

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E REDES SOCIAIS: Um
estudo de caso sobre a Drogaria Araujo**

Belo Horizonte - MG

2013

RAQUEL DE OLIVEIRA ALVAREZ BATISTA

ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E REDES SOCIAIS: Um estudo de caso sobre a Drogaria Araujo

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Belo Horizonte – MG

2013

RAQUEL DE OLIVEIRA ALVAREZ BATISTA

ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E REDES SOCIAIS: Um estudo de caso sobre a Drogeria Araujo

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Henrique Cordeiro Martins (orientador) – FUMEC

Fabício Ziviani

Frederico Vidigal

Belo Horizonte – MG

2013

*À minha querida mãe e irmão, meu
marido, meu filho e enteado, pelo
incentivo e carinho.*

AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação de Mestrado é uma experiência enriquecedora e de plena superação. Modificamos-nos a cada tentativa de buscar respostas para nossas aflições de 'pesquisadores'. Mas são as experiências que nos moldam, que nos transformam. Agradeço, assim, primeiro a Deus, pelo dom da vida, que nos propicia tantas transformações. Agradeço aos meus pais, pelo eterno incentivo. Ao meu irmão, pelo companheirismo e confiança. Ao meu marido, filho e enteado, pela paciência, compreensão, pelo silêncio, pelo apoio e amor.

Agradeço especialmente a todos os professores que passaram pela minha vida, que deixaram sempre um exemplo de dedicação, inquietude e compromisso. Ao meu querido orientador, Professor Dr. Henrique Martins, pelo incansável apoio, disposição e pela capacidade inigualável de compartilhar conhecimento.

Agradeço a todos da Drogaria Araujo, que permitiram que esta pesquisa fosse possível.

Agradeço também a toda a equipe do Mestrado da FUMEC, pelo auxílio e presteza.

A todos vocês, minhas reais manifestações de admiração, respeito e carinho.

Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante, do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo...

Raul Santos Seixas

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar “como se configuram as estratégias de negócio da Drogaria Araujo a partir da utilização das redes sociais”. Para isso, buscou-se, primeiramente, elucidar os conceitos de redes, redes sociais e estratégia de negócios, a fim de embasar teoricamente a pesquisa. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva e exploratória. O meio utilizado foi um estudo de caso, cuja unidade empírica foi a Drogaria Araujo e os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas com profissionais que trabalham na empresa. A partir destes dados, foi possível identificar que os principais motivos da utilização das redes sociais pela Drogaria Araujo foram relacionamento e interação com os clientes; identificar que as principais redes sociais utilizadas são o *facebook*, *twitter* e o *blog* para realização de promoções, divulgações e campanhas; verificar que a utilização das redes sociais contribuiu para as estratégias de negócio da Drogaria Araujo, a partir do alinhamento da utilização das plataformas digitais com o planejamento estratégico da empresa e, por fim verificar, e analisar os impactos na configuração estrutural e de processos nos negócios da Drogaria Araujo, em que pode-se verificar que houve uma adequação da configuração estrutural e dos processos para atender à demanda da utilização das redes sociais. Este estudo apresentou evidências de que a utilização das redes sociais influenciou significativamente a estratégia de negócios da Drogaria Araujo, alterando, muitas vezes, sua configuração estrutural e de processos de negócios. Verificou-se que todas as estratégias da Drogaria Araujo, sua comunicação e demais processos impactam e são impactados pelas redes sociais. Pretendeu-se, também, com este estudo, contribuir para a compreensão do uso estratégico das redes sociais.

Palavras-chave: Redes Sociais; Estratégia; Estratégias de Negócios.

ABSTRACT

This study aimed to identify and analyze "how to shape the business strategies of Araujo Drugstore from the use of social networks." For this, we sought, first, to elucidate the concepts of networks, social networks and business strategy in order to explain theoretically the research. In a second step, we conducted a qualitative research, a descriptive and exploratory. The medium used was a case study, whose unit was the empirical Araujo Drugstore and instruments for data collection were semi-structured interviews with professionals who work in the company. From these data, we found that the main reasons for the use of social networks by Araujo Drugstore were relationship and interaction with customers, identify the major social networks are used facebook, twitter and blog to make promotions, disclosures and campaigns , verify that the use of social networks has contributed to the business strategies of Araujo Drugstore, from the alignment of the use of digital platforms with the company's strategic planning, and finally verify, and analyze the impacts on the structural configuration and processes in business Araujo Drugstore, where it can be seen that there was an adaptation of the structural configuration and processes to meet the demand of the use of social networks. This study provided evidence that the use of social networks significantly influence the business strategy Araujo Drugstore, changing often, its structural configuration and business processes. It was found that all strategies Araujo Drugstore, their communication and other processes impact and are impacted by social networks. The intention was also to this study contribute to the understanding of the strategic use of social networks.

Keywords: Social Networking; Strategy; Business Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Empresas que utilizam ou monitoram mídias sociais.....	17
Figura 2 – Iniciativas mais exploradas pelas empresas que utilizam mídias sociais (%).....	18
Figura 3 – Fatores preponderantes para as empresas utilizarem ou monitorarem as mídias sociais (%).....	18
Figura 4 – Objetivos de negócio para utilização das mídias sociais (%).....	20
Figura 5 – Relevância comercial impulsionando a utilização.....	27
Figura 6 – O Fluxo da informação nos novos tempos da mídia.....	28
Figura 7 – As sete redes sociais de maior alcance no Brasil.....	29
Figura 8 – O desafio: Complexidade do novo consumidor social.....	42
Figura 9 – Organograma atual da Drogaria Araujo.....	56
Figura 10 – Organograma atual da área de <i>marketing</i> da Drogaria Araujo.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da Estratégia de Coleta de Dados.....	48
Quadro 2 - Entrevistados.....	50
Quadro 3 – Maiores drogarias x Seguidores no <i>Facebook</i>	60

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Faturamento anual.....	66
------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo geral	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1. Redes	21
2.2. Redes sociais	23
2.3. Redes sociais no Brasil	27
2.3.1. <i>Blogs</i>	30
2.3.2. <i>Foursquare</i>	32
2.3.3. <i>Twitter</i>	33
2.3.4. <i>Facebook</i>	35
2.3.5. <i>Orkut</i>	36
2.4. Estratégias de negócios	38
2.5. Redes sociais e as estratégias de negócios.....	40
3 METODOLOGIA	47
3.1 Metodologia de pesquisa.....	47
3.2 Coleta e tratamento de dados	49
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 Caracterização da empresa	53
4.2 Perfil da área de <i>marketing</i> da Drogaria Araujo.....	57
4.2.1 A agência	58
4.3 Utilização das redes sociais.....	58

4.3.1 Motivos	58
4.3.2 Como e quais redes são utilizadas	59
4.4 Contribuição das redes sociais para a estratégia de negócios	64
4.5 Configuração estrutural e de processos de negócios da Drogaria Araújo.....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE	93

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, a estrutura da comunicação mudou com o surgimento das tecnologias digitais e, mais recentemente, com a popularização dos *sites* de redes sociais na *web*. O advento da *internet* trouxe diversas mudanças para a sociedade e uma das mais significativas é a possibilidade de expressão pelas ferramentas da *internet*.

Conforme Miège (2000), os usuários das tecnologias desempenham um papel ativo na criação de novos produtos e novos espaços na *internet*. Para o autor, na atual sociedade da informação, a comunicação acontece partindo de inúmeros emissores para inúmeros receptores e o conteúdo é mediado por múltiplas plataformas digitais *online* que permitem uma interatividade em tempo real. São como redes, nas quais cada nó representa um interlocutor, devido a essa multiplicidade de nós e ao que os unem – as redes telemáticas - esses interlocutores podem se comunicar com uma velocidade e reciprocidade nunca antes vistas nos meios de comunicação. A rede, então, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, em que não é possível isolar atores e nem suas conexões.

Segundo Kotler (2007), as organizações vêm percebendo que podem, por meio dessas novas redes, comunicar-se com seus diversos públicos de forma mais direta, cooperativa e interativa, independente da sua localização geográfica.

Nos últimos cinco anos, conforme dados do IBGE (2011), o Brasil dobrou o número total de usuários de *internet* e se consolidou como um dos países que mais usam a rede mundial de computadores, passando de 31,8 milhões de usuários em 2005 para 73,9 milhões em 2010. Uma pesquisa feita pela ComScore (2011) revelou que 85% dos usuários de internet faz parte de alguma plataforma de rede social, o que coloca o Brasil em segundo lugar no *ranking* de países que mais acessam as redes.

Dentre as plataformas de redes sociais mais populares no Brasil, destacam-se o *Twitter* que, segundo informações do *site* Olhar Digital, possuía 14,2 milhões de perfis cadastrados em agosto de 2011 - e o *Facebook*, com 30,9 milhões de membros na mesma data. Esses dados demonstram que a população brasileira vem

se adequando à nova realidade virtual, o que sugere que as organizações também devem se adaptar a tais mudanças se quiserem atingir essa parcela do público (SOUZA; AZEVEDO, 2010).

Além de suas repercussões na vida social e nos relacionamentos, é nos negócios que a rede social tem tido o maior crescimento. As empresas têm compreendido essa necessidade de adaptação e o potencial oferecido pelas redes virtuais – que podem ser usadas de forma benéfica para construir sua imagem, fortalecer sua identidade, além de consolidar sua reputação – e têm, portanto, criado suas próprias páginas *web* e perfis em redes sociais para divulgarem notícias e novidades, prestarem serviços *online* e, assim, estreitar seu relacionamento com seus públicos de interesse (BUENO, 2003). Em 2007, mais de 1/3 das maiores organizações americanas já estavam implementando ações na *Web 2.0*, inclusive de redes sociais corporativas (McKINSEY, 2007). De acordo com a mesma pesquisa, mais de 28% das empresas entrevistadas utilizavam ou planejavam fazer uso das redes sociais como ferramenta corporativa.

Pesquisas (KUNSCH, 2003; ARGENTI, 2011; SANDI, 2007) apontam que a construção e gerenciamento de uma imagem institucional forte são importantes para as organizações. A comunicação corporativa em mídias digitais e, em especial, por meio de *sites* de redes sociais, vem apresentando novas possibilidades, como a interatividade em tempo real, que podem aumentar e fortalecer o relacionamento com os públicos das empresas. Entretanto, também acrescentam desafios, como o trabalho constante de monitoramento destas redes, o desenvolvimento de formas de avaliação da sua eficácia para a construção e gestão das imagens das organizações e a adequação das estratégias de negócios (BARCELOS, 2010).

O surgimento de inúmeros instrumentos de comunicação que se caracterizam por serem de mão dupla torna possível identificar novas tendências, concepções e percepções dentro das empresas que os utilizam para ampliar a comunicação institucional. Estes instrumentos permitem que o usuário/cliente publique, nas redes digitais, suas ideias, comentários e opiniões sobre o que pensam das empresas e isso afeta diretamente a percepção e a reputação em torno das organizações. Essa via de mão dupla exige mudanças não só nos processos de comunicação das organizações, mas também em sua área de negócios. É necessário que a empresa esteja preparada para receber impactos e modificar, se necessário, as estratégias

de negócios para se adequar a esse novo mundo corporativo. No Brasil, várias são as empresas que já estão se adequando a essa nova realidade.

Freitas (2002) observa que a *web* é um meio de comunicação em potencial, cujos atuentes são pessoas mais esclarecidas e críticas que procuram informações e ferramentas que acrescentem algo para si: “quem entra na *internet* quer saber coisas práticas, informações úteis, operacionais, não necessariamente a história da instituição, sua produção, mas como utilizar o que ela tem a oferecer [...]” (FREITAS, 2002, p. 60).

A representação institucional dentro de um meio digital precisa, antes de tudo, refletir e considerar as oportunidades e as ameaças que as redes sociais oferecem para a imagem e a estratégia da empresa e isso requer pesquisas e planejamento. Freitas (2002) ainda avalia que, para a realização da comunicação institucional na configuração de uma imagem positiva nas redes sociais, é importante ponderar e minimizar as perspectivas, pois segundo ele, as organizações criam grandes expectativas em torno de algo que pode ser precível ou nem ser percebido.

A Drogaria Araujo é uma empresa fundada em Minas Gerais, com 107 anos de atuação no mercado farmacêutico, 110 lojas na Região Metropolitana de Belo Horizonte e cerca de cinco mil funcionários. Segundo a pesquisa “Top of Mind”, de abril de 2011, a Drogaria Araujo é a farmácia mais lembrada pelos 1.280 mineiros entrevistados (MERCADO COMUM, 2011, p. 24).

Em sintonia com as tendências apresentadas acima, a Drogaria Araujo vem atuando institucionalmente com forte presença nas redes sociais. Em setembro de 2011, já contava com mais de três mil e quinhentos seguidores no *Twitter*, cerca de 650 “amigos” no *Facebook*, um perfil no *Orkut*, *FourSquare*, um *blog* e um *site* institucional.

A partir de reflexões sobre a origem das redes sociais e as repercussões no contexto atual, surge a seguinte questão: **“Como se configuram as estratégias de negócio da Drogaria Araujo a partir da utilização das redes sociais?”**.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Para responder à questão de pesquisa, esta dissertação teve como objetivo geral realizar um estudo de caso da Drogaria Araujo, a fim de verificar como se configuram as estratégias de negócios da empresa a partir da utilização das redes sociais na *internet*.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os motivos da utilização das redes sociais pela Drogaria Araujo;
- Caracterizar como e quais as redes sociais são utilizadas;
- Verificar como essa utilização contribui para as estratégias de negócio da Drogaria Araujo;
- Verificar e analisar a configuração estrutural e de processos nos negócios da Drogaria Araujo a partir da utilização das redes sociais.

1.2 Justificativa

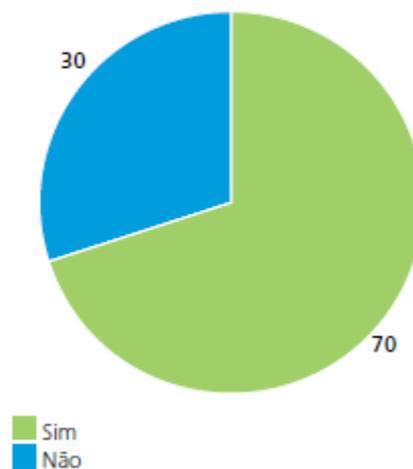
Com a quebra de barreiras que a *internet* promoveu globalmente, ficou mais fácil e rápido obter acesso a qualquer tipo de informação. Na rede, clientes conectados ganharam mais poder e agora tomam decisões que impactam a reputação dos fornecedores, estratégia de negócios e até processos internos, influenciando e sendo influenciados por outras pessoas que trafegam no meio *online*. A resposta a esses questionamentos poderá auxiliar os profissionais que estão direta ou indiretamente envolvidos na utilização de redes sociais no emprego mais estratégico e na compreensão do processo e estratégias de negócio nas empresas como um todo (DELOITTE, 2010).

Ao mesmo tempo, estas redes abriram a possibilidade para as empresas fomentarem a discussão em torno de seus produtos e serviços. Dessa forma, pela concentração de opiniões de grandes grupos em torno de sua marca, estas empresas podem se beneficiar de uma forma de inteligência coletiva que,

seguramente, pode trazer inovação e diferenciação para seus produtos, serviços e demais elementos de seu modelo de negócios (DELOITTE, 2010).

Conforme a Figura 1, mais de 70% das empresas brasileiras já aderiram a essa nova tendência, o que exige uma transformação na cultura e nos hábitos dos profissionais que serão os atores sociais no relacionamento com o mercado.

Figura 1 – Empresas que utilizam ou monitoram mídias sociais



Fonte: Deloitte (2010, p.7).

Segundo pesquisa da Deloitte (2010), as redes sociais são muito mais vistas como mídia do que como plataforma de relacionamento. A Figura 2 mostra que as empresas ainda imprimem pouca importância à captura de oportunidades (46%), ao suporte aos clientes (43%) e à inovação por meio de inteligência coletiva (17%).

Figura 2 – Iniciativas mais exploradas pelas empresas que utilizam mídias sociais (%)



Fonte: Deloitte (2010, p.9).

Por meio da pesquisa, pode-se observar que muitas empresas utilizam as redes sociais, mas sem uma formatação estratégica. A busca pelos benefícios associados às redes sociais é o principal fator que levou as empresas a usarem redes sociais em seus negócios (54%), conforme pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Fatores preponderantes para as empresas utilizarem ou monitorarem as mídias sociais (%).



Fonte: Deloitte (2010, p.10).

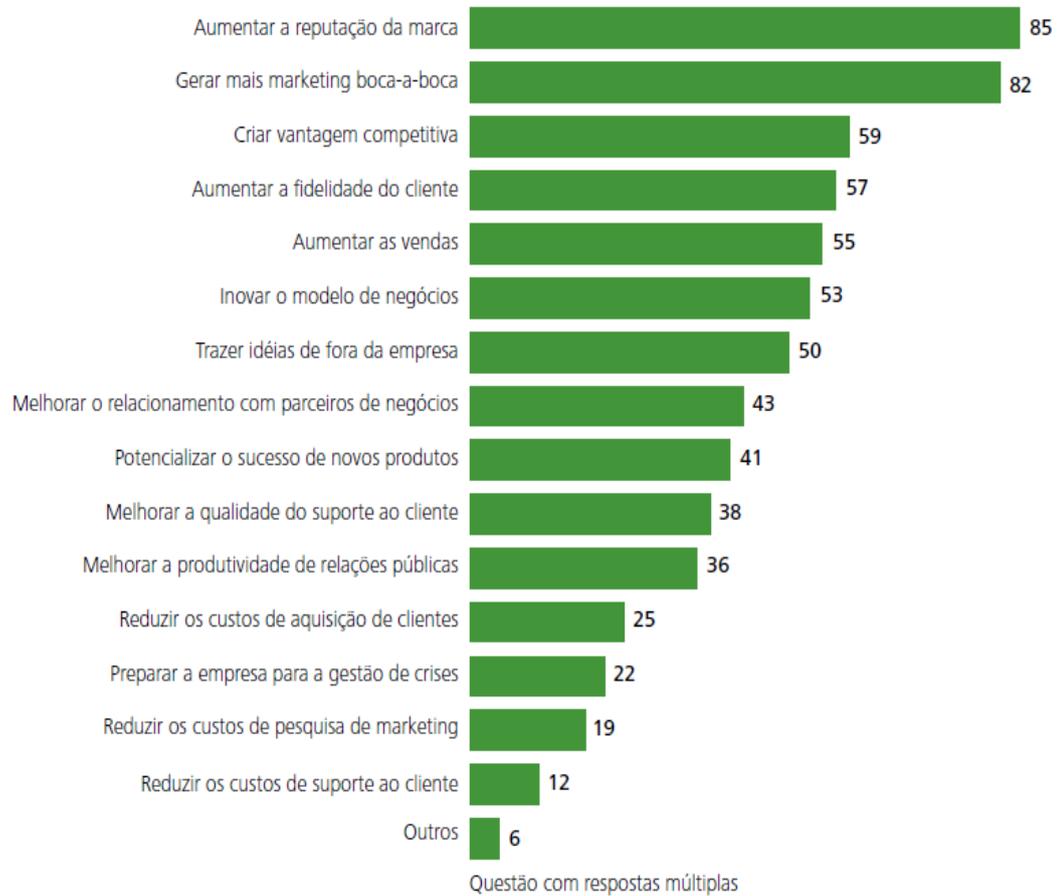
Nesse mesmo estudo pode-se verificar que 52% dos executivos consideram as redes sociais importantes para o negócio e 86% deles afirmam que essa importância crescerá nos próximos três anos. Para Alexandre Hohagen (EXAME, 2012), vice-presidente do *Facebook* na América Latina, vivemos um início parecido com o *boom* do comércio eletrônico do final da década de 1990, em que todos

queriam estar lá, mas poucos sabiam o que fazer e como fazer. Hoje, as experiências mais bem-sucedidas em redes sociais mostram que o caminho, depois de aberto, melhora o atendimento ao consumidor, cria novos canais de venda e ajuda até mesmo na concepção de novos produtos. Até o poder fiscalizador das redes sociais acaba gerando efeitos positivos para o negócio, segundo Hohagen.

Para Luís Fuzaro (PEGN, 2012), especialista em tecnologia da informação, as empresas precisam se alertar para a eficiência e relevância das redes sociais. Para ele, elas agilizam os processos de negócio, evitam duplicidade de informação, aumentam o trabalho colaborativo, melhoram os repositórios para criar um conhecimento coletivo da empresa, além de permitirem expansão do mercado, melhor relacionamento com os clientes e fornecedores, redução de custos e o seu uso em campanhas de *marketing*.

Dados de uma pesquisa realizada pelo Altimer Group e Wetpaint para a Revista Business Week (2012) com as 100 empresas mais valiosas ao redor do globo mostraram que os empreendimentos que investem em redes sociais apresentam melhores resultados e receitas finais. Em média, empresas que investiram em redes sociais cresceram 18% em um ano, enquanto aquelas que investiram pouco nas redes tiveram queda de 6%, em média, em suas receitas no mesmo período.

Outro dado importante são os objetivos de negócio para a utilização das redes sociais. De acordo com pesquisa da Deloitte (2010), vários são os objetivos, conforme a Figura 4:

Figura 4 - Objetivos de negócio para a utilização das mídias sociais (%)

Fonte: Deloitte (2010, p.10).

Para Marteleto (2001), o olhar por meio das redes sociais é uma boa oportunidade de enriquecer os estudos sobre desempenho organizacional, mudanças no mercado, posicionamento da marca e outros temas importantes na Administração. Estudar a informação por meio das redes sociais significa considerar as relações de poder que advêm de uma organização não hierárquica e espontânea e procura entender até que ponto a dinâmica do conhecimento e da informação interfere no processo. Como vemos a partir dos dados acima, as empresas ainda não compreenderam e ainda não utilizam todas as possibilidades oferecidas pelas redes sociais, sendo então seu estudo e de seus impactos nas organizações de grande importância para o desenvolvimento do tema na área da Administração. Como será visto nas próximas seções deste trabalho, as implicações das redes sociais na estratégia de negócios das empresas são diversas, e muitas vezes pouco exploradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os temas ou perspectivas teóricas que embasaram a análise dos dados da pesquisa. Inicialmente, será abordado o tema Redes, buscando discutir alguns dos conceitos desenvolvidos por diversos autores. Em seguida, explorou-se o tema Redes sociais, debatendo sobre os tipos e suas implicações para as organizações, trazendo à tona o pensamento de diversos autores sobre este tema tão novo e que, ao mesmo tempo, traz em seu cerne questões já antigas da comunicação. São apresentadas também as principais redes sociais utilizadas hoje no Brasil. Ainda foi abordado o tema Estratégias de negócios, que buscou contemporizar as profundas transformações ocorridas na área de estratégia. Por fim, são relacionados os dois temas, estratégia de negócios e redes sociais, a fim de explicitar possíveis impactos e inter-relação entre eles.

