

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CARLOS MARTINS NASCIMENTO

**O IMPACTO DA INTERNET NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL**

Belo Horizonte
2016

CARLOS MARTINS NASCIMENTO

O IMPACTO DA INTERNET NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Monografia apresentada ao Programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira.

Belo Horizonte
2016

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus colegas de classe e aos amigos que tanto me impulsionaram para mais esta conquista

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente aos amigos Cleudes Ferreira e ao professor Pachecão que, com os seus conselhos, sabedoria e paciência ajudaram a impulsionar os meus primeiros voos e me deram ânimo nos momentos difíceis.

Agradeço também ao grande amigo Marcos Carlos da Silva (in memoriam) que, desta vez, acompanhará esta vitória por um ângulo diferente.

E por fim, agradeço aos demais amigos, aos meus familiares e, em especial, à minha orientadora Marta Araújo Tavares Ferreira que, sem medir esforços, me auxiliou para concluir este trabalho.

"Se você quer ter sucesso, deve lançar-se por novos caminhos, em vez de seguir pelas trilhas batidas do sucesso tradicional". **John Rockefeller**

RESUMO

A presente monografia apresentará os impactos positivos e negativos que a internet trouxe para as empresas e como a mesma influenciou na elaboração da estratégia empresarial. Através da revisão bibliográfica, será relatado como as ferramentas da web, especialmente as redes sociais, podem ser utilizadas de maneira benéfica pelas organizações no intuito de promovê-las e de evitar prejuízos financeiros oriundos deste ambiente virtual. Por meio das análises realizadas, concluiu-se que, apesar de ser uma decisão que deve ser bem avaliada pelos gestores, é imprescindível para empresas frequentar os canais da internet, seja atuando de forma ativa ou apenas monitorando a movimentação dos internautas.

Palavras-chave: Internet. Estratégia. Empresas. Redes Sociais.

ABSTRACT

This monograph will present the positive and negative impacts that the Internet has brought to the business and how it influenced the development of business strategy. Through the review, it will be reported as web tools, especially social networks, can be used beneficially by organizations in order to promote them and to avoid financial losses arising from this virtual environment. Through the analysis performed, it was concluded that, although it is a decision that should be thoroughly evaluated by the managers, it is essential for companies attend the internet channel is working actively or just tracking the movement of Internet users.

Keywords: Internet. Strategy. Companies. Social networks.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 METODOLOGIA	15
3 O IMPACTO DA INTERNET NA FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	17
3.1 O surgimento da internet.....	17
3.2 Evoluções da internet.....	18
3.3 Conceituando estratégia.....	20
3.4 A internet enquanto ferramenta na elaboração da estratégia empresarial.....	24
3.5 A internet e a execução da estratégia empresarial	29
4 A PRESENÇA DAS EMPRESAS NAS REDES SOCIAIS.....	33
4.1 O fenômeno redes sociais.....	33
4.2 As empresas nas redes sociais.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em internet na atualidade, o tema deste trabalho, talvez, seja um dos que mais são colocados em pauta entre os pensadores das áreas da ciência da informação e da administração de empresas.

Apesar de já estarem surgindo as primeiras correntes analisando a “internet das coisas”, os artigos que tratam a web 2.0 e as suas ferramentas como parte integrante da estratégia empresarial, tem ganhado notoriedade significativa.

Passeando pela criação da internet até os dias de hoje, este trabalho, inicialmente, apresentará parte do contexto histórico que a envolve, sendo que, o objetivo principal será de identificar como a internet impactou positivamente ou negativamente na elaboração estratégia empresarial.

Feita esta iniciação, na sequência, serão expostos conceitos de estratégia a fim de deixar clara a correlação existente entre os dois assuntos, preocupando-se também em cumprir os objetivos específicos que são: descrever como a internet revolucionou a vida em sociedade e o ambiente organizacional; traçar um paralelo entre os conceitos de internet e de estratégia e analisar os prós e contras da utilização das redes sociais enquanto ferramentas estratégicas.

Considerando-se que a pesquisa sobre a internet pode levar a muitos caminhos, tomou-se as redes sociais como base direcionadora, buscando-se conceituá-las, entendê-las e principalmente mostrar como este canal de relacionamento pode auxiliar o empreendedor a monitorar/captar clientes, expandir mercados, anunciar produtos/serviços e obter vantagem competitiva.

Para não tornar a reflexão tendenciosa, buscou-se à luz de autores de diferentes disciplinas, exibir não somente a interferência positiva que as redes sociais podem exercer sobre a criação da estratégia, mas também, situações pontuais que podem gerar o efeito contrário, ou seja, conduzir a organização ao fracasso na condução de suas ações estratégicas no ambiente online.

E por fim, ilustrando toda a teoria obtida com a revisão bibliográfica, são retratados casos de sucessos e insucessos que algumas empresas lograram por meio do trabalho ou do descaso para com as redes sociais.

Estudar este tema foi bastante importante para o autor, pois, o conteúdo produzido é de grande valia para aqueles que estão envolvidos com a administração de empresas.

Além disso, aprofundar neste tema foi uma oportunidade perfeita para colocar em prática o conhecimento obtido nas disciplinas do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica da Informação ofertado pela UFMG, cursadas em 2014.

2 METODOLOGIA

Para a elaboração desta monografia foi adotado o método de revisão bibliográfica.

Gil (2007) esclarece que a revisão bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado como livros, artigos e teses.

Além de auxiliar na definição dos objetivos da pesquisa científica, a revisão bibliográfica também contribui nas construções teóricas, nas comparações e na validação de resultados de trabalhos de conclusão de curso e de artigos científicos (Medeiros e Tomasi, 2008).

Dane (1990) explica que, de acordo com a perspectiva científica, a revisão bibliográfica é importante para definir a linha limítrofe da pesquisa que se deseja desenvolver.

O segredo de uma boa revisão bibliográfica é a organização e o planejamento (SANTOS, 2015).

Assim sendo, foi estabelecido que o Portal CAPES (Periódicos Scielo) e o Google Acadêmico seriam as fontes primárias de pesquisa, sendo que o tema principal seria analisado em quatro momentos: a internet enquanto ferramenta que revolucionou os meios de comunicação e a vida em sociedade, a conceituação da estratégia, as redes sociais com foco nas redes sociais virtuais e, por fim, a internet e as redes sociais virtuais como ferramentas para a elaboração da estratégia empresarial.

Também como fontes primárias de pesquisa destacaram-se três autores, sendo eles Manoel Castells, Philip Kotler e Michael Porter.

Castells foi escolhido para tratar as questões relativas à sociedade em rede. Kotler trouxe o olhar do marketing abordando as mídias e redes sociais virtuais. E Porter traz conceitos relativos à estratégia empresarial e a estratégia associada à internet.

Como fontes secundárias de pesquisa evidenciam-se sites de órgãos relativos à área da administração de empresas como o do SEBRAE, por exemplo, e revistas especializadas em negócios como a Revista Exame da editora Abril.

Lakatos e Marconi (2010) relatam que a revisão bibliográfica é indispensável para a delimitação do problema em um projeto de pesquisa, dessa forma é possível obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um tema.

Porém, apesar de os temas sobre a internet e redes sociais virtuais estarem na moda atualmente, foi sentida certa dificuldade em encontrar artigos recentes e mais aprofundados sobre a aplicação destas como ferramentas estratégicas.

Kotler e Keller (2013) atestam esta dificuldade ao afirmarem que os profissionais do marketing ainda estão aprendendo a melhor forma de explorar as redes sociais e seu público vasto e bem segmentado.

Apuradas as informações sobre cada um dos subtemas, foram realizadas às redações dos capítulos à luz dos autores que debateram as questões propostas.

Para diversos autores, como: Webster (2002), Watson (2002), Walsham (2006), Levy (2006) e Ellis (2006), se a pesquisa bibliográfica receber a devida atenção e for conduzida com rigor e de forma sistemática, esta permitirá que outros pesquisadores possam fazer uso desses resultados com maior confiabilidade, possibilitando reutilizar estudos já finalizados, focando apenas no tópico em que se deseja pesquisar.

Esta pesquisa perseguiu esse objetivo, buscando autores que efetivamente refletiram sobre o tema analisado na atualidade.

3 O IMPACTO DA INTERNET NA FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

3.1 O Surgimento da Internet

Para iniciar este capítulo é preciso reforçar de imediato que, ao contrário do que é suposto pela grande maioria, os conceitos que conhecemos hoje sobre a internet não surgiram durante os anos 90, mas sim, na década de 60.

