



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM GESTÃO - CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA EM AÇÕES DE**  
***SOCIAL MEDIA*: UM ESTUDO DE CASO NA ABB PORTUGAL**

ANA SOFIA SIMÕES HENRIQUES

LISBOA, JUNHO 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM GESTÃO - CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA EM AÇÕES DE**  
***SOCIAL MEDIA*: UM ESTUDO DE CASO NA ABB PORTUGAL**

ANA SOFIA SIMÕES HENRIQUES

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSORA DOUTORA CRISTIANE DREBES PEDRON,  
MESTRE PAULO ALMEIDA GONÇALVES

**JÚRI:**

PRESIDENTE: PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

VOGAL: PROFESSORA DOUTORA WINNIE PICOTO

LISBOA, JUNHO 2013

## RESUMO

Hoje, com a evolução da Internet e com a necessidade de um maior envolvimento das empresas com os seus clientes, o fenómeno *Social Media* e em particular Sítios de Redes Sociais, ganham especial atenção como tópico da agenda de muitas empresas. Com o aparecimento da *Web 2.0*, novas plataformas e aplicações surgem, tais como, Wikis, Redes Sociais, Blogs, Microblogs e mundos virtuais, permitindo aos utilizadores comunicar, colaborar e partilhar conteúdos. Com esta evolução, o controlo assumido pelos utilizadores destas plataformas e a facilidade com que comunicam entre si é maior e sinal de alerta para a forma como devem as empresas agir e se preparar para estarem presentes nos *Social Media*. Não basta por isso estar presente, é preciso planear e estar de forma eficiente. Tendo em vista esta problemática, a questão de investigação do presente trabalho é “Como se prepara uma empresa para estar presente nos *Social Media*?”. Como método de investigação, foi realizado um estudo de caso descritivo e exploratório, na empresa ABB Portugal. Foram recolhidos dados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta. Os resultados apontam que os *Social Media* na empresa estudada ainda estão numa fase embrionária e pouco enraizados na cultura da empresa. Por outro lado, verifica-se que não foi preparada de forma consciente e eficiente a entrada da empresa nos *Social Media*, evidenciando assim a inexistência de uma base estratégica.

**Palavras-chave:** *Web 2.0*, *Medias Sociais*, Sítios de Redes Sociais, Conteúdo Gerado pelo Utilizador.

## **ABSTRACT**

*Today, with the evolution of the Internet and the need for greater involvement of the companies with their customers, the Social Media phenomenon and specifically the use of Social Network Sites, gains special attention on entrepreneurial and take up as a topic on the agenda of many companies. With the advent of Web 2.0, new platforms and applications appeared, such as Wikis, Social Networks, Blogs, Micro blogs and Virtual worlds, allowing users to communicate, collaborate, produce and share contents. In turn, this communication allows users to have an enhanced control of these platforms and is a warning sign for how companies should act and be prepared to attend the Social Media arena. Just being present is not enough, and organizations need to plan strategically in advance and be there in an efficient way. In view of this problem, the research question of this study is "How to prepare a company to be present in the Social Media?" As a research method, a descriptive and exploratory case study was conducted at ABB Portugal. Data was collected through semi-structured interviews, document analysis and direct observation. The results show that Social Media is still in a very early stage in the company culture and, that the company hasn't prepared a conscious and efficient entry in Social Media, thus revealing the nonexistence of a strategy.*

**Keywords:** *Web 2.0, Social Media, Social Network Sites, User Generated Content.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Na elaboração deste Trabalho Final de Mestrado contei com a indispensável ajuda e colaboração dos Professores Cristiane Pedron e Paulo Almeida Gonçalves, aos quais agradeço pela força, apoio e orientação na elaboração deste projeto de investigação. Não posso deixar de agradecer também ao Dr. Manuel Dias, Dra. Ana Figueira e ao Dr. André Simões da ABB Portugal, pelo apoio e disponibilidade para entrevistas e outras informações que foram uma mais-valia para o enriquecimento do estudo. Um agradecimento também especial à minha família e amigos pelo apoio e ânimo que me deram ao longo do projeto, sem eles este trabalho não teria o mesmo sabor.*

***A todos, muito obrigada!***

# INDÍCE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. A <i>WEB 2.0</i> COMO PLATAFORMA DE <i>SOCIAL MEDIA</i> .....	10
2.2. CONCEPTUALIZAÇÃO E PLATAFORMAS DE <i>SOCIAL MEDIA</i> .....	12
2.3. <i>SOCIAL MEDIA</i> E AS REDES SOCIAIS .....	14
2.4. IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE <i>SOCIAL MEDIA</i> .....	16
2.4.1. RECOMENDAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DOS <i>SOCIAL MEDIA</i> .....	21
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
3.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
3.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....	24
3.3. ANÁLISE DOCUMENTAL.....	24
3.4. OBSERVAÇÃO DIRETA .....	24
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>25</b>
4.1. A EMPRESA ABB PORTUGAL.....	25
4.2. A UTILIZAÇÃO DOS <i>SOCIAL MEDIA</i> PELA ABB PORTUGAL.....	27
4.3. ANÁLISE DA BASE ESTRATÉGICA PARA ENTRADA NOS <i>SOCIAL MEDIA</i> .....	30
<b>5. DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>33</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO EFICIENTE DOS <i>SOCIAL MEDIA</i> .....	34
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	<b>36</b>
6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	37
6.2. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	37
6.3. PROPOSTAS PARA FUTUROS TRABALHOS .....	37
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>38</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>41</b>
<b>ANEXO A</b> – EXEMPLOS DE PLATAFORMAS DE <i>SOCIAL MEDIA</i> .....	41

<b>ANEXO B – EVOLUÇÃO DOS SÍTIOS DE REDES SOCIAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO C – PROTOCOLO DE RECOLHA DE DADOS E GUIÃO ENTREVISTA .....</b>	<b>43</b>
C.1. PROTOCOLO DE RECOLHA DE DADOS .....	43
C.2. GUIÃO DE ENTREVISTAS .....	44

## **INDÍCE DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 - MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE SOCIAL MEDIA .....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURA 2 - EXEMPLOS DE PLATAFORMAS DE SOCIAL MEDIA .....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 3 - EVOLUÇÃO DOS SÍTIOS DE REDES SOCIAIS .....</b>	<b>42</b>

## **INDÍCE DE TABELAS**

<b>TABELA 1 - UTILIZAÇÃO DO FACEBOOK (2011-2013) PELA ABB PORTUGAL.....</b>	<b>28</b>
<b>TABELA 2 - UTILIZAÇÃO DO LINKEDÍN (2011-2013) PELA ABB PORTUGAL .....</b>	<b>29</b>
<b>TABELA 3 - UTILIZAÇÃO DO TWITTER (2011-2013) PELA ABB PORTUGAL.....</b>	<b>29</b>
<b>TABELA 4 - UTILIZAÇÃO DO FACEBOOK (2011-2013) PELA LEGRAND PORTUGAL .....</b>	<b>30</b>
<b>TABELA 5 - UTILIZAÇÃO DO LINKEDÍN (2011-2013) PELA LEGRAND PORTUGAL .....</b>	<b>30</b>
<b>TABELA 6 - RECOMENDAÇÕES PARA USO DOS SOCIAL MEDIA .....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O crescente interesse das empresas no envolvimento com o cliente tem tido um paralelo com a evolução contínua da Internet e com o aparecimento de novas tecnologias e ferramentas digitais que formam a *Web 2.0*, especialmente os *Social Media*. São exemplos de *Social Media*: “Wikis, Blogs, Sítios de *Microblogging* como o *Twitter*, Sítios de *Bookmarking* como o *Del.icio.us*, Sítios de vídeo como o *YouTube*, mundos virtuais como o *Second Life*, e Sítios de redes sociais como o *Facebook*, *MySpace* e *LinkedIn*” (Sashi, 2012, p.254).

Nos dias de hoje, o conceito de *Social Media* é o ‘top’ da agenda de muitos empresários (Kaplan e Haenlein, 2010). Segundo Sashi (2012), as oportunidades apresentadas pelos *Social Media* para ajudar a construir relações próximas com os clientes têm suscitado o interesse dos profissionais de uma grande variedade de indústrias mundo. Este é um fenómeno que tem transformado a interação e a comunicação entre pessoas em todo o mundo (Edosomwan, Kouame e Watson, 2011) e tem introduzido mudanças substanciais na comunicação entre as organizações, comunidades e indivíduos (Kietzmann, Hermkens, McCarthy e Silvestre, 2011).

Os *Social Media* conduziram também a uma mudança social, possibilitando às pessoas expressar os seus pensamentos e opiniões, assim como partilhá-los com outros (Taprial e Kanwar, 2010). Dentro das muitas ferramentas de *Social Media*, destacam-se os Sítios Redes Sociais, considerados por muitos autores também como, Sítios de Redes Sociais. “Os Sítios de Redes Sociais, tais como, *MySpace*, *Facebook*, *Cyworld* e *Bebo* são redes que têm atraído milhões de utilizadores” (Boyd e Ellison, 2008, p.210).

Com a evolução da *Web* surge uma plataforma de colaboração, partilha, inovação e conteúdo criado pelo utilizador (Lai e Turban, 2008), que lhe dá um papel mais



participativo, ativo, sugestivo na criação de conteúdos *online* e um maior controlo nas comunicações com as marcas. Segundo Mangold e Faulds (2009, p.357), “os conteúdos, tempo, a frequência das conversações que ocorrem entre os consumidores nos *Social Media* saem fora do controlo dos gestores”. “A comunicação sobre as marcas acontece, com ou sem a permissão das empresas. Cabe agora às empresas decidir se querem levar a sério os *Social Media* e participar nesta forma de comunicação ou continuar a ignorá-la” (Kietzmann et al., 2011, p.242).