2.1 Redes

Para Ebers e Jarillo (1997), rede é um conjunto de ligações, ou nós, que conectam os atores. A estrutura de um nó é composta por três itens: participantes, atividades e relações, sendo que alguns autores (UZZI, 1997; GULATI; GARGIULO, 1999) consideram que o *embeddedness* é o ponto central da rede. A palavra não tem tradução direta para o português e pode ser entendida como entrelaçamento do sujeito nos fios da rede tanto socialmente quanto comercialmente e remete a expressões como confiança, comprometimento, lealdade, dependência, coesão, obrigação. É a trama tecida nas relações cotidianas, econômicas e sociais, que cria a identidade de cada pessoa ou empresa dentro da rede e determina seu comportamento. É como uma lógica, ou código de trocas, que resulta em economia nas transações, uma vez que as relações estão estruturadas e são conhecidas. Ao mesmo tempo em que facilita a relação, o *embeddedness* limita e controla o comportamento. Essa característica de criar segurança e limite foi discutida por Nadel, em uma expressão conhecida como o paradoxo de Nadel, onde não é possível levar em conta simultaneamente as dimensões culturais e relacionais das estruturas sociais (DIMAGGIO, in NOHRIA e ECCLES, 1992).

Quanto às condições para o nascimento de redes, Peci (1999) aponta as seguintes variáveis: a) mercado e macroambiente com mudanças mais rápidas; b)

incerteza sobre os cenários; c) especialização crescente das empresas; d) necessidade crescente de processos de qualidade melhores em toda a cadeia; e) importância crescente das informações; f) importância crescente das relações com os consumidores nos vários pontos de encontro da cadeia; g) tendência de as empresas personalizarem seus produtos; h) mudança do foco das empresas, antes no recurso financeiro e no produto, para a criação de valor para o consumidor.

Já Kogut (2000) enumera três variáveis para a formação de redes: custos de transação; comportamento estratégico (busca de melhor posição) e busca de conhecimento, valorizando este último.

O nascimento de uma rede é entendido por Kogut (2000) como a criação das regras das relações entre os sujeitos, geradas a partir de conhecimentos de experiências cotidianas, em uma lógica racional. Em outra linha de raciocínio, que une variáveis racionais com relacionais e afetivas, Mayntz (1993) considera que o respeito à legitimidade dos interesses dos outros é condição importante para o desenvolvimento das redes.

Larson (1992) escreveu sobre o controle social nas organizações em rede, afirmando que os modelos econômicos são insuficientes para explicá-las, embora os objetivos econômicos sejam um fator de aglutinação. No entanto, a entrada em uma rede está mais associada à necessidade de obter conhecimentos e interação e essa situação valoriza as variáveis confiança e reputação.

Assim, as empresas buscam nas redes uma posição mais competitiva, privilegiando os aspectos racionais da sua presença na rede. Em artigo mais antigo, Miles e Snow (1992) afirmam que o nascimento organizado das redes passou a ocorrer a partir de 1980, em um quadro de muitas mudanças e predomínio de incertezas. Entre os motivos disso havia o rápido desenvolvimento tecnológico e as mudanças de valores e comportamentos dos consumidores. Surgiram os movimentos de parcerias entre compradores e vendedores e as redes de organizações, para estabelecer relacionamentos de longo prazo e para o surgimento de interdependência e de confiança, caracterizando uma abordagem mais voltada aos aspectos de relações sociais. Larson (1992) afiança que as pré-condições dos sujeitos no nascimento de redes se referem à reputação, às expectativas, às incertezas e às experiências anteriores de cooperação.

De acordo com outros trabalhos sobre o tema (EBERS e JARILLO, 1997; OLIVER e EBERS, 1998; GIGLIO e KWASNICKA, 2005), os conceitos de redes se

ordenam segundo dois paradigmas. Por um lado, existem análises sociais (CASTELLS, 2000), afirmando que a rede social é o padrão atual de convivência, sendo as redes de negócios subsistemas da rede social mais ampla. O segundo paradigma trata o nascimento de redes a partir de um planejamento, como parte de estratégias de empresas (GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000). Nesse caso, as redes podem prescindir de relações sociais anteriores, sendo que fornecedores e distribuidores se unem a partir de objetivos individuais, basicamente econômicos, desenvolvendo objetivos coletivos. O paradigma social é centrado nas relações, ao passo que o gerencial é centrado nos participantes e nas atividades (decisões e fluxos). Abordagens mistas podem focalizar tanto as características dos atores quanto as relações entre eles e sua dinâmica como um conjunto.

2.2 Redes sociais

Na era da informação as funções e processos sociais se estabelecem cada vez mais em torno de redes de informação. Isso vale para grandes e pequenas empresas, do mercado financeiro aos meios de comunicação (CAPRA, 2002). A interatividade trazida por estas redes aumenta e fortalece o relacionamento com os públicos de uma organização e isso faz com que eles possam influenciá-la positiva ou negativamente (BARCELLOS, 2010).

Cardozo (2009) aponta que, nos últimos anos, a *internet* se consolidou e vem crescendo exponencialmente no Brasil e no mundo, criando as condições técnicas e socioculturais para desenvolvimento e ampliação de práticas comunicativas, nas quais a participação dos usuários torna-se cada vez mais intensa.

A acomodação dos indivíduos no ciberespaço é um acontecimento social e cultural que teve início no Brasil por volta de 1997. Antes de a *internet* se popularizar, esse acesso se limitava aos estudantes universitários, que dispunham de pesquisas e formulavam novas tecnologias para criarem espaços virtuais em que podiam trocar ideias, opiniões, invenções, etc. Com o crescente acesso à *web* e as consequentes possibilidades de comunicação trazidas com ela, houve um desenvolvimento exponencial do número de usuários destas tecnologias que permitem, simultaneamente, trocas, compartilhamentos e publicações sejam de fotos, vídeos ou textos (MACHADO, 2009).

Nesse contexto, desponta uma segunda geração de comunidades e serviços baseados na plataforma *web*, denominado pela empresa americana O'Reilly Media, em 2003, como *Web 2.0*. Trata-se de uma série de aplicativos baseados em redes sociais, cujas tecnologias tornam sua utilização mais fácil e veloz, o que desencadeou um aumento significativo nos conteúdos colaborativos existente na *internet* (CARDOZO, 2009). Cardozo (2009) define que as bases da *Web 2.0* são a coletividade, a participação e a colaboração, enquanto a *Web* tradicional caracteriza-se pela individualidade, estagnação, limitação e unilateralidade. Dentre os exemplos de *sites* da *Web 2.0* estão o *Facebook*, o *Twitter* e os *blogs*, que passaram a ocupar uma parte expressiva do tempo de navegação e da atenção dos usuários da *internet*. Esses *sites* vêm sendo chamados de redes sociais, comunidades virtuais e/ou redes sociais, causando certa falta de consenso no uso dos termos.

Pires (2010) acredita que o termo rede social designa uma comunidade ou rede de pessoas que não está limitada a uma estrutura ou meio, ou seja, um grupo de pessoas que compartilham um único interesse (pode ser um produto, gosto, amigo e outros). Redes sociais também podem ser definidas como espaços da *web* que permitem aos seus usuários construir perfis públicos, articular suas redes de contatos e tornar visíveis essas conexões (BOYD; ELLISON, 2007; ELLISON. STEINFELD; LAMPE, 2007).

Já Safko e Brake (2010) associam o conceito de rede social ao seu suporte digital, igualando-o, assim ao conceito de comunidade virtual. Para os autores, rede social é uma rede de confiança, comunidade virtual, e-comunidade ou uma comunidade *online*, um grupo de pessoas que interagem por meio de boletins informativos, *blogs*, comentários, telefone, *e-mail* e mensagens instantâneas e que utilizam áudio, texto, fotografias e vídeo para fins sociais, profissionais e educacionais. O objetivo da rede social, segundo os autores, é construir a confiança em uma dada comunidade.

Inicialmente o conceito de rede social era o objeto de estudo da Sociologia e da Antropologia, que a entendiam como a convivência familiar e comunitária, composta por pessoas com o mesmo nível social, intelectual e econômico. Logo, eram relações que se limitavam geograficamente (MARTINS; FONTES, 2010). Porém, após a chegada e popularização da *internet*, as barreiras geográficas caíram e os indivíduos começaram a se interconectar em forma de redes comunicacionais intermediadas por computador, assim o termo se tornou mais amplo. O espaço

virtual passou a ser ocupado por internautas de todo o planeta, sem distinção de classe ou financeira. O que os une é o fato de estarem interessados no mesmo assunto (BARCELLOS, 2010). Em suma, as redes sociais são apresentadas como estruturas que extrapolam o limite do espaço e fazem com que indivíduos e organizações provenientes de diferentes locais se relacionem, em um processo desterritorializado.

Machado (2009) acredita que há certa disposição em considerar os relacionamentos no ciberespaço como “redes sociais” e não como “comunidades virtuais”, pois a própria mídia os denomina assim. Entretanto ele pondera que o fenômeno é recente e que, possivelmente, no futuro será evidente que as duas definições não sejam excludentes.

No entendimento de Pires (2010), mídia social é um meio que uma determinada rede social utiliza para permitir a comunicação entre seus integrantes. Para o autor, os *sites Facebook, Orkut*, celulares, Last.Fm, *Twitter*, Ning, são todos exemplos de mídias sociais. Safko e Brake (2010), em direção semelhante, empregam o termo mídia social quando se referem a atividades, práticas e comportamentos entre as comunidades de pessoas que se reúnem *online* para compartilharem informações, conhecimentos e opiniões, usando meios de conversação. Meios de conversação são aplicativos baseados na *web* que permitem criar e transmitir facilmente o conteúdo na forma de palavras, imagens, vídeos e áudios. Portanto, são opiniões divergentes no caráter semântico, entretanto convergentes no caráter prático.

No Brasil, a partir dos anos 1990 é que as redes sociais começaram a despertar interesse, focadas ainda nos processos de resistência à ditadura e à redemocratização do país (AGUIAR, 2007). Aguiar (2007) contextualiza o surgimento destas mídias sociais. Segundo ela,

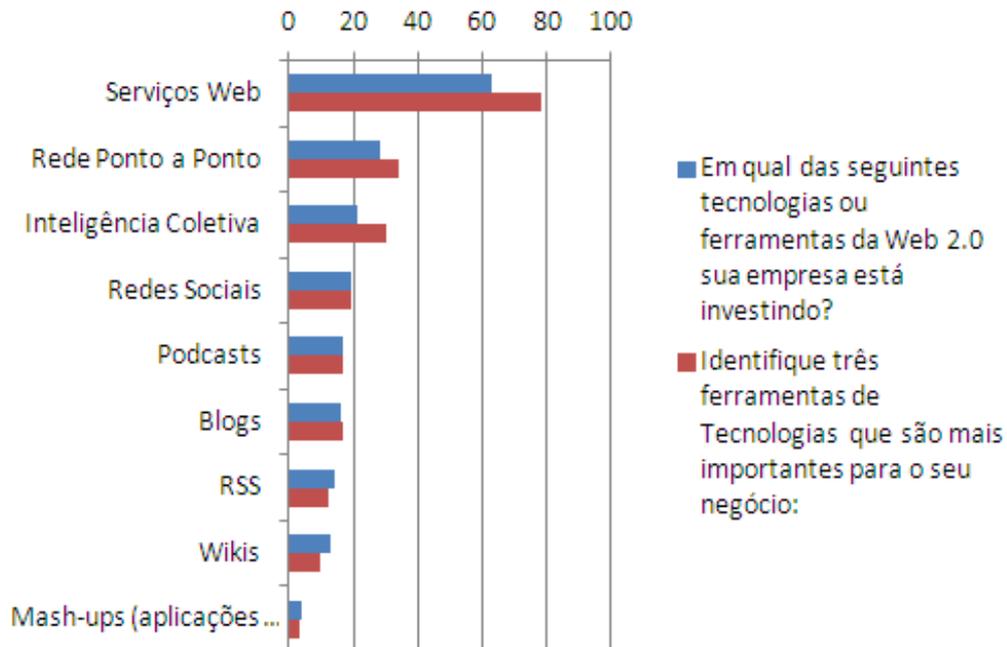
os primeiros desses *sites* foram lançados nos Estados Unidos em meados dos anos 1990, tendo como referência os vínculos diretos estabelecidos entre colegas de classe e de colégio, e as ligações indiretas entre “amigos de amigos” e “conhecidos”, sob a inspiração de duas pesquisas acadêmicas: o experimento sobre o “mundo pequeno” (*small world*), realizado em 1967 pelo sociólogo e psicólogo estadunidense Stanley Milgram, [...] e o estudo de Mark Granovetter sobre a “força dos vínculos fracos” (sobretudo nos contatos profissionais) (AGUIAR, 2007, p.10).

Aguiar (2007) destaca, ainda, o surgimento de “uma nova geração desses sites” a partir de 2002, com o lançamento do Friendster. Essa ferramenta se baseava no modelo de “Círculo de Amigos”, no qual os usuários constroem um perfil público (ou semipúblico) a partir de dados estruturados em um formulário e o associam aos perfis de amigos, amigos de amigos e conhecidos. Aguiar (2007) explica que, em menos de um ano, a rede alcançou uma inesperada audiência de massa, com cerca de 3,3 milhões de usuários no mundo e que esse fenômeno foi motivado, principalmente, pela propaganda boca-a-boca. Entretanto, os servidores da rede não suportaram a demanda e isso abriu espaço para novos serviços do gênero, lançados posteriormente, como *Orkut*, *Fotolog*, etc.

A forma de se comunicar vem sendo alterada e adaptada de acordo com as novas estruturas de redes, características da *internet*. Rocha e Alves (2010) definem tais mudanças como inovadoras, devido ao tempo e espaço em que as novas tecnologias digitais são exploradas. Os autores definem a contemporaneidade como a era da comunicação móvel, em que as pessoas interagem e compartilham informações em tempo real, em virtude do fenômeno da *internet*, com crescente número de acessos e usabilidade das redes sociais.

No âmbito pessoal, utilizando a *internet* é possível que um indivíduo marque encontros, estude, troque dados, informações, ideias, venda produtos, faça compras e esteja constantemente atualizado. Na esfera corporativa, as empresas podem empregar a *internet* para diminuir despesas operacionais, alcançar novos mercados, aumentar a divulgação de marcas e produtos e ainda como um canal para promoção de vendas, visando adicionar lucros (LI, 2009). Grande parte dessas atividades desempenhadas são mediadas pelas redes sociais, o que corrobora para seu estrondoso crescimento mundial. De acordo com pesquisa da McKinsey (2007), as redes sociais são uma das tecnologias da *Web 2.0* mais utilizadas pelas empresas. Na figura 4 pode-se notar que os investimentos em *web* por parte das grandes organizações têm se concentrado em tecnologias e ferramentas colaborativas, ou seja, nas redes que possuem participação ativa dos usuários da *Web 2.0*:

Figura 5 – Relevância Comercial impulsionando a utilização



Fonte: McKinsey (2007, p.9).

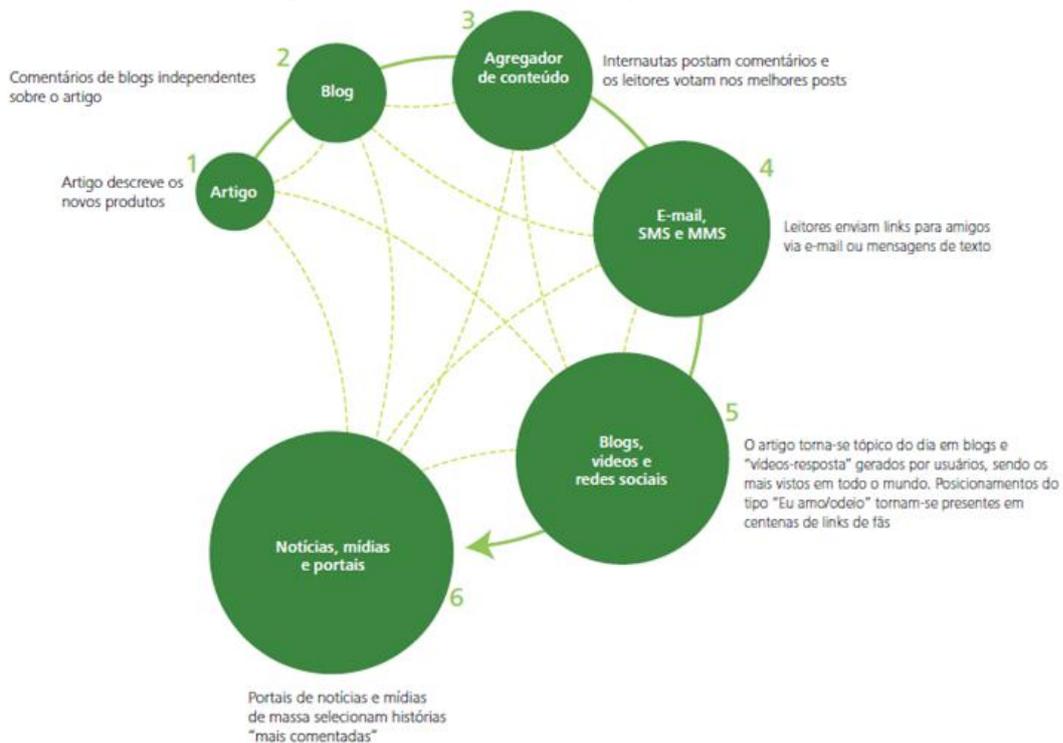
Redes sociais são, antes de tudo, relações entre pessoas, estejam elas interagindo em causa própria, em defesa de outrem ou em nome de uma organização (AGUIAR, 2007). Redes sociais podem ser, também, fomentadas por indivíduos ou grupos com poder de liderança, que articulam pessoas em torno de interesses, projetos e/ou objetivos comuns. Os participantes desse tipo de rede podem se articular tanto como indivíduos quanto como atores sociais – nesse caso, representando associações, movimentos, comunidades, empresas (AGUIAR, 2007).

2.3 Redes sociais no Brasil

De acordo com pesquisa da Deloitte (2010), após o aumento da popularidade, nos últimos anos as redes sociais estão se tornando importantes instrumentos estratégicos para as empresas de todos os portes e setores da economia. Os hábitos dos clientes mudaram quando a *internet* quebrou a barreira geográfica e trouxe velocidade e acesso às informações. Assim, os novos consumidores estão muito mais exigentes na hora de adquirir um produto. Por meio de tantas ferramentas oferecidas hoje pela *internet*, a reputação das empresas passa a ser definida pelas ações de outras pessoas. Elas não possuem mais controle sobre o

processo de geração e disseminação de informações. Conforme se vê na Figura 6, os novos tempos trouxeram um novo fluxo da informação, em que a comunicação mediada pela *internet* exerce um importante papel na criação e na consolidação de opiniões, reputação e, conseqüentemente, nas ações desse novo sujeito.

Figura 6 – O Fluxo da Informação nos novos tempos da mídia



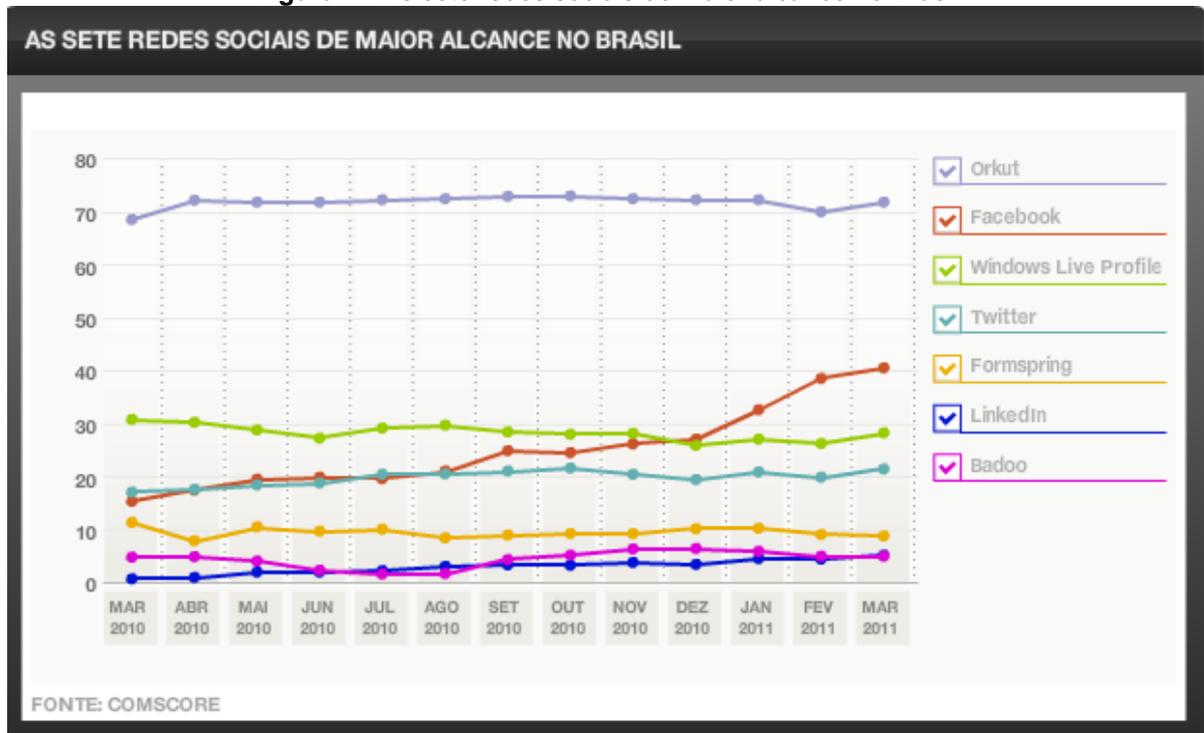
Fonte: Deloitte (2010, p.5).

O Brasil, de acordo com pesquisas feitas pela ComScore (2011) no período de junho de 2010 a junho de 2011, possui um dos ambientes digitais mais diferenciados do mundo, tendo 43,9 milhões de usuários ativos de redes sociais, chegando a 90,8% da população total de usuários de *internet*. Dentre as redes sociais mais acessadas no Brasil, destacam-se o *Orkut*, *Facebook*, o *Windows Live Profile* e o *Twitter*.