Aliás, pode-se dizer que neste período, nasceu a “mãe” da internet. Com um propósito diferente, mas basicamente com a mesma leitura atual, o protótipo que deu origem à web da maneira como a conhecemos, também vislumbrava conectar computadores em rede e permitir o trabalho on-line entre eles.

Conforme Castells (2003) as origens da internet podem ser encontradas na Arpanet, uma rede de computadores montada pela ARPA (*Advanced Research Projects Agency*) em setembro de 1969, nos Estados Unidos (EUA), sendo que a finalidade deste departamento era estimular a pesquisa em computação interativa.

Castells (2003) ainda afirma que a ARPA tinha como missão mobilizar recursos de pesquisas (...) com o objetivo de alcançar superioridade tecnológica militar em relação à União Soviética (URSS).

O investimento na moldagem desta rede de computadores interconectados foi uma ação estratégica do governo norte americano. Afinal, considerando-se que a primeira parte da Guerra Fria teve como foco o fortalecimento dos arsenais de armas nucleares, possuir um sistema capaz de sobreviver a um ataque nuclear representava abrir dianteira sobre a rival URSS.

É importante mencionar estes fatos históricos sobre as raízes da internet, pois, desde o seu nascimento, ela foi pensada estrategicamente em prol de um objetivo e esta percepção converge para o tema deste capítulo no que tange a traçar um paralelo entre a estratégia empresarial e a web.

No início dos anos 90, já com uma base tecnológica mais robusta, a internet foi liberada pelos EUA do ambiente militar e passou a ser comercializada mundialmente, promovendo uma revolução na comunicação e na vida de milhões de pessoas.

No Brasil, a internet começou a ser vendida apenas em 1994 pela Embratel, enquanto neste mesmo ano, 3% das salas de aula estadunidenses já tinham contato com a rede.

O fato é que o número de acessos foi crescendo cada vez mais e em junho de 2012, por exemplo, aproximadamente 2,4 bilhões de pessoas (mais de um terço da população mundial) já usufruíam dos serviços da internet.

3.2 Evoluções da Internet

Podemos dizer que o termo globalização consolidou-se de fato com a internet. A rede mundial de computadores findou a escravidão dos meios de comunicação tradicionais (telefone, carta, televisão, rádio, etc.) dos seus altos custos e lentidão, proporcionando aos usuários o desfrute de ferramentas gratuitas, velocidade e acessibilidade.

A internet rompeu a barreira da distância entre pessoas, fez o tempo deixar de ser fator limitador, deu à informação múltiplas fontes, forneceu novas formas de arquivar e compartilhar conteúdo.

Além de promover todas essas mudanças para os usuários comuns, a disseminação da internet também foi benéfica para as empresas, dado que, por meio dela, as organizações ganharam um poderoso canal para conversar com o seu público e atuar com mais agilidade na busca por vantagem competitiva.

O desenvolvimento dos *sites* institucionais abriu uma nova porta de relacionamento e os clientes passaram a não depender mais de uma estrutura física para conseguir dialogar com a empresa.

O primeiro *site* comercial brasileiro, o do banco Bradesco, exemplifica esta ideia quando, em 1996, um ano após o seu lançamento, em 25 de maio de 1995, já disponibilizava serviços para uso do internet banking, solucionando questões que antes demandariam uma visita à agência.

Além de estes *sites* facilitarem a prestação de serviços e o atendimento, as instituições começaram a modelá-los para também efetuar vendas on-line.

Todo o arranjo feito para reorganização das logísticas de entrega, estocagem, dentre outros, aparentemente foi viável se considerado friamente que, em 2015, o faturamento do e-commerce brasileiro foi de R\$ 41,3 bilhões com um total de 106,5 milhões de pedidos realizados.

Kotler e Keller (2013) afirmam que os sites utilizados para o e-commerce facilitam a venda de bens e serviços pela internet (...) possibilitando aos varejistas, através da economia com espaço físico, funcionários e inventário, lucrar com a venda de baixo volume de produtos para mercados de nicho.

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2013), os varejistas on-line competem em três principais aspectos de uma transação: (1) interação do cliente com o site; (2) entrega; e (3) capacidade de resolver problemas quando eles ocorrem.

Caminhando junto aos sites institucionais, comerciais e páginas pessoais, no mesmo ano de 1995, surgiram na internet as populares redes sociais. Obviamente e não necessariamente, redes sociais são sinônimas de internet, afinal, o conceito delas é mais antigo do que a web. Redes sociais representam a interação e a troca de experiências entre pessoas no mundo *off-line*.

Tomaél, Alcará e Chiara (2005) ao falarem sobre as redes sociais tradicionais, afirmam que as pessoas fazem parte da sociedade por meio das relações que instituem ao passar dos anos e, por isso, estão habituadas a esse formato de rede, pois sempre realizam, mesmo sem o uso da tecnologia, suas relações de trabalho, de estudo, de amizade, etc.

Apesar disso, neste contexto, o enfoque será dado às redes sociais *online*, ou seja, aquelas presentes na internet. As redes sociais *online* carregam conceitos e objetivos similares aos das redes off-line. Por meio delas, seus usuários também buscam a ampliação de contatos, o relacionamento e o compartilhamento de vivências comuns entre si.

Para Tomaél, Alcará e Chiara (2005, p. 96) as redes sociais são "[...] ambientes que possibilitam a formação de grupos de interesses que interagem por meio de relacionamentos comuns".

Com a função de realizar o reencontro de amigos separados pela distância ou tempo, a rede nomeada "ClassMates", mesmo sendo paga, logrou grande adesão nos Estados Unidos e no Canadá.

Em 1997, além de ser criado um dos primeiros serviços de mensagens instantâneas, o AOL Messenger, também foi ao ar a "Sixdegrees", uma rede social diferenciada que permitia ao usuário criar um perfil virtual, bem como publicar e listar contatos.

Com o passar dos anos, inúmeras outras foram aparecendo, contudo, as redes sociais atingiram seu ápice em 2004 com a chegada da web 2.0 e a apresentação do Orkut, Facebook, Twitter e etc.

Observando esta movimentação das redes sociais, foi questão de tempo até as grandes empresas perceberem que apenas manter sites institucionais ou comerciais no ar não seriam suficiente para acompanhar seus clientes. Elas também deveriam possuir perfis nas redes sociais para monitorá-los e para exibir o seu mix de produtos.

3.3 Conceituando Estratégia

Da maneira generalizada, e até fugaz, da forma como o tema é apresentado, talvez o entendimento possa ser conduzido para a ótica de que cem por cento

das empresas, após perceberem as vantagens da internet, adaptaram de imediato a sua estratégia e partiram para o universo online.

Tomando novamente o Brasil como base, é sabido que este pensamento é utópico, e que ainda se está longe desta realidade. Para ratificar esta afirmação, destacam-se dois dados: um publicado pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) em 2015 e o outro pelo SEBRAE em 2010.

A FGV-EAESP disse que entre as empresas brasileiras, o investimento em TI (tecnologia da informação) corresponde a apenas 7,6% da receita líquida e o SEBRAE afirma que uma das causas primárias que levam 60% das organizações a findarem suas atividades antes do segundo ano de vida é a falta de planejamento estratégico.

Se relacionadas estas duas falas pode-se concluir que há ainda uma quantidade enorme de empresas sem sequer um computador ou mesmo com uma estratégia de atuação definida, logo, existe um vasto campo a ser explorado tanto no que tange a tirar proveito das ferramentas virtuais quanto a formular estratégias para competir no mercado.

Deixando um pouco de lado a internet e os seus benefícios para evidenciar as questões relativas à formulação do planejamento estratégico, é primordial a princípio, definir estratégia para que, entendido o conceito, se torne mais fácil compreender a relação traçada entre internet e a elaboração da estratégia empresarial.

As definições que traduzem “estratégia” são tão numerosas quanto os autores que já estudaram este assunto, mas, de maneira simples, pode-se conceituá-la como um caminho pré-desenhado a ser percorrido para se alcançar um ou mais objetivos, seja a curto ou em longo prazo, reduzindo as chances de equívocos ou decisões precipitadas. Para Ohmae (1987) não basta conhecermos onde queremos chegar (o Objetivo); é vital escolher o caminho (a Estratégia).

Agregando a esta definição, Porter (1980) diz que estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Já para Jauch e Glueck (1980) estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.

Já Mintzberg (1988) defende que estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente; um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

A estratégia é abordada aqui de maneira macro, ou seja, vislumbra as atividades e o posicionamento da empresa como um todo perante aos seus *stakeholders*.

