

Foi-se o tempo de analisar as redes sociais como um fenômeno sociológico ou antropológico. Recentemente, em Londres, o primeiro-ministro inglês, Gordon Brown, falou apaixonadamente sobre redes, colaboração e interconectividade no TED Global, célebre conferência realizada na Grã-Bretanha. Ele não fez isso somente porque é um evento relacionado a “tecnologia, entretenimento e *design*”, como a sigla TED indica. Brown falou sobre as redes para estimular a colaboração, a ação coletiva. Comentou sobre o “golpe de texto”, dos milhões de mensagens de texto que potencializaram a condenação pública da corrupção nas Filipinas, o que, por sua vez, levou à derrocada do presidente daquele país, Joseph Estrada, em 2001. Falou sobre os monges de Mianmar que, por meio de seus blogs, colocaram na primeira página dos jornais de todo o mundo a represão feroz a que estavam sendo submetidos. Citou as fotografias que os cidadãos do Zimbábue tiraram com seus celulares durante os comícios que aconteceram no ano passado. Defendeu, ainda, a necessidade de “conectar uma rede para o bem mundial”.

Encerrou sua apresentação com citações clássicas de Cícero e Demóstenes, embora a habilidade de oratória não fosse o tema em discussão. Não foi por acaso. Esses dois grandes oradores da Antiguidade latina e grega personificam a diferença entre apresentar um discurso e persuadir. Quando Cícero falava, as pessoas aplaudiam e elogiavam: “Que grande discurso!”. Quando Demóstenes terminava, o povo dizia: “Marchemos!”. Todos os exemplos de Gordon Brown mostravam o poder das redes em ação: mensagens, fotografias, blogs, internet móvel e web 2.0.

IMPACTO PROFUNDO

Como para confirmar a regra de que, cada dez anos, surge uma tecnologia que muda radicalmente o panorama dos negócios, a chamada web 2.0 –e suas tecnologias associadas– chegou para potencializar a criatividade, compartilhar informações, promover a colaboração e ampliar as funcionalidades da internet nas empresas, assim como na vida pessoal. Na realidade, há que se concordar com Tim Berners-Lee, pai da World Wide Web, para quem muitos dos elementos que compõem a web 2.0 existem desde os primeiros dias da internet. Segundo ele, ainda que Facebook, Twitter, MySpace, LinkedIn, Orkut, Friendster, Bebo e outros *sites* de redes sociais se coloquem como o centro dos acontecimentos, a verdadeira quarta revolução da era da computação é a World Wide Web das pessoas, “a” rede social por excelência, essa teia que nos conecta uns aos outros *online* e *offline*. Por quê? Porque é essa malha de relações o fator-chave da transformação da maneira como vivemos, trabalhamos e fazemos negócios. É sobre ela que todos falam, sem entendê-la ou sem explorá-la de fato, mesmo entre os adeptos no mundo corporativo, que poderiam ser considerados os destinatários quase naturais de suas potencialidades.

Berners-Lee diz em seu blog: “No longo prazo, o gráfico da rede social será a chave da web móvel, esse ‘zoológico’ de ferramentas diferentes que nos darão acesso ao sistema. Quando alguém compra uma passagem

A reportagem é de **Graciela Gonzáles Biondo**, diretora editorial da revista **Gestión**, revista-irmã de **HSM MANAGEMENT** na Argentina.

