



A ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS APLICAÇÕES DE *SOCIAL MEDIA*

CASO: AS GRANDES EMPRESAS PORTUGUESAS

Nuno José Martins Guerra

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão
Especialidade: Marketing

ORIENTAÇÃO: *Prof.^a Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério*
Prof. Doutor Rui Filipe Cerqueira Quaresma

ÉVORA, ABRIL DE 2015



À Ema, Margarida, Pedro e Nuno

RESUMO

A presente tese visa a caracterização da situação atual de adoção e implementação do *social media* no seio das grandes empresas em Portugal. A expressão *social media* representa um conjunto de meios e ferramentas *online* e/ou *mobile*, que permitem a partilha e discussão de informação entre pessoas.

A metodologia de investigação adotada seguiu uma metodologia empírica, transversal por via de sondagem. O estudo empírico baseia-se numa amostra de 138 grandes empresas portuguesas distribuídas por 27 setores de atividade. A recolha dos dados primários foi efetuada através de um questionário de tipo estruturado disponibilizado pela via *online*. A análise de dados foi efetuada com base nas técnicas estatísticas de tipo não paramétrico, designadamente o Qui-Quadrado (análise bivariada) e o Modelo de Regressão Logit (análise multivariada). Foram formulados 4 testes de hipóteses para verificar a associação entre a variável dependente referente à adoção do *social media* e as variáveis independentes: setor de atividade da empresa, operação em mercados internacionais, idade dos consumidores e tipo de canal utilizado.

Das 138 empresas inquiridas, 59,5% confirmaram terem tomado a decisão de adotar plataformas/aplicações do *social media* na sua estratégia de comunicação. A análise da adoção e implementação incidiu sobre 8 plataformas/aplicações do *social media*. Dos resultados apresentados, verificou-se que o *Facebook*, o *Youtube* e o *Twitter* são as plataformas/aplicações a que as empresas da amostra mais recorrem para o exercício da sua atividade. As principais vantagens referidas pelos gestores para justificar a adoção do *social media* foram a sua utilidade para apresentarem os novos produtos e serviços da empresa e o facto de ajudar a aumentar a notoriedade da marca. Entre as principais desvantagens apontaram-se as dificuldades de avaliação da sua eficácia, bem como a possibilidade de surgirem comentários negativos acerca da empresa.

Palavras chave: *Social media*, *E-marketing*, Comunicação Integrada de Marketing.

Thesis Title:

“*Social media* Applications Adoption and Implementation.
Case: Large Sized Portuguese Enterprises.”

ABSTRACT

This thesis aims at characterizing the current state of adoption and implementation of *social media* within large companies in Portugal. The term *social media* is a set of resources and tools online and / or mobile, which allow the sharing of information and discussion between people.

The research methodology adopted followed an empirical methodology. The empirical study was based on a sample of 138 large Portuguese companies spread across 27 industries. The collection of primary data was performed through the use of a structured type online questionnaire. Data analysis was performed based on statistical techniques of a nonparametric type, including Chi square (bivariate analysis) and Logit Regression Model (multivariate analysis). Four hypothesis tests were formulated to verify the association between the dependent variable related to the use of *social media* and the independent variables, sector of activity of the company, the operation in international markets, the age of consumers and the type of channel used.

Of the 138 companies surveyed, 59.5% confirmed that they made the decision to adopt *social media* platforms in their communication strategy. The analysis of the adoption and implementation focused on 8 *social media* platforms. The results, demonstrated that *Facebook*, *Youtube* and *Twitter* are the platforms most used for the exercise of their activity. The main advantages mentioned by managers to justify the adoption of *social media* were their usefulness in the presentation of the companies new products and services and the fact that it helps increase brand awareness. Among the main drawbacks pointed out were the difficulties of assessing their effectiveness as well as the possibility of arising negative comments about the company.

Key Words: *Social media, E-marketing, Integrated Marketing Communication.*

AGRADECIMENTOS

Estas palavras de agradecimento têm como finalidade expressar da melhor forma o meu sentimento, na qualidade de Doutorando, em relação a todas as pessoas que de uma maneira ou de outra deram o seu contributo e apoio para a realização e finalização da presente tese.

Embora manifeste um agradecimento geral a todos os intervenientes, gostaria de deixar um agradecimento especial:

- ❖ À Universidade de Évora, pelas facilidades e meios concedidos para a concretização desta tese;
- ❖ Ao Instituto Politécnico de Castelo Branco e Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, pelas facilidades e meios concedidos para a concretização da mesma;
- ❖ Aos meus Orientadores, Sr^a. Professora Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério e Sr. Professor Doutor Rui Filipe Cerqueira Quaresma, pela total disponibilidade apresentada em orientar a tese e pelo apoio concedido na elaboração da mesma;
- ❖ A todas as empresas que prestaram o seu apoio na realização do trabalho de campo, e sem as quais esta tese não teria sido realizada;
- ❖ Aos meus pais, Teófilo e Maria Albertina, pela educação que me deram e pelo apoio concedido ao longo do período de realização desta tese;
- ❖ Ao meu irmão pelo seu amor, amizade e companheirismo que desde sempre o caracterizaram ao longo da vida, especialmente durante o período de realização desta tese;
- ❖ Ao Sr. Fernando Casteleira e a sua esposa Sra. Idalina Tomás, pela sua dedicação e preciosa colaboração prestada no tratamento da base de dados das 500 maiores e melhores empresas em Portugal;
- ❖ Ao Sr. Dr. Hélio Lameiras pela sua disponibilização e colaboração na realização de todo o trabalho envolvido com o envio dos questionários para as empresas;
- ❖ Finalmente aos meus filhos Margarida e Pedro, à minha companheira, Ema e ao Nuno João, por todas as privações a que foram sujeitos e pelo apoio concedido ao longo do período de realização desta tese, sem o qual dificilmente teria chegado ao fim.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	13
ÍNDICE DE TABELAS.....	14
ABREVIATURAS.....	16
GLOSSÁRIO.....	17
1. INTRODUÇÃO.....	21
1.1. Definição da problemática e justificação do tema.....	21
1.2. Metodologia de Investigação.....	24
1.3. Estrutura da tese.....	25
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	27
2.1. O papel do <i>e-marketing</i> na definição da estratégia de marketing integrado ...	28
2.1.1. Definição de <i>e-marketing</i>	28
2.1.2. A Internet, sua composição e contextualização	30
2.1.3. O crescimento da Internet	32
2.1.4. Benefícios e vantagens da Internet e avanços nas tecnologias de informação	33
2.1.5. O impacto da tecnologia sobre o marketing.....	35
2.2. O novo paradigma da comunicação e o poder do consumidor.....	39
2.3. O <i>social media</i> como novo elemento de comunicação integrada.....	43
2.3.1. O conceito do <i>social media</i>	43
2.3.2. O <i>social media</i> e o seu contributo para o <i>mix</i> de comunicação.....	46
2.3.3. Adoção e implementação do <i>social media</i> nas empresas.....	49
2.3.4. Caracterização e análise das ferramentas do <i>social media</i>	73
2.4. Síntese do capítulo.....	84
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	89
3.1. Definição da problemática e objetivos	89
3.2. Definição de hipóteses.....	97
3.3. Estudo exploratório	103
3.4. Estudo empírico.....	104
3.4.1. <i>Design</i> do instrumento de recolha.....	104
3.4.2. Pré-teste do questionário	116
3.4.3. Processo de amostragem	117

3.5. Trabalho de campo	121
3.6. Métodos para o tratamento de dados.	122
3.7. Síntese do capítulo.....	128
4. TRATAMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	131
4.1. Caracterização da amostra.....	131
4.2. Análise exploratória dos dados.....	135
4.3. Análise inferencial	153
4.3.1. Análise bivariada.....	153
4.3.2. Análise multivariada	159
4.4. Síntese do capítulo.....	163
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
5.1. Conclusões.....	165
5.2. Limitações da pesquisa.....	173
5.3. Recomendações para futuras pistas de investigação	174
BIBLIOGRAFIA.....	177
ANEXOS.....	191
ANEXO 1 – DIAGRAMA DE FLUXO DO QUESTIONÁRIO	193
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO	195
ANEXO 3 – TEXTO DA CARTA ENVIADA POR <i>EMAIL</i> ÀS EMPRESAS	199
ANEXO 4 – QUADROS DE DADOS DE APOIO AOS GRÁFICOS	201
ANEXO 5 – ANÁLISE BIVARIADA.....	211
ANEXO 6 – ANÁLISE MULTIVARIADA.....	219

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - 500 Maiores e Melhores Empresas por setor de atividade.....	120
Gráfico 2 - Representação da função logística	127
Gráfico 3 - Empresas por setor de atividade.....	132
Gráfico 4 - Idade do público-alvo das empresas	132
Gráfico 5 - Tipo de cliente principal	133
Gráfico 6 - Atuação no mercado internacional.....	134
Gráfico 7 - Cargo do responsável pelo preenchimento do questionário	135
Gráfico 8 - Adoção do <i>SM</i> na estratégia de comunicação	136
Gráfico 9 - Empresas que adotaram <i>SM</i> por setor de atividade.....	137
Gráfico 10 - Ano de adoção da primeira aplicação do <i>SM</i>	138
Gráfico 11 - Plataformas/aplicações do <i>SM</i> adotadas pelas empresas	138
Gráfico 12 - Número médio de plataformas/aplicações adotadas por setor	140
Gráfico 13 - Previsão de investimento em <i>SM</i>	142
Gráfico 14 - Vantagens de adoção do <i>SM</i>	143
Gráfico 15 - Desvantagens da adoção do <i>SM</i>	144
Gráfico 16 - Contributo das aplicações do <i>SM</i> para os objetivos da empresa.....	145
Gráfico 17 - Razões para a não adoção das plataformas/aplicações do <i>SM</i>	147
Gráfico 18 - Responsabilidade pela monitorização do <i>SM</i>	148
Gráfico 19 - Utilização dada à informação resultante da monitorização do <i>SM</i>	150
Gráfico 20 - Gestão de conteúdos nas plataformas/aplicações do <i>SM</i>	151
Gráfico 21 - Conselhos coordenadores por setor de atividade	151
Gráfico 22 - Métodos utilizados para avaliar a eficácia do <i>SM</i>	152

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Distribuição de utilizadores de Internet no mundo	32
Tabela 2 - Alterações com impacto no marketing tradicional.....	37
Tabela 3 - Hipóteses de investigação	102
Tabela 4 - Apresentação das hipóteses: variáveis independentes e dependente.....	102
Tabela 5 - Pergunta 1.1 do questionário	105
Tabela 6 - Pergunta 1.2 do questionário	106
Tabela 7 - Pergunta 1.3 do questionário	106
Tabela 8 - Pergunta 1.4 do questionário	106
Tabela 9 - Pergunta 1.5 do questionário	107
Tabela 10 - Pergunta 1.6 do questionário	107
Tabela 11 - Pergunta 2.1 do questionário	108
Tabela 12 - Pergunta 2.2 do questionário	108
Tabela 13 - Pergunta 2.3 do questionário	109
Tabela 14 - Pergunta 2.4 do questionário	109
Tabela 15 - Pergunta 2.5 do questionário	109
Tabela 16 - Pergunta 2.6 do questionário	110
Tabela 17 - Pergunta 2.7 do questionário	110
Tabela 18 - Pergunta 2.8 do questionário	111
Tabela 19 - Pergunta 2.9 do questionário	111
Tabela 20 - Pergunta 2.10 do questionário	112
Tabela 21 - Pergunta 2.11 do questionário	112
Tabela 22 - Pergunta 2.12 do questionário	113
Tabela 23 - Pergunta 2.13 do questionário	113
Tabela 24 - Pergunta 2.14 do questionário	114
Tabela 25 - Pergunta 2.15 do questionário	114
Tabela 26 - Pergunta 2.16 do questionário	115
Tabela 27 - Pergunta 2.17 do questionário	115
Tabela 28 - Objetivos geral e específicos	116
Tabela 29 - Calendarização do trabalho de campo realizado	122
Tabela 30 - Tabela de Contingência	123
Tabela 31 - Hipóteses e variáveis dependente e independentes	154

Tabela 32 - Hipótese de Investigação – Hipótese H1.....	154
Tabela 33 - Estatística de teste do Qui-Quadrado - H1	155
Tabela 34 - Hipótese de Investigação – Hipótese H2.....	156
Tabela 35 - Estatística de Teste do Qui-Quadrado – Hipótese H2.....	156
Tabela 36 - Hipótese de Investigação – Hipótese H3.....	157
Tabela 37 - Estatística de Teste do Qui-Quadrado – Hipótese H3.....	157
Tabela 38 - Hipótese de Investigação – Hipótese H4.....	158
Tabela 39 - Estatística de Teste do Qui-Quadrado – Hipótese H4.....	159
Tabela 40 - Sumário do Modelo	161
Tabela 41 - Teste Hosmer e Lemeshow	161
Tabela 42 - Variáveis da Equação.	162

ABREVIATURAS

CMS – Content Management System

CPC – Custo por Clique

CRM – Customer Relationship Management

EDI – Electronic Data Interchange

SCM – Supply Chain Management

SM – Social Media

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UGC – User-generated Content

VCE – Virtual Customer Environments

GLOSSÁRIO

Always on – termo que designa a capacidade do indivíduo estar ligado à Internet sempre que quiser, onde quiser.

Blogue – resulta da contração das expressões *Web Log* - Diário da Internet. O *Blogue* é uma página da *Web* cujas atualizações (chamadas *posts*) são organizadas cronologicamente de forma inversa (como um diário). Estes *posts* podem ou não pertencer ao mesmo género de escrita, referir-se ao mesmo assunto ou ter sido escritos pela mesma pessoa.

Blogue Corporativo – *blogue* oficial de uma empresa, ou patrocinado por esta, com o objetivo de divulgar e partilhar informação sobre si ou sobre um determinado assunto; denominação atribuída a um *blogue* utilizado para fins de comunicação numa empresa.

Blogosfera – conjunto dos *blogues* publicados *online*.

Chat – comunicação em modo de texto e em tempo real entre dois ou mais indivíduos via computador.

Comunidade Virtual – diz-se quando um sítio disponibiliza funcionalidades como fóruns e *chats*, de modo a promover a comunicação entre os utilizadores. A vantagem de uma comunidade virtual está na geração de conteúdos pelos próprios utilizadores.

Contrato social – trata-se de um acordo implícito ou explícito em que face a determinadas cedências de direitos se recebe em troca certos benefícios, tais como poder e relacionamentos sociais.

Costumização – adaptação individual de produtos, serviços e mensagens publicitárias a cada consumidor particular.

CPM – custo por mil contactos, associado à distribuição de mil impressões de um *banner*/botão num dado sítio.

Crowdsourcing – designa a atribuição e realização de uma tarefa a um conjunto alargado de indivíduos externos à organização para recolher a sua opinião, orientações, decisões, ou até mesmo perspectivas de forma descomprometida e gratuita.

Custo por Clique (CPC) – preço pago para veicular um anúncio num sítio baseado exclusivamente na contagem das vezes que a publicidade recebeu cliques dos utilizadores.

Customer Relationship Management (CRM) – refere-se à comunicação única e individualizada com o cliente a partir da gestão de base de dados. Criação de ações de marketing coordenadas e personalizadas, que evitando conflitos, proporcionam sinergias com o cliente em todos os pontos de contacto entre este e a empresa.

Folksonomy – representa um sistema de classificação que resulta da prática e métodos de colaboração criativa e gestão de etiquetas (*tags*) destinadas a anotações e categorização de conteúdos. Esta prática é também conhecida pelos seguintes termos em inglês: *collaborative tagging*, *social classification*, *social indexing* e *social tagging*

Gestor de Comunidades Virtuais – pessoa responsável pela criação e manutenção de redes ou comunidades virtuais relacionadas com determinada marca, empresa ou organização. Este cargo requer um vasto conjunto de competências frequentemente difíceis de encontrar num só indivíduo. É, essencialmente, o porta-voz da empresa no ciberespaço.

Infomediação – prática de recolha e organização de informação através da Internet para posterior utilização pelos consumidores, quer em formato pago, quer em formato de livre acesso.

Moblogs – são sítios que contêm áudio digital, imagens, filmes, ou fotografias.

Open source – *software* para o qual o código fonte é disponibilizado sob uma licença de direitos de autor de acordo com um conjunto de parâmetros definidos pela *Open Source Initiative*, que essencialmente permitem o uso, a modificação e a redistribuição.

Posts – mensagens enviadas para uma comunidade virtual, *blogue*, grupo de discussão, lista de correio ou fórum de discussão

Redes sociais – estrutura social composta por nodos ligados por algum tipo de interdependência.

SEM (*search engine marketing*) – tipo de marketing *online* que procura promover os sites aumentando a sua visibilidade nas páginas de resultados dos motores de busca.

SEO (*search engine optimization*) – processo que ajuda a aumentar o tráfego e qualidade do *website* através de motores de pesquisa e de resultados de pesquisa por palavras-chave.

Social bookmarking – é o método utilizado pelos utilizadores da Internet para armazenar, organizar, procurar e gerir em portais públicos as suas referências de páginas na Internet através da utilização de palavras-chave. Essas referências podem ser privadas ou tornadas públicas, enriquecendo um processo de *crowdsourcing*.

Social media – designação que se refere ao conjunto de meios e ferramentas *online* e/ou *mobile* que permitem a partilha e discussão de informação entre pessoas.

Social Web – fenómeno que é caracterizado pela possibilidade de comunicar diretamente com os clientes e ouvir e partilhar as suas histórias, as alegrias e tristezas relacionadas com os momentos mais importantes das suas vidas. Este fenómeno tem como base a tecnologia e representa o aparecimento de um movimento cultural que reabre o diálogo entre as organizações e o consumidor.

User-generated content (UGC) – também conhecido por *consumer-generated media*, é a expressão utilizada para conteúdos de *media* produzidos por consumidores e reflete a «democratização» da produção de conteúdos.

Web – abreviatura de *World Wide Web*. É a parte da Internet que suporta um interface gráfico de utilizador que permite a navegação em hipertexto com um *browser*.

Web 2.0 – popularizada por uma apresentação numa conferência da O'Reilly Media (de Tim O'Reilly) em 2004, refere-se à tendência/movimento da Internet, afirmada pelos negócios sobreviventes ao pós «bolha». No jargão profissional, a *Web 2.0* é utilizada para destacar a mudança de paradigma que veio permitir a produção e partilha de conteúdos por consumidores, fortemente apoiada por uma nova geração de *softwares* facilitadores da criação de comunidades.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Amaral (2008), há vários anos que se tem observado uma transformação progressiva da chamada sociedade industrial em sociedade de informação, dominada por um vasto conjunto de tecnologias de informação (TI). O mesmo autor refere que estamos perante novas regras de funcionamento da economia mundial que assentam numa economia digital (...), sociedade baseada no conhecimento (...), e economia em rede onde as comunicações e o funcionamento dos mercados se caracterizam por uma elevada interatividade. As novas TI têm originado uma transformação significativa no modo como as empresas fazem os seus negócios, assim como na própria tipologia de negócios que cada vez mais se realizam.

As novas TI não modificaram apenas os modelos de negócio das empresas, mas alteraram também o modo como estas passaram a comunicar com os seus principais públicos (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto, & Nunes, 2009; Jones & Spiegel, 2003; Porter, 2001; Turban, King, McKay, Marshall, Lee, & Viehland, 2008).

É neste contexto, bem como no crescimento verificado na adoção e implementação das múltiplas aplicações/plataformas do *social media*, que se procura aprofundar o conhecimento acerca desta problemática para benefício das empresas e/ou organizações em geral.

No presente capítulo, serão apresentados os motivos que fundamentaram a realização desta tese e que justificaram a definição dos objetivos a atingir, assim como a formulação das hipóteses que serão testadas. Em seguida, será explanada a metodologia de investigação que foi desenvolvida, e, por fim, apresentada a estrutura do respetivo documento.

1.1. Definição da problemática e justificação do tema

A revolução no setor das tecnologias de informação e comunicação (TIC) tem vindo a modificar o dia-a-dia do consumidor e a gestão das organizações em geral. As vantagens da Internet são partilhadas, tanto por empresas ou instituições, como por consumidores ou cidadãos. Em relação às empresas e instituições, algumas das vantagens são a melhoria do alcance de mercado e a eficiência operacional (Porter, 2001), a redução de custos, maior interatividade, comunicação integrada, melhoria de serviço ao cliente, teste de novos produtos e serviços no mercado e acesso permanente a este (Hortinha, 2002).

As mudanças verificadas com a Internet têm tido consequências significativas sobre a forma como o comportamento do consumidor, o marketing e as estratégias de negócio das empresas devem ser encaradas, quer pelos gestores das empresas em geral, quer pelos responsáveis de marketing em particular (Rehmani & Khan, 2011).

Nos últimos anos, observou-se um aumento notável do número de empresas que têm utilizado a Internet e outros meios eletrônicos nas suas atividades de marketing, assegurando assim uma nova dinâmica de crescimento e progresso. Num estudo setorial designado de "*Sectoral e-business Watch*" que abordou a adoção do negócio eletrónico (*e-business*), bem como as suas implicações e impacto das práticas nos diferentes setores da economia, Costas Andropoulos, Diretor da unidade "*ICT for Competitiveness and Innovation*" da Comissão Europeia, na sua nota introdutória, referiu que se verificou uma redução na distância existente entre os níveis de produtividade das empresas europeias e norte-americanas e que a mesma se deveu mais a fatores intangíveis, tais como o progresso tecnológico ou inovação organizacional, do que a entradas de capital (CE, 2008). Acrescenta ainda, que mais empresas estão prontas para desenvolver o negócio eletrónico pelo facto de estarem equipadas com sistemas de TIC, e, por outro lado, uma enorme quantidade de empresas tem apresentado inovações de produtos e processos baseadas nas TIC (CE, 2008).

Do lado do consumidor, tem-se verificado uma evolução crescente do número de utilizadores da Internet em geral. Por outro lado, têm surgido no sistema de comunicação profundas alterações (Rehmani & Khan, 2011) originadas por um conjunto de novas ferramentas, meios e de fontes de informação *online* que têm permitido a criação, troca, partilha e transmissão de comentários acerca de produtos, marcas, serviços, personalidades, entre os consumidores, e que têm contribuído para o surgimento de uma infinidade de redes e comunidades virtuais, bem como a ocorrência de profundas mudanças que deram lugar a um novo paradigma de comunicação em que prevalece o poder do consumidor (Blackshaw & Nazzaro, 2004; Toivonen, 2007).

Tem sido grande o impacto que as comunicações entre consumidores têm registado no mercado. Os conteúdos, o momento e a frequência de ocorrência das conversas entre consumidores, baseadas no *social media*, estão fora do controlo direto dos gestores das empresas. Esta situação contrasta com o paradigma tradicional de comunicação de marketing integrado, onde existe um elevado grau de controlo por parte das empresas (Mangold & Faulds, 2009). Por isso, a presente situação urge que os gestores aprendam, por um lado, a encarar os novos desafios que as empresas enfrentam

relativamente à adoção e implementação das aplicações do *social media*, e, por outro lado, saibam desenvolver ações de monitorização de modo a viabilizar a interação com o consumidor e retirar valor da mesma (Culnan, McHugh, & Zubillaga, 2010; Mangold & Faulds, 2009).

Esta tese pretende ser um contributo no sentido de melhorar a compreensão da atual situação do *social media* nas grandes empresas em Portugal, e, constituir um documento de apoio à sua adoção e implementação.

A presente tese tem como objetivo geral caracterizar o atual estado de adoção das plataformas/aplicações do *social media*, e saber como as grandes empresas em Portugal adotam e implementam as plataformas/aplicações do *social media* para interagir com o consumidor.

De forma a permitir uma melhor concretização do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Proceder à caracterização do estado atual de adoção das plataformas/aplicações do *social media*;
- Identificar as vantagens e desvantagens da adoção das ferramentas do *social media* nas empresas;
- Analisar a opinião dos gestores relativamente ao contributo dado, pelo *social media* em geral, no sentido de alcançar determinados objetivos da empresa;
- Identificar as principais barreiras relacionadas com a não adoção do *social media*;
- Identificar qual a expectativa de adoção do *social media* no futuro;
- Caracterizar o tipo de monitorização que é efetuada pelas empresas relativamente à(s) sua(s) marca(s) ou nome(s) nas plataformas/aplicações do *social media*;
- Caracterizar o tipo de utilização que as empresas dão à informação resultante da monitorização que é realizada;
- Identificar o tipo de procedimentos relacionados com a atividade de gestão de conteúdos efetuados pelas empresas;
- Identificar os principais indicadores utilizados pelos gestores na medição do nível de sucesso do *social media*.

1.2. Metodologia de Investigação

A abordagem metodológica foi composta por duas etapas: o estudo exploratório e o estudo empírico:

- O estudo exploratório:

No estudo exploratório, foram analisadas as fontes de dados secundárias existentes e relacionadas com a problemática da tese. Vários métodos foram utilizados nesta etapa, designadamente, o levantamento bibliográfico, levantamentos documentais e estatísticos e respetiva leitura e análise de estudos já realizados sobre a matéria. A recolha dos dados secundários foi desenvolvida em bibliotecas, livrarias, Internet, órgãos governamentais, instituições não-governamentais (associações comerciais, núcleos empresariais, entre outras), jornais, revistas da especialidade e bases de dados.

- O estudo empírico:

O estudo empírico seguiu uma metodologia positivista (quantitativa), sendo o universo de estudo a considerar composto por grandes empresas que atuam em Portugal. A amostra foi constituída a partir do *ranking* das 500 Maiores e Melhores Empresas da Edição Especial da Revista Exame¹ (2011). Este ranking foi escolhido pelo facto de incluir empresas de grande dimensão que apresentam uma tendência para possuir um maior número de condições e recursos para poderem desenvolver estratégias de comunicação de maior complexidade, quer pela via *online* através das respetivas plataformas baseadas na Internet, quer pela via das técnicas de marketing tradicionais (Nord & Tucker, 1987; Tornatzky & Klein, 1982).

O método de amostragem utilizado foi o não-probabilístico. A escolha deveu-se ao facto dos elementos serem selecionados por conveniência, tornando assim o processo de seleção mais prático e exequível sob o ponto de vista da economia de recursos existentes (Collis & Hussey, 2009; Ghiglione & Matalon, 2001; Hill & Hill, 2009; Maroco, 2007).

Como instrumento de recolha de informação foi utilizado um questionário do tipo estruturado, composto por duas secções: a primeira que contem perguntas relacionadas

¹ O critério principal no qual se baseou a classificação do ranking das maiores empresas foi o das vendas líquidas. Fonte: Exame – 500 Maiores e Melhores, Edição Especial de 2011.

com os elementos identificativos da empresa e a segunda, que é composta por perguntas relacionadas com a adoção e implementação das aplicações do *social media* na empresa, designadamente, questões relativas à construção de comunidades e a análise da capacidade que as organizações terão de desenvolver no sentido de absorver e aprender com os conteúdos gerados pelos seus clientes (Culnan, et al., 2010).

O método utilizado para recolher informação foi o da comunicação através da aplicação do questionário via Internet (CAWI - *Computer Assisted Web Interview*), sendo o respondente convidado a auto preencher o questionário no seu próprio computador. Este método é globalmente menos oneroso e mais rápido do que o baseado nas entrevistas pessoais, pois não necessita de entrevistadores (Lopes, 2007).

Por fim, foram efetuadas análises de dados do tipo inferencial univariada, bivariada e multivariada, designadamente, o teste de associação do Qui-Quadrado e a análise de regressão com base no Modelo Logit, onde foi utilizado o programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

1.3. Estrutura da tese

No que respeita à estrutura do presente trabalho, este inicia-se com a “Introdução” onde se abordam as questões relacionadas com a definição da problemática da tese, justificação do tema, apresentação dos objetivos, definição de hipóteses, metodologia de investigação e estrutura da tese.

Segue-se o capítulo do “Enquadramento Teórico”, onde é apresentada a revisão bibliográfica relacionada com a mais recente evolução do marketing nas empresas, a comparação entre os paradigmas de comunicação tradicional e o novo, a apresentação do conceito de *social media*, os seus elementos constituintes e o seu contributo para o *mix* de comunicação, a temática da adoção e implementação do *social media* ao nível da empresa, e, termina com a caracterização e análise das respetivas ferramentas que integram o estudo.

O capítulo “Metodologia de Investigação” norteou a elaboração da tese com o propósito de responder à problemática e aos objetivos fixados.

No capítulo do “Tratamento, Análise e Discussão de Dados”, é efetuada a caracterização da amostra, assim como a análise exploratória e inferencial dos dados.

No capítulo das “Considerações Finais”, para além das conclusões, apresentam-se as limitações verificadas durante a pesquisa e algumas recomendações a considerar em futuras investigações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Ao longo dos últimos anos surgiram alterações bastante significativas ao nível do relacionamento social, político e económico. Assistiu-se ao surgimento da sociedade da informação e conhecimento, apoiada em novas regras, estruturas e modelos de comportamento, que originaram novos modelos de organização económica e dinamização empresarial, bem como o surgimento de profundas alterações na forma de comunicar por parte do consumidor e das empresas (Dionísio et al., 2009; Kelly, 1998). Com a nova organização económica surgiu um novo tipo de mercado e de sociedade, alicerçados em redes eletrónicas omnipresentes (Kelly, 1998).

A evolução potenciada pelas TIC e o fenómeno da comunicação em rede, entre outros fatores, deram um forte contributo para a geração de um cenário de maior instabilidade económica e uma mudança de contexto, do qual resultaram novos agentes de mercado e fatores críticos de sucesso para qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade onde opera (Amaral, 2010; Dionísio et al., 2009). Consequentemente, para garantir a sustentabilidade da empresa e melhorar a sua competitividade no mercado, passou a ser fundamental que a equipa de gestão saiba recorrer a novas formas de funcionamento e a uma maior utilização das TIC, de modo a agilizá-las e poder desenvolver modelos de negócio muito mais atualizados e adaptados aos mercados e consumidores atuais.

O consumidor, por seu lado, tem visto o acesso à informação sobre os produtos ou serviços muito mais facilitado. Por outro lado, está mais poderoso e informado, dada a extrema facilidade com que interage e comunica com outros consumidores em qualquer parte do mundo (Rodríguez-Ardura & Meseguer-Artola, 2010), o que tem contribuído para o surgimento de uma grande diversidade de comunidades de consumidores.

Segundo Mangold e Faulds (2009), surgiram novas ferramentas, meios e fontes de informação *online* – (*social media*), que tornaram possível o desenvolvimento desta recente via de comunicação entre consumidores. Os autores referem que o novo território do consumidor resultante da conversação entre consumidores, está fora do controlo direto dos gestores das empresas, pelo que será necessário que estes aprendam a desenvolver ações de monitorização das discussões de modo a viabilizar a interação com o consumidor e a retirar valor da mesma (Culnan et al., 2010; Mangold & Faulds, 2009).