Obviamente ela também pode ser tratada de forma micro, buscando estabelecer metas para setores específicos dentro da organização, porém, apesar desta possibilidade, seguir-se-á considerando a estratégia pelo ângulo global.

Compreender o conceito de estratégia é vital, entretanto, mais significativo é traçá-la e executá-la.

“Uma empresa sem estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoiado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível”. (Toffler, 1985, *online*).

Essa analogia feita por Alvin Toffler remete à ideia de que uma empresa que não pensa estrategicamente está à deriva no mercado sem entendimento dos concorrentes, clientes e fornecedores, prestes a fechar as portas, devido às próprias fragilidades e incompetências.

Esta perspectiva parte do pressuposto de que a empresa já está inserida no mercado, exercendo suas atividades a pleno vapor. Acontece que o desenvolvimento de uma estratégia deve se iniciar logo no instante onde o empreendedor idealiza mentalmente a criação do seu futuro negócio.

Pensar a estratégia é um processo que começa através do estudo prévio do ambiente onde a futura organização será inserida, buscando entender o comportamento de todos os atores (futuros concorrentes, clientes, fornecedores, prestadores de serviço e etc.) por meio da elaboração de um plano de negócios.

Para Dolabela (1999, p.80) o plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Para Hisrich e Peters (2004, p.210) o plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento.

A estratégia, por meio dos resultados obtidos na análise do ambiente, precisa visar a obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes, ser viável e compatível com os recursos possuídos pelo empreendedor ou pelo empreendimento, ser coerente, buscar o compromisso das pessoas envolvidas, ter o grau de risco limitado pela empresa, ser fundamentada nos princípios da empresa, além de ser criativa e inovadora.

E tomando novamente a internet como foco, associando-a com o contexto sobre estratégia abordado neste tópico 3.3, a decisão de adentrar em seu universo também é algo que deve ser analisado nos mais profundos detalhes, desde o *insight* que gerou esta vontade até a efetiva iniciação da construção do plano de negócios que norteará as ações a serem realizadas no ambiente virtual.

3.4 A Internet enquanto Ferramenta na Elaboração da Estratégia Empresarial

No limiar deste capítulo falou-se sobre as bases da internet e como as primeiras redes de computadores interligados foram utilizadas de maneira estratégica para que os Estados Unidos obtivessem vantagem nas disputas com a União Soviética.

Conforme percebido, desde a sua criação, a internet é usada como ferramenta importante na composição de uma estratégia. À medida que os anos passaram, esta aplicabilidade ganhou força e, para George Colony (2009), CEO da Forrester Research, não entender a importância da internet na elaboração da estratégia empresarial, mais especificamente das redes sociais, é condição primária para ser varrido pela crise.

É sabido que a internet é uma rede de computadores dispersos por todo o planeta, no qual e por meio dela, são trocados dados e mensagens que utilizam-se um protocolo comum, unindo usuários particulares, entidades de pesquisa, órgãos culturais, institutos militares, bibliotecas e empresas de toda envergadura.

Entrelaçando este conceito de internet, com a abordagem feita no tópico 3.3, acerca da estratégia empresarial, podemos dizer que a web, por meio da sua celeridade, na troca e armazenamento de informações, área de abrangência e capacidade de aproximação de extremos, pode auxiliar o empreendedor ou a empresa a desenvolver ações planejadas que promovam a concorrência justa no meio em que estão inseridos, objetivando a sobrevivência no mercado e o retorno financeiro sobre o investimento aplicado.

Partindo inicialmente pelo aprofundamento do tópico “celeridade na troca e armazenamento de informações”, Castells (2001) e Venkatraman (2000) afirmam que a internet tem se tornado a espinha dorsal da Tecnologia de Informação (T.I), seja de uso intra ou interorganizacional, como ambiente que

interliga vendedores e clientes, possibilitando interação e transações em tempo real.

Neste quesito não é necessário dispendir grande quantidade de energia para analisar o impacto da internet na formulação da estratégia. As organizações com mais de vinte anos de mercado vivenciaram um período em que para enviar um comunicado da matriz à filial, por exemplo, seria preciso aguardar alguns bons minutos, além de custear ligações de telefone fixo e bobinas de papel para que um fax fosse transmitido de uma ponta a outra.

Época na qual a mala direta impressa, a carta e outras ferramentas similares de alto valor agregado eram, muitas vezes, pouco eficazes e demoravam semanas para chegarem (ou não) ao público alvo.

O fornecedor que visitava o comprador para retirar um pedido só o registrava no sistema da fábrica/indústria quando, dias após, o entregava manuscrito no setor de faturamento.

Enquanto isso, no mundo atual dos negócios, graças à internet, uma circular com informações relevantes para os colaboradores de uma organização é disparada e recebida em segundos pelos mesmos; seja via canais tradicionais como o e-mail ou por ferramentas recentes como os gestores de conteúdo (Asana, Trello). A guarda de documentos e dados em escala superior evoluiu e ganhou serviços de arquivamento como o Dropbox e agora, as “Nuvens”.

Segundo Vaquero et al. (2008) chegaram a definição de que nuvens são grandes repositórios de recursos virtualizados, tais como hardware, plataformas de desenvolvimento e software, que são facilmente acessíveis. Já Taurion (2009) e Veras (2013) defendem a existência de quatro tipos de nuvens, sendo que elas podem ser classificadas como: Pública, Privada, Comunitária e Híbrida.

- **Nuvem Pública:** É um modelo de computação em nuvem que distribui para o usuário que deseja processar, armazenar e/ou compartilhar seus

dados em um sistema que forneça recursos da TI. Toda infraestrutura é oferecida como um serviço de informação, no qual outros usuários poderão ou não ter acesso.

- **Nuvem Privada:** Este tipo de infraestrutura de nuvem é, geralmente, utilizado exclusivamente por instituições, sendo esta nuvem provida em sistema local ou remoto e gerenciado pela própria empresa ou por terceiros. Isto implica dizer que a instituição é responsável pela gestão, operação, segurança e todas as atividades meio desempenhadas pela instituição.
- **Nuvem Comunitária:** Esta infraestrutura de nuvem é compartilhada por diversas instituições, suportando uma comunidade exclusiva que compartilha seus interesses como: a missão, requisitos de segurança, políticas, entre outros. Essa infraestrutura pode ser gerida pelas próprias instituições ou por terceiros que ofereçam o serviço de gerenciamento.
- **Nuvem Híbrida:** Esta nuvem é a junção das Nuvens Pública, Privada e/ou Comunitária. A nuvem híbrida permite que uma nuvem privada tenha seus recursos estendidos a partir da nuvem pública ou comunitária. Em outras palavras, os usuários ou instituições que utilizam a nuvem privada podem executar as aplicações em uma nuvem pública ou comunitária e realizar o armazenamento dos dados na sua nuvem privada. Esta portabilidade é permitida a partir da configuração dos proprietários da nuvem privada.

Sequenciando com os avanços, a mala direta impressa transformou-se em *newsletters* enviadas a toda hora, de maneira direcionada e praticamente a custo zero. O representante comercial munido de um tablet e uma conexão de internet 3G, passou a poder encaminhar o pedido do comprador em tempo real ao fornecedor e o mesmo a já faturá-lo em minutos e organizar rapidamente a logística de distribuição.

Seguindo agora pelo tópico “área de abrangência e capacidade de aproximação de extremos”, infelizmente, não é possível declarar que o mundo está cem por cento conectado.

O projeto GEONET (Universidade de Oxford, Reino Unido) no ano de 2013, identificou que o nosso planeta possui um “arquipélago de desconexão”, representado por 28 países, sendo que a maioria está no continente Africano, ao sul do deserto do Saara.

Chega a ser insano imaginar que ainda há pessoas fora da era digital ou mesmo que, por questões políticas, uma potência como a Coreia do Norte seja uma destas “ilhas desconectadas”.

Mas, na contramão disso, se considerada a contagem atual da ONU (Organização das Nações Unidas) de 193 países membros da organização, o número de desconectados representa apenas 14% (quatorze por cento) deste montante.

Dada esta informação torna-se factível que a conexão é bem maior do que a desconexão, logo, é legítimo afirmar que por meio da internet passamos a ter contato com várias outras partes do globo, e que devido a esta relação, as distâncias foram encurtadas.

