. Os presidentes e diretores das empresas precisam se dedicar mais ao entendimento desse novo ambiente digital, proporcionando maior autonomia de decisão para as equipes aplicadas nas redes sociais virtuais, permitindo a cocriação de soluções com as áreas operacionais e estratégicas.

As redes sociais virtuais são um novo modelo estratégico para o *marketing* das organizações, com alto poder de geração de valor agregado, com baixo custo se comparado aos canais convencionais de relacionamento. Um dos maiores desafios das empresas contemporâneas é usufruir de forma profunda as oportunidades geradas para o reconhecimento da geração de valor pelos seus clientes. Também o aprendizado constante do novo formato de relacionamento, até mesmo da linguagem para comunicar-se, é um desafio. Nesse cenário, a presença

nas RSV deixa de ser uma opção das empresas e passa a ser uma exigência dessa nova realidade.

Ao analisar os resultados obtidos neste estudo, comparados ao conteúdo obtido através da revisão teórica, identifica-se uma estreita relação entre a presença das organizações nas redes sociais virtuais e a geração de valor para ambos os lados, empresa e cliente. Essa relação foi melhor entendida, quando analisada a interdependência das questões estudadas, conforme apresentado no Quadro 7. Todas as dimensões são estão ligadas entre si e interferem no alcance dos objetivos de cada uma, gerando valor agregado para todos os atores das redes sociais virtuais.

Além disso, observou-se que as RSV são uma ferramenta que possibilitam a comunicação instantânea entre empresa e cliente. A tecnologia torna essa ferramenta presente no dia a dia de muitas pessoas com acesso rápido, fácil e com custos reduzidos, para as empresas interagirem com seus clientes, identificando suas necessidades e respondendo de forma a estreitar suas relações. Além de despertar interesses dos clientes através de conteúdos que ampliem seu conhecimento.

Pode-se afirmar que os *softwares* de monitoramento dos ambientes das RSV são soluções indispensáveis, devido a praticidade e velocidade de resposta, permitindo a identificação de manifestações sobre a própria empresa ou relacionadas a concorrentes. Isso permite conhecer o contexto onde o cliente está inserido para, então, definir estratégias para aproximação dele com satisfação e confiança às suas expectativas identificadas, caminho o qual é necessário para a geração de valor.

Mas, uma crítica que pode ser observada para as unidades analisadas é a necessidade de ampliação de métricas para diferentes escopos de análise. O estudo permitiu avaliar que as empresas conduzem de forma extremamente simplista a avaliação de indicadores da gestão nas redes sociais virtuais. Cada elemento, dimensão e objetivo que antecede a geração de valor devem ser profundamente estudados.

## 5.2 Limitações do Estudo e Possibilidades de Estudos Futuros

Através de uma análise conjunta das redes sociais virtuais e dos relevantes construtos para o marketing, o presente estudo contribui para uma maior clareza e proporciona contribuições acadêmicas, através de análise teórica, mas ao mesmo tempo atenta para a necessidade de evolução nas pesquisas no escopo estudado.

O presente estudo possui limitações, as quais futuras pesquisas poderão suprir. A primeira delas é quanto ao segmento estudado, mais especificamente de empresas produtoras de máquinas e equipamentos, mas que também prestam serviços. É relevante a retenção de clientes para as unidades de análise, portanto, a abordagem da importância na geração de valor aos clientes através das redes sociais virtuais é adequada. Entretanto, é apropriado que o estudo seja estendido para outros diferentes segmentos.

Pode-se também interpretar como limitação o escopo nacional estudado, assim como a quantidade de empresas e clientes analisados. Existe uma gama muito grande de diferentes cenários mundiais que podem ser observados e explorados em estudos futuros.

Outra limitação que pode ser citada é o modelo de entrevista utilizado, a qual pode sofrer o viés do entrevistador ou do entrevistado. Também os tempos de análise e do período aplicado podem delimitar o estudo.

