

DOSSIÊ

REDES SOCIAIS



# O VALOR SOCIAL DA EMPRESA

AS REDES EXPORTAM SUAS FUNÇÕES MAIS VALIOSAS PARA OS SISTEMAS CORPORATIVOS. E AS EMPRESAS USAM ESSES APLICATIVOS PARA TUDO, DESDE MODIFICAR SUAS PRÁTICAS DE MANAGEMENT É ESTIMULAR A INOVAÇÃO, ATÉ GERENCIAR AS INFORMAÇÕES E AS RELAÇÕES COM CLIENTES E SÓCIOS

Ilustração: suma3

“**A**s redes sociais são a chave do futuro corporativo.” Foi com essa frase que George Colony, o número um da Forrester Research, iniciou a principal conferência do Forrester IT Forum 2009, em Berlim, Alemanha. Segundo o especialista, as empresas que não perceberem a importância das redes sociais para os negócios serão literalmente varridas pela crise. “Na era pós-recessão, o maior desafio que as organizações enfrentarão será a inovação”, explicou. “Consumidores e clientes se converterão em participantes ativos do desenvolvimento de produtos. As redes definirão os processos de inovação, que serão como um diálogo contínuo entre os clientes, a empresa, seus sócios e seus fornecedores.”

Em 2008, Colony criou o conceito Social-Sigma para se referir à forma como as empresas devem adotar as ferramentas e metodologias das redes sociais. Com a estratégia 6-Sigma, as organizações aperfeiçoam os processos gradualmente, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos. Com o método Social-Sigma, elas melhoram e renovam seus produtos e serviços com base no *feedback* das redes sociais, proveniente de clientes, sócios de negócios, fornecedores ou funcionários. Colony estima que, nos próximos cinco anos, todas as empresas incluídas na lista *Fortune 500* adotarão a metodologia Social-Sigma para melhorar suas operações e processos de pesquisa e desenvolvimento.

A adoção de um sistema de redes sociais não ocorrerá sem intervenção da alta gerência, alerta um estudo da firma de consultoria McKinsey. Muitas empresas fracassam em suas implementações pela resistência dos executivos, que enxergam as redes sociais como ameaça. O que os amedronta é o estilo franco das conversas que acontecem nesses ambientes e as críticas abertas que os consumidores fazem sobre os produtos, os serviços ou a conduta das empresas.

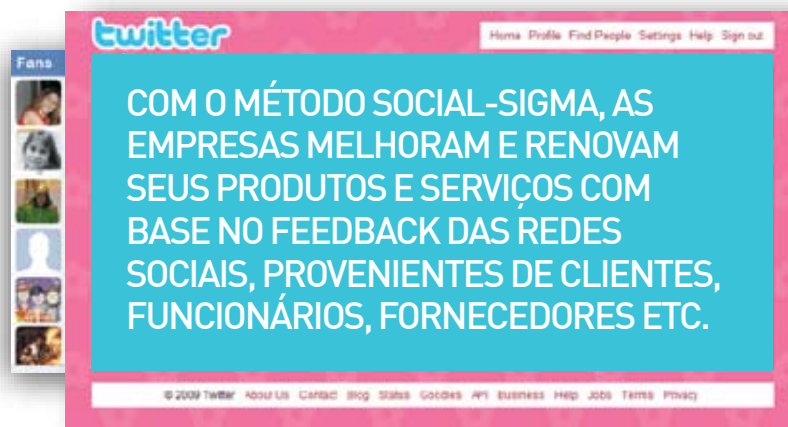
Outras vezes, as redes sociais corporativas simplesmente não funcionam porque não se integram ao fluxo de trabalho diário. O fato de seus padrões serem mais flexíveis e muito diferentes de sistemas focados em melhorar a efetividade e eficiência dos processos de negócios leva a pensar que dispensam uma metodologia de uso rigorosa.