Este capítulo apresenta a revisão da literatura referente ao conceito de marketing eletrônico e aborda os fundamentos, os benefícios e os desafios da Internet e os avanços que tiveram lugar nas TIC, bem como a sua repercussão sobre o marketing. Segue-se uma explanação dos paradigmas de comunicação tradicional e novo, bem como a explicação do poder do consumidor e o impacto que tem tido sobre as empresas em geral e o marketing em particular. Por fim, é definido o conceito do *social media*, considerado o novo elemento de uma comunicação integrada e o seu contributo para o *mix* de comunicação. São apresentados modelos de adoção da inovação em TI ao nível das empresas, onde se inclui o fenómeno do *social media*, e termina-se com a caracterização e análise das principais ferramentas do *social media* que farão parte integrante do estudo.

2.1. O papel do e-marketing na definição da estratégia de marketing integrado

2.1.1. Definição de e-marketing

Entre os anos 1995 e 2000, assistiu-se a uma nova era conhecida pela bolha dot.com, em que centenas de empresas utilizavam a Internet como meio mais importante para efetuar transações com os consumidores *online* (*e-tailers*). Em finais de 2001, deu-se o rebentamento desta bolha originada pela excessiva atividade especulativa bolsista do momento que originou a falência de inúmeras empresas. Apesar de tudo, estas empresas introduziram, a uma velocidade vertiginosa, um conjunto de novas técnicas de marketing baseadas na Internet e que estiveram na base da criação de um novo mundo para o marketing (Kalyanam, & McIntyre, 2002). A utilização destas técnicas teve lugar em organizações do tipo *Business-to-Business* (*B2B*) e *Business-to-Consumer* (*B2C*) e levou ao surgimento do conceito de *e-marketing*.

São diversas as perspetivas existentes sobre o *e-marketing*. Os especialistas em tecnologia da *Web* consideram o *e-marketing* como sendo uma forma de construção de sítios com a robustez necessária para acompanhar a evolução do tráfego (Frost & Strauss, 2002). A indústria publicitária considera o *e-marketing* como uma forma de publicidade na Internet com conseqüente impacto sobre a geração de tráfego e a construção da marca (Breakenridge, 2001). Kasanoff, Peppers, e Rogers (2001), sustentam que o termo *e-marketing* enfatiza a personalização e se consubstancia nos grupos de interesse relacionados com a gestão da relação com o cliente (*Customer*

relationship management - CRM). Contudo, segundo Kalyanam, e McIntyre (2002), continuava a faltar um conceito unificador do termo *e-marketing*.

Mais tarde, Smith e Chaffey (2005) definem *e-marketing* como um modo de atingir os objetivos de marketing através da aplicação de tecnologias digitais. Os autores Ansary e Frost (2006) definem o *e-marketing* como sendo a utilização de dados eletrónicos e aplicações destinadas ao planeamento e execução de determinadas áreas que vão desde a conceção e distribuição até à determinação de preços de ideias, bens e serviços destinadas à geração de trocas que satisfazem objetivos individuais e organizacionais. Os autores El-Gohary, Trueman, e Fukukawa (2008) verificam que as definições de *e-marketing* variam consoante os autores e em função da sua área de especialização. Um outro conceito designado de *blended marketing* é também introduzido por Dionísio et al. (2009), e trata-se de um conceito que vai muito para além do *e-marketing* ou mesmo da *e-communication* (conceito de comunicação eletrónica). Mais recentemente, Chaffey (2013) refere-se ao termo *e-marketing* como sendo quase equivalente ao *Internet marketing*, e que apresenta um espectro mais alargado integrando determinados meios digitais, tais como a *Web*, o correio eletrónico, a tecnologia sem fios (*wireless*), mas que inclui também os sistemas de gestão de dados e de relacionamento com o cliente (*E-CRM systems*).

Para efeito da tese foi considerada a definição de Strauss, EL-Ansary e Frost (2006), por se tratar de uma definição ampla, e que se refere ao termo *e-marketing* como sendo um conjunto de processos que utilizam as TIC na criação, comunicação e fornecimento de valor aos consumidores e na gestão da relação com o cliente de modo a que seja beneficiada a organização e outras partes interessadas. Ainda numa tentativa de simplificar a definição apresentada, os mesmos autores, definem *e-marketing* como sendo o resultado das TI aplicadas ao marketing tradicional. Acrescentam que o *e-marketing* afeta o marketing tradicional de duas maneiras: por um lado permite aumentar tanto a eficiência como a eficácia das funções do marketing tradicional, e, por outro, as tecnologias utilizadas permitem transformar as estratégias de marketing, originando novos modelos de negócio que acrescentam valor ao cliente e/ou aumentam o lucro da empresa. Os autores defendem que se tem verificado uma certa convergência em termos de marketing, que consiste na integração compreensiva do marketing eletrónico e do marketing tradicional de modo a facilitar a criação de estratégias e táticas complementares e que a integração resulta do rápido crescimento da *Web*, da Internet e das tecnologias relacionadas.

2.1.2. A Internet, sua composição e contextualização

A Internet teve o seu início com base numa experiência efetuada pelo governo dos Estados Unidos da América em 1969, sendo o seu tipo de utilizadores, à data, composto maioritariamente por técnicos das agências governamentais, investigadores académicos e cientistas (Turban et al., 2008). Em 1989, no Centro Europeu de Pesquisas Nucleares na fronteira entre a Suíça e a França, *Sir Tim Berners Lee* inventou a *World Wide Web* (WWW) ou simplesmente *Web* (Carrera, 2009). Os utilizadores da WWW surgiram no início de 1990, seguindo-se uma expansão rápida de empresas na Internet devido ao desenvolvimento de novas redes, protocolos e *software* de comércio eletrónico e inúmeras aplicações inovadoras. Quase todas as grandes e médias organizações do mundo possuíam na altura um sítio na Internet que permitia o acesso a colaboradores, parceiros de negócio e ao público em geral. A grande maioria dos sítios das empresas existentes eram considerados pouco mais do que simples brochuras *online*, ou seja, as empresas apressavam a sua presença na *Web* através da conversão dos seus catálogos em sítios muito simples.

As empresas viram a *Web* como uma grande oportunidade e rapidamente a procuraram colonizar. Mais tarde, quando as empresas pensavam que já compreendiam e possuíam um certo controlo sobre a *Web*, observou-se uma nova mudança mundial provocada pela chegada de uma onda de novas tecnologias que modificaram as normas culturais e práticas inovativas, e deram origem a um cenário de confusão e impotência entre os gestores das empresas (Berthon, Pitt, Plangger, & Shapiro, 2012). Em 2004, surge o termo que O'Reilly Media designou de *Web 2.0*, que representa a segunda geração de serviços baseados na Internet que permitem às pessoas efetuar a partilha de informações *online* através de sítios de redes sociais, *wikis*, ferramentas de comunicação e *folksonomies* (Turban et al., 2008). Berthon et al. (2012) definem a *Web 2.0* como sendo uma infraestrutura técnica que possibilita a existência de um fenómeno de meios sociais coletivos, facilita os conteúdos gerados pelos consumidores e permite a criação e distribuição de conteúdos que constituem o *social media*. Referem ainda que as tecnologias da *Web 2.0* causaram três efeitos de deslocalização: do centro de atividade do computador (*desktop*) para a *Web*, da produção de valor da firma para o consumidor e a do centro de poder da firma para o consumidor. Por conseguinte, a *Web 2.0* poderá ser considerada como uma série de inovações tecnológicas em termos de *hardware* e *software* que facilitam a criação de conteúdos menos dispendiosos, a interação e

interoperabilidade e que colocam o enfoque principal sobre utilizador e não sobre a empresa. Os autores acrescentam que a *Web 2.0* disponibilizou a tecnologia que tornou possível a mudança do enfoque da empresa para o consumidor, do indivíduo para as comunidades, dos nódulos para as redes, da publicação para a participação e da intrusão para o convite.

A Internet pode ser definida como uma rede global de redes de computadores (Carrera, 2009), que engloba milhões de redes corporativas, governamentais, organizacionais e privadas (Strauss et al., 2006). Segundo estes autores, a Internet desempenha três tipos de papéis: fornece conteúdos que ajudam a criar informação e entretenimento, entre outros elementos, e que residem em computadores com acesso à rede; dispõe de utilizadores que acedem a conteúdos, enviam correio eletrónico e outros dados através da rede; e fornece uma infraestrutura tecnológica que permite mover, criar, visualizar ou ouvir os conteúdos criados (trata-se do *hardware* ou *software*). Acrescentam ainda que existem três tipos de redes que compõem a Internet:

- Intranet – consiste numa rede que trabalha no interior de uma organização mas que utiliza padrões utilizados na Internet, tais como o HTML e os *browsers*;

- Extranet – refere-se a duas ou mais redes proprietárias interligadas com o objetivo de partilhar informação;

- *Web* – representa a parte da Internet que suporta a navegação por hipertexto através da utilização de um *browser*. Normalmente quando se fala de Internet, as pessoas pensam na *Web*.

Embora se verifique que o conceito da *Web* está muito ligado ao marketing eletrónico, importa destacar que o campo de ação do marketing eletrónico não se esgota na *Web*.

Por outro lado, existem ainda outros tipos de comunicação possíveis e que não são baseadas na *Web*, e que poderão ser canais a utilizar pelo marketing, como por exemplo, o correio eletrónico e a utilização de *newsgroups*. A Internet permite transmitir informação (texto, gráficos, vídeo e áudio) a muito mais dispositivos de receção de informação do que apenas o computador pessoal. Por fim, subsistem dispositivos eletrónicos de recolha de dados, tais como digitalizadores de código de barras e bases de dados que enviam e recebem dados de clientes e produtos através de intranets (Strauss et al., 2006).

2.1.3. O crescimento da Internet

A breve análise da Internet transmite-nos uma ideia do seu enorme potencial, no sentido de contribuir para a profunda mudança na forma como as empresas abordam o mercado em geral e o consumidor em particular (Dionísio et al., 2009).

A Internet dispõe de mais de 2 bilhões de utilizadores e uma taxa de penetração mundial de 34,3% (IWS, 2012) (ver tabela 1). A região do mundo que surge com maior taxa de penetração é a Ásia, com 15,3%, seguindo-se a Europa com 7,4%.

Tabela 1- Distribuição de utilizadores de Internet no mundo

Principais estatísticas da população na Internet					
Regiões do Mundo	Habitantes	(2012 Est.)	População do Mundo	Utilizadores de Internet	Taxa de Penetração
África	1.073.380.925		15%	167.335.676	2,4%
Ásia	3.922.066.987		56%	1.076.681.059	15,3%
Europa	820.918.446		12%	518.512.109	7,4%
Médio Oriente	223.608.203		3%	90.000.455	1,3%
América do Norte	348.280.154		5%	273.785.413	3,9%
América Latina	593.688.638		8%	254.915.745	3,6%
Oceania / Austrália	35.903.569		1%	24.279.579	0,3%
TOTAL MUNDIAL	7.017.846.922		100%	2.405.510.036	34,3%

Fonte: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Em dezembro de 2012, o número de sítios existentes no mundo já atingia os 634 milhões (Pingdom, 2012). No que respeita à facilidade de correio eletrónico, a maior parte do tráfego tem tido a sua origem no mundo corporativo. O número de mensagens enviadas e recebidas pelo utilizador nas empresas atingiu a média diária de 125. O número de contas de correio eletrónico criadas no mundo inteiro totaliza 4,3 bilhões. Quanto à tecnologia de vídeo, chegaram a visualizar-se uma média de 4 bilhões de horas de vídeos por mês no sítio do *YouTube*. Mais de 300 milhões de imagens são carregadas, diariamente, na rede social *Facebook*. O número de *blogues* existentes nas plataformas *Tumblr* e *Wordpress* atingiram, em 2012, os 157 milhões (Pingdom, 2012). Até ao final do ano de 2012 esperava-se que a rede social do *Facebook* contasse com mais de 750 milhões de utilizadores ativos (*Statistics Facebook Page*, 2012).

2.1.4. Benefícios e vantagens da Internet e avanços nas tecnologias de informação

Dadas algumas das características da Internet e da evolução tecnológica registrada nos últimos anos, têm-se verificado alterações significativas no comportamento do indivíduo, nas empresas, nas economias e nas mais diversas sociedades (Dionísio et al., 2009; Kelly, 1998; Porter, 2001; Strauss et al., 2006).

A Internet tem afetado a forma como o indivíduo consome, comunica e trabalha (Strauss et al., 2006), pelo que, tem permitido o acesso contínuo à informação, entretenimento e comunicação, e aliado à característica da continuidade, uma outra muito importante, a conveniência. O consumidor hoje em dia tem acesso à pesquisa e comparação das mais variadas características dos produtos/serviços *online*, aos preços praticados, à opinião partilhada por outros consumidores acerca dos mesmos produtos e serviços. Segundo Culnan et al. (2010), surgem cada vez mais comunidades virtuais *online* de pessoas de todo o mundo, por vezes desconhecidas umas das outras, que se formam em torno de firmas, marcas ou produtos específicos (Culnan et al., 2010; Strauss et al., 2006). Os consumidores têm acesso aos mais variados conteúdos através dos seus dispositivos digitais preferidos, designadamente *PCs*, *PDA*s, telemóveis, *smartphones*, entre outros, podendo efetuar a sua visualização no horário mais conveniente. Apareceram novas formas e novas tendências de trabalho, tais como teletrabalho e trabalho colaborativo (Carrera, 2009).

Nos últimos anos, observou-se um aumento significativo do número de empresas que têm utilizado a Internet e outros meios eletrónicos nas suas atividades de marketing, assegurando assim uma nova dinâmica de crescimento e progresso (CE, 2008).

Segundo Porter e Millar (1985), as TI alteram a forma como determinada empresa opera, seja no seu processo de criação de produtos, seja através da introdução de modificações nos produtos atuais. Os autores descrevem o processo como uma modificação da cadeia de valor e referem que cada processo de negócio é composto de uma componente física e uma componente de informação. A física refere-se à ação física que ocorre com o processo, tendo sido esta a forma tradicional de acrescentar valor a um produto. No entanto, as novas tecnologias têm permitido que se acrescente valor sobre a componente informativa do produto. Esta componente poderá consistir numa combinação de dados acerca de um produto ou informação para o consumidor acerca de como utilizar o produto.

Segundo Rodríguez-Ardura e Meseguer-Artola (2010), as TI e a Internet permitem contactar mercados-alvo e segmentos de uma forma mais acessível do que através dos canais físicos tradicionais, sendo hoje frequentemente utilizadas pelas empresas para apresentar a gama de produtos, estabelecer um diálogo com o público-alvo, e garantir uma maior competitividade e versatilidade às empresas (Dionísio et al., 2009; Jones & Spiegel, 2003; Porter, 2001; Turban et al., 2008). Rodríguez-Ardura e Meseguer-Artola (2010) referem que existem muitas atividades de negócio que fazem uma utilização intensiva das TIC, através da Internet, garantindo maior sustentabilidade e crescimento económico. Por outro lado, defendem que poderá ajudar as empresas que decidam expandir as suas atividades a outros mercados ou áreas geográficas, a desenvolver as suas atividades de modo mais eficiente e eficaz, oferecendo uma maior visibilidade da marca junto duma vasta comunidade de consumidores, bem como mecanismos para conhecer o mercado mais rapidamente, por muito heterogéneos que estes possam parecer, e conhecer as mudanças registadas nesses mercados (Hoffman, Kalsbeek & Novak, 1996).

As TI e a Internet apresentam também algumas desvantagens para as empresas, consumidores e sociedade em geral e que dizem respeito a inúmeros fatores, tais como: a largura de banda da infraestrutura tecnológica ser insuficiente; as ferramentas de *software* estarem ainda num processo de desenvolvimento; a acessibilidade à Internet ser ainda muito cara; determinados consumidores ainda preferirem sentir e tocar os produtos; a fraude *online* estar a aumentar; a inexistência de normas universais para a qualidade, segurança, e confiança, contribuindo para a dissuasão do consumidor no momento da compra; a questão da segurança de navegabilidade proporcionada pelas empresas nos seus sítios (Turban et al., 2008). Segundo Quaresma, Huertas e Castillo (2006), as empresas deveriam investir mais na segurança dos seus sítios *Web*, quer através da definição de uma política de segurança, quer através do investimento em meios que comprovem que, de facto, a empresa adota medidas de segurança, tais como os certificados eletrónicos de servidores seguros, por exemplo. A empresa tem de garantir, sem qualquer tipo de dúvida, a privacidade dos utilizadores, definindo e cumprindo uma política de privacidade e proteção de dados de carácter pessoal. Outra questão importante, refere-se aos direitos de autor, designadamente a facilidade com que é possível copiar o conteúdo de um sítio *Web*. Assim sendo, defendem os mesmos autores, que as empresas devem oferecer proteção e prestar informações respeitando os direitos de autor, próprios ou alheios, relativamente aos conteúdos dos seus sítios *Web*.

Segundo Strauss et al. (2006), um mundo ligado em rede produz efeitos que alguns classificam como indesejáveis, as sociedades modificam-se à medida que se formam comunidades globais baseadas em interesses, e o acesso à informação mundial vai reduzindo lentamente as diferenças culturais e de linguagem. Segundo os mesmos autores, o resultado de uma economia global, facilitada pela Internet, terá ainda como consequência enormes alterações em muitos países.

2.1.5. O impacto da tecnologia sobre o marketing

Atualmente, a Internet é muito utilizada nas nações industrializadas. Verificam-se taxas de adoção elevadas nas 20 nações que suportam 90% de todos os utilizadores da Internet e observa-se que a maioria destas populações não consegue passar sem a *Web* ou mesmo o correio eletrónico. A maioria das organizações também sabe que deve incluir as TI nas suas estratégias de marketing se quiserem satisfazer as necessidades dos seus mercados de forma eficiente e competitiva. Com efeito, os mercados e as práticas do marketing tradicional continuam a enfrentar mudanças, por vezes fundamentais, devido às TI (Strauss et al., 2006).

De acordo com diversos autores, as TI em geral e a Internet em particular contribuem para modificar a forma como a atividade de marketing é desenvolvida e possuem um conjunto de características que permitem transformar as atividades de marketing (Afuah & Tucci, 2001; Dionísio et al., 2009; Jones & Spiegel, 2003):

- **É composta por bits e não por átomos** – informação, produtos, e comunicações poderão ser guardados, enviados, e recebidos de forma quase instantânea. Texto, áudio, vídeo, gráficos e fotos podem ser digitalizados, no entanto, por se tratar de produtos digitais, carecem de algumas características relacionadas com o contacto físico dos produtos tradicionais, isto é, não é possível tocar, cheirar ou saboreá-los;
- **É omnipresente** – sendo uma rede global, permite que as empresas tenham acesso direto aos seus clientes em toda a parte do mundo. No entanto, pela mesma razão, aumenta o nível de exposição da organização ao mundo e à sua concorrência global. Este facto contribui para a reformulação do conceito de concorrência como tem sido conhecido ao longo dos últimos anos. Importa também sublinhar que o consumidor passou a ter o poder de disseminação

mundial de atitudes sobre as marcas de modo quase instantâneo. Por outro lado, permite o acesso a novos mercados; a constituição de parcerias à escala mundial; a colaboração e trabalho à distância entre empregados e pessoal de vendas;

- **É rápida** – a rede permite níveis de interatividade, ritmos de inovação e uma velocidade de acontecimentos surpreendentes, que ultrapassam em larga escala a velocidade da economia em meios tradicionais, mais ineficiente e lenta. Com efeito, a velocidade de resposta das empresas é crucial para que se mantenham no jogo da competição. O tempo, por exemplo, entre o pedido de encomenda e a sua entrega, tende para zero. Consequentemente, o consumidor apresenta expectativas mais elevadas quanto à forma como comunica com a empresa e espera uma maior celeridade nos seus processos internos de trabalho;
- **É crescente** – Trata-se de um meio sem barreiras temporais, geográficas, de informação que permite uma interação direta, imediata, de tal forma que uma boa ideia atinge dimensões inimagináveis num curto espaço de tempo, desde que forneça valor a quem pertencer à rede. As redes sociais são um excelente exemplo disso, dado que se verifica o efeito da bola de neve, em que o valor da rede aumenta em função do número de presenças nessa rede;
- **É pessoal** – as TI permitem que cada indivíduo possa ser tratado de forma pessoal, de acordo com as suas especificidades, necessidades e aspirações. Surgem as condições para implementar o conceito de massificação da personalização, que se refere à possibilidade de abordar o mercado em segmentos de «UM» elemento, levando à personalização da sua abordagem comercial.

Segundo Strauss et al. (2006), as características apresentadas têm contribuído para as alterações registadas nas atividades de marketing da atualidade.

Uma das áreas que sofreu um impacto significativo foi a do marketing internacional. Berthon et al. (2012) ao analisarem as implicações que a *Web 2.0*, o *social media* e a criatividade do consumidor têm sobre as estratégias de marketing internacional, referem que a *Web 2.0* deu origem ao que veio a ser designado por *social media* (ver subcapítulo 2.3), e ao fenómeno que designaram de consumidor criativo (ver subcapítulo 2.2). Estes autores sustentam que são os consumidores criativos, e não as empresas, que produzem a maior parte dos conteúdos que adicionam valor à utilização do *social media*. Assim, os estrategas de marketing internacional devem compreender a

tecnologia subjacente à utilização do *social media*, o consumidor e o seu papel criativo, o *social media* e como deve ser implementado. Dionísio et al. (2009) acrescentam que as empresas, ao decidirem iniciar uma presença *online*, entram diretamente num mercado potencial de mil milhões de clientes, e não apenas no dos dez milhões que vivem em Portugal, aumentando desta forma o seu nível de exposição.

Ocorreram ainda outras alterações consideradas fundamentais e críticas nas atividades de marketing tradicional, e que merecem um destaque especial (ver tabela 2).

Tabela 2 - Alterações com impacto no marketing tradicional

Fragmentação do mercado	O mercado de massas tem apresentado uma tendência para a sua redução nos últimos anos. Os gestores de marketing têm acompanhado a questão da fragmentação dos mercados para segmentos cada vez mais reduzidos. No entanto, a Internet pôs um fim sobre esta tendência tendo levado ao extremo a ideia de que o mercado poderá ter a dimensão de um cliente.
O fim da distância	A localização geográfica deixou de ser um fator na colaboração com parceiros de negócio, a cadeia de empresas fornecedoras e clientes. A Internet tornou a questão da localização menos importante, permitindo que tanto os vendedores como os compradores evitem os intermediários tradicionais.
Gestão crítica do conhecimento	No mundo digital, torna-se fácil e pouco dispendioso obter, guardar e analisar informação sobre o cliente. Os gestores podem monitorizar mais facilmente os resultados de marketing. No entanto, é considerado um desafio saber transformar grandes bases de dados com conhecimento que possa ser utilizado em decisões estratégicas.
A compressão do tempo	O tempo não é um fator na comunicação da Internet que decorre entre as empresas e os seus públicos. Lojas <i>online</i> poderão estar abertas durante 24 horas, sete dias por semana; as pessoas poderão comunicar em função da sua própria disponibilidade de horários; os fusos horários desaparecem para os gestores que pretendam colaborar com parceiros noutros continentes.
Regras de capital intelectual	A imaginação, a criatividade, e o empreendedorismo são considerados recursos mais importantes do que o capital financeiro.
Foco interdisciplinar	Os gestores de marketing terão de compreender a tecnologia para saber tirar partido da mesma.
Mudança de poder do vendedor para o comprador	Tanto compradores individuais como os das empresas estão cada vez mais exigentes, porque estão à distância de um clique da concorrência global, e todos desejam concretizar negócios. Neste meio, a atenção de um comprador é um bem escasso, e o capital resultante da relação com o cliente, um ativo extremamente valioso.

Fonte: Adaptado de Strauss, EL-Ansary e Frost (2006).

Para além das alterações fundamentais referidas, segundo estes autores, dar-se-ão conta, ainda que de forma sumária, de algumas tendências que já têm presentemente ou vão ter no futuro próximo, algum impacto sobre as atividades de marketing, e que

incluem, a necessidade de melhoria da integração estratégica da Internet, as redes sem fios, a convergência de dispositivos recetores, a *Web* semântica e o fenómeno do poder do consumidor (Amaral, 2010; Burgess, Sellitto & Karansios, 2009; Carrera, 2009; Culnan et al., 2010; Dholakia & Kshetri, 2004; Kalyanam & McIntyre, 2002; Kelly, 1998; Mangold & Faulds, 2009; Porter, 2001; Strauss et al., 2006).

Inúmeros gestores de marketing tentam efetuar a integração da Internet e das TI com as estratégias de marketing tradicional, no entanto, o que se verifica é que as questões relacionadas com a *Web* surgem *a posteriori*, servindo apenas para transportar informação de contactos e de produto. Burgess et al. (2009) sustentam que as estratégias da empresa devem estar interligadas com as suas estratégias de presença na *Web* e, conseqüentemente, com os conteúdos apresentados no seu sítio. Estes autores acrescentam ainda, que primeiro deve determinar-se a estratégia e, em seguida, os recursos a utilizar em função dessa escolha. Na escolha das estratégias a desenvolver, as empresas devem ter em conta as suas necessidades, bem como as especificidades do negócio, tais como o modelo de negócio subjacente, entre outros aspetos.

O número de redes sem fios multiplica-se a nível mundial e cada vez existem mais dispositivos que permitem conectar-se com estas redes, nomeadamente telemóveis, PDA's, *smartphones* e computadores pessoais. A tendência para o crescimento do número de pontos de acesso indica que o consumidor exigirá às empresas o fornecimento de informação, entretenimento, e comunicação quando e onde desejar, contribuindo para o surgimento duma filosofia «*always on*» (Dionísio et al., 2009; Strauss et al., 2006).

Outra tendência a destacar tem que ver com a convergência de dispositivos recetores. Contrariamente à utilização habitual, o dispositivo de receção deve ser separado do tipo de meio, isto é, o facto de se estar à frente de um aparelho televisivo não significa que se está a visualizar um programa televisivo, poderá estar-se a navegar na *Web*. Por outro lado, um computador pessoal poderá servir para visualizar um programa de televisão ou de rádio digital. O meio digital poderá ser enviado ao espectador de várias formas. Alguns dispositivos são mais limitados no que respeita à receção de informação (rádio e aparelhos de fax), enquanto outros são mais flexíveis, tais como, o computador pessoal, PDAs, telemóveis, recetores de televisão, e automóveis mais recentes que permitem a transmissão eletrónica bidirecional em formato multimédia. A nova concetualização de separar o meio digital do dispositivo abre caminho a novas oportunidades de negócio e representa uma das formas possíveis

para que os gestores de marketing possam fornecer aos clientes exatamente o que estes pretendem, no respectivo horário e local mais apropriado (Strauss et al., 2006).

O conceito de *Web* semântica trata-se de um conceito sobre o qual *Sir Tim Berners-Lee* e outros têm trabalhado, e que permitirá organizar os dados na *Web* no sentido de garantir uma maior conveniência aos seus utilizadores (Berners-Lee, Hendler & Lassila, 2001). Segundo Turban et al. (2008), a *Web* semântica consiste numa extensão da *Web* em que o seu conteúdo poderá ser expresso não apenas numa linguagem natural, mas também numa forma em que será compreendido, interpretado, e utilizado por agentes de *software* computacional inteligentes, que permitirão a mais fácil localização, partilha e integração da informação.

Por fim, importa fazer referência ao fenómeno do poder do consumidor, que se refere à deslocação do poder para o seu lado. Os gestores de marketing perderam praticamente o controlo que tinham sobre as suas imagens de marca devido ao surgimento dos *blogues*, grupos de discussão, e outras formas de comunicação *online*, resultantes da comunidade de redes global (Strauss et al., 2006). Este fenómeno terá consequências muito significativas sobre o consumidor, as empresas, a sociedade em geral, e contribuirá certamente para uma das mudanças mais profundas que tem vindo a registar-se no marketing devido à Internet e que será o principal enfoque do ponto seguinte.

2.2. O novo paradigma da comunicação e o poder do consumidor

Segundo Mayzlin (2006), no paradigma tradicional de comunicação, os elementos do *mix* de comunicação eram coordenados de modo a desenvolver uma estratégia integrada de comunicação de marketing, sendo que os seus conteúdos, a frequência, o momento, e os meios de comunicação eram decididos pela organização com os seus agentes (agências de publicidade, empresas de estudos de mercado e consultores de relações públicas). Embora existisse um certo fluxo de informação para além da fronteira do paradigma tradicional, este estava geralmente confinado à comunicação do tipo boca-a-boca entre consumidores individuais, pelo que tinha pouco impacto no mercado devido à sua disseminação limitada. No entanto, mais recentemente, o controlo dos gestores de marketing sobre os conteúdos, momento de aplicação e frequência da informação tem sofrido um certo desgaste (Mangold & Faulds, 2009). Com o novo paradigma, a informação acerca dos produtos e serviços é também gerada pelo mercado,

assistindo-se assim, a uma «democratização» de conteúdos, e dando lugar ao conceito de *user-generated content* - UGC (Dionísio et al., 2009). Hanna, Rohm, e Crittenden (2011) confirmam a ideia apresentada ao referirem que os consumidores têm vindo a adotar papéis cada vez mais ativos na criação de conteúdos de marketing junto das empresas e suas respetivas marcas.