As redes sociais virtuais podem ser analisadas e estudadas em diferentes campos de conhecimento das universidades, além do *marketing* aqui aprofundado, também pode ser contemplado em estudos filosóficos, educacionais, publicitários, econômicos, jurídicos e tantos quantos os pesquisadores desejarem explorar. Outrossim, pode-se afirmar que não se esgotam as possibilidades do tema em estudo, apesar do constructo ser significativo e relevante. Assim, existe um vasto campo para estudos futuros, os quais poderão visualizar novos objetivos e oportunidades.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALSOP, Ronald J. Corporate reputation: anything but superficial: the deep but fragile nature of corporate reputation. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 25, n. 6, p. 21-29, 2004.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. **The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing**: Press Release. Chicago, jan. 2008. Disponível em:  
<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>>.  
Acessado em: 25 maio 2013.
- ANSARI, Asim; KOENIGSBERG, Oded; STAHL, Florian. modeling multiple relationships in social networks. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 48, n. 4, p. 713-728, Aug. 2011.
- ARMSTRONG, Arthur; HAGEL III, John. The real value of on-line communities. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 3, p. 134-141, May/June 1996.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL - BCB. Diretoria de Fiscalização. **Relatório de estabilidade financeira**. Brasília, DF, 2012. Disponível em:  
<[http://www.bcb.gov.br/pec/apron/apres/Anthero\\_Meirelles\\_REF\\_21-3-2012.pdf](http://www.bcb.gov.br/pec/apron/apres/Anthero_Meirelles_REF_21-3-2012.pdf)>.  
Acesso em: 25 mar. 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNES, James G.; CUMBY, Judith A. Establishing customer relationship on the internet requires more than technology. **Australasian Marketing Journal**, Sydney, v. 10, n. 1, p. 36-46, 2002.
- BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 15, n. 8, p. 175-190, 1994.
- BLANCHARD, Olivier. **Social Media ROI**. Boston: Person Education, 2011.
- BOBSIN, Debora; HOPPEN, Norberto. Proposta de aplicação da teoria da estruturação no estudo das redes sociais virtuais no contexto organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Trabalhos apresentados...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2011/ADI/ADI2464.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/ADI/ADI2464.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2012.

- BOYD, Danah M.; ELLISON, Nicole B. Social network sites: definition, history and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, Los Angeles, v. 13, n. 1, art. 11, 2007. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CLEMONS, Eric K. How information changes consumer behavior and how consumer behavior determines corporate strategy. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, NY, v. 25, n. 2, p. 13-40, 2008.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2005.
- DAVIDOW, William H.; UTTAL, Bro. **Serviço total ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- DAY, George S. Achieving advantage with a new dominant logic: Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, n. 1, p. 18-19, 2004.
- DELOITTE. **Mídias sociais nas empresas: o relacionamento online com o mercado**. [São Paulo], 2010. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais\\_relatorio\\_portugues.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2012.
- eMARKETER. **Social network Ad revenues rising worldwide**. New York, 2 Feb. 2011. Disponível em: <<http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008213&dsNav=Ntk:basic%7csocial+networking+advertising%7c1%7c,Rpp:25,Ro:12>>. Acesso em: 22 abr. 2012.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.
- GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 2, p. 1-19, Apr. 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREGUREC, Iva; VRANEŠEVIĆ, Tihomir; DOBRINIĆ, Damir. The importance of database marketing in social network advertising. **International Journal of Management Cases**, [S.I.], p. 165-172, 2011. Special Issue.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Cia das Letras, 1997.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU - IAB BRASIL. **Missão do IAB Brasil: desenvolver o mercado de comunicação digital interativa no Brasil**. São Paulo, nov. 2012. Disponível em: <[http://www.iabbrasil.org.br/arquivos/doc/Indicadores/IAB\\_indicadores\\_nov\\_2012.pdf](http://www.iabbrasil.org.br/arquivos/doc/Indicadores/IAB_indicadores_nov_2012.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2012.

JUE, Arthur L.; MARR, Jackie A.; KASSOTAKIS, Mary Ellen. **Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultado**. São Paulo: Évoa, 2010.