Conforme tais pesquisas, a mídia social mais acessada no Brasil ainda permanece o *Orkut*, com 35,7 milhões de visitantes. O *Facebook* está em segundo lugar na lista das redes mais acessadas, com 24,4 milhões de usuários. O *Windows Live Profile* figura como a terceira mais acessada, sendo utilizada por 14,6 milhões de pessoas. O *Twitter* está entre as quatro redes sociais mais acessadas, com 12

milhões de visitantes. A seguir vêm as *redes LinkedIn, Tumblr, Formspring, Badoo, Yahoo! e Vostu*, com menor expressividade.

Figura 7 - As sete redes sociais de maior alcance no Brasil



Fonte: ComScore (2010).

Pesquisas, como a desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2011), apontam que o fenômeno das redes sociais tem se incorporado cada vez mais à rotina dos brasileiros. Em 2010 o Ibope constatou que cerca de 60% dos brasileiros utilizam estas redes e já fazem parte de uma delas há três anos ou mais. Desse total, 37% utilizam mais de uma vez ao dia; 25% uma vez ao dia; 29% uma ou duas vezes na semana e 9% as acessam uma ou duas vezes por mês.

A pesquisa revela, ainda, que 82% dos que utilizam as redes sociais tiveram o *Orkut* como sua primeira rede. Contudo, a popularidade do *Orkut* vem decrescendo, pois 50% dos entrevistados afirmaram utilizar menos essa rede em relação ao passado. Ainda assim, o *Orkut* continua sendo a mídia social mais utilizada no país, com 91% dos acessos. O segundo lugar é disputado pelo *Facebook* e *Twitter* (IBOPE, 2011).

Em relação aos motivos que levam as pessoas a acessarem esses *sites*, as respostas mostraram que 73% do total os utilizam para troca de mensagens, 51%

para se divertir, 37% para se informar, 34% para ver fotos dos amigos, 22% para jogar e 16% para fins profissionais.

Para Thompson (2008), as inovações ocorridas nestas redes fizeram com que as empresas compreendessem que é possível ir além de uma comunicação linear com seus públicos. A seguir, são caracterizadas as cinco redes sociais mais utilizadas.

2.3.1 *Blogs*

Segundo Ganhão (2011), o *blog* é uma abreviatura que os internautas criaram para o termo inglês "*weblog*". Trata-se de uma página *web* atualizada com frequência, composta por parágrafos apresentados cronologicamente, chamados de *posts*. É como uma página de notícias ou um jornal que segue uma linha de tempo, com um acontecimento depois do outro. O conteúdo e tema dos *blogs* abrangem uma infinidade de assuntos que vão desde diários, notícias até assuntos relacionadas à saúde. É uma página colaborativa *online* cujo objetivo principal é oferecer à comunidade de leitores e escritores trocas, experiências e saberes por meio da interação dos diversos participantes.

Primo (2011) relata que os primeiros *weblogs* tinham os moldes de uma publicação eletrônica de expressão individual. Hoje já funcionam como publicações grupais de *posts* com comentários acessíveis a qualquer participante.

A força dos *blogs* está em possibilitar que qualquer pessoa, sem nenhum conhecimento técnico, publique suas ideias e opiniões na *web* e que milhões de outras pessoas publiquem comentários sobre o que foi escrito, criando um grande debate aberto a todos. Na medida em que eles se popularizaram no país, aumentaram-se riscos de que seus autores se utilizem dessa ferramenta para beneficiar ou comprometer uma corporação, uma vez que conversas, ideias e opiniões podem espalhar-se facilmente, atingindo rapidamente um grande número de pessoas. São milhões de "blogueiros" que opinam sobre diferentes assuntos e, inclusive, podem falar sobre as empresas, avaliando-as, discutindo sobre seus produtos ou relatando experiências boas ou ruins. Certamente, essas opiniões atingem a imagem que o público forma sobre a empresa e os produtos, influenciando as decisões de compra com grande força. Esses são alguns, entre

tantos outros, aspectos da importância dos *blogs* e seu impacto no mundo corporativo (CARVALHO; MONTARDO; ROSA, 2006).

Desse modo, é possível perceber que as organizações precisam compreender e entrar nesse universo dos *blogs*, tanto para monitorar o que está sendo dito sobre elas quanto para se posicionar dentro do cenário virtual, pois Carvalho, Montardo e Rosa (2006) advertem que uma reputação corporativa é passível de destruição ante a força de propagação de ideias existentes em um *blog*.

Nesse contexto, surgem os *blogs* corporativos, que são aqueles criados de forma oficial pelas organizações, caracterizados por terem uma linguagem mais flexível, além de servirem como um canal de contato transparente entre empresa e *stakeholders*, uma vez que os *posts* ficam expostos a qualquer visitante (CARVALHO, 2010).

No entendimento de Cipriani (2008), o *blog* é um veículo de fácil implantação, mas requer cuidados no que diz respeito à sua manutenção. Ele assegura que a possibilidade de estabelecer conversas com e entre internautas é capaz de criar comunidades consistentes em que se trocam conhecimentos e se concretizam relacionamentos, todavia a empresa precisa ser madura o suficiente para receber críticas, reclamações e depreciações de seus produtos e serviços, estando preparada para respondê-los de forma íntegra e honesta.

Teixeira (2011) aponta algumas características relevantes para o uso dos *blogs* pelas empresas, para manterem uma interação com seus públicos de forma direta, sem intermediários. Dentre elas está o fornecimento de informações sobre o que a empresa está fazendo no momento, quais são suas prioridades, lançamentos e novidades. Outro aspecto importante está relacionado à interação, em que os *blogs* devem permitir um relacionamento de duas vias, ou seja, qualquer um pode comentar e deixar sua opinião sobre a organização, seus serviços ou produtos. Dessa forma, as organizações podem também perguntar a opinião dos seus públicos, com o objetivo de dar início a uma conversa para melhorar seu desempenho, para validar novos conceitos ou até para ter ideias para lançamentos. Por último, o autor chama a atenção para a importância em se transformar clientes insatisfeitos em apóstolos porque, quando um cliente divulga uma reclamação, seja no seu próprio *blog* ou no da empresa, é possível responder prontamente ao questionamento e também apresentar uma solução. Se o processo for bem

conduzido, um cliente insatisfeito poderá se tornar um apóstolo, passando a falar bem da empresa para uma grande quantidade de pessoas.

Em resumo, uma das principais razões para uma instituição criar um *blog* está no custo-benefício da operação, pois um grande público pode ser alcançado, com um investimento relativamente baixo. Contudo, como advertiram Carvalho, Montardo e Rosa (2006); Cipriani (2008) e Teixeira (2011), o conteúdo de uma mídia social como um *blog* não pode se encerrar nele mesmo (BARROS, 2010), antes, ele deve ser arquitetado como parte integrante do planejamento estratégico das organizações.

2.3.2 FourSquare

O *FourSquare* é uma plataforma que tem como base a identificação de localização, conhecida também como rede social móvel locativa (SUTKO; DE SOUZA E SILVA, 2011), em que o usuário pode informar onde está através de um aparelho celular.

Fundada em março de 2009 por Dennis Crowley e Naveen Selvadurai, possui hoje mais de dez milhões de usuários em todo o mundo (*FOURSQUARE*, 2011).

A base do processo do *FourSquare* é a realização de *check-in*, em que o usuário informa o local onde está no determinado momento e tal informação é captada pelo GPS do celular, variando de acordo com as configurações de cada aparelho. Ele permite que os usuários encontrem lugares e pessoas por meio do aplicativo e indiquem a elas o local onde estão. A novidade dessa mídia social em relação às outras é o “onde”. Além de o usuário dizer o que está pensando ou fazendo, pode também informar a sua localização geográfica (*FOURSQUARE*, 2011).

De posse desses dados, os usuários do *FourSquare* interagem com dicas de trânsito, como chegar, onde ficar e comer. Eles avaliam os locais, deixam comentários e fotografias, para enriquecer a composição do território e complementar informações. Funciona como um arquivo de registros sobre opiniões de frequentadores de diversos lugares (*FOURSQUARE*, 2011).

As empresas têm utilizado o *FourSquare* para promoverem seus estabelecimentos, tendo o respaldo do usuário. Elas perceberam que podiam usá-lo como ferramenta de divulgação da marca por meio de promoções (ASSIS, 2011).

Souza (2011) relata que, no Brasil, 55% dos *check-ins* ainda acontecem em São Paulo, sendo as próximas cidades no *ranking* Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Campo Grande, Brasília, Curitiba, Fortaleza e Niterói. Segundo ele, as empresas que se posicionarem corretamente nos próximos anos com relação à divulgação por meios móveis serão cada dia mais apreciadas e estimadas por seus *stakeholders*.

2.3.3 Twitter

O *Twitter* foi fundado em março de 2006 pela empresa Obvius Corp., de São Francisco, EUA. O nome foi inspirado em um pássaro que, para manter os outros pássaros informados do que está fazendo e de onde está, emite periodicamente um som como um trinado estridente, em inglês, “*tweet*”. O pássaro infundiu o nome e a finalidade principal: *Twitter* (RECUERO, 2009).

Basicamente o *Twitter* é uma plataforma de troca de informações e compartilhamento rápido por meio de mensagens curtas, em que se podem incluir *links*/URLs para conteúdos externos e complementares. De acordo com informações do próprio *site*, ele é utilizado por pessoas de quase todos os países e está disponível em mais de 20 idiomas (RECUERO, 2009).

A mídia também é chamada de Microblog, pois funciona como plataforma para publicação de textos, *links* para outros textos, para imagens, vídeo e outros conteúdos (SOUZA, 2011), como em um *blog*, no entanto, com número de caracteres limitados.

As conversas no *Twitter* podem ter limite de 140 caracteres e, para compartilhar informações, é preciso conquistar seguidores. Isso se faz pela interação, usando “@” seguido do nome/*username* da pessoa com quem se quer interagir. Faz-se assim não só para se referir à pessoa, mas também para falar diretamente com outros, o que vale também para Retuitar/Rtweet, quando o usuário quer reenviar algo que já foi dito por outra pessoa, exatamente como ela fez. Menciona-se o *tweet* original citando a “@” da pessoa, acrescido da sigla “RT” (RECUERO, 2009).

Quanto mais informações úteis forem propagadas e maiores forem as interações, existirão mais chances de conseguir seguidores. É isso que atrairá

pessoas para interagir de volta e também retuitarem o que o usuário está dizendo (RECUERO, 2009).

Outra ferramenta do *Twitter* são os *Trending Topics* ou TTs, que são os tópicos mais debatidos/comentados em um determinado momento no *Twitter*. Muitas organizações têm figurado nesse espaço. A depender de como ela chegou lá (por ela mesma, por um usuário, etc.) e com quais dizeres ela está representada (crítica ou elogio), isso significa sucesso no uso do microblog (LIMA, 2010).

Além disso, existe também a possibilidade de mencionar qualquer pessoa que tenha *Twitter*. Basta colocar o seu nome de usuário no *Tweett* que for postado. Assim, quem foi citado poderá saber quem o fez clicando na aba específica para tal. Do mesmo modo, aqueles que são mais mencionados invariavelmente também são os que figuram nos *Trending Topics*.

Empresas utilizam o microblog para criarem um canal de comunicação com os públicos, disponibilizando-se a tirar suas dúvidas e auxiliá-los na solução de eventuais problemas. Essas respostas que as organizações oferecem são de grande valia para que o público desenvolva confiabilidade e, dessa forma, contribuam para o desenvolvimento positivo da imagem da organização dentro da mídia social (RECUERO, 2009).

Esse vasto poder de disseminação, analisado sob um prisma corporativo, pode revolucionar o modo como está sendo utilizada essa rede social pelas empresas, tornando-se uma ferramenta eficaz, barata e de rápida divulgação. Dentre as oportunidades de uso estão a troca de informação, a agilidade, as fontes rápidas, a medição de interesse em assuntos, bastidores de eventos e coberturas, sendo um dos fatores principais para justificar a participação das empresas na ferramenta a liderança dos consumidores no processo de comunicação nesse espaço virtual, o que gera uma quantidade enorme de mensagens sobre elas e possibilita a criação de uma imagem sólida (RECUERO, 2009). Para garantir bons resultados na difusão das informações no microblog é necessária a criação de uma estratégia digital ampla e abrangente.

2.3.4 Facebook

O *Facebook* foi criado em 2004 pelo americano Mark Zuckerberg e pelo brasileiro Eduardo Severin, estudantes de Ciência da Computação na Universidade de Havard, EUA (*FACEBOOK*, 2011).

A rede de relacionamento inicialmente era restrita aos estudantes de Havard, para que eles pudessem conversar e se conhecerem melhor. Logo após foi ampliando gradativamente para outras faculdades até ser aberta a qualquer um com mais de 13 anos, em 2006 (*FACEBOOK*, 2011).

O *Facebook* oferece várias opções de interação com os usuários e, segundo disponibilizado no *site*¹, sua missão é dar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado, além de mantê-las atualizadas sobre novos produtos, anúncios e histórias (*FACEBOOK*, 2011).

O que torna o *Facebook* distinto de outras redes são alguns recursos detalhados na seção “Tópicos de ajuda”, também disponível no próprio *site* (*FACEBOOK*, 2011). São eles:

- Amigos: pessoas com as quais o usuário se conecta e compartilha informações no *Facebook*;
- “Curtir”: é um meio de positivar ou de conectar-se com coisas importantes no *Facebook*. Pode-se dar o “curtir” no conteúdo (foto, vídeo...) que os amigos publicam para fins de comentário ou uma Página com a qual se queira conectar. Clicar em "Curtir" dentro de algo que se publica no é um modo fácil de dizer que o usuário gostou, sem deixar comentários;
- *Feed* de notícias: é a coluna central da página inicial, uma lista em constante atualização de históricos de pessoas e Páginas que o usuário segue;
- Mensagens: é um lugar para trocar mensagens privadas, conversas, e-mails e mensagens de texto com amigos. Elas são agrupadas em uma conversa contínua com cada amigo ou grupo de amigos, e não por data ou linha de assunto;
- Móvel: é a possibilidade de atualizar o *status*, navegar no *Feed* de notícias e exibir perfis de amigos no telefone celular do usuário;

¹ Disponível em: <<http://www.facebook.com/facebook?sk=info>>. Acesso em: 25 out. 2011.

- Redes: são afiliações com escolas ou locais de trabalho no *Facebook*;
- Páginas: permitem que empresas e celebridades se conectem com pessoas no *Facebook*. Os administradores podem publicar informações e atualizações do *Feed* de notícias para pessoas que "curtem" suas páginas;
- Eventos: é um recurso que permite organizar reuniões, responder a convites e manter-se atualizado sobre os que os amigos estão fazendo;
- Bate-papo: é um recurso que possibilita enviar mensagens instantâneas ou chamar amigos *online*.

As organizações têm optado pela criação de páginas, ou perfis, com informações, vídeos, imagens e outros conteúdos institucionais, pois elas podem angariar os "curtir" e, dessa forma, criarem um espaço para a publicação dos acontecimentos, eventos, promoções, produtos, etc. tudo o que a organização considerar interessante para a gestão de sua imagem, ou até mesmo obtenção de lucro (RECUERO, 2009), já que, após curtir uma página, as publicações dela passam a ser exibidas no *feed* de notícias do usuário.

O *Facebook* oferece um guia de passo a passo, explicativo para o desenvolvimento de páginas, eventos e ações em geral, o que facilita o uso da mídia por todos os tipos de organizações com diferentes estruturas. Assim, o que fica latente é que hoje impera a necessidade de treinar os profissionais que vão atuar nas redes sociais empresariais, para, assim, evitar ao máximo a proliferação de informações ou atos que possam prejudicar a imagem que a organização deseja ter (FACEBOOK, 2011).

2.3.5 Orkut

O *Orkut* é um *site* de relacionamento criado em 2004 por *Orkut* Buyukkokten, então funcionário da *Google*. Ele foi criado como um projeto independente para ajudar pessoas de todo o mundo a se conectarem.

De acordo com Júnior e Mantovani (2010), o *Orkut* é um sistema que permite a interação entre indivíduos em várias modalidades. Inicialmente o usuário cria um perfil no sistema, no qual inclui informações pessoais. A partir daí, pode postar fotos, filiar-se a comunidades de interesse e adicionar outros perfis à sua lista de amigos.

O *Orkut* está disponível em todo o mundo, sendo que aproximadamente 90% dos usuários estão concentrados em apenas três países: Brasil (51%), Índia (20%) e EUA (18%) (CONSCORE, 2011). Junior e Mantovani (2010) acreditam que o sucesso desta plataforma no Brasil se deu por ela ter disponibilizado todo o conteúdo em Português muito antes das outras redes.

A seguir, algumas de suas características, conforme descrição do próprio *site Orkut* (2011):

- Perfil: página do usuário com informações a respeito de sua vida social, profissional e pessoal, Pode também incluir uma foto;
- Visitantes do perfil: formado pelos usuários conhecidos ou desconhecidos do perfil principal;
- Amigos: o número máximo de amigos é mil por perfil; os amigos recebem a classificação de desconhecido, conhecido, amigo, bom amigo e melhor amigo;
- Fãs: os internautas podem se declarar fãs de seus amigos, marcando a opção do perfil do usuário;
- Comunidades: são formadas por grupos de interesse do usuário. Nas comunidades, o usuário encontra três recursos: fórum de discussão, enquetes e eventos.

Chamusca e Carvalho (2010) comentam que a facilidade de criação e acesso às comunidades do *site* fez com que a mídia se tornasse um alvo estratégico das organizações, especialmente por causa das discussões levantadas nesse espaço. “Pela liberdade de expressão encontrada no *Orkut*, o usuário acaba por fazer do *site* uma tribuna onde emite julgamentos sobre tudo que o cerca na vida real” (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2010, p. 179).

Dessa forma, por tratar-se de um espaço colaborativo, organizado por pessoas que se agrupam para trocar informações, compartilhar valores e percepções de mundo, o *Orkut* mostra-se como as demais redes citadas, um importante canal para a manutenção do diálogo entre empresas e públicos.

2.4 Estratégias de negócios

As profundas transformações que afetam a sociedade mundial e as organizações nas últimas décadas têm mudado a forma de se estabelecer estratégias. Sob a pressão de um mercado cada vez mais competitivo, de grande complexidade e turbulência, as empresas têm empregado novas formas organizacionais, maior descentralização e efetividade nos sistemas de informação.

A estratégia tem sido um dos conceitos mais discutidos na literatura de gestão nos últimos quarenta anos, entretanto, ainda não há uma definição universalmente aceita (GHEMAWAT, 2000).

É possível perceber que os conceitos variam em função do conteúdo, processos ou meios. Vários autores, como Mintzberg e Michael Porter, realizaram diversos estudos a fim de ampliar o universo conceitual do tema. Originária principalmente das atividades militares, a estratégia, para alguns autores, pode ser entendida como a “arte militar de planejar e executar movimentos de tropas” (KUGELMEIER, 2007).

No período da II Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, sobre os conceitos estratégicos nos Estados Unidos, estratégia é citada como “forma de moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo” (GHEMAWAT, 2000, p. 49).

Segundo o autor Igor Ansoff (1990), entre os anos de 1900 e 1930, estratégia foi descrita como um “conjunto de percepções, atitudes e preferências gerenciais denominado como mentalidade de produção”. Nesse período, destaca-se como pioneira nos estudos e como estimuladora do conceito de “pensar de forma estratégica” a instituição Harvard Business Scholl, fundada em 1908.

Destaca-se no desenvolvimento dos pensamentos estratégicos nos negócios o livro de Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, de 1965, cujo tema principal é o planejamento estratégico. No decorrer dos anos 70, o planejamento estratégico passou a ser visto como um componente indispensável a qualquer corporação que almejasse alcançar desempenhos de destaque, o que resultou em uma enorme influência sobre a prática da Administração e sobre os processos de formação da estratégia (ANSOFF, 1990).

Apesar dos avanços que os modelos de planejamento estratégico representaram e de sua larga aplicação ainda nos dias atuais, suas limitações têm

sido amplamente discutidas em seminários e na literatura acadêmica (MINTZBERG, 1994; BROWN; EISENHARDT, 1998; EISENHARDT; SULL, 2001). A principal questão que se coloca é a de que as decisões estratégicas de produtos e mercados são tomadas com base em previsões e estimativas sobre o futuro, porém este tem se mostrado imprevisível. Logo, basear-se em decisões de um futuro incerto pode ser um grande risco. Em muitas situações, ao término dos planejamentos estratégicos, o mercado já mudou, o que exige formulação ou ajuste da estratégia, criando um círculo vicioso. Devido a essas variações, fica em evidência a necessidade de um novo modelo de gestão estratégica. Tal modelo caminha na direção de sistemas dinâmicos e emergentes associados ao processo de transformação das organizações (GHEMAWAT, 2000; MINTZBERG et al., 2000; MORGAN, 2002).

A partir da década de 80, o planejamento estratégico começou a sofrer contestações e alguns autores já indicavam o declínio da técnica. Em 1990, Mintzberg elabora críticas ao que ele denomina a escola de *Design* e escola do Planejamento (na qual os autores inserem as técnicas de planejamento). Podem-se assumir estas críticas em quatro pontos principais: 1) como ter certeza da validade das análises de pontos fortes e fracos dos integrantes do mercado antes de testá-los?; 2) como ignorar a relação entre o passado e a estratégia criada pela alta direção? A estrutura deveria ser uma consequência da estratégia e não ser uma base de referência para a formação da estratégia, gerando, assim, uma contradição; 3) como definir a estratégia em ambientes de constante mudanças?; 4) ao separar pensamento em ação, pressupõe-se que o estrategista possa analisar e formular sem conhecer de perto produtos, fábricas e clientes da empresa (MINTZBERG, 1990).

Em 1994, Mintzberg escreve um livro no qual declara a “morte” do Planejamento Estratégico, tal qual vinha sendo concebido desde sua origem, ou seja, de forma burocratizada, inflexível e formal. Mintzberg propõe, então, que expressão “Planejamento Estratégico” seja substituída por “Programação Estratégica”, simbolizando, assim, seu caráter mecanicista e analítico. Este formato já havia sido proposto por Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985) e as estratégias não seriam apenas deliberadas, elas seriam também emergentes. Os processos de formulação e de implementação estratégica deveriam ser percebidos

como um processo contínuo de aprendizagem, por meio do qual surgiriam, de fato, ações criativas.

Quando o propósito central de uma organização é inovar, os resultados dos esforços não podem nunca ser conhecidos com antecedência. Nesse caso, ela não pode especificar uma estratégia – um padrão ou uma consistência em uma sequência de decisões – de antemão, antes que tome suas decisões. Tais padrões, na melhor das hipóteses, emergem depois dos fatos, como resultado de decisões específicas (MINTZBERG, 1979, p.443).