Parece simples criar uma página de fãs no Facebook, “twitter” regularmente, e colocar alguns anúncios de uma marca no YouTube, no entanto, não é fácil (Berthon, Pitt, Plangger e Shapiro, 2012), “um *tweet* espirituoso, um *post* no *blog*, um vídeo devastador enviado para centenas de amigos com o clique de um *rato*, pode ser uma bola de neve e matar o produto ou causar danos nas ações de uma empresa.” Weber (2010, p.1).

Torna-se urgente que as empresas acompanhem e se preparem para este novo paradigma de comunicação, tornando eficaz e planeada a sua entrada e utilização dos *Social Media*. Esta é a principal motivação deste estudo, que procura responder a seguinte questão de investigação: “Como se prepara uma empresa para estar presente nos *Social Media*?”. Para tanto foi conduzido um estudo de caso na empresa ABB (*Asea Brown Boveri*) Portugal, empresa na área das tecnologias da energia e automação, presente nos *Social Media*. Neste sentido, o estudo tem como objetivos: (1) perceber como está presente e utiliza uma empresa os *Social Media* e (2) verificar como se prepara uma empresa para estar presente nos *Social Media*.

Em primeira análise será apresentada uma revisão da literatura, onde, para além de uma breve introdução ao conceito da *Web 2.0*, aborda-se o fenómeno *Social Media*, em

particular das Redes Sociais e a importância que têm vindo a assumir no tecido empresarial. De seguida a metodologia, onde é apresentado o processo de recolha de dados. Numa terceira parte será apresentada a forma como a ABB Portugal se preparou e como está presente nos *Social Media*. O trabalho finaliza com algumas considerações finais, apresentação das limitações do estudo e ideias para trabalhos futuros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será apresentada uma revisão de literatura, organizada em quatro linhas orientadoras: as mudanças da *Web* com o aparecimento da *Web 2.0*, a *Web 2.0* como plataforma dos *Social Media*; os *Social Media* e as Redes Sociais (*online*) e, por último, a implementação de uma estratégia de *Social Media*.

### **2.1. A *Web 2.0* como plataforma de *Social Media***

A evolução da *Web* e os desenvolvimentos associados ao fenómeno da *Web 2.0* têm criado novas formas dos clientes interagirem com as empresas que estão presentes na Internet (Wirtz, Schilke e Ullrich, 2010). Taprial e Kanwar (2010) referem que esta evolução veio oferecer um conjunto de ferramentas que permitiram aos utilizadores construir, colaborar, partilhar, comunicar e interagir *online*.

Uma das maiores diferenças entre a *Web 2.0* e a *Web 1.0* é o facto de o conteúdo poder ser criado pelos utilizadores e haver uma maior colaboração entre eles (Lai e Turban, 2008; Grabner-Kräuter, 2009), o que em termos de utilização da *Web 2.0*, “permitiu uma mudança no foco das empresas para os consumidores, dos indivíduos para as comunidades, dos ‘nós’ para redes, de publicação para participação, e de intrusão para convite” (Berthon et al., 2012, p.262). Laudon e Laudon (2010) referem que a *Web 2.0* pode ser definida com base em quatro características: a interatividade, o controle do

utilizador em tempo real, a participação social (partilha) e o conteúdo gerado pelo utilizador.

Como princípios, Almeida, Oliveira e Cruz (2009) apontam: (1) *Contribuição*: todos os usuários de Internet têm a oportunidade de contribuir livremente com conhecimentos relevantes; (2) *Partilha*: as informações podem ser disponibilizadas para todos; (3) *Colaboração*: os conteúdos são criados e mantidos pelos seus criadores de forma colaborativa; (4) *Dinâmica*: os conteúdos são atualizados regularmente (5) *Confiança*: a contribuição de conteúdos deve ser baseada na confiança entre os fornecedores do conhecimento e os *experts* nessa área.

Destaca-se a origem do conceito, “apesar do criador da *Web* ter sido Tim Berners-Lee, a origem do termo *Web 2.0* foi creditada por Tim O’Reilly durante uma conferência em 2004” (Berthon et al., 2012, p.262). Segundo O’Reilly (2006) a *Web 2.0* é a revolução dos negócios na indústria dos computadores, causada pela mudança da Internet como plataforma e uma tentativa de entender as regras para o sucesso nestas novas plataformas. A regra das regras é a de construir aplicações que permitam efeitos de redes para conseguir que as pessoas as utilizem melhor.”

“A *Web 2.0* é assim composta por plataformas de rede baseadas em computadores sobre as quais as aplicações/ferramentas de *Social Media* correm ou funcionam” (Weinberg e Pehlivan, 2011, p.276). Os *Social Media* dependem de tecnologias móveis e baseadas na *Web* para criar plataformas altamente interativas, através das quais os indivíduos e as comunidades partilham, cocriam, discutem e modificam os conteúdos criados pelo utilizador (Morgan, Jones e Hodges, 2012). Simplesmente, “a *Web 2.0* permite a criação e distribuição de conteúdo que é *Social Media*” (Berthon, Pitt e Shapiro, 2012, p.262).

No seguimento desta relação *Web 2.0* e *Social Media*, no ponto seguinte será enquadrado em maior proximidade o conceito de *Social Media*, assim como, quais as tecnologias da *Web 2.0* que servem de plataforma ao mesmo.

## **2.2. Conceptualização e plataformas de *Social Media***

Nos últimos cinco anos, os *Social Media* tornaram-se numa dominante força da Internet (Tucker e Marthews, 2012). O aparecimento dos *Social Media* baseados na Internet tornou possível que uma pessoa comunique com centenas ou milhares de pessoas acerca de produtos e das empresas que os oferecem (Mangold e Faulds, 2009).

Para Kaplan e Haenlein (2010, p.61) a definição de *Social Media*, estão relacionados dois conceitos: o de *Web 2.0* e o de conteúdos criados pelo utilizador (*User Generated Content*). Assim os autores definem *Social Media* como “um grupo de aplicações baseadas na Internet, que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da *Web 2.0*, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo utilizador.” Segundo Berthon et al. (2012, p.263), *Social Media* “compreende um conjunto de canais através dos quais a interação, entre os indivíduos e entidades, tais como empresas, é facilitada e divulgada”.

Os *Social Media* podem ser diferenciados dos *Media* tradicionais, tais como revistas, jornais, televisão e cinema, por serem mais baratos, de fácil acesso e permitirem que qualquer pessoa possa publicar ou aceder a informações (Taprial e Kanwar, 2010). Para Mangold e Faulds (2009), os *Social Media* são um elemento híbrido do *mix* da comunicação uma vez que combinam características das ferramentas tradicionais da comunicação (em que as empresas falam com os consumidores), com a maior amplitude da comunicação do “passa-a-palavra” (em que os consumidores falam com outros), em

que nestes últimos, os gestores de Marketing não podem controlar os conteúdos e a frequência dessa informação.

Assim, as ferramentas e serviços da *Web 2.0* são vistos como uma “plataforma de evolução dos *Social Media*” (Kaplan e Haenlein, 2010, p.61) e quando se fala de tecnologias *Web 2.0* ou em plataformas de *Social Media* fala-se de *Blogs*, *Wikis*, filtros *RSS*, *Folksonomies*, *Podcasts*, *Mashups*, *Crowdsourcing*, *Redes Sociais* e *Virtual Worlds* (Lai e Turban, 2008; Andriole, 2010). Mangold e Faulds (2009) definiram também uma classificação para os *Social Media* (ver Anexo A). Kaplan e Haenlein (2010) classificaram os *Social Media* em seis tipos diferentes: (1) Projetos colaborativos (ex. Wikipedia); (2) Blogs e Microblogs (ex. Twitter); (3) Comunidades de conteúdo (ex. Youtube); (4) Sítios de Redes Sociais (ex. Facebook, LinkedIn); (5) Mundos de jogos virtuais (ex. World of Warcraft); (6) Mundos sociais virtuais (ex. Second Life).

Para os autores:

(1) Os *projetos colaborativos* permitem a criação conjunta e simultânea de conteúdo por muitos utilizadores finais e são, neste sentido, provavelmente, a manifestação mais democrática do conteúdo gerado pelo utilizador (por ex. Wikipedia);

(2) *Blogs*, representam a mais antiga forma de *Social Media* e são páginas pessoais na *Web*, que podem ser diários pessoais que descrevem a vida do autor, de resumos de todas as informações relevantes numa área de conteúdo específico;

(3) Nas *comunidades de conteúdo*, o principal objetivo é a partilha de conteúdo multimédia entre os utilizadores. Como exemplos, temos o BookCrossing (partilha de livros), o Flickr (partilha de fotos), o Youtube (partilha de vídeos) e o Slideshare (partilha de apresentações de Power Point);

(4) *Mundos de jogos virtuais*, última manifestação de *Social Media*, “são plataformas que replicam um ambiente tridimensional no qual os utilizadores podem aparecer na forma de avatares personalizados e interagir uns com os outros tal como fariam na vida real” (p.64).

(5) *Mundos sociais virtuais*, permite que os habitantes possam escolher o seu comportamento de forma livre e, essencialmente, viver uma vida virtual semelhante à que vive na realidade. Exemplo, *Second Life*; e por último,

(6) *Sítios de Redes Sociais* “são aplicações que permitem aos utilizadores conectarem-se através da criação de perfis com informações pessoais, convidando amigos e colegas para ter acesso a esses perfis, enviar e-mails e mensagens instantâneas entre si. Estes perfis pessoais podem incluir qualquer tipo de informações, desde fotos, vídeos, músicas e *blogs*”(p.63). Exemplos destes Sítios são o Facebook, MySpace e LinkedIn.