KATONA, Zsolt; ZUBCSEK, Peter Pal; SARVARY, Peter Pal. Network effects and personal influences -the diffusion of an online social network. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 48, n. 3, p. 425–443, June 2011.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KIM, W. Cham; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing 3.0**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LANGERAK, Fred et al. Satisfaction and participation in virtual communities. **Advances in Consumer Research**, Urbana, Ill., v. 31, p. 56-57, 2004.

LIN, Yongtao; RANJIT, Kathryn M.E. Using social media to create virtual interest groups in hospital libraries. **Grey Journal (TGJ)**, [S.I.], v. 8, n. 1, Feb. 2012.

LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 75-88, 2001.

LUO, Xueming; BHATTACHARYA, C.B. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 70, n. 4, p. 1–18, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCOPOLO. **[Facebook da empresa]**. Ana Rech, [entre 2012 e 2013]. Disponível em: <<http://www.facebook.com/OnibusMarcopolo>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Visão e valores**. Ana Rech, 2011. Disponível em: <[http://www.marcopolo.com.br/website/2011/marcopolo\\_sa/pt/marcopolo/valores](http://www.marcopolo.com.br/website/2011/marcopolo_sa/pt/marcopolo/valores)>. Acesso em: 20 mar. 2013.

MARQUES, Eduardo C. Redes sociais e instituições na construção do estado e da sua permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 41, p. 45-67, out. 1999.

MATTAR, Yasser. Virtual communities and hip-hop music consumers in Singapore: interplaying global, local and subcultural identities. **Leisure Studies**, London, v. 22, n. 4, p. 283-300, 2003.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MOVIMENTO publicitário online cresceu 45% no fim de 2011. [S.l.], 20 mar. 2012. Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Movimento%20publicit%C3%A1rio%20online%20cresceu%2045\\_%20no%20fim%20de%202011.aspx](http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Movimento%20publicit%C3%A1rio%20online%20cresceu%2045_%20no%20fim%20de%202011.aspx)>. Acesso em: 22 abr. 2012.

ORSBURN, Eve Mayer. **Social media for the CEO**. Dallas: Emerging Media Press, 2010.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, N.Y., v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing 1:1: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTAL BRASIL. **Brasil: estabilidade e oportunidades**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estabilidade-e-oportunidades/brasil-estabilidade-e-oportunidades>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

PORTER, Constance Elise, DONTU, Naveen. **Relationship marketing in virtual communities: the effect of a community sponsor's efforts to manage content, embeddedness and interaction on beliefs, trust and trust-based outcomes** [Working Paper]. Notre Dame, Indiana: Notre Dame University, 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Cultivating trust and harvesting value in virtual communities. **Management Science**, Hanover, MD, v. 54, n. 1, p. 113-128, Jan. 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSER, Denise von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras**. Barueri: Manole, 2005.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. São Paulo: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, Chicago, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004a.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

RAAB, Jörg; Kenis, Patrick. Heading toward a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**, Newbury Park, Calif., v. 18, n. 3, p. 198-210, Sept. 2009.

RECLAME AQUI. [**Perfil da empresa Thyssenkrupp Elevadores**]. [S.l., entre 2011 e 2013]. Acesso em: 05 mar. 2013.

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

REICHHELD, Frederick F.; MARKEY JUNIOR, Robert G.; HOPTON, Christopher. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, London, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

RHEINGOLD, Howard. **Comunidade virtual**. Lisboa: Gradiva, 1996

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente**: customer equity. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALIBA, Michael; FISCHER, Caroline. Managing customer value: framework allows organizations to achieve and sustain competitive advantage. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 33, n. 6, p. 63-69, June 2000.

SALMONES, Maria M. G.; PEREZ, Andrea; BOSQUE, Ignacio R. The social role of financial companies as a determinant of consumer behavior. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 27, n. 6, p. 467-485, 2009.

SCOTT, J. **Social network analysis**: a handbook. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage, 2000.