MAR EM CADA GOTA

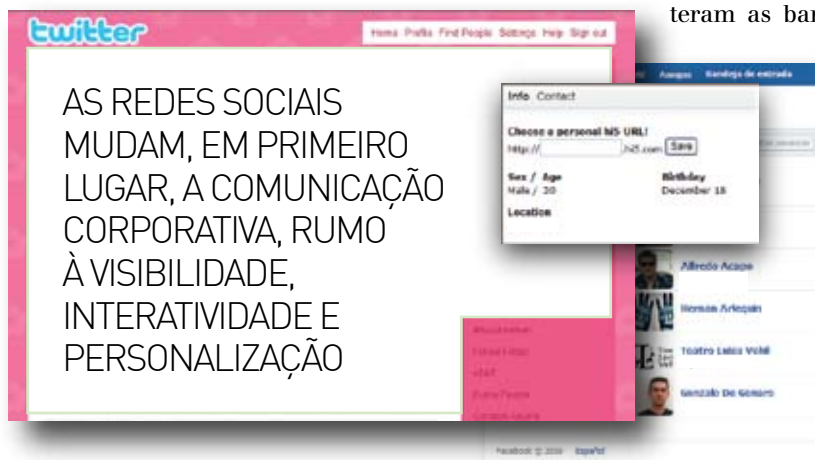


Ilustração: suma3

COM A FORÇA CONSTANTE DE UMA ONDA “GROUNDWELL”, MULTIPLICADA INFINITAMENTE POR SEU CONJUNTO, AS REDES SOCIAIS CONTINUAM BATENDO À PORTA DAS EMPRESAS. NÃO SE TRATA DE TECNOLOGIAS, MAS DE PESSOAS, COMO MOSTRA ESTA REPORTAGEM

aérea, só lhe interessa a passagem em si e não a página da agência de turismo, nem a da empresa aérea. Em minha lista de preferidos, será guardado o URI (*Uniform Resource Identifier*), subendereço que, incluído na URL (*Uniform Resource Locator*), me levará novamente e diretamente à passagem de avião. É para lá que voltarei, seja pelo celular ou *notebook*. A tarefa de pesquisar e comprar a passagem poderá ter exigido muitas interações, mas, dentre todas, meu primeiro interesse será pela passagem e pelo voo; os *sites* em que estive para conseguir meu objetivo serão elementos secundários, e a rede e os dispositivos que usei terciários”.

Em seu livro *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences and Sell More Stuff*, publicado em maio de 2009, Clara Shih atribui a essa rede social importância central: “A próxima revolução digital estará em captar e aproveitar a informação sobre a forma com que cada um de nós, como indivíduos, está conectado aos outros”. À medida que essa nova onda social permeia a internet, conectando as pessoas e contextualizando as relações em todos os *sites* e aplicativos, a tecnologia tem menos que ver com a ferramenta e mais com as pessoas. De acordo com Shih, essa é uma das principais razões pelas quais as empresas não lideram o movimento, como nas revoluções anteriores (do *mainframe*, do microcomputador e da internet). “As redes sociais *online* nos afetam, antes de tudo, pessoalmente; depois, profissionalmente”, afirma a autora.

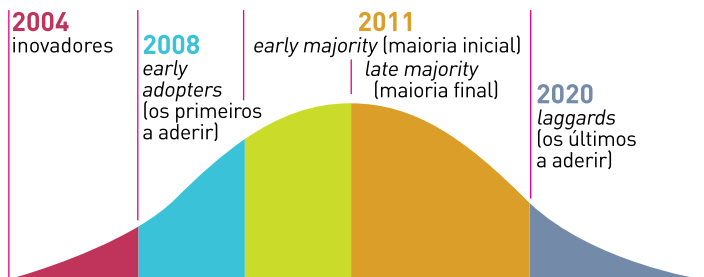


GRAUS NA ESCALA

Ainda estamos no primeiro trecho da curva do ciclo de vida da web 2.0, mas não há dúvidas de que o avanço da web semântica, a web 3.0, não demora, e ainda falta aproveitar todas as potencialidades de sua antecessora.

QUEM PEGA A ONDA

As candidatas mais prováveis à rápida adoção das redes sociais são as empresas de tecnologia e as que produzem ou comercializam bens de consumo de alta rotatividade –umas por sua natureza, outras por necessidade. Por convicção, aderem aquelas em que o CEO é evangelista e a colaboração já é um valor incorporado à visão e à cultura corporativa. Quais são os fatores que aceleram o processo? A faixa etária média dos membros da organização, quando não supera os 30 anos, e a distribuição geográfica; o espírito inovador; o planejamento e a distribuição de recursos; a capacidade tecnológica.



São muitos os que insistem nos benefícios de integrá-la como recurso e plataforma das organizações e que reiteram as barreiras de entrada. Em trabalho conjunto com a AT&T, a firma de consultoria Early Strategies aborda o impacto das redes sociais no mundo dos negócios e também alguns de seus desafios. O primeiro efeito é a mudança no tipo e no estilo da comunicação corporativa, talvez o mais fácil de perceber e explorar. Podemos dizer que a visibilidade, a interatividade e a personalização passaram a ser requisitos inevitáveis para todos. E o controle da mensagem, da imagem e da informação transforma-se em um hábito obscuro do passado.