A BlueShirt Nation (BSN), rede social criada em 2006 por Gary Koelling e Steve Bendt para a Best Buy, empresa

de varejo de eletrônicos norte-americana, é central na atividade de cada área da companhia. Koelling e Bendt, na época profissionais de criação da área de marketing, imaginaram que a plataforma seria o meio ideal para reunir ideias dos funcionários das lojas e usá-las nas campanhas publicitárias. Isso, no entanto, implicava um esforço extra das pessoas e o projeto fracassou. A rede não era uma entidade orgânica capaz de crescer “por decreto”. Depois do redesenho do sistema e sua integração com os processos de negócios, a BSN conseguiu 20 mil participantes ativos, que hoje são a principal fonte de ideias para melhorar as políticas corporativas.

### MUDANÇA NA ESTRUTURA DE PODER

De acordo com uma pesquisa mundial da McKinsey com 1.200 companhias, quase 30% das empresas utilizam redes sociais, com diversos objetivos, entre eles: modificar as práticas de *management*, impulsionar a inovação, gerenciar as relações e as informações, incrementar a produtividade e acelerar os ciclos de desenvolvimento de produtos. As redes sociais também estão desmontando o organograma corporativo. Eran Barak, responsável pelas estratégias de marketing globais da Thomson Reuters,



diz que “quem olha o organograma de uma empresa vê a distribuição de poder formal, mas, se analisar a dinâmica das redes sociais, encontrará a verdadeira distribuição de poder. As redes refletem com clareza o fluxo do conhecimento, quem dirige realmente as coisas”.

Depois do *software* fornecido como serviço pela web, as redes estão em segundo lugar em importância entre as ferramentas web 2.0 usadas pelas empresas (blogs, *wikis*, *mashups*, *videocasts*, *podcasts* e outras). A Forrester prevê que até 2013 as organizações desembolsarão US\$ 4,6 bilhões em tecnologias 2.0. Desse montante, as redes sociais receberão a maior parte: US\$ 2 bilhões.

**Florencia Lafuente é colaboradora da revista HSM MANAGEMENT.**

## NASCE UMA INDÚSTRIA

O mercado para os fornecedores de *software* de colaboração e redes sociais está em franca expansão. Existem mais de 150 empresas que oferecem plataformas e aplicativos sob o guarda-chuva “*enterprise 2.0*” (versão corporativa da tecnologia web 2.0). Essas soluções são uma combinação de tecnologias “sociais” como blogs, RSS, *wikis*, redes sociais e outras, destinadas a facilitar a colaboração entre funcionários, sócios de negócios e clientes. Trazem funcionalidades de redes como Facebook e MySpace, mas com maiores níveis de controle e segurança, e ferramentas analíticas

para medir a adoção e o uso.

As empresas podem contratar essas ferramentas como um serviço na web, fazer desenvolvimentos internos com *softwares* de código aberto fornecidos por companhias como Google ou comprar pacotes de fornecedores de classe mundial como IBM e Microsoft ou de pequenas firmas especializadas. É provável que no futuro os fornecedores menores se limitem a soluções segmentadas e os grandes se concentrem em aplicativos corporativos integrados. Segundo a Forrester Research, muitas das empresas independentes serão absorvidas pelas grandes e

seus produtos passarão a formar os pacotes de *software* de colaboração empresarial dessas companhias. Mais ainda: até 2013, diz a Forrester, a tecnologia 2.0 deixará de ser um produto para se transformar em uma função.

O surgimento de padrões e arquiteturas corporativas 2.0 sólidas, seguras e aprovadas pela comunidade de negócios levará tempo. Enquanto isso, o *software* “social” impulsiona mudanças radicais na atual estrutura de tecnologia da informação das empresas, porque sua implantação requer um enfoque renovado sobre o fluxo de trabalho.

Nos campos mais diversos, do marketing à estratégia e do serviço ao cliente à inovação, as empresas estão transformando em aplicativos valiosos as melhores funções das redes sociais públicas como Facebook, Twitter e MySpace, e das redes de negócios como LinkedIn, Plaxo e Ryze. Algumas optam por implantar pacotes de *software* com ferramentas de redes sociais de fornecedores como Microsoft e IBM ou de concorrentes mais segmentados como Awareness, Telligent e Jive (veja quadro na página 94). Outras preferem desenvolvê-las internamente, com linguagens de código aberto.