Trazendo esta realidade para o ambiente empresarial, a experiência não é diferente. Exemplo disso destaca-se o e-commerce como forma de maximização da área de atuação das empresas, por meio da internet, no ano de 2001. A Forrester Research (Business Week, 2001, p.128) estimou que em 2004, o comércio eletrônico (CE) global já movimentaria cerca de 6,8 trilhões de dólares, sendo que 90% seriam B2B (Business to Business), não necessariamente entre empresas presentes do mesmo país.

Conforme Turban et al. (1999) o comércio eletrônico refere-se ao processo de comprar, vender ou trocar produtos, serviços e informações via redes de

computadores, incluindo a Internet. É preciso enfatizar que o CE é visto de forma ampla, não envolvendo somente transações de compra e venda.

Observando estas cifras é clara a influência da internet para as organizações no que se refere ao rompimento de fronteiras e a aproximação entre negociadores estrangeiros. Um produto anunciado no site Aliexpress (China), por exemplo, pode ser adquirido por um morador da Argentina e este, com a facilidade do pagamento via cartão de crédito, recebê-lo em sua casa sem dificuldades.

Deixando um pouco de lado a questão relativa às vendas e a lucratividade lograda com o e-commerce é notório que muitos dos recursos utilizados pelos usuários comuns também vieram a ser úteis para as empresas, a fim de promover a aproximação, seja com outros mercados ou com os demais membros da própria organização.

A possibilidade de realizar vídeo conferências por Skype, a intranet, as redes sociais internas e etc, tornaram-se estratégicas para a redução de custos com viagens, reuniões, encontros de funcionários, aplicação de treinamentos, dentre outros.

E o ganho de conhecimento das empresas para elaboração da estratégia não parou por aí. O contato com outras localidades por meio da internet permitiu o acesso a tecnologias mais avançadas, fórmulas de produtos aperfeiçoadas, metodologias diferenciadas de trabalho, dados gerais sobre o mercado e informações privilegiadas acerca dos concorrentes e empresas do mesmo setor.

Vendo toda esta evolução, talvez possa ser cogitado que a internet atingiu o seu limite, entretanto, este pensamento seria demasiadamente precipitado. Como referência desta afirmação, o Facebook iniciou pesquisas no intuito de levar a grande rede, por meio de drones, aos locais que ainda não usufruem da mesma. Provavelmente esta tecnologia abrirá novas portas de comercialização entre países que não tem contato e conseqüentemente a ampliação dos lucros.

3.5 A Internet e a Execução da Estratégia Empresarial

Para Porter (2001, p. 63) “os vencedores são aqueles que veem a internet como um complemento e não um canibal das formas tradicionais de competir”.

Mesmo com toda a defesa da internet apresentada até aqui, é possível tomar esta afirmação como verdadeira, afinal, as empresas já existiam, planejavam, criavam estratégias e sobreviviam anteriormente a ela.

Elevar a internet a um patamar superior e promover a sua apoteose como ferramenta principal na execução da estratégia, seria desmerecer toda a escola clássica e científica da administração que deu base teórica sobre este assunto, sem talvez, nem imaginar um mundo onde todas as organizações estariam conectadas.

Prova maior que supervaloriza-la pode ser um excesso é encontrada quando, após o estouro da “bolha da internet¹” e a valorização das empresas eletrônicas, tempos de crise pairaram sobre o mercado, especialmente a partir do ano de 2008, e a estratégia deixou a grande rede um pouco de lado para focar no corte de custos e a racionalização de operações internas.

Novamente Porter (2001) argumenta que a internet não vem revolucionar as práticas da administração, mas defende que, como qualquer outra ação empresarial, ela deve ser utilizada de forma estratégica de maneira a agregar vantagem competitiva.

A revolução dos meios de comunicação e a entrada na sociedade da informação contribuíram para ampliar a visão de que a internet passou a ser o centro de tudo, entretanto, na implantação efetiva da estratégia a mesma deverá ser apenas uma parcela de um todo, podendo até, não ser o eixo primordial que norteará as ações a serem executadas.

¹ A bolha da Internet ou bolha das empresas “ponto.com” foi uma bolha especulativa criada no final da década de 1990, caracterizada por uma forte alta das ações das novas empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) baseadas na Internet.

Segundo Castells (2001), a sociedade da informação é um conceito utilizado para descrever uma sociedade e uma economia que faz o melhor uso das tecnologias da informação e comunicação no sentido de lidar com a informação, e que toma esta, como elemento central de toda atividade humana.

Gascoyne e Ozcubukcu (1997) corroboram este ponto de vista ao dizerem que muitas empresas se apressam em investir na internet, sem ter clara visão do que irão fazer com as novas tecnologias. Elas não reconhecem que a internet muda não só a forma de fazer negócios, mas também força a gestão a responder à seguinte questão: que processos e negócios podem estar na internet, ou deveriam estar?

Com estas percepções em mente, deve-se tomar cuidado para não confundir “dar a internet a sua parcela de importância na estratégia” com “tratá-la de maneira isolada”. Para ser eficiente, a estratégia desta plataforma deve ser plenamente integrada à estratégia de marketing, mantendo o foco nas vendas e no atendimento aos clientes.

Incluir a internet no planejamento estratégico é uma decisão de negócio que deve ser analisada nos mais simplórios detalhes. Questionamentos sobre necessidade de estrutura, manutenção, suporte, logística, geração de valor para os acionistas e recursos financeiros devem ser levantados para que um serviço não precise ser descontinuado pouco após ter sido liberado.

Não é viável fazer de uma loja física um grande shopping virtual se a maioria do público alvo ainda demanda o atendimento presencial. Expandir um negócio para o e-commerce sem uma logística eficiente de entrega pode significar perda de clientes.

Kotler e Keller (2013) ratificam afirmando que é preciso ter cuidado na hora de criar e operar sites de e-commerce. O atendimento ao cliente é fundamental. Uma estimativa da taxa de conversão de compradores da internet foi de, apenas, cerca de 35 por cento em março de 2008.

Para melhorar as taxas de conversão, as empresas devem tornar o site rápido, simples e fácil de usar. Algo tão simples como ampliar imagens do produto na tela pode aumentar o tempo de leitura e o volume de compras dos clientes.

Manter um site de vendas no ar sem uma equipe de T.I eficiente para vistoriá-lo, deixa a empresa vulnerável a ataques de hackers. Desenvolver uma página atraente sem monitorar os internautas, causa “cegueira” no que tange a visualizar os *feedbacks* postados pelos navegantes. Anos são gastos na construção de uma marca e segundos são despendidos para sua desconstrução.

Outro fator que também deverá ser pesado na inclusão da internet na estratégia global da empresa é a facilidade que os concorrentes têm para copiar as ações realizadas. Uma vez que as páginas institucionais ou comerciais são abertas ao acesso de todos, outras empresas podem tomar atitudes semelhantes para concorrer igualmente ou até com superioridade.

Este último quesito, talvez, seja um dos mais preocupantes, pois, considerando um futuro próximo onde todas as empresas serão obrigadas a estar na web, utilizando-se de recursos com amplitude total e de maneira sistêmica, a Internet é uma vantagem competitiva que tende a ser não duradoura e, por mais que seja investido na mesma para fomentar a estratégia empresarial, pode ser que, quando o investimento for concluído, já não exista vantagem alguma; apenas uma padronização com o que o mercado em geral já oferta.

Apesar de todos estes critérios a serem mensurados, dando-se a internet o peso correto na estratégia empresarial, é imprescindível para as empresas considerá-la e principalmente participarem das mídias sociais mesmo que não seja de maneira integral.

Altermann (2015, *on-line*) afirma que as mídias sociais que antes se referia ao poder de difundir uma mensagem de forma descentralizada dos grandes meios de comunicação de massa, agora é traduzido por muitos como: “ferramentas

online que são usadas para divulgar conteúdo ao mesmo tempo em que permitem alguma relação com outras pessoas”.

Kotler e Keller (2013) completam definindo-as como um meio para os consumidores compartilharem textos, imagens e arquivos de áudio e vídeo entre si e com as empresas (...) permitindo que os consumidores se envolvam com uma marca em um nível provavelmente mais profundo e mais amplo do que nunca.

As redes sociais hoje já podem ser consideradas mídias sociais, afinal, além de promoverem a relação de pessoas com interesses comuns, também são utilizadas pelas empresas para anúncio de produtos, serviços, dentre outros.

Assim sendo pode-se concluir que redes sociais como Facebook, LinkedIn, Youtube, blogs, micro blogs e outros, são consideradas mídias sociais passíveis de exploração pelas organizações.