Sendo o tópico de maior foco para o estudo de caso, as *Redes Sociais* serão abordadas em maior profundidade no ponto que se segue.

### **2.3. Social Media e as Redes Sociais**

O primeiro sítio de Redes Sociais, termo conhecido por muitos como *Redes Sociais online*, foi o SixDegrees.com, criado em 1997, mas foi em 2006 que as *Redes Sociais* se tornaram num fenómeno cultural (Boyd e Ellison, 2008).

O pioneiro na introdução do conceito foi Barnes (1954), que o define como uma estrutura social composta de nós (indivíduos ou organizações) que estão conectados por um ou mais tipos específicos de relações (Lai e Turban, 2008).

Para Boyd e Ellison (2008, p. 211), sítios de *Redes Sociais* “são serviços baseados na *Web* que permitem aos indivíduos construírem (1) um perfil público ou semipúblico

dentro de um sistema limitado, (2) articular uma lista de utilizadores com quem querem partilhar uma ligação, e (3) ver e percorrer a sua lista de ligações e as elaboradas pelos outros dentro do sistema.”

Redes Sociais são as aplicações proeminentes dos *Social Media* que as empresas utilizam para conectar e comunicar com os consumidores (Weinberg e Pehlivan, 2011), “este crescimento tem levado muitas empresas a investir tempo e dinheiro na criação, compra, promoção, e publicidade nos Sítios de Redes Sociais” (Boyd e Ellison, 2008, p.219). Em 2007, foi notada a influência das Redes Sociais a intensificar-se junto dos profissionais, educadores, estudantes, jovens, empresas, media, e governantes utilizando o potencial das aplicações da *Web 2.0* para comunicação, cooperação, colaboração, negociação e criação (Lai e Turban, 2008). “Os benefícios dos *Social Media*, para os indivíduos, são vistos em grande parte como experimentais e como uma via para se manterem conectados em rede, comunicarem e recolherem informação” (Taprial e Kanwar, 2010, p. 36). Os consumidores gostam de estar em rede com pessoas que tenham interesses e desejos semelhantes aos seus. As organizações podem, com base nesse desejo, criar comunidades de indivíduos com interesses e valores comuns (Mangold e Faulds, 2009), estas são chamadas de comunidades *online*.

Segundo Laudon e Laudon (2010, p.274), os “Sítios de Redes Sociais são altamente interativos, oferecem o controlo ao utilizador em tempo real, dependem do conteúdo gerado pelo utilizador, e são amplamente baseados na participação social e na partilha de conteúdos e opiniões.” O que torna os Sítios de Redes Sociais únicos não é por isso o facto de permitirem que os indivíduos conheçam estranhos, mas sim que eles possam articular e tornar visíveis as suas redes sociais (Boyd e Ellison, 2008).

Existem muitos sítios de Redes Sociais (ver anexo B), entre os quais se destacam como os mais utilizados pelas empresas (independentemente da sua dimensão), o Facebook, Google +, LinkedIn, YouTube, Twitter e Blogs (Taprial e Kanwar, 2010, p. 42). Segundo comScore *apud* Tucker e Marthews (2012,), o site mais popular é o Facebook, responsável por 20 por cento de todo o tempo gasto na Internet em 2010. McHaney (2012) refere o Facebook, LinkedIn e Twitter como os mais utilizados. O Facebook é o 2º a nível mundial e o 3º em Portugal. Em termos de sítios de Redes Sociais é a 1ª a nível mundial e em Portugal segundo estatísticas do site Alexa (Alexa.com, 2013).

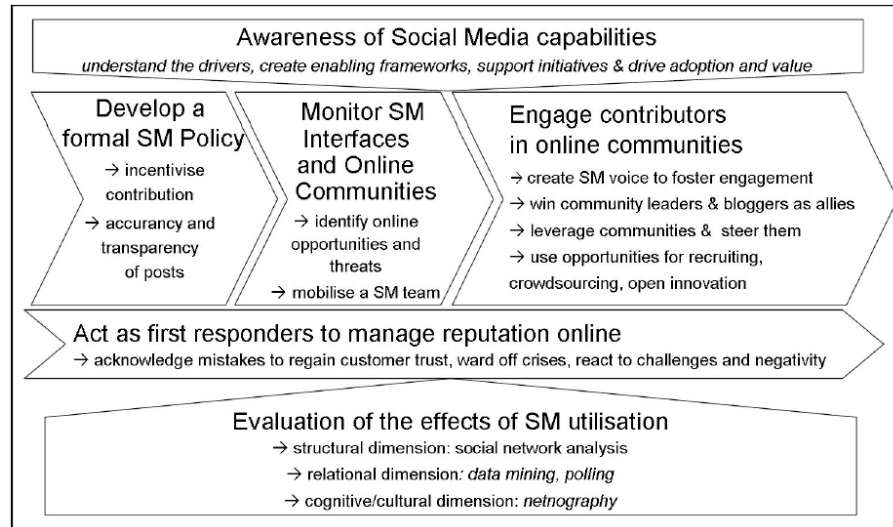
Contudo, e como já referido, não basta estar presente nos *Social Media*, em particular nos Sítios de Redes Sociais, as empresas deverão estar e preparar a sua entrada de forma eficiente, com vista a mitigar futuras consequências que podem assumir um papel devastador na imagem e credibilidade da empresa ou de uma marca.

#### **2.4. Implementação de uma estratégia de *Social Media***

O domínio dos *Social Media* é muito dinâmico e movimenta-se muito rapidamente, existe uma falta de compreensão sobre quais são *Social Media* e as diversas formas que podem tomar (Kaplan et al., 2010), “muitos executivos estão relutantes ou incapazes de desenvolver estratégias e alocar recursos para participar de forma eficaz nos *Social Media*” (Kietzmann et al., 2011, p.242). Para Vasileiadou et al. (2011) uma empresa não será bem-sucedida apenas porque utiliza ou está presente nos *Social Media* e na *Web 2.0*, mas terá probabilidade de ter mais sucesso se os utilizar de forma eficiente. O maior risco é o de “ignorar os *Social Media* e permitir que as conversas surjam sem consciência ou participação.” (DiStaso, McCorkindale e Wright, 2011, p. 326).



O modelo de Kane et al. (2009) baseado em Vasileiadou et al. (2011) (ver figura 1), apresenta as etapas para a implementação de uma estratégia de *Social Media*, cujo fundamento é o de conseguir a eficiência necessária para a utilização dos *Social Media*.



**Figura 1** - Modelo de implementação de uma estratégia de *Social Media*  
(Fonte: Modelo de Kane et al. (2009) baseado em Vasileiadou et al. (2011, p.197))

Para Kane et al. (2009, p.46), as “empresas precisam de uma equipa de *Social Media* dedicada para gerir o admirável mundo novo das comunidades *online*”. Estas “devem desenvolver políticas e estratégias para gestão das comunidades *online*, quer para mitigar consequências negativas, quer para promover o envolvimento positivo. As suas responsabilidades devem incluir a monitorização das comunidades *online* que existem fora e dentro da empresa, envolver essas comunidades quando necessário, e servir como primeiros respondentes no caso de existir uma crise de *Social Media*.” (Kane et al., 2009, p.49). As etapas, sugeridas pelos autores, no modelo acima apresentado são as seguintes:

(1) *Consciência das capacidades dos Social Media*

As plataformas de *Social Media* aumentam o poder das comunidades *online* de quatro formas: promovem relações profundas, permitem uma organização mais rápida,

melhoram a criação e síntese do conhecimento e permitem um melhor filtro de informação. É necessário entender os *drivers*, criar modelos que os permitam, iniciativas de apoio e dirigi-las. Segundo Vasileiadou et al. (2011), as empresas têm de estimular a participação e ter consciência das potencialidades da utilização dos *Social Media*. Esta estimulação poderá passar pela criação de plataformas internas e externas, que permitam a comunicação, colaboração e conseqüente envolvimento de todos os *stakeholders*, as internas envolvendo os colaboradores e as externas os clientes, fornecedores e restantes parceiros. Kietzmann et al. (2011) referem quatro drivers, designados de 4Cs, relativos à forma como as empresas devem desenvolver estratégias de monitorização, entendimento e resposta às diferentes atividades dos *Social Media*: (i) Conhecimento, primeiro reconhecer e entender o seu panorama de *Social Media*; (ii) Congruência, desenvolver estratégias que sejam congruentes entre as diferentes funcionalidades dos diferentes *Social Media* e os objetivos da empresa; (iii) Moderador, ser “moderadora”, de conversas e interações *online*. As empresas devem desenvolver políticas que definam como os seus colaboradores devem olhar e preservar o envolvimento das diferentes plataformas de *Social Media*; (iv) Seguidor, é importante seguir as conversas e outras interações que identifiquem uma determinada empresa, marca, produto ou indivíduo.

#### (2) *Desenvolver uma política formal de Social Media*

A equipa de *Social Media* não tem de ser o único responsável e interveniente no envolvimento nos *Social Media*. Virtualmente, toda organização tem um quadro de colaboradores que já estão ativos nas plataformas *online*. Estes colaboradores representam uma experiência enriquecedora, conhecimento e energia, que a equipa de *Social Media* poderá aproveitar. A criação de políticas, normas e orientações adequadas

para o uso dos *Social Media* pelos colaboradores é crucial, mencionar a forma como os colaboradores devem interagir nas plataformas, para evitar fugas de informação e difamação. Dar exemplos positivos e destacar as possíveis consequências de uma conduta inapropriada, farão com que as expectativas da empresa fiquem claras serão uteis para gerir e tornar mais eficiente a sua utilização dos *Social Media*. Deve haver incentivação e contribuição, no entanto o rigor e transparência nos *posts* são fundamentais. Os autores apontam para três diretrizes cruciais: (i) responsabilidade (os colaboradores deverão ser responsáveis pelos seus *posts*, indicando claramente quando são as suas opiniões e quando são as da empresa), (ii) rigor e transparência (os *posts* devem ser factuais com a identidade dos conteúdos publicados) e, (iii) legalidade (os colaboradores devem estar atentos e respeitar o quadro jurídico e que gere o comportamento da empresa).