SEEKR. **Thyssenkrupp Elevadores**. Blumenau, [entre 2012 e 2013]. Disponível em: <<http://monitoramento.seekr.com.br/monitoramentos>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Cientes para toda a vida**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHIRAZI, Seyedeh F. M.; SOM, Ahmad P. M. Destination management and relationship marketing-two major factors to achieve competitive advantage. **Journal of Relationship Marketing**, Binghamton, N.Y., v. 10, n. 2, p. 76-87, 2011.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. 2<sup>nd</sup> ed. Princeton: Princeton University Press, 2005.

SOCIALBAKERS. **Marcopolo**. [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.socialbakers.com/facebook-pages/tag/industry/>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

SOLOMON, R.; FLORES, F. **Construa confiança**. São Paulo: Record, 2002.

STEMAC. **[Facebook da empresa]**. Porto Alegre, [entre 2012 e 2013a]. Disponível em: <<http://www.facebook.com/stemacgruposgeradores>>. Acesso em: 28 mar. 2013.

STEMAC. **Fluxograma**. Porto Alegre, 2013.

\_\_\_\_\_. **Identidade organizacional**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.stemac.com.br/institucional/identidade-organizacional.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Stemac Oficial**. Porto Alegre, [entre 2012 e 2013b]. Twitter: @StemacOficial. Disponível em: <<http://twitter.com/StemacOficial>>. Acesso em: 28 mar. 2013.

STRAUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert. **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SVENSSON, Göran. Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronized trust chain in marketing channels. **Management Decision**, London, v. 39, n. 5/6, p. 431-440, 2001.

SWAMINATHAN, Vanitha; MOORMAN, Christine. Marketing alliances, firm networks and firm value creation. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 73, n. 5, p. 52-69, Sept. 2009.

TELLES, Renato. **Marketing empresarial (B2B)**. São Paulo: Saraiva, 2003.

THYSSENKRUPP ELEVADORES. **Missão**. Guaíba, 2012. Disponível em: <<http://www.thyssenkruppelevadores.com.br/site/empresa/Missao.aspx>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **[Facebook da empresa]**. Guaíba, [entre 2012 e 2013a]. Disponível em: <<http://www.facebook.com/ThyssenKruppElevadores>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Seu elevador**. Guaíba, [entre 2012 e 2013b]. Twitter: @SeuElevador. Disponível em: <<http://twitter.com/SeuElevador>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, n. 1, p. 1-17, Jan. 2004.

VASILEIADOU, Eleni Magdalini; MISSLER-BEHR, Magdalena; ULLRICH, Sebastian. Relational capital management of new ventures through virtual embeddedness and social media. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL, 3<sup>rd</sup>, 2011, Nicosia, Cyprus. **Proceedings...** Sonning Common, UK: Academic Research Papers, 2011. p. 447-460.

VAZIFEHDUST, Hosain; TAGHIPOURIAN, Mohammad Javad; GHARIB, Zahra. Social marketing, green marketing: the extension of marketing concept. **European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences**, Morrisville, N.C., n. 41, p. 20-33, Nov. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBLEY, Simon. Risk, reputation and trust. **Journal of Communication Management**, San Francisco, v. 8, n. 1, p. 9-12, Aug. 2003.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Tennessee, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WORLEY, Rebecca B. Business communication and new media. **Business Communication Quarterly**, New York, v. 73, n. 4, p. 432-467, Dec. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## GLOSSÁRIO