Neste contexto, participar das mídias ou redes sociais não necessariamente implica em possuir um perfil corporativo nas mesmas. O monitoramento destas via tags pode ser uma primeira ação estratégica com custo reduzido para conhecer melhor os frequentadores deste meio on-line, explorar seus comportamentos, falas e atitudes para criar/aperfeiçoar produtos, se posicionar, desenvolver ações de merchandising, acompanhar concorrentes e etc.

A palavra “tag” traduzida do inglês significa “etiqueta” e trazendo o seu conceito para a internet, as tags são palavras chaves que servem como etiquetas para organizar as informações, agrupando aquelas que receberam a mesma marcação, facilitando encontrar outras relacionadas.

As empresas vêm utilizando o monitoramento via tags como “termômetro” para levantar o que as pessoas andam falando sobre sua marca e produtos. Esse levantamento torna o caminho mais claro e a tomada de decisão mais correta, ajudando a prevenir murmurinhos nocivos entre os internautas, direcionar ações a determinados grupos, dentre outras.

Além das tags, outra ação de marketing promovida pelas empresas e que foge um pouco do roteiro das mídias sociais é a divulgação da marca por meio de canais como o Google (adword), UOL (links patrocinados) Yahoo (Search Marketing), Hotwords e etc.

Seja por meio das mídias sociais, monitoramento via tags ou outros tipos de propaganda é preciso que as empresas estejam presentes na internet. Conforme encontrado no blog “Organização em Pauta”, grandes organizações como a *KRYPTONITE*, empresa americana fabricante de cadeados para bicicletas, já tiveram prejuízos financeiros enormes por não acompanharem a movimentação da web.

O planejamento prévio para definir como “frequentar” o ambiente on-line é essencial e, se feito com bases sólidas, pode trazer vantagens, lucros ou mesmo a minimização de prejuízos.

4. A PRESENÇA DAS EMPRESAS NAS REDES SOCIAIS

4.1 O Fenômeno Rede Sociais

Na atual sociedade do conhecimento, quando se fala em “rede”, é natural ocorrer uma associação imediata com a tecnologia da informação (T.I.) e a internet, contudo, voltando-se no tempo é notório e evidente que as redes são mais antigas do que a web ou mesmo a T.I.

Este ponto de vista é corroborado por Gabriel (2010) quando o mesmo expõe que as redes sociais têm a ver com pessoas e relacionamentos entre elas, e não somente com tecnologias. Castells (2005) agrega afirmando que a sociedade em rede manifesta-se de diversas formas, conforme a cultura, as instituições e a trajetória histórica de cada sociedade.

Marteleto (2001, p.72) diz que as redes sociais são “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Se tomadas estas afirmações como verdadeiras e partindo do pressuposto de que a família tende a ser primeiro ambiente independente, onde o indivíduo estabelece relações e compartilha experiências comuns, pode-se concluir que elas, as redes, estão presentes em nossa história desde os primórdios da civilização.

Desde o despertar para a vida em sociedade, novas redes são constituídas pelas pessoas a todo instante, seja na escola, na rua onde residem, nos círculos religiosos, etc. O fato é que, por natureza, o convívio para a troca de vivências e afinidades é inerente ao ser humano.

Na Pirâmide de Maslow (1987), por meio de cinco níveis hierárquicos, são propostas condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação social/profissional.

Nestes níveis, considerando a pirâmide da base para o topo, estão presentes as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de status ou estima e de autorrealização.

No terceiro nível da pirâmide encontram-se as necessidades sociais. Pode-se entender que esta necessidade social é a que o indivíduo possui de relacionar-se, ou seja, ter amigos, constituir família, receber carinho de parceiros sexuais e etc.

Considerando que, segundo a teoria de Maslow, o quarto e o quinto nível da pirâmide (as necessidades de status/estima e de autorrealização) não podem ser alcançados sem que os anteriores sejam superados e conseqüentemente a motivação plena também não, logo, conclui-se que o homem carece de uma rede de contatos para motivar-se, viver com qualidade, ser aceito em sua individualidade e encontrar outros com características similares.

Além da função principal de aproximar pessoas e promover relações entre elas, as redes possuem como características primárias a estrutura não linear, a

descentralização, a flexibilidade e o dinamismo, sendo que as relações se estabelecem horizontalmente em tom de cooperação.

Costa et al. (2003, p. 73) atestam esta fala ao afirmar que a rede “é uma forma de organização caracterizada fundamentalmente pela sua horizontalidade, isto é, pelo modo de inter-relacionar os elementos sem hierarquia”.

São elementos básicos de uma rede: a) nós ou atores, pessoas ou grupos de pessoas que se encontram em torno de um objeto comum, geralmente são representados por círculos, sendo que a soma de todos os atores representa o tamanho da rede; b) vínculos ou laços, que existem entre dois ou mais atores, representados com linhas; e c) fluxo, que indica a direção do vínculo, representado por setas que indicam os sentidos, unidirecionais ou bidirecionais (TOMAEL; MARTELETO, 2006).

Segundo Orlikowski, Yates, Okamura e Fujimoto (1995), as redes permitem aos atores expandirem o contexto e as fronteiras organizacionais, de modo a colaborarem mais eficientemente, acarretando mudanças para o trabalho e para a comunicação.

Numa abordagem voltada ao contexto empresarial, Podolny e Baron (1997) sugerem que redes informais possibilitam a troca de recursos como experiências e a difusão de informações estratégicas associadas ao trabalho, permitindo a definição de normas e identidade de uma empresa.

Feita esta teorização, conclui-se que conviver coletivamente, criar laços e trocar valores, sem limites ou discriminação de diferentes óticas, é intrinsecamente e também explicitamente valioso para os membros de um grupo, logo, grandes e pequenas redes foram e são criadas até os dias atuais.

Apesar de Castells (2005) afirmar que a sociedade é que dá forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que as utilizam, também não seria inverídico dizer que os avanços tecnológicos e dos

meios de comunicação ajudaram as redes a transformar durante os anos a maneira como um sujeito se une e se relaciona com outros.

O próprio Castells (2005) concorda com esta exposição ao relatar que a tecnologia é condição necessária (...) para a emergência de uma nova forma de organização social baseada em redes e também ao dizer que as redes digitais permitem ultrapassar os limites históricos das redes.

Se aceita como verdadeira esta influência da T.I e dos canais de comunicação sobre as redes, pode-se concordar com Martinho (2003) quando ele diz que a articulação em rede passou a ser valorizada no final da década de 1980 e início da de 90, época onde foram inventados os celulares e fabricados os primeiros computadores pessoais, os PC's.

Na geração digital, a tecnologia atinge todos os segmentos na vida de uma pessoa: profissional, afetivo, familiar e pessoal. As pessoas estão interligadas em rede, colaborando na troca de informação. O comportamento da geração digital é fortemente influenciado pela evolução tecnológica, com a entrada nas nossas vidas do que nos acostumamos a chamar de tecnologia da informação, ou informática, que transformou nosso dia-a-dia (TELLES, 2009, p. 23).

Estas duas décadas foram um período de transição e evolução acelerada. Os grupos ou redes que outrora possuíam tamanho reduzido e sofriam devido às barreiras promovidas pela ineficiência dos meios de comunicação, ganharam um leque de possibilidades com os avanços da internet.

Com o auxílio dos blogs, fóruns e as salas de bate papo, os pequenos círculos se tornaram comunidades imensas. O relacionamento entre eles, na maioria das vezes apenas presencial, passou a também acontecer com maior frequência à longa distância.

Discursos oprimidos transfiguraram-se em opiniões sinceras, livres de censura. Tempo de deslocamento, gastos com encontros, inflexibilidade de horários, dentre outros fatores, deixaram de ser empecilho e o termo globalização ficou ainda mais vivo.

A chegada das redes sociais virtuais contribuiu ainda mais para a expansão do cenário descrito acima e abriu as portas de uma nova era no que tange ao relacionamento entre pessoas.

Os *sites* de redes sociais podem ser definidos como “[...] aqueles sistemas que permitem i) a construção de uma *persona* através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator” (BOYD; ELLISON apud RECUERO, 2009, p. 102).

Para Recuero (2009), as redes sociais são um meio de comunicação entre as pessoas, intermediadas pelo computador. Porém, o que as difere das outras ferramentas é a exposição pública.

Sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. São *sites* cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está relacionada à publicização dessas redes (RECUERO, 2009, p. 104).

As redes sociais virtuais (RSV) são espaços de colaboração e de interação abertos à participação das pessoas interessadas em temas específicos. Essas redes são baseadas em diferentes tecnologias de interação, tais como Orkut, Facebook, Twitter e blogs.