### (3) *Monitorizar as comunidades online externas e internas*

Vasileiadou et al. (2011) referem que a estratégia de *Social Media* visa aproveitar o poder gerado pelos utilizadores das comunidades *online*, a fim de gerir os relacionamentos e reputação online, é por isso necessária a sua monitorização e avaliação. Kane et al. (2009) mencionam que as comunidades vão e vêm rapidamente, a equipa deve estar sempre atenta ao cenário *online*, no sentido de identificar potenciais ameaças e oportunidades. Foram duas as ‘dicas’ sugeridas pelos autores foram as ferramentas de alavancagem, tais como, Google Alerts, rastreadores do blog, gestores de palavras-chave do Twitter, do Facebook Lexicon, e outras ferramentas simples que podem ajudar a tornar esta tarefa, para muitas empresas assustadora, mais fácil de gerir, e por último, mobilizar a equipa de *Social Media* (uma equipa por si só não pode encontrar todas as atividades de *Social Media* relevantes para os interesses da empresa,

os colaboradores podem ajudar a aumentar os esforços da equipa, através por exemplo, de conversas privadas que têm com amigos no Facebook).

(4) *Envolver os contribuidores em comunidades online*

A equipa deve desenvolver a presença de toda a empresa nos *Social Media*, de modo a que as pessoas possam falar com a empresa e não apenas sobre empresa.

Por exemplo: criar voz nos *Social Media* para criar envolvimento (por ex. páginas de fãs no Facebook e blogs corporativos), ganhar comunidades *leaders* como aliadas (por exemplo bloggers bem conectados nas redes sociais podem ser fortes aliados), criar um elo de ligação com as comunidades internas (a equipa de *Social Media* deve ser o centro de informações nas comunidades internas emergentes). Se a equipa conhecer essas iniciativas, podem orientá-las em direções produtivas, plataformas e ferramentas unificadas, recompensar os esforços exemplares e utilizar os *Social Media* para oportunidades de recrutamento, *crowdsourcing* e outras inovações abertas.

(5) *Atuar como primeiros respondentes para gerir a reputação online*

Algumas situações requerem uma ação imediata, mas uma reação rápida e mal concebida poderá ser ainda pior. Os membros da equipa deverão ser treinados para fazer uma triagem destas situações e em situações de crise, a equipa deverá reconhecer os erros, este é um passo fundamental na recuperação da confiança do consumidor. Os clientes poderão perdoar se perceberem que há honestidade na mensagem. Por outro lado, a equipa deverá criar condições para afastar crises e reagir aos desafios e negatividade. A equipa não pode deixar que certas situações saiam do seu controlo e que surjam rumores nefastos para a imagem e reputação da empresa.

Um outro passo a seguir é envolver-se seletivamente, pois nem sempre uma resposta ativa é aconselhável. Existem comunidades *online* com comportamentos disfuncionais

que a empresa não quer ver associadas a si. É necessário estar ciente dessas comunidades mesmo que a empresa não se envolva.

(6) *Evolução dos efeitos da utilização dos Social Media*

Para alcançar uma gestão relacional, eficaz e eficiente através dos *Social Media*, os efeitos da sua utilização deverão ser monitorizados e avaliados. No modelo apresentado são mencionadas três formas de o conseguir: numa dimensão estrutural através da análise das Redes Sociais; numa dimensão relacional, através de *data mining* (extração de dados) dos conteúdos *online* e de votação; e numa dimensão cognitiva/cultural, através da netnografia.

**2.4.1. Recomendações para utilização dos *Social Media***

Kaplan e Haenlein (2010) apresentam dez recomendações para as empresas que decidem usar os *Social Media* (cinco pontos são acerca do uso dos *Media* e cinco sobre ser *Social*):

Cinco pontos sobre o uso dos *Media*

(1) *Escolher cuidadosamente*: existem inúmeras aplicações de *Social Media* e não é possível participar em todas elas, porque estar ativo é um dos requisitos chave para o sucesso. A escolha depende normalmente do target e da mensagem a comunicar; (2) *Escolher ou fazer aplicação própria*: apesar de por vezes ser melhor optar por uma aplicação que já exista e beneficiar da sua popularidade e base de utilizadores, importa decidir com base na finalidade de utilização, se comprar, fazer ou ambas; (3) *Garantir o alinhamento com a atividade*: muitas vezes uma empresa pode estar presente em diversas aplicações de *Social Media*. Neste caso, torna-se necessário garantir que todas as atividades de *Social Media* estão alinhadas umas com as outras e com os objetivos da empresa; (4) *Plano de Integração de Media*: a integração entre os *Social Media* e os

*Media Tradicionais* é a chave. Aos olhos dos clientes estas arenas representam a mesma situação: uma imagem corporativa; (5) *Acesso a todos*: torna-se importante assegurar que todos os colaboradores podem aceder aos *Social Media*. Uma abordagem pode passar por definir grupos de trabalhadores, um cujo principal objetivo seja a gestão das plataformas de *Social Media*, outro em que todos os restantes elementos da equipa assumam um papel de participantes ocasionais.

#### Cinco pontos sobre ser *Social*

(1) *Ser ativo*: para desenvolver um relacionamento com outras pessoas, é sempre aconselhável tomar a liderança e ser ativo. Todas as plataformas de *Social Media* envolvem partilha e interação, e por isso deve-se ter em atenção que o conteúdo seja fresco e que seja potenciado o envolvimento nas conversações com os clientes; (2) *Ser interessante*: ninguém está interessado em comunicar com uma pessoa aborrecida. Para envolver os clientes com a empresa, esta terá de dar-lhe motivos para isso e potenciar o conteúdo a ser publicado. Isso implica não só ouvir, mas saber o que o cliente quer ler e quais os conteúdos que os mesmos expectam; (3) *Ser humilde*: uma empresa deve procurar conhecer, em primeiro lugar, as diversas plataformas e regras básicas das mesmas, só então iniciar a sua participação; (4) *Ser informal por vezes*: a empresa não pode ter medo de errar. Os utilizadores dos *Social Media* são pessoas iguais a quem está do outro lado e se forem acarinhados, eles podem até dar um conselho em como fazer melhor numa próxima vez; (5) *Ser honesto*: ser honesto e respeitar as regras da interação com todos os utilizadores.

De seguida é apresentado o processo metodológico escolhido, que vai ao encontro dos objetivos a que se propõe esta investigação.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo assentou numa investigação qualitativa, que segundo Godoy (1995) tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Como método de investigação, foi realizado um estudo de caso descritivo e exploratório.

O estudo de caso foi a opção porque o projeto de investigação propõe-se a responder a uma questão *Como?* e a examinar um evento presente cujos comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O ponto forte do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma variedade completa de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observação (Yin, 2001). De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir para o conhecimento individual, em grupo, organizacional, social e político e relacionado a um fenómeno. O autor refere ainda que a escolha pelo estudo de caso aumenta quando existe a necessidade de entender um fenómeno social complexo, permitindo ao investigador manter as características holísticas e significativas de situações reais.

Neste caso, foi realizado um estudo de caso descritivo que, segundo Yin (2005), se caracteriza por descrever um determinado fenómeno dentro do seu próprio contexto; e exploratório, pois é o método utilizado para compreender melhor os fenómenos sobre os quais não existe muito conhecimento e há assim necessidades de aprofundar conceitos.

A escolha da empresa ABB Portugal para base do estudo de caso recaiu essencialmente em perceber como uma empresa do sector das Tecnologias de Energia e Automação, que se dirige essencialmente ao mercado B2B (*Business to Business*), faz uso e se prepara para estar nos *Social Media*.

O processo metodológico dividiu-se assim em quatro fases diferentes:

### **3.1. Revisão Bibliográfica**

Numa primeira fase, foi realizada uma revisão da literatura existente sobre o fenómeno em análise, para dar suporte a toda a investigação.

### **3.2. Entrevistas semiestruturadas**

O estudo baseou-se essencialmente nas entrevistas realizadas a colaboradores da empresa, uma com o responsável de Marketing da divisão “*Produtos de Baixa Tensão*”, pelo facto de ser uma divisão que muito contribui com conteúdos para os *Social Media*, outra com a responsável pela Comunicação Corporativa, que assume a responsabilidade de toda a comunicação da empresa e dos vários canais de comunicação, incluindo os *Social Media* e, por último, ao responsável pela gestão e monitorização dos conteúdos nos diversos *Social Media*, que faz parte também do departamento de Comunicação Corporativa da empresa. Nas entrevistas foi utilizado o guião semiestruturado disponível em anexo (ver Anexo C).

### **3.3. Análise documental**

Numa outra fase, foi efetuada uma análise documental, que passou pela análise dos conteúdos disponíveis no Website da ABB Portugal e de outras informações recolhidas na Internet, nomeadamente nas Redes Sociais, para que fosse conhecida a realidade a trabalhar, o sector, as características, o funcionamento, a dimensão da empresa e fosse sustentada a informação recolhida através das entrevistas.