À medida que as empresas se tornam mais transparentes para o ambiente externo, os funcionários, por sua vez, começam a observar mais a cultura corporativa, como ela responde a suas convicções e de que modo se ajusta à imagem pública que transmite. Eles passam a exigir que a organização seja mais explícita ou mais consistente. Também a estrutura muda: a pirâmide se

achata, o que traz vários benefícios associados, entre eles a velocidade e a capacidade de adaptação aos novos modelos de crescimento. Neste ponto, cabe um alerta: talvez essa seja a transformação mais difícil. Assim como as redes sociais celebram a grande incerteza da aleatoriedade, a destruição criativa, a horizontalidade e os mais profundos impulsos sociais, também descobrem outros impulsos nada construtivos por trás da resistência, do maniqueísmo e dos jogos de poder.

Menos sombrio e pessimista é o comportamento ante a inovação aberta e a implantação de instâncias regulares de integração da inteligência coletiva de funcionários, clientes, fornecedores e de todos os aspectos da aplicação das redes sociais nas empresas, que têm sido bem acolhidos e já contam com uma galeria de casos de sucesso. Não obstante, a velocidade de adoção é muito variável e não depende exclusivamente da existência de referências para imitar ou por superar.

O inegável furor provocado pelas redes sociais leva alguns a subestimar ou, pelo menos, relativizar sua capacidade de gerar resultados tangíveis, equiparando-as a modas passageiras. Mas a realidade demonstra que uma estratégia que aproveite as oportunidades apresentadas pelas redes amplia a capacidade de alcance da empresa e assegura a conversão do marketing direto e da publicidade tradicional em uma segmentação dinâmica, de maior ajuste fino e eficiência. O lançamento de novos produtos ou de versões melhoradas de produtos existentes fica mais rápido e o CRM (gestão do relacionamento com o cliente, na sigla em inglês) vira um centro de contatos personalizados. Esses fatores melhoram a experiência do cliente e aumentam a taxa de retenção.

Vale insistir que, como a mudança não é tecnológica, mas sociológica, os métodos tradicionais de medição de retorno sobre o investimento não servirão para avaliar os resultados. Esse é outro ponto que retarda sua plena adoção. Um desafio tão difícil quanto o que concebe a noção de inteligência coletiva associada à colaboração, aos *wikis* e ao trabalho em rede, diante das exigências da propriedade intelectual.

Um relatório da empresa Rubicon Consulting corrobora o da Early Strategies. A partir de uma pesquisa que conduziu nos Estados Unidos em 2008 sobre o comportamento das pessoas nas redes sociais e nas comunidades *online*, a Rubicon formulou algumas recomendações interessantes, mesmo quando se trata das necessidades das empresas de tecnologia. Veja dois exemplos:

- Cuide dos MFCs (colaboradores mais frequentes, na sigla em inglês), porque são muitos os clientes que tomam decisões baseando-se nos comentários deles *online* –escritos, na maioria, por alguns poucos usuários,

ANTES DEMOGRÁFICA, AGORA TECNOGRÁFICA

Para entender como se comportam as pessoas no ambiente da web 2.0 e suas tecnologias associadas, a Forrester Research desenvolveu uma “escala tecnográfica” que agrupa as pessoas em função de suas atividades sociais. Resultado: perfis que servem para detectar tendências, classificar usuários ou grupos de usuários e elaborar estratégias. Em que grupo está a maioria de seus clientes? E seus funcionários?

Criadores

- Publicam um blog
- Têm página na web
- Publicam vídeos que eles mesmos gravam
- Fazem o *upload* de “sua” música
- Publicam artigos ou histórias que escrevem

Críticos

- Qualificam ou comentam produtos e serviços
- Fazem comentários em blogs de terceiros
- Participam de fóruns *online*
- Colaboram ou editam artigos em algum *wiki*

Colecionadores

- Usam *feeds* (RSS, *Really Simple Syndication*)
- Colocam *tags* em *sites* ou fotos
- Votam por *sites*

Adeptos

- Mantêm seu perfil em alguma rede social
- Visitam os *sites* das diferentes redes

Espectadores

- Leem blogs
- Assistem aos vídeos de outros usuários
- Ouvem os *podcasts*
- Leem fóruns virtuais
- Leem as opiniões ou os votos de outros usuários

Inativos

- Não interagem socialmente *online* de maneira alguma

Fonte: Groundswell/Forrester Research.