4P's	Produto, Preço, Praça e Promoção.
B2B	<i>Business to Business</i> - é o nome dado as transações comerciais entre duas empresas.
B2C	<i>Business to Customer</i> - é o comércio efetuado diretamente entre empresa e o consumidor final.
<i>Browser</i>	Programa usado para visualizar páginas da <i>Web</i> ; também chamado de <i>Web Browser</i> ou Navegador.
<i>Busologia</i>	Termo utilizado para designar a atividade, geralmente praticada como <i>hobby</i> , do estudo do ônibus e dos assuntos relacionados a esse tipo de veículo.
<i>Busólogo</i>	Termo utilizado para nomear pessoas que se dizem apaixonadas por ônibus.
Ciberespaço ( <i>cyberspace</i> )	É um termo utilizado para definir o “mundo virtual” de sistemas de computador ligados em rede. A internet é considerada um ciberespaço (espaço cibernético).
Facebook <sup>®</sup>	<i>Software</i> de rede social onde os usuários realizam trocas mensagens, imagens e informações com os outros contatos.
Flickr <sup>®</sup>	<i>Site</i> de hospedagem e compartilhamento de imagens fotográficas, desenhos e ilustrações.
Reclame Aqui <sup>®</sup>	<i>Site</i> brasileiro para reclamações contra empresas sobre atendimento, compra, venda, produtos e serviços.
Twitter <sup>®</sup>	<i>Software</i> de rede social onde os usuários enviam e recebem atualizações de outros contatos.
Youtube <sup>®</sup>	<i>Site</i> onde usuários carregam e compartilham vídeos em formato digital.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE NAS EMPRESAS

(continua)

Sujeitos da Pesquisa	Objetivo	Perguntas
Diretor e/ou Gerente de <i>Marketing</i>	Geração de valor superior para o cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por que a empresa decidiu ingressar nas redes sociais virtuais? E há quanto tempo a empresa está presente nelas?</li> <li>2. Como as iniciativas da empresa através das Redes Sociais Virtuais geram valor ao cliente?</li> <li>3. Quais os diferenciais enfatizados pela empresa para gerar maior valor para o cliente e para a construção de relacionamento através das Redes Sociais Virtuais?</li> </ol>
	Permanência e crenças favoráveis do Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Quais as estratégias para compartilhar as crenças e replicar conceitos e práticas que conduzem a empresa pelas redes sociais virtuais?</li> <li>5. Como elementos base no processo de interação e relacionamento entre empresa e cliente, tais como, diálogo, acesso, transparência e avaliação de risco são conduzidos?</li> </ol>
	Lealdade e indicação positiva (confiança)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. E como é a base e mediação desta relação através da tecnologia?</li> <li>7. Como a empresa estabelece o tipo de proximidade que vai levar à criação de valor emocional ao cliente através das Redes Sociais Virtuais?</li> <li>8. E como a empresa avalia o impacto de suas iniciativas nas Redes Sociais Virtuais?</li> </ol>
	Lealdade e longevidade da relação	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Qual a importância aplicada pela empresa quanto ao valor emocional gerado através das Redes Sociais Virtuais?</li> <li>10. Como a empresa compreende este ser o maior contribuinte para a fidelidade do cliente e a construção sólida de relacionamentos?</li> </ol>
	Superação da satisfação do Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Como a empresa reconhece os elementos dos seus serviços validados pelo cliente nas Redes Sociais Virtuais, para protegê-los e potencializá-los?</li> <li>12. Como a satisfação do cliente nas Redes Sociais Virtuais é utilizada para o planejamento de <i>marketing</i> da organização?</li> </ol>

(continuação)