Segundo Mayzlin (2006), os gestores de marketing devem reconhecer o poder crítico das discussões que têm lugar entre os consumidores no espaço social. As interações existentes entre consumidores no espaço social conduzem ao surgimento de alguns fenómenos a ter conta no desenvolvimento e execução das estratégias de comunicação (Foux, 2006; Mayzlin, 2006; Lempert, 2006; Berthon, Pitt, McCarthy, & Kates, 2007; Rashtchy, Kessler, Bieber, Shindler, & Tzeng, 2007; Vollmer & Precourt, 2008; Russell, 2009; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010; Shih, 2010; Berthon, et al., 2012; Flanagan & Lockwood, 2013):

- Os consumidores estão a virar as costas às formas tradicionais de publicidade: rádio, televisão, revistas, e jornais. Spaulding (2010) refere que de certa maneira os consumidores estão a reduzir a confiança depositada nos meios tradicionais de informação. Por outro lado, estão também a exigir um maior controlo sobre o tipo de meios que decidem visualizar, optando ou pelo acesso imediato à informação ou de acordo com a sua conveniência (Rashtchy et al., 2007; Vollmer & Precourt, 2008; Russell, 2009);
- Os consumidores estão a recorrer a vários tipos *do social media* para efetuar pesquisa de informação e tomar decisões de compra (Lempert, 2006; Vollmer & Precourt, 2008), deixando de ser meros recetores passivos para passar a desempenhar um papel ativo nos processos de marketing, onde participam em áreas desde o *design* de produtos à elaboração de mensagens promocionais (Berthon et al., 2007);
- Os consumidores percebem o *social media* como uma fonte de informação acerca dos produtos ou serviços mais fiável do que a informação proveniente das comunicações efetuadas pelas empresas e transmitidas através dos seus elementos do *mix* de comunicação (Foux, 2006).
- A Internet tem-se tornado num veículo de comunicação de massas para comunicações geradas entre consumidores, e revela-se o meio mais utilizado

pelos consumidores no seu local de trabalho e o segundo mais utilizado no lar (Rashtchy et al., 2007);

- O papel do consumidor está em profunda mudança. O consumidor tinha por hábito esperar passivamente a chegada dos novos produtos, ou que fosse atendido pelo serviço de clientes. Hoje em dia, já não quer esperar, cada consumidor e colaborador passou subitamente a ter uma voz, sendo que a opinião de cada um tem muita importância (Shih, 2010; Flanagan & Lockwood, 2013). Kotler et al. (2010) referem-se a este fenómeno como a *new wave technology*, que consiste numa nova onda tecnológica que permite a interatividade e conectividade entre indivíduos e grupos de indivíduos. Esta tecnologia, composta por três forças principais - computadores e telemóveis a preços acessíveis, acesso à Internet a baixo preço e a existência do *software* de tipo *open source* - possibilita a expressão e colaboração entre os indivíduos. Esta nova era da participação das pessoas no sentido de gerarem notícias, ideias e entretenimento, vem transformar o consumidor ativo num «*prosumer*».
- Berthon et al. (2012) defendem que passou a ser o consumidor criativo, e não a empresa, a ser considerado o novo elemento de valor na *Web 2.0*. Isto é, os consumidores passaram a produzir a maior parte do valor acrescentado pelos conteúdos no *social media*, na sua rede de amigos e associados e que formam toda a componente social. Durante o seu processo criativo o consumidor percorre várias fases, desde a participação em discussões informais acerca de produtos e serviços, passando por uma avaliação estruturada e opinativa sob a forma de texto e vídeo, o seu envolvimento na promoção ou rebaixamento das marcas através de vídeos publicitários auto gerados, e culminando na participação do consumidor na própria modificação dos produtos e serviços das marcas e na posterior distribuição destas inovações.

Os fenómenos apresentados diminuíram significativamente a utilidade do paradigma tradicional de comunicação como modelo para desenvolver as estratégias de comunicação. O novo paradigma exige uma mudança nas atitudes dos gestores e em alguns pressupostos acerca da formulação de estratégias de comunicação integrada, a saber (Karpinski, 2005; Garretson, 2008; Gallagher & Ransbotham, 2009; Mangold & Faulds, 2009; Spaulding, 2010; Walmsley, 2010; Shih, 2010; Hansen, Schneiderman, & Smith, 2011):

- Os gestores de marketing têm de aceitar o facto de uma vasta quantidade de informação acerca dos seus produtos e serviços estar a ser comunicada entre consumidores através dos fóruns do *social media* (Mangolds & Faulds, 2009). Garretson (2008) afirmou que os consumidores estão a aumentar o nível de utilização do *social media*, não apenas com o intuito de pesquisar produtos e serviços, mas também no sentido de procurar um envolvimento junto das empresas com as quais fazem negócio e junto de outros consumidores que poderão ter uma opinião valiosa. Karpinski (2005), referiu-se a este fenómeno do poder do consumidor como *bottom-up marketing*, onde caracteriza estes consumidores como sendo inteligentes, organizados e mais confiantes das suas opiniões e das opiniões dos seus pares. Hansen et al. (2011) defenderam que este tipo de marketing resulta do facto de biliões de pessoas criarem, através do *social media*, triliões de conexões diárias;
- Os gestores habituados a exercer um elevado nível de controlo sobre as mensagens entre empresa e cliente têm de aprender a comunicar juntamente com os seus clientes e não a comunicar para eles (Gallaughier & Ransbotham, 2009). A este propósito, Walmsley (2010) afirmou que se tornou obsoleto o mito que sustentava que os gestores das marcas detinham o poder absoluto sobre o comando e orquestração das suas marcas. Alinhados com as afirmações apresentadas, Berthon et al. (2012) confirmam que os gestores de marketing costumavam procurar as pessoas para consumir os seus produtos, no entanto, presentemente procuram as pessoas para que estas produzam o valor necessário para ser posteriormente utilizado como alavanca. Deste modo, o objetivo deixou de ser apenas o de comunicar com o consumidor mas passou a ser o de envolvê-lo no processo de criação de valor;
- Segundo Shih (2010) as organizações não têm outra alternativa senão a de tornarem-se transparentes e colaborativas, ou arriscam ficar fora do negócio. Tudo está a mudar em torno da expectativa e participação do cliente, e de como as empresas estão a organizar-se;
- As estratégias de comunicação baseadas nos meios de comunicação tradicionais têm como enfoque principal atingir e atrair a atenção do consumidor por via do seu alcance. No entanto, segundo Hanna et al. (2011) os gestores de marketing

deverão colocar o enfoque não apenas no alcance, mas num acompanhamento contínuo visando o posterior envolvimento do consumidor. Esta nova estratégia de abordagem requer a integração dos meios de comunicação tradicionais e digitais de modo a que se complementem e possam expandir as escolhas do gestores no sentido de atingir, atrair, gerar intimidade e envolvimento junto do consumidor;

Um dos facilitadores da mudança de paradigma e da nova onda tecnológica, a *new wave technology* (Kotler et al., 2010), já referida, está relacionado com o surgimento do conceito do *social media*, classificado pela literatura como um novo elemento de comunicação.

2.3. O *social media* como novo elemento de comunicação integrada

2.3.1. O conceito do *social media*

Blackshaw e Nazzaro (2004), descrevem o *social media* como sendo um conjunto de meios que representam uma variedade de fontes de informação *online* que foram criadas, iniciadas, colocadas em circulação e utilizadas pelos consumidores com o intuito de ser um instrumento de educação para o consumidor, visando produtos, marcas, serviços, personalidades, e outros assuntos.

Toivonen (2007) defende que se trata da interação entre pessoas com o intuito de criar, partilhar, trocar e comentar conteúdos em redes e comunidades virtuais.

Turban et al. (2008) definem *social media* como sendo constituído por plataformas e ferramentas *online* que as pessoas utilizam para partilhar opiniões e experiências, incluindo fotografias, vídeos, música, pontos de vista, e a sua perceção geral.

Dionísio et al. (2009) referem-se ao *social media* como sendo um conjunto de meios e ferramentas *online* e/ou *mobile* que permitem a partilha e discussão de informação entre pessoas. No entanto, esta definição deixa um pouco em aberto o tipo de ferramentas que constitui o *social media*, uma vez que se limita a referir as comunidades e redes sociais sem especificar as ferramentas que a constituem.

Mangolds e Faulds (2009), na sua definição, especificam as ferramentas que compõem o *social media*, referindo que se trata de um vasto conjunto de meios e ferramentas *online*, designadamente: redes sociais, *blogues* (geridos pelo utilizador ou empresa), sítios de partilha de vídeo, fotos, música, etc., comunidades de comércio

(eBay, Amazon.com), sítios colaborativos (*wikipedia, wikispaces*), mundos virtuais (*Second life*), *software* do tipo *open source* (*Mozilla's spreadfirefox.com, Linux.org*), etc, grupos de discussão, *podcasts* (*Itunes da Apple*), sítios de *social bookmarking* (*Digg, del.iciou.us, Redditt*), sítios de serviços noticiosos (*Current TV*), entre outros.

Diversos autores também se referem aos elementos que compõem o *social media* mencionando que se trata de uma grande variedade de ferramentas *online*, incluindo *blogues*, grupos de discussão geridos por empresas, salas de conversação (*chats*), correio eletrónico (entre consumidores), sítios onde o consumidor avalia produtos e serviços, fóruns, *moblogs* e sítios de redes sociais, entre outros (Huffaker, 2006; Kaplan & Haenlein, 2010; Nardi, Schiano, & Gumbrecht, 2004; Tiffany, Yevdokiya, Yermolayeva, & Calvert, 2009; Schlagwein & Prasarnphanich, 2011).

Kotler et al. (2010) optaram por classificar o *social media* em duas categorias abrangentes:

- ***social media de tipo expressivo*** – inclui plataformas como *blogues, Twitter, YouTube, Facebook*, partilha de fotografias (*Flickr*) e outros sítios de redes sociais. Este tipo do *social media* permite a expressão do consumidor, e contribui para o aumento da sua esfera de influência, em termos de opinião e experiências vividas, junto de outros consumidores;
- ***social media de tipo colaborativo*** - inclui sítios como *Wikipedia, Rotten Tomatoes* e *Craiglist*. Este tipo do *social media* facilita a colaboração do consumidor (o poder coletivo) na geração de ideias e soluções que poderão ser úteis para as organizações. Esta nova forma de colaboração poderá tornar-se numa nova fonte de inovação e originar novos modelos de gestão de negócios abertos ao consumidor em geral (*Crowdsourcing*).

Kim, Jeong, e Lee (2010) fizeram referência ao conceito de sítio social na *Web* (*Social Web Sites*) que integra dois tipos de sítios: os sítios das redes sociais (*Social Networking Sites*), que permitem que as pessoas permaneçam interligadas nas comunidades *online*, e, por outro lado, os sítios do *social media* (*Social Media Sites*) que permitem a partilha dos conteúdos gerados pelo utilizador (UCC- *User Created Content*). Apesar das distinções apresentadas, os autores defendem que existe uma crescente sobreposição entre os dois tipos de sítio apresentados, pelo que passaram a utilizar mais o termo de sítio social na *Web*.

Segundo Lehmkuhl, Baumol e Jung (2013), o *social media* é considerado um tipo de inovação em TI, ou seja, trata-se de uma nova tecnologia representada por um conjunto de aplicações baseadas na Internet que as organizações deverão incorporar nas suas operações.

De acordo com a diversidade de definições apresentadas, pode verificar-se que, dado o seu carácter bastante abrangente, torna-se difícil encontrar uma total convergência no que respeita à definição, delimitação ou composição do termo *social media*. Importa, por isso, referir que para efeitos deste trabalho de investigação o termo *social media* integra todos os meios, plataformas ou ferramentas *online* baseadas na *Web* que mais diretamente permitem a interação entre pessoas no sentido de criar, partilhar, trocar, discutir e comentar conteúdos e informação em redes sociais e comunidades virtuais. Consequentemente, foram seleccionadas as seguintes ferramentas ou plataformas:

- **Sítios de redes sociais baseadas na *Web*** – representam uma categoria de aplicações de Internet que ajudam na conexão de amigos, parceiros de negócio, ou outros indivíduos com interesses específicos, através do fornecimento de serviços gratuitos, tais como a exposição de fotografias, correio eletrónico, *blogging*, entre outras, e utilização de uma variedade de ferramentas (Turban et al., 2008). Exemplos: *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Youtube*, *Myspace*, *Hi5*;
- ***Blogues*** – trata-se de um género de diário na *Web*, que existe sob a forma de página, que permite atualizações (designadas *posts*) organizadas cronologicamente de forma inversa. Os *posts* podem ou não pertencer ao mesmo género de escrita, referir-se ao mesmo assunto ou ter sido escritos pela mesma pessoa (Dionísio et al., 2009). Exemplos: O *Weblog* não oficial da *Apple*, *Cnet.com*;
- **Fóruns ou grupos de discussão** – estes dois conceitos foram agregados por apresentarem semelhanças. São espaços virtuais que os utilizadores poderão usar para submeter as suas opiniões ou responder a mensagens, organizadas por temas (Carrera, 2009). Exemplos: *Forumbtt.net*, *Zwame.pt*;
- **Comunidades de partilha de conteúdos (*Moblogs*)** – sítios que contêm áudio digital, imagens, filmes, ou fotografias e que permitem a partilha de criatividade (Mangold & Faulds, 2009). Exemplos: *Flickr*, *Youtube*, *Hi5* (também consideradas redes sociais), *Jamendo.com*, *Pizco.com*;

As plataformas do *social media* vêm consolidar a nova tendência baseada no poder coletivo dos consumidores, no sentido destes colaborarem de forma bastante poderosa no marketing das marcas e suas organizações (Kotler et al, 2010). Cheung, Chiu e Lee (2011), complementam a ideia apresentada, ao referir que as plataformas e aplicações do *social media* têm vindo a modificar a forma como as comunicações *online* têm sido efetuadas, pelo facto de tornarem cada vez mais viável o diálogo entre os fans, seguidores, consumidores e organizações e de se tratar de um meio poderoso que está à disposição das empresas para auxiliar na comercialização dos seus produtos e serviços e gestão do relacionamento com os clientes (Kim, et al., 2010).

2.3.2. O *social media* e o seu contributo para o *mix* de comunicação

A comunicação por via digital tem vindo a ser integrada de modo gradual pelas organizações nas suas estratégias de comunicação, apesar destas revelarem alguma insegurança na utilização das ferramentas do novo meio ou apresentarem algum desconhecimento da componente técnica. Hanna et al. (2011) sustentam que embora muitas empresas reconheçam a necessidade de estar ativas na utilização das ferramentas de *social media*, ainda não compreendem verdadeiramente como devem utilizá-las de modo efetivo e desconhecem quais os indicadores de desempenho que deviam estar a utilizar para aferir os resultados da sua utilização. Por outro lado, a saturação dos *media* tradicionais e a necessidade de diferenciar a abordagem de comunicação têm contribuído para a adoção das plataformas digitais no *mix* de meios (Dionísio et al., 2009). Os autores afirmam que a ação de integração dos meios deve considerar o cruzamento dos objetivos a atingir com as respetivas características dos meios que devem ser selecionados, bem como o orçamento disponível, público-alvo a atingir e disponibilidade da inventariação dos meios.

Seguindo uma linha de raciocínio semelhante, Mangold e Faulds (2009) referem que as empresas devem comunicar com os seus mercados-alvo tendo como base uma comunicação integrada de marketing, e, por outro lado, devem tentar coordenar e controlar os vários elementos do *mix* de comunicação - publicidade, venda pessoal, relações públicas, marketing direto e promoção de vendas, de modo a produzir uma mensagem unificada e centrada no consumidor, e atingir vários objetivos organizacionais (Boone & Kurtz, 2007). Contudo, Mangold e Faulds (2009) sustentam que as ferramentas e as estratégias se têm modificado significativamente com a

emergência de um novo fenómeno derivado do *social media*, também conhecido por *Consumer Generated Media* (CGM). Consequentemente, a explosão de mensagens baseadas na Internet têm influenciado vários aspetos do comportamento do consumidor, incluindo a sua consciencialização, aquisição de informação, opiniões e atitudes, comportamento de compra e avaliação e comunicação pós-compra. Os mesmos autores preconizam que a literatura oferece aos gestores de marketing muito pouca orientação na integração do *social media* nas suas estratégias de comunicação integrada e que estes carecem de uma apreciação completa do papel desempenhado pelo *social media* nos esforços de comunicação da empresa. Há muito que tem sido aceite pelos gestores de marketing que as estratégias de comunicação bem-sucedidas devem refletir os valores que são articulados com a missão da organização e contribuir para a concretização dos objetivos da empresa. Isto significa que, para serem atingidos esses objetivos, terá de haver uma cuidadosa coordenação dos elementos do *mix* de comunicação para que a informação a ser transmitida ao mercado através destes elementos seja efetuada de modo consistente, enviando assim uma mensagem unificada que deverá refletir igualmente os valores globais da organização. Nesse sentido, os autores preconizam que o *social media* desenvolve um papel híbrido no *mix* de comunicação, ao permitir duas formas de comunicar no mercado:

- **A comunicação entre as empresas e os seus consumidores** - revela o primeiro papel do *social media* que é coerente com a utilização das ferramentas tradicionais das comunicações integradas de marketing, uma vez que as empresas poderão utilizar o *social media* para comunicar com os seus clientes através de certas plataformas tais como *blogues*, e sítios do tipo *MySpace* e *Facebook*, entre outros;
- **A comunicação entre consumidores** - este segundo papel do *social media* é único, e surge devido ao facto dos consumidores poderem utilizar estes meios e ferramentas para comunicar entre si. De uma certa maneira, este segundo papel do *social media* é uma extensão da forma de comunicação tradicional boca-a-boca. No entanto, uma das suas características reside na magnitude da comunicação obtida. Um só consumidor tem o poder de comunicar com centenas de milhares de outros consumidores.

As razões que levaram Mangold e Faulds (2009) a classificarem o *social media* como um elemento híbrido do *mix* de comunicação deve-se ao facto de combinarem certas características das ferramentas tradicionais de comunicação (empresas que comunicam com os seus clientes) com o boca-a-boca de grande magnitude (clientes que comunicam entre si) onde, no entanto, os gestores não conseguem controlar nem o conteúdo nem a frequência de tal informação. Por outro lado, resulta de uma tecnologia mista que permite formas de comunicação instantânea e em tempo real, e que utiliza formatos de multimédia (apresentações em modo áudio e visual) e várias plataformas (*Facebook*, *Youtube*, e *Blogs*, entre outros) com potencialidades de alcance global. Vollmer e Precourt (2008) referem que os consumidores têm controlo, dispõem de maior acesso à informação e maior poder de decisão sobre os meios de comunicação que pretendem visualizar. Esta mudança sobre o controlo da informação está a influenciar de modo dramático a forma como os consumidores recebem e reagem à informação do mercado (Ramsey, 2006; Singh, Veron-Jackson & Culliname, 2008).

Os resultados de outro estudo realizado por Curtis, Edwards, Frazer, Gudelsky, Holmquist, Thornton, e Sweester (2009), indicaram que as aplicações do *social media* se têm convertido em métodos de comunicação muito vantajosos para a prática das relações públicas em organizações não lucrativas e que existe uma maior propensão para que sejam as organizações que dispõem de departamentos de relações públicas a utilizarem as ferramentas do *social media*. Outros autores confirmam que os avanços na utilização das tecnologias em geral têm sido muito aproveitados entre praticantes de relações públicas e jornalistas (Eyrich, Padman, & Sweeter, 2008; Lariscy, Avery, Sweester, & Howes, 2009; Porter, Sweester, & Chung, 2009).

Em consequência do exposto, os gestores de marketing estão a procurar formas de incorporar o *social media* nas estratégias de comunicação integrada de marketing (Li & Bernoff, 2008), mas esta procura de uma nova forma de atuar exige igualmente que ocorram várias alterações significativas nas atitudes dos gestores, já referidas no ponto 2.2 (Mangold & Faulds, 2009). Entre as atitudes referidas, surge uma questão muito importante que os gestores terão de resolver, trata-se de saber como será possível aproveitar o poder do consumidor em benefício da organização, ou seja, as organizações enfrentam um novo e importante desafio que é o de saber como devem proceder para conseguir retirar valor da utilização do *social media* (Barnes, 2010; Culnan et al., 2010; Mangold & Faulds, 2009).

Nesse sentido, Culnan et al. (2010) preconizam que determinadas plataformas tais como o *Twitter* e o *Facebook* possibilitam a criação de ambientes do consumidor, designados por *virtual customer environments* (VCEs), onde se formam comunidades *online* em torno de empresas, marcas ou produtos específicos, e acrescentam que quando as empresas falham na tentativa que fazem de envolver os seus clientes, também falham na oportunidade de explorar as potencialidades das plataformas do *social media*, designadamente a de retirar valor da sua utilização. A propósito desta questão relacionada com o valor acrescentado pelas plataformas, Culnan et al. (2010) chegam mesmo a defender a necessidade de encontrar uma nova forma de abordagem na implementação do *social media*, visto que o valor gerado pelas mesmas não resulta da(s) plataforma(s) utilizada(s) em si, mas na forma como estas são utilizadas.

Por conseguinte, as empresas retiram valor a partir dos VCE quando os seus clientes se envolvem com a empresa numa base regular, e chegam mesmo a participar na criação de conteúdos e partilha do poder. Se este relacionamento for bem-sucedido, os clientes sentir-se-ão como fazendo parte da empresa, e participarão na evangelização da marca, produtos/serviços. Esta atitude dos clientes aumentará a sua lealdade para com a organização. Spaulding (2010) acrescenta que o sucesso da utilização de uma comunidade virtual por parte das empresas dependerá da sua habilidade em saber trabalhar com as comunidades virtuais e ter em conta a respetiva cultura e expectativas dos seus membros. Segundo ele, a permanência numa comunidade virtual pressupõe que os seus membros adiram aos valores e normas do grupo e aceitem as expectativas implícitas no contrato social celebrado entre os seus membros. Assim, indivíduos ou grupos que não aceitem ou compreendam o contrato social, são observados com uma certa desconfiança, podendo mesmo vir a ser excluídos da comunidade.

2.3.3. Adoção e implementação do *social media* nas empresas

2.3.3.1. Os modelos de adoção da inovação em TI ao nível da empresa

Segundo Oliveira e Martins (2011), as TI podem classificar-se como uma ferramenta essencial para melhorar a competitividade da economia de um país. Teo, Wei, e Benbasat (2003) referem que a inovação nas TI tem permitido melhorias da produtividade e qualidade e tem facilitado a colaboração e a transação entre organizações. Com efeito, Oliveira e Martins (2011) consideram essencial a

compreensão dos modelos teóricos que estão relacionados com a adoção das TI, bem como os respectivos determinantes de adoção.

Oliveira e Martins (2011) referem a existência de poucos modelos de adoção das TI ao nível das empresas, e debruçam-se sobre os modelos de adoção das TI: DOI (*Diffusion of Innovation Theory*) e TOE (*Technology, Organizational and Environmental Framework*).

O modelo DOI (*Diffusion of Innovation Theory*), desenvolvido por Rogers (1995), consiste numa representação teórica que pretende responder a questões relacionadas com o aparecimento de novas ideias e tecnologias no sentido de saber como, porquê, e a que ritmo estas são difundidas através da cultura, seja ao nível do indivíduo, seja da firma. Acrescentam que, nas organizações, o processo de inovação é muito mais complexo, por envolver habitualmente um certo número de indivíduos, que apoiam ou se opõem às novas ideias, mas que desempenham um papel no processo de decisão da inovação. O modelo refere que a inovação está relacionada com as seguintes variáveis independentes:

- As características individuais de líder - integra a atitude dos líderes face à mudança;
- As características internas da estrutura organizacional - onde se analisam as características, tais como: a centralização (grau de controlo de alguns indivíduos); a complexidade (nível de competências em TI); a formalização (nível de obrigatoriedade e ênfase atribuída ao seguimento das regras e procedimentos); a inter-conectividade (grau de interligação em rede das unidades existentes num sistema social); a disponibilidade dos recursos não afetos à organização; e a dimensão, expressa pelo número de colaboradores de uma organização;
- As características externas da organização - onde se analisa o nível de abertura do sistema.

Este modelo permitiu descobrir que as características individuais, as características internas da estrutura organizacional, bem como as características externas à organização, são antecedentes importantes para a inovação nas empresas.

O modelo TOE (*Technology, Organization, and Environment Context*), desenvolvido por Tornatzky e Fleischer (1990) identifica três aspetos das empresas que influenciam o processo de adoção e implementação da inovação tecnológica:

- O contexto tecnológico – descreve as tecnologias internas e externas importantes para a empresa e é composto pelas práticas correntes e equipamento no interior da firma, bem como as tecnologias exteriores à firma e relevantes para mesma;
- O contexto organizacional – refere-se a um conjunto de medidas descritivas relacionadas com a organização, tais como: o tipo de empresa, dimensão e estrutura de gestão;
- O meio envolvente – refere-se ao território onde a empresa desenvolve os seus negócios, e que é composto pela indústria onde opera, a concorrência, e relacionamento com o governo.

Segundo Oliveira e Martins (2011), o modelo TOE, tal como foi apresentado e mais tarde adaptado em estudos de adoção das TI, poderá também ser utilizado para o estudo da adoção associada a várias tipologias de inovação em TI. Os autores sustentam que este é o modelo que melhor explica o fenómeno de adoção da inovação em TI ao nível das empresas, pelo facto de ser considerado como o mais completo e sólido do ponto de vista teórico. O modelo TOE é consistente com o modelo DOI, no entanto, acrescenta-lhe uma componente importante, a do meio envolvente.

Oliveira e Martins (2011) fizeram uma análise minuciosa do modelo TOE e analisaram dois tipos de estudos: os que se basearam exclusivamente no modelo TOE e os estudos que tiveram como referência o modelo TOE combinado com outros modelos teóricos.

Considerando a análise dos estudos baseados exclusivamente no modelo TOE, foram citados os seguintes estudos por Oliveira e Martins (2011, p.113): *electronic data interchange* (EDI) (Kuan & Chau, 2001); *open systems* (Chau & Tam, 1997); *web site* (Oliveira & Martins, 2008); *e-commerce* (Liu, 2008; Martins & Oliveira, 2009; Oliveira & Martins, 2009); *enterprise resource planning* (ERP) (Pan & Jang, 2008); *business-to-business* (B2B) *e-commerce* (Teo, Ranganathan & Dhaliwal, 2006); *e-business* (Zhu, Kraemer & Xu, 2003; Zhu & Kraemer, 2005; Zhu, Kraemer & Xu, 2006b; Lin & Lin, 2008; Oliveira & Martins, 2010a); *knowledge management systems* (KMS) (Lee, Wang, Lim & Peng, 2009).

Relativamente às investigações baseadas no modelo TOE em combinação com outras teorias, foram citadas as seguintes por Oliveira e Martins (2011, p.116): (Thong 1999; Gibbs & Kraemer, 2004; Hsu, Kraemer & Dunkle, 2006; Zhu, Dong, Xu &

Kraemer, 2006a; Li, 2008; Soares-Aguiar & Palma-Dos-Reis, 2008; Chong, Ooi, Lin & Raman, 2009; Oliveira & Martins 2010b).

Na literatura é possível encontrar combinações do modelo TOE com o modelo DOI, a teoria institucional e a teoria de Iacovou, Benbasat e Dexter (1995).

De acordo com Oliveira e Martins (2001) as principais características destas combinações são as seguintes:

a) A combinação entre o modelo TOE e o modelo DOI.

A análise dos estudos que combinam os modelos TOE e DOI, permitiu verificar que:

- Thong (1999) juntou ao modelo TOE as características do executivo principal - *Chief Executive Officer* (CEO) resultantes do modelo DOI;

- Chong et al. (2009) adicionaram os atributos de inovação (vantagem relativa, compatibilidade, e complexidade) incluídas no modelo DOI e adicionaram um novo fator ao modelo TOE, designado de partilha de informação relacionada com as características culturais;

- Zhu et al. (2006a) combinaram a vantagem relativa, a compatibilidade, o custo e as considerações sobre segurança retiradas do Modelo DOI, com o modelo TOE;

- Wang, Wang e Yang, (2010) adicionaram ao modelo TOE a vantagem relativa, complexidade, e compatibilidade retiradas a partir do modelo DOI.

b) A combinação entre o modelo TOE e a teoria institucional.

A teoria institucional foi desenvolvida por Scott e Christensen (1995), e mais tarde aprofundada por Scott (2001), sublinha a importância da envolvente institucional na formação das estruturas e ações das organizações. A teoria afirma que decisões ao nível das organizações não se orientam apenas por objetivos de eficiência racional, mas também por fatores sociais, culturais e questões de legitimidade. Segundo DiMaggio e Powell (1983), a teoria institucional defende que as firmas se tornam cada vez mais similares devido a pressões isomórficas e pressões de legitimidade. Isto significa que as empresas ao trabalharem nas mesmas indústrias tendem a ficar parecidas, com o passar do tempo, devido à pressão do consumidor e da concorrência no sentido de as motivar a copiarem os respetivos líderes das indústrias. A teoria adiciona as pressões externas à envolvente externa do modelo TOE, que inclui a pressão resultante da concorrência e a

exercida pelos parceiros de negócio. Alguns dos estudos que combinam o modelo TOE com a teoria institucional são os de Gibbs e Kraemer (2004), Li (2008), Soares-Aguiar e Palma-dos-Reis (2008).

c) A combinação entre o modelo TOE e a teoria de Iacovou et al (1995).

Iacovou et al. (1995), analisaram as características dos sistemas interorganizacionais (IOSs) que influenciam a adoção da inovação em TI das firmas num contexto de adoção de EDI (*Electronic Data Interchange*). Os autores confirmam que o modelo explica bem a adoção dos sistemas interorganizacionais. Este modelo é baseado em três fatores: os benefícios esperados, a prontidão organizacional e a pressão externa. Comparando este modelo com o TOE, verifica-se que é acrescentado um novo fator: os benefícios esperados.

Hsu et al. (2006) utilizaram a combinação dos modelos DOI, TOE e Iacovou et al. (1995) para explicar a utilização de *e-business*. O seu modelo propõe uma composição de quatro fatores: benefícios esperados, prontidão organizacional, pressão externa e meio envolvente.

Oliveira e Martins (2010b) utilizaram a combinação de modelos TOE e Iacovou et al. (1995) para explicar a adoção de *e-business* em firmas pertencentes à Comunidade Europeia, e que operavam nas indústrias das telecomunicações e turismo. No seu modelo propuseram a utilização de três dimensões: os benefícios esperados, a tecnologia e prontidão organizacional e a pressão externa e do meio envolvente.

Os autores referem que de todos os modelos apresentados, o que explica melhor o fenómeno da adoção da inovação nas TI, ao nível das empresas, é o TOE, por ser mais completo e mais sólido em termos teóricos. No entanto, é referido que nos casos em que a adoção envolve tecnologias mais complexas, é recomendável a combinação de mais do que um modelo teórico para obter uma melhor compreensão do fenómeno de adoção (Oliveira & Martins, 2011).

Lehmkuhl, et al. (2013) propõe um modelo concetual de maturidade que possa vir a ser utilizado na adoção do *social media* ao nível da firma. Os autores classificam o *social media* como um tipo de inovação em TI que assenta num conjunto de aplicações baseadas na Internet, e que representam a nova tecnologia que as organizações devem incorporar nas suas atividades diárias. Dada a novidade do conceito de *social media* e o surgimento das inovações em TI nas organizações, os autores defendem que se torna

cada vez mais necessário o aparecimento de uma abordagem compreensiva e estruturada para aferir o nível de maturidade da gestão dedicada ao *social media* de modo a que as empresas possam beneficiar em pleno do seu potencial de inovação. Afirmam ainda, que a exploração das oportunidades de inovação em TI requer o desenvolvimento de esforços de transformação organizacional. Por outro lado, verificaram que a literatura adota geralmente uma perspetiva focalizada apenas na utilização do *social media* para efeitos da comunicação externa, e que não proporciona uma abordagem integrada, sistematizada e compreensiva.