### **3.4. Observação direta**

Foi também efetuada observação direta, que segundo indicações de Bogdan e Bilken (1982), neste tipo de pesquisa (qualitativa) nada é tomado como certo e não se deve negligenciar qualquer informação obtida. O pesquisador/ observador deve estar atento e tomar nota de gestos, piadas, tom de voz, palavreado, decoração, código de vestuário,



tempo de resposta, linguagem corporal e a pluralidade de outros detalhes que podem ser observados para este tipo de estudo. Este pormenores enriquecem a análise realizada, bem como, o estudo final. Assim, a observação direta passou pela visualização das plataformas dos Social Media da empresa, nomeadamente nas suas páginas do Facebook e LinkedIn e Twitter, assim como, por todas as manifestações comportamentais demonstradas durante a realização das entrevistas.

#### **4. ESTUDO DE CASO**

O objetivo deste capítulo é apresentar o estudo de caso realizado na empresa ABB Portugal, no âmbito do objeto de estudo desta investigação, os *Social Media*, em particular as Redes Sociais. Pretendeu-se assim verificar qual a relação da ABB Portugal em relação aos *Social Media*, de que forma se prepararam a sua entrada nos mesmos. Assim, numa primeira fase será efetuada uma breve apresentação da empresa e do departamento e equipa responsável pela gestão dos *Social Media*, seguindo-se depois uma descrição de como estão a ser utilizados os *Social Media* pela empresa e, por último, qual a base estratégica seguida para estarem presentes nos *Social Media*.

##### **4.1. A empresa ABB Portugal**

O Grupo ABB, criado em 1988 e com sede em Zurich - Suíça, opera em cerca de 100 países e emprega cerca de 145.000 pessoas. É líder em tecnologias de energia e automação, possibilitando às empresas de eletricidade, água e gás, e à indústria, melhorar o seu desempenho, reduzindo o impacto ambiental. Hoje, a ABB destaca-se como o maior fornecedor de motores e unidades industriais, de geradores para a indústria eólica e de redes de energia em todo o mundo. Em Portugal, a empresa conta com 189 colaboradores e tem uma faturação de 70 milhões de euros (2012). Os seus

principais concorrentes são a Hager, Legrand, General Electric e Schneider. Refletindo a estrutura do Grupo, a ABB em Portugal é constituída por cinco divisões centradas na:

(A) Produção e distribuição de energia:

(1) *Produtos de energia:* divisão que fornece elementos chave para a produção, transporte e distribuição de energia;

(2) *Sistemas de energia:* compreende todas as soluções de sistemas de energia, que vão desde a eletrificação de centrais de produção de energia até à eletrificação de redes de distribuição;

(3) *Produtos de Baixa Tensão:* esta divisão produz e comercializa uma vasta gama de equipamentos de baixa tensão. A divisão desenvolve e produz também sistemas KNX que integram e automatizam instalações elétricas em edifícios, sistemas de ventilação, segurança e redes multimédia de comunicação e dados.

(B) Soluções de automação:

(4) *Automação de Processos:* disponibiliza produtos e sistemas de automação destinados ao controlo integrado de processos industriais e de gestão de informação, instrumentação, analítica de gases e fluidos, propulsão elétrica de navios, turbocompressores, e serviços de ciclo de vida e de gestão de ativos industriais;

(5) *Produtos de Automação e Robótica:* esta divisão fornece produtos, soluções e serviços que aumentam a produtividade industrial e a eficiência energética.

Em cada divisão existe um responsável de Marketing, que presta o seu contributo para os *Social Media* através da contribuição com conteúdos da respetiva área.

Por outro lado, a ABB Portugal comunica nos *Social Media* para os segmentos-alvo: Distribuidores/armazenistas, Quadristas, Instaladores, Gabinetes de engenharia, Arquitetos, Integradores de sistemas (industrial, terciário e residencial), Fabricantes de

máquinas, Indústria e *Utilities*. Verifica-se assim que dirige a sua comunicação ao cliente empresa, o que em Marketing se refere ao mercado B2B (onde a relação comercial é estabelecida entre empresas).

De seguida, é evidenciada a forma como a empresa se preparou, está e utiliza os *Social Media* e em particular as Redes Sociais.

#### **4.2. A utilização dos *Social Media* pela ABB Portugal**

A ABB Portugal iniciou a sua participação nos *Social Media* no ano de 2011, quando o Grupo ABB solicitou que todas as representantes do grupo aderissem às tecnologias *Web 2.0* e/ou plataformas de *Social Media*: Redes Sociais (Facebook e LinkedIn) e os Microblogs (Twitter).

Na empresa o departamento que gere estas plataformas de *Social Media* é o da Comunicação Corporativa, cuja equipa é composta por duas pessoas, responsável pelo departamento, pela recolha de conteúdos, notícias e informações pertinentes a comunicar e a colocar, no caso, nos *Social Media* em que estão presentes e o responsável pela colocação, gestão e monitorização de todos os canais de comunicação, incluindo os dos vários *Social Media*. O aval dos conteúdos a disponibilizar é sempre do departamento de Comunicação, primeiro a responsável de Comunicação e só depois passa para o responsável pela monitorização e gestão dos *Social Media*, que os faz chegar às plataformas de *Social Media* e outros canais de comunicação.

Um outro forte interveniente nos *Social Media* da empresa é a divisão de “*Produtos de Baixa Tensão*”, mais precisamente do Marketing. Segundo a responsável de Comunicação, esta é a divisão que mais contribui com conteúdos para os *Social Media*.

Como principais motivações da ABB Portugal para entrada nos *Social Media*, a responsável de Comunicação, adianta que para além do facto de ter sido uma diretiva do

grupo, foi também por uma questão de visibilidade da empresa localmente (Portugal), considerando que os *Social Media* são mais um canal de comunicação para passar a mensagem aos seus clientes. Refere ainda que o objetivo é dar a conhecer a empresa através de todos os canais que estiverem à sua disposição e este é mais um, cujo maior benefício é o facto de ter uma visibilidade a custo zero. O responsável pela monitorização e gestão dos *Social Media* acrescenta que estes são o futuro e que a evolução da empresa terá de avançar nesse sentido.

A utilização destas plataformas, atualmente, é essencialmente para promoção e divulgação de produtos, serviços, campanhas, bem como, notícias do grupo que considerem relevantes para os clientes e seguidores locais (Portugal). De referir que colocação destes conteúdos é realizada com regularidade.

Como referido anteriormente, a empresa está presente no Facebook, LinkedIn e Twitter.

Analisando a sua presença em cada um deles verificou-se o seguinte:

<b>Adesão:</b>	<b>Nº Likes:</b>	<b>Nº Posts:</b>	<b>Nº Comentários aos Posts:</b>	<b>Nº Partilhas:</b>
Início 2011	824	351	71	155

*Tabela 1 - Utilização do Facebook (2011-2013) pela ABB Portugal*

Estes números confirmam o que foi referido pela responsável de Comunicação, que diz que ainda é um projeto embrionário e que contam com poucos comentários, ocorrendo estes com pouca regularidade, considera que ainda não existe o envolvimento que expectavam e que gostariam de ter. No entanto, o facto de a empresa comunicar para o mercado B2B, a colaboração e participação deste tipo de cliente empresas é menos espontânea e mais ponderada, expecta-se que os comentários sejam mais técnicos e construtivos e que seja mais recorrente o *like* a um determinado conteúdo. A opinião do responsável pela monitorização e gestão dos *Social Media* é a de que cada vez mais as pessoas escrevem menos e recorrem ao “*like*” (no caso do Facebook) para dizer que

gostam. O responsável de Marketing da divisão “*Produtos de Baixa Tensão*” realça aqui a importância da criação de grupos especializados (refere-se a comunidades *online*), por exemplo no LinkedIn e Facebook, criando um grupo de baixa tensão, evitando assim páginas estáticas e estimulando o envolvimento e participação dos clientes e seguidores da área.

<b>Adesão:</b>	<b>Nº Membros:</b>	<b>Nº Posts:</b>	<b>Nº Likes:</b>	<b>Nº Comentários aos posts:</b>
Início de 2011	381	116	189	0

*Tabela 2 - Utilização do LinkedIn (2011-2013) pela ABB Portugal*

<b>Adesão:</b>	<b>Nº Seguidores:</b>	<b>Vão seguindo:</b>	<b>Nº Tweets:</b>
Início de 2011	392	888	744

*Tabela 3 - Utilização do Twitter (2011-2013) pela ABB Portugal*

Outro aspeto relevante é o de que a percentagem de comunicação feita pela empresa nos *Mass Media* e nos *Social Media*, segundo a responsável de Comunicação e de 50% / 50% e segundo o responsável pela monitorização e gestão dos *Social Media* nos *Mass Media* ainda é ligeiramente maior. No entanto, refere que pensam evoluir para outras plataformas, de forma a posicionarem-se melhor nos *Social Media*.

Dado este cenário na ABB Portugal, e para que fosse obtida uma base comparativa, foi efetuada uma análise à sua concorrência direta no sentido de ver em que *Social Media* estão presentes e qual a utilização que fazem dos mesmos. Denotou-se assim que a presença da sua concorrência direta local é pouco relevante, na maioria dos casos inexistente, apenas apresentam expressão ao nível internacional nos *Social Media*. Internacionalmente, e de modo geral, estes estão presentes, nomeadamente, no Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube e Google. Em Portugal, apenas a Legrand Portugal, está presente, nomeadamente no Facebook e LinkedIn, sendo que a utilização é a seguinte:

<b>Adesão:</b>	<b>Nº Likes:</b>	<b>Nº Posts:</b>	<b>Nº Comentários aos Posts:</b>	<b>Nº Partilhas:</b>
Início 2011	538	451	17	50

*Tabela 4 - Utilização do Facebook (2011-2013) pela Legrand Portugal*

<b>Adesão:</b>	<b>Nº Membros:</b>	<b>Nº Posts:</b>	<b>Nº Likes:</b>	<b>Nº Comentários aos posts:</b>
Início de 2011	119	0	0	0

*Tabela 5 - Utilização do LinkedIn (2011-2013) pela Legrand Portugal*

Como se pode constatar a participação no Facebook é pouco relevante, tal como acontece na ABB Portugal e no LinkedIn inexistente apesar de estarem presentes, nota-se a inexistência de participação quer da marca quer dos membros que a seguem.