Sua difusão favorece o desenvolvimento de relações não hierárquicas, alterando o entendimento de tempo e espaço e impactando o comportamento humano, pois tais redes reforçam os laços relacionais e proporcionam mudanças nos modos de comunicar e de interagir das pessoas (GABRIEL, 2010).

Esta novidade, além de afetar a sociedade, surtiu impacto direto sobre as empresas que ainda aprendiam com a prática diária a utilizar as ferramentas da internet para captar novos clientes, maximizar as vendas e divulgar produtos.

Santaliestra (2007) menciona as seguintes características das redes sociais, também observáveis nas redes organizacionais: a existência de objetivos comuns aos participantes; a convivência com o diferente (tempos, atores, culturas e processos heterogêneos); a circulação de informações e a produção de conhecimentos; a articulação, participação, colaboração e cooperação; a horizontalidade nas relações e a não hierarquização; a socialização do poder; e a negociação.

4.2 As Empresas nas Redes Sociais

A revista PEGN, em matéria publicada em abril de 2015, esclareceu que, unicamente quando se fala no Facebook, já são três milhões de pequenas e médias empresas brasileiras (MPEs) fazendo negócios por meio desta rede. Para ter-se uma dimensão da relevância deste número, vale mencionar que, segundo o SEBRAE, atualmente, o Brasil possui aproximadamente nove milhões de MPEs.

Os feedbacks diretos e indiretos dos usuários, as participações voluntárias e involuntárias, a interação entre os atores, dentre outros fatores, despertou, a priori, nas organizações de maior porte uma nova ótica acerca da utilização da internet e das redes sociais.

Além das redes sociais abertas ao público, foram desenvolvidas redes internas, de natureza horizontal, que reúnem voluntariamente atores diversos, que interagem entre si, de maneira sistemática, compartilhando valores similares e implantando estratégias de interesse comum.

Para Porter (1980) as organizações são visualizadas como entidades autônomas, porém, após ser feita esta releitura sobre a aplicação das redes sociais, multinacionais como a General Eletric (GE) quebraram este paradigma e desenvolveram suas próprias redes internas, tornando os seus processos mais colaborativos e participativos.

Segundo os *sites* tecmundo.com e oglobo.com, citando a pesquisa “Futuro Digital em Foco Brasil 2015”, os brasileiros são líderes no tempo gasto nas redes sociais, sendo a média 60% maior do que a do resto do planeta. Traduzindo em horas, são 650 gastas por mês apenas em redes sociais, 360 a mais do que em portais de notícia, por exemplo.

A mesma pesquisa diz ainda que as redes sociais já alcançaram 78% dos usuários no Brasil, sendo que apenas o Facebook recebe mais de 58 milhões de visitantes mensalmente, seguido de longe pelo Google+ com 10 milhões.

Considerando a afirmação de Fisk (2008) quando ele diz que as empresas devem ir até onde os clientes estão e associando-a aos números acima, pode-se concluir que as organizações têm um grande público aguardando o seu contato por meio das redes sociais.

Uma quantidade significativa de empresários já despertou para esta realidade e atualmente, novamente considerando apenas o Facebook, já existem cerca três milhões de pequenas e médias empresas brasileiras (MPEs) fazendo negócios por meio desta rede.

O empreendedor que não está presente nas redes sociais, seja de maneira direta ou indireta, além de estar perdendo a oportunidade de alavancar o seu negócio, está também se expondo ao risco de ter a sua marca e produtos difamados pelos internautas e conseqüentemente de reduzir suas vendas.

Para ilustrar esta constatação é possível citar como referência três casos ocorridos com empresas americanas, a DELL, a AOL e a *Kryptonite*. Em que Kotler e Keller (2013) são mencionados os casos da DELL e da AOL.

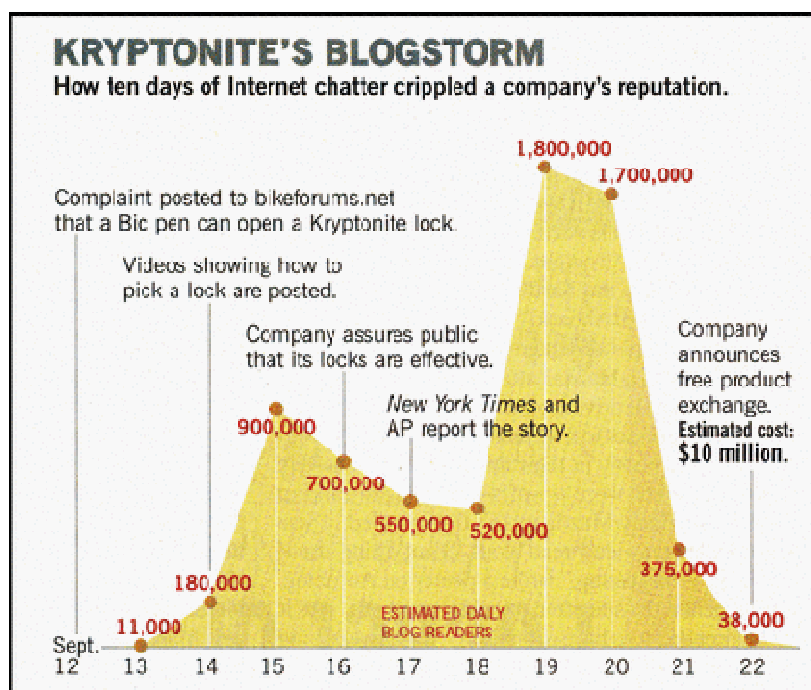
No fato vivenciado pela DELL, as deficiências do serviço de atendimento ao cliente foram disseminadas pela internet por meio de uma série de postagens intituladas “Dell Hell” (“O inferno da Dell”).

A AOL foi alvo de pressão quando um cliente frustrado gravou e transmitiu on-line a resistência enfática de um atendente a um pedido de cancelamento do serviço.

E por fim, o blog “Organização em Pauta” cita a empresa Kryptonite (especialista na fabricação de cadeados para bicicletas) que necessitou investir aproximadamente 10 milhões de dólares para reposicionar um dos seus produtos no mercado, devido a não ter acompanhado as redes sociais e ter ignorado temporariamente um post feito por um usuário no fórum *bikeforums.net* (2004) sobre a facilidade de abrir um dos cadeados da empresa utilizando-se unicamente uma simples caneta Bic.

Além do valor despendido em marketing para reconstrução da imagem da *Kryptonite* perante o público, a queda nas vendas foi inevitável e o alcance dos anúncios feitos para reverter a situação foi notoriamente menor se comparado ao número de pessoas que visualizaram o vídeo da caneta destrancando o cadeado.

FIGURA 1 - Gráfico representando as visualizações do vídeo sobre a abertura de um cadeado da empresa Kryptonite com uma caneta Bic



Fonte: Blog Organização em Pauta, maio de 2009.

Apesar da importância das empresas estarem presentes nas redes sociais para acompanhar a movimentação dos internautas, clientes, potenciais clientes, fornecedores e concorrentes, não basta apenas criar um perfil e deixá-lo sem movimentação.

Segundo o site labbo.com, para estar nas redes sociais com eficiência e eficácia é preciso postar com frequência, interagir com os internautas e possuir contas em todas as mídias, diversificando o conteúdo postado para atender à demanda de cada público de acordo com as suas necessidades e particularidades.

Esta mesma página afirma ainda que é importante monitorar os comentários que surgem sobre os produtos e esclarecer possíveis mal entendidos, não sendo viável ignorar nenhuma crítica ainda que seja ofensiva à marca. “As empresas têm criado seus próprios blogs e monitorado cuidadosamente os alheios. Os sites de busca de blogs fornecem uma análise atualizada de milhões deles para identificar o que se passa na cabeça das pessoas” (KOTLER; KELLER, 2013).

“Empresas conectadas transmitem melhor imagem para os consumidores contemporâneos, pois demonstram atitude de preocupação com a opinião de seus clientes”, reforçou o site labbo.com ao final do artigo.

O trabalho em rede é um desafio que não consiste apenas em criá-las, mas também em mantê-las e consolidá-las, afirmam Madariaga Orozco et al. (2003).

Scanfled (2010) acrescenta que no setor privado, as mídias sociais ganharam destaque por permitirem a comunicação entre as organizações e seus clientes e possibilitarem a troca de opiniões sobre serviços e produtos entre clientes.

Além das funcionalidades externas à empresa, ou seja, aquelas que são voltadas para os consumidores, as redes sociais também podem ser aproveitadas de maneira estratégica no contexto interno.