O modelo concetual baseia-se no conceito de engenharia de negócios (*Business Engineering*), que assegura uma abordagem holística e engloba as seguintes dimensões de maturidade: estratégica, processos e organização, sistemas de TI, cultural, e governativa, sendo cada dimensão e respetivas subdimensões medidas relativamente a cinco fases de maturidade respetivas.

A dimensão estratégica é avaliada através de três subdimensões:

- Objetivos estratégicos - refere-se à avaliação dos objetivos do *social media* na organização;
- Vantagem competitiva - corresponde ao número de funções da organização que integram o *social media* nas suas operações diárias. O nível de maturidade varia consoante o número de funções contabilizadas;
- Canais alinhados com o *social media* - esta perspetiva focaliza-se no tipo de informação necessária para cada canal de comunicação. Os autores sublinham a necessidade de gestão dos canais do *social media* dada a natureza dos diversos tipos de informação colocados nas várias plataformas;

A dimensão dos processos e organização examina questões de integração do *social media* nas operações diárias e como são definidas as respetivas rotinas, os papéis e as responsabilidades. Esta dimensão é avaliada através de três subdimensões:

- Processos de implementação do *social media* nos diálogos com o consumidor – refere-se à avaliação de todos os aspetos que poderão levar o consumidor a contactar a organização por via das plataformas do *social media*;
- Implementação da gestão de crises do *social media* - esta subdimensão incide sobre a gestão de relações públicas no caso de existir publicidade negativa;

- Situação do conceito de *stakeholder* relativamente ao *social media* – aborda as necessidades, interesses e relações de diferentes grupos de interesse internos ou externos à organização.

A dimensão dos sistemas de TI na organização avalia todas as questões técnicas de implementação, integração e interligação do *social media* com os sistemas da organização existentes. O incremento na maturidade evolui em função da gestão de múltiplas plataformas e sistemas do *social media* disponíveis para interagir com os utilizadores da *Web*. Esta dimensão é avaliada através de duas subdimensões:

- Infraestrutura operacional do *social media* – refere-se à análise de infraestruturas que permitem desde a utilização de formas de comunicação unidirecionais até às que possibilitam a integração de todos os sistemas numa aplicação de *software* de gestão dedicada ao *social media*;
- Análises de dados implementadas – a gestão deste tipo de novas informações torna-se um desafio para os gestores de dados, visto que têm de aceder, analisar e interpretar um elevado volume de dados não estruturados de modo a poder torná-los válidos para os diferentes objetivos;

A dimensão cultural concerne a adoção do *social media* observada entre os colaboradores da empresa. Os autores classificam resistência dos colaboradores à adoção de novas tecnologias como uma preocupação chave para as organizações. Esta dimensão é avaliada através de três subdimensões:

- Envolvimento dos gestores de topo – o envolvimento da gestão é considerado um aspeto vital para indicar a dedicação da gestão relativamente à utilização das ferramentas do *social media*. Quanto maior for o número de gestores a utilizar as plataformas do *social media*, maior é o nível de maturidade da organização;
- Permissão de acesso e garantia de utilização dos colaboradores – os autores consideram muito importante que se faça a distinção entre a permissão de acesso e o nível de utilização verificado entre colaboradores para que possa ser avaliado o grau de aceitação dos colaboradores do *social media*. Questões relacionadas com falta de familiaridade ou autoridade poderão ser apresentadas como razões para recusar a sua utilização;

- Tipos de apoio disponibilizados – esta subdimensão poderá ser avaliada com base nos tipos de estruturas de apoio disponibilizadas aos colaboradores. Poderão ser de tipo informal ou formal. As estruturas informais podem ser sessões de informação ou *briefings* sobre o tema do *social media*. Relativamente às estruturas do tipo formal, podem ser linhas de orientação destinadas à comunicação externa, formação ministrada aos colaboradores, fornecimento de códigos de conduta, linhas de orientação para utilizadores da *Web* externos e internos, e a disponibilização da ajuda de peritos na utilização do *social media*. Todas estas medidas proporcionam apoio à ação e reação nas plataformas do *social media*. O nível de maturidade aumenta ou reduz em função do nível de apoio oferecido.

A dimensão governativa refere-se ao modelo de gestão e na forma como é implementada a coordenação. Esta dimensão é avaliada através de três subdimensões:

- Avaliação de desempenho – refere-se a questões que vão desde o tipo de medidas aplicadas aos processos do *social media* destinadas a aferir o nível de envolvimento dos seus utilizadores, tais como, o número de comentários efetuados pela empresa, a criação de novos conteúdos, até à interligação do *social media* com os objetivos específicos do negócio;
- Gestão do orçamento – nesta subdimensão são analisadas várias fases que poderão ir desde a forma descentralizada da gestão das necessidades de orçamentação por departamento da empresa, até à fase em que o *social media* é considerado como uma parte comum da infraestrutura, deixando de ser necessária atribuição de uma orçamentação específica;
- Definição de propriedade dos conteúdos e plataformas – segundo os autores, este tipo de definição é essencial para que possa ser assegurada a eficácia de tomadas de decisão, bem como uma correta alocação de custos e de contabilidade.

Lehmkuhl, et al. (2013) dizem que a literatura atual, referente à utilização do *social media*, apenas tem conseguido apontar algumas recomendações relativamente a certos aspetos isolados das organizações. Por outro lado, referem que as recomendações são frequentemente baseadas em estudos que ainda carecem de validação empírica de modo a poder extrair os fatores de sucesso.

Considerando o exposto na literatura referente aos modelos de adoção de inovação em TI, onde se inclui os modelos de adoção do *social media*, pode afirmar-se que se trata de uma temática complexa e se encontra numa fase de desenvolvimento ainda primária.

2.3.3.2. A adoção e implementação do *social media*

A literatura refere que os determinantes da adoção em TI mais estudados incluem os fatores do meio envolvente, organizacionais e dos sistemas de informação (SI), bem como as características de inovação. Os fatores do meio envolvente incluem a incerteza do meio envolvente, o setor ou indústria, e a competitividade na indústria (Bretschneider, & Wittmer, 1993; Chau, & Tam, 1997; Premkumar, & Ramamurthy, 1995). Os fatores organizacionais incluem a dimensão da organização, apoio da gestão de topo, a centralização e a formalização (Rai, 1995; Raymond, 1985). Os fatores dos sistemas de informação incluem a dimensão dos departamentos, a experiência da organização em termos tecnológicos, o investimento em SI, a infraestrutura de SI, e o papel das TI na organização (Grover, & Teng, 1992; Zmud, 1982). As características de inovação incluem a vantagem relativa, a compatibilidade, a complexidade, e o custo (Smith, & Duchessi, 1999; Premkumar, Ramamurthy, & Nilakanta, 1994).

O determinante da dimensão da organização poderá considerar-se importante devido ao tipo de estrutura e processos associados: as grandes organizações tendem a associar-se a maior diferenciação (Blau, & Shoenherr, 1971), maior formalização (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1969), maior descentralização na autoridade de tomada de decisão (Hage & Aiken, 1967), maior especialização de tarefas (Blau, 1970), e formas mais complexas de comunicação (Haveman, 1993). Estas características afetam profundamente os processos como as organizações adotam a inovação. Vários estudos têm demonstrado que a dimensão das organizações afetam de modo positivo a capacidade da organização adotar a inovação, parcialmente devido ao facto de possuírem uma maior complexidade e um conjunto de facilidades que auxiliam o processo de adoção (Nord & Tucker, 1987; Tornatzky & Klein, 1982). Segundo Thong e Yap (1995), as pequenas empresas apresentam mais barreiras à adoção da inovação devido à falta de recursos, orçamento para investir em TI reduzido, insuficiência de colaboradores na empresa que possuam as competências em SI e perspetivas da gestão de curto alcance. Porém, Utterback (1974) defende o inverso ao referir que a dimensão

da organização está negativamente associada à adoção da inovação, alegando que as pequenas organizações podem ser mais inovadoras por serem mais flexíveis e adaptáveis, e, pelo facto da inovação requerer uma maior proximidade em questão de colaboração e coordenação (Mintzberg, 1979; Hitt & Hoskisson, 1990).

A dimensão do departamento de SI na organização tem sido considerada como um determinante de inovação das TI muito importante, visto que os departamentos de dimensão superior tendem a possuir maiores recursos e competências do ponto de vista técnico (Fuller & Swanson, 1992). Segundo estes autores, a dimensão do departamento de SI representa recursos, profissionalismo, e capacidades que afetam diretamente a inovação na adoção das TI.

Segundo Lee e Xia (2006), a dimensão da firma e a dimensão do departamento das TI das organizações têm sido dos determinantes de inovação da adoção em TI mais estudados. Os resultados empíricos têm revelado alguma inconsistência na relação que existe entre a dimensão da organização e o nível de adoção da inovação em TI pelo facto de não terem considerado as influências dos seguintes moderadores: o tipo de inovação em TI, o tipo de organização, a respetiva fase em que se encontra a adoção, o tipo de indústria em que a empresa atua, o espectro da dimensão da organização e o critério de medida utilizado para determinar a dimensão da organização. Em síntese, os resultados acumulados pelos estudos empíricos realizados parecem confirmar a existência de uma relação positiva entre a dimensão da organização e a adoção da inovação em TI, ou seja, organizações de maior dimensão adotam geralmente mais a inovação em TI do que organizações mais pequenas. Relativamente à influência dos seis moderadores sobre a relação dimensão organizacional e a adoção da inovação em TI, verificou-se uma maior significância no tipo de organização, tipo de inovação, fase de adoção, espectro e dimensão da organização. Quanto ao moderador relacionado com o tipo de medida considerada para aferir a dimensão da organização, verificou-se uma influência meramente marginal. Já o moderador setor não apresentou qualquer significância. Mais especificamente, verificou-se que o efeito positivo da dimensão da organização sobre a inovação em TI era mais forte nos tipos de inovação associados aos processos de TI do que em produtos, nas organizações com fins lucrativos, nas diversas fases de adoção, e que variava em função da dimensão do departamento de SI. Em suma, os resultados do estudo sugerem que a direção e intensidade da relação entre a dimensão organizacional e a adoção da inovação das TI dependem do tipo de inovação,

do tipo de organização, da fase de adoção, do espectro da medida da dimensão e do critério de medida da dimensão utilizada.

Outra descoberta relacionada com os efeitos que a respetiva fase de adoção tem sobre a adoção nas TI, permitiu observar que enquanto as organizações de maior dimensão aparentam ter maiores vantagens nas fases iniciais de adoção, estas encaram maiores desafios nas fases posteriores. Logo, os gestores das grandes organizações devem compreender melhor a gestão da adoção nas suas fases mais tardias. Os autores salientam que os gestores devem estar atentos ao facto de que os efeitos que a dimensão organizacional tem sobre a adoção da inovação depende de contextos específicos subjacentes à adoção e do critério utilizado para medir a dimensão da organização, e que devem efetuar uma abordagem dos moderadores e dos seus efeitos antes de estabelecer a estratégia a seguir. Acrescentam igualmente que cada caso de adoção apresenta situações distintas, pelo que deve merecer uma análise específica.

A abordagem das questões da adoção e implementação do *social media* está, por sua vez, relacionada com o que Lehmkühl, et al. (2013) designam como o aparecimento de uma nova dimensão que os investigadores na área dos Sistemas de Informação terão de enfrentar e que se baseia num conjunto de novas tecnologias sociais. Na ótica dos autores, este tipo de aplicações, bem como o seu desenvolvimento, diferem dos sistemas de TI típicos das empresas por serem bastante básicos do ponto de vista técnico. Por outro lado, devem ser implementadas como ferramentas de suporte, que apenas terão alguma utilidade caso venham a ser utilizadas pelos consumidores ou organizações na criação, troca e modificação de conteúdos gerados pelo utilizador. A utilidade destas ferramentas de suporte é também confirmada pela capacidade que têm em ajudar as empresas a manter e reforçar aspetos de comunicação com as suas várias partes interessadas, incluindo os clientes atuais e potenciais, colaboradores, investidores, elementos dos canais de distribuição, fornecedores, os meios de comunicação social, e o público em geral (Berthon et al., 2012). Outros autores referem-se à transformação que tem ocorrido no modo como as empresas têm desenvolvido as suas estratégias de comunicação (Hennig-Thurau, Malhotra, Frieger, Gensler, Lobschat, Rangaswamy, & Skiera, 2010). Com efeito, referem que no passado, as empresas contavam com os meios de comunicação tradicionais, tais como, a publicidade nos canais de televisão, em revistas, promoção de vendas, marketing direto, feiras e a venda pessoal para implementar as suas estratégias de comunicação. No entanto, presentemente, contam também com o desenvolvimento tecnológico e a introdução de novos meios digitais

interativos, como a publicidade *on-line*, *m-commerce*, marketing baseado na localização, *product placement* digital, redes sociais, marketing viral, e *blogues*.

Segundo Berthon et al. (2012), os gestores necessitam de estar atentos e de saber lidar com as muitas oportunidades e ameaças que lhes são apresentadas pela *Web 2.0*, o *social media*, e os consumidores criativos, bem como as mudanças ocorridas e relacionadas com a deslocalização de poder e valor. Emerge, por isso, a necessidade de obter uma melhor compreensão das diferentes formas e respectivas razões que levam as empresas a adotar estes novos meios de comunicação nas suas estratégias de comunicação de marketing (Shankar & Batra, 2009; Winer, 2009). Pesquisas recentes sobre a difusão de inovações em marketing têm destacado o papel das redes sociais (Goldenberg, Han, Lehmann, & Hong, 2009) e têm solicitado uma análise mais detalhada dos efeitos de difusão gerado pelas mesmas (Peres, Muller, & Mahajan, 2010).

Um estudo realizado pela IESE *Business School* sobre a utilização e as atitudes de uma amostra de 681 diretores de empresas espanholas face ao *social media* revelou que existe um grande interesse em utilizar o *social media* como ferramenta de marketing e comunicação. Com efeito, o estudo indica que 64% das empresas inquiridas incluem o *social media* nos seus planos de marketing e comunicação. Das 36% de empresas que não adotaram o *social media*, 92% referem que não utilizam as plataformas do *social media* na sua estratégia comunicação. Aproximadamente 3% da amostra referiu que utilizaram o *social media*, mas entretanto abandonaram, principalmente porque lhe faltavam as pessoas ou profissionais indicados para efetuar a sua dinamização e porque não se sentiam capacitadas para o fazer de forma correta (Gallo, Orihuela, Paniagua, Villanueva, & Ziskind, 2012). Ainda sobre este estudo foram encontrados os seguintes aspetos:

- As empresas utilizam o *social media* há aproximadamente 4 anos, sendo que uma em cada 3 iniciaram a sua utilização em 2011;
- 76% referiu que mantém ativa uma página na rede social *Facebook* e 62% marca a sua presença no *Twitter*;
- Uma em cada 4 empresas consideraram o *social media* como uma parte fundamental da sua estratégia;
- 43% das empresas inquiridas pensa que a sua estratégia *do social media* não está alinhada com a sua estratégia de marketing e comercial;

- Como objetivos prioritários da utilização *do social media* as empresas mencionaram o aumento da notoriedade de marca, a melhoria da reputação *online*, a monitorização dos seus clientes, afinidade com a construção de marca e o aumento das vendas;
- Apenas metade das empresas confirmaram que possuíam um *community manager* na empresa, embora não se tenha verificado um consenso relativamente às funções que este gestor desempenha;
- Verifica-se alguma dificuldade, por partes das empresas, em efetuar a medição do retorno sobre o investimento (ROI). Apenas 17 % referiu que era fácil ou relativamente fácil de obter este indicador;
- O número de amigos é o critério seguido por 75% das empresas que procuram aumentar a sua notoriedade;
- Os indicadores de êxito apresentados pelas empresas são muito variados. Estas referem-se ao número de amigos, aos visitantes dos sítios da empresa na *Web*, à melhoria dos resultados de *search engine optimization* (SEO), ao auxílio nas promoções, entre outros;
- 59% das empresas avaliou de modo positivo a sua experiência de utilização do *social media*;
- A utilização do *social media* destina-se a informar, entreter, vender e conversar. Contudo, referiram que é menos adequado para a venda e que deve ser preferencialmente usado para informar e conversar;
- 75% das empresas entrevistadas referiu que tenciona aumentar o seu investimento no *social media* no próximo ano.

Uma outra investigação realizada por Perrigot, Kacker, Basset e Cliquet (2012), sobre os antecedentes de adoção e utilização das redes sociais para efeitos da comunicação entre empresas *franchisadoras* e os seus *stakeholders*, em França, revela que as *franchisadoras* se encontram numa fase de adoção inicial da rede social *Facebook*, sendo que, apenas 23% destas empresas possui uma página na rede social. Uma das questões analisadas foi a de saber como estas empresas utilizavam o *Facebook* e qual o impacto das características dos seus sistemas de *franchise* nos conteúdos das páginas do *Facebook*. Os resultados indicaram que as questões relacionadas com os recursos explicavam melhor a magnitude do que a rapidez de adoção da inovação. Com efeito, pode concluir-se que o facto de as empresas *franchisadoras* possuírem menores

recursos financeiros não significa necessariamente que seja considerada uma barreira à adoção de uma inovação como a rede social *Facebook*, mas poderá ter algumas consequências em fases de implementação posteriores. Verificou-se também que os sistemas das empresas *franchisadoras* mais ricas apresentavam, em termos de conteúdos, páginas mais ricas do que os sistemas mais novos e de menor dimensão. No entanto, os sistemas mais novos mostravam maior envolvimento e maior abrangência nos alvos de comunicação atingidos. Outra descoberta importante foi o facto de se saber que as empresas *franchisadoras* mais antigas e de maior dimensão da rede utilizavam o *Facebook* maioritariamente como um meio de comunicação unidirecional para chegar ao consumidor. Nesse sentido, os autores sublinharam a oportunidade que as empresas *franchisadoras* de dimensão inferior têm em se diferenciarem através da utilização destes meios para melhorar o seu envolvimento e interatividade junto dos seus *stakeholders*.

Berthon et al. (2012) no seu estudo referente às implicações que a *Web 2.0*, o *social media* e a criatividade do consumidor têm sobre as estratégias de marketing internacional, referem algumas barreiras à implementação de uma estratégia de *social media* de sucesso:

- A atitude e a linguagem de envolvimento - Os gestores de marketing deviam ouvir e aprender mais do que proclamar e aprender a envolver-se com o consumidor e não tratá-lo mal. Ao conversar com o consumidor, deverão adotar um tom mais pessoal e não tão officioso;
- A implementação de um plano de *social media* tem a ver com a tecnologia - No entanto, segundo estes autores, surge uma situação paradoxal gerada pelo facto das organizações estarem simultaneamente a tentar o envolvimento com os seus *stakeholders* através do *social media* e proibirem os seus colaboradores de o fazer no seu local de trabalho;
- A burocracia é considerada um obstáculo à implementação de um plano de *social media* - Uma estratégia de *social media* requer rapidez e flexibilidade, mas as regras e a burocracia poderão eliminar ou dificultar a implementação bem-sucedida de um plano de *social media*;
- A falta de conhecimentos e competências dos colaboradores relativamente às TI e comunicação - Verifica-se que muito frequentemente, este tipo de

competências não integram as ações de formação direcionadas aos colaboradores e que muito pouca formação é ministrada aos colaboradores;

- Os gestores de topo de algumas organizações ainda consideram o *social media* como um passatempo dos adolescentes - Os autores afirmam que será fundamental ter o apoio dos gestores de topo para que os planos do *social media* possam ter sucesso.

Segundo Barnes (2010), existem momentos em que as empresas deviam pensar duas vezes antes de iniciar a sua utilização do *social media*. Esses momentos ocorrem nas seguintes situações:

- Quando se está num negócio em que poucos clientes são os geradores da maior parte das receitas - neste caso deve privilegiar-se o contacto direto com o cliente;
- Se existir conflito com os colaboradores - deve-se evitar a utilização do canal do *social media* porque poderá ser uma oportunidade para os colaboradores prejudicarem a gestão da empresa. Deve-se esperar por um melhor momento, desenvolver ações de formação (Blanchard, 2011) ou criar um código de conduta, que estabeleça as fronteiras de atuação dos empregados. Inversamente, o *social media* apresenta um enorme potencial para abrir linhas de comunicação em indústrias onde existe motivação dos colaboradores;
- Se houver ceticismo da gestão - se a gestão da organização não incentivar e premiar a participação, a iniciativa não terá sucesso. O *social media* poderá tornar a empresa mais transparente, acessível e idónea, no entanto a gestão terá de estar do seu lado. O *social media* necessita de recursos assim como algum acesso à gestão, sem a aceitação da gestão algumas ferramentas não poderão ser utilizadas de forma eficiente;
- Se não houver estratégia da empresa - as ferramentas do *social media* não têm qualquer interesse para as empresas que não saibam o que fazer com elas. Torna-se necessário identificar os objetivos da sua utilização para que se saiba o que deve ser medido. Só medindo se consegue saber se tem resultados ou não. A política do *social media* terá de ser integrada no plano estratégico da organização. Terá de fazer parte de todas as iniciativas do marketing (*packaging, labelling, brochuras, newsletters, etc*), bem como da mentalidade da empresa.

Por exemplo, os cartões-de-visita deverão incluir os endereços dos *blogues*, sítios do Twitter ou *Facebook*, assim como o do sítio da empresa.

Para concluir, Barnes (2010) defende que é crucial que seja definida uma política de implementação do *social media*, especialmente nas redes sociais. Shih (2010) corrobora com o que foi referido anteriormente, acrescentando que o sucesso do *social media* nas empresas requer, tanto uma estratégia bem pensada, como um mercado que esteja preparado para receber a tecnologia. Kuikka e Akkinen (2011) sublinham que seria muito importante a existência de um planeamento estratégico no momento de adoção do *social media* e que os funcionários necessitariam de orientações claras acerca das expectativas da organização relativas à sua utilização. Cross, Liedtka, e Weiss (2005) também defendem que muitos executivos pretendem introduzir as novas tecnologias de modo célere, mas que deviam possuir, em primeiro lugar, uma visão estratégica clara do que pretendem atingir com a utilização das redes sociais. John Rose, parceiro sénior da *Boston Consulting Group*, complementa o que foi dito, referindo que novamente se observam algumas empresas a tomar decisões de investimento na área do *social media*, mesmo no seio de grande incerteza e que muitas têm dificuldades com a logística da sua implementação (Busby, Field, Forth, Harsaae, Rose, & Salha, 2010; Hanna et al., 2011; Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011).

Por vezes as organizações querem adotar de modo célere a inovação tecnológica, designadamente, o *social media*, devido à elevada projeção pública que estas tecnologias têm tido e porque aparentam ter baixos custos e facilidades na sua implementação (Culnan et al., 2010; Sterne, 2010; Kosalge, & Olvi, 2010). A adoção acelerada e imponderada do *social media* poderá, por um lado, não assegurar a qualidade exigida para a sua implementação, e, por outro, originar uma situação em que não se retira dele todo o seu potencial de inovação (Hanna et al., 2011; Singer, Mathews & Heggie, 2012).

A adoção ponderada exige que a empresa preste muita atenção ao seu contexto local, comparando o valor esperado do negócio com os riscos envolvidos antes de proceder à sua implementação. Logo, uma estratégia de adoção ponderada significa adotar a inovação correta no momento certo e na forma correta ao longo das fases de adoção inicial, desenvolvimento e exploração (Culnan et al., 2010). Assim, Culnan et al. (2010) sustentam que na base da atitude ponderada devem estar os seguintes elementos: a tomada de decisão correta sobre quais as plataformas que devem ser adotadas e de que

maneira devem ser implementadas; a atribuição da responsabilidade da sua governação; a identificação das métricas destinadas à medição de valor; o assegurar da acessibilidade a todas as aplicações e uma correta gestão de risco.

- i. A tomada de decisão correta sobre quais as plataformas que devem ser adotadas e de que maneira devem ser implementadas

Segundo Shih (2010), a dificuldade não está na introdução das ferramentas e táticas das novas tecnologias numa organização, mas sim convencer as pessoas a adoptá-las, isto porque requer que as organizações modifiquem a sua cultura, mudança que implica sempre resistência. A adoção do *social media* constitui sempre um desafio porque requer abertura de espírito, transparência, e entrega individual, o que nem sempre está alinhado com a cultura da organização (Kuikka & Akkinen, 2011; Fuchs, Klassen, Faust & Einhaus, 2009; Hong & Kim, 2002; Laughlin, 1999).

Para assegurar a correta adoção do *social media* e envolver os seus clientes, a empresa necessita de alinhar as plataformas com a cultura da organização, as suas marcas, os seus objetivos de negócio, e os seus clientes. Neste processo, Culnan et al. (2010) apresentam algumas questões que poderão surgir e merecem resposta por parte dos gestores, designadamente:

- Faz mais sentido deixar que várias unidades de negócio experimentem o social media, ou deverá ser seguido um caminho mais formal para desenvolver as aplicações?;
- Os clientes da empresa serão mais propensos à utilização das redes sociais ou será mais adequada a utilização de um blogue?;
- A empresa gostaria de desenvolver uma aplicação de serviço e apoio ao cliente?;
- Seria melhor utilizar um fórum como plataforma?

- ii. A atribuição da responsabilidade da sua governação

Após a tomada de decisão de adotar o *social media* e identificados os objetivos da sua utilização, a organização terá de atribuir a responsabilidade da sua governação. Existem algumas semelhanças entre a governação do *social media* e a governação necessária para as aplicações de comércio eletrónico. Portanto, para Culnan et al.

(2010), a maneira como a empresa governa as suas aplicações de comércio eletrónico poderá ser um ponto de partida para o desenvolvimento de uma estrutura de governação das aplicações do *social media*. Os autores acrescentam que na fase inicial, são os técnicos de TI e outros especialistas das empresas que se ocupam da programação inicial, na implementação e segurança das aplicações. No entanto, logo que as aplicações fiquem *online*, são sobretudo os especialistas da comunicação institucional, marketing, ou serviço ao cliente que são responsáveis pela criação de uma estratégia de conteúdos baseada na estratégia e nos valores da empresa, assim como o processamento das transações que chegam à empresa.

Shih (2010) refere que os projetos do *social media* normalmente fracassam porque existe uma certa concorrência de agenda nas diversas funções envolvidas na empresa, devido a questões de política organizacional, ou outras questões de cooperação que não foram equacionadas. Por isso, a autora recomenda a criação de um conselho do *social media*, de transversalidade funcional, constituído por representantes das unidades funcionais de marketing, TI, entre outros, de modo a que se possam coordenar algumas responsabilidades. Estes representantes são normalmente avessos à mudança causada pelo *social media*, porque sentem que com a sua introdução a empresa fica mais exposta a novas tecnologias, questões de aspeto legal e de compatibilidade, ficando estes colaboradores mais em risco. É fundamental que se sensibilizem estes colaboradores para a necessidade de mudança, visto que são os próprios clientes que a exigem. Outro aspeto importante referido por esta autora é a necessidade de envolver os executivos de topo em torno das iniciativas sociais, para que deem o exemplo e consigam maior envolvimento da parte dos restantes colaboradores. Assim será mais fácil identificar as ameaças para a empresa e encontrar a melhor forma para as eliminar.

iii. A identificação das métricas destinadas à medição de valor

As empresas terão de desenvolver métricas para aferir se os objetivos propostos estão a ser atingidos e para medir o valor destes investimentos. O tipo de métrica utilizada deve refletir os objetivos da respetiva aplicação do *social media* utilizada. Por exemplo, quando se define a eficácia da implementação e construção das comunidades, um conjunto de medidas deve avaliar a eficácia dos seguintes fatores a serem considerados na comunidade (Culnan et al., 2010):

- A dimensão da comunidade e se esta está ou não em crescimento;

- Avaliar a proporção de elementos ativos e qual o tipo de envolvimento que desenvolvem com os conteúdos que são publicados pela empresa;
- Saber quanto tempo as pessoas gastam nos sítios do social media da empresa;
- Averiguar a quantidade de discussões e os respetivos tons de intervenção acerca da empresa e dos seus produtos;
- Verificar se os conteúdos estão a ser redistribuídos e aparecem noutros blogues ou noutros sítios.

Alguns destes resultados são frequentemente obtidos pela utilização de ferramentas personalizadas pela empresa (Culnan et al., 2010).

iv. Assegurar a acessibilidade a todas as aplicações

A organização deve dar passos explícitos no sentido de atrair os utilizadores, assegurando que todos os aplicativos do *social media* sejam promovidos e tenham fácil acesso a partir da página principal, e devem ainda estar interligados com outras aplicações da *Web* existentes. Por outro lado, as organizações devem assegurar a existência de um inventário centralizado de todas as suas aplicações do *social media* e que estas devem estar acessíveis ao público através de *links* ou de uma página da comunidade. Assim, no caso de existir uma política que permite aos colaboradores a criação de aplicações para as plataformas do *social media* da empresa, a política deve incluir a obrigatoriedade do colaborador ter de informar a pessoa responsável pelas novidades criadas. Deste modo, segundo os autores, estarão sempre atualizadas as ligações a partir do sítio (página principal) da empresa. Complementarmente, a política também deve assegurar que todas as novas aplicações do *social media* (ex. páginas de *Facebook*) incluam *links* para o sítio da empresa e para outras aplicações do *social media* existentes (Culnan et al., 2010).

v. A correta gestão de risco

As plataformas do *social media* fazem surgir um conjunto de novas questões relacionadas com a gestão de risco, por possibilitar que os colaboradores criem

conteúdos e/ou interajam com os clientes em nome da empresa. Os tipos de risco incluem:

- Violação de segurança (por exemplo: ataques cibernéticos e perda de dados confidenciais);
- Violação da confidencialidade do cliente;
- Libertação de informação relacionada com a propriedade intelectual;
- A violação das políticas da empresa ou dos seus códigos de conduta.

As empresas que operam em indústrias reguladas (farmacêutica, serviços de saúde ou financeiros) poderão ter de enfrentar requisitos legais adicionais. As organizações devem tratar destes riscos de forma proativa, desenvolvendo políticas aplicáveis a comportamentos considerados aceitáveis e inaceitáveis, tanto junto dos seus colaboradores como junto dos seus clientes. Os colaboradores, por seu turno, devem receber formação sobre formas de comunicação consideradas adequadas antes de utilizar as novas aplicações do *social media* e devem monitorizar o seu cumprimento (Lyons, Chuang & Choo, 2012; Culnan et al., 2010; Spafford, 2010).