MESA DE BAR ONLINE 3.0, POR SILVIO MEIRA

O que os textos sobre redes sociais desta edição da **HSM Management** nos dizem é que empresas são abstrações usadas, comercialmente, para representar a ação coletiva de sua cadeia de valor e, cada vez mais, de seus colaboradores. E isso tem consequências muito profundas. Vamos pegar um exemplo de rede social, o que ele tem a ver com sua empresa e um caso brasileiro, recente. O Twitter parece uma grande mesa de bar, 140 caracteres por vez. Com dois problemas, do ponto de vista da empresa de quem está “na mesa”: primeiro, a mesa pode ser muito grande, centenas de milhares de pessoas ao redor de uma conversa; segundo, ao contrário do bar, onde ninguém escreve o que os outros dizem, tudo fica escrito e pode ser replicado *ad infinitum* –com as devidas consequências, criadas pela mediação tecnológica da “mesa de bar” *online*, na web 3.0.

Recentemente, algumas empresas brasileiras de mídia determinaram que seus colaboradores devem cumprir seus contratos ao pé da letra, significando que todo seu “conteúdo” estaria a serviço do negócio. Mas... e a mesa de bar? Muitas delas, como o Twitter, mediadas por tecnologia e transformadas em redes sociais, são conteúdo, podem ser (mas ainda não são) negócio e servem como mecanismo de relacionamento que transcende, em muito, as fronteiras de todas, e não só de algumas, empresas de pedra e cal.

E o que as empresas deveriam fazer? Este é um eterno dilema, que assombra executivos todas as vezes que a base tecnológica de seus negócios é renovada muito profunda e rapidamente –como é, aliás, o caso das redes sociais. E a resposta é darwinianamente simples: as empresas de-

vem se adaptar, o mais rápido possível, aos novos tempos. Numa economia em rede, numa sociedade do conhecimento, onde tudo são processos, tentar prender o tempo e os relacionamentos nas amarras do segredo como alma do negócio, que foi um fundamento da revolução industrial há mais de dois séculos... é perda de energia. Total.

Porque as pessoas sempre foram suas redes. Nós vivemos em contextos comunitários bem mais amplos do que nossas empresas, com muita gente pegando no “trampo” para, em outra hora e cenário, fazer aquilo que realmente gosta e para o que vive. Redes sociais (virtuais, habilitadas pela web) podem ser justamente a infraestrutura dos nossos tempos para fundir esses ambientes, hoje quase sempre sem conexão, de tal maneira que o que se faz “porque tem de ser feito” comece a ficar inseparável do que se faz “porque se quer fazer”.

Imagine as consequências, para seu negócio, de só ter gente fazendo o que quer fazer... Se não me engano, boa parte dos problemas da maioria dos negócios vem da falta de sincronia entre o que se tem de e o que se quer fazer –o que leva, quase sempre, a coisas malfeitas. Redes sociais, até porque são mecanismos poderosos de construção de imaginário coletivo, comum, podem ser instrumento fundamental para a criação e manutenção das empresas na sociedade em rede. Sua concorrência, agorinha mesmo, está pensando nisso.

Um dos maiores especialistas do Brasil em TI e inovação, Silvio Meira é fundador do Porto Digital, o Vale do Silício brasileiro, em Pernambuco, e cientista-chefe do C.E.S.A.R.

facilmente identificáveis e contatáveis. É preciso responder de imediato a esses MFCs.

- Estude muito bem o tipo de comunidade *online* com o qual você lida. Uma “comunidade de paixão” não se comporta como uma “comunidade de prática”, que é o tipo de comunidade com que as empresas estão acostumadas. Se você tratar ambas igualmente, os membros de uma das duas –ou das duas– ficarão incomodados. Em suma, generalizar não é permitido, porque, mesmo que se insista em associar as redes sociais a suas tecnologias facilitadoras, seu vetor de aglutinação e de organização são as pessoas, não as tecnologias.