Sujeitos da Pesquisa	Objetivo	Perguntas
Gestor das Redes Sociais Virtuais	Geração de valor superior para o cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual estrutura utilizada para a gestão das Redes Sociais Virtuais?</li> <li>2. Quais as diretrizes para a condução de situações de crise ou situações desfavoráveis?</li> <li>3. Qual o compromisso da equipe para o desenvolvimento de estratégia fundamentada para a geração de valor percebido pelo cliente?</li> </ol>
	Permanência e crenças favoráveis do Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Como a empresa, através de suas comunidades nas redes sociais virtuais, interage com o grupo de indivíduos, clientes ou parceiros de negócios, em torno de um interesse comum?</li> </ol>
	Lealdade e indicação positiva (confiança)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Como a empresa contribui para a fidelidade do cliente através das Redes Sociais Virtuais?</li> <li>6. Quais os tipos de proximidade que criam valor emocional ao cliente através das Redes Sociais Virtuais que a empresa estabelece?</li> </ol>
	Lealdade e longevidade da relação	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Como o relacionamento através das Redes Sociais Virtuais é avaliado pela empresa?</li> <li>8. Como a empresa conduz as ações para a geração de confiança para o cliente?</li> </ol>
	Superação da satisfação do Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Como a empresa mensura, analisa e trabalha, através das Redes Sociais Virtuais, a satisfação do cliente para os serviços prestados por ela?</li> <li>10. E como essas informações são trabalhadas para o planejamento de <i>marketing</i> da organização?</li> </ol>
Cliente	Geração de valor superior para o cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde quando você se relaciona nas Redes Sociais Virtuais com a empresa "X"?</li> <li>2. Quais suas razões para a escolha deste canal para relacionamento?</li> <li>3. Em sua percepção, qual a importância da ferramenta Redes Sociais Virtuais para criação de valor para você? E para seus clientes (no caso do entrevistado ser o meio da cadeia)?</li> </ol>
	Permanência e crenças favoráveis do Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Como você avalia a atitude da empresa "X" quanto aos elementos de criação de valor no contexto das Redes Sociais Virtuais? Elementos estes: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência.</li> <li>5. Você pode descrever como compartilha e replica os conceitos e práticas desenvolvidos pela empresa "X", através das Redes Sociais Virtuais?</li> </ol>

(conclusão)

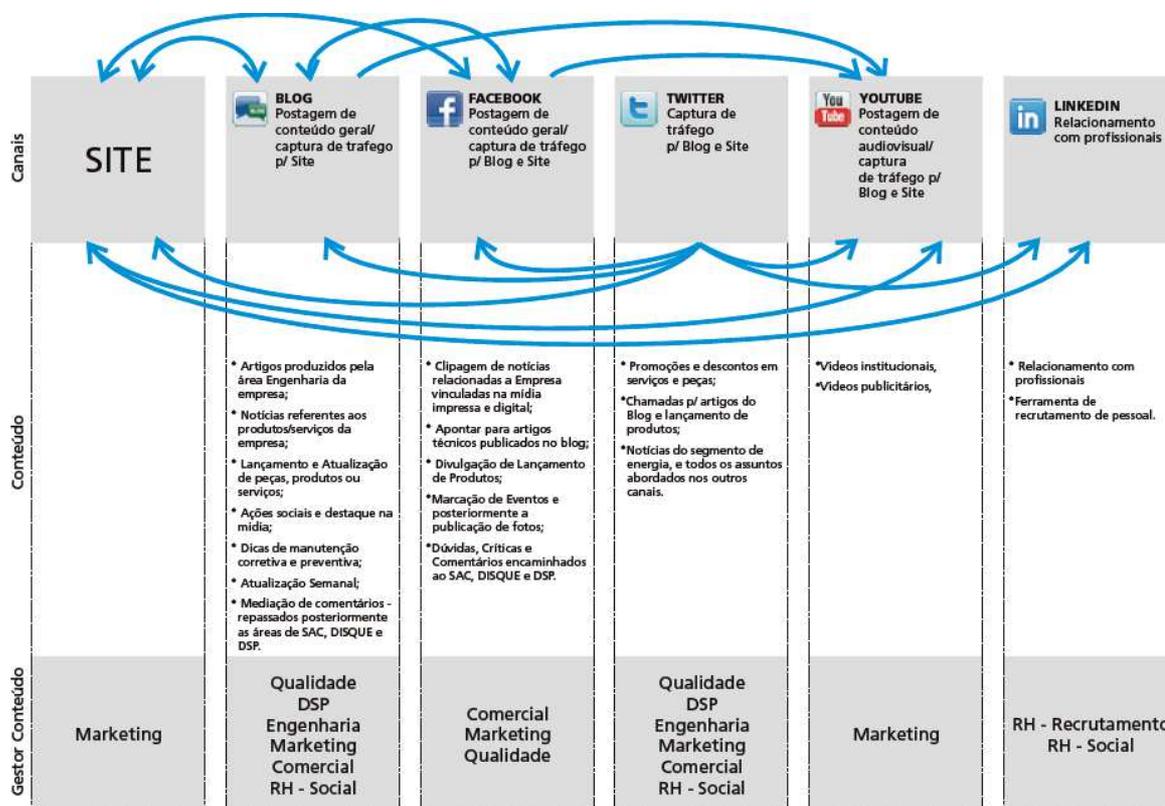
Sujeitos da Pesquisa	Objetivo	Perguntas
Cliente	Lealdade e indicação positiva (confiança)	6. Qual a relevância e o significado da capacidade de resposta da empresa "X" para a conquista de sua confiança?
	Lealdade e longevidade da relação	7. Como você descreve sua aprendizagem através do relacionamento com a empresa "X" pelas Redes Sociais Virtuais? 8. Como você descreve sua parceria com a empresa "X" nas Redes Sociais Virtuais?
	Superação da satisfação do Cliente	9. Através desta ferramenta de relacionamento, as Redes Sociais Virtuais, o que lhe traz mais satisfação quando avalia o serviço prestado pela empresa "X"? E o que você mais valoriza? 10. Como avalia a comunicação da empresa através do das Redes Sociais Virtuais?