Segundo Shih (2010), as plataformas do *social media* nas empresas requerem um certo grau de abertura para que funcionem e tenham sucesso, mas isto introduz novos riscos em torno da privacidade, segurança e propriedade intelectual. A autora sublinha algumas questões que têm de ser acompanhadas:

- Privacidade e segurança – nas redes sociais, o maior problema não reside na tecnologia, mas sim nas questões de identidade e privacidade. Muita informação acerca dos indivíduos está disponível nas redes sociais. Sem as configurações corretas, as pessoas poderão tornar-se alvos fáceis do roubo de identidades;
- Propriedade intelectual e confidencialidade – trata-se de outra área de risco para as empresas em que é necessária proteção contra ameaças maléficas e da concorrência. As redes sociais tendem a reduzir as barreiras para facilitar a interação entre os clientes e as empresas, pelo que os dados das empresas poderão ficar demasiado expostos;
- Direitos de propriedade sobre os dados – nos termos de serviço do *Facebook* é a empresa *Facebook* que é proprietária dos dados publicados nas páginas. No entanto, a empresa autoriza o acesso a estes dados aos donos das empresas e utilizadores das páginas;

- Produtividade dos colaboradores – existe o risco dos colaboradores perderem muito tempo nas redes sociais a desenvolver atividades não produtivas. Isto pode ser reduzido se for restringida a possibilidade de acesso a algumas partes das redes da empresa ou comunicando linhas de orientação claras para os colaboradores;
- Incorreta representação da marca – a empresa está de certa maneira vulnerável no sentido de que qualquer colaborador poderá expressar-se negativamente relativamente à empresa ou marca, utilizando mesmo a retaliação. Para tentar evitar esta situação, é necessário investir em formação, ensinando os colaboradores antes que estes possam participar nas plataformas do social media da empresa.

2.3.3.3. A construção de comunidades virtuais

Segundo Culnan et al. (2010), muitas das iniciativas mais eficazes do *social media* que se destinam aos clientes resultam de comunidades compostas por um grupo de pessoas que se identificam e se envolvem com a comunidade. Consequentemente, quanto maior for o envolvimento do indivíduo na comunidade, maior a probabilidade de este permanecer envolvido, dar o seu contributo e, mais tarde, chegar mesmo a desenvolver um sentido de responsabilidade para com a comunidade baseada nas trocas geradas com os seus restantes membros. Perrigot et al. (2012) referem que uma das formas de construir uma marca e reforçar a sua relação com outras partes é através das comunidades de marca. Muniz e O’Guinn (2001) definem as comunidades de marca como uma comunidade especializada, sem base geográfica, baseada num conjunto de relações sociais estruturadas entre os admiradores de uma marca. Vários autores apresentaram algumas vantagens das comunidades, tais como: permitirem trocas estimulantes entre os seus membros, códigos de conduta envolvendo a partilha de valores e responsabilidades e que incentivam a sua participação (McWilliam, 2000); reforçarem a lealdade de marca (McAlexander, Kim, & Roberts, 2003); facilitarem o processo de adoção de novos produtos (Thomson & Sinha, 2008); permitirem o desenvolvimento das suas marcas (Ewing, 2008); serem uma fonte de inovação gerada pelo utilizador (Bernoff & Li, 2008; Fuller, Matzler, & Hoppe, 2008); possibilitarem a construção de valor para as marcas (Schau, Muniz, & Arnould, 2009); beneficiarem as

empresas participantes na melhoria dos níveis de procura relativamente aos seus produtos (Miller, Fabian, & Lin 2009), entre outras.

Culnan et al. (2010) verificaram que existia uma variação considerável na capacidade demonstrada por parte das empresas estudadas em estabelecer uma relação continuada com os seus clientes e construção de comunidades viáveis. Estes autores classificam os seguintes aspetos como fundamentais para garantir a construção de comunidades mais eficazes:

- i. As organizações precisam de criar e manter uma infraestrutura que possibilite a sua existência e sirva de suporte à comunidade residente na sua VCE. Esta infraestrutura terá como objetivo atrair e reter os seus participantes. O primeiro elemento e o mais importante é o conteúdo. Sem o fornecimento contínuo de conteúdo interessante e convincente, não existirá razão nenhuma para que os clientes visitem os sítios do *social media* da empresa. Terá de ser a organização a dar o primeiro passo no sentido de gerar conteúdos com as características referidas e motivar a participação dos seus clientes;
- ii. As organizações deverão reconhecer os contributos fornecidos pelos membros das suas comunidades, particularmente no que respeita aos fóruns de serviço ao cliente ou de desenvolvimento de produtos. Esta é outra forma muito importante de reter clientes, isto é, a sua participação deve ser realçada e isto ajudará a melhorar a reputação do cliente no seio da comunidade. Este reconhecimento poderá ajudar na construção de relações de maior confiança na comunidade, principalmente junto de membros mais novos;
- iii. As organizações terão de desenvolver políticas formais para assegurar que tanto a criação de conteúdos do utilizador, como o comportamento dos seus clientes e colaboradores, possam ser aceites pela empresa;
- iv. É essencial que se respeitem as normas e políticas das plataformas do *social media* em que a empresa participa.

Os mesmos autores referem que não será suficiente que a organização possua uma comunidade de clientes ativa, interessada e envolvida, torna-se necessário que esta detenha ainda mais duas capacidades importantes: a de saber absorver informação e aprender com os clientes das suas comunidades, como será observado no ponto seguinte.

2.3.3.4. A capacidade de absorção e aprendizagem

As empresas devem desenvolver a sua capacidade de absorção relativamente ao *social media*, ou seja, terão de ter a capacidade de reconhecer e adquirir novos conhecimentos e, subsequentemente, ser capazes de explorar o conhecimento fornecido pelos seus clientes. Por outro lado, a empresa deverá saber processar e responder às mensagens criadas pelos seus clientes.

Culnan et al. (2010) estabelecem uma analogia entre as plataformas do *social media* e um sistema de processamento de transações em que os clientes criam mensagens sob a forma de *tweets*, *postings* no mural do *Facebook*, comentários num *blogue*, ou colocam *posts* nos fóruns *online* dos seus clientes. Cada mensagem é equivalente a uma transação. Os autores referem que antes do *social media* ter aparecido, as organizações recebiam mensagens na forma de correio postal, fax, telefonemas, ou e-mail. Estas mensagens recebidas pela via tradicional apresentavam algumas diferenças das recebidas pela via do *social media*: o seu conteúdo era privado e eram lidas apenas pela organização, enquanto pela via do *social media* as mensagens são disponibilizadas diretamente ao público. Outra diferença passa pelas questões relacionadas com o formato das mensagens geradas pelo utilizador, em que o texto é redigido de modo não estruturado, mais informal, quando, por outro lado, as originadas pela empresa são estruturadas e processadas por sistemas de informação.

Para desenvolver a capacidade de absorção, as organizações terão de assegurar o seguinte (Culnan et al., 2010):

- i. Atribuir a responsabilidade formal de monitorização dos conteúdos criados pelos utilizadores nas suas aplicações do *social media*. Nesse sentido, salienta-se que a monitorização de conteúdo relacionado com conhecimento difere da monitorização relacionada com o cumprimento das políticas da empresa (referidas como um elemento de adoção ponderada);
- ii. Desenvolver sistemas formais e regras que virão a ser utilizadas pelos colaboradores no processamento de mensagens do *social media* que são enviadas pela empresa. As regras devem incluir critérios sobre que mensagens merecem resposta e, em caso de resposta, que tipo de resposta deve ser dada aos diferentes tipos de mensagens. Apresentam-se algumas questões como exemplo:
 - Serão dadas respostas individuais ou serão encaminhadas para a aplicação de serviço de apoio ao cliente *online*? Neste caso, algumas

empresas respondem a mensagens diretas que recebem no *Twitter* num tom de conversa informal, mas quando se trata de uma reclamação, direcionam o cliente para o serviço de apoio ao cliente *online*.

- Que mensagens devem ser ignoradas ou mesmo eliminadas? A política também deve fornecer orientação no sentido de saber qual a celeridade que deve ser dada às respostas aos vários tipos de questões, e, serem definidas quais as mensagens que serão classificadas de mais urgentes e as que merecem uma atenção especial.
- iii. Decidir como devem ser elaborados os relatórios acerca das mensagens originadas e partilhadas nas plataformas do *social media*, e como estes deverão ser utilizados pela organização.

Culnan et al. (2010) consideram que talvez seja, também, importante que as organizações façam algum tipo de acompanhamento de problemas ou tendências, ainda que decidam não responder a cada mensagem individual.

Outro contributo é prestado por Spaulding (2010), onde o autor se baseia na categorização dos diversos tipos de comunidades virtuais existentes realizada por Kannan, Chang e Whinston (2000). No seu trabalho de investigação, Spaulding (2010) utilizou a teoria dos contratos sociais e confiança no sentido de ajudar a compreender como as empresas poderiam ser bem-sucedidas na sua interação com comunidades orientadas por transação, interesse, relacionamento ou fantasia. Spaulding (2010) apresenta os seguintes princípios práticos, resultantes do seu estudo:

- A participação dos seus membros na comunidade deve estar enquadrada nos limites do contrato (o princípio mais importante, tendo em conta a teoria dos contratos sociais);
- A participação requer uma atitude na contribuição de cada membro – o contrato social celebrado na maioria das comunidades pressupõe que, de uma forma ou de outra, caberá a cada participante adicionar valor à comunidade;
- A atividade primária não deve ser publicidade – por vezes a publicidade existente incomoda os membros da comunidade gerando uma impressão negativa entre os membros, pelo que a atividade publicitária deve existir apenas dentro dos limites tolerados pela comunidade;

- O patrocínio de determinada organização a uma comunidade pressupõe a existência de recursos nessa organização – ao patrocinador caberá assegurar que é gerado valor suficiente no seio da comunidade de modo a atrair e manter os novos membros. O patrocinador deve desenvolver o esforço necessário para que determinadas questões sejam resolvidas e prestar o seu contributo à comunidade;
- A empresa deve estar disposta a fazer experiências – a participação das empresas em comunidades virtuais é um fenómeno relativamente recente, ainda não existe evidência empírica sobre como as organizações devem participar. Assim, torna-se fundamental que as empresas se predisponham a experimentar para conseguir saber qual deve ser o seu papel na comunidade;
- As necessidades da empresa e da(s) comunidade(s) devem estar alinhadas – antes da empresa arriscar participar nas comunidades virtuais, os gestores devem avaliar as necessidades da empresa e saber se os contratos sociais das comunidades estão em sintonia com a sua organização. Spaulding (2010) apresenta como exemplo que nem todas as empresas sentem a necessidade de construir lealdade de marca em comunidades orientadas por interesses ou vender produtos numa comunidade orientada por transações.

Segundo Spaulding (2010), muitas empresas não estão a conseguir vencer nas suas tentativas de utilização das comunidades virtuais. Este autor sublinha que as empresas devem respeitar o contrato social se querem vencer e, por outro lado, o facto de a sua participação estar dentro dos limites do contrato social, permitirá à empresa desenvolver um clima de confiança na comunidade.

2.3.4. Caracterização e análise das ferramentas do *social media*

No ponto 2.3.1., foram enumeradas as plataformas que os autores referenciaram como fazendo parte do universo concetual do *social media*.

Importa agora efetuar uma análise mais aprofundada que incida sobre as plataformas cujas características se prestam a uma maior envolvência com os clientes/consumidores e assegurem a construção das suas respetivas comunidades. Optou-se por estas pelo facto de, por um lado, não ser tecnicamente exequível

proceder-se à análise de todas as plataformas, dada a sua enorme extensão e que inviabilizaria a correta construção de um instrumento de recolha de informação e, ainda, porque nem todas as plataformas estão relacionadas diretamente com o objeto de estudo. Assim, serão analisadas as principais características, benefícios e limitações das seguintes plataformas do *social media*: as redes sociais baseadas na *Web*, os *blogues* e os fóruns (grupos de discussão).

2.3.4.1. Redes sociais baseadas na *Web*

As redes sociais baseadas na *Web* constituem um tipo de aplicações da Internet que auxiliam na conexão de amigos, parceiros de negócio, ou de outros indivíduos com interesses específicos, através do fornecimento de serviços gratuitos, tais como a exposição de fotografias, correio eletrónico, *blogging*, e a utilização de uma variedade de ferramentas (Turban et al., 2008).

Kim et al. (2010) acrescentam que as redes sociais diferem muito quanto ao detalhe e características apresentadas e que novas características estão constantemente a ser adicionadas, pelo que afirmam que não seria exequível efetuar uma descrição exhaustiva das características das redes sociais. Os autores apresentam diversas características essenciais das redes sociais, designadamente: os perfis pessoais, as conexões *online* e a respetiva comunicação, participação em grupos *online*, partilha de conteúdos gerados pelos utilizadores, a expressão da opinião, a pesquisa de informação e a retenção dos utilizadores.

Carrera (2009) define as redes sociais como sendo um conjunto de comunidades de pessoas que partilham interesses e atividades ou que estão interessadas em explorar os interesses e atividades de outros, através da colocação de conteúdos em formato texto ou em formato multimédia. Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que os sítios das redes sociais são constituídos por aplicações que possibilitam a ligação entre os seus utilizadores através da criação de perfis de informação pessoal e o respetivo convite endereçado a colegas e amigos para aceder a esse perfil, e enviar correio eletrónico e mensagens instantâneas entre si. Os autores acrescentam que estes perfis poderão incluir qualquer tipo de informação, incluindo fotografia, vídeo, ficheiros de áudio e *blogues*.

As raízes das redes sociais *online* tiveram o seu início em 1980 através dos *bulletin board systems* (BBS) que já permitiam uma lenta interligação entre utilizadores. No entanto, a era moderna das redes sociais teve lugar em 2002, com o lançamento do

Friendster, uma rede social inicialmente destinada à atividade de encontros. Um ano mais tarde, surgiu a rede social *MySpace*, através da duplicação de funcionalidades relativamente à rede social *Friendster*. A rede *MySpace* passou rapidamente a liderar as redes sociais, situação potenciada pela extensa lista de correio eletrónico de que dispunha, bem como pela possibilidade de personalização dos seus perfis e especial ligação com a música. Em outubro de 2003, Mark Zuckerberg criou a rede *Facemash*, de utilização exclusiva para os estudantes da Universidade de Harvard, e que permitia que fizessem a comparação de fotos de identificação das alunas e efetuassem a escolha da mais atrativa. Em 2006 a utilização da rede social é alargada a quem possuísse uma conta de correio eletrónico (Zarrella, 2009).

Na *Web* existem inúmeras redes sociais, sendo em seguida apresentadas as que merecem maior destaque devido à sua evolução (Cosenza, 2011):

- ***Badoo*** – rede social destinada especificamente para a realização de encontros amorosos (122 milhões);
- ***Facebook*** – a rede social mais popular e massificada que já superou os 900 milhões de utilizadores;
- ***Foursquare*** – rede social baseada na localização e que dispõe de 20 milhões de utilizadores;
- ***Friendfeed*** – deixou de inovar após a aquisição efetuada pela empresa *Facebook* (2 milhões de utilizadores). Tinha como objetivo posicionar-se como uma plataforma agregadora de *feeds* em tempo real resultantes de outras plataformas de *social media* (*blogues*, *micro-blogues*, sítios de *social bookmarking*, entre outros);
- ***Google+*** – recentemente criada pela empresa *Google* e que conseguiu 20 milhões de utilizadores, em apenas três semanas de existência. Presentemente já atingiu os 500 milhões de utilizadores registados;
- ***MySpace*** – tendo atingido os 225 milhões de utilizadores, assistiu a uma quebra do seu número para 125 milhões devido a erros de gestão e ao crescimento da rede social *Facebook*;
- ***Renren* (SNS) e *QZone*** – as maiores redes sociais chinesas (170 e 481 milhões de utilizadores, respetivamente);

- **Twitter** – tendo atingido já os 500 milhões de utilizadores, permite o envio e receção de pequenas mensagens baseadas em texto com um máximo de 140 caracteres;
- **Viadeo e LinkedIn** – redes sociais de tipo profissional (35 e 187 milhões, respetivamente);
- **Vkontakte** – a rede social mais importante em território russo (135 milhões de utilizadores);
- **Youtube** – permite o carregamento e partilha de vídeo em formato digital (225 milhões de utilizadores).

Segundo Cosenza (2011), a rede social *Facebook* está a conquistar paulatinamente utilizadores em todo o mundo, estabelecendo a sua liderança em 119 dos 134 países analisados.

Um estudo realizado em Portugal, pela Marktest, com base no Netpanel, mostra que, nos primeiros seis meses do ano de 2010, o *Facebook* liderou em todos os principais indicadores quando analisadas as redes sociais. No entanto, nem sempre foi o *Facebook* o líder entre as redes sociais. A preferência dos portugueses pelo *Facebook* verificou-se a partir de outubro de 2009, quando este ultrapassou a rede social Hi5, que liderava até esse momento. A liderança do *Facebook* ficou consolidada em janeiro de 2010, ao tornar-se líder em número de utilizadores e em páginas visitadas. Entre junho de 2009 e junho de 2010, o *Facebook* quase quadruplicou o número de utilizadores únicos e aumentou mais de vinte vezes o número de páginas visitadas e o tempo de acesso (Marktest, 2010). Em abril de 2012 o número de utilizadores do *Facebook*, em Portugal superou os 4 milhões, representando uma taxa de penetração da população *online* de 83,7%, o que corresponde a uma taxa de penetração da população de aproximadamente 40,32% (SOCIALBAKERS.COM, 2012).

Embora tenha sido originalmente concebida para estudantes universitários, a rede social *Facebook* tem vindo a expandir-se de forma a incluir todos, desde as comunidades da escola secundária, passando pelas de tipo geográfico até às empresariais (Turban et al., 2008). Tem sido a rede social dominante e apresenta bastantes características que são úteis para o gestor de marketing do *social media* (Zarrella, 2009).

Apresentam-se em seguida algumas características do *Facebook* comparadas com as de outras redes sociais:

- Os perfis – são páginas dos utilizadores que incluem informação acerca de uma pessoa, incluindo informação relacionada com a carreira profissional, percurso académico, interesses e passatempos preferidos. Poderão existir ligações a fotografias do indivíduo ou dos perfis dos amigos, bem como a permissão de contactos de visitantes, frequentemente através de mensagens públicas ou privadas. As redes sociais diferem bastante no modo como permitem a personalização do perfil, por exemplo, o *MySpace* possibilita a personalização de fundos e gráficos enquanto o *Facebook* permite a adição de novos blocos de conteúdo resultante das várias aplicações existentes. Os perfis são direccionados para pessoas. No caso das empresas, deverá proceder-se à criação de uma página do *Facebook* (*Facebook Pages*) ou mesmo um grupo (*Facebook Groups*) onde se apresentará a informação relativa à empresa (Ng, 2012; Shih, 2010; Kim, et al., 2010; Zarrella, 2009). No caso da página de *Facebook*, esta permite à empresa a criação de um perfil público que dispõe de muitas das características dos perfis de utilizadores. Neste caso, os utilizadores poderão contactar com a empresa e tornarem-se *fans* desta. Estas páginas são compostas por murais públicos, eventos, fotografias, e aplicações personalizadas e poderão servir para construir comunidades de clientes e aumentar a sua lealdade e retenção. Shih (2010) acrescenta que quase todas as empresas deveriam ter uma página do *Facebook*, dado que poderá servir de lugar central para integrar outros elementos de qualquer campanha.
- Conexão – a conexão ou ligação entre pessoas corresponde à ação mais importante das redes sociais. As várias redes sociais apresentam designações diferentes para esta atividade. Contudo, no *Facebook* a designação de “amigo” está reservada a pessoas individuais, enquanto numa ligação com a marca de determinada organização ou empresa, o termo utilizado passa a ser o “*fan*”. As redes sociais impõem um limite ao número de pessoas com quem se poderá contactar num determinado período de tempo (Zarrella, 2009).
- Mensagens privadas – tal como noutras redes sociais, o *Facebook* permite enviar este tipo de mensagens que são habitualmente enviadas de utilizador para utilizador (Zarrella, 2009).
- Mensagens públicas – as mensagens públicas são consideradas comentários na rede social *MySpace*, enquanto no *Facebook* são denominadas de mensagens de

mural. Estas mensagens poderão ter a ver com os perfis, fotografias, grupos, eventos, páginas de empresas, e podem ser lidas por todos (Zarrella, 2009).

- Grupos – os grupos resultam de um conjunto de pessoas reunidas em torno de determinado interesse. Os membros de cada grupo podem partilhar notícias e debatê-las, sendo que o seu administrador poderá enviar mensagens privadas a todos os membros do grupo (Zarrella, 2009). Shih (2010) reforça esta ideia, sublinhando que as páginas de grupo (*Facebook Groups*) permitem que qualquer membro envie convites massivos para os seus amigos, facilitando o convite para se associarem ao grupo, sendo por este motivo, uma ferramenta muito útil para promover ações de marketing viral.
- Fotografia – uma das características mais populares do *Facebook* consiste na partilha de fotografias entre os seus utilizadores. Segundo Zarrella (2009), esta característica do *Facebook* é mais popular do que todas as outras redes sociais de partilha de fotografia juntas.
- Eventos – a maioria das redes sociais permitem a criação de um evento para posterior convite dos amigos à sua participação. Os eventos ocorrem na sua maioria no mundo real, embora existam alguns que têm lugar no mundo *online* (Zarrella, 2009).
- *Application Programming Interfaces* (API) – tratam-se de pequenos programas que podem ser adicionados às redes sociais com o objetivo de aumentar as suas funcionalidades. Algumas das aplicações mais populares são: sistemas de aperfeiçoamento do envio de mensagens, adição de calendários e acesso a jogos (Zarrella, 2009). No início, as aplicações existentes eram da área dos jogos, como por exemplo, *Zynga*, *Playdom*, e *Playfish*. No entanto, mais recentemente as empresas começaram a explorar os benefícios destes APIs, na ótica do marketing, chegando mesmo a desenvolver as suas próprias aplicações (Shih, 2010).

O *Facebook* fornece uma aplicação denominada *Facebook Ads* que poderá ser utilizada pelos gestores de marketing das empresas para fortalecer a sua presença na rede social, bem como a personalização das campanhas publicitárias de acordo com a informação disponível no perfil dos clientes através de técnicas de *hypertargeting*. Estas técnicas permitem que as mensagens sejam mais ajustadas e mais relevantes para os seus destinatários. Assim, os publicitários poderão

direcionar as suas mensagens com base em filtros, tais como, género, idade, educação, local de trabalho, tipo de relação, interesses e determinadas palavras-chave relacionadas (Shih, 2010). Segundo Turban et al. (2008), as redes sociais facilitam a segmentação dos clientes. Estes autores preconizam que nos Estados Unidos as empresas gastam cada vez mais em publicidade nas redes sociais, beneficiando da vantagem da segmentação de mercado, otimizando os esforços de marketing e publicidade de uma forma superior à do marketing de massas e melhorando assim a taxa de resposta. Complementarmente, afirmam que as redes sociais apresentam maior eficiência na forma como chegam aos segmentos, sendo os resultados dos esforços de marketing mais céleres.

- Privacidade – no *Facebook* é possível personalizar a privacidade através de onze categorias de controlos sofisticados, incluindo a idade, interesses, *posts* e fotografias (Shih, 2010). Os utilizadores mais jovens fazem questão de partilhar muitos detalhes da sua vida quotidiana com o resto da comunidade de amigos. Segundo Zarella (2009), numa perspetiva de marketing, será preferível manter totalmente abertas as configurações para garantir o contacto com o maior número de pessoas possível.

2.3.4.2. Blogues

Segundo Scott (2008), os *blogues* são considerados plataformas de divulgação poderosas, que consistem num sítio disponível na Internet onde qualquer pessoa ou empresa poderá registar e partilhar ideias, comentários, descrição de produtos, entre outras coisas, através de texto, imagens, vídeo, sobre qualquer tema que considere do seu interesse. Revela-se uma ferramenta potente que tem sido utilizada para chegar aos clientes, assim como aos meios de comunicação social. É de utilização muito simples e permite que os utilizadores deixem a sua opinião. Os *blogues* têm vindo a dar provas de que são um método útil para a geração de vendas potenciais (Crittenden et al., 2010). Habitualmente, os *blogues* focalizam-se sobre um determinado assunto (Bernal, 2010) que, no fundo, funciona como um diário partilhado, aberto a comentários de terceiros (Kaplan & Haenlein, 2010; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2003). Burgess et al. (2009) referem que se trata de uma plataforma muito utilizada pelas empresas para monitorizar a opinião dos seus consumidores acerca da utilização dos seus produtos. Ng (2012) refere que atualmente empresas e indivíduos iniciam *blogues*

com o objetivo de realizar negócio e ser uma fonte de rendimento. Os *blogues* dispõem de muito conteúdo sendo, por isso, ótimas ferramentas para atrair os motores de pesquisa como o *Google* e o *Bing*. Segundo Zarella (2009), consiste num *content management system* (CMS), que viabiliza a fácil publicação de mensagens (*posts*), comentários e subscrições por qualquer pessoa, e que funciona como um ótimo meio de interligação com outras ferramentas ou plataformas do *social media*.

O termo *Weblog* surgiu em dezembro de 1997 e resultou da combinação dos termos *Web* e *log*. Mais tarde o termo *Weblog* foi reduzido à expressão *Blogue*. A atividade de *blogging* apenas teve o seu crescimento a partir do lançamento dos programas *LiveJournal* e *Blogger* efetuado por Evan Williams, no ano de 1999 (Zarella, 2009). O universo de *blogues* existentes não é fácil de determinar pelo facto de nem todos os *blogues* se encontrarem registados. Em Portugal, no mês de dezembro de 2011, existiam 2638 *blogues* registados no blogómetro *Weblog* (2011).

Em termos de tipologia, são vários os *blogues* existentes (Yap, 2006):

- *Blogues* de cariz profissional, sendo os mais comuns, tratam de temas como as profissões e carreiras.
- *Blogues* pessoais, que adotam frequentemente a forma de um diário *online* e que contêm pensamentos, poemas e experiências, entre outros assuntos.
- *Blogues* baseados em determinado tópico e que se focalizam num determinado assunto e debatem determinados aspetos relacionados com esse assunto.
- *Blogues* sobre ciência, cultura, educação e fotografia, entre outros.
- *Blogues* corporativos, que versam assuntos relacionados com a sua gestão e respetivo negócio desenvolvido.

No que concerne aos *blogues* de tipo corporativo, Turban et al. (2008) referem que existem duas classificações: os de operação externa (*external facing*) e os de operação interna (*internal facing*). Os *blogues* de operação externa destinam-se à comunicação para o exterior da organização, isto é, com os clientes e outros públicos, os *blogues* de operação interna, por seu lado, destinam-se a melhorar a comunicação entre colaboradores. Segundo Wattal, Racherla e Mandviwalla (2010), os *blogues* apresentam certas características que os diferenciam das tecnologias tradicionais das organizações, designadamente o facto de serem utilizados e popularizados pelos colaboradores das empresas muito antes da sua utilização vir a ser imposta pela gestão da organização e o facto dos *blogues* se terem tornado as ferramentas principais de auto expressão da

geração mais jovem, favorecendo a colaboração, transferência de conhecimento e produção de conteúdos. Por outro lado, os *blogues* têm sido utilizados para construir relações de confiança, melhorar a reputação da empresa, promover causas sociais e conseguir atingir outros objetivos organizacionais (Scott, 2008; Turban et al., 2008).

Segundo Scott (2008), um *blogue* poderá proporcionar os seguintes benefícios:

- Desenvolver um papel de monitorização do que está a ser dito por milhões de pessoas acerca de um indivíduo, de um mercado, de uma organização e dos seus produtos. Ao monitorizar o que está a ser dito, as empresas têm uma boa percepção das opiniões dos bloguistas importantes, das suas vozes *online* e do código de conduta dos *blogues*. É muito importante compreender as regras implícitas no mundo dos *blogues*.
- Participar em conversas proferindo comentários nos *blogues* de outras pessoas ou organizações - o facto de participar em conversas no mundo dos *blogues* torna a entidade conhecida e contribui para a criação de uma certa reputação na blogosfera.
- Iniciar e moldar as conversas através da criação e escrita do seu próprio *blogue* - quando surgir algum à vontade em termos de *blogues* e bloguistas, a empresa poderá arriscar a criação do seu *blogue*. Scott (2008) tem constatado uma preocupação nos departamentos de relações públicas empresariais relativamente aos *blogues* e que tem a ver com quem vai poder escrever nos mesmos e se os trabalhadores da empresa o poderão fazer, seja nos *blogues* da empresa, seja nos outros *blogues* da indústria. Quanto a esta questão, o autor defende que as empresas devem criar um código de conduta que consubstancie um conjunto de diretrizes que devem ser seguidas, não relativas apenas aos *blogues*, mas que seja aplicável a todas as tecnologias em geral e que se focalize sobre o comportamento das pessoas da organização.
- Ser uma fonte de informação importante para qualquer organização no sentido em que a ajuda a saber o que está a ser dito sobre ela, sobre os seus produtos, a indústria ou sobre o mercado em que está inserida - algumas das tendências que podem ser analisadas pelos agentes de marketing passam por saber se o seu produto está a ser mais ou menos referido nos *blogues*, em comparação com os produtos do seu concorrente mais direto; se os artigos de opinião sobre a empresa são mais ou menos favoráveis e de que forma estes resultados têm evoluído no tempo.

Existem diversos autores que apontam outros benefícios complementares:

- O *blogging* complementa a função de relações públicas da empresa, na medida em que contribui para a elaboração de comunicados de imprensa e brochuras de uma forma mais pessoal e autêntica, oferecendo as ligações convenientes às fontes relacionadas (Turban et al., 2008).
- Um *blogue* corporativo que seja bem escrito e baseado em conteúdos ricos poderá ajudar as organizações a posicionar os seus executivos como líderes de opinião na(s) indústria(s) onde se encontra(m) inserida(s); ajudar a construir notoriedade de marca; facilitar a comunicação bidirecional e contribuir para a consecução de outros objetivos empresariais (Turban et al., 2008).
- Os *blogues* permitem a humanização de uma empresa e colocar uma face humana sobre a empresa; estabelecer a liderança de pensamento; a ligação direta aos consumidores; que os colaboradores da empresa passem a fazer parte da conversa (Weber, 2009).
- Os *blogues* são simples de utilizar, qualquer pessoa que saiba utilizar minimamente um computador, consegue atualizar um *blogue*; trata-se de uma ferramenta económica por existirem muitos serviços gratuitos. O único custo da sua utilização está associado ao tempo despendido na sua atualização e na monitorização de comentários; um *blogue* ajuda a interagir com o mercado (Carrera, 2009).
- Em termos estratégicos, os *blogues* podem constituir um fator de diferenciação na forma como as empresas comunicam, funcionando como canais transversais a toda a estrutura organizacional. Permitindo às empresas comunicar de uma forma integrada e articulada, num tom mais informal e autêntico, e com menores custos. Por outro lado, os *blogues* corporativos podem servir como ferramentas de posicionamento das empresas, aumentando a sua notoriedade e credibilidade junto dos seus *stakeholders* e estabelecendo pontes para parcerias (Constantino, 2011).