Para Mintzberg, estratégias emergentes são características de um determinado tipo de organização, denominada como “*adhocracia*” (MINTZBERG, 1979). Posteriormente renomeada como “organização inovadora” (MINTZBERG; QUINN, 1996), esta “organização inovadora” está basicamente voltada para administrações em função de projetos, tendo-se como referência estrutural os especialistas que compõem as equipes de acordo com as características e necessidades do projeto. Este tipo de organização baseia-se no ajuste mútuo como mecanismo-chave de coordenação e desencoraja a hierarquia, a supervisão direta, a padronização, as regras e controles de desempenho. O poder é distribuído de formas desiguais, segundo o conhecimento exigido em cada situação (MINTZBERG; MCHUGH, 1985). Mintzberg afirmou ser esta a estrutura organizacional do futuro (MINTZBERG, 1979).

2.5 Redes sociais e as estratégias de negócios

No passado a comunicação de massa era feita de maneira unidirecional, isto é, com possibilidades remotas de um *feedback* contínuo. Porém, o grau de influência dos meios tradicionais já não é mais o mesmo, porque os indivíduos estão se adequando às tecnologias emergentes e deixando, pouco a pouco, as formas clássicas (RECUERO, 2009).

Hoje é exigido que se compreenda a mídia social não somente como os vários meios de comunicação ligados por redes e sim como um espaço de discussão “que propicia uma diversidade de diálogos junto ao espaço público virtual que, graças aos novos recursos, como os *blogs*, favorece o surgimento de uma mídia alternativa” (OLIVEIRA, 2010, p. 16).

Para Corrêa (2010), o ambiente corporativo vem sofrendo influência das tecnologias da informação e comunicação, resultando em formas diferentes de atuação, novos significados de missão, de eficiência e eficácia para o departamento de comunicação e para organização como um todo.

Diante dessa perspectiva, essas tecnologias passaram a fazer parte da atividade de comunicação organizacional e da mídia, o que vem alterando a relação entre corporações, comunicadores e públicos. A interatividade e o diálogo contínuo mudam a comunicação de **para o público** para **com** o público (CORRÊA, 2010).

Um exemplo de como a comunicação direta **com** e **para** o seu público é relevante é o case da TAM Linha Aéreas que, desde o dia 3 de julho de 2009, participa do *Twitter* (www.twitter.com/tamairlines), interagindo com seu público por meio de diversos assuntos, como atraso de voos, troca de portões, tira dúvidas rápidas ou pedir *e-mail*, direcioná-los para melhor esclarecimento, além de promoções e divulgação da marca (CORRÊA, 2010).

Sandi (2007) evidencia que os meios tradicionais (jornais impressos, rádio, TV) são uma das bases mais populares para qualquer tipo de comunicação a ser realizada. Porém, como afirma Recuero (2009), existem barreiras no emprego destes meios, sendo as duas maiores: (1) a impossibilidade de conter múltiplas mensagens para diversos públicos; e (2) a inexistência de um retorno imediato (*feedback*). Logo, a presença virtual da empresa na *internet* pode se tornar uma formidável ferramenta na solidificação de uma comunicação dinâmica com os variados públicos e, principalmente, para a conservação e ampliação da imagem, porque a *internet* permite multimensagens simultâneas (SANDI, 2007).

Sandi (2007) salienta, ainda, que a *internet* “é um espaço onde se pode estabelecer um duplo canal de comunicação e, além disso, atende às diversas demandas específicas de públicos diferenciados” (SANDI, 2007, p. 3).

Corroborando com Sandi (2007), Baldissera e Lock (2010, p. 11) acreditam que a “produção de conteúdo por parte dos internautas nunca foi tão visível e relevante para uma construção de imagem que extrapola os limites dos tradicionais meios de comunicação e faz uma mensagem atingir milhares de pessoas em pouco tempo”. Isso quer dizer que a geração de conteúdo pelo consumidor, no que se refere à propagação de informações e opiniões sobre produtos, serviços e marcas na *web*, é um episódio que se tornou plausível devido a vários fatores. Um deles é o fato de o público estar descomprometido institucionalmente com a marca, o que lhes

propicia liberdade. Dessa forma, é criada uma relação mais próxima entre produtores e usuários, exigindo novas competências (como acompanhamento diário dos portais, ações de captação e resposta de sugestões e críticas enviadas, entre outras táticas) das lideranças das organizações para se adequarem àquilo requerido e criado pelos públicos (MONTARDO, 2010).

Conforme se vê na Figura 8, surge um novo consumidor, que se sente à vontade nesse ambiente virtual, no qual pode expressar preferências por produtos, opiniões sobre empresas e pode influenciar outros compradores na hora de fazer suas escolhas.

Figura 8 – O desafio: Complexidade do novo consumidor social



Fonte: Deloitte (2010, p.6).

Argenti (2011) destaca a relevância que notícias geradas por usuários das plataformas de comunicação *online* vêm alcançando. O autor alia a este fato o caráter viral² dessas redes, que tornam as organizações suscetíveis às impressões dos consumidores que podem, com rapidez, criticá-las ou julgá-las publicamente, dificultando a manutenção de uma imagem positiva. Ele ressalta que as plataformas de comunicação digital propiciaram aos públicos o poder de controlar as mensagens e reputações corporativas e dominar esse segmento. Para o autor, essa realidade tem implicações significativas para as instituições, pois, com a comunicação em tempo real atingindo todo o mundo, acontecendo 24 horas por dia, sete dias por semana “e com a mídia gerada pelos consumidores passando assumir a liderança no campo das comunicações, “jornalistas” hoje são quaisquer pessoas com a conexão à *internet* e que tenham algo a dizer” (ARGENTI, 2011, p. 205).

Portanto, “as organizações devem se preocupar com [...] a imagem que é passada virtualmente aos públicos, além da página *web*, outros meios devem ser utilizados e constantemente monitorados” (SANDI, 2007, p. 9), isto é, todas as redes que a empresa possui *online* ou onde possam falar da empresa.

Segundo Souza e Azevedo (2010), além desse monitoramento dos conteúdos que circulam no espaço virtual a seu respeito, as organizações devem obedecer ao ritmo dinâmico característico do ciberespaço, buscando alinhar a utilização das plataformas digitais com a sua cultura, sua identidade, seus públicos e negócios. As autoras explicam que, se essa atuação for pensada estrategicamente, mantendo-se a coerência com a realidade da organização, torna-se possível trabalhar nas plataformas para a promoção e a informação “sobre o produto ou serviço da empresa de maneira a dar coesão na reputação e credibilidade da mesma” (SOUZA; AZEVEDO, 2010, p. 14).

Ainda segundo Souza e Azevedo (2010), a cultura empresarial se reflete na *internet* de diversas maneiras, como no atendimento prestado ao consumidor, o tempo que responde às mensagens que recebe e a frequência com que atualiza seu conteúdo. Aspectos como estes são importantes, pois são capazes de mostrar como um empresa se organiza internamente e, como já foi discutido, as percepções dos

² No mundo das redes, a ideia da comunicação viral passa pela formação de uma rede que utilize cada computador nela conectado como hospedeiro e reproduzidor do fluxo de comunicação que se espalha rapidamente e ganha notoriedade (SILVEIRA, 2007, p. 89).

públicos interferem na atuação da empresa e em sua competitividade dentro do mercado.

Muitos aprendem que, para estar na *web*, basta criar um perfil na rede ou fazer uso de serviços que, por serem de fácil acesso e gratuitos, não exigem estratégias e um planejamento mais elaborado. Segundo Bueno (2011) é aí que pode estar ameaça. Para a autora, a base de toda ação que se pretende fazer deve ser precedida de um planejamento estratégico ou a existência de determinada organização nas redes será mal vista ou até mesmo despercebida. “Na *internet* é totalmente possível realizar as atividades, basta-se entender e determinar qual a melhor estratégia a ser adotada, a melhor linguagem a ser utilizada e estar no lugar certo, exposto ao público correto” (BUENO, 2011, p. 220).

As redes sociais têm se consolidado de forma cada vez mais intensa. É uma tendência no mercado que tende a se solidificar cada vez mais, dissolvendo preconceitos e alterando paradigmas, além de comprovar que redes sociais da *internet* não são mais somente passatempos ou “modinhas” transitórias e sim tendências de mercado, ferramentas de comunicação organizacional que contribuem para a construção de uma imagem institucional mais forte (BUENO, 2011).

Hoje a *Web 2.0* é completamente dinâmica, a troca de informação é grande e a produção de conteúdo pelas empresas também é essencial, bem como estarem abertas ao relacionamento digital e dispostas a resolver problemas internos para fortalecer sua imagem e sua marca. O âmbito estratégico do trabalho de gestão e criação de conteúdo para as redes sociais, em que será exposta a imagem institucional tem como princípios a definição de motivações, objetivos e potencialidades. Um bom conteúdo é fruto de muita pesquisa, estudo e diálogo, porém, “não basta identificar a motivação do discurso; é preciso saber qual o objetivo a ser alcançado. Convencer, conquistar, conversar, persuadir e encantar são objetivos possíveis” (TELES, 2011).

Teles (2011) sugere que antes de decidir o que colocar nas redes sejam feitas as perguntas: “Qual resultado espero com esse discurso?”, “O que a empresa quer dizer?”. O autor também acredita que todo discurso transporta em si o desejo do emissor de ser compreendido. Por potencialidades ele entende que são as características socioculturais, a linguagem de determinado meio, as fraquezas de uma ferramenta de comunicação, os costumes de alguns grupos e outros agentes (concorrentes, imprensa, governo etc.). Essas ocorrências podem fazer com que o

discurso sofra modificações, perca força ou se desvie. Assim, Teles (2011) afirma que, quanto mais se conhece o ambiente social que receberá o discurso, mais se pode aproveitar as potencialidades. Como as pessoas usam o *FourSquare*? Quais as principais atividades das pessoas no *Facebook*? Qual a divisão de faixa etária no uso do *Twitter*? Quais os principais lançamentos do público? E do concorrente? Se não for possível responder a algumas dessas questões, o autor recomenda que elas sejam mais estudadas para melhor compreensão do que se pretende fazer (TELES, 2011).

Dessa maneira, a coluna estratégica da gestão e criação de conteúdo para redes sociais demanda do gestor/produtor de conteúdo um conhecimento prévio sobre o ecossistema de atuação. Segundo Teles (2011), para conquistar o público é preciso saber bem o que se deseja e as características gerais e específicas de onde este público está.

A aplicabilidade das redes sociais para a manutenção e gestão da imagem institucional é avaliada por Sanchez (2006, p. 88) da seguinte forma: é eficiente e rápido na comunicação com outras pessoas; permite interação e participação de todas as partes envolvidas; a combinação de palavras, imagens e cores é muito importante; se usadas adequadamente, podem fortalecer a confiança e as relações; permite *feedback* imediato e facilita o entendimento comum.

Se aplicadas coerente e planejadamente, como explicitado por Sanz de La Tajada (2001); Argenti (2011); Sanchez (2006) e Teles (2011), as redes sociais, assim como os meios de comunicação tradicionais, conseguirão transmitir informações relevantes para *stakeholders*, além de serem a voz da empresa sobre o que ela faz e vende e de se relacionar com os consumidores, atuando como fidelizadoras da marca e, conseqüentemente, promovendo uma imagem institucional forte.

Para as empresas, o desenvolvimento do relacionamento na cibercultura pode ser sinônimo de conhecer, oferecer e lucrar. Quanto mais pessoas se conectarem à rede de relacionamento promovida pelas empresas, maiores serão os conhecimentos sobre a natureza dessas relações. É algo semelhante a um enorme grupo de discussão. O maior conhecimento sobre o que interessa às pessoas e sobre o quê e como elas estão interagindo garante uma maior possibilidade de retorno mercadológico (BARROS, 2010).

Não são recentes os argumentos em defesa do entendimento que o ambiente influencia as organizações, sobretudo, quando se estuda a capacidade da organização interagir com o seu mercado de forma eficaz. Acerca do estudo ambiental, o conceito de rede abrange totalmente as atividades das organizações, evidenciando os padrões cambiantes da comunicação humana, principalmente os elos de comunicação informal. A prática de monitoramento de ambientes organizacionais, que pode então ser entendida como a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, conta com ferramentas do ciberespaço que estão modificando os processos sociais e informacionais da nossa sociedade.

Nos mercados atuais caracterizados pelo intenso dinamismo e forte competitividade, a criação ou sustentação de uma vantagem competitiva só é viável se a organização toma as medidas necessárias para prevenir-se contra surpresas, responder a ameaças e identificar oportunidades antecipadamente. Dessa forma, para garantir o sucesso da empresa e sua sobrevivência a longo prazo, é fundamental que as organizações se preocupem em monitorar o ambiente, entendendo as forças externas de mudança e adaptando-se a elas (CHOO, 2001).

Moresi (2001) afirma que monitoramento de ambientes organizacionais pode então ser definido como a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações. O ambiente externo de uma organização inclui todos os fatores externos que podem afetar o desempenho organizacional e até a sua sobrevivência. Monitoramento inclui uma grande gama de atividades pessoais e organizacionais. É um processo de filtragem de uma grande quantidade de informação para alguma necessidade, e atende a critérios específicos. Monitoramento ambiental não é uma atividade monolítica, ela inclui a visualização e a procura de informação.

Realiza-se um esforço deliberado ou planejado para obter informação específica ou sobre um determinado assunto ou necessidade. A procura é formal porque é estruturada de acordo com procedimentos ou com metodologias preestabelecidas. As redes sociais têm sido consideradas importantes ferramentas de monitoramento ambiental, principalmente porque em geral são consideradas hoje riquíssimas fontes de informação que proporcionam grandes mobilizações transnacionais de grandeza inimaginável.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para elaboração do trabalho. A primeira seção apresenta a estratégia, tipo e método de pesquisa utilizada. Em seguida são explanados os instrumentos que foram empregados para a coleta de dados, bem como a maneira como estes dados foram analisados. Na terceira seção, são caracterizados o objeto de pesquisa e os critérios utilizados para a sua escolha.

3.1 Metodologia de pesquisa

Para que fosse possível investigar de que forma a Drogaria Araujo utiliza as redes sociais da *internet* e como essa utilização tem impactado sua estratégia de negócios, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva e exploratória. Entende-se que, na pesquisa qualitativa, o pressuposto é obter dados sobre pessoas, lugares e processos, o que inclui o contato direto do pesquisador com a situação estudada, considerando sempre a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Para Bonoma (1985), o uso da pesquisa qualitativa pode favorecer o estudo de variáveis intangíveis, mas com possível relação ou conexão, com poucos dados ou teorias disponíveis a respeito de um determinado fenômeno e que necessitam ser identificadas dentro de um contexto social. A pesquisa qualitativa permite explorar com profundidade o impacto das variáveis estudadas, considerando “[...] o principal ou mesmo o único artifício de conhecimento válido aberto a cientistas cujos interesses estão focados no comportamento humano” (BONOMA, 1985, p. 5). Tal metodologia é considerada, ainda, a melhor estratégia para descobrir e explorar novas áreas do conhecimento, como também para possibilitar o desenvolvimento de hipóteses. Ademais, é uma forma indicada para permitir reinterpretar e ampliar um estudo com base em informações quantitativas (MILLES; HUBERMAN, 1994).

Para Triviños (1987), os estudos descritivos são utilizados quando se pretende descrever em detalhes fatos ou fenômenos, assim como também podem ser utilizados para estabelecer associações entre variáveis. Para Malhotra (2006), os estudos descritivos partem do princípio de que o pesquisador já possui alguma ideia

sobre o problema de pesquisa e, dessa forma, baseia-se no detalhamento de hipóteses específicas e na especificação das informações necessárias.

O enfoque empregado foi do tipo exploratório, em que, por meio do referencial teórico elaborado, fez-se a codificação, classificação e a categorização dos dados a serem analisados. Nesse movimento da teoria para os dados e vice-versa, as categorias foram evidenciadas de maneira mais clara (BARDIN, 1977). O caráter exploratório da pesquisa permitiu maior flexibilidade na pesquisa e na adoção do modelo aberto, em que as categorias foram tomando forma no decorrer do processo de análise (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Quadro 1 – Resumo da estratégia de coleta de dados

Categorias centrais	Objetivos	Questões do roteiro de referência
Perfil dos profissionais e da área	Identificar o perfil da área de <i>marketing</i> na empresa, subáreas, número de profissionais, perfil da equipe e perfil dos respondentes.	1 a 3
Motivos da utilização das redes sociais	Identificar os motivos da utilização das redes sociais pela Drogeria Araujo	4 e 5
Como e quais redes sociais são utilizadas	Caracterizar como e quais redes sociais são utilizadas	6 a 11
Contribuição das redes sociais para as estratégias de negócio	Verificar como essa utilização contribui para as estratégias de negócios da Drogeria Araujo	12 a 20
Configuração estrutural e de processos de negócios da Drogeria Araujo	Verificar e analisar a configuração estrutural e de processos de negócios da Drogeria Araujo a partir da utilização das redes sociais	21 a 26

Fonte: Elaboração própria.

O meio utilizado foi um estudo de caso cuja unidade empírica foi a Drogeria Araujo e, segundo Yin (1994), o estudo de caso é uma abordagem metodológica da investigação e é adequada quando o objetivo é explorar, compreender e descrever fenômenos que envolvem diversos fatores. Quando o estudo de caso visa explicar um fenômeno, utiliza-se a técnica de se construírem explicações, que consiste de: (a) uma visão acurada dos fatos do caso; (b) algumas considerações ou

explicações alternativas destes fatos; e (c) uma conclusão baseada numa explicação que se mostre congruente com os fatos. Esta técnica não possui uma receita fixa e pode ser comparada a um trabalho de um detetive investigando um crime (YIN, 1994). De acordo com Triviños (1987), um dos grandes benefícios do estudo de caso é o aprofundamento em determinada realidade. Tomando como referência as modalidades de estudo de caso determinados por Gil (2010), este seria um caso intrínseco, no qual se pretende conhecer o caso em profundidade, sem preocupação com o desenvolvimento de qualquer teoria. Dessa forma, os resultados obtidos por meio deste estudo são válidos somente para o caso específico.

Vale ressaltar que a pesquisadora não encontrou estudos relacionando diretamente os dois temas – estratégia de negócios e redes sociais.

3.2 Coleta e tratamento dos dados

Para este estudo de caso foram utilizadas múltiplas técnicas de coleta de dados. Isso foi importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e conferir maior credibilidade aos resultados. Para esta investigação foram utilizadas a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa documental envolveu consulta a arquivos da empresa, fontes estatísticas, publicações em revistas, entre outras. A documentação, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas, como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia. A pesquisa documental consiste em ter o documento como objeto da investigação e, dessa forma, fazer uma análise profunda do contexto presente no objeto. Segundo Sá-Silva (2009), o uso da pesquisa documental em pesquisa permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social.

A segunda fase da coleta de dados contou com pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com nove integrantes do *marketing* da Drogaria Araujo e uma entrevista com integrante da equipe da agência de comunicação que auxilia o *marketing* nos processos de redes sociais, conforme demonstra o Quadro 2

Quadro 2 – Entrevistados

Nome do Entrevistado	Função	Formação	Tempo de Drogaria Araujo
Entrevistado 01	Gerente de <i>Marketing</i>	Administrador	11 anos
Entrevistado 02	Analista de <i>Marketing</i>	Publicitário	3 anos
Entrevistado 03	Analista de <i>Marketing</i>	Publicitário	3 anos
Entrevistado 04	Analista de <i>Marketing</i>	Publicitário	6 anos
Entrevistado 05	Analista de <i>Marketing</i>	Publicitário	4 anos
Entrevistado 06	Coordenadora de <i>Marketing</i>	Publicitário	9 meses
Entrevistado 07	Coordenador de <i>Marketing</i>	Publicitário	9 anos
Entrevistado 08	Analista de <i>Marketing</i>	Assistente Social	5 anos
Entrevistado 09	Coordenadora de Compras	Médica veterinária	2 anos
Entrevistado 10	Atendimento Agência de Comunicação	Publicitário	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso (YIN, 1989), uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam, geralmente, com atividades de pessoas e grupos. Quanto à escolha dos sujeitos, não foi contemplado um modelo estatístico para o número de entrevistados, pois, segundo Minayo (2001), o critério de representatividade da amostragem na pesquisa qualitativa não é numérico como na pesquisa quantitativa. A escolha recaiu no grau de envolvimento dos sujeitos com o tema.

A coleta de dados aconteceu durante o período de junho/2012 a novembro/2012. Foram realizadas 10 visitas à organização, sendo as 02 primeiras para explicar os objetivos da pesquisa, e as demais para realização das entrevistas.

Em resumo, as informações para a pesquisa foram obtidas por meio das entrevistas, observação, material documental e institucional cedidos pela empresa e por meio de consulta a *sites* disponíveis na *internet*. Sendo assim, foram utilizadas quatro técnicas de coletas de dados: (a) a entrevista em profundidade com os integrantes do *marketing* da Drogaria Araujo e da agência que atende a empresa; (b) a pesquisa documental no acervo construído por ocasião das comemorações do centenário da organização; (c) consulta de informações disponíveis em *sites* na *internet*; e (d) observação das ações realizadas nas redes sociais pela Drogaria Araujo.

Mesmo considerando o roteiro de entrevista elaborado previamente, as entrevistas transcorreram naturalmente, deixando o entrevistado livre para expor as suas ideias na ordem que bem entendesse, realizando intervenções para resgatar o roteiro original somente quando necessário. O modelo de entrevista semiestruturada partiu de um roteiro com questões abertas que buscaram tratar da amplitude do tema. Cada questão foi aprofundada a partir da resposta do entrevistado, na qual perguntas gerais foram dando origem a perguntas específicas. De acordo com Triviños (1990),

a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A partir das informações coletadas, foi realizada uma análise de conteúdo dos documentos e entrevistas semiestruturadas. Alguns autores referem-se à análise de conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo, de forma prática e objetiva, produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social. Para Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens.

Ferreira (2003), a partir da abordagem de Bardin, relaciona as possibilidades de uso da análise de conteúdo:

A análise de conteúdo é usada quando se quer ir além dos significados, da leitura simples do real. Aplica-se a tudo que é dito em entrevistas ou depoimentos ou escrito em jornais, livros, textos ou panfletos, como também a imagens de filmes, desenhos, pinturas, cartazes, televisão e toda comunicação não verbal: gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais.

Para realizar desta investigação, a análise de conteúdo foi concretizada a partir de categorias de análise, em que se tenta encontrar

uma série de significações que o codificador detecta por meio de indicadores que lhe estão ligados; [...] codificar ou caracterizar um segmento é colocá-lo em uma das classes de equivalências definidas, a partir das significações, [...] em função do julgamento do codificador [...] o que exige qualidades psicológicas complementares como a fineza, a sensibilidade, a flexibilidade, por parte do codificador para apreender o que importa (BARDIN, 1977, p. 62).