## ANEXO A – TELA SOFTWARE MONITORAMENTO UTILIZADO PELA TKE (SEEKR®)

The screenshot displays the Seekr monitoring interface for 'Thysenkrupp elevadores'. The browser window title is 'Seekr - Thysenkrupp elevadores - Ocorrências - Windows Internet Explorer'. The address bar shows the URL 'https://monitoramento.seekr.com.br/monitoramentos/999/ocorrencias'. The interface includes a navigation menu with 'Ocorrências', 'Relatórios', 'CRM', and 'Publicação'. Below the menu, there are filters for 'Thysenkrupp elevadores' and 'Outros Monitoramentos'. The main content area shows a list of occurrences, with the first three items being tweets and Facebook posts. The first tweet is from @SeuElevador, the second is from viniciuscassal, and the third is a Facebook post from Chien Barros. The interface also includes a search bar, a 'Ver' dropdown set to '20 por página', and an 'Ordenar por' dropdown set to 'Mais Recentes'. There are also buttons for 'XLS', 'CSV', 'XML', and 'PDF' exports.

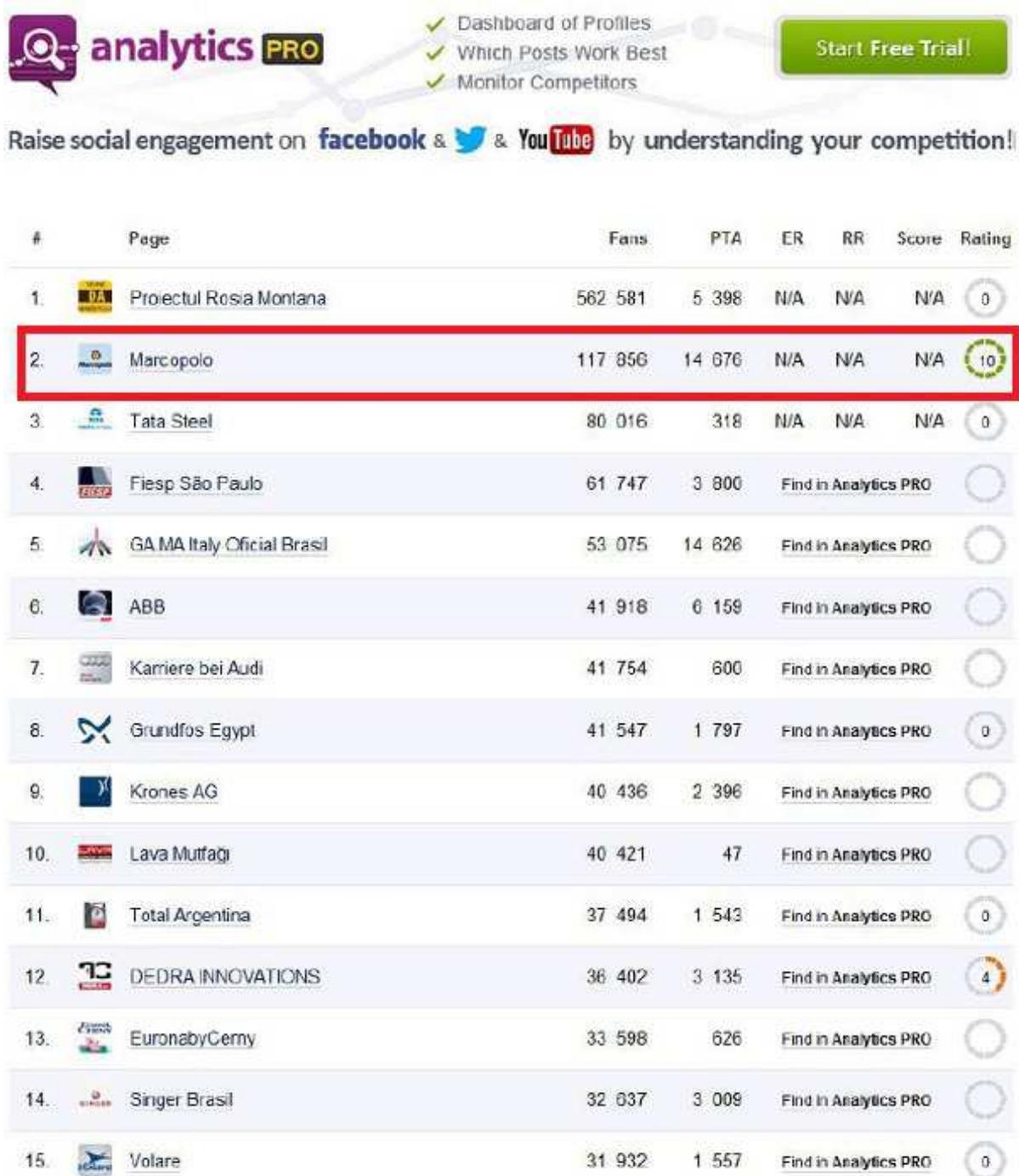
Fonte: Seekr ([entre 2012 e 2013]).