Os *blogues* não apresentam apenas benefícios para as organizações. Com efeito, Turban et al. (2008) referem que poderá existir o risco de se revelarem segredos corporativos ou de se fazerem afirmações difamatórias sobre a empresa durante a atividade de *blogging*. Neste sentido, muitas empresas dispõem de uma política corporativa que regula a atividade e chegam mesmo a ter advogados da empresa com a

função de rever os conteúdos do *blogue*. Segundo Scott (2008), as empresas devem criar diretrizes para a utilização não apenas dos *blogues*, mas para todos os tipos de comunicações, sejam elas verbais, correio eletrônico, participação em salas de conversação, redes sociais, etc. As diretrizes deverão incidir sobre políticas de assédio sexual, comentários depreciativos e divulgação de segredos sobre a concorrência, entre outros. No entanto, o mesmo autor adverte para a necessidade de evitar que existam revisões por alguns departamentos da organização que retirem o caráter genuíno e autêntico das mensagens.

Numa linha idêntica, Flynn (2006) refere que os riscos relacionados com os *blogues* poderão ser minimizados pela implementação de um programa de gestão estratégica de *blogues* que deve consistir nos seguintes pontos de gestão de risco eletrônico:

- Deverão ser estabelecidas regras escritas e políticas compreensivas. Deve assegurar-se que todos os colaboradores da empresa compreendam que todas as políticas da empresa são aplicáveis à blogosfera, independentemente do local de onde estes exerçam a atividade de *blogging*, seja em casa ou na empresa.
- Os colaboradores da empresa devem ser informados acerca dos riscos, regras e regulamentos relacionados com os *blogues*. Devem ser referidos os seus respetivos direitos, deveres e responsabilidades relacionadas com a utilização dos *blogues*.
- A política de implementação de *blogues* deve ser efetuada de forma disciplinada. Deve-se monitorizar o que está a ser dito sobre a empresa na blogosfera através da utilização de motores de pesquisa relacionados com *blogues*.

2.3.4.3. Fóruns

Os fóruns são espaços virtuais onde os utilizadores poderão submeter as suas opiniões ou responder a mensagens, organizadas por temas (Carrera, 2009). Representam um tipo de plataforma que oferece a oportunidade dos utilizadores participarem em discussões ou mesmo liderarem o seu próprio fórum subordinado a determinado tópico particular (Turban et al., 2008). Igualmente classificados como sítios da *Web*, os fóruns têm como objetivo fundamental o de gerar a discussão de determinado(s) assunto(s), permitindo aos seus utilizadores a publicação de *posts* a que outros poderão responder (Zarrella, 2009).

Scott (2008) classifica os fóruns como um tipo de sítio especializado onde as pessoas com interesses semelhantes se encontram e discutem vários assuntos que lhes são comuns e os cativam.

No ano de 1979, um projeto conjunto realizado entre a Universidade da Carolina do Norte e a Universidade de Duke deu lugar a um sistema de comunicação denominado de *Usenet*, que consistia num tipo de lista de correio que permitia que os seus utilizadores publicassem os seus artigos e que outras pessoas pudessem responder aos mesmos. Segundo Zarella (2009) é uma das redes sociais mais antiga. Ao contrário do que acontece com as redes sociais, nos Estados Unidos não existe apenas um sítio dominante, mas sim várias centenas de fóruns populares. Estes sítios eram, no início, considerados pelos agentes de marketing e relações públicas como sendo insignificantes e, que a sua monitorização não merecia a pena. Contudo, mais tarde perceberam que o facto de ignorarem os fóruns poderia ser prejudicial para a marca, e que seria vantajoso a sua participação nos mesmos. Segundo Scott (2008), os fóruns são mais uma oportunidade dos clientes, da comunicação social e de outras partes interessadas, terem acesso instantâneo às opiniões das diferentes pessoas, e que nunca houve um momento tão bom para monitorizar o que se diz sobre uma determinada organização, marca e respetivos produtos. Consequentemente, o autor refere que os fóruns são um local de expressão pública onde os agentes de marketing devem participar ativamente nas comunidades que são relevantes para os seus respetivos mercados, contribuindo com ideias e conselhos sobre uma grande variedade de assuntos e tópicos dentro da sua especialidade, assumindo-se como participantes ativos e de pleno direito na comunidade. Os fóruns poderão ser uma boa ideia para mostrar aos potenciais clientes que há uma comunidade de pessoas entusiasmadas que utilizam os seus produtos e serviços (Scott, 2008). No entanto, antes que qualquer gestor de marketing participe ativamente num fórum, este deve dedicar algum tempo à profunda compreensão das regras de funcionamento da comunidade e respetiva cultura, isto é, deve conhecer o protocolo para evitar deslizes que poderão danificar a sua reputação ou mesmo a da organização que representa (Ng, 2012; Zarella, 2009).

2.4. Síntese do capítulo

Neste capítulo foram abordadas as temáticas relacionadas com o papel do *e-marketing* na definição de uma estratégia integrada de comunicação de marketing, o

novo paradigma da comunicação e o poder do consumidor e apresentadas as considerações mais importantes relacionadas com a adoção e implementação do *social media* nas empresas.

No que diz respeito ao papel do *e-marketing* na definição de uma estratégia integrada de comunicação de marketing, os autores Strauss et al. (2006), defendem que o *e-marketing* afeta o marketing de duas formas, por um lado, o facto de permitir aumentar a eficiência e eficácia das funções do marketing tradicional, por outro lado, o facto das tecnologias utilizadas permitirem transformar as estratégias de marketing e dar origem a novos modelos de negócio que acrescentam valor ao cliente e/ou aumentam o lucro da empresa.

No que concerne a importância da Internet, verificou-se que existe um enorme potencial no sentido de contribuir para a profunda mudança na forma como as empresas passaram a abordar os mercados e o consumidor (Dionísio et al., 2009). Neste âmbito, salienta-se a forma como a Internet aparenta influenciar o modo como o indivíduo consome, comunica, trabalha e tem tido acesso contínuo à informação, entretenimento e comunicação (Strauss et al., 2006). Foi igualmente sublinhada a importância das comunidades virtuais *online*, compostas por pessoas e que se formam em torno das empresas, marcas e produtos/serviços específicos, no sentido de constituírem um espaço virtual onde é permitido a pesquisa, comparação e partilha das mais diversas informações relacionadas com as mesmas (Culnan et al., 2010).

No seguimento da análise do impacto que a tecnologia tem sobre as atividades de marketing, Afuah e Tucci, (2001), Dionísio et al. (2009), Jones e Spiegel (2003), referem algumas características que as TI e a Internet possuem e que transformam o modo como as atividades de marketing são desenvolvidas. Entre as características apresentadas, salienta-se a omnipresença da Internet e das TI, por se tratar de uma rede global que possibilita às empresas o acesso direto aos seus clientes em qualquer parte do globo, no entanto, verifica-se também um aumento do nível de exposição da organização ao mundo e o surgimento da concorrência global. Outros dois fatores que merecem destaque têm que ver com a extrema rapidez associada às TI, permitindo níveis de interatividade e ritmos de inovação e velocidade significativamente mais céleres do que os meios tradicionais e o facto de permitirem que as empresas possam tratar cada indivíduo de modo personalizado.

Um outro fenómeno que terá profundas repercussões sobre o consumidor, as empresas e a sociedade em geral, refere-se ao surgimento do novo paradigma da

comunicação relacionado com o crescente poder do consumidor. Segundo Dionísio et al. (2009), com o novo paradigma, o mercado participa na geração da informação acerca dos produtos e serviços, assistindo-se assim, a uma «democratização» dos conteúdos. Assim, competirá aos gestores de marketing efetuarem a monitorização da informação que está a ser comunicada entre os consumidores através das aplicações/plataformas do *social media* acerca dos seus produtos/serviços. Por outro lado, Strauss et al. (2006) referem que os gestores de marketing perderam praticamente o controlo que tinham sobre as suas imagens de marca devido ao surgimento dos *blogues*, grupos de discussão, e outras formas de comunicação *online*, resultantes da comunidade de redes global.

Neste capítulo também foi abordado o termo *social media* como sendo um novo elemento de comunicação integrada. Observou-se uma certa dificuldade em encontrar uma total convergência no que respeita à definição, delimitação ou composição do termo. Por outro lado, foram apresentadas as principais características e os elementos constituintes do *social media* e procedeu-se à análise dos modelos de adoção da inovação em TI, ao nível da empresa, bem como a respetiva literatura na área dos sistemas de informação. Mangolds e Faulds (2009) classificaram o *social media* como um elemento híbrido do *mix* de comunicação por combinar certas características das ferramentas tradicionais de comunicação (empresas que comunicam com os seus clientes) com o boca-a-boca de grande magnitude (clientes que comunicam entre si). Verificou-se também que os gestores de marketing estão a procurar formas de incorporar o *social media* nas suas estratégias de comunicação integrada (Li & Bernoff, 2008), mas para que tal aconteça, será necessário que a gestão modifique significativamente a sua atitude.

Alguns autores também alertaram para certos cuidados a ter antes de implementar o *social media*. Neste sentido, Culnan et al. (2010) sustentaram que a decisão de adoção não deve ser acelerada e imponderada mas que, pelo contrário, deve alicerçar-se nos seguintes elementos: na tomada de decisão correta sobre quais as plataformas que devem ser adotadas e de que maneira devem ser utilizadas; na atribuição da responsabilidade da sua governação; na identificação das métricas destinadas à medição de valor; no assegurar da acessibilidade a todas as aplicações e numa correta gestão de risco.

Para finalizar o capítulo, procedeu-se à caracterização e análise das plataformas/aplicações do *social media* que se prestam a uma maior envolvimento com os

consumidores e asseguram a construção das respectivas comunidades. Para o efeito foram consideradas as redes sociais baseadas na *Web*, os *blogues* e os fóruns.

Scott (2008) definiu *os blogues* como plataformas de divulgação poderosas onde qualquer pessoa ou empresa poderia registar e partilhar ideias, comentários, descrição de produtos, entre outras coisas, através de texto, imagens, vídeo, sobre qualquer tema que considere do seu interesse.

Os fóruns foram classificados por Carrera (2009) como espaços virtuais onde os utilizadores poderiam submeter as suas opiniões ou responder a mensagens, organizadas por temas. Turban et al. (2008) acrescentaram que estas plataformas permitem aos utilizadores participarem em discussões ou mesmo liderarem o seu próprio fórum subordinado a determinado tópico particular (Turban et al., 2008).

Ng, (2012) e Zarella, (2009) advertem que antes dos gestores das empresas tomarem a decisão de participar nos fóruns, devem dedicar algum tempo à compreensão das regras de funcionamento da comunidade e respetiva cultura subjacente, para evitar deslizes que poderão danificar a reputação da sua empresa.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A elaboração de qualquer investigação pressupõe uma definição das questões metodológicas envolvidas de modo a viabilizar a sua elaboração e o desenvolvimento do trabalho em sintonia com os pressupostos que lhe estão subjacentes. A observação cuidada da investigação permite identificar qual deve ser a metodologia a adotar no momento da recolha e análise dos dados (Housden, 2005). Uma investigação representa muito mais do que a mera especulação ou assunção acerca de eventos, transações, e atividades, deve permitir a aplicação da teoria e a análise concreta de uma determinada problemática com o propósito de melhorar e aprofundar o seu conhecimento (Collis & Hussey, 2009).

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia que foi seguida na elaboração da tese e que se consubstancia nas seguintes fases: definição da problemática e objetivos, estudo exploratório, estudo empírico, trabalho de campo e, por último, apresentação das técnicas estatísticas utilizadas.

3.1. Definição da problemática e objetivos

Nos últimos anos, registou-se um aumento significativo do número de empresas que têm utilizado a Internet e outros meios eletrónicos nas suas atividades de marketing, tendo assim surgido uma nova dinâmica de crescimento e progresso. Cada vez mais as empresas recorrem à utilização de sistemas de TIC para desenvolver as suas atividades e apresentar inovação nos seus produtos e processos (CE, 2008).

De um modo geral, o consumidor também tem evoluído na forma como tem vindo a utilizar a Internet (Shih, 2010). Segundo Rehmani e Khan (2011), o surgimento de um conjunto de novas ferramentas, meios e de fontes de informação *online (social media)* têm permitido a criação, troca, partilha e transmissão de comentários acerca dos produtos e serviços, entre os consumidores, e têm dado lugar ao aparecimento de uma estrutura em rede e de inúmeras comunidades virtuais. Esta evolução deu lugar ao surgimento de um novo poder: o poder do consumidor (Blackshaw & Nazzaro, 2004; Toivonen, 2007). O facto de os consumidores e outros públicos poderem agora estabelecer a livre comunicação entre si, utilizando as plataformas do *social media*, leva à perda de algum controlo que os gestores das empresas possuíam relativamente à utilização de determinados canais de comunicação (Mangold & Faulds, 2009).

Esta situação requer que os gestores das empresas estejam, cada vez mais, atentos a este novo poder que surgiu recentemente e saibam aprender a encarar os novos desafios que terão de enfrentar relativamente à adoção das aplicações do *social media*, e, por outro lado, saibam desenvolver ações de monitorização de modo a viabilizar a interação com o consumidor e retirar valor da mesma (Culnan et al., 2010; Mangold & Faulds, 2009).

A presente tese pretende dar um contributo de modo a auxiliar as empresas portuguesas a melhorar o seu conhecimento e compreensão no domínio do *social media*, bem como da sua aplicação prática. Paralelamente, este documento deverá ser um suporte para a tomada de decisões estratégicas ao nível das suas estratégias de comunicação, no âmbito da adoção e implementação do *social media*.

Consequentemente, o objetivo geral desta tese visa a caracterização do atual estado de adoção do *social media*, e saber como as grandes empresas em Portugal implementam as aplicações do *social media* para interagir com o consumidor.

A concretização do objetivo geral passa necessariamente pela apresentação e justificação dos seguintes objetivos específicos que estão agrupados em dois grupos de forma a dar resposta ao objetivo geral: o primeiro, relacionado com a adoção do *social media*; o segundo, relacionado com a implementação do *social media*.

Grupo 1 - Objetivos referentes à adoção do *social media*

Objetivo 1

Proceder à caracterização do estado atual de adoção das plataformas/aplicações do *social media*.

Tratando-se da caracterização da adoção das plataformas/aplicações do *social media*, o objetivo engloba diversas questões relacionadas com a temática, tais como:

- O setor de atividade onde a empresa opera – um estudo realizado em Portugal pela “Agência ID-ART comunicação integrada” sobre as empresas e as redes sociais (ID-ART, 2012), verificou que ao nível setorial, as TIC, as vendas a retalho, os media e marketing e consultoria registaram uma utilização das redes sociais superior à média, enquanto a indústria, os serviços financeiros e a saúde

apresentaram resultados inferiores à média. Já segundo Culnan et al. (2010), nos Estados Unidos, o número médio de plataformas adotadas por indústria é muito semelhante, embora existam exceções. As exceções são as indústrias da distribuição e energia, que adotaram menos de uma plataforma/aplicação do que a média. Isto talvez aconteça pelo facto do *social media* não possuir as aplicações apropriadas para estas indústrias que servem maioritariamente o canal B2B (*Business-to-Business*) e por ser por vezes difícil saber da sua utilização por estarem localizadas atrás da *firewall* da empresa. Outra exceção ocorreu na indústria de TI, onde se verificou que as empresas do setor utilizam, em média, cerca de três plataformas do *social media*, representando mais do que em qualquer das outras indústrias analisadas.

- No subcapítulo 2.3.3.2, referente à adoção e implementação do *social media*, foram analisados os principais determinantes da adoção e inovação em TI, e abordados especificamente os aspetos relacionados com a adoção e implementação do *social media*. A análise da literatura permitiu identificar que os determinantes mais estudados foram: o meio envolvente, os organizacionais, e dos sistemas de informação (SI), assim como as características de inovação (Lee & Xia, 2006). Pôde observar-se ainda que a problemática da adoção se reveste de bastante complexidade e que são inúmeras as variáveis a considerar se se pretender compreender o modo com as organizações adotam a inovação em TI.
- O respetivo ano em que a decisão de adoção foi tomada – pretende-se identificar o ano a partir do qual a empresa decidiu integrar na sua estratégia de comunicação a primeira plataforma do *social media*. Este dado será importante para determinar o nível de maturidade de utilização por setor de atividade e está também relacionada com o grau de implementação verificado (Barnes, 2010);
- A identificação das plataformas/aplicações que a empresa decidiu adotar – no estudo efetuado junto de 500 empresas norte-americanas da revista Fortune, Culnan et al. (2010) descobriram que o *Twitter* surgiu como a plataforma/aplicação mais utilizada (53% das empresas inquiridas), o *Facebook* tinha sido a segunda mais utilizada (46%), os *blogues* correspondiam a 20% das empresas, e por último, os fóruns totalizaram 11% das empresas inquiridas. No entanto, encontraram diferenças significativas ao nível do setor de atividade quando analisadas as 4 plataformas. Assim, verificaram que o *Twitter* era a

plataforma/aplicação mais utilizada em todos os setores, exceto no setor do Retalho (onde vence o *Facebook*); nos setores Serviços Financeiros e Outros, o *Twitter* e o *Facebook* estão em igualdade; as empresas de TI tinham sido as primeiras a adotar os *blogues* e eram líderes na utilização de fóruns destinados a servir de apoio ao cliente.

No estudo realizado por Gallo et al. (2012), observa-se que do total das empresas inquiridas, 76% mantém ativa uma página no *Facebook* e 62 % no *Twitter*.

O número de plataformas/aplicações que constituem o *social media* não é de forma alguma estático, dado que surgem frequentemente novas plataformas/aplicações. Nesse sentido, foi necessário circunscrever a análise ao seguinte conjunto de plataformas que no presente são referidas na literatura: o *Facebook*, o *LinkedIn*, o *Twitter*, o envio de mensagens SMS, o *Youtube*, os *Podcasts*, os *blogues* e os placards eletrónicos.

- Anualmente, qual é a previsão de investimento em *social media* – a informação relacionada com a previsão de investimento em *social media* ajudará a compreender a perspetiva de evolução do nível de utilização que as empresas esperam face a estas novas plataformas/aplicações (Barnes, 2010).

Objetivo 2

Identificar as vantagens e desvantagens da adoção das ferramentas do *social media* nas empresas

Este objetivo pretende identificar as principais vantagens e desvantagens resultantes da adoção do *social media* para as empresas inquiridas. Pretende-se que estas informações possam servir de orientação para a gestão no momento da tomada de decisão de adoção ou não adoção das plataformas do *social media*.

No que concerne às vantagens, Gallo et al. (2012) referem que permite aumentar a notoriedade de marca; melhorar a reputação *online*; escutar os clientes; divulgar a atividade da empresa; construir uma personalidade junto dos seus públicos; liderar nas ideias da indústria; desenvolver a atividade em rede; construir afinidade com a marca e aumentar as vendas. Culnan et al. (2010) sublinham a importância de aspetos como o facto de facilitarem a melhoria das operações internas das organizações e destas

poderem colaborar de uma nova maneira com os seus consumidores, parceiros de negócios e fornecedores e dar a conhecer o nome da empresa.

Quanto às principais desvantagens que emergem da análise da literatura, destacam-se: a inexistência dos recursos de tipo financeiro e relacionados com pessoal que possam levar a uma correta implementação de uma estratégia de comunicação integrada; a dificuldade que as empresas têm em avaliar a eficácia na utilização destas ferramentas tecnológicas e de encontrar as métricas necessárias para esse efeito; a existência de determinados riscos associados à governação, implementação e acompanhamento; a existência de algumas dificuldades relacionadas com a rápida desatualização de conteúdos e o respetivo tempo despendido na sua geração, monitorização e atualização; o facto de existirem empresas que demonstram uma certa vulnerabilidade face à possível ocorrência de comentários negativos sobre a empresa (Culnan et al., 2010; Shih, 2010; Spaulding, 2010).

Objetivo 3

Analisar a opinião dos gestores relativamente ao contributo dado pelo *social media*, em geral, no sentido de alcançar determinados objetivos da empresa

Este objetivo pretende aferir a opinião dos gestores relativamente ao contributo dado pelo *social media* no sentido de alcançar determinados objetivos da empresa que foram classificados como importantes pelos investigadores (Barnes & Jusicina, 2011; Culnan et al., 2010; Gallo et al., 2012; Mangold & Faulds, 2009; Shih, 2010; Spaulding, 2010).

No estudo de Gallo et al. (2012), os objetivos aos quais os gestores atribuíram maior importância foram o facto do *social media* poder ser útil para escutar os clientes de forma ativa (56,4%), ajudar na construção da notoriedade de marca (53,6%) e aumentar as vendas (45,9%). Foram também referidos outros aspetos, tais como, poder ser um canal de comunicação corporativo (43,2%), poder ser utilizado como canal promocional (41,4%), destinar-se à melhoria da reputação da empresa via *online* (40,9%), entre outros.

Outros autores acrescentaram ainda outros aspetos, designadamente: que se tratava de outra forma das empresas poderem comunicar; permitiria adicionar valor aos seus clientes; permitiria melhorar a notoriedade de marca/produtos; ajudaria no

acompanhamento das tendências e dos concorrentes; possibilitaria às empresas efetuar a demonstração dos seus produtos e, por último, seria uma forma mais eficaz e produtiva de desenvolver as atividades de marketing (Karpinski, 2005; Garretson, 2008; Barnes & Jusitina, 2011; Culnan et al., 2010; Mangold & Faulds, 2009; Shih, 2010; Spaulding, 2010).

Objetivo 4

Identificar as principais barreiras relacionadas com a não adoção do *social media*.

Por vezes, as empresas tomam a decisão de não adotar o *social media*. Na base desta decisão estão alguns aspetos apontados pelos gestores das empresas: a falta de recursos e a existência de determinadas restrições legais. Contudo, foram igualmente focadas outras questões como o facto de a adoção requerer abertura de espírito, transparência e entrega individual, o que nem sempre está alinhado com a cultura da empresa (Kuikka & Akkinen, 2011; Fuchs et al., 2009; Hong & Kim, 2002; Laughlin, 1999), a falta de orçamento para investir e colaboradores com competências em TI (Berthon et al., 2012; Thong & Yap, 1995), ou o facto de as empresas não comercializarem os produtos/serviços adequados, ou terem como principal público-alvo outras empresas que prestam um serviço de intermediação na cadeia de distribuição (Barnes, 2010). Relativamente à questão dos recursos, Perrigot et al (2012) defenderam que esta aparenta ter maior importância em fases de implementação posteriores.

Em complemento, Gallo et al. (2012) sublinham dois aspetos relevantes: a menção de que a empresa não sabia utilizar as plataformas de forma adequada (46,6 %) e, em segundo lugar, o facto do *social media* não ser útil para o setor em causa (12,9 %).

Objetivo 5

Identificar qual a expectativa de adoção do *social media* no futuro.

Neste objetivo, pretende-se saber se a empresa pensa vir a adotar o *social media* no futuro, e em caso afirmativo, quais as plataformas que pensa vir a utilizar. Estas informações poderão ser úteis para conhecer as perspetivas de evolução da adoção do *social media* nas empresas.

Grupo 2 - Objetivos referentes à implementação do *social media*

Objetivo 6

Caracterizar o tipo de monitorização que é efetuada pelas empresas relativamente à(s) sua(s) marca(s) ou nome(s) nas plataformas/aplicações do *social media*.

Tal como a adoção do *social media* deve ser muito bem ponderada pela gestão da empresa, também a decisão de proceder à monitorização deve ser efetuada de forma cautelosa. Com efeito, no momento em que as empresas decidem proceder à monitorização e acompanhamento de todas as atividades do *social media* nas plataformas/aplicações, uma das questões que emerge é a de determinar quem será responsável pela sua monitorização. Várias situações poderão acontecer, conforme se segue: algumas empresas optam por dar formação aos colaboradores para exercerem as novas funções; poderão contratar consultores externos para efetuarem o serviço de monitorização; outros colaboradores poderão ser recrutados para o efeito; poderão ser os próprios colaboradores a assegurar as responsabilidades sem possuir a formação necessária (Culnan et al., 2010). Segundo Gallo et al. (2012) 53% das empresas espanholas inquiridas referem que atribuem a responsabilidade da monitorização e acompanhamento do *social media* à recente função de *Community Manager*, embora não exista consenso relativamente à clara delimitação das funções que a figura representa. Verifica-se ainda alguma confusão entre os conteúdos das funções desempenhadas pelo *Community Manager* e o *Social Media Manager*.

Outro aspeto considerado fundamental, e que deve nortear a monitorização e o acompanhamento que é efetuado, prende-se com a extrema preocupação que deve existir permanentemente no sentido de alinhar as estratégias de monitorização com a respetiva cultura da organização (Mangold & Faulds, 2009; Ng, 2012; Shih, 2010).

Objetivo 7

Caracterizar o tipo de utilização que as empresas dão à informação resultante da monitorização que é realizada.

O presente objetivo pretende identificar qual é o tipo de utilização que é dada à informação recolhida através da atividade de monitorização das plataformas do *social media*. Entre as principais utilidades apontadas, verifica-se uma crescente colaboração dos clientes das empresas no fornecimento de ideias para melhorar os seus produtos ou serviços. Vários autores defendem que passou a ser o consumidor criativo, e não a empresa, a ser considerado o novo elemento de valor na *Web 2.0*, ou seja, os consumidores passaram a produzir a maior parte do valor acrescentado através dos conteúdos produzidos no *social media* (Berthon et al. 2012; Hanna et al., 2011). Frequentemente, são os próprios clientes que promovem e fomentam entre si a sua participação nas comunidades virtuais. Logo, as empresas deverão estar atentas ao surgimento deste tipo de colaboração, podendo retirar dela elementos de aprendizagem para aplicar aos seus produtos ou serviços atuais ou futuros. No seguimento deste raciocínio, poderão referir-se outras áreas que poderão beneficiar com a auscultação da opinião dos clientes, designadamente, o serviço de apoio ao cliente, os processos de organização existentes, bem como os respetivos procedimentos considerados necessários no processamento de mensagens a enviar aos clientes (Gallaughier & Ransbotham, 2009; Culnan et al., 2010; Kotler et al., 2010; Nardi et al., 2004; Shih, 2010).

Objetivo 8

Identificar o tipo de procedimentos relacionados com a atividade de gestão de conteúdos efetuados pelas empresas.

Este objetivo está interligado com o anterior, isto é, as empresas além de terem de ser capazes de reconhecer e adquirir novos conhecimentos e, subsequentemente, de explorar o conhecimento fornecido pelos seus clientes, terão igualmente de saber desenvolver a capacidade de absorver, processar e dar resposta às mensagens criadas pelos seus clientes. Segundo Culnan et al. (2010), para além das capacidades referidas, as empresas terão de desenvolver sistemas formais e regras que virão a ser utilizadas pelos colaboradores no processamento de mensagens do *social media* que serão

enviadas pela empresa. Estas regras devem, por exemplo, incluir critérios sobre que mensagens merecem resposta e o que deve ser dito em cada momento; identificar que mensagens devem ser desconsideradas ou excluídas, e, saber qual a prioridade a dar nas respostas e as que merecem uma atenção especial. Outros autores também sublinham a necessidade dos colaboradores receberem ações de formação sobre as formas de comunicação consideradas adequadas antes que estes procedam à utilização das aplicações do *social media* (Lyons, Chuang & Choo, 2012; Spafford, 2010)

Objetivo 9

Identificar os principais indicadores utilizados pelos gestores na medição do nível de sucesso do *social media*.

Outro aspeto relevante consiste na necessidade que as empresas têm em identificar os principais indicadores que devem ser utilizados pela gestão de modo a obter informação sobre o nível de sucesso obtido com a utilização de cada uma das plataformas do *social media*.

Gallo et al. (2012) focam ainda outros aspetos, tais como, o aumento do número de visitantes da página *Web* oficial da empresa (75,2 %) e o número de amigos / seguidores (74,9 %). Outros fatores foram referidos, tais como, uma melhor posição da página da empresa no ranking do *Google* (49,1 %), a ajuda na atividade de promoção (29,1 %) e o incremento das vendas (19,5 %). Barnes e Jusitina (2011), por seu lado, destacaram o facto do *social media* poder contribuir para uma redução de custos no serviço de apoio ao cliente.

3.2. Definição de hipóteses

Da análise da literatura, resultaram as seguintes questões de investigação que se relacionam com as hipóteses apresentadas e serão testadas quanto ao tipo de associação existente entre as variáveis independentes e dependentes com o objetivo de atualizar o corpo de conhecimento do objeto de estudo.

Questão 1 – A relação com o tipo de setor de atividade ou indústria.

Segundo Porter e Millar (1985) a necessidade de adotar a inovação em TI poderá variar consoante o setor industrial devido aos vários níveis de intensidade de

informação inerentes a cada setor. Mills e Moberg (1982) verificaram a existência de consideráveis diferenças nas dimensões relacionadas com a tecnologia e estruturas subjacentes nos vários setores industriais. Num estudo efetuado por Culnan et al. (2010), com base numa sondagem realizada pela revista *Fortune* 500, foi analisada a utilização pública e o nível de envolvimento dos seus clientes considerando quatro plataformas do *social media* – *Twitter*, *Facebook*, *blogues* e fóruns (orientados pelo cliente). Estas plataformas foram selecionadas por proporcionarem uma elevada interatividade, e pelo facto da promoção do envolvimento entre a empresa e o consumidor ser um dos objetivos das empresas consideradas. Foi analisada a densidade de adoção baseada no número de plataformas adotadas pela empresa, por indústria. Neste caso, verificou-se que em média, cada empresa tinha adotado ligeiramente mais do que uma das plataformas do *social media*, 36% optaram por não adotar nenhuma das plataformas, enquanto 7% das empresas adotaram todas as plataformas. Nos setores da Distribuição e Energia, observou-se a adoção de menos de uma plataforma por empresa. Outra análise esteve relacionada com a frequência de adoção para cada plataforma e distribuída por indústria, onde se observou que a plataforma *Twitter* era a utilizada com maior frequência (53%), seguida da plataforma do *Facebook* (46%), *blogues* (20%), e fóruns (11%). Contudo, verificaram-se diferenças significativas na utilização de todas as plataformas analisadas quando consideradas as indústrias. Assim, verificou-se que o *Twitter* surgiu como a plataforma mais utilizada em todas as indústrias, exceto no setor retalhista onde predominou o *Facebook*. Por outro lado, este setor liderou a utilização de fóruns destinados ao apoio ao cliente, o que poderá ajudar a explicar o nível de adoção mais elevado que foi verificado.