A partir da análise dos dados resultantes da pesquisa documental e entrevistas, buscou-se analisar como a inserção nas redes sociais impactou a estratégia de negócios e os processos estruturais da Drogaria Araujo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os elementos coletados durante a pesquisa. Entre as diversas possibilidades de apresentação dos resultados, optou-se por arrolar todos os elementos significativos em cada um das categorias de análise.

4.1 Caracterização da empresa

Fundada em 1906 por Abelardo de Faria Alvim e José Lage Martins da Costa, a antiga Pharmacia Mineira, conhecida desde 1913 como Drogaria Araujo, completou em 2012, 106 anos. Fundada em Minas Gerais, possui hoje 110 lojas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, e cerca de cinco mil funcionários. Segundo a pesquisa “Top of Mind”, de abril de 2011, a Drogaria Araujo é a farmácia mais lembrada pelos 1.280 mineiros entrevistados (MERCADO COMUM, 2011).

A farmácia do início do século XX era bem diferente da dos dias de hoje. Predominava o trabalho de manipulação, já que a indústria farmacêutica nacional era ainda incipiente. Em 1913, Modesto Araujo adquiriu a farmácia por “sete contos e duzentos mil reis”. Com a abertura de uma Pharmacia Mineira em outro ponto da capital, Modesto muda o nome da empresa para Drogaria Araujo. Em 1926 é instituído o Plantão Noturno, o que garantia que a Drogaria Araujo ficasse aberta 24 horas. Desde essa época, a Drogaria Araujo já realizava os reclames (anúncios) em jornais, destacando estoque, variedade e qualidade dos produtos (DROGARIA ARAUJO, 2007).

Em 1927, a Drogaria Araujo já tinha serviço de entrega e até buscava receita na casa do cliente para ser aviada na Drogaria. Este serviço é o embrião do famoso Drogatel Araujo, serviço que, quatro décadas depois, iria se incorporar à memória da cidade de Belo Horizonte (DROGARIA ARAUJO, 2007).

Em 1937, Antônio Martins Araujo, filho de Modesto Araujo, começa a trabalhar junto ao pai na Drogaria. Em 1944, entrou para a sociedade da Araujo. Com isso, tornou mais eficaz o controle de estoque e capital, trazendo grandes inovações para os negócios da família. Em 1945, a Drogaria Araujo patrocina o programa da Rádio Inconfidência “Bentinho do Sertão”, o que a tornou ainda mais conhecida no estado (DROGARIA ARAUJO, 2007).

Em 1951, a Drogaria Araujo ganhou o título de melhor estabelecimento farmacêutico de Belo Horizonte. Naquela época, ela era responsável por um dos melhores programas disponíveis na capital, o Cine Grátis. Eram sessões de cinema gratuitas, que aconteciam na Praça Raul Soares, no Carmo, Calafate, Serra e outros bairros. Antes e depois dos filmes, anúncios da Araujo agradeciam o apoio dos patrocinadores e divulgavam seus produtos e serviços (DROGARIA ARAUJO, 2007).

Em julho de 1963, a Araujo se transforma em Sociedade Anônima. No mesmo ano, a entrega em domicílio se profissionalizou e ganhou uma estrutura de dimensões inéditas no Brasil. O Drogatel foi lançado como um bem comunitário. Antes que se falasse no assunto, o serviço se tornou o primeiro “telemarketing” e o primeiro *delivery* instalados no Brasil. No início do serviço, o Drogatel chegou a ter 127 motoristas e realizava mais de 2.000 entregas por dia. O Drogatel divulgada a marca Araujo com sua frota de fuscas amarelos que percorriam todos os pontos da cidade. O serviço também se tornou um grande anunciante de jornal, rádio e televisão (DROGARIA ARAUJO, 2007).

A Araujo sempre acreditou na força da comunicação para interagir com o público e construir a imagem do seu negócio. Foi assim desde a fundação até os dias de hoje. O Drogatel, que não visava ao lucro, representava uma vigorosa estratégia nessa direção. Em 1968, devido ao aumento do trânsito na capital, o serviço foi reformulado e informatizado, com cobrança de taxa de entrega. Nas décadas seguintes, o serviço voltaria a ser feito por meio das motos, que atendiam com mais agilidade (DROGARIA ARAUJO, 2007).

A partir da década de 70 seria renovada também a maneira de expor a mercadoria nas lojas. Os produtos de perfumaria e utilidades domésticas iriam começar a aparecer no meio da drogaria e os clientes poderiam se servir e levar suas compras diretamente ao caixa, como é feito nos dias de hoje. No comércio, os primeiros modelos desse tipo de autosserviço surgiram em Minas com as Mercarias Nacionais. Em 1977, foi inaugurada a Drogaria Araujo Agroveterinária. O objetivo era aprimorar o *mix* de produtos. Como dito por Modesto Neto, em entrevista concedida em 1995, tinha se criado “um pronto-socorro para atender desde os eventuais grandes problemas sanitários do campo às dificuldades do dia a dia” (DROGARIA ARAUJO, 2007, p.127). Na virada dos anos 1980, o atendimento à noite passaria a ser feito com a loja completamente aberta e não mais através das grades como se mantinha desde 1927 (DROGARIA ARAUJO, 2007).

Em 1979, morre Antonio Martins de Araujo, filho mais velho do Sr. Modesto. Menos de dois meses depois, vítima de um enfisema pulmonar, o Sr. Modesto também faleceu, aos 87 anos. Com a morte do pai, Eduardo Araujo assume a presidência da empresa. Cinco anos após assumir, Eduardo trouxe o irmão, Modesto Carvalho de Araujo Neto, para trabalhar na Drogaria Araujo. Sob a gestão de Modesto Neto, a Araujo seria completamente reestruturada, informatizada e profissionalizada. A dinâmica da ampliação da oferta, a diversificação para o ramo agroveterinário e a implantação de novas e modernas técnicas de gerenciamento disponíveis lançaram as bases para o crescimento exponencial da empresa que viria nos anos seguintes (DROGARIA ARAUJO, 2007).

Já no século XX, a Araujo aliou à drogaria os serviços de uma ampla loja de conveniência. A rede criada se desdobrou na oferta de novos serviços: compra de remédio, xampu, ração, jornal, pagamento de contas, entre outros. Para atender às necessidades da região metropolitana, a Araujo saltou de 12 lojas no final dos anos 80 para 75 filiais em 1996. Em 2005, a cada 28 dias era inaugurada uma nova loja da rede (DROGARIA ARAUJO, 2007).

Ao trazer para o Brasil a prática do “*one stop*” (conceito que considera o conforto do cliente em parar uma só vez o seu automóvel e resolver tudo o que precisa) e aplicá-la ao comércio farmacêutico, logo a empresa foi agraciada pela Associação Brasileira do Comércio Varejista de Produto Farmacêutico como a melhor operadora de varejo no Brasil. Em 1988, surgiu a primeira drogaria no Brasil com atendimento “*drive-thru*” (DROGARIA ARAUJO, 2007).

As lojas ainda passaram a abrigar caixas eletrônicas 24 horas, quiosques de operadoras de telefonia celular, revelação de filmes, recebimento de contas, além de máquinas para pesar e medir pressão arterial, entre outros (DROGARIA ARAUJO, 2007).

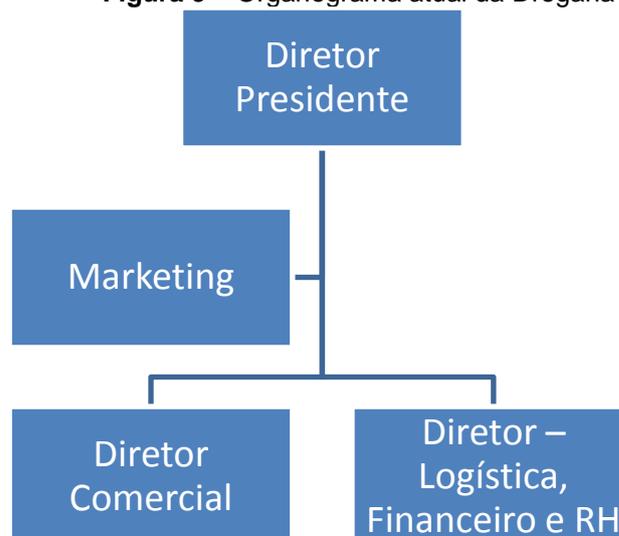
No ano de 2005, a empresa havia faturado R\$344 milhões, um crescimento de 70% em relação a 2003. A Araujo registrava o segundo maior faturamento por loja do ramo no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogaria (Abrafarma). O faturamento de 2006 foi da ordem de R\$500 milhões e a Araujo se manteve como a maior arrecadadora de impostos no Estado, no setor, em Minas Gerais.

Dando continuidade ao espírito inovador, a Drogaria Araujo vem atuando institucionalmente com forte presença nas redes sociais. Em setembro de 2011, já

contava com mais de três mil e quinhentos seguidores no *Twitter*, cerca de 650 “amigos” no *Facebook*, um perfil no *Orkut*, *FourSquare*, um *blog* e um *site* institucionais. Os motivos da escolha da realização desta pesquisa, por meio do método do estudo de caso, tendo como unidade empírica a Drogaria Araujo, remeteram à definição da problemática e dos objetivos desta pesquisa. Supôs-se que, primeiramente pelo propósito teórico da pesquisa, pela longevidade da organização, pelos relatos disponíveis de suas ações e também pela familiaridade do pesquisador com o objeto de pesquisa, ela oferecia terreno fértil para o entendimento em profundidade da relação entre estratégia de negócios e redes sociais. Assim, entendeu-se que a definição do objeto de pesquisa “deve ser uma construção, definida em termos que são mais úteis para o problema de pesquisa” (GOODE; HATT, 1972, p. 423). Dessa forma, considerou-se oportuna a escolha da Drogaria Araujo como unidade empírica de pesquisa e a possibilidade de coleta de uma variedade de dados, em diferentes momentos, por meio de múltiplas fontes de informações e de diferentes técnicas, pode-se analisar intensivamente essa unidade social. Os resultados obtidos permitiram uma análise comparativa de caso futura com maior efetividade (EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995).

O organograma atual da empresa é apresentado na Figura 9 a seguir:

Figura 9 – Organograma atual da Drogaria Araujo



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O espaço físico da empresa é constituído pela matriz, localizada na Praça Rio Branco, no centro de Belo Horizonte, e de aproximadamente 100 lojas espalhadas pela Grande Belo Horizonte. A empresa possui um centro de distribuição localizado

em Contagem e ainda uma loja, localizada na Avenida Olegário Maciel, que é especializada na comercialização de produtos agroveterinários.

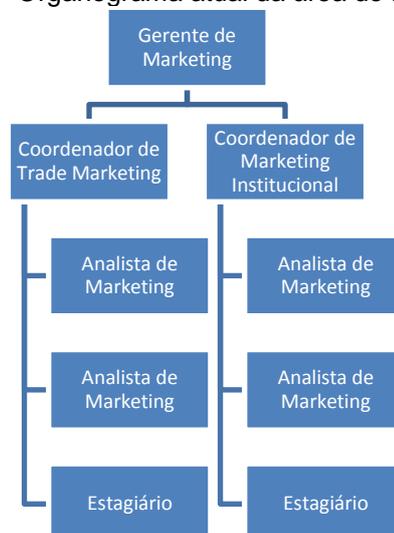
Localizada na matriz, em um prédio de três andares, com uma construção de expansão ao fundo, estão a Presidência, Assessoria da Presidência, Diretoria Comercial, Superintendência Administrativa, Gerência Administrativa e Financeira, Gerência de Recursos Humanos, Gerência de Tecnologia da Informação, Gerência de *Marketing*, Gerência de Produtos, Gerência de Compras, Gerência de Vendas, Gerência do Drogatel e Laboratório de Manipulação. Funciona, também, nesse endereço, a primeira e principal loja da empresa.

4.2 Perfil da área de *marketing* da Drogaria Araujo

A área *marketing* da Drogaria Araujo é composta atualmente por 10 profissionais, sendo dividida em *Marketing* Institucional e *Trade Marketing*. A equipe tem formação na área de Comunicação e Administração. Além dos profissionais efetivos da Drogaria, eles contam com a assessoria de uma Agência de Comunicação, que monitora as redes sociais e produz o conteúdo de acordo com as diretrizes dadas em reuniões de pautas semanais entre a equipe de *marketing* da Drogaria Araujo e o Núcleo *Web* da agência de comunicação. O gerente de *marketing* está há mais de 10 anos liderando a equipe. A agência de comunicação atende a Drogaria Araujo há mais de 20 anos.

Na Figura 10 a seguir, o organograma atual da área de *marketing*:

Figura 10 – Organograma atual da área de *marketing* da Drogaria Araujo



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.1 A agência

A agência Lápis Raro, que atende a Drogaria Araujo, foi criada em 1987, com a missão de fazer a comunicação entre marcas e pessoas. A proposta da agência é fazer com que cada oportunidade de comunicação seja uma experiência única, relevante e realmente diferenciadora, que ajude a construir marcas fortes (*site* Lápis Raro). A agência atende a Drogaria Araujo desde 2005, com os serviços de publicidade e, desde 2009, com monitoramento e pauta das redes sociais.

4.3 Utilização das redes sociais

4.3.1 Motivos

A Drogaria Araujo iniciou suas atividades nas redes sociais em 2009. Na questão de número 04, foram questionados quais os objetivos de negócio para a entrada nas redes sociais. Para o Entrevistado 04, “o objetivo era se aproximar mais dos clientes, mostrar a Drogaria Araujo como pessoa e não como SAC”. Para o Entrevistado 01, “o objetivo era estreitar o relacionamento com nossos clientes”. Já para o Entrevistado 06, “existe uma intenção de que as redes sociais se tornem dentro da empresa, ferramentas de diálogo. Proporcionar além da interação, novas experiências com a marca”. Para o Entrevistado 03, “os motivos da utilização das redes sociais é a aproximação, estar mais perto do público. Vimos que é um canal que facilita essa aproximação, essa interação”. Já para o Entrevistado 07, “as redes sociais são uma evolução da mídia. Além de podermos utilizar como divulgação, podemos utilizar para o diálogo”.

Como se percebe pela fala dos entrevistados, o principal motivo de utilização das redes sociais foi o relacionamento. De acordo com Barcelos (2010), a interatividade trazida pelas redes sociais aumenta e fortalece o relacionamento com os públicos de uma organização e isso faz com que eles possam influenciá-la positiva ou negativamente. Com isso, pode-se notar que os objetivos e motivos de entrada nas redes sociais pela Drogaria Araujo estão em consonância com o referencial teórico. Para Rocha e Alves (2010), estamos na era da comunicação móvel, em que as pessoas interagem e compartilham informações em tempo real, o que propicia a troca de informações também com empresas.

Na questão número 05, perguntamos se a Drogaria Araujo se baseou em exemplos de outras empresas para criar os perfis. Para o Entrevistado 01, “sim, em um trabalho conjunto com a agência de comunicação, foi realizado um *benchmark* com as principais práticas de diversas empresas com atuação nas redes sociais”; para o Entrevistado 02, “a ideia partiu de ambas as partes (Drogaria Araujo e agência), pois as redes sociais foram crescendo de uma forma surpreendente e era preciso entender como trabalhar nesta nova plataforma”. Segundo o Entrevistado 04, “a Araujo pesquisou muito. Vimos o que outras empresas faziam, a ação dos concorrentes. E a agência ajudou muito trazendo exemplos e formas de se trabalhar nas redes sociais”. Já para o Entrevistado 03, “nós pesquisamos, vimos como funcionava, e tentamos planejar como iríamos trabalhar”. Conforme se pode ver no referencial teórico, para Teles (2011), quanto mais se conhece o ambiente social, mas se podem aproveitar as potencialidades, ações tomadas pela Drogaria Araujo, que procurou conhecer melhor as ferramentas e suas potencialidades antes de criar os perfis.

4.3.2 Como e quais redes são utilizadas

A Drogaria Araujo possui perfil no *Orkut*, *Facebook* e *Twitter*, criados em 2009. Já o *blog* institucional foi criado em 2010. As redes sociais escolhidas foram as que apresentaram maior relevância e número de usuários no Brasil.

Quanto à rede social mais utilizada pela empresa, percebe-se, pelas respostas dos entrevistados, que é unânime a rede social *Facebook*. Para o Entrevistado 01, “atualmente, o *Facebook* é a principal rede e a de maior retorno, temos cerca de 19 mil fãs na página oficial da Araujo e é lá que temos mais engajamento e maior interação com os nossos clientes/fãs.” Já para o Entrevistado 06,

o *Facebook* é a ferramenta mais usada e também a que dá maior retorno, em virtude da fase de maior relacionamento. As pessoas já sabem que a gente está lá. Agora temos que nos relacionar e muitas vezes é somente neste canal que conseguimos falar todos os públicos. (Entrevistado 06, Coordenador de Marketing Drogaria Araujo)

Para o Entrevistado 03, a rede é a de maior relevância, pois o

Facebook é o tempo inteiro, perguntou, respondeu; quis saber, a gente responde; quer divulgar uma promoção, aí a gente pulveriza muito mais fácil pelo *Facebook*, a gente consegue controlar em quais situações a drogaria Araujo aparece. (Entrevistado 03, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Conforme o Entrevistado 02, “a rede mais utilizada é o *Facebook*. Além de estar mais na moda, temos maior possibilidade de realizar ações nessa ferramenta”; para o Entrevistado 09, “o *Facebook* com certeza. É o principal canal”. Já para o Entrevistado 07, “hoje é o *Facebook* porque está na moda. Mas já utilizamos muito o *Twitter* em outras ocasiões”.

Todos os entrevistados citaram o *Facebook* como principal rede social utilizada pela empresa, sempre com o relacionamento e engajamento como o fator principal, o que é justificado no referencial teórico, que apresenta como missão desta rede social manter as pessoas atualizadas sobre produtos, anúncios e histórias, além de dar a elas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado. É essa conectividade que aparece em todas as falas dos entrevistados: o poder de uma comunicação de mão dupla. Apesar do grande uso do *Facebook* pela Drogaria Araujo, a rede social mais acessada no Brasil permanece sendo o *Orkut*, com 35,7 milhões de visitantes, de acordo com pesquisa da ComScore, de 2011.

Para comparar, segue abaixo quadro com número de seguidores das quatro maiores drogarias do Brasil em faturamento, de acordo com a Revista Exame:

Quadro 3 – Maiores drogarias x Seguidores no *Facebook*

Empresa	Seguidores no <i>Facebook</i>
Drogasil	461
Drogaraia	1956
Drogaria São Paulo	7007
Pague Menos	15713
Drogaria Araujo	19705

Fonte: Dados da pesquisa (16/10/2012).

Já na questão 08, indagaram-se quais as iniciativas mais exploradas. Para o Entrevistado 01,

percebemos que as ações e a forma de trabalho nas redes sociais estão em constantes mudanças, por ser muito interativa e buscar o engajamento dos

usuários, é preciso estar atento ao que está acontecendo no mundo da *web* e propor ações de acordo com estes acontecimentos. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogaria Araujo)

Para o Entrevistado 02, “ações com voto popular tem tido grande sucesso. Fizemos um concurso com bebês em 2011, e tivemos mais de nove mil bebês inscritos e os 12 mais votados estrelaram as campanhas”; já o Entrevistado 05 afirma que “temos utilizado muito as redes sociais para fazer gincanas. Com isso a gente divulga nossos diferenciais de uma forma mais divertida”. Segundo o Entrevistado 07, “além de ações de concurso, fazemos ações para divulgarmos nossas novas lojas. Sempre com o intuito de conversar com nosso cliente”.

Para os entrevistados, as redes sociais possuem um alto grau de importância dentro da empresa. Conforme citado pelo Entrevistado 06,

rede social hoje é fundamental, é imprescindível. As empresas que não olham para isso estão perdendo uma oportunidade única. Não tem substituição. Por mais que você tenha um serviço de atendimento ao consumidor, são ferramentas defasadas. (Entrevistado 06, Coordenador de Marketing, Drogaria Araujo)

Já o Entrevistado 03 reforça a questão do relacionamento ao citar a importância da rede social dentro da empresa: “alto grau de importância da rede social hoje. A gente foi construindo a importância da rede social dentro da empresa. É mais um canal de interatividade”. O Entrevistado 09 reforça a importância ligada ao relacionamento ao citar que “as redes sociais são importantes, pois aproximam os clientes da Araujo, o que outras mídias ainda não conseguiram fazer com a mesma eficácia”. Já o Entrevistado 05 traz outra visão dessa importância das redes sociais, ao expor que “a rede social é importante, pois a gente vê uma migração para este canal de comunicação quando o cliente precisa falar com a Araujo. Nossos clientes estão nas redes sociais, isso já basta para ser importante”. Todas essas falas vão ao encontro do referencial teórico, no qual pode-se verificar que, para Barcelos (2010), a interatividade trazida pelas redes sociais aumenta e fortalece o relacionamento com os públicos de uma organização, o que se vê claramente como sendo o caso da Drogaria Araujo. Em pesquisa realizada pela Deloitte (2010), citada neste trabalho, as redes sociais são hoje importantes instrumentos estratégicos para as empresas. Com as mudanças nos hábitos dos clientes, a *internet* quebrou a barreira geográfica e trouxe velocidade e acesso às

informações. São milhões de usuários conectados o tempo todo, tendo diversas experiências com marcas e produtos nas redes sociais.