A alemã SAP, gigante do *software* de negócios, e a organização de mídia e serviços de informações Dow Jones alinharam suas redes sociais com suas estratégias centrais. A Toyota abriu canais no Facebook, no YouTube e no Twitter para interagir com seus clientes. A Visa lançou no Facebook o aplicativo The Visa Business Network (desenvolvido com *software* do Google), com o objetivo de interconectar os donos de mais de meio milhão de pequenas empresas e ajudá-los a promover seus

negócios em uma comunidade mais ampla.

Nos Estados Unidos, firmas de consultoria em recrutamento de pessoal fazem pesquisas entre os 25 milhões de membros do LinkedIn para encontrar novos talentos. A Adidas descobriu que, com cada US\$ 100 mil investidos em publicidade em seu grupo Adidas Soccer, no MySpace, conseguia que 26 mil usuários

– e potenciais clientes – utilizassem imagens da marca para decorar seu perfil. Quando esses usuários passavam a dica a seus amigos, acrescentavam-se 18 mil perfis ilustrados com imagens da Adidas. A IBM desenvolveu a própria rede social com o *software* de colaboração Oracle Beehive e

integrou as funções mais populares do Facebook e do Twitter

a seus sistemas corporativos. Até o serviço secreto britânico aderiu: está investigando o potencial das redes para recrutar novos talentos.

O caso da SAP é uma mostra do poder de negócios dessas ferramentas. A empresa integrou Facebook, Twitter e LinkedIn a seu *software* de inteligência de negócios (BI –



*Business Intelligence*) e de gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*). Hoje, seus vendedores se comunicam com os potenciais clientes pelo Twitter, que acessam por meio do CRM corporativo. O Twitter se encarrega da colaboração e o *software* de CRM, de executar os processos formais necessários para fechar vendas.

Por meio da SAP Community Network, uma equipe de 35 funcionários faz a gestão de três comunidades das quais participam mais de 1,7 milhão de pessoas de 200 países. Duas delas são dirigidas aos desenvolvedores e a outra, especializada em processos de negócios, une consultores, especialistas corporativos internos, analistas de negócios e clientes. A empresa se encontra agora na fase de montar seu ecossistema de negócios na rede social, para trabalhar, entre outras coisas, em inovação conjunta relacionada a produtos e serviços.

A SAP ocupa o nono lugar entre as dez organizações mais comprometidas com as redes sociais, segundo o *ranking* 2009 do instituto de pesquisas EngagementDB. As oito primeiras são Starbucks, Dell, eBay, Google, Microsoft, Thomson Reuters, Nike e Amazon, e a décima a Intel. Para elaborar a lista, a EngagementDB analisou o grau de compromisso com as mídias sociais das cem marcas mais valiosas do mundo (estas, definidas de acordo com o *ranking BusinessWeek-Interbrand*). Não levou em conta apenas a quantidade de canais sociais que essas empresas gerenciam, mas o grau de envolvimento dos diferentes departamentos e gerentes com cada um desses canais. E avaliou se as companhias são bem-sucedidas em estimular a participação de seus clientes e se existe correlação entre o nível de compromisso, o faturamento e o lucro. O alto compromisso é indicador de desempenho e rendimento financeiro superiores.

### DESAFIOS À FRENTE

O compromisso organizacional é somente um dos desafios que as redes sociais trazem para as companhias. Outros estão relacionados com a tecnologia: a integração dos sistemas de redes com os preexistentes nas empresas, a necessidade de maior capacidade de armazenamento e os riscos dos buracos de segurança. Também há desafios no terreno da propriedade intelectual, gerados pela inovação coletiva ou pelo perigo de que se filtrem informações críticas das conversas dos funcionários nas redes públicas. E, finalmente, o desafio mais complexo: o desenvolvimento de novos indicadores de retorno sobre o investimento (ROI) que incluam a variável social.