Cada vez mais o setor de gestão de pessoas, por exemplo, tem se utilizado das redes para compreender o perfil dos seus colaboradores baseando-se em suas postagens.

Redes sociais como o LinkedIn são adotadas para divulgar processos seletivos, filtrar currículos e candidatos, pesquisar fornecedores, vistoriar concorrentes e promover a troca de informações relevantes entre organizações.

E em alguns casos, multinacionais como a General Eletric (GE) criaram as suas próprias redes sociais virtuais organizacionais (RSVO) com o objetivo de aproximar funcionários de várias partes de globo, além de aproveitar este canal para promover discussões sobre seus produtos, incentivar o desenvolvimento de ideias para melhorias de processos, etc.

Para Franco (2011), as RSVO formam espaços de colaboração e interação entre os membros de uma organização. O autor avalia que as RSVO são ambientes de liberdade e voluntariado, não devendo ter escopo e finalidade prefixados.

A utilização dos blogs para contar o dia a dia das empresas, demonstrar soluções que resultaram em ganhos para sociedade, apresentar tendências para o futuro nos campos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou exibir o compromisso sócio ambiental da organização também é outra ação estratégica colocada em prática pelas organizações.

Para Kotler e Keller (2013) os blogs são periódicos ou diários on-line atualizados regularmente que se tornaram um importante meio de vazão para a comunicação boca a boca.

Há um bom tempo, apesar da sua reconhecida juventude, os blogs deixaram de ser um mero diário em que pessoas solitárias, angustiadas ou sedentas de fama, registravam suas falas e emoções. Embora essas alternativas continuem acontecendo cada vez com maior intensidade, os blogs assumiram também, em um número surpreendente de casos, um perfil corporativo, ou seja, passaram a impactar o mundo dos negócios (AS EMPRESAS, 2007, Internet).

Além dessas utilidades estratégicas, existem muitas outras para as redes sociais no contexto organizacional. A própria Gestão do Conhecimento (GC) é uma delas.

O conteúdo gerado pelos navegantes nas redes sociais por meio de socialização e externalização de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), se armazenado e redistribuído de forma devida, promovendo a combinação de novos conhecimentos, podem trazer ganhos para a empresa no que se refere à melhoria de processos, aperfeiçoamento de métodos e produtos, reformulação de objetivos, dentre outros.

Para exemplificar o que foi dito até aqui, referente às atividades empresariais, estratégicas que podem ser executadas por meio das redes sociais para se obter vantagem competitiva, a Revista Exame (2016), citando um estudo realizado pela Consultoria Vivaldi Partners, apontou quais as cinco empresas que melhor utilizam as redes sociais, apontando suas estratégias de atuação e avaliou-as considerando a repercussão e o alcance destas empresas na internet.

A quinta posição ficou dividida entre as americanas Verizon e Dunkin' Donuts. Segundo o estudo, estas marcas têm presença importante no Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, dentre outros.

A Verizon, por exemplo, por meio destes canais, aposta na qualidade do suporte ao cliente e na busca pelo entendimento do perfil dos seus consumidores que estão presentes na web.

Logo em quarto lugar apontou-se a Heineken. Nos últimos anos esta cervejaria ganhou grande visibilidade devido a sua estratégia de difusão de campanhas virais. Quando o assunto é web, a Heineken sai na frente das suas concorrentes com números expressivos. Somente no Facebook a empresa conta com 12 milhões de fãs, enquanto a Budweiser tem apenas 04 milhões.

O terceiro lugar foi ocupado pela varejista americana "Target". Com a sua filosofia de "estar em todo lugar vender de tudo" ela se tornou umas das

empresas mais organizadas e dedicadas ao público online, com presença intensiva em inúmeras redes, tais como Facebook, Twitter, Pinterest, Youtube, Instagram, Tumblr e LinkedIn. A sua forte repercussão nas mídias sociais chega a atingir 60 milhões de pessoas.

O Google apareceu em segundo lugar tomando como estratégia a ação de estar presente no cotidiano das pessoas por meio de canais que são acessados diariamente como o Gmail, Google Maps, Google Plus e a clássica busca no Google. A integração que há entre estes canais pode ser considerada uma das engrenagens mais eficientes da internet.

Com 20 milhões de fãs no Facebook, a Subway ocupa a primeira colocação no ranking das empresas que melhor sabem utilizar a internet a seu favor. De acordo com a consultoria Vivaldi Partners, a empresa consegue obter sucesso, pois oferta os seus produtos na rede sem exagerar na publicidade.

A Subway é uma das redes que mais possui fãs ativos sendo que as ações por meio da internet resultaram num crescimento de quase 50% nas vendas nos últimos 5 anos.

Apresentados estes exemplos de sucessos e insucessos é possível concluir que estar nas redes sociais já não é mais uma opção, mas sim, uma necessidade primária. Seja por meio do monitoramento ou da participação ativa, acompanhar este ambiente virtual é crucial para qualquer organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Findando este trabalho, pode-se concluir que a web, de fato, tem impacto relevante tanto na elaboração da estratégia empresarial quanto nos demais ambientes onde ela promove a conexão entre pessoas.

Apesar da web não ter se tornado (ainda) a chave mestra da estratégia, ficou-se evidenciado nos capítulos desta monografia como as suas ferramentas podem ser benéficas para as organizações se utilizadas da maneira correta e como elas também podem se transformar em vilãs se ignoradas ou trabalhadas indevidamente.

Para justificar esta fala foi tomado como referência o universo das redes sociais. Porém, conforme apontado, uma das características principais da internet é a velocidade, então, em futuro próximo, talvez, até estas redes já não sejam parâmetro no mundo virtual.

Vários canais de notícia (Jornal O Globo, Jornal Estadão, Revista Veja e etc.) publicaram entre os anos de 2014 e 2015 que, até 2017, o Facebook, rede social com maior volume de internautas registrados, tende a perder 80% dos seus usuários. Logo, a hipótese levantada no parágrafo acima pode de materializar mais rápido do que se imagina.

A “Internet das Coisas” (*IoT – Internet of Things*) também é um exemplo evidente de como as transformações no ambiente *online* são cada vez mais céleres.

Hoje em dia, quando se pensa em mobilidade de conexão, têm-se os smartphones, tablets, dentre outros, mas, graças à internet das coisas, em breve, as “coisas” ou objetos serão capazes de promover a interação e a comunicação entre elas, trocando dados com o meio e reagindo autonomamente aos eventos do mundo físico real, bem como influenciar esse contexto sem a necessidade de intervenção direta do ser humano.

Deveria ser assustador para os gestores de estratégia olhar para este cenário inconstante e perceber que precisam adentrá-lo e, principalmente, compreendê-lo para não serem engolidos pelo mercado, contudo, assim como a internet traz esse temor, ela também é hoje a maior fonte informacional gratuita disponível para consulta, logo, o segredo é sempre utilizá-la a favor da empresa; seja para simplesmente atualizar-se ou mesmo para, através dos seus canais e instrumentos, executar atividades de natureza mais complexa.

A organização que entende esta obrigatoriedade e insere a internet em sua estratégia tende a ter mais sucessos do que fracassos. Não há ainda um padrão de atuação neste espaço virtual, entretanto, ao fim deste estudo, pode-se concluir que não atuar de alguma forma seria quase uma negligência para com o negócio da empresa.

REFERÊNCIAS

ALECRIM, Emerson. **Este é o Aquila, o gigantesco drone para acesso à internet do Facebook**. 10 jul. 2015. Tecnoblog. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/182684/facebook-drone-aquila>> Acesso em: 24 abr. 2016.

ALTERMANN, Dennis. **Qual a diferença entre redes sociais e mídias sociais?**. 30 set. 2015. Midiatismo. Disponível em: <<http://www.midiatismo.com.br/qual-a-diferenca-entre-redes-sociais-e-midias-sociais/>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

As empresas estão de olho nos blogs. 01 mar. 2007. COMUNICAÇÃO Empresarial. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/newsletter/news_1/materia_4.htm> Acesso em: 25 de mai. 2016.

AWAD, Elias. Mr. Fisk: a trajetória do presidente de uma das maiores redes de escola de idiomas do mundo. São Paulo: Novo Século, 2008. 312p.

BLOG DA LABBO. [Grupo Digital]. 2014. Disponível em <<http://www.labbo.com.br/blog/a-importancia-das-midias-sociais-para-empresas/>>. Acesso em: 07 de mar. 2016.