Para conseguir ter esse relacionamento com seus clientes nas redes sociais, a Drogaria Araujo possui uma equipe dentro do setor de *marketing* com esse foco, além de ter todo o suporte da diretoria e da agência de comunicação. Para a empresa, é muito importante ter esse canal aberto de comunicação, no qual podem divulgar campanhas, ofertas e novidades, já que, para eles, grande parte dos usuários de *internet* estão nas redes sociais, além de terem um contato mais direto com os clientes. Segundo o Entrevistado 01,

os perfis da Araujo em redes sociais têm sido uma grande fonte de aprendizado para nós, como por exemplo, quando entrou em vigor a lei que proíbe o uso de sacolas plásticas. Após vários clientes sugerirem que fornecêssemos sacos de papel, acabamos implantando esta ideia em nossas lojas. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogaria Araujo)

Para o Entrevistado 04, “as redes sociais trouxeram mais interação com nossos clientes, além de uma base de dados riquíssima”. O Entrevistado 03 afirma que “temos utilizado as redes sociais para divulgação de produtos, promoções, concursos, eventos, mas essas ações também tem o objetivo de relacionamento com o cliente”. Para o Entrevistado 02, “o ano de 2012 foi o ano do relacionamento da Araujo com seus clientes nas redes sociais, pois todas as ações foram voltadas para esse objetivo”, Já de acordo com o Entrevistado 06,

existe uma intenção de que as redes sociais se tornem ferramentas de diálogo, mas isso ainda não é realidade. As empresas ainda não estão realmente preparadas para isso. O SAC e as outras ferramentas da empresa ainda tem fundamental importância. Não podemos nos esquecer delas. (Entrevistado 06, Coordenador de Marketing, Drogaria Araujo)

Hoje, todas as críticas, sugestões e elogios recebidas por meio das redes sociais são analisadas e tratadas de forma mais ágil. De acordo com o Entrevistado 08, “as redes sociais por ser algo muito explícito, exige da empresa uma resposta rápida, porque está ali, todo mundo está vendo”. Além disso, as redes sociais têm permitido à Drogaria Araujo se posicionar sobre vários assuntos, tendo a chance de transformar críticas em oportunidades, conforme cita o Entrevistado 02:

Outro dia recebemos uma mensagem, onde o cliente dizia que era um absurdo ter a Araujo, assim como outras grandes redes, no Mercado

Central. Tivemos a chance de mostrar que nossa loja é a mais antiga em funcionamento naquele local e que faz parte da história do Mercado Central de Belo Horizonte. (Entrevistado 02, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Ao serem questionados sobre como a empresa se preparou para ingressar nas redes sociais, o Entrevistado 01 mostra que a Drogaria Araujo procurou, antes de tudo, conhecer melhor o novo canal:

Sempre ao ingressar em um novo canal de comunicação fazemos um estudo de cenário para avaliar os formatos e investimentos ideais para atuar em algum canal. A participação da agência de comunicação está presente em todas as estratégias de comunicação da Araujo. E a participação da Araujo nas redes sociais é embasada em diversos estudos feitos pelos profissionais envolvidos. Como as redes sociais são ambientes dinâmicos e com diversas alterações a todo tempo, estes profissionais estão antenados nas tendências. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogaria Araujo)

Conforme aponta o Entrevistado 02, “fizemos muitas reuniões, conversamos muito. Visitamos perfis de outras empresas, e tentamos apreender o máximo que pudemos”; já o Entrevistado 04 disse que, “apesar de termos nos preparado bastante, aprendemos muito com o tempo”. Para o Entrevistado 10, “foram feitos vários estudos. Dedicamos muito tempo a essa preparação. Temos uma equipe especializada em redes sociais que apoiou muito a Drogaria Araujo em todo o processo”.

Outro ponto importante foi o apoio das outras áreas e a disseminação dos objetivos de entrada nas redes sociais. Para isso, conforme cita o Entrevistado 04, foi criado um comitê para divulgar as novidades aos líderes da empresa, além de alinhar a forma de comunicação:

temos o comitê de mídias para disseminar o uso das redes sociais. Pegamos as dicas, as experiências de outras áreas. Ajuda a abranger o olhar. Passamos os objetivos das redes sociais, como funciona na Araujo, sempre para os líderes das áreas. (Entrevistado 04, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Para o Entrevistado 09, “os comitês ajudaram as outras áreas a entender melhor, e a se prepararem para trabalhar com essa nova mídia. Hoje, a gente tenta melhorar a forma como trabalhamos e compramos os produtos pensando também nas redes sociais”. Segundo o Entrevistado 03, “no início, a gente tinha que explicar para a pessoa de vendas o benefício que o *Facebook* iria trazer para o resultado

dele. Hoje a gente tem fila de produto para divulgar. A empresa começou a ver a rede social também como um canal de vendas”.

4.4 Contribuição das redes sociais para a estratégia de negócios

Ao serem questionados sobre a estratégia de negócios da Drogaria Araújo, de acordo com o Entrevistado 01,

a Drogaria Araujo trabalha com um planejamento estratégico definido em médio e longo prazo. As macro estratégias são definidas anualmente pela diretoria da empresa, que avalia o mercado, os números da empresa, e a partir daí define as macro estratégias. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogaria Araujo)

Para o Entrevistado 07, “a Drogaria tem em sua essência estratégica, desde a sua criação, a inovação como um pilar”. O Entrevistado 06, por sua vez, afirma que “a estratégia macro é a capilaridade e o relacionamento. Todas as ações e decisões da empresa permeiam essas duas estratégias, que também são pautadas pela inovação”. Já para o Entrevistado 05, “a estratégia macro da empresa é a satisfação do cliente, e anualmente são definidas ações para que essa estratégia macro seja atingida”.

De acordo com o Entrevistado 01, a Drogaria Araujo trabalha com o planejamento estratégico, destacada no constructo teórico deste trabalho, em que se pode ver que, a partir da década de 70, o planejamento estratégico passou a ser visto como um componente indispensável a qualquer corporação que almejasse alcançar desempenhos de destaque. Apesar de várias contestações ao planejamento estratégico, percebe-se que várias instituições ainda o consideram na hora de avaliar a estratégia e estabelecer ações.

Foi possível, ainda, perceber, de acordo com as respostas dos entrevistados, que a estratégia de negócios da Drogaria Araujo não foi disseminada na área, ou que as pessoas não se sentem à vontade em responder questões relativas à ela. As respostas divergem em pontos importantes, e somente o Entrevistado 01 falou em planejamento estratégico. Alguns entrevistados não souberam responder a essa questão, atribuindo ao gerente a detenção da informação, conforme vemos nas falas do Entrevistado 09 - “essa informação é só com o gerente mesmo, eu não sei responder” -, do Entrevistado 08 - “ah, essa resposta eu não vou dar. Acho melhor

olhar com o gerente” - e do Entrevistado 10 - “essa estratégia ela não é compartilhada com a agência. Talvez se a gente soubesse, poderia ajudar melhor na definição de algumas campanhas”.

Já na pergunta número 13 do questionário, que pretendeu verificar sobre a reavaliação da estratégia adotada, novamente somente alguns entrevistados conseguiram dar respostas concisas e estruturadas, conforme fala do Entrevistado 01:

a empresa possui um sistema estruturado de gestão matricial de receitas e despesas, implantado e subsidiado através da empresa de consultoria INDG (Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial). Através dessa metodologia, vamos avaliando ao longo do tempo o nosso desempenho, e reavaliamos periodicamente a estratégia. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogeria Araujo)

O Entrevistado 06 completa, dizendo que

a metodologia é baseada no ciclo PDCA (plan, do, check, act), oriundo dos sistemas de gestão da qualidade, sendo constituída por meio do estabelecimento de indicadores e metas, elaboração de planos de ação, acompanhamento e monitoramento, verificação do alcance das metas, revisão dos insucessos e padronização e treinamento das ações de sucesso. (Entrevistado 06, Coordenador de Marketing, Drogeria Araujo)

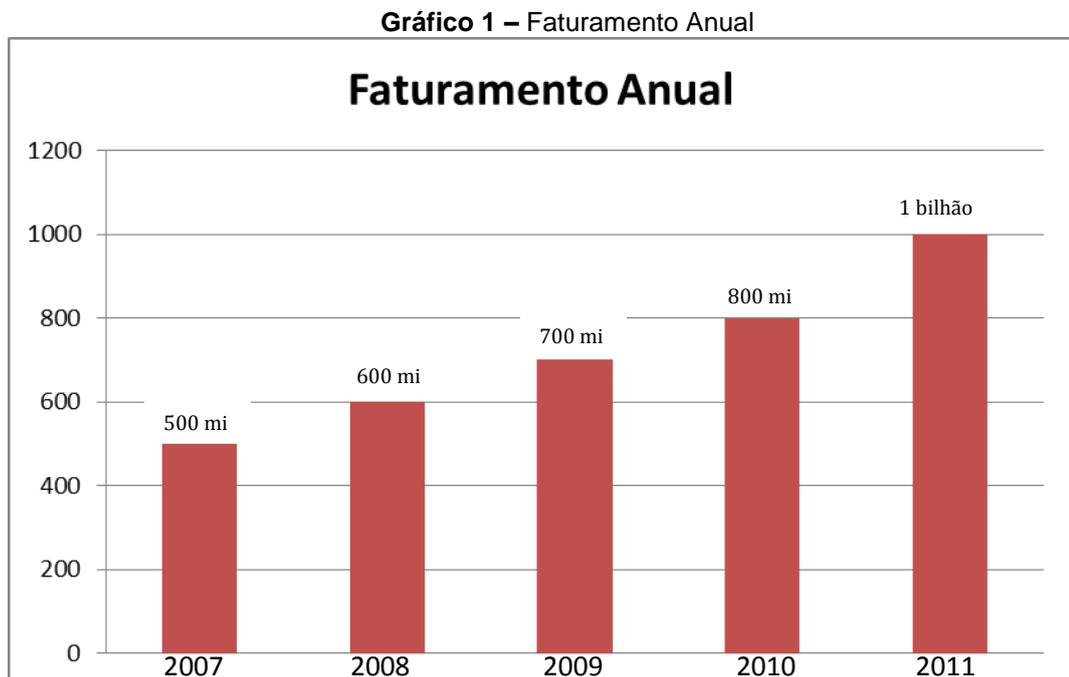
De acordo com o Entrevistado 07, “quinzenalmente é feita uma avaliação do desempenho e se estabelece plano de ação para alcançar os objetivos”.

Não foi encontrada nenhuma evidência de indicadores de perspectivas de clientes e mercado, como, por exemplo, satisfação e participação de mercado, perspectivas de processos com o intuito de determinar a qualidade dos processos internos, tampouco com relação à expectativa de pessoas, como satisfação dos empregados ou índices de *turn-over*, a partir da observação dos quadros de acompanhamento que existem nas áreas de resultado da empresa. Quando questionados sobre esses indicadores, a maioria das respostas foi condizente com a fala do Entrevistado 08: “esse tipo de informação fica muito restrita à gerência e diretoria”.

Não foram observadas evidências de existência de quadros de gestão com informações de metas e resultados. Para o Entrevistado 01,

os indicadores de desempenho estão baseados no gerenciamento matricial de receitas, permitindo o desdobramento do resultado por lojas ou por categoria de medicamentos e em custos, com base num modelo e visão orçamentário proposto pela consultoria do INDG. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogeria Araujo)

Mesmo tendo uma posição e faturamento considerável no cenário nacional, a Drogaria Araujo ainda é uma empresa de capital fechado, de controle totalmente familiar e não conta com a presença, no seu Conselho de Administração, de representantes externos. De acordo com informações do Entrevistado 01, “a empresa financia o seu crescimento através de capital próprio, com endividamento pequeno”. Segundo informações disponibilizadas pela empresa, o crescimento do faturamento tem sido contínuo, conforme demonstra o Gráfico 1:



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Apesar do ritmo considerado acelerado de expansão, também não define os seus projetos de expansão por meio uma metodologia de gestão de projetos estruturada. Possui uma experiência adquirida ao longo dos anos e uma padronização relativa das suas lojas, o que permite rápida abertura de um ponto comercial. O planejamento estratégico privilegia o crescimento, em que a visão da direção é baseada no aumento de lojas, objetivando crescimento ocupacional, de forma a minimizar e dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado de Belo Horizonte.

Por outro lado, apesar do sucesso dessa estratégia, a sua atuação junto a outros estados, e mesmo junto a outras cidades do estado de Minas Gerais, é

restrita ou inexistente, representando uma dependência do mercado de Belo Horizonte.

Ao serem questionados sobre alguma estratégia da Drogaria Araujo que a distingue das outras empresas, foi unânime a questão do *drive-thru* e da Drugstore, como vemos na fala do Entrevistado 01: “iniciativas pioneiras como a entrega em domicílio, o plantão noturno, o primeiro serviço de *telemarketing* do Brasil (1963), o primeiro Drive Thru em uma drogaria (1990) e a primeira *Drugstore*”. Isso fica latente também na fala do Entrevistado 04 :

Desde sua fundação, além do comércio varejista de medicamentos, a Drogaria Araujo comercializava produtos para a conveniência de seus clientes, como leite condensado, coalho e soda cáustica. Representava também os produtos da Casa Granada, mostrando, desde então, sua vocação para Drugstore. (Entrevistado 04, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Na resposta do Entrevistado 02, “a Drogaria Araujo sempre foi arrojada, e trouxe para a comunidade muitos benefícios, como a entrega em domicílio que era feita no início pelos famosos fuscas, o primeiro *drive thru* no setor farmacêutico e o conceito de Drugstore”. Como se pode perceber por meio das falas dos entrevistados, o pilar da inovação é decisivo para as estratégias da empresa, refletindo em ações de responsabilidade social, comercialização de produtos e desde 2007, a entrada nas redes sociais. Essas inovações como estratégia são corroboradas pelo pensamento de Mintzberg (1979), conforme consta no referencial teórico em que, para o autor, os processos de formulação e implementação estratégica deveriam ser percebidos como um processo contínuo de aprendizagem, por meio do qual surgiriam, de fato, ações criativas. Este processo está presente na história da Drogaria Araujo, na qual vemos que o sucesso ou insucesso das ações tomadas servem como caminho para decisões específicas.

Na questão de número 15, os entrevistados foram questionados sobre se, em algum momento, a empresa precisou modificar, reavaliar ou redirecionar sua estratégia de negócios em virtude da entrada nas redes sociais. Para o Entrevistado 02, “não foi preciso modificar a estratégia. O que precisou ser feito foi adequar procedimentos de ações *online*, onde hoje temos uma equipe que trabalha com foco neste tipo de ações”. Já para o Entrevistado 01, “foi necessário alinhar todas as menções necessárias com o setor de atendimento ao cliente, que são responsáveis

pelo contato com nossos clientes, pois o discurso deveria ser único para todos os canais da empresa”. Para o Entrevistado 08, “as redes sociais hoje são, do ponto de vista administrativo, como mais um canal de comunicação. Não foi preciso adequar muita coisa”. Já para o Entrevistado 04, “foi necessário readequar algumas coisas sim. Hoje temos um profissional responsável por redes sociais, aumentou o trabalho da área e é mais uma ação dentro da área de *marketing*”. Conforme o Entrevistado 06,

a partir das redes sociais foi necessário repensar a estratégia de trabalho dos produtos, a aproximação com os clientes, e até a “persona” Araujo. Acredito que isto está muito ligado à estratégia de negócios da empresa. Não é só mais um canal, é uma nova forma de se comunicar e de se expor.(Entrevistado 06, Coordenador de Marketing, Drogaria Araujo)

Como se observou, alguns entrevistados acreditam que não foi necessário reavaliar, modificar ou readequar a estratégia de negócios da empresa e, para outros, essa entrada nas redes sociais teve sim impactos na estratégia de negócio da Drogaria. Ao se recorrer ao referencial teórico, vê-se que, para Souza e Azevedo (2010), as organizações devem alinhar a utilização das plataformas digitais com a sua cultura, identidade, seus públicos e negócios. Para as autoras, se essa atuação for pensada estrategicamente, mantendo-se a coerência com a realidade da organização, é possível trabalhar produtos e serviços de forma a dar coesão a reputação e credibilidade da empresa. Para Bueno (2011), a base de toda ação que se pretende fazer deve ser precedida de um planejamento estratégico ou a existência da organização nas redes sociais será mal vista ou até mesmo despercebida. Com isso, é possível inferir que seria essencial repensar ou reavaliar a estratégia da organização, em função desse novo canal, que se apresenta hoje com dinâmica, que tem implicações na imagem institucional e nos seus negócios.

Já na pergunta de número 16 os entrevistados foram questionados sobre se houve contribuição das redes sociais para a estratégia de negócios da empresa e, de acordo com o Entrevistado 01,

sim, hoje as redes sociais são um canal de comunicação e interação que permite grande agilidade no relacionamento com nossos clientes. [...]Hoje, os clientes têm voz ativa e podem opinar sobre o que eles esperam da marca, o que eles precisam, etc. Isso contribui para a nossa estratégia. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogaria Araujo)

Para o Entrevistado 04, “houve muita contribuição. Uma das nossas missões é encantar e satisfazer nossos clientes, e as redes sociais tornou isso mais próximo. Nosso presidente segue isso à risca, está no nosso crachá”. Segundo o Entrevistado 06, “com certeza trouxe muita contribuição. A rede social possibilita que a gente mostre a estratégia da marca. Somos uma empresa de varejo, temos que usar a rede social também como uma ferramenta de venda de forma estratégica”. Para o Entrevistado 09,

contribuiu muito pois nos aproximou dos clientes. Nossa missão é satisfazer o cliente, e quanto mais próximo, mas fácil de conseguir esse objetivo. A gente tem a possibilidade de conhecer a opinião do cliente e trabalhar melhor produtos e serviços. (Entrevistado 09, Coordenador de Compras, Drogaria Araujo)

Essa unanimidade na contribuição das redes sociais para estratégia da empresa vem ao encontro da fala de Bueno (2011), para quem as redes sociais não são mais uma moda e sim tendências de mercado, ferramentas de comunicação que contribuem para a construção de uma imagem organizacional mais forte. É essa contribuição que se percebe na Drogaria Araujo: a consolidação da rede sociais como ferramenta de comunicação e de alcance dos objetivos e missão da empresa.

Outro ponto de unanimidade entre os entrevistados foi quanto ao questionamento 17, em que foi indagado se alguma área teve sua estratégia modificada em virtude da entrada da Drogaria Araujo nas redes sociais. De acordo com o Entrevistado 01, “sim, a área de *Marketing* ganhou um novo braço com a entrada da Araujo nas redes sociais e o SAC passou a fazer contatos para conversar sobre os questionamentos dos clientes feitos nas redes sociais”. Para o Entrevistado 10, “a área de *marketing* precisou se adequar a esta nova realidade e a agência também. Toda a estratégia de comunicação teve que ser readequada”. Já para o Entrevistado 04,

tivemos (a área de *marketing*) um aumento de trabalho, tivemos que aprender a trabalhar com as redes sociais. Começamos divulgando promoção, depois começamos com a fase dos sorteios, e agora estamos na estratégia de conversar com as pessoas, fase de relacionamento. (Entrevistado 04, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Conforme o Entrevistado 05, “até nossa estratégia de abertura de lojas foi modificada. Hoje, comunicamos de forma diferente. A área de *marketing* foi a mais

impactada”. Para o Entrevistado 07, “a área de *marketing* teve que se readequar, mas o impacto foi muito positivo. Hoje comunicamos melhor e conhecemos melhor nosso cliente. O benefício maior disso tudo foi nosso”. Esse impacto das redes sociais na estratégia da área de *marketing* vem ao encontro da teoria das estratégias emergentes que, segundo Mintzberg (1979), são características de organizações inovadoras, voltadas para administrações em função de projetos e que se baseiam em ajuste mútuo como mecanismo de coordenação, ou seja, em se readequar, se reavaliar depois dos fatos.

Uma questão muito importante do questionário foi a de número 18, em que foi perguntado: “na sua percepção, o que a entrada nas redes sociais trouxe para a Drogaria Araujo?”. Diversas foram as percepções, como se pode ver na fala do Entrevistado 04: “trouxe uma interação em tempo real. Uma base de dados riquíssima para se trabalhar. Tudo o que se faz hoje, leva em conta a opinião do cliente”. Segundo o Entrevistado 06, “trouxe um relacionamento com a marca, ele (cliente) não fala mais com o gerente, ele fala com a marca Araujo. Isso trouxe confiança e credibilidade”. Já para o Entrevistado 03, “as redes sociais trouxe agilidade para a empresa. Não podemos demorar mais 1 dia para responder, tem que ser na hora”.

Conforme o Entrevistado 07, “trouxe um relacionamento mais humano, um diálogo”. Para o Entrevistado 08, “trouxe visibilidade e modernidade” e, para o Entrevistado 01, “essa interação permite um contato direto com os nossos clientes, o que proporciona um “feedback” interessante do que os clientes esperam da Araujo e como podemos encantar e satisfazer cada vez mais suas necessidades”.

A partir das respostas, infere-se que, de acordo com Teles (2011), para conquistar o público é preciso saber bem o que se deseja, as características deste público e onde ele está. Por meio desse relacionamento/interação que as redes sociais trouxeram para a Araujo é possível aproveitar melhor as potencialidades que essa mídia traz.

Já na questão 19 os entrevistados percebem um enorme avanço das empresas em relação ao uso das redes sociais. Para o Entrevistado 01,

grandes marcas já perceberam a importância de estar presente e muitas já possuem enormes departamentos voltados apenas para a realização de ações *online*. No início, em minha opinião, algumas empresas que estavam presentes sequer tinham um planejamento para executar nas redes, e

essas estavam somente porque queriam estar. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogaria Araujo)

Já para o Entrevistado 02

muitas empresas que estavam presentes nas redes sociais não tinham um planejamento para executar, mas hoje planejam sua atuação, ações, conteúdo, [...] as empresas passaram a incorporar as redes sociais como um canal de comunicação em suas estratégias. (Entrevistado 02, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Para Entrevistado 06, as empresas que não enxergam a importância das redes sociais, saem perdendo: “as empresas que não olham para isso estão perdendo uma oportunidade única. Por mais que você tenha um serviço de atendimento ao consumidor, são ferramentas defasadas. Rede social é um caminho sem volta”. De acordo com o Entrevistado 03

existem empresas que estão migrando esforços de mídia e promoção para as redes sociais, otimizando custos. Às vezes é mais vantajoso fazer uma campanha *on line* do que *off line*. Um exemplo são as lojas virtuais nas redes sociais, que estão crescendo muito. (Entrevistado 03, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Todas essas percepções estão de acordo com a fala de Barros (2010), em que, para as empresas, o desenvolvimento do relacionamento na cibercultura pode ser sinônimo de conhecer, oferecer e lucrar.

Quanto aos riscos ao negócio oferecidos pela entrada nas redes sociais, para o Entrevistado 01 “muitas empresas têm receio de “entrar” nas redes sociais pelo risco em relação a dar visibilidade a reclamações, mas optamos por correr este risco com a certeza que a opinião do cliente nos ajudaria a tornar cada vez maior e melhor”. Já para o Entrevistado 04, “os riscos foram sim avaliados. É um meio muito bom para estar perto do cliente e por isso resolvemos correr o risco”. Conforme o Entrevistado 06, “os riscos hoje em comunicação são muito grandes. Mas a partir do momento que se conhece bem o cliente, temos mais segurança em dar esses passos. Foi tudo muito consciente”.