Perrigot et al. (2012) também pretenderam analisar a associação entre as variáveis indústria (de tipo retalhista e de serviços) onde a empresa *franchisadora* operava e a variável presença no *Facebook*. Os autores confirmaram a existência de uma associação bastante significativa entre as variáveis estudadas. Os resultados indicaram que o número de empresas *franchisadoras* das indústrias de tipo retalhista que adotaram o *Facebook* era significativamente maior do que seria de esperar se não existisse relação entre as indústrias onde as *franchisadoras* operavam e a sua presença no *Facebook*.

Considerando a literatura analisada relacionada com o tipo de associação existente entre a adoção do *social media* e o setor ou indústria, considerou-se pertinente a formulação de uma hipótese subordinada à temática.

Pelo exposto, considerou-se que a adoção do *social media* (variável dependente – V14) está associada ao tipo de indústria ou setor de atividade onde a empresa está inserida (variável independente – V5).

Desta forma, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

H1 – “A adoção do *social media* está associada ao tipo de indústria ou setor de atividade onde a empresa está inserida”

Questão 2 – A relação com a internacionalização da empresa.

Existem evidências na literatura relativamente à associação entre as variáveis adoção do *social media* e as empresas que atuam em mercados internacionais que apresentam resultados positivos e negativos. Os resultados positivos foram obtidos por Câmara e Simões (2007) na sua investigação onde analisaram a importância das redes sociais no processo de internacionalização. Os autores debruçaram-se sobre as pequenas e médias empresas (PME) portuguesas de diferentes setores de atividade e concluíram que as redes sociais auxiliavam na sua expansão internacional e constituíam um benefício para a ligação das empresas com os mercados externos, principalmente na fase inicial da ligação ao mercado quando pretendiam obter conhecimento sobre o mesmo. No que diz respeito aos resultados negativos, Perrigot et, al. (2012) ao analisar a associação entre a internacionalização de empresas *franchisadoras* e a sua presença na rede social *Facebook*, verificou que não existia qualquer tipo de associação entre as variáveis estudadas.

Devido à inconsistência dos resultados verificados nos estudos acima mencionados, considerou-se pertinente a repetição do teste de associação. Nesse sentido, a presente hipótese pretende testar o tipo de associação existente entre a adoção do *social media* e a atuação das empresas em mercados internacionais.

Assim, espera-se que a adoção do *social media* (variável dependente – V14) esteja positivamente associada às empresas que optaram pela atuação em mercados internacionais (variável independente – V12).

Desta forma, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

H2 – “A adoção do *social media* está associada a empresas que atuam em mercados internacionais”

Questão 3 – A relação com a idade do principal público-alvo da empresa.

Segundo informação disponibilizada na base de dados de Portugal Contemporâneo (PORDATA, 2013), verifica-se que o número de utilizadores da Internet em Portugal tem vindo a crescer, passando de aproximadamente 32% em 2005 para 64% em 2013. Observa-se ainda, que a penetração da Internet nas várias categorias etárias tende a diminuir com o aumento da idade, chegando a 96,8% dos jovens com idades compreendidas entre os 16 e os 24 anos, e apenas a 16,4% dos inquiridos com idades entre os 65 e os 74 anos. Contudo, importa sublinhar que se tem verificado um crescimento bastante acentuado nos últimos anos nas camadas mais idosas, com idades entre os 45 e os 54 anos, dos 55 a 64 anos e dos 65 aos 74 anos.

Cardoso, Espanha e Araújo (2009) sustentam que a utilização da Internet, como ferramenta de comunicação, tem vindo a aumentar em todas as suas vertentes, tanto no que respeita ao envio de *emails*, como à utilização do serviço de *instant messaging* (IM) ou à utilização das redes sociais. Estes autores acrescentam que o serviço de IM tem sido utilizado por 74,5% dos internautas, e os sítios das redes sociais visitados por 55% dos utilizadores de Internet. Por outro lado, no mesmo estudo referem que os indivíduos do sexo masculino são mais ativos *online* do que o sexo feminino e as categorias etárias mais jovens são globalmente mais ativas do que os restantes grupos. Kim et al. (2010) confirmam a última informação apresentada ao referir que os adolescentes na faixa etária dos 20 anos apresentam um claro domínio relativamente à utilização de muitos dos sítios sociais na *Web*.

Aplicando o raciocínio exposto às empresas em Portugal, poderá pensar-se que haverá uma maior propensão para que as empresas cujos principais produtos ou serviços comercializados tenham como público-alvo os consumidores de idade mais jovem indiquem um nível superior de adoção das plataformas do *social media* nas suas estratégias de comunicação.

Assim, espera-se que a adoção do *social media* (variável dependente – V14) esteja associada à idade dos consumidores, principal público-alvo, das empresas em Portugal (variável independente – Variável *Dummy* resultante das variáveis V6 a V10).

H3 – “A adoção do *social media* está associada à idade dos consumidores”

Questão 4 – A associação ao canal B2C.

Sollis (2010) refere que em todas as empresas onde trabalhou tomou contacto com executivos e gestores de marca que assumem geralmente que as atividades de tipo social e interativas são mais apropriadas a aplicações destinadas ao consumidor. No entanto, este autor defende que o *social media* não se destina apenas ao B2C (*business-to-consumer*), mas a sua utilidade também se estende ao canal B2B (*business-to-business*). Com efeito, acrescenta que a ação do *social media* não se limita às aplicações destinadas ao consumidor, mas o seu impacto e efeitos poderão ser medidos e sentidos em empresas que desenvolvem o canal B2B.

Por outro lado, Hanna (2009) descobriu que as empresas norte-americanas que se focalizavam no canal B2B eram mais rigorosas na forma como desenvolviam as suas atividades do *social media* quando comparadas com as que apenas desenvolviam o canal B2C. Ainda segundo este autor, o estudo permitiu verificar que não só se verificava que um grande número de empresas do tipo B2B estavam a testar a adoção do *social media*, como estavam a estender a sua presença de forma transversal a outras redes. O autor sublinhou ainda, que as empresas direcionadas para o canal do consumidor dominavam em termos de níveis de envolvimento, quer no *Facebook*, quer no *Myspace*.

No contexto português, não foi encontrada literatura direcionada especificamente para esta temática, pelo que se considerou relevante a apresentação de uma hipótese que pudesse testar se se verificava algum tipo de associação entre a adoção do *social media* (variável dependente – V14) e o tipo de canal mais utilizado pelas grandes empresas em Portugal (variável independente – V11).

Por fim, espera-se que a adoção do *social media* não esteja associada ao B2C.

H4 – “A adoção do *social media* não está associada ao canal B2C”

De um modo simplificado, e para se ter uma perspetiva do que se pretende testar no estudo empírico, apresenta-se na tabela 3 uma síntese das hipóteses de investigação.

Tabela 3 - Hipóteses de investigação

Nº da Hipótese	Hipóteses de Investigação
H1	A adoção do <i>social media</i> está associada ao tipo de indústria ou setor de atividade onde a empresa está inserida
H2	A adoção do <i>social media</i> está associada a empresas que atuam em mercados internacionais
H3	A adoção do <i>social media</i> está associada à idade dos consumidores
H4	A adoção do <i>social media</i> não está associada ao canal B2C

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4, pode observar-se a síntese das variáveis dependente e independentes relativas às hipóteses a serem testadas.

Tabela 4 - Apresentação das hipóteses: variáveis independentes e dependente

Nº da Hipótese	Variáveis Independentes	Variável Dependente
H1	V5 – Setor de atividade Pergunta 1.2	
H2	V12 (<i>Dummy</i>) – Mercados Internacionais Pergunta 1.5	
H3	V6 (<i>Dummy</i>) – Idade dos Consumidores Pergunta 1.3	V14 (<i>Dummy</i>) - Utiliza <i>social media</i> Pergunta 2.1
H4	V11 – Tipo de cliente Principal Pergunta 1.4	

Fonte: Elaboração própria

3.3. Estudo exploratório

O início do estudo exploratório ocorreu em setembro de 2009, com a leitura de livros e artigos subordinados às temáticas da presença na *Web* (Burgess et al., 2009), comércio eletrônico (Boateng, Molla & Heeks, 2009; Korper, Ellis & Juanita, 2000; Turban et al., 2008) e um pouco mais tarde o *Webmarketing* e *online marketing* (Bayne, 1997; Downie, 2002). Estas leituras foram extremamente importantes para a fase que iria seguir-se, visto que foi a partir delas que foi possível entender determinados conceitos considerados fundamentais para a boa compreensão do fenómeno que viria a ser o objeto de estudo da tese. A definição do tópico de investigação do *social media* teve lugar em setembro de 2010, data a partir da qual foram analisadas as fontes de dados secundárias, nacionais e internacionais, existentes e diretamente relacionadas com a problemática da tese.

Vários métodos foram utilizados ao longo desta etapa, designadamente, o levantamento bibliográfico, os levantamentos documentais e estatísticos e respetiva leitura e a abordagem analítica de estudos já realizados sobre a matéria. Este trabalho de pesquisa e análise permitiu obter uma melhor compreensão das principais temáticas relacionadas com o tópico, as metodologias utilizadas em estudos anteriores e possibilitou o acesso a modelos e teorias que sustentaram o estudo empírico, bem como a formulação das respetivas hipóteses.

A recolha dos dados secundários foi desenvolvida com base num procedimento sistemático de recolha de informação em bibliotecas, livrarias, Internet, órgãos governamentais, instituições não-governamentais (associações comerciais, núcleos empresariais, entre outras), jornais, revistas da especialidade e bases de dados. A pesquisa teve como base o levantamento das principais palavras-chave relacionadas com o objeto de estudo e a sua respetiva taxonomia. Em termos de horizonte temporal da pesquisa documental, o enfoque principal incidiu sobre os últimos cinco anos.

Por último, a pesquisa exploratória permitiu identificar algumas ferramentas tecnológicas que foram imprescindíveis para efetuar o estudo exploratório:

- NVivo 9.0 – para fazer a análise de conteúdo da literatura analisada e obter a categorização, e hierarquia e caracterização das principais temáticas a abordar;
- EndNote X4 – para registar e efetuar a gestão das citações e referências bibliográficas a utilizar ao longo da execução da tese;

- OneNote – para efetuar toda organização relacionada com os artigos, as fontes de informação, notas sobre os investigadores nacionais e internacionais, apontamentos sobre livros consultados, entre outros.

3.4. Estudo empírico

O presente estudo seguiu uma metodologia positivista, de tipo transversal, onde se considerou como unidade de análise, e consequente universo de estudo, as grandes empresas em Portugal. Para esta classificação foram utilizados os critérios da Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003 (CE, 2003) relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Segundo esta Recomendação, a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. São classificadas como grandes empresas as que não se enquadram nas condições anteriores.

A recolha dos dados primários foi efetuada pelo método da comunicação, tendo sido utilizado como instrumento de recolha de dados primários um questionário de tipo estruturado, que foi aplicado através da Internet (*Computer Assisted Web Interview - CAWI*), em que o respondente era convidado a preencher o questionário no seu próprio computador.

3.4.1. Design do instrumento de recolha

Tendo em conta os objetivos específicos da presente investigação e que segundo Collis e Hussey (2009), os métodos de recolha de dados mais utilizados em estudos positivistas são o questionário e a entrevista, optou-se pela utilização do questionário como o método para recolher dados primários por ser um método testado e muito utilizado nos estudos empíricos da literatura analisada (Chen & Huang, 2004; 2008; Dholakia & Kshetri, 2004; Downie, 2002; Kannan et al., 2000; Mangold & Faulds, 2009; Martins & Oliveira, 2009; Vaithianathan, 2010), e por ser mais económico e mais célere.

A elaboração do questionário teve sempre em conta o tipo de perguntas a utilizar, as palavras, a ordem em que seriam apresentadas, bem como a validade e fiabilidade das respostas. Outro assunto que sempre norteou a elaboração do questionário esteve

associado à possível fadiga do respondente ao preencher o mesmo (Lopes, 2007; Woods, 2002).

Na elaboração do questionário, foram ainda considerados os seguintes aspetos: a formulação das perguntas teve sempre em mente o público-alvo do questionário; procurou-se sempre aplicar o critério da simplicidade, ainda que fosse destinado a pessoas de nível de competência e formação elevada; procurou-se incluir apenas questões que fossem absolutamente necessárias e que tivessem a ver diretamente com a temática; a redação das perguntas deveria ser a mais curta possível de modo a facilitar a sua interpretação; deveria evitar-se a utilização de questões que de alguma maneira pudessem influenciar a resposta dos respondentes e evitar questões que pudessem ferir as pessoas mais suscetíveis (Collis & Hussey, 2009; Lopes, 2007; Silva & Pinto, 2003; Winstanley, 2009; Woods, 2002). O diagrama de fluxo do questionário encontra-se no anexo 1, onde poderá observar-se os respetivos fluxos de resposta ao mesmo.

O questionário elaborado (anexo 2) divide-se em duas partes, conforme se apresenta:

- **A primeira parte** - designada “Dados da empresa”, é formada por perguntas de classificação relacionadas com os elementos identificativos da unidade de análise. Assim, é constituída pelas seguintes perguntas:

- Pergunta 1.1.

A pergunta de identificação, sendo de carácter facultativo, permite ao gestor dar a conhecer a respetiva designação da empresa que representa (ver tabela 5).

Tabela 5 - Pergunta 1.1 do questionário

1.1 Designação da empresa:

Fonte: Elaboração própria

- Pergunta 1.2.

Nesta pergunta de caracterização pretende-se identificar o setor de atividade ao qual pertence a empresa. Trata-se de uma pergunta muito importante pelo facto de ser a variável independente destinada a testar a hipótese 1 (ver tabela 6).

Tabela 6 - Pergunta 1.2 do questionário

1.2 Setor de atividade:

Fonte: Elaboração própria

○ Pergunta 1.3.

Nesta pergunta multicotómica mutuamente exclusiva pretende-se saber qual a(s) faixa(s) etária(s) que caracteriza o principal público-alvo da empresa. Sendo de carácter obrigatório, trata-se igualmente de uma pergunta muito importante pelo facto de integrar as variáveis necessárias para testar a hipótese 3, onde se espera que a adoção do *social media* esteja associada à idade dos consumidores das grandes empresas em Portugal. Para efeitos da análise estatística, o conjunto de variáveis apresentado de V6 até V10 serão transformadas numa variável *Dummy* - de tipo dicotómica (variável independente), para viabilizar a execução do teste estatístico (ver tabela 7).

Tabela 7 - Pergunta 1.3 do questionário

1.3 Idade do principal público-alvo da empresa:

< 18 18 – 34 35 – 54 > 54 Não Aplicável

Fonte: Elaboração própria

○ Pergunta 1.4.

Com esta pergunta dicotómica pretende-se inquirir o gestor responsável no sentido de identificar o cliente principal (B2B ou B2C) a que a empresa destina os seus produtos ou serviços (ver tabela 8).

Tabela 8 - Pergunta 1.4 do questionário

1.4 Tipo de cliente principal: Outras empresas Consumidor

Fonte: Elaboração própria

Sendo de carácter obrigatório, a questão é necessária por conter a variável independente necessária para testar a hipótese 4, onde se espera que a adoção do *social media* não esteja associada ao consumidor (variável independente) das grandes empresas em Portugal.

○ Pergunta 1.5.

Esta pergunta dicotómica está relacionada com a hipótese 2, em que se pretende testar o tipo de associação verificada entre a adoção do *social media* e o facto de as empresas atuarem em mercados internacionais (variável independente) (ver tabela 9).

Tabela 9 - Pergunta 1.5 do questionário

1.5 A empresa atua em mercados internacionais: ○ Sim ○ Não

Fonte: Elaboração própria

○ Pergunta 1.6.

Para finalizar a primeira parte do questionário insere-se a pergunta 1.6 de caracterização, que não sendo obrigatória, pretende inquirir o respondente relativamente ao seu cargo desempenhado na empresa. A informação solicitada vai contribuir para uma melhor compreensão da informação prestada e será muito útil no caso de se verificar alguma situação de dúvida relativamente à informação respondida (ver tabela 10).

Tabela 10 - Pergunta 1.6 do questionário

1.6 Cargo do responsável pelo preenchimento:

Fonte: Elaboração própria

• **A segunda parte** - é composta por perguntas relacionadas com a não adoção, a adoção e a implementação das plataformas/aplicações do *social media* na empresa, designadamente, questões relativas à construção de comunidades e a análise da capacidade que as organizações terão de desenvolver no sentido de absorver e aprender com os conteúdos gerados pelos seus clientes.

○ Pergunta 2.1.

Através desta pergunta dicotómica pretende-se saber se a empresa utiliza atualmente alguma aplicação do *social media* na sua estratégia de comunicação (ver tabela 11). A questão ocupa um lugar determinante na investigação por se tratar da variável dependente (V14) que será utilizada no teste de hipóteses. Por outro lado,

determina a trajetória do respondente no diagrama de fluxo do questionário (ver anexo 1). Assim, a resposta afirmativa a esta pergunta encaminha o respondente para a pergunta 2.5.

Tabela 11 - Pergunta 2.1 do questionário

2.1 - A empresa utiliza, atualmente, alguma aplicação de *social media* na sua estratégia de comunicação?
Sim (Se respondeu Sim, passe para a pergunta nº 2.5) Não

Fonte: Elaboração própria

As perguntas 2.2, 2.3, e 2.4, que se seguem, estão relacionadas com a não adoção do *social media*.

o Pergunta 2.2.

A decisão de adotar ou não adotar a utilização das plataformas do *social media* na estratégia de comunicação das grandes empresas não deverá ser tomada sem a ponderação necessária. Nesse sentido, esta pergunta multicotômica não mutuamente exclusiva, vai tentar obter maior esclarecimento sobre quais são as principais razões que conduzem os gestores à não adoção do *social media* na sua empresa (ver tabela 12).

Tabela 12 - Pergunta 2.2 do questionário

2.2 – Indique as razões que justificam a não adoção destas aplicações na estratégia de comunicação.
(poderá assinalar mais do que uma opção)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Produtos/serviços inadequados; | <input type="checkbox"/> Ausência de estratégia de comunicação; |
| <input type="checkbox"/> Política/cultura da empresa incompatível; | <input type="checkbox"/> É difícil conceber uma estratégia coerente com os outros meios de comunicação; |
| <input type="checkbox"/> Recursos financeiros insuficientes; | <input type="checkbox"/> A mensagem não é totalmente controlada pela instituição; |
| <input type="checkbox"/> Qualificação de recursos humanos insuficiente; | <input type="checkbox"/> Existe um conflito com os colaboradores da empresa; |
| <input type="checkbox"/> A empresa não considera estas aplicações úteis; | <input type="checkbox"/> Outra _____ |
| <input type="checkbox"/> Características do público-alvo; | |
-

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.3.

Neste caso, pretende-se saber se a empresa que tomou a decisão de não adotar o *social media*, o prevê fazer no futuro. A resposta a esta questão permitirá saber qual será o tipo de evolução que se verificará relativamente à adoção no futuro (ver tabela 13).

Tabela 13 - Pergunta 2.3 do questionário

2.3 – A empresa prevê a futura adoção de aplicações do *social media* na sua estratégia de comunicação?

- Sim
- Não (Terminou a sua colaboração na realização deste questionário. Muito Obrigado pela sua colaboração!)
- Não sei (Terminou a sua colaboração na realização deste questionário. Muito Obrigado pela sua colaboração!)

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.4.

Esta pergunta multicotómica não mutuamente exclusiva está ligada à pergunta anterior, pelo que dará informação, no caso de existir, sobre a previsão do tipo de plataforma do *social media* a adotar no futuro (ver tabela 14).

Tabela 14 - Pergunta 2.4 do questionário

2.4 – Indique qual(ais) pensa virem a ser adotados?
(poderá assinalar mais do que uma opção)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook; | <input type="checkbox"/> Podcasts |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> Blogues |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Placards eletrónicos (BBSs) |
| <input type="checkbox"/> Envio de mensagens SMS | <input type="checkbox"/> Outra(s) _____ |
| <input type="checkbox"/> YouTube | |

(Terminou a sua colaboração na realização deste questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!)

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.5.

Neste caso pretende-se saber qual o ano em que a empresa adotou a primeira plataforma do *social media*. A informação contribuirá para a determinação do nível de maturidade de utilização das várias plataformas e da respetiva utilização por setor de atividade (ver tabela 15). A partir da pergunta 2.5 (inclusive) inicia-se a parte do questionário relacionada com as empresas que adotaram o *social media* na sua estratégia de comunicação.

Tabela 15 - Pergunta 2.5 do questionário

2.5 – Qual o ano de adoção da primeira aplicação de *social media*? _____

Fonte: Elaboração própria

○ Pergunta 2.6.

Esta pergunta multicotómica não mutuamente exclusiva é idêntica à pergunta 2.4. No entanto, desta vez a questão é abordada na ótica da adoção. Assim, pretende-se identificar quais as plataformas do *social media* que as grandes empresas em Portugal adotaram. Procura obter-se uma análise da frequência da adoção por plataforma, podendo esta informação ser analisada por setor (ver tabela 16).

Tabela 16 - Pergunta 2.6 do questionário

2.6 – Das seguintes aplicações/plataformas de *social media* apresentadas, indique qual(ais) a(s) utilizada(s) atualmente na sua empresa? (poderá assinalar mais do que uma opção)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook; | <input type="checkbox"/> Podcasts |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> Blogues |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Placards eletrónicos (BBSs) |
| <input type="checkbox"/> Envio de mensagens SMS | <input type="checkbox"/> Outra(s) _____ |
| <input type="checkbox"/> YouTube | |

Fonte: Elaboração própria

○ Pergunta 2.7.

A pergunta 2.7 agrega um conjunto de aspetos que têm como objetivo avaliar a opinião dos gestores relativamente a determinadas questões que foram mencionadas na literatura e que foram já referidos no objetivo 3 (ver tabela 17).

Tabela 17 - Pergunta 2.7 do questionário

2.7 – Na sua opinião, qual é o contributo das aplicações de *social media* no alcance dos seguintes objetivos da empresa? (responda a todas as questões, por favor)

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante
Aumentar a notoriedade de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permitir outra forma de comunicar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a reputação da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar o tráfego na web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar o número de potenciais compradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar os programas de apoio ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegurar o acompanhamento dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer face à pressão da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a produtividade e eficiência do marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaboração própria

Cada uma das variáveis apresenta uma escala de avaliação da opinião que varia de forma ordenada desde a opção “Nada Importante” até à opção “Muito Importante”. A

informação resultante das respostas a esta pergunta permitirá apreciar a opinião dos gestores face a determinados objetivos considerados na análise da literatura.

o Pergunta 2.8.

Com esta pergunta multicotómica mutuamente exclusiva, pretende-se saber qual é a previsão do aumento de investimento em *social media* no período anual seguinte. A informação recolhida ajudará na compreensão da perspetiva de evolução do nível de utilização esperado pelas empresas relativamente a estas novas ferramentas tecnológicas (ver tabela 18).

Tabela 18 - Pergunta 2.8 do questionário

2.8 – Indique qual a previsão de investimento da empresa nas aplicações/plataformas de *social media* no próximo ano.
(assinale apenas uma opção)

- Aumentar até 20%;
- Aumentar entre 21 a 50 %;
- Aumentar em mais de 50%;
- Vai manter-se igual;
- Vai reduzir o investimento em plataformas de *social media*;

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.9.

Neste caso, pretende-se saber se a empresa tem por hábito efetuar a monitorização das suas plataformas do *social media* (ver tabela 19).

Tabela 19 - Pergunta 2.9 do questionário

2.9 – A empresa tem por hábito monitorizar/acompanhar os posts, conversações e notícias acerca da empresa e dos seus produtos/marcas nas aplicações/plataformas de *social media*?

- Sim
- Não (Se assinalou esta opção, passe para a pergunta nº 2.12)
- Não sei (Se assinalou esta opção, passe para a pergunta nº2.12)

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.10.

Esta pergunta multicotómica não mutuamente exclusiva, será apenas respondida pelas empresas cujos gestores respondam afirmativamente à pergunta 2.9. Assim, considerando que a empresa efetua a monitorização, pretende-se saber a quem é atribuída a responsabilidade desta tarefa (ver tabela 20).

Tabela 20 - Pergunta 2.10 do questionário

2.10 – A quem é atribuída a responsabilidade de assegurar a monitorização/accompanhamento do *social media* na empresa? (poderá assinalar mais do que uma opção)

- Colaboradores da empresa que receberam formação ou foram recolocados;
- Por via da contratação externa. (por exemplo: Consultores que asseguram em parte/totalidade o serviço de atualização/accompanhamento);
- Colaboradores recrutados para o efeito;
- Executivos asseguram as responsabilidades;
- Administrativos asseguram as responsabilidades;
- Outro(s) _____

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.11.

A pergunta 2.11 agrega vários aspetos no sentido de saber se, para além da monitorização, a empresa aproveita e/ou aprende com a monitorização, de modo a melhorar o serviço de apoio ao cliente, ou os seus produtos ou serviços, entre outros (ver tabela 21).

Tabela 21 - Pergunta 2.11 do questionário

2.11 - Ao efetuar a monitorização dos *posts*, conversações e notícias acerca da empresa e/ou seus produtos nas plataformas de *social media*, a empresa procura aproveitar e/ou aprender com estas opiniões/informações no sentido de melhorar:

	Sim	Não
Os seus produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O serviço de apoio ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os processos de organização existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os procedimentos a utilizar no processamento de mensagens a enviar aos seus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.12.

A pergunta 2.12 agrega vários aspetos relacionados com a gestão de conteúdos existentes nas plataformas do *social media*. A pergunta ajuda a compreender o nível de maturidade atingido pela empresa na fase de implementação do *social media* (ver tabela 22).

Tabela 22 - Pergunta 2.12 do questionário

2.12 – Considerando as questões relacionadas com a gestão dos conteúdos existentes nas aplicações de *social media* utilizadas atualmente na empresa, responda às seguintes afirmações:

	Sim	Não
São atribuídas responsabilidades formais aos colaboradores pela criação de conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa possui um código de conduta para os seus colaboradores de modo a orientar os procedimentos nas plataformas de <i>social media</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores ou outros membros da empresa são incentivados a colocar informação e a interagir com membros das comunidades virtuais (sítios tais como <i>foruns</i> , chats, redes sociais, entre outros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa dispõe de um conselho coordenador de <i>social media</i> , de transversalidade funcional, constituído por representantes de diversas unidades funcionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, em fases mais adiantadas de implementação, por exemplo, que as empresas atribuem responsabilidades formais aos seus colaboradores pela criação de conteúdos e/ou possuem um código de conduta que orienta os colaboradores nos seus procedimentos. Por outro lado, outros dois fatores poderão também indicar uma fase mais avançada de implementação, designadamente quando os colaboradores chegam a ser incentivados a colocar conteúdos nas plataformas e quando se verifica a existência de um conselho coordenador de representantes de várias unidades funcionais.

o Pergunta 2.13.

Trata-se de uma pergunta aberta que pretende obter informação adicional acerca das unidades funcionais que integram o conselho coordenador do *social media* (ver tabela 23).

Tabela 23 - Pergunta 2.13 do questionário

2.13 - Se respondeu "sim" na última alínea da pergunta anterior, indique as unidades funcionais que constituem o conselho coordenador de *social media*:

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.14.

A presente pergunta aborda dois aspetos importantes relacionados com o *social media* e que têm a ver com o tipo de acessibilidade verificada, isto é, pretende-se saber se as plataformas do *social media* são facilmente acessíveis a partir de hiperligações que devem existir e ser de fácil visualização no sítio principal da empresa. Outra variável

analisada nesta pergunta consiste em saber se a empresa tem o cuidado de alinhar a sua participação no *social media* com a cultura da organização. (ver tabela 24).

Tabela 24 - Pergunta 2.14 do questionário

2.14 – Considerando a generalidade das aplicações de *social media* utilizadas atualmente na empresa, responda às seguintes afirmações:

	Sim	Não
As aplicações de <i>social media</i> estão acessíveis ao público através de <i>links</i> do sítio principal da empresa ou de uma página da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa procura alinhar a sua participação nas aplicações/plataformas de <i>social media</i> com a cultura da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.15.

A pergunta multicotómica não mutuamente exclusiva questiona os responsáveis das grandes empresas em Portugal relativamente às principais desvantagens verificadas na adoção/utilização do *social media*. As respostas resultantes desta pergunta poderão ajudar os gestores das empresas que ainda não adotaram o *social media* na estratégia de comunicação, e que estão ainda na fase de ponderação da decisão (ver tabela 25).

Tabela 25 - Pergunta 2.15 do questionário

2.15 – Indique quais são as principais desvantagens ou problemas relacionadas com a adoção /utilização do *social media* na empresa (poderá assinalar mais do que uma opção)

- A rápida desatualização dos conteúdos;
- Tempo despendido na geração, monitorização e atualização de conteúdos;
- Recursos necessários (financeiros, pessoal, entre outros);
- Riscos associados à sua implementação/acompanhamento;
- A possibilidade de existirem comentários negativos sobre a empresa e os seus produtos;
- Dificuldades de avaliação da sua eficácia;
- Outra(s) _____

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.16.

A pergunta multicotómica não mutuamente exclusiva questiona os gestores sobre as principais vantagens verificadas na adoção/utilização do *social media* (ver tabela 26).

Tabela 26 - Pergunta 2.16 do questionário

2.16 – Indique quais as principais vantagens ou benefícios relacionados com a adoção /utilização do *social media* na empresa (poderá assinalar mais do que uma opção)

- Permite divulgar a atividade da empresa;
- Permite aumentar a notoriedade de marca;
- Permite desenvolver a atividade em rede (*networking*);
- Permite efetuar novos contactos e dar a conhecer o nome da empresa;
- Permite uma liderança nas ideias da indústria/ou setor onde atua;
- Permite a construção de uma personalidade junto dos seus públicos;
- Permite apresentar novos produtos e serviços;
- Outra(s) _____

Fonte: Elaboração própria

o Pergunta 2.17.