John Parkinson, diretor de tecnologia da Transunion, uma das três principais empresas de serviços de informações de crédito dos Estados Unidos, fez contas rápi-

## OS LÍDERES

**Fornecedores destacados de plataformas, redes social e pacotes de software 2.0 que incluem aplicativos de redes sociais:**

### TRADICIONAIS

**IBM:** Connections/Quickr

**Microsoft:** SharePoint

**Oracle:** Beehive/AquaLogic

**SAP:** SAP Business Suite

### NOVOS E/OU ESPECIALIZADOS

**Alfresco:** Alfresco Sharing (código aberto)

**Awareness:** Awareness Platform

**blueKiwi:** blueKiwi Suite

**Connect Beam:** Social Software Suite Appliance

**Drupal:** Drupal

**Google:** Google Sites

**ive Software:** Clearspace

**KickApps:** KickApps (código aberto)

**Neighborhood America:** ELAvate

**Ning:** Ning (código aberto)

**Onesite:** Onesite

**SocialText:** SocialText

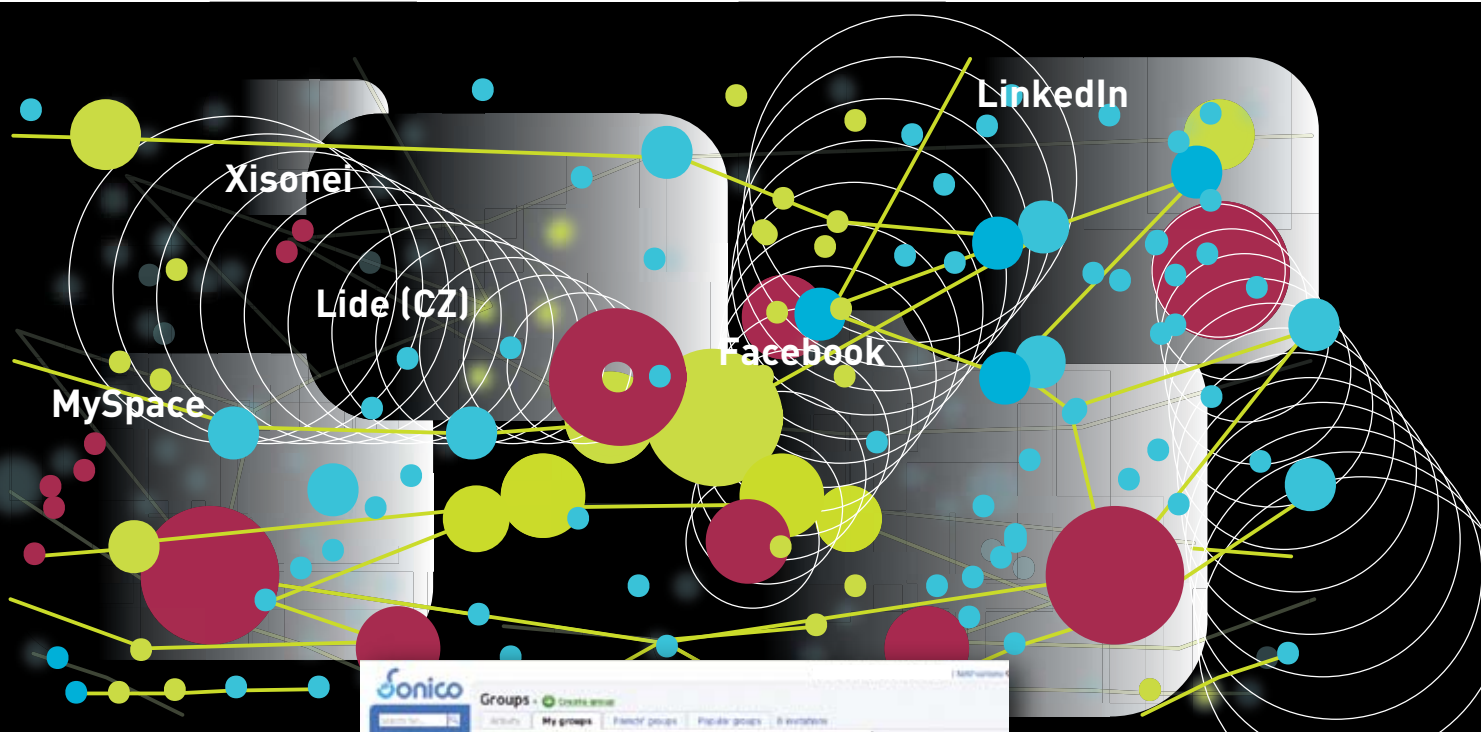
**Telligent Systems:** Community Server/CS Evolution

**Traction Software:** TeamPage

**Yammer:** Yammer

das por ocasião da implantação em 2008 do *software* de colaboração SocialText. Em menos de cinco meses, sua rede social havia permitido economizar cerca de US\$ 2,5 milhões, com um investimento de US\$ 50 mil. O SocialText está integrado à plataforma de colaboração da companhia, Microsoft SharePoint, com a qual compartilha funcionalidades similares. Por ora, explica Parkinson, a economia provém da redução na compra de ferramentas e de equipes focadas em melhorar o desempenho organizacional.