Segundo o Entrevistado 10, “era necessário enfrentar os riscos. A Araujo é uma empresa inovadora, e precisava agir assim. Os riscos foram calculados, mas fomos bem sucedidos”. Para o Entrevistado 02, “foi fundamental o apoio da

agência. Eles tinham *expertise*, e nos ajudaram a formatar a ideia e implementá-la. Os resultados compensaram e muito os riscos que corremos”.

4.5 Configuração estrutural e de processos de negócios da Drogaria Araújo

Nesta seção, abordamos as respostas do questionário que se referem à configuração estrutural e de processos de negócios da Drogaria Araújo. A pergunta de número 21 questiona os entrevistados se a entrada nas redes sociais foi apoiada por todos os executivos da empresa. Conforme fala do Entrevistado 01, “sim, todos os executivos apoiaram a entrada da Araújo nas redes sociais”. Para o Entrevistado 06, todas as decisões estratégicas são apresentadas à Diretoria, que junto com a equipe responsável, implementa as ações e monitora”. Segundo o Entrevistado 04, “não tinha como não apoiar. Era uma ação que apesar dos riscos, ia de encontro à missão da empresa”. Já para o Entrevistado 02, “todas as decisões são tomadas pela Diretoria a partir de informações que a gente passa. A partir do momento que mostramos os benefícios, eles nos apoiaram em todos os aspectos”. De acordo com o Entrevistado 07, “era uma decisão estratégica, e foi apoiada por toda a Diretoria”.

Segundo Souza e Azevedo (2010), como consta no referencial teórico, a cultura empresarial se reflete na *internet*. Aspectos como esse apoio da Diretoria na decisão de entrada nas redes sociais são capazes de mostrar como uma empresa se organiza e também como as percepções dos diversos públicos interferem na atuação e na competitividade da empresa no mercado. Já na questão de número 22, foi perguntado se a entrada nas redes sociais trouxe alguma mudança na configuração estrutural da Drogaria Araújo. Para o Entrevistado 02, “sim, as redes sociais trouxeram mais profissionais para o time de *marketing* e maior apoio da agência de comunicação”. O Entrevistado 10 disse que “houveram mudanças tanto no *marketing* da Drogaria Araújo como na forma de atendimento pela agência. Foi necessária uma adequação de ambos os lados, inclusive contratação de pessoal para atender a esta nova demanda da empresa”. O Entrevistado 04 colocou que “o início foi meio devagar, pouco investimento. Temos agora um profissional responsável por isso e um núcleo dentro da agência por conta disso. Hoje já flui melhor, a agência já sabe como funciona, como a Araújo trabalha”. Para o Entrevistado 07, “o *marketing* sofreu algumas modificações. Ampliamos a equipe, e

temos um profissional exclusivos para ações on line. Além disso, há um núcleo de redes sociais na agência trabalhando para a Araujo”.

Como se pode ver no referencial teórico, sob a pressão de um mercado cada vez mais competitivo, de grande complexidade e turbulência, as empresas têm empregado novas formas organizacionais, exatamente o que aconteceu com a Drogaria Araujo, que precisou adequar sua configuração estrutural para atender a uma demanda de entrada nas redes sociais, de modo a trazer maior interatividade e engajamento com seus clientes.

Na pergunta 23, os Entrevistados foram questionados sobre qual departamento é responsável sobre as mídias sociais e se recebe auxílio de outras áreas. O Entrevistado 01 apontou que “o departamento responsável é o de *marketing*, composto por 10 profissionais e com assessoria de uma agência de comunicação com núcleo *web*”. Para o Entrevistado 02, “a área de *marketing* é o único responsável pelas redes sociais”, resposta esta compartilhada por todos os Entrevistados. No entanto, a área de *marketing* recebe, ainda, auxílio de diversas áreas da empresa, conforme dito pelo Entrevistado 05: “o responsável é a área de *marketing*, mas recebemos ajuda de muitas áreas da empresa como manipulação, compras, gerência de produtos, diretoria, atendimento ao cliente, lojas, entre outras”. Conforme o Entrevistado 06, “o responsável é a área de *marketing*, mas a empresa toda precisa se envolver. Precisamos do comercial para sinalizar quais produtos anunciar, da área de compras para anunciarmos novidades, e por aí vai”. Para o Entrevistado 03, “nenhuma área trabalha sozinha, e com o *marketing* não é diferente. Somos os responsáveis pelas ações on line, mas o benefício é para a empresa toda”. Segundo o Entrevistado 10, “o *marketing* da Araujo é o responsável pelas redes sociais e trabalha muito em conjunto com a agência de comunicação. É uma troca diária. Trocamos ideias, experiências, é uma parceria que já dura anos”.

Apesar de ser responsabilidade da área de comunicação, essa troca estratégica com os clientes, a produção de conteúdo, a criação de uma relação mais próxima com os usuários exige novas competências das lideranças das organizações, conforme cita Montardo (2010). Daí a importância da participação de toda a empresa, para uma atuação mais estratégica.

Nas questões 24 e 25 os questionamentos foram sobre o impacto das redes sociais nos processos de negócios da empresa e se estes foram reorganizados em virtude das redes sociais. Para o Entrevistado 01, “tivemos impacto sim. Foi

importante, pois a partir daí adotamos processos para realização de ações em conjunto com fornecedores, que em virtude do sucesso nas redes sociais, passou a aumentar a procura da Drogaria Araujo para campanhas”. Já para o Entrevistado 02,

muitas ações são realizadas em conjunto com fornecedores e muitos deles estão observando o trabalho realizado e passaram a nos procurar para fazermos ações conjuntas. Em setembro passado, realizamos a terceira Tarde de Beleza Araujo, um evento feito para *blog* ueiras de moda e beleza de Belo Horizonte e região, realizado para lançar o Mês da Beleza Araujo. A terceira edição teve apoio exclusivo da L’Oreal Brasil, uma empresa referência em beleza, falando do tema para diversas formadoras de opinião na *web*. (Entrevistado 02, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

De acordo com o Entrevistado 04,

parcerias exclusivas com alguns fornecedores era inédita dentro da Drogaria Araujo, e essas ações se tornaram mais comuns a partir do momento que a organização estava bem estruturada nas redes sociais e começou a ter bons resultados, interessando às outras empresas do setor. (Entrevistado 04, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Para o entrevistado 03,

as indústrias ficaram muito interessadas. A demanda cresce quando tem post sobre produtos. Lança novidade, coloca no *blog*, faz uma ação no *Facebook*, e as indústrias já procuram a gente. Mesmo sem entender, sem saber da abrangência. Foi uma novidade pra eles, e hoje a gente tem fila de produtos para divulgar. (Entrevistado 03, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Para o Entrevistado 07, “com essa nova realidade, tivemos que nos adequar a esses novos processos de negócios. Antes não tínhamos muito esse tipo de ação, e agora é tão comum que mudou nossa maneira de fazer negócio no setor, e inclusive a nossa visibilidade”. Para o Entrevistado 02,

“foram vários os impactos nos processos de negócios. As redes sociais trouxeram uma realidade diferente, e aos poucos a empresa foi se adequando às novas necessidades. Foi desde um profissional exclusivo para ações on line, um núcleo integrado na agência, até uma nova forma de fazer negócio com antigos fornecedores”. (Entrevistado 02, Analista de Marketing, Drogaria Araujo)

Segundo o Entrevistado 05, “as mudanças, os impactos as vezes são tão naturais, que não paramos para pensar muito, mas com certeza a entrada nas redes sociais trouxe muitos impactos para os processos de negócios, quanto para a

estratégia em si”. Em função da entrada nas redes sociais, foi necessário estabelecer uma rotina mais rigorosa com o núcleo *web* da agência de comunicação. De acordo com o Entrevistado 10,

ocorreram muitas mudanças em relação aos processos com a agência, hoje temos reunião de pauta semanalmente, com duração de aproximadamente 3 (três) horas para avaliação dos monitoramentos, troca de ideias sobre as próximas campanhas e acompanhamento de resultados. (Entrevistado 10, Atendimento Agência de Comunicação)

Para isso, foi designado um atendimento na agência especificamente para assuntos da *web*. O Entrevistado 10 afirma que outro ponto importante de mencionar “é o investimento em ações on line, que tem crescido exponencialmente ano a ano em virtude do sucesso das campanhas e do maior engajamento dos clientes”.

Para os entrevistados, de acordo com as respostas à questão 25, vários foram os impactos das redes sociais na Drogaria Araujo. O Entrevistado 01 coloca:

Acredito que o principal resultado, como já até mencionamos, é a preciosidade do contato em tempo real com nossos clientes, hoje temos uma equipe que monitora, propõe ações, escuta, dá retornos para todas as interações que recebemos. Esse contato é muito rico e importante para qualquer empresa, ele nos embasa para novas ações, propõe possíveis correções, ganhamos sugestões, enfim, de extrema importância. (Entrevistado 01, Gerente de Marketing, Drogaria Araujo)

Como se vê na resposta do Entrevistado 01, novamente o relacionamento vem à tona como principal resultado da entrada nas redes sociais. Muito ligado à missão da empresa, o relacionamento vem consolidar a estratégia empresarial. Mas há também outras opiniões, como a do Entrevistado 06:

Os resultados que eu vejo é gerar um público formador de opinião e a interatividade com o público. Ele está falando com o institucional da marca. Outro resultado é a abrangência de atuação. A gente pode atingir um público que não é o público final, mas temos conteúdo para qualquer pessoa. Resultado é reforçar o nosso prestígio, o reconhecimento das pessoas, reforçar a nossa marca, a tradição, a história da Araujo. (Entrevistado 06, Coordenador de Marketing, Drogaria Araujo)

Já para o Entrevistado 06, além do relacionamento, o reforço da marca é um resultado importante, que deve ser levado em consideração. A abrangência de atuação também é citada como resultado, apesar de a Drogaria Araujo ser uma

empresa regional, com sua atuação restrita à Grande Belo Horizonte. Segundo o Entrevistado 03, as redes sociais trouxeram

maior visibilidade, fortalecimento da imagem, mostra que a Araujo tem poder de atuação físico, dentro das lojas, quanto a construção e amadurecimento da comunicação com um canal novo, mostra que a Araujo está em todos os lugares. É a capilaridade virtual. Concretização da estratégia no físico e no virtual. (Entrevistado 03, Analista de Marketing, Drogeria Araujo)

Para o Entrevistado 08, “o resultado é muita visibilidade. A repercussão é muito rápida. Mesmo sendo uma empresa bem antiga, está acompanhando essa modernidade, essa nova forma das pessoas se relacionarem”. O Entrevistado 05 alega que “trouxe construção e reforço de marca. Uma divulgação com mais qualidade”. O Entrevistado 07 aponta que, “trouxe um relacionamento mais forte, mais consistente com os nossos clientes”. Para o Entrevistado 02, “nosso maior ganho foi o relacionamento com o cliente. Hoje conhecemos muito mais o nosso cliente e conseguimos nos comunicar com ele de uma forma mais efetiva. Para nós isso já é um grande resultado”.

Entrevistado 04 diz que “o maior resultado que temos é o aumento da interação. Estreitou nosso relacionamento com os clientes, possibilitando um *feedback* quase instantâneo”. Para o Entrevistado 09, “as redes sociais trouxeram uma melhora na imagem da Drogeria Araujo. Reforçou a confiança na empresa”. Conforme o Entrevistado 10, “os resultados foram muitos: visibilidade, relacionamento, reforço e valorização da marca, além de um conhecimento maior sobre o público, o que vai desencadear vários resultados positivos nos processos da empresa”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando esta dissertação foi proposta, uma questão precisava ser elucidada: “como se configuram as estratégias de negócios da Drogaria Araujo a partir da utilização das redes sociais?” Para que se pudesse chegar a algum caminho que levasse à resposta, foi necessário passar pelos capítulos anteriores. Primeiramente, entender o universo das redes sociais e das estratégias de negócios. Depois, ir a campo, investigar com profundidade a história da Drogaria Araujo, entrevistar profissionais que atuam na empresa; identificar os elementos da utilização das redes sociais; verificar como esta utilização contribuiu para as estratégias de negócios da Drogaria Araujo; verificar e analisar a configuração estrutural e de processos nos negócios da Drogaria Araujo a partir da utilização das redes sociais. Em um terceiro momento, fez-se imprescindível relacionar todas as informações e percepções coletadas de acordo com as categorias de análises propostas.

Após o aumento da popularidade, nos últimos anos as redes sociais estão se tornando importantes instrumentos estratégicos para as empresas de todos os portes e setores da economia (DELOITTE, 2010). Para Corrêa (2010), o ambiente corporativo vem sofrendo influência das tecnologias da informação e comunicação, resultando em formas diferentes de atuação, novos significados de missão, de eficiência e eficácia para o departamento de comunicação e para organização como um todo.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi identificar os motivos da utilização das redes sociais pela Drogaria Araujo. Após a pesquisa, foi possível perceber que a Drogaria Araujo realizou sua entrada nas redes sociais com o objetivo de estreitar o relacionamento com seus clientes. Como visto no referencial teórico, para Larson (1992), a entrada em uma rede está mais associada à necessidade de obter conhecimentos e interação e essa situação valoriza as variáveis confiança e reputação, isto é, entender melhor o seu cliente, suas reclamações e interagir com este cliente.

De acordo com pesquisa da Deloitte (2010), os novos consumidores estão muito mais exigentes na hora de adquirir um produto e as empresas não possuem mais controle sobre o processo de geração e disseminação de informações. Junto à vontade de tornar a interação com seus clientes mais ágil, outras consequências desta maior interação também são vistas como a manutenção da reputação da

empresa e o uso das redes sociais como mídia, já que, atualmente, todas as promoções da empresa são divulgadas nas redes sociais. Observa-se, então, que a Drogaria Araujo, em consonância com as teorias apresentadas, busca nas redes sociais uma posição mais competitiva, privilegiando os aspectos racionais da sua presença na rede. Apesar de a Drogaria Araujo buscar estreitar o relacionamento com seus clientes por meio das redes sociais, a pesquisa da Deloitte (2010) mostra que esse não é o principal objetivo das empresas brasileiras, que estão mais preocupadas em aumentar a reputação da marca, gerar mais *marketing* e criar vantagem competitiva. A questão do relacionamento aparece em 10º lugar, ou seja, pode-se verificar que a Drogaria Araujo está à frente do mercado, utilizando as redes sociais de forma diferente das empresas constantes na referida pesquisa. Como se vê, o componente inovação faz, mais uma vez, parte da estratégia da Drogaria Araujo.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi identificar como e quais as redes sociais são utilizadas. Verificou-se que a Drogaria Araujo iniciou suas atividades nas redes sociais em 2009, com o *Orkut*. O *Facebook* e o *Twitter* foram criados também em 2009 e o *blog* institucional, em 2010. Segundo pesquisa da ComScore (2011), percebeu-se que as redes sociais utilizadas pela Drogaria Araújo são as redes mais acessadas no Brasil.

Como visto nas respostas dos Entrevistados, estas redes sociais são utilizadas por serem as de principal relevância e participação de usuários. O *Facebook* é a rede de maior retorno da Drogaria Araujo, na qual possuem cerca de 19 mil fãs (outubro/2012), além de maior engajamento e interação com clientes. Outros motivos apresentados foram uma maior possibilidade oferecida pela ferramenta de divulgação dos produtos e realização de ações, apesar de o *Facebook* estar em segundo lugar na lista das redes mais acessadas no Brasil, com 24,4 milhões de usuários. Para muitas outras marcas, o *Facebook* vem ajudando a aumentar a interação com clientes e o engajamento com a marca. Observou-se que, novamente, as redes sociais são utilizadas para criar um maior engajamento e maior relacionamento com a organização. A Drogaria Araujo utiliza as redes sociais para divulgar produtos, realizar promoções, concursos, eventos e tornar a marca cada vez mais humanizada. Essas formas de utilização estão em consonância com os objetivos que levam as pessoas a acessarem estas redes sociais. Como se pode ver no referencial teórico deste trabalho, cerca de 73% dos usuários utilizam as redes

sociais para trocarem mensagens e 37%, para se informar. Os usuários também buscam essa interação com as marcas, essa troca de experiências.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa foi verificar como esta utilização contribui para as estratégias de negócios da Drogaria Araujo. A partir das entrevistas, foi identificado que a Drogaria Araujo trabalha com um planejamento estratégico definido em médio e longo prazo. Para a Drogaria, a principal estratégia de atuação no mercado, desde a sua criação, é a inovação. Iniciativas pioneiras citadas pelos Entrevistados, como a entrega em domicílio, o plantão noturno, o primeiro serviço de telemarketing do Brasil (1963), o primeiro *Drive Thru* em uma drogaria (1990) e a primeira *Drugstore* mostram que o pilar da inovação é decisivo para as estratégias da empresa.

Hoje, as redes sociais são utilizadas pela Drogaria Araujo como um canal de comunicação e interação, que permite um maior engajamento dos seus clientes, além de um monitoramento e tratamento constante das críticas e reclamações. Diante dessa perspectiva, essas tecnologias passaram a fazer parte da atividade de comunicação organizacional e da mídia, o que vem alterando a relação entre corporações, comunicadores e públicos. A interatividade e diálogo contínuo mudam a comunicação de **para** o público para **com** o público (CORRÊA, 2010). Isso dá, além de voz ativa aos clientes, voz ativa à própria empresa que, além de fortalecer seu posicionamento no mercado, fortalece, também, sua estratégia de inovação. Segundo Tomael, Alcara e Di Chiara (2005), a busca constante pela inovação, por meio da criação e desenvolvimento de novos produtos e processos, diversificação, qualidade e absorção de tecnologias avançadas, é indispensável para assegurar elevados níveis de eficiência, produtividade e competitividade das organizações. Isso implica acumulação constante de conhecimentos e capacitação tecnológica contínua. Para as autoras, a interação é elemento fundamental para a inovação. Elas afirmam que a organização não inova sozinha. Ela precisa de fontes de informações e conhecimentos que podem estar dentro ou fora da organização. Por isso, a inovação é um processo interativo que ocorre por meio da contribuição de vários agentes (econômicos e sociais) e pode acontecer entre os diferentes departamentos da própria organização ou com outras organizações externas, como, por exemplo, universidades e instituições de pesquisas.

Assim funcionam as redes sociais. Elas dependem da interação de diversos atores – internos e externos à organização – dispostos a compartilhar informações e

experiências, visando ao aprendizado organizacional e, conseqüentemente, contribuindo para a construção de novos conhecimentos. As redes sociais são recursos importantes para a inovação, em virtude de manterem canais e fluxos de informação em que a confiança e o respeito entre atores os aproximam e os levam ao compartilhamento de informações, que incide no conhecimento detido por eles, modificando-o ou ampliando-o. Um ponto muito importante nesse processo de troca de informações com os clientes da Drogaria Araujo é o apoio da agência de comunicação. Ela fornece informações, ideias e é quem realiza o trabalho dia a dia. Nesse ponto, percebeu-se que a Drogaria Araujo trabalha em consonância com os pensamentos de Souza e Azevedo (2010), que defendem que, além do monitoramento dos conteúdos que circulam no espaço virtual a seu respeito, as organizações devem obedecer ao ritmo dinâmico característico do ciberespaço, buscando alinhar a utilização das plataformas digitais com a sua cultura, sua identidade, seus públicos e negócios. As autoras explicam que, se essa atuação for pensada estrategicamente, mantendo-se a coerência com a realidade da organização, torna-se possível trabalhar nessas plataformas para a promoção e a informação “sobre o produto ou serviço da empresa de maneira a dar coesão na reputação e credibilidade da mesma” (SOUZA E AZEVEDO, 2010, p. 14).

O quarto objetivo específico foi verificar e analisar a configuração estrutural e de processos nos negócios da Drogaria Araujo a partir da utilização das redes sociais. Foi possível notar, por meio das respostas dos Entrevistados, que a entrada nas redes sociais trouxe um aumento de pessoal na equipe de *marketing*, além de alargar significativamente as oportunidades de promoção da marca, campanhas e parcerias com fornecedores. Como se vê em Corrêa (2010), o ambiente corporativo vem sofrendo influência das tecnologias da informação e comunicação, resultando em formas diferentes de atuação. Segundo Souza e Azevedo (2010), como consta no referencial teórico, a cultura empresarial se reflete na *internet*. Aspectos como o apoio da Diretoria na decisão de entrada nas redes sociais são capazes de mostrar como uma empresa se organiza e também como as percepções dos diversos públicos interferem na atuação e na competitividade no mercado.

Como se pode notar no referencial teórico, sob a pressão de um mercado cada vez mais competitivo, de grande complexidade e turbulência, as empresas têm empregado novas formas organizacionais, exatamente o que aconteceu com a Drogaria Araujo, que precisou adequar sua configuração estrutural para atender a

uma demanda de entrada nas redes sociais, de modo a trazer maior interatividade e engajamento com seus clientes. Apesar de ser responsabilidade da área de comunicação a troca estratégica com os clientes, a produção de conteúdo, a criação de uma relação mais próxima com os usuários, isso exige novas competências das lideranças das organizações, conforme cita Montardo (2010). Daí a importância da participação de toda a empresa, para uma atuação mais estratégica.

Não há evidência de muitos procedimentos documentados, tanto para processos produtivos quanto administrativos a partir da entrada nas redes sociais. Existem manuais com normas e treinamentos introdutórios e periódicos. A comunicação interna também não ocorre de forma sistemática e planejada, mas considerando todos os aspectos avaliados, percebe-se que a entrada nas redes sociais pela Drogaria Araujo foi uma ação pensada estrategicamente e se tem trabalhado para que sua utilização traga bons resultados. Para Sérgio do Monte Lee, da consultoria Maksen (IDG Now, 2012), “apesar de Brasil ser o quarto país com maior número de empresas presentes nas redes sociais, poucas são as que as utilizam de forma correta”. O levantamento da Maksen identificou, ainda, que, das organizações que possuem presença nas redes sociais, a quase maioria tem páginas estáticas e não interage com os clientes. Além disso, muitas das que possuem páginas sem interação também não atualizam com frequência as informações. Para ele, isso indica que as empresas ainda têm desconfiança e visão conservadora sobre o uso de redes sociais nos negócios. “O que é preciso entender é que uma utilização correta e consciente das redes sociais, alinhada com a estratégia da empresa, acarreta benefícios tanto para clientes como para colaboradores” (IDG Now, 2012).

Durante toda a pesquisa foi possível observar que a Drogaria Araujo baseia toda a sua estrutura, sobrevivência e estratégia em alguns pilares, uns explicitados na missão da empresa, como o bom atendimento ao cliente e a busca de resultados - “Encantar e satisfazer as necessidades de nossos clientes, criar valor para os acionistas, zelar pela realização de seus colaboradores e pelo bem estar da sociedade” – e outros implícitos em todo o discurso, como a inovação. Com isso, a estrutura da organização é voltada para o atendimento a esses objetivos. As redes sociais trouxeram uma área comum, um “lugar” no qual estes pilares podem se desenvolver.