No ponto seguinte será exposta a forma como preparou a ABB Portugal a sua entrada nos *Social Media*.

### **4.3. Análise da base estratégica para entrada nos *Social Media***

Analisando a base estratégica seguida pela ABB Portugal e como referido anteriormente, os *Social Media* são vistos pela empresa como mais um canal de comunicação, daí estar integrado e serem geridos pelo departamento de Comunicação Corporativa e integrados no plano de comunicação delineado para todos os outros canais de divulgação e promoção da empresa, refere a responsável de Comunicação, frisando por isso que não existe uma estratégia específica para os *Social Media*. Segundo Mangold e Faulds (2009) os *Social Media* surgem como elemento híbrido do *mix* da comunicação uma vez que combinam características das ferramentas tradicionais da comunicação (em que as empresas falam com os consumidores), com a maior amplitude da comunicação do “*passa-a-palavra*” (em que os consumidores falam com outros). Para os autores, os *Social Media* estão assim integrados no plano de comunicação de uma empresa.

Por outro lado e à luz do modelo teórico apresentado anteriormente, relativamente:

*1ª fase: À consciência das capacidades dos Social Media*

A ABB Portugal tem consciência das capacidades das plataformas em que estão presentes, no entanto não as exploram na sua totalidade. A utilização das plataformas (Facebook, LinkedIn e Twitter), são utilizadas para publicar conteúdos, promover campanhas, produtos e também notícias do grupo, não existindo assim exploração de outras funcionalidades tal como por exemplo, a criação de comunidades *online* dirigidas a cada segmento de clientes. Verifica-se que os conteúdos publicados são para todos os segmentos de clientes (comunicação massiva). Por outro lado, verifica-se que não têm ainda um conhecimento muito aprofundado das plataformas que existem nos dias de hoje, tirando as mais populares que são as que utilizam.

Kane et al. (2009) reforçam a importância das plataformas de *Social Media* para o aumento do poder das comunidades *online* e alerta para a necessidade de conhecer as diversas plataformas, criar *drivers* que se adequem a cada uma delas e criar modelos que os permitam. A ABB Portugal, em particular o departamento de Comunicação, segundo a responsável de Comunicação, não teve em consideração a criação de *drivers* e modelos orientadores da utilização de cada uma das plataformas em que estão presentes. Entraram por solicitação do Grupo ABB, que apenas deu essa indicação, não estabelecendo à empresa em Portugal qual deveria ser a sua conduta local, nas plataformas a que se iriam associar. O responsável pela monitorização e gestão dos *Social Media*, referiu que o Grupo ABB apenas comunicou em reunião, não formalizadas, como deveria assumir em termos de *design* as páginas.

2ª fase: *Ao desenvolvimento de uma política formal de Social Media*

Na ABB Portugal o desenvolvimento de políticas formais de utilização dos *Social Media* não foi definido. Segundo Kane et al. (2009), a equipa de *Social Media* da empresa não tem de ser o único interveniente no envolvimento dos *Social Media*, os restantes colaboradores são também eles fonte enriquecedora de conhecimento e experiência. No entanto, segundo Kietzman, et al. (2011), têm de ter presente as linhas orientadoras, políticas e regras delineadas pela equipa de *Social Media* para que utilizem de forma eficiente os *Social Media* em que a empresa estiver presente e preservem o envolvimento nas diferentes formas de *Social Media*. A ABB Portugal potenciou inicialmente o envolvimento dos restantes colaboradores nas plataformas de *Social Media*, no entanto a participação, segundo testemunho da responsável de Comunicação, não tem corrido conforme o esperado. A divisão que mais tem contribuído, colaborado e participado é a de “*Produtos de Baixa Tensão*”, mais precisamente o responsável de Marketing da divisão.

3ª e 6ª fases: *À monitorização das comunidades online externas/internas e à evolução dos efeitos da utilização dos Social Media*

Segundo o responsável pela monitorização e gestão dos *Social Media* esta é efetuada com uma regularidade diária (durante o horário de trabalho). No entanto, seguem apenas o que é dito nas páginas da própria empresa, não seguem o que dizem os seus seguidores nas suas páginas próprias ou nas páginas de amigos. Refere ainda que não é feita uma análise dos comentários deixados e que ainda não existem ferramentas disponíveis na empresa para fazer essa análise. Kane et al. (2009) mencionam que as comunidades vão e vem rapidamente e a equipa deve estar atenta ao cenário *online*, ao que dizem da empresa, identificar ameaças e oportunidades.



*4ª fase: Ao envolvimento dos contribuidores em comunidades online*

A empresa, como referido anteriormente, não criou nas suas plataformas de Social Media comunidades *online*, grupos em que poderia dirigir conteúdos específicos para interesses específicos, ao invés de comunicar massivamente para todos e assim conseguir potenciar um maior envolvimento quer dos colaboradores, quer dos seus seguidores e clientes. Segundo Kane et al. (2009) a equipa deve desenvolver a presença da empresa nos *Social Media*, potenciando a colaboração de toda a empresa nos *Social Media*, por exemplo, criando no Facebook uma página de fãs, criar comunidade líderes como aliadas e criar comunidades internas e externas.

*5ª fase: A atuar como primeiros respondentes para gerir a reputação online*

Apesar da ABB Portugal nunca ter estado perante uma situação de crise nos *Social Media*, numa situação dessas, a opinião da responsável de Comunicação, que é idêntica à do responsável pela gestão e monitorização do *Social Media* e do responsável de Marketing da divisão “Produtos de Baixa Tensão”, a empresa deve atuar imediatamente, para evitar a perda de controlo. Segundo Kane et al. (2009), algumas situações de crise requerem ação imediata, mas uma ação rápida e mal planeada poderá prejudicar ainda mais a empresa. Os membros da equipa deverão ser treinados para fazer a triagem e reconhecer o erro se for o caso, para reconquistar a confiança dos clientes.

## **5. DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES**

De um modo geral que os *Social Media* ainda não estão fortemente enraizados na cultura organizacional e dentro da própria equipa de Comunicação da ABB Portugal. Estrategicamente os *Social Media* são tratados como mais um canal de comunicação da empresa, tendo por isso a mesma base estratégica seguida para os restantes canais.

Verifica-se que não foi preparada de forma consciente a entrada nos *Social Media*, nem tido em conta um conjunto de *drivers* e políticas de utilização necessários à mitigação de futuros problemas que pudessem surgir e existe uma falta de compreensão sobre quais são *Social Media* e as diversas formas funcionalidades que podem tomar.

O envolvimento com os colaboradores foi potenciado, contudo sem os efeitos de utilização expectados pela equipa. O envolvimento dos clientes e outros seguidores verifica-se que não é muito regular. Visto a comunicação ser direcionada ao cliente empresa (B2B) e não ao *end-User* e por se tratar de uma área mais técnica, com conteúdos menos abertos a qualquer tipo de comentários, espera-se que participação e exposição deste target neste tipo de canais seja diminuta.

No entanto, a ABB Portugal tem consciência do potencial dos *Social Media* como veículo de comunicação e tenciona continuar a apostar neste tipo de canais e aprofundar o conhecimento das mesmas.

Como forma de contribuição para as empresas em geral e de um modo particular da ABB Portugal, seguem alguns *drivers*, recomendações e políticas a ter em consideração quando se está presente ou se pretende entrar nos *Social Media*.

### **5.1 Recomendações para utilização eficiente dos *Social Media***

Foram levantadas algumas recomendações, que serão bastante úteis não só para a ABB Portugal, como também para outras empresas que estejam presentes ou pretendam entrar nos *Social Media*:

Recomendações para uso dos <i>Social Media</i>	Referência à literatura
<p>+ Necessidade de uma equipa de <i>Social Media</i> dedicada;</p> <p>+ Consciência das potencialidades dos vários <i>Social Media</i>, conhecê-los, entendê-los, criar <i>drivers</i> e políticas formais para utilização das plataformas.</p>	<p>Kane et al. (2009); Kietzmann et al. (2011)</p>
<p>+ Criação de comunidades <i>online</i>, que promovam um maior envolvimento com os diversos segmentos de clientes e seguidores das plataformas da empresa;</p> <p>+ Monitorização e análise dos conteúdos do que se diz da empresa nos <i>Social Media</i>; <u>Ferramentas úteis</u>:</p> <p>i) Ferramentas de alavancagem, tais como, Google Alerts, rastreadores de blog, gestores de palavras-chave do Twitter, do Facebook Lexicon; e</p> <p>ii) Mobilização da empresa, quer a equipa de <i>Social Media</i>, quer dos restantes colaboradores.</p>	<p>Kane et al. (2009)</p>
<p><u>4 Guidelines orientadores (4Cs):</u></p> <p>(1) <i>Conhecimento</i>: primeiro reconhecer e entender o seu panorama de <i>Social Media</i>; (2) <i>Congruência</i>: manter consistência entre as estratégias e objetivos da empresa com as diferentes funcionalidades dos <i>Social Media</i>; (3) <i>Moderador</i>: a empresa deve ser “moderadora” de conversas e interações <i>online</i>. As empresas devem desenvolver políticas que definam como os seus colaboradores devem olhar e preservar o envolvimento das diferentes formas de <i>Social Media</i>; (4) <i>Seguidor</i>: é importante seguir as conversas e outras interações sobre a empresa.</p>	<p>Kietzmann et al. (2011)</p>
<p><u>5 pontos sobre a utilização dos <i>Media</i></u></p> <p>(1) Escolher cuidadosamente as aplicações <i>Social Media</i> para estarem presentes, segundo a mensagem e target que querem atingir; (2) Escolher ou fazer aplicação própria; (3) Garantir que as atividades de <i>Social Media</i> sejam coerentes umas com as outras e com os objetivos da própria empresa; (4) Integrar num mesmo plano os <i>Social Media</i> e os <i>Media Tradicionais</i>; (5) Permitir o acesso a todos, quer à equipa de <i>Social Media</i>, quer aos colaboradores da empresa, estimulando a sua participação ocasional.</p>	<p>Kaplan e Haenlein (2010); Mangold e Faulds (2009)</p>
<p><u>5 pontos de como ser <i>Social</i></u></p> <p>(1) Ser ativo e líder; (2) Ser interessante nos conteúdos a publicar, estimulando o interesse dos utilizadores; (3) Ser humilde, conhecer e só então participar nas plataformas de <i>Social Media</i>; (4) Ser um pouco informal na comunicação para criar empatia virtual e envolver o utilizador; (5) Ser honesto e respeitar as regras de interação com todos os utilizadores.</p>	<p>Kaplan e Haenlein (2010)</p>