## ANEXO B – FLUXOGRAMA DA ESTRATÉGIA DE FERRAMENTAS DE MARKETING DIGITAL DA STEMAC



Fonte: Stemac (2013)

## ANEXO C – TELA SOFTWARE MONITORAMENTO UTILIZADO PELA MARCOPOLO (SOCIALBAKERS®)



#	Page	Fans	PTA	ER	RR	Score	Rating
1.	 Proiectul Rosia Montana	562 581	5 398	N/A	N/A	N/A	0
2.	 Marcopolo	117 856	14 076	N/A	N/A	N/A	10
3.	 Tata Steel	80 016	318	N/A	N/A	N/A	0
4.	 Fiesp São Paulo	61 747	3 800	Find in Analytics PRO			
5.	 GA MA Italy Oficial Brasil	53 075	14 826	Find in Analytics PRO			
6.	 ABB	41 918	6 159	Find in Analytics PRO			
7.	 Karriere bei Audi	41 754	600	Find in Analytics PRO			
8.	 Grundfos Egypt	41 547	1 797	Find in Analytics PRO			0
9.	 Kronos AG	40 436	2 396	Find in Analytics PRO			
10.	 Lava Muffağı	40 421	47	Find in Analytics PRO			
11.	 Total Argentina	37 494	1 543	Find in Analytics PRO			0
12.	 DEDRA INNOVATIONS	36 402	3 135	Find in Analytics PRO			4
13.	 EuronabyCerny	33 598	626	Find in Analytics PRO			
14.	 Singer Brasil	32 037	3 009	Find in Analytics PRO			
15.	 Volare	31 932	1 557	Find in Analytics PRO			0

Fonte: Socialbakers ([entre 2012 e 2013]).