Bradesco completa 15 anos de lançamento do primeiro site pontocom do Brasil. 25 mai. 2010. PORTAL da propaganda. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/18794-bradesco-completa-15-anos-de-lancamento-do-primeiro-site-pontocom-do-brasil>> Acesso em: 15 fev. 2016.

Case: Kryptonite - o poder dos blogs. 01 mai. 2009. ORGANIZAÇÃO em pauta. Disponível em: <<http://organizacaoempauta.blogspot.com.br/2009/05/case-kryptoniteo-poder-dos-blogs.html>> Acesso em: 03 de mar. 2016.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em Rede. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. 6.ed. Vol.1. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002. 698p.

CASTELLS, Manuel. A Galáxia da Internet. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 243p.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. A Sociedade em Rede. Do conhecimento à Ação Política. Conferência promovida pelo Presidente da República. Centro Cultural de Belém. 2005. 439p.

CINCO empresas que melhor usam as redes sociais. 19 mar. 2013. EXAME. Abril. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/videos/mais-videos/5-empresas-que-melhor-usam-as-redes-sociais/>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

COMÉRCIO eletrônico fecha 2015 com faturamento de R\$ 41,3 bilhões. 14 jan. 2016. ECONOMIA IG. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2016-01-14/comercio-eletronico-fecha-2015-com-faturamento-de-r-413-bilhoes.html>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

COSTA, Larissa et al. Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. 1. ed. Brasília: WWF-Brasil, 2003. 91p.

Dane, Francis C. Research methods. Pacific Grove, Calif: Brooks/Cole Pub.1990. 348p.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 30. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 356p.

ESCOLA DE REDES. [Informações sobre Redes Sociais]. 2012. Disponível em: <<http://escoladeredes.net>> Acesso em: 25 mai. 2016.

FACEBOOK deve perder 80% dos usuários até 2017. 22 jan. 2014. VEJA.COM. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/tecnologia/facebook-deve-perder-80-dos-usuarios-ate-2017>> Acesso em: 14 de jun. 2016

FACEBOOK PARA EMPRESAS. [Suporte para anunciantes] 2016. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/business/resources>> Acesso em: 14 de fev. 2016.

FACEBOOK pode perder 80% dos usuários até 2017, diz estudo. 22 jan. 2014. O GLOBO. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/facebook-pode-perder-80-dos-usuarios-ate-2017-diz-estudo-11372043>> Acesso em: 14 de jun. 2016.

Gabriel, Martha. Marketing na era digital. 1. ed. São Paulo: Novatec Editora. 34p.

GASCOYNE, R.; OZCUBUKCU, K. Corporate Internet Planning Guide. 1. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1997, p. 320.

Gil, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 176p

HAMANN, Renan. **Infográfico mostra quanto tempo brasileiros estão gastando em redes sociais**. 18 jun. 2015. Tecmundo. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/81714-infografico-mostra-tempo-brasileiros-gastando-redes-sociais.htm>> Acesso em: 10 mai. 2016.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael, P; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman. 2004. 201 p.

JAUCH, L. R; W.F GLUECK. Business Policy and Strategic Management. 5ª. ed. EUA: McGraw-Hill, 1980. 51p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013. 792p.

LEVY, Yair; ELLIS, Timothy.J. A system approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science Journal**, v.9, p.181-212, 2006.

MADARIAGA, Camilo; ABELLO, Raimundo; SIERRA, Omar. Redes sociales: infancia, familia y comunidad. Barranquilla: Universidad del Norte, 2003. 167p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310p.

MARTELETO Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MASLOW, Abraham H. Motivation and personality. 3ª.ed. New York: Harper & Row, 1987. 395p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo de estratégia. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

O QUE é tag? 06 mai. 2009. TECMUNDO. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/navegador/2051-o-que-e-tag-.htm>> Acesso em: 01 mai. 2016.

O VALOR social da empresa. 01 nov. 2009. EXPERIENCE HSM. Disponível em: <<http://experience.hsm.com.br/posts/o-valor-social-da-empresa>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em Ação*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987. 277p.

ONUBR [Informações da ONU Brasil]. 2016. Disponível em:
<<https://nacoesunidas.org/conheca/paises-membros>> Acesso em: 13 abr. 2016.

ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J.; OKAMURA, K.; FUJIMOTO, M. Shaping electronic communication: the metastructuring of technology in the context of use. *Organization Science*, p 423-444.

OTONI, Ana Clara. **Brasileiros gastam 650 horas por mês em redes sociais** 20 maio. 2015. Blogs o globo. Disponível em:< <http://blogs.oglobo.globo.com/nas-redes/post/brasileiros-gastam-650-horas-por-mes-em-redes-sociais-567026.html>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

Países desconectados: você sabia que há locais do mundo onde a população não tem acesso à web? 23 jul. 2015. PUREBREAK. Disponível em:
<<http://www.purebreak.com.br/noticias/paises-desconectados-voce-sabia-que-ha-locais-do-mundo-onde-a-populacao-nao-tem-aceso-a-web/16738>> Acesso em: 16 abr. 2016.

PASCHOAL, Michael. **Evolução da internet no Brasil**. 17 abr. 2013. NOVO Movimento. Disponível em:<
<http://www.novomomento.com.br/Tecnologia/3576/evolucao-da-internet-no-brasil>>
Acesso em: 14 fev. 2016.

PODOLNY, J. M.; BARON, J. N. Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, v. 62, n. 5, p. 673-693, 1997.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitor*. New York: Free Press, 1980. 422p.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, Boston, p. 63-78, Mar. 2001.

RECUERO, Raquel. *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009. 190p.

SANTALIESTRA, R. *A formação de redes sociais eletrônicas e o papel estruturante do software livre de código aberto: o caso da Fundação Telefônica*. 2007. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

SANTOS, Izequias Estevam Dos. Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica. 11. ed. Nacional: Impetus, 2015. 368p

SANTOS. Natanael. Conheça a História das Redes Sociais. 22 mar. 2011. Disponível em: <<https://www.natanaeloliveira.com.br/a-historia-das-redes-sociais>> Acesso em: 05 abr. 2016.

SCANFELD, D; SCANFELD, V; LARSON, E.L. Dissemination of health information through social networks: Twitter and antibiotics. *American Journal of Infection Control*, v.38, p.182-188, 2010.

SEBRAE aponta que 60% das empresas fecham as portas até o segundo ano. 05 dez. 2010. G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2010/10/sebrae-aponta-que-60-das-empresas-fecham-portas-ate-o-segundo-ano.html>>- Acesso em: 22 mai. 2016.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.17-38.

TAURION, C. Cloud Computing: transformando o mundo da tecnologia da informação. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 201 p.

TELLES, André. Geração Digital. 1. ed. São Paulo, Landscape, 2009. 65p.

TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Record, 1985. 244p.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; CHIARA, Ivone Guerreiro Di. Das redes sociais à inovação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 28 out. 2010.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. 1. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. 18p.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. Comunicação Científica. 1ª. ed. Nacional: Atlas, 2008. 260p.

TSUKAYAMA, Hayley. **Facebook perde força, mas redes sociais não.** 20 ago. 2015. Economia Estadão. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,facebook-perde-forca--mas-redes-sociais-nao--imp-,1747460>> Acesso em: 14 jun. 2016.

TURBAN, E. et al. *Electronic Commerce: a managerial perspective*. 1. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999. p. 512.

VAQUERO, Luis M; MERINO, Luis Rodero; CACERES, Juan; LINDNER, Maik. A break in the clouds: towards a cloud definition. **ACM: SIGCOMM Computer Communication Review**, v. 39, n.1, p. 50-55, jan. 2009. Disponível em: <<http://ccr.sigcomm.org/online/files/p50-v39n1l-vaqueroA.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2010

VENKATRAMAN, N. Five steps to a Dot-Com strategy: how to find your footing on the web. **Sloan Management Review**, Cambridge-Massachusetts-EUA, v. 41, n. 3, p. 15-28, spring 2000.

VERAS, M. *Arquitetura corporativa de nuvem: amazon web servisse (AWS)*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 387 p.

VIRTUAL NET [Informações sobre Internet]. Disponível em: <http://www.virtualnet-telecom.com.br/noticias.php?noticias_id=31> Acesso em: 14 fev. 2016.

WALSHAM, G. Doing interpretive research. **European Journal of Information Systems**, v.15, pp.320-330, 2006.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v.26, n.2, pp.13-23, 2002.

WIKIPEDIA [Enciclopédia Livre] 2016. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Internet>> Acesso em: 14 de fev. 2016.