*Tabela 6 - Recomendações para uso dos Social Media*

## 6. CONCLUSÕES

Hoje são tópicos da agenda de muitos empresários os *Social Media*, novo fenómeno que veio revolucionar a forma como as empresas estão a comunicar com os seus clientes, seguidores e restantes *stakeholders*. Este estudo pretendeu assim saber como uma empresa portuguesa, no caso do ramo das Tecnologias da Energia e Automação, a ABB Portugal, se preparou para estar presente e como faz uso dos *Social Media*.

Em resposta à questão de investigação e de acordo com os objetivos propostos no início do estudo, os resultados obtidos demonstram que a ABB Portugal está presente nas plataformas: Facebook, LinkedIn e Twitter. Usam estas plataformas essencialmente para promover produtos, serviços, notícias, campanhas e outras informações relevantes na área. De um modo geral, verifica-se que os *Social Media* ainda não estão fortemente enraizados na cultura organizacional da ABB Portugal e no próprio departamento de Comunicação. O conhecimento acerca do tema, ferramentas e funcionalidades ainda é reduzido. Kaplan et al. (2010) referem que a realidade que assiste a muitas empresas é precisamente a falta de compreensão sobre quais são *Social Media* e as diversas formas que podem tomar. Por outro lado, estrategicamente, os *Social Media* são tratados como mais um canal de comunicação da empresa, estando por isso integrados no plano de comunicação delineado para os restantes canais. Verifica-se que não foi assim preparada de forma consciente a entrada nos *Social Media*, nem tidos em conta um conjunto de procedimentos necessários para utilização das plataformas em que estão presentes. Kietzmann et al. (2011) refletem no seu estudo isso mesmo, muitos executivos estão relutantes ou incapazes de desenvolver estratégias e alocar recursos para participar de forma eficaz nos *Social Media* e a ABB Portugal é uma empresa que reflete essa

realidade. Contudo, a empresa acredita que os *Social Media* são o futuro e pretendem continuar a crescer nesse sentido.

### **6.1. Limitações do Estudo**

Uma das limitações deste estudo foi o facto de ter sido complicado e moroso conseguir que uma empresa quisesse aceitar participar neste estudo. Inicialmente, o objetivo deste trabalho era estudar um caso que tivesse corrido menos bem publicamente, como foi o caso da Cacharel Portugal com a sua ação “À Procura de Diana”, mas a empresa não quis falar do caso. Outra limitação foi o facto do tema em estudo ser recente, não havendo por isso muita literatura relativa a bases estratégicas para implementação dos *Social Media* nas empresas. Por último, o facto da ABB Portugal não ter uma estratégia de preparação para entrada nos *Social Media* e o fenómeno ainda não estar fortemente enraizado na empresa foi uma limitação, condicionando assim uma aprendizagem com o caso, porém reflete a realidade de muitas empresas que têm iniciativas nos *Social Media*, como indicam Kietzmann et al. (2011).

### **6.2. Contribuições do estudo**

A presença das empresas nos *Social Media*, é uma constante nos dias de hoje. Perceber a forma se preparam as empresas para estar presente nos *Social Media* foi a principal motivação e o seu contributo foi por isso o de dar a conhecer às empresas e, de um modo particular, à ABB Portugal, quais os *drivers* estratégicos e recomendações que deverão considerar para entrar e estar nos *Social Media* de forma mais eficiente.

### **6.3. Propostas para futuros trabalhos**

Visto ser um estudo de caso único, seria interessante, de futuro, ser aplicado a outras empresas, de forma a tornar mais ricos os resultados. Seria interessante que os casos fossem baseados em empresas de sectores de atividade diferentes, para perceber se a forma como se preparam reflete o sector de atividade em que atuam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexa.com (2013). The top 500 sites on the Web. Recuperado a 26 Junho, 2013, disponível em <http://www.alexa.com/topsites/global>
- Almeida, F. L., Oliveira, J. M., e Cruz, J. M. (2009). Paths to Accomplish a Successful Open Innovation 2.0 Strategy. *International Journal of Innovation Science*, 1(3), p.131-140.
- Barnes, J.A. (1954) Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations* 7.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K. e Shapiro, D. (2012). Marketing meets *Web 2.0*, *Social Media*, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), p. 261-271.
- Bogdan, R. e Bilken, S. (1982), “Qualitative Research for Education - an Introduction to Theories and Models”. *Boston: Allyn & Bacon*
- Boyd, D. M., e Ellison, N. B. (2008). *Social Network* Sítios: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), p. 210-230.
- Dionísio, P., Rodrigues, V., Faria, H., Canhoto, R. e Nunes, R. (2009). B-Mercator: Blended Marketing. *Dom Quixote*, p.195-196.
- Edosomwan, S., Kouame, D., Watson, J., e Seymour, T. (2011). The History of *Social Media* and its Impact on Business. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 16, N.3
- Grabner-Kräuter, S. (2009). *Web 2.0 Social Networks*: the role of trust. *Journal of business ethics*, 90, p. 505-522.
- Godoy, A. S. (1995), “Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol.35, No. 2, p. 62
- It's a Social World: Top 10 Need-to-Knows About Social Networking and Where It's Headed*, COMSCORE, 4, 8 (Dec. 21, 2011). Disponível em:  
[http://www.comscore.com/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2011/it\\_is\\_a\\_social\\_world\\_top\\_10\\_need-to-knows\\_about\\_social\\_networking](http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking)
- Kaplan, A. M. e Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of *Social Media*. *Business Horizons*, 53(1), p.59-68.

- Kane, B. Y. G. C., Fichman, R. G., Gallagher, J. e Glaser, J. (2009). Customers Relations 2.0. *Harvard Business Review*, p. 45-51.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. e Silvestre, B. S. (2011). *Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of Social Media. Business Horizons*, 54(3), p. 241-251.
- Lai, L. S. L. e Turban, E. (2008). Groups Formation and Operations in the *Web 2.0 Environment and Social Networks. Group Decision and Negotiation*, Vol. 17(5), p.387-402.
- Laudon, P. e Laudon, P. (2010). Management Information Systems. *Prentice-Hall*, p. 272-389.
- Mangold, W. G. e Faulds, D. J. (2009). *Social Media: The new hybrid element of the promotion mix. Business Horizons*, 52(4), p. 357-365.
- McHaney, R. W. (2012). *Web 2.0 and Social Media for Business. Bookboon.com*, p. 1-246.
- O' Reilly, Tim (2006), disponível em:  
[http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web\\_20\\_compact.html](http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web_20_compact.html)
- Nigel Morgan; Graham Jones; Ant Hodges. "Social Media". *The Complete Guide to Social Media From The Social Media Guys*. Retrieved 12 December 2012. Disponível em: <http://www.grahamjones.co.uk/category/encyclopaedia/social-media-encyclopaedia#axzz2PWF8ouFK>
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and *Social Media. Management Decision*, 50(2), p. 253-272.
- Stephen J. Andriole (2010). Business impact of *Web 2.0 Technologies. Communications of the ACM*, Vol. 53 (12), p. 67-80.
- Site ABB Portugal: disponível em, <http://www.abb.pt>
- Taprial, V. e Kanwar, P. (2010). Understanding *Social Media. Bookboon.com*, p. 1-61.
- Vasileiadou, E.M. e Missler-Behr, M. (2011), "Virtual Embeddedness and *Social Media* as a Basis for the Relational Capital Management of new Ventures". *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.9, p.188-203.
- Weber, T. (2010). *Why companies watch your every Facebook, YouTube, Twitter move*. Recuperado a 3 de Outubro, 2010, disponível em:

<http://www.bbc.co.uk/news/business-11450923>

Weinberg, B. D. e Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, Vol. 54 (3), p. 275–282

Wirtz, B. W., Schilke, O. e Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, Vol.43 (2-3), p.272-290.