A Transunion adquiriu o *software* SocialText para desenvolver a rede dentro do sistema corporativo e evitar que os funcionários levassem seus debates a uma rede pública e que as informações de crédito de seus clientes acabassem no Facebook. Dessa forma, o conteúdo dos fóruns de discussão dos funcionários é armazenado na base de dados do sistema, que oferece as ferramentas necessárias para analisar as respostas que as pessoas leem e quais elas utilizam para resolver problemas.



Agora a Transunion pretende extrair padrões do fluxo de conhecimento e detectar quais são os funcionários mais eficientes na resolução de problemas. Isso permitirá fazer experimentos com novas descrições de tarefas para essas pessoas, incluindo a gestão das perguntas nos fóruns.

Se calcular o ROI de uma rede social é complexo, é possível medir o valor criado. A firma de tecnologia EMC implantou a plataforma de rede social do provedor Jive em 2007. De seus 38 mil funcionários em todo o mundo, 10 mil são usuários ativos da rede e 15 mil navegam por ela, mas não participam. Ainda que a adoção ampla não esteja necessariamente vinculada ao retorno financeiro, a empresa espera poder medir uma diminuição no volume de *e-mails* e arquivos anexados que transitam pela rede corporativa e uma conseqüente redução nos custos de armazenamento. A EMC também acredita que o Jive a ajudará a reduzir os ciclos de desenvolvimento de produtos.

A gigante farmacêutica Pfizer também busca formas de

**NA PFIZER, 63 MIL DOS 98 MIL FUNCIONÁRIOS SÃO USUÁRIOS REGULARES DO FACEBOOK – E A EMPRESA ESTÁ LÁ**

calcular o retorno sobre seu investimento em redes sociais. Atualmente analisa melhorias nos processos com base na comunicação entre seus aplicativos corporativos e a internet. A empresa criou um grupo no Facebook, acessado por milhares de cientistas e executivos por meio do *software* corporativo Microsoft SharePoint.

De seus 98 mil funcionários, 63 mil são usuários regulares da rede. Um exemplo do aumento da produtividade é dado pelo departamento de suporte técnico, que criou um *wiki* na rede para que os usuários encontrem soluções para problemas frequentes em seus computadores, sem ligar para o telefone de suporte. Os cientistas, por sua vez, que trabalham em projetos especiais, podem localizar colegas de especialidades complexas em qualquer lugar do mundo e em poucos segundos.

Perder contato com alguém será cada vez mais difícil. Veja o caso da Dow Jones, que oferece a seus clientes corporativos um serviço de rede social com o qual eles podem elaborar mapas de relações entre centenas de