Na presente pergunta multicotómica não mutuamente exclusiva pretende-se identificar quais os métodos mais utilizados pelos responsáveis das empresas na avaliação da eficácia do *social media* (ver tabela 27).

Tabela 27 - Pergunta 2.17 do questionário

2.17 – Indique quais os métodos mais utilizados pela empresa para avaliar a eficácia do *social media* (poderá assinalar mais do que uma opção)

- Número de *fans*, seguidores, subscritores, etc;
- Tráfego do sítio da empresa;
- Número de potenciais compradores;
- Redução de custos no serviço de apoio ao cliente;
- Valor de vendas gerado através de programas de *social media*;
- Não efetuam qualquer avaliação;
- Outro(s) _____;

Fonte: Elaboração própria

Para finalizar, apresenta-se uma tabela de síntese (ver tabela 28) onde poderão observar-se os objetivos geral e específicos da tese e as perguntas que procuram dar cumprimento aos respetivos objetivos.

Tabela 28 - Objetivos geral e específicos

Objetivo Geral		
Caracterizar o atual estado de adoção das plataformas/aplicações do <i>social media</i> e saber como as grandes empresas em Portugal adotam e implementam as plataformas/aplicações do <i>social media</i> para interagir com o consumidor.		
	Objetivos Específicos	Perguntas do inquérito associadas
Grupo 1 - Adoção do <i>social media</i>	Objetivo 1 - Proceder à caracterização do estado atual de adoção das plataformas/aplicações do <i>social media</i> .	1.2, 2.1, 2.5, 2.6, 2.8 e 2.9
	Objetivo 2 - Identificar as vantagens e desvantagens da adoção das ferramentas do <i>social media</i> nas empresas.	2.15 e 2.16
	Objetivo 3 - Analisar a opinião dos gestores relativamente ao contributo dado pelo <i>social media</i> , em geral, no sentido de alcançar determinados objetivos da empresa.	2.7
	Objetivo 4 - Identificar as principais barreiras relacionadas com a não adoção do <i>social media</i> .	2.2
	Objetivo 5 - Identificar qual a expectativa de adoção do <i>social media</i> no futuro.	2.3 e 2.4
Grupo - 2 Implementação do <i>social media</i>	Objetivo 6 - Caracterizar o tipo de monitorização que é efetuada pelas empresas relativamente à(s) sua(s) marca(s) ou nome(s) nas plataformas/aplicações do <i>social media</i> .	2.10, 2.14
	Objetivo 7 - Caracterizar o tipo de utilização que as empresas dão à informação resultante da monitorização que é realizada.	2.11
	Objetivo 8 - Identificar o tipo de procedimentos relacionados com a atividade de gestão de conteúdos efetuados pelas empresas.	2.12, 2.13
	Objetivo 9 - Identificar os principais indicadores utilizados pelos gestores na medição do nível de sucesso do <i>social media</i> .	2.17

Fonte: Elaboração própria

3.4.2. Pré-teste do questionário

A fase de pré-teste do questionário decorreu entre 17 de abril e 9 de maio de 2012. Esta fase teve como objetivo verificar a adequação das perguntas, das escalas de resposta e da respetiva organização do questionário. Para o efeito, foi pedida a

colaboração no preenchimento do questionário aos responsáveis pela área da comunicação e marketing de 10 empresas retiradas do ranking das 500 Maiores e Melhores Empresas da Revista Exame (2011), que representavam uma pequena amostra do universo a estudar. Procurou assegurar-se que o processo de aplicação fosse o mais fiel ao que viria a ser aplicado na fase final de recolha de dados. Nesse sentido, foi efetuado o envio de uma carta de apresentação (ver anexo 3) por *email* com a respetiva ligação para a aplicação *Limeserver* onde foi alojado o questionário. Considerando ainda a carta de apresentação, houve também a preocupação em explicar o significado da expressão *social media*, por ser considerada relativamente recente e para garantir uma perceção uniformizada dos respondentes relativamente à mesma.

A colaboração dos responsáveis durante esta fase de pré-teste foi muito importante visto que se tratava da primeira oportunidade para auscultar a opinião de pessoas cuja atividade profissional estava de algum modo relacionada com a implementação do *social media*. No que se refere ao questionário em si, importa registar que não foram assinaladas alterações de maior, apenas foram apontados alguns pormenores de expressão escrita a utilizar, no sentido de garantir uma melhor compreensão das perguntas do instrumento de recolha. Nesta fase, procurou dar-se tempo suficiente para recolher o maior número de informações possíveis dada a sua extrema importância em todo o processo.

3.4.3. Processo de amostragem

Segundo Marroco (2007), o processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras estudadas são representativas da população teórica em estudo a partir da qual foram obtidas. No entanto, o autor sublinha a enorme dificuldade e complexidade que existe na implementação deste tipo de processo de amostragem e a dificuldade de obter uma amostra representativa do universo a estudar.

Segundo Marroco (2007) e Trochim (2000) existem dois tipos de amostragem:

- a. A amostragem probabilística ou aleatória – neste tipo de amostragem, os elementos da população são selecionados de modo aleatório, sendo que a probabilidade de cada um fazer parte da amostra é igual para todos, e todos os elementos selecionados são igualmente prováveis. Os tipos mais comuns de amostragem probabilística são (Marroco, 2007):

- A amostragem aleatória simples – todos os elementos são selecionados completamente ao acaso com recurso a tabelas de aleatoriedade. Embora seja um tipo de amostragem relativamente simples, nem sempre conduz a amostras que sirvam ao objeto de estudo;
 - A amostragem aleatória estratificada por quotas – neste caso, a população do estudo é dividida em subgrupos homogéneos, sendo a amostra final constituída por amostragem aleatória simples dos elementos pertencentes a cada um dos subgrupos homogéneos. Este tipo de amostragem garante a representatividade de todos os grupos eventualmente existentes na população teórica;
 - A amostragem aleatória sistemática – os elementos da amostra são selecionadas através de um intervalo sistemático a partir de uma população com algum tipo de ordem aleatória;
 - A amostragem aleatória por conglomerados, grupos ou áreas – a população sob estudo é dividida em subgrupos exaustivos e mutuamente exclusivos que apresentam uma variabilidade semelhante à encontrada na população. Este tipo de amostragem é particularmente útil quando os elementos da população teórica se encontram distribuídos por várias zonas geográficas;
 - A amostragem aleatória multi-etápica – trata-se de um tipo de amostragem bastante utilizado em ciências sociais em que se utilizam combinações de dois ou mais métodos de amostragem definidos anteriormente.
- b. A amostragem não-probabilística ou não-aleatória – segundo Maroco (2007), neste tipo de amostragem a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos. Neste caso, as amostras poderão, ou não, ser representativas da população em estudo. Ainda que a amostragem probabilística seja preferida em relação à amostragem não-probabilística, em muitos cenários de investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável (por limitações de tempo ou recursos económicos) obter este tipo de amostras. Quando for esta a situação, o investigador terá de optar por métodos não-aleatórios de amostragem.

Os principais tipos de amostragem não-probabilística são:

- A amostragem casual ou por conveniência – trata-se de um tipo de amostragem em que os elementos são selecionados de acordo com a conveniência dos investigadores;
- A amostragem intencional – a amostra é constituída com um determinado objetivo em mente. É um tipo de amostragem que é normalmente utilizada quando se pretende aceder de modo rápido a subgrupos restritos que serão mais recetivos aos objetivos do estudo;
- A amostragem modal – procura concentrar a amostra na moda da população, ou seja, no tipo mais frequente. No entanto, por vezes, torna-se difícil saber qual é a moda da população. Este tipo de amostragem poderá considerar-se um subtipo de amostragem seletiva;
- A amostragem de especialistas – o objetivo é constituir amostras cujos elementos sejam especialistas ou possuam conhecimentos de uma determinada área. Este tipo de amostragem poderá considerar-se um subtipo de amostragem seletiva;
- A amostragem por quotas – neste caso a amostra é constituída respeitando as quotas de uma determinada característica da população em estudo de uma forma não aleatória;
- A amostragem heterogénea ou de diversidade – neste tipo de amostragem, as amostras são constituídas de modo a que todas as características, opiniões, atributos, etc. estejam presentes na amostra independentemente das proporções com que estas se encontram na população;
- A amostragem de propagação geométrica (*snowball*) – este tipo de amostragem faz-se quando se pretende incluir na amostra sujeitos pouco acessíveis ou com um determinado atributo difícil de encontrar.

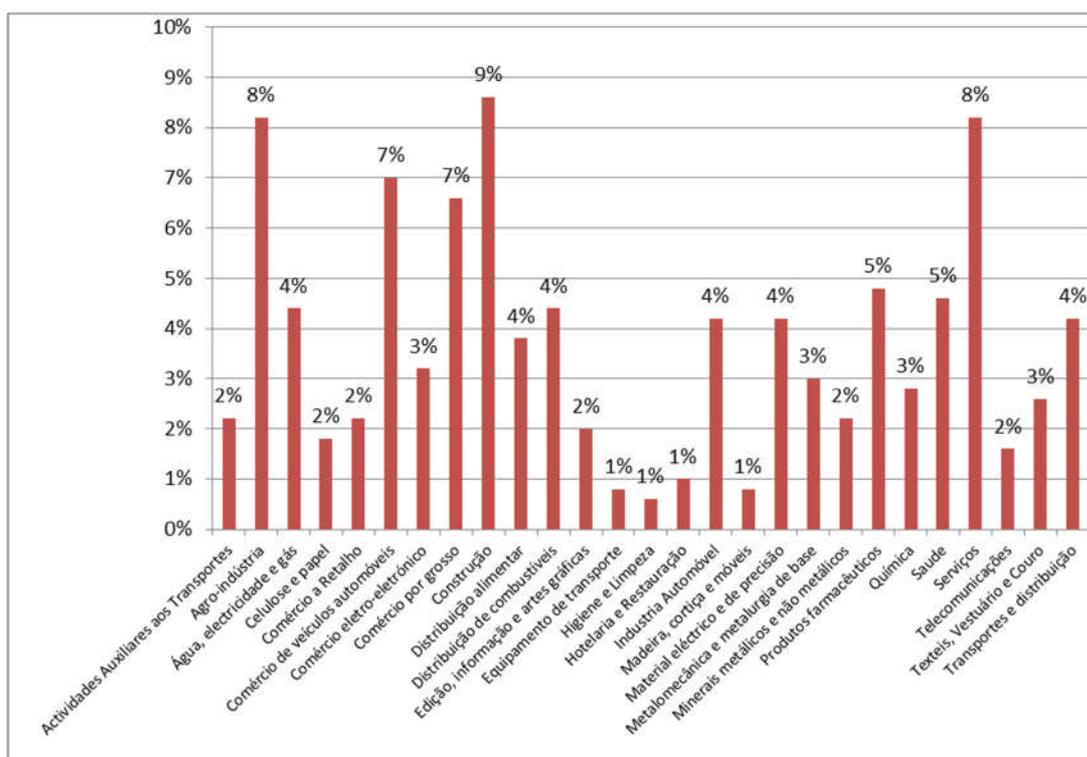
No presente estudo optou-se pelo método de amostragem não-probabilístico de especialistas (Maroco, 2007), dado os seus objetivos estarem sustentados na auscultação das opiniões dos gestores responsáveis (os especialistas) pelas áreas da comunicação e marketing das grandes empresas em Portugal. A escolha deste processo de amostragem deve-se ao facto dos elementos serem selecionados por via acidental, tornando assim o

processo de seleção mais prático, célere e exequível sob o ponto de vista da economia de recursos existentes (Collis & Hussey, 2009; Ghiglione & Matalon, 2001; Hill & Hill, 2009).

A constituição do quadro de análise partiu do ranking das 500 Maiores e Melhores Empresas da Revista Exame², onde é ilustrada a relevância determinante destas empresas no tecido empresarial luso, no qual o peso total das vendas no PIB português, em 2010, era de 71,7%. Complementarmente, e tendo em conta apenas o imposto sobre o rendimento do exercício, contribuíram com 1686 milhões de euros para os cofres públicos.

No Gráfico 1, pode verificar-se que os setores das empresas mais representados são o da Construção (9%), da Agroindústria (8%), dos Serviços (8%), do Comércio de Veículos Automóveis (7%) e Comércio por Grosso (7%). Entre os setores menos representados observa-se o do Equipamento de Transporte, Higiene e Limpeza, Hotelaria e Restauração e Madeira, Cortiça e Móveis, todos com 1%.

Gráfico 1 - 500 Maiores e Melhores Empresas por setor de atividade



Fonte: Adaptado da Edição Especial Exame 500 Maiores e Melhores de 2011 (ver anexo 4)

² O critério principal no qual se baseou a classificação do ranking das maiores empresas foi o das vendas líquidas. Fonte: Exame – 500 Maiores e Melhores, Edição Especial de 2011.

Como já tinha sido referido, foi considerado como universo as grandes empresas em Portugal. A amostra inicial é constituída por 455 empresas, que integram o ranking das 500 Maiores e Melhores Empresas da Edição Especial da Revista Exame referente ao ano de 2011. A partir do ranking inicial foram excluídas 45 empresas por diversos motivos, designadamente: a empresa não possuía um endereço de *email* público, em algumas empresas havia duplicação do mesmo endereço de email pelo facto de pertencer ao mesmo grupo de empresas, a empresa não tinha filiais em Portugal, e por último, a empresa encontrava-se em processo de reestruturação.

A amostra foi classificada como independente, uma vez que não existe nenhum tipo de relação ou fator unificador entre os elementos das mesmas, considerando-se nula a probabilidade teórica de um elemento pertencer a mais do que uma amostra (Maroco, 2007).

3.5. Trabalho de campo

O instrumento de recolha (ver anexo 2), foi disponibilizado via *online* a partir do dia 10 de maio de 2012, e esteve disponível para resposta até ao dia 20 de julho de 2012. Foram enviados um total de 445³ *emails* que continham uma carta de apresentação do questionário (ver anexo 3) e uma ligação para o servidor do aplicativo *Limeserver* onde foi alojado o questionário.

No dia 29 de maio, foram enviados lembretes para as empresas que ainda não tinham respondido. No dia 14 de junho foi efetuada a primeira análise às respostas dos *emails* enviados (ver tabela 29). Tinham-se obtido os seguintes resultados: número de respostas excluídas – 54, número de respostas válidas – 62.

No período entre 19 de junho e 20 de julho, procedeu-se ao contacto telefónico direto para as empresas que ainda não tinham respondido com o objetivo de as sensibilizar para a sua colaboração no preenchimento do questionário e respetiva participação na investigação. Ao longo deste período foi possível recolher mais 76 respostas válidas, não tendo sido possível obter resposta por parte das 263 empresas. Como balanço final foram obtidas 138 respostas válidas, correspondendo a 30,3 % da amostra inicial.

³ Foram consideradas válidas as 10 respostas obtidas no pré-teste em virtude do questionário apenas ter sofrido pequenas alterações ao nível de alguns termos.

Tabela 29 - Calendarização do trabalho de campo realizado

Calendário de Trabalho de Campo Realizado		
Data / Ação realizada	Respostas excluídas	Respostas válidas
17 de abril - Envio do Questionário de preteste		
Número de empresas envolvidas na fase de pré-teste	-	10 (2,1%)
10 de maio - Envio de email a 445 empresas		
Período de 10 maio a 29 de maio		
Respostas incompletas anuladas	27	-
Respostas válidas	-	21 (4,6%)
29 de maio - Envio de lembretes		
Respostas válidas	-	9 (1,9%)
14 de junho - Ponto de situação		
Respostas incompletas anuladas	27	-
Respostas válidas	-	22 (4,8%)
19 de junho a 20 de julho - Efetuados contactos telefónicos.		
Respostas válidas	-	76 (16,7%)
Não responderam	263	-
20 de julho - Balanço final	317	138
<i>Porcentagem final de respostas (relativo à amostra inicial de 455 empresas)</i>	<i>69,70%</i>	<i>30,30%</i>

Fonte: Elaboração própria

3.6. Métodos para o tratamento de dados.

A palavra estatística refere-se ao corpo teórico e respetivos métodos que são aplicados aos dados quantitativos (Collis & Hussey, 2009). A estatística poderá também ser um número que descreve uma amostra ou poderá ser a base para estimar um parâmetro desconhecido que irá descrever uma população (Moore, Cabe, Duckworth, & Alwan, 2009).

Na presente tese foi aplicado o método positivista baseado numa análise de dados de tipo quantitativo e que será constituída por estatísticas descritivas e indutivas. As estatísticas descritivas, utilizadas na análise exploratória dos dados, servirão para apresentar a informação de modo detalhado, embora não permitam tirar conclusões sobre a aceitabilidade das hipóteses formuladas. Complementarmente, será efetuada a análise de dados de tipo inferencial bivariada e multivariada. Considerando a natureza das variáveis incluídas, e as hipóteses a testar, verificou-se que seriam mais apropriados os testes não paramétricos. Esta escolha prende-se com o facto de todas as variáveis que serão testadas serem de tipo nominal. Esta característica é suficiente para que fosse excluída a possibilidade da realização de testes do tipo paramétrico (Maroco, 2007).

A análise bivariada (ver anexo 5) será efetuada com base no teste de associação de variáveis do Qui-Quadrado (χ^2) (Hill & Hill, 2009). Este teste serve para testar se duas ou mais populações (ou grupos) independentes diferem relativamente a uma determinada característica. Os dados (contagens) organizam-se geralmente em tabelas de frequências absolutas designadas por tabelas de contingência (ver tabela 30) (Collis & Hussey, 2009; Maroco, 2007).

Tabela 30 - Tabela de Contingência

Variável	Amostras ou Grupos			TOTAL LINHAS
	1	2	3	
"1"	O ₁₁	O ₁₂	O ₁₃	L1
"2"	O ₂₁	O ₂₂	O ₂₃	L2
TOTAL COLUNAS	C ₁	C ₂	C ₃	N

Fonte: Maroco (2007)

Pretende-se testar:

H0: A distribuição das contagens pelos grupos é independente da variável.

H1: A distribuição de contagens pelas amostras não é independente da variável.

A estatística deste teste é dada pela fórmula seguinte:

$$X^2 = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

em que C é o número de colunas e L é o número de linhas da tabela de contingência. As frequências esperadas são dadas por:

$$E_{ij} = \frac{L_i \times C_j}{N}$$

onde

$$L_i = \sum_{j=1}^C O_{ij} \text{ e } C_j = \sum_{i=1}^L O_{ij}$$

Se referem, respetivamente, aos totais em linha e em coluna. O X^2 assim calculado aproxima-se assintoticamente de um χ^2 com (C-1) (L-1) graus de liberdade. Assim, para um determinado nível de significância (α) rejeita-se a H₀ se $X^2 \geq \chi^2_{1-\alpha; (C-1)(L-1)}$.

A probabilidade de significância é então dada pelo valor de α a partir do qual $X^2 \geq \chi^2_{1-\alpha; (C-1)(L-1)}$. Este valor poderá encontrar-se nas tabelas do χ^2 (Maroco, 2007).

No que se refere à análise multivariada, será utilizado o teste de regressão logística com base no modelo Logit, que representa um tipo de regressão que deve utilizar-se quando a variável dependente é uma variável *Dummy* e nenhuma das variáveis independentes são de tipo quantitativo e contínuo (Collis & Hussey, 2009; Maroco, 2007).

A seguir apresenta-se o raciocínio empregue para determinar o modelo mais apropriado. De entre os vários tipos de modelos disponíveis, os que se ajustam ao presente estudo são os designados por modelos com variável dependente limitada. Assim, dos vários modelos disponíveis salientam-se, o modelo Linear de Probabilidade, o modelo Logit, o modelo Probit e o modelo Tobit.

O modelo Linear de Probabilidade é excluído pois assume uma relação linear entre as variáveis explicativas e a variável dependente. Para além disso, as probabilidades estimadas por este modelo podem estar fora do intervalo compreendido entre zero e um ao qual todas as probabilidades necessariamente pertencem por definição de probabilidade. Outros problemas neste modelo são a grande probabilidade de existência de heteroscedasticidade e o facto de que os resíduos de estimação apenas apresentarem uma distribuição normal assintoticamente (Cramer, 2001).

O modelo Tobit também é eliminado pois será mais facilmente ajustado às situações em que a variável dependente pode assumir valores negativos e as variáveis independentes se encontram truncadas. Para além destes defeitos, este modelo também apresenta problemas ao nível da especificação e interpretação dos resultados.

Quando a variável dependente é discreta e apenas toma um reduzido número de formas, não faz sentido tratá-la como uma variável aproximadamente contínua. O facto de uma variável ser discreta, por si só, não significa que os modelos lineares sejam pouco apropriados, no entanto irão apresentar vários problemas. Os dois problemas mais comuns são o facto de as probabilidades poderem ser inferiores a zero ou superiores a um e, o facto de que o efeito parcial de qualquer variável linear ser constante para todos os valores que essa variável pode apresentar. Ou seja, a variação da probabilidade de ocorrência de um determinado evento causada por uma alteração num conjunto linear de parâmetros é dada por (Wooldridge, 2000):

$$\Delta P(y=1/x) = \beta_j \cdot \Delta x_j$$

O que neste caso não fará muito sentido, pois não é legítimo assumir que a adoção do *social media* seja semelhante através das várias classes de variáveis explicativas. Deste modo, os modelos que poderão espelhar o comportamento das variáveis em estudo são os modelos binários, mais especificamente os modelos Logit e Probit.

Os modelos Logit e Probit, enquanto modelos não lineares de probabilidade, são bastante próximos quanto à sua forma funcional e características. A sua principal diferença encontra-se na função probabilística associada a cada um deles.

Assim o modelo Logit utiliza a função logística:

$$P_i = \frac{e^{(\alpha + \beta \cdot x_i)}}{1 + e^{(\alpha + \beta \cdot x_i)}}$$

Já o modelo Probit irá utilizar a função normal:

$$P_i = \Phi(\alpha + \beta \cdot x_i)$$

As principais vantagens destes modelos para o problema em estudo são a garantia de que as probabilidades calculadas pertencem ao intervalo entre zero e um, e o facto de que garantem uma função monótona, embora não linear das variáveis explicativas.

Estes modelos comportamentais pressupõem uma relação causal entre os estímulos originais (X_i) e o efeito (Y_i), havendo sempre uma assimetria entre X_i e Y_i , pois X_i serão as causas e Y_i os efeitos (incertos), de modo que os valores de X_i não são influenciados por Y_i mas sim o contrário.

A utilização do modelo Logit não é motivada por uma explicação intuitiva. No entanto, a sua utilização pode ser explicada de várias formas: como uma aproximação a outros modelo probabilísticos, pela consideração de processos aleatórios ou a partir da sua derivação de modelos de comportamento individual. A última explicação oferece como vantagem o facto da imediata interpretação dos parâmetros. Uma outra razão para a utilização deste modelo em detrimento do modelo Probit é o facto de que os dados neste estudo e em outros semelhantes (Estudos de Mercado, Estudos Comportamentais, etc.) se adaptarem mais facilmente à função Probabilística que à função Normal (Wooldridge, 2000).

O modelo Logístico é utilizado até hoje para modelar crescimentos populacionais ou em pesquisas de mercado para descrever a penetração ou difusão no mercado de novos produtos ou tecnologias. Pela sua origem e uso na análise económica atual, o modelo Logit é um complemento do modelo de regressão no caso em que a variável dependente não é uma variável contínua mas sim um estado que se obterá ou não, ou uma categoria numa dada classificação (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

Quando este tipo de variáveis se encontra entre os regressores, é possível contornar o problema através da introdução de variáveis *dummy* que tomam os valores zero ou um, mas quando são as variáveis dependentes que tomam estes valores, o modelo normal de regressão já não é utilizável. Em tais casos de variáveis qualitativas o modelo Logit apresenta uma alternativa viável. Embora à primeira vista o modelo pareça bastante diferente do modelo de regressão linear, há muito em comum entre ambos os modelos.

Ao contrário do modelo de regressão linear, o modelo Logit permite uma interpretação económica em termos de maximização de utilidade em contextos de escolha discreta. Juntamente com outros modelos probabilísticos para variáveis dependentes qualitativas, o modelo Logit tem as suas origens ligadas à análise de experiências biológicas (Hair et al., 1998).

No caso em análise, como a decisão da empresa adotar *social media*, a variável dependente Y é um escalar que apenas pode tomar os valores zero ou um, definidos como:

$$Y_i = 1 \quad \text{se a empresa decide adotar}$$

$$Y_i = 0 \quad \text{se a empresa decide não adotar.}$$

Uma linha de regressão linear ainda poderia ser adaptada a estes dados pela adição dos resíduos de estimação ε_i :

$$Y_i = \alpha + \beta x_i + \varepsilon_i$$

No entanto, para que os valores observados de Y_i se restrinjam a zero ou um é necessário atribuir propriedades complexas aos resíduos, pois não poderão apresentar as propriedades simples comuns ao modelo linear de regressão. A aproximação correta é

considerar Y_i como variável discreta e tornar a probabilidade de $Y_i=1$, e não Y_i , como uma função dos regressores X_i . Este facto levará a um modelo probabilístico que especifica a probabilidade de uma determinada resposta como função do estímulo que a causa:

$$P_i = \Pr(Y_i = 1) = P(X_i, \theta)$$

$$Q_i = \Pr(Y_i = 0) = 1 - P(X_i, \theta) = Q(X_i, \theta)$$

No modelo probabilístico apresentado $P(\cdot)$ é uma função de X_i e o vector θ dos parâmetros que determinam o seu comportamento foi adicionado de modo a tornar a notação completa. Se o desejado for que a probabilidade varie entre zero e um, e que também varie monotonamente com as variáveis independentes, é necessário utilizar uma função sigmóide ou com o formato de um “S” que estabiliza em cada um dos extremos de modo a respeitar os limites impostos por definição (Hair et al., 1998).

Embora não haja nenhuma explicação intuitiva para a utilização desta função em particular, considera-se que:

$$1 - Pl(Z) = Pl(-Z)$$

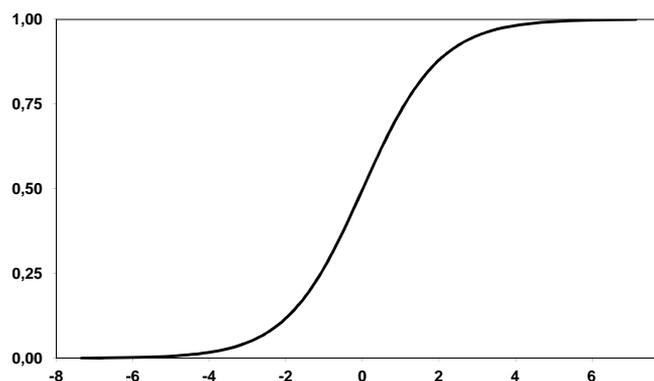
Logo, a partir do modelo probabilístico apresentado como $P(X)$ somado com $Q(X)$ terá de ser a unidade por definição de probabilidade tem-se:

$$P(X) = Pl(\alpha + \beta.x),$$

$$Q(X) = Pl(-\alpha - \beta.x)$$

Se β for positivo, $P(\cdot)$ irá aumentar monotonamente entre zero e um quando as variáveis explicativas também variam ao longo das classes em estudo como se pode verificar no gráfico seguinte:

Gráfico 2 - Representação da função logística



A função logística segue a forma sigmóide como se constata no Gráfico 2, que apresenta um ponto de inflexão em $Pl(0)=0.5$. Constata-se que a função é simétrica em torno deste ponto, sendo o declive da função determinado por $Pl(X)$ e, neste ponto igual a $\beta/4$. Para um dado declive, a posição da curva é determinada pelo parâmetro α (Hair, et al., 1998).

3.7. Síntese do capítulo

Este capítulo iniciou-se com a abordagem da problemática onde foram apresentados os objetivos geral e específicos da tese e definidas quatro hipóteses relativas à adoção e implementação do *social media* nas empresas. Fixou-se como objetivo geral a caracterização do atual estado de adoção do *social media*, e saber como as grandes empresas em Portugal implementam as aplicações do *social media* para interagir com o consumidor. Este objetivo foi dividido em dois grupos de objetivos específicos: o primeiro, relacionado com a adoção do *social media* e o segundo com a sua implementação.

Da abordagem fez também parte o estudo exploratório cuja realização teve como base a utilização de vários métodos tais como, o levantamento bibliográfico, documental e estatístico e respetiva leitura analítica. A recolha dos dados secundários foi desenvolvida com base num procedimento sistemático de recolha de informação em bibliotecas, livrarias, Internet, órgãos governamentais, instituições não-governamentais (associações comerciais, núcleos empresariais, entre outras), jornais, revistas da especialidade e bases de dados.

A realização do estudo empírico seguiu uma metodologia positivista, de tipo transversal, onde se considerou como unidade de análise, e conseqüente universo de estudo, as grandes empresas em Portugal. A constituição do quadro de análise foi efetuada a partir do ranking das 500 Maiores e Melhores Empresas da Revista Exame, devido à relevância destas empresas no tecido empresarial português. A recolha dos dados primários foi efetuada pelo método da comunicação, e utilizado como instrumento de recolha de dados primários um questionário de tipo estruturado, que será aplicado através da Internet. A fase de pré-teste ao questionário foi essencial para verificar a adequação das perguntas, das escalas de resposta e da respetiva organização do questionário.

No que respeita ao método de amostragem, foi utilizado o não-probabilístico de especialistas por este ter sido considerado o método mais adequado para o efeito. O questionário foi então enviado a 455 empresas das quais se obtiveram 138 respostas válidas.

Para efetuar o tratamento de dados optou-se pela aplicação do método positivista quantitativo e que integrará análises estatísticas de tipo descritivo e inferencial (bivariada e multivariada). Dado o tipo de variáveis e as hipóteses a testar, considerou-se mais adequada a utilização de testes não paramétricos. A análise bivariada será efetuada com base no teste de associação de variáveis de Qui-Quadrado (χ^2). Para a realização da análise multivariada, será utilizado o teste de regressão logística com base no modelo Logit.

4. TRATAMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente capítulo inicia-se com a caracterização da amostra final constituída por 138 empresas. Em seguida, procede-se à análise exploratória dos dados, que terá como referência o objetivo geral e os objetivos específicos da tese relacionados com a adoção e implementação do *social media* nas grandes empresas em Portugal. Dos nove objetivos analisados, 5 dizem respeito à problemática da adoção e os restantes 4, à problemática da implementação do *social media*. Por fim, serão realizadas as análises inferencial de tipo bivariada e multivariada destinadas a aprofundar os conhecimentos obtidos na fase exploratória.

4.1. Caracterização da amostra

Dos 455 envios obteve-se 138 (n=138) respostas válidas, o que corresponde a 30,3% da amostra inicial.