Yin, R. (2001), *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª edição), Porto Alegre, Bookman;

Yin, R. (2005), *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (3ª edição), Porto Alegre, Bookman;



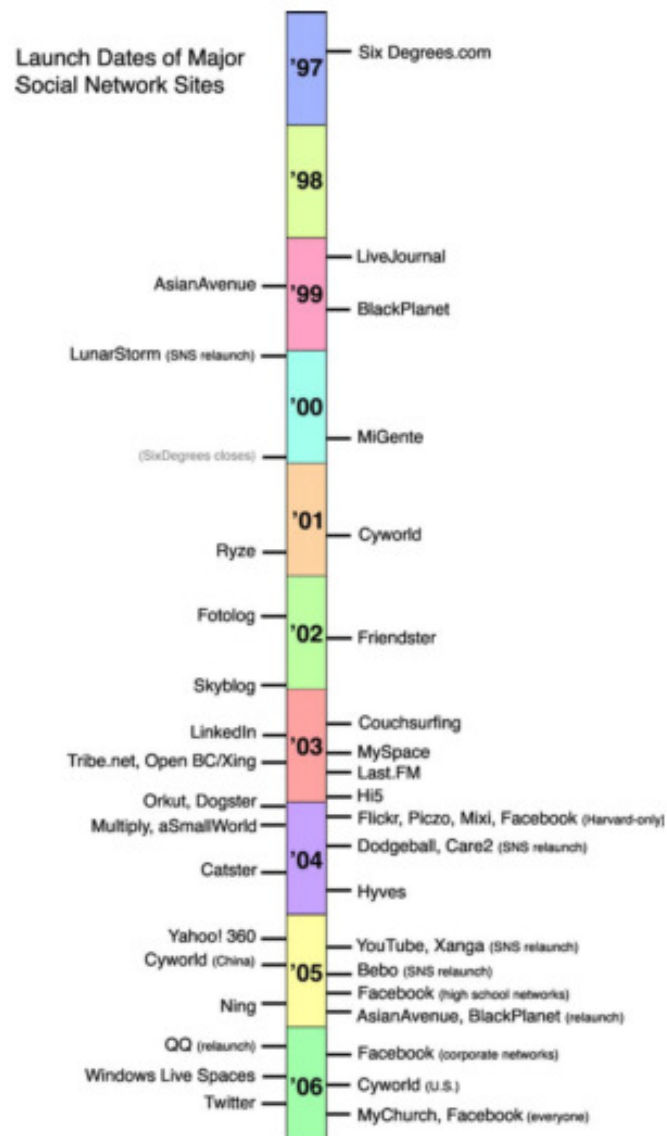
## ANEXOS

### ANEXO A – Exemplos de plataformas de *Social Media*

- Social networking sites (MySpace, Facebook, Faceparty)
- Creativity works sharing sites:
  - Video sharing sites (YouTube)
  - Photo sharing sites (Flickr)
  - Music sharing sites (Jamendo.com)
  - Content sharing combined with assistance (Piczo.com)
  - General intellectual property sharing sites (Creative Commons)
- User-sponsored blogs (The Unofficial Apple Weblog, Cnet.com)
- Company-sponsored websites/blogs (Apple.com, P&G's Vocalpoint)
- Company-sponsored cause/help sites (Dove's Campaign for Real Beauty, click2quit.com)
- Invitation-only social networks (ASmallWorld.net)
- Business networking sites (LinkedIn)
- Collaborative websites (Wikipedia)
- Virtual worlds (Second Life)
- Commerce communities (eBay, Amazon.com, Craig's List, iStockphoto, Threadless.com)
- Podcasts ("For Immediate Release: The Hobson and Holtz Report")
- News delivery sites (Current TV)
- Educational materials sharing (MIT OpenCourseWare, MERLOT)
- Open Source Software communities (Mozilla's spreadfirefox.com, Linux.org)
- Social bookmarking sites allowing users to recommend online news stories, music, videos, etc. (Digg, del.icio.us, Newsvine, Mixx it, Reddit)

*Figura 2 - Exemplos de plataformas de Social Media  
(Fonte: Baseado em Mangold e Faulds (2009))*

## ANEXO B – Evolução dos Sítios de Redes Sociais



**Figura 3 - Evolução dos sítios de Redes Sociais**  
 (Fonte: Baseado em Boyd e Ellison (2008))

## **ANEXO C – Protocolo de recolha de dados e guião entrevista**

### **C.1. Protocolo de recolha de dados**

Este documento apresenta o protocolo de recolha de dados para o estudo de caso desta investigação, intitulada “A importância da estratégia em ações de *Social Media*”. O estudo será sobre um caso real de uma empresa.

Este projeto procura responder assim à questão de investigação:

“Como estão a preparar-se as empresas para estarem presentes nos *Social Media*?”. Para tanto foi conduzido um estudo de caso na empresa ABB (*Asea Brown Boveri*) Portugal, empresa na área das tecnologias da energia e automação, presente nos *Social Media*.

Neste sentido, o estudo tem como objetivos:

- (1) Perceber como estão presentes e utilizam as empresas os *Social Media* e;
- (2) Verificar como se preparam as empresas para estarem presentes nos *Social Media*.

### **Entrevistas**

Serão realizadas entrevistas semiestruturadas, com pelo menos dois colaboradores da empresa que desempenhem, preferencialmente, uma das seguintes funções:

- Responsável de Marketing,
- Responsável de Comunicação ou Marketing Digital,
- Responsável pela Gestão de Conteúdos e monitorização das Redes Sociais.

Para a realização das entrevistas em profundidade vão ser utilizados os seguintes procedimentos:

- Serão agendadas as entrevistas e, na mesma ocasião, devem ser apresentados aos entrevistados os objetivos do estudo e a duração média da entrevista;
- No momento da entrevista o investigador pedirá a permissão para gravar a mesma;

- O investigador terá em mãos um guião semiestruturado de questões a serem realizadas em cada uma das entrevistas devendo também solicitar os documentos da competência da pessoa entrevistada;
- As entrevistas devem ser transcritas para posterior análise (esta transcrição deve ser colocada em anexo do trabalho final);
- Caso seja necessário, o investigador deve voltar a entrevistar a mesma pessoa, caso não tenha esgotado o assunto ou algum tópico que não tenha ficado totalmente esclarecido.

### **Análise Documental**

Para a análise dos documentos serão utilizados os seguintes procedimentos:

- No final da entrevista poderá ser solicitado a cada entrevistado uma lista de documentos necessários na realização do estudo de caso;
- Análise das informações no Website da empresa

### **Observação Direta**

Foi efetuada observação direta às plataformas de *Social Media* e em particular das *Redes Sociais (online)* da empresa e de todas as manifestações demonstradas durante a realização das entrevistas.

## **C.2. Guião de entrevistas**

### **I. QUESTÕES - *Web 2.0, Social Media e Redes Sociais***

1. Quais as tecnologias *Web 2.0* e/ou plataformas de *Social Media* que são utilizadas pela empresa?
2. Quais as *Redes Sociais* em que a empresa está presente?
3. Há quanto tempo estão presentes nos *Social Media*? E em particular nas *Redes*

Sociais?

4. Quais as principais motivações da empresa em estar presente nos *Social Media*, em particular nas Redes Sociais?
5. Na sua opinião quais os principais benefícios em estarem presentes nos *Social Media*, em particular nas Redes Sociais?
6. Qual a relevância dos *Social Media*, em particular das Redes Sociais, no envolvimento e proximidade da empresa com os seus clientes e restantes *stakeholders*?
7. Na sua perspetiva, até que ponto os clientes e restantes *stakeholders* valorizam os benefícios oferecidos pelos *Social Media*, em particular das Redes Sociais para a empresa?

## II. QUESTÕES – Implementação de estratégia *Social Media*

8. De que forma utiliza a empresa as Redes Sociais?
9. Existe um departamento responsável pela gestão dos *Social Media* na empresa?
  - a. Se sim:
    - i. Quem trabalha diretamente com os *Social Media*?
    - ii. Qual a dimensão da equipa?
    - iii. Como está estruturada equipa?
    - iv. Quais as responsabilidades e funções de cada membro da equipa?
  - b. Se Não:
    - i. Por quem são geridos os *Social Media*?
      - Outsourcing
      - Pela empresa mãe
      - Outro  Quem? \_\_\_\_\_

10. A estratégia é definida pela empresa mãe ou é dada autonomia à empresa em Portugal?
11. Como é gerida a informação a colocar nas Redes Sociais?
12. Como se deu a entrada nos *Social Media* ou nas *Redes Sociais*?
13. Foram tomadas políticas e estratégias para gestão e monitorização dos *Social Media* ou *Redes Sociais*? Se sim, quais?
14. Considera importante o envolvimento interno dos colaboradores nos *Social Media*?
15. Considera que é importante gerir, monitorizar e analisar os conteúdos nos *Social Media*? Se sim:
  - a. Com que regularidade?
  - b. Quais as ferramentas utilizadas na análise de conteúdos dos vários *Social Media*?
16. A sua opinião quando avalia ser o momento adequado para intervenção nas conversações *online* sobre a empresa?
17. Existe o acompanhamento do que se diz da empresa nos *Social Media*?
18. Acompanham apenas o que se diz da empresa nos vossos perfis ou o que se diz no dos clientes?
19. Existe alguma forma de medir o que é dito sobre a empresa?
20. Como vê a evolução dos efeitos da utilização dos *Social Media*?

#### **IV. QUESTÕES – Finais**

21. O que fariam de diferente, que não tenham feito até aqui?
22. De futuro como pensam dinamizar esta ferramenta dentro da empresa, para comunicação com os clientes?
23. Qual a percentagem de comunicação feita pela empresa nos *Mass Media* e nos *Social Media*, atualmente?

24. Podem disponibilizar-me material utilizado por vocês para preparar a entrada da empresa nas Redes Sociais?

Ex. Plano ilustrativo dos passos que tomaram na implementação de *Social Media*: plano de monitorização, ilustrações de ferramentas de medida dos conteúdos, políticas e *drivers* para utilização dos *Social Media*.