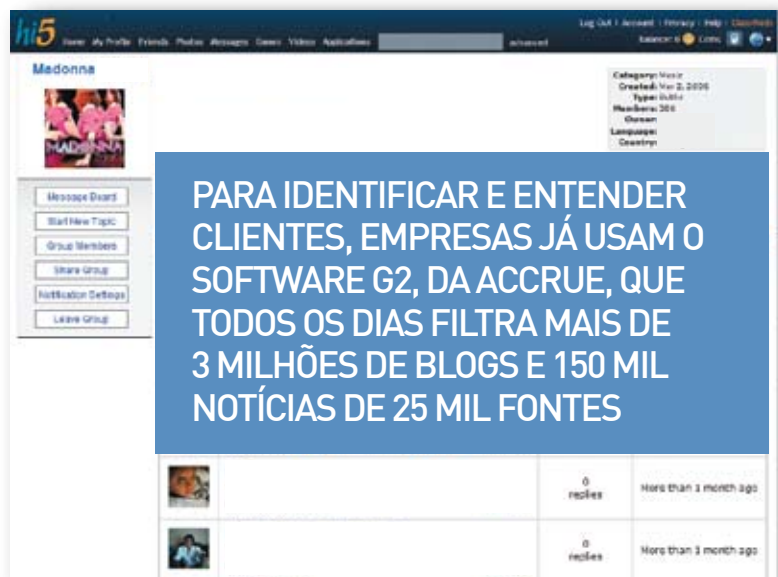
milhares de executivos. Tom Aley, vice-presidente sênior da empresa, explica que, com o *software* Accrue G2, os executivos identificam potenciais clientes e descobrem conexões valiosas entre eles; enxergam o caminho completo de uma relação e avaliam a força da combinação mediante um sistema de qualificação. O *software* filtra diariamente informações de mais de 3 milhões de blogs e 150 mil notícias de 25 mil fontes e mantém atualizada a base de dados em tempo real. Os buscadores do Accrue G2 também recolhem informações de redes de negócios como o LinkedIn e usam outras fontes da empresa e dados comparados para fornecer um quadro mais completo do ambiente de vendas e das relações entre seus potenciais clientes e as empresas concorrentes.

### DA RETENÇÃO DE TALENTOS AO SERVIÇO AO CLIENTE

A guerra pelos talentos também acontece nas redes sociais. Em 2007, a Deloitte desenvolveu a rede D-Street, para criar um sentimento de comunidade entre seus funcionários de todo o mundo e atrair o interesse das gerações mais jovens. A D-Street permite à empresa oferecer condições de trabalho mais flexíveis aos novos funcionários, estabelecer equipes de trabalho virtuais, capacitá-los com maior rapidez, melhorar a colaboração e incrementar a retenção. A Ernst & Young, que contrata 3,5 mil novos graduados universitários por ano, gerencia grupos de carreiras no MySpace e no Facebook, que atraem mais de 100 milhões de visitantes por mês. Além de fornecer informações ali, ela responde a perguntas dos participantes e faz entrevistas como parte do processo formal de recrutamento.

Segundo um estudo realizado em 2008 entre consumidores norte-americanos pela Cone, 60% dos membros de redes sociais adultos interagem com as empresas e, desse total, 93% acreditam que as corporações deveriam usar mais os meios sociais. Para quê? Havendo a possibilidade de o mesmo entrevistado dar mais de uma resposta, vejamos: para resolver problemas (43%), para receber *feedback* sobre seus produtos e serviços (41%), para que os consumidores interajam com as marcas (37%) ou para fazer campanhas de marketing (25%).

A JetBlue, companhia aérea de baixo custo com melhores índices de satisfação dos clientes, experimentou na pele essa nova realidade quando, há dois anos, uma nevasca a obrigou a cancelar voos e, devido a uma ges-



tão inadequada da situação, acabou paralisando toda sua frota por vários dias. O descontentamento dos clientes se propagou rapidamente pela internet. O fundador e então presidente da empresa, David Neeleman, recorreu ao YouTube para pedir desculpas e explicar como repararia o inconveniente. Passada a tormenta, a JetBlue abriu um canal no Twitter para fazer um acompanhamento ao vivo de todos os problemas.

Empresas como Starbucks, Coca-Cola, Pepsi, Ford e Toyota encontraram no Twitter uma valiosa fonte de informações para a pesquisa de mercado. Com o *software* Tweet Scan, podem fazer buscas nos arquivos da rede, analisar as conversas, detectar tendências e conhecer mais sobre o nível de compromisso dos consumidores com seus produtos e com os da concorrência, além de identificar as mensagens que as mencionam e responder por meio da tecnologia CoTweet, desenvolvida para gerenciar múltiplos autores de uma mesma conta.

Sem dúvida, “estar” nas redes sociais envolve muito mais do que elaborar um perfil organizacional e esperar que os usuários enviem seus comentários. Significa comprometer-se, planejar seu uso, determinar objetivos, manter o conteúdo atualizado e interagir com os integrantes da rede diariamente.

Resta pouco a debater sobre participar dos meios sociais, conclui o estudo da EngagementDB. Logo, as empresas sem presença nesse terreno serão a minoria. **M**