CONJUNTO DE ESPÉCIES

Um recente estudo sobre o marketing da influência so-

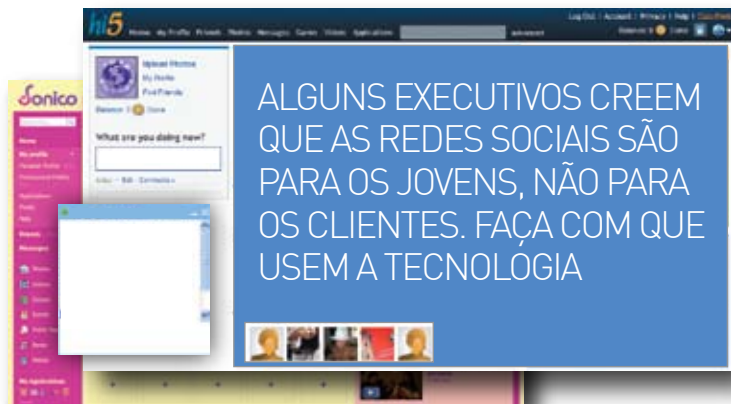
cial (SIM, na sigla em inglês), conduzido pela empresa especializada em tecnologia e marketing interativo Razorfish, constatou que o comprador, nesse processo “social” pelo qual toma decisões, recorre a três diferentes tipos de referências principalmente [veja figura na página 80].

- Os influenciadores sociais são os que participam de plataformas sociais e se incluem no gráfico social do comprador condicionando sua decisão de compra e seu nível de afinidade com marcas, hábitos, serviços, produtos e gostos. Isso se dá por meio de comentários, dados em seu perfil ou *status* nas redes. Publicam comentários em blogs próprios e alheios, participam de fóruns e podem chegar a conhecer pessoalmente o comprador.

- No processo, pode-se perceber claramente a influência dos chamados pares, que são os membros da família ou de seu círculo social mais próximo, pessoas que viverão de perto os resultados da decisão que o comprador tomará.
- Finalmente, identificam-se os influenciadores-chave, definidos como formadores de opinião que têm um blog e/ou um perfil no Twitter e, em geral, não conhecem seu público pessoalmente.

Ainda que pareça bem básica, essa classificação tem sua lógica. Como não se alcança mais os clientes à moda antiga, é preciso se envolver com aqueles que exercem influência sobre suas decisões, mas, evidentemente, isso só é possível entendendo o modo como eles se conectam. O controle não entra no esquema. “O ecossistema mudou”, informa o relatório da pesquisa. Com ele, mudaram também o marketing, as vendas, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento de novos produtos, a estratégia e a execução.

Essa mudança gerada pelo impacto da expansão do ecossistema de comunicação vai além da superfície, respeitando a Lei de Metcalfe (batizada em homenagem a seu criador, Bob Metcalfe, também inventor da ethernet), segundo a qual o valor de um sistema de comunicação cresce na razão do quadrado do número de usuários do sistema. Na realidade, é um movimento que reforça cada um dos nós, porque cada indivíduo é convertido no eixo de sua rede.



Quando Charlene Li [leia sua entrevista na página 82] e Josh Bernoff deram ao livro deles o título *The Groundswell*, desejaram, naturalmente, trabalhar com a imagem a que o termo remete: a “onda do fundo do oceano”. Segundo o dicionário, é “a agitação das águas do mar que se origina no fundo e que, em forma atenuada, chega aos lugares próximos da costa”. É, ainda, “inquietude ou agitação, mais ou menos latente, que turva ou dificulta o curso de um assunto qualquer”. Nos dois casos, o efeito pode ser incontrolável.

GRÁFICO SOCIAL DO COMPRADOR



Os autores reconhecem esse potencial desestabilizador, antes de enumerar algumas recomendações para quem queira preparar sua organização para a transformação que a *groundswell* traz. “É um campo minado”, dizem. Para implantar a estratégia, sugerem:

- Comece com cautela e moderação. Como terá de cuidar de sua cota de poder e dosá-la, selecione suas batalhas estrategicamente.
- Eduque seus executivos. Alguns creem que as redes sociais são para os jovens, não para os clientes. Faça com que eles as conheçam e que usem a tecnologia. Um bom ponto de partida pode ser um blog interno ou uma rede de colaboração.
- Selecione os melhores para levar adiante sua estratégia, não os que tenham tempo disponível, nem um executivo sênior, somente por ser sênior. Escolha alguém que goste de se relacionar com os clientes.
- Certifique-se de que sua equipe de TI e seus fornecedores de tecnologia estejam em sintonia.
- Planeje o próximo passo e também o longo prazo. Assim saberá para onde a onda está levando sua empresa. **M**