Por fim, pode-se concluir que as maiores estratégias da Drogaria Araujo são a interação e a inovação e a entrada nas redes sociais ampliou estas estratégias,

além de trazer um maior relacionamento com os clientes, uma comunicação mais ágil, novas possibilidades de interação, melhor posicionamento e manutenção da marca, além de engajamento dos públicos interno e externo. Hoje, todas as estratégias da empresa, sua comunicação, seus processos e sua configuração estrutural impactam e são impactados pelas redes sociais. À medida em que a Drogaria Araujo se mostra nas redes sociais, há toda uma cadeia de ações e reações acontecendo internamente para que, se possível, a imagem seja sempre positiva. Como se pode ver em Barros (2010), quanto mais pessoas se conectarem às redes de relacionamento promovidas pelas empresas, maiores serão os conhecimentos sobre a natureza dessas relações. É algo semelhante a um enorme grupo de discussão. O maior conhecimento sobre o que interessa às pessoas e sobre o quê e como elas estão interagindo garante uma maior possibilidade de retorno mercadológico.

Considera-se como a principal contribuição desta pesquisa a possibilidade de que os resultados obtidos possam contribuir para o aprimoramento do conhecimento das redes sociais e para a compreensão das relações entre estratégias de negócios e redes sociais, principalmente considerando os aspectos que impactam no modelo de gestão das organizações nacionais.

Este estudo apresentou evidências de que a utilização das redes sociais influencia significativamente a estratégia de negócios das empresas, alterando, muitas vezes, a configuração estrutural e de processos de negócios. Demonstra-se, aqui, que a utilização das redes sociais não é definitiva e pode ser manejada pelos líderes, de forma a influenciar a imagem que os clientes têm da empresa e, com isso, obter os resultados desejados para a organização em termos de posicionamento estratégico necessário para a sua competitividade e longevidade.

Considera-se, também, que este estudo contribui para os pesquisadores dos temas aprimorarem suas visões, principalmente relacionando os dois assuntos. Para os profissionais e líderes da área de gestão e também para os envolvidos nos processos de comunicação, este trabalho permite a compreensão de que os impactos das redes sociais vão muito além dos impactos na vida pessoal e que, quando corretamente conhecidos e entendidos, podem ser gerenciados de forma a permitir uma possível mudança na estratégia da empresa e os consequentes resultados almejados pela organização.

Naturalmente, além das contribuições, a pesquisa também apresenta as suas limitações. A principal delas está relacionada ao fato de ter sido realizado um estudo de caso único, o que não permite generalização dos resultados. O que se apresentou foram dados e resultados específicos de uma instituição, inserida em um contexto e setor com suas peculiaridades e especificidades. Outra limitação se refere às pessoas entrevistadas, indicadas pela alta administração, o que pode caracterizar apenas uma visão da organização e do seu modelo de gestão. Este caso permitiu um estudo em profundidade, principalmente considerando-se o contexto histórico da organização e do tema proposto.

Um estudo de caso múltiplo permitiria comparações de hipóteses. Analisar organizações em diferentes estágios de desenvolvimento, com outros tipos de cultura e com presença ou não nas redes sociais poderia contribuir para maior compreensão da relação entre estratégias de negócios e redes sociais.

REFERÊNCIAS

- ABRAFARMA, 2011. Ranking Abrafarma 2011. **Website**. Disponível em: <http://www.abrafarma.com.br/Ranking_2011_-_Nota_Explicativa.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.
- AGUIAR, Sonia. **Redes sociais na internet: desafios à pesquisa**. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2007.
- ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ASSIS, Conrado Adolpho Vaz. **Estudo de Case de marketing digital nº13: Twitter+Foursquare na Tasti D-Lite**. Disponível em: <<http://www.conrado.com.br/category/8-pes-do-marketing-digital/6%C2%BAp-propagacao/foursquare/>>. Acesso em 25 out. 2011.
- BALDISSERA, Rudimar; LOCK, Matheus. Comunicação política on-line: estratégias de administração da visibilidade no ambiente da *Web 2.0*. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, IV, 2010. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Abrapcorp, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARCELLOS, Marco Antonio Rebelo. Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais: Uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil. 2010. 106f. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- BARICHELLO, Eugenia M. M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARROS, Ana Cirne Paes de. Relacionamento Mercadológico nas Mídias Interativas Digitais: Inovações na comunicação transmidiática entre empresas e consumidores. Revista dos **Alunos do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFPB**, n. 3, p. 15, João Pessoa, ago. 2010.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEX, T. **Variety in Written English: Texts in Societies: Societies in Texts**. London e New York: Routledge, 1996.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, May 1985.

BOYD, D.; ELLISON, N. **Social network sites: Definition, history, and scholarship.** Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), 2007. Disponível em: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> Acesso em: 17/11/2011.

BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto e equipe da Fundação Dom Cabral. A semente virou realidade (O caso Drogaria Araujo). **Casos FDC**, Belo n. 4, ano 6, Horizonte, 2006, p. 1-5.

BROWN, S. L. AND K. EISENHARDT. **Competing on the Edge - Strategy as Structured Chaos.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial - teoria e pesquisa.** São Paulo. Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Imagem, reputação e identidade: revisitando conceitos.** Disponível em: <<http://www.auditoriadeimagem.com.br/auditoriadeimagem/artigos/imagem/artigo1.php>>. Acesso em: 31 ago. 2011.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Cultrix, 2002.

CARDOZO, Missila Lourdes. *Twitter: Microblog e Rede Social.* **Caderno.com** / [Publicação do] Curso de Comunicação Social da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, v.4, n.2, jun./dez. 2009, São Caetano do Sul: USCS, p. 24-38, 2009.

CARMONA, Tadeu. **Tudo o que você precisa saber sobre Twitter.** São Paulo: Digerati Books, 2009.

CARVALHO, Cíntia; MONTARDO, Sandra Portella; ROSA, Helaine Abreu. *Blogs como ferramentas de gerenciamento da imagem das organizações.* **UNirevista**, vol. 1, n. 3, p. 1-19, Rio Grande do Sul, jul. 2006.

CARVALHO, João Henrique Dourado de. **Blog Corporativo como sistema de cocriação de comunicação organizacional.** 2010. 186 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

CASTELLS, Manuel. **A internet é um espaço descentralizador e cidadão.** Disponível em: <<http://www.icoletiva.com.br>>. Acesso em: 22 set.2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. (org.). Disponível em: <<http://www.nandosouza.com/repositorio/livros/rpdigitais-chamusca-carvalhal.pdf>>. Acesso em 22 out. de 2011.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de Análise do Discurso.** São Paulo: Contexto, 2004.

CHOO, Chun Wei. The Art of Scanning the Environment. **Bulletin of American Society for Information Science and Technology**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 21-24, feb./mar. 1999. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/ASISbulletin/ASISbulletin ES .pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

CIPRIANI, Fábio. **Blog Corporativo – Aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa**. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Novatec, 2008.

COMSCORE. **A Ascensão das Redes Sociais na América Latina**. Disponível em: <<http://www.comscoredatamine.com/2011/09/top-social-networking-sites-in-latin-america/>>. Acesso em: 06 out. 2011.

COMSCORE. **Orkut Continua Liderando o Mercado de Redes Sociais no Brasil, e a Audiência do Facebook Quintuplica**. Disponível em <http://www.comscore.com/por/Press_Events/Press_Releases/2011/10/Orkut_Continues_to_Lead_Brazil_s_Social_Networking_Market_Facebook_Audience_Grows_Fivefold>. Acesso em: 08 set. 2011.

CORRÊA. Cynthia Harumy Watanabe. TAM Airlines on Twitter: Communication Channel or Social Network? **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. IV Congresso Latino-americano de Pesquisa Turística, Montevideu (Uruguai), 2010.

DELOITTE. **Mídias sociais nas empresas**. O relacionamento on line com o mercado. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Apresentacao_MidiasSociais.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2012.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p.147-60, 1983

DROGARIA ARAUJO. **Website**. Disponível em: <<http://www.drogaria.araujo.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

DROGARIA ARAUJO. **Uma História dentro da História - Celebração do Centenário da Drogaria Araujo**. Belo Horizonte: Hexagon, 2007.

DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

EBERS, M.; JARILLO, J. The Construction, forms and consequences of industry network. **International studies of Management & Organizations**, v.27, n.4, p.3-21, 1997,1998.

EISENHARDT, K.; SULL, D. Strategy as Simple Rules. **Harvard Business Review**, Jan. 2001, p.107-116.

ELLISON, N. B.; STEINFIELD C.; LAMPLE, C. The benefits of Facebook “friends:” Social capital and college students’ use of online social network sites. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 12(4), 2007. Disponível em: <http://jcmc>.

FERREIRA, B. **Análise de Conteúdo**. Disponível em: <http://www.ulbra.br/psicologia/psi-dicas-art.htm>. Acesso em: 20/03/2013.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTA Fernando C. P.; CALDA, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas 1997

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GANHÃO, Sérgio. **Um guião sobre Blogs**. Disponível em: <http://www.fpce.ul.pt/pessoal/ulfpcost/te3aula2003/blog/>. Acesso em 25 out. 2011.

GHEMAWAT KUGELMEIER, Werner. **Inteligência Internacional Mercadológica** Curitiba: Nota 10 Publicações, 23 Out 2007. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/inteligencia-internacional-mercadologica-mais-que-um-radar-a-bussola/10506/> Acesso em 15 Nov. 2011.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

GIGLIO, E.; KAWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre redes. In: *Anais do XXIX Congresso Enampad*, Brasília, Anpad, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 5. ed. São Paulo: Atlas: 2010.

Godoy, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v.35.

GOODE, W.; P. HATT. 1972. **Methods in Social Research**. New York: McGraw-Hill, 1972.

GULATI, R; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, Chicago, Illinois, v. 104, n. 5, p. 1439-1493. mar. 1999.

GULATI, R; NOHRIA, N; ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks. (Mar., 2000),pp. 203-215.

IDG NOW. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2012/08/01/quatro-em-cada-10-empresas-brasileiras-nao-veem-valor-nas-redes-sociais/>>. Acesso em 22/09/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Análise dos Usuários de Internet no Brasil**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/noticia_visualiza.php?id_noticia=1444&id_pagina=1>. Acesso em: 10 jun. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **O Fenômeno das Redes Sociais no Brasil**. Pesquisa Ibope. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/maximidia2010/download/Redes_Sociais.pdf>. Acesso em: 04 out. 2011.

JACKS, N. A.; ESCOSTEGUY, A. C. **Comunicação e Recepção**. Porto Alegre: Hacker, 2005. p.37-73.

KOGUT, B. 2000. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, 21(3): 405-425.

KOTLER, Philip.;KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUGELMEIER, Werner . Inteligência Internacional Mercadológica Curitiba: Nota 10 Publicações, 23 Out 2007. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-egocios/inteligencia-internacional-mercadolologica-mais-que-um-radar-a-bussola/10506/> > Acesso em 15 Nov 2011.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada. 4. ed. ver. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37: 76–104

LEMOS, André. Cibercultura. Alguns pontos para compreender a nossa época. In: MADCHE, Flavia C. **Educação, culturas e cibercultura na sociedade contemporânea**. Disponível em: <<http://www.twiki.im.ufba.br>>. Acesso em: 22 set. 2005.

LI, Charlene. **Fenômenos Sociais nos Negócios: vença em um mundo transformado pelas redes sociais**. Tradução de Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LIMA, Carolina da Silva. Como acabar com sua #empresa em apenas 140 caracteres: um estudo sobre o que as organizações não devem fazer em sua comunicação no *Twitter*. **Conhecimento Interativo**, v. 4, n. 2, p. 19-50, São José dos Pinhais, 2010.

LUCAS JÚNIOR, D.; MANTOVANI, D. M. N. Comunicação nas redes sociais: um estudo com usuários das comunidades do Orkut. **Análise**, v. 21, n. 1, p. 30-41. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, jan./jun. 2010.

MACHADO, Davi Marcos. A estruturação de comunidades e redes sociais em ambiente virtual. 2009. 69 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

MAINGUENEAU, Dominique. **Termos-chave da Análise do Discurso**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.

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

MARCUSCHI, Luiz Antônio. Gêneros textuais emergentes no contexto da tecnologia digital. In: MARCUSCHI, Luiz Antônio e XAVIER, Antônio Carlos (Orgs.). **Hipertexto e gêneros digitais** – novas formas de construção de sentido. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. p. 13-67.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. *Revista Ciência da Informação*, vol.30 no.1 Brasília Jan./Apr. 2001

MARTINS, Paulo Henrique; FONTES, Breno (orgs.). **Redes sociais e saúde**: Novas possibilidades teóricas. Ed. Universitária – UFPE, 2010.

MAYNTZ, R. Knowledge, Technology and Policy. Book v6, n.1, p.3-16, 1993. entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative science quarterly**, v.37, n.1, p.76-105, mar., 1992.

McKINSEY. 2007. **How businesses are using Web 2.0** — A McKinsey Global Study, conducted in January 2007. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2011.

MIÈGE, Bernard. **O pensamento comunicacional**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MILES, R.; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. **California management review**, p.53-72, 1992.

MILES, M.B, AND HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis**, 2nd Ed., p. 10-12. Newbury Park, CA: Sage, 1994.

MINAYO, Maria. C. S (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. **Harvard Business Review**, Jan/Fev 1994, pp.107-114.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*. vol. 24, n. 9, May, 1978. p. 580-589

MINTZBERG, Henry, **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. The design school : reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, p.171-195, 1990.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

MINTZBERG, H.; MCHUGH A. Strategy formation in a adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.

MONTARDO, Sandra Portella. Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. INTERCOM. v.33, n. 2, p. 161-180, São Paulo, jul./dez. 2010.

MORESI, Eduardo A. D. Monitoramento Ambiental. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001. 343 p.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NOHRIA, N; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard business school press, 1992

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: na analysis of conceptual configurations in the study of Interorganizational relationships. **Organizational Studies**, v.19; n.4, p.549-583, 1998.

OLIVEIRA, Rafael Santos de. **O soft Power da nova mídia frente aos desafios das mudanças climáticas**. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOCIOLOGIA E POLÍTICA, 2, 2010, Curitiba. Anais... Curitiba: Grupo de Trabalho 05 - Representação Política: Comunicação, Mídia e Ciberpolítica, 2010, v. 5, p. 1-29

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, RJ, v. 36, n. 6, p 7-24, 1999.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2004.

PINHO, J.B. **Jornalismo na Internet** – Planejamento e produção da informação on-line. São Paulo: Summus, 2003.

PIRES, Rodrigo Gabriel. **A diferença entre Mídia Social e Rede Social**. Disponível em: <<http://rodrigopiris.wordpress.com/2010/01/10/a-diferenca-entre-midia-social-e-rede-social/>>. Acesso em: 06 out. 2010.

PRIMO, Alex (Org.). **Hipertexto Cooperativo** – Uma análise da escrita coletiva a partir dos *Blogs* e da Wikipédia. Disponível em: <<http://www.pontomidia.com.br/raquel/pesquisa/hipertextocooperativo.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2011.

RECUERO, Raquel; ZAGO, Gabriela. Em busca das redes que importam – Redes Sociais e Capital Social no *Twitter*. **Líbero**, v. 12, n. 24, p. 81-94, São Paulo, dez. 2009.

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

ROCHA, Eudson; ALVES, Lara. Publicidade *Online*: O poder das mídias e redes sociais. **Fragmentos de Cultura**, v. 20, n. 3/4, p. 221-230, Goiânia, mar./abr. 2010.

SÁ-SILVA, Jackson R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, São Leopoldo, v.1, n.1, p. 1-15, jul. 2009.

SAFKO, Lon; BRAKE, David K. **A Bíblia da Mídia Social**. São Paulo: Edgard Blücher, 2010.

SANCHEZ, Lúcia Helena Aponi, A comunicação organizacional interna e o ambiente virtual: Novas tendências. 2006. 334 f. Tese (Doutorado) - Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, São Bernardo do Campo/SP, 2006.

SANDI, André Quiroga. Informação e imagem organizacional: percepções e estratégias digitais. In: CONGRESSO DE CIENCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, VIII, 2007. Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo, 2007.

SANZ DE LA TAJADA, Luiz Angel. Comunicação como vínculo entre a identidade e a imagem da empresa. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi (coord.). **Novos rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Edney. **FourSquare - O que é? Como usar? Dicas e truques**. Disponível em: <<http://www.interney.net/?p=9771175>>. Acesso em: 25 out. 2011.

SOUZA, Larissa Mahall Marinho de; AZEVEDO, Luiza Elayne. O uso de mídias sociais nas empresas: adequação para cultura, identidade e públicos. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, IX, 2010, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

SUTKO, D. M.; DE SOUZA E SILVA, A. (2011). Location aware mobile media and urban sociability. **New Media & Society**, 13 (5); 2011.

SWALES, J.M. **Genre Analysis**. Cambridge: University Press, 1990.

TELES, Fábio Bitto. **Gestão e criação de conteúdo para mídias sociais**. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2011/09/05/gestao-e-criacao-de-conteudo-para-midias-sociais/>>. Acesso em: 22 out. 2011.

TERRA, Carolina. *Blogs de empresas: a bola da vez da comunicação corporativa digital?*. **Interin**, v. 1, p. 2, Curitiba, 2008.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: Uma teoria social da mídia**. 9 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

TORQUATO DO REGO, Guadêncio. **Comunicação Empresarial: comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

TOMAEL, Maria Inês, ALCARA, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, v. 34, n. 2, p.93-104, Brasília, maio/ago. 2005.

TREPPER, Charles. **Estratégias de E-Commerce: mapeando o sucesso de sua empresa no mercado altamente competitivo dos dias de hoje**. São Paulo: Campus, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 4, p. 35-67. 1997.

XVI Prêmio Top Of Mind: **Mercado Comum Marcas de Sucesso**. Minas Gerais. Mar/Abr. 2011. p. 24. Disponível em: <<http://www.mercadocomum.com/site/revista>>. Acesso em: 24 mai. 2011.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: sage Publications, 1994.

YIN, Robert. **Case Study Research - Design and Methods**. USA: Sage Publications Inc., 1989.

APENDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA DROGARIA ARAUJO

DADOS PRÉVIOS:

- Nome dos profissionais.
- Formação dos profissionais.
- Atividade na Drogaria Araujo.

I. PERFIL PROFISSIONAL E DA ÁREA:

1. Cargo e tempo na empresa (cargo atual e anteriores na empresa).
2. Referências sobre formação profissional: (área(s), faculdade(s)/ escola(s), tempo de formado) (perguntar sobre Pós-graduação e nível, caso não cite espontaneamente).
3. Perfil da área na empresa (nome da área e subáreas; nível ao qual está vinculado ou se reporta; número de profissionais e formação / perfil da equipe; apoio de assessoria(s) externa(s) (citar áreas) – (pedir organograma da área).

II. UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS:

4. Em que ano a Drogaria Araujo criou seus perfis nas redes sociais? Quais eram os objetivos de negócios para a utilização das redes sociais? (reputação da marca, vantagem competitiva, fidelidade, aumento das vendas, potencialização de produtos, redução do custo de aquisição de clientes, etc.)?

5. A Drogaria Araujo se baseou em algum exemplo de outras empresas que criaram perfis nas redes sociais? Teve incentivo de agência de comunicação? A ideia partiu de alguém específico?
6. Quais as ferramentas mais utilizadas? (*Facebook, Orkut, blogs, etc.*)? Por quê? Qual a ferramenta que dá o maior retorno para a Drogaria Araujo?
7. Quais as iniciativas mais exploradas? (Promoções, campanhas, divulgação, etc.) e por quê? Quais ações despertam mais interesse do público da Drogaria Araujo?
8. Qual o grau de importância das redes sociais para a empresa hoje?
9. Quais os impactos que o uso das redes sociais trouxe para a Drogaria Araujo? (financeiro, imagem, fidelização, etc.).
10. A empresa possui políticas e orientações de uso das mídias sociais? A empresa possui disseminadores internos que ensinam às demais áreas os objetivos do uso das mídias sociais para o negócio?
11. Como a Drogaria Araujo se preparou para essa entrada nas redes sociais? Teve apoio externo?

III. CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS PARA AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS:

12. Qual a estratégia de negócios adotada pela Drogaria Araujo? (planejamento, posicionamento, contingencial). Por qual motivo esta estratégia foi adotada?
13. A estratégia de negócios da Drogaria Araujo é reavaliada com alguma periodicidade? Quem participa dessas reavaliações? Como isso acontece? Há o auxílio de terceiros?

14. Você apontaria alguma estratégia específica da Drogaria Araujo que a distingue das outras empresas? Explique.
15. A Drogaria Araujo, em algum momento, precisou modificar, reavaliar ou redirecionar sua estratégia de negócios em virtude da entrada nas redes sociais? Se sim, o que precisou ser feito e quando?
16. Na sua percepção, a entrada nas redes sociais trouxe alguma contribuição (positiva ou negativa) para a estratégia de negócios da empresa? Qual? Por quê?
17. Alguma área específica da empresa teve sua estratégia modificada em virtude das redes sociais? Qual? Quais as mudanças?
18. Na sua percepção, o que a entrada nas redes sociais trouxe para a Drogaria Araujo? Explique.
19. Considerando a sua trajetória profissional e o que você acompanha no mercado, percebe algum avanço estratégico em virtude das redes sociais? Qual?
20. Foi avaliado e identificado se a entrada nas redes sociais oferecia algum risco ao negócio?

IV. CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL E DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS DA DROGARIA ARAUJO:

21. Como foi tomada a decisão de entrar nas redes sociais? Todos os executivos da empresa apoiaram esta decisão?
22. A entrada nas redes sociais trouxe algum impacto para a configuração estrutural da Drogaria Araujo? Qual? Caso a resposta seja positiva, como a Drogaria Araujo reagiu a este impacto? Quais as ações realizadas?

23. Qual o departamento responsável pelas ações em mídias sociais? Com quantos funcionários? Terceiriza este departamento? Este departamento é o único responsável pelas redes sociais? Ele recebe auxílio de outras áreas? Quais?
24. A entrada nas redes sociais trouxe algum impacto nos processos de negócios da Drogaria Araujo? Qual? Caso a resposta seja positiva, como a Drogaria Araujo reagiu a este impacto? Quais as ações realizadas?
25. A Drogaria Araujo reorganizou seus processos de negócios e sua configuração estrutural em virtude das redes sociais? Em que momento? Como isso aconteceu?
26. Quais resultados a entrada nas redes sociais trouxe para a Drogaria Araujo? (positivos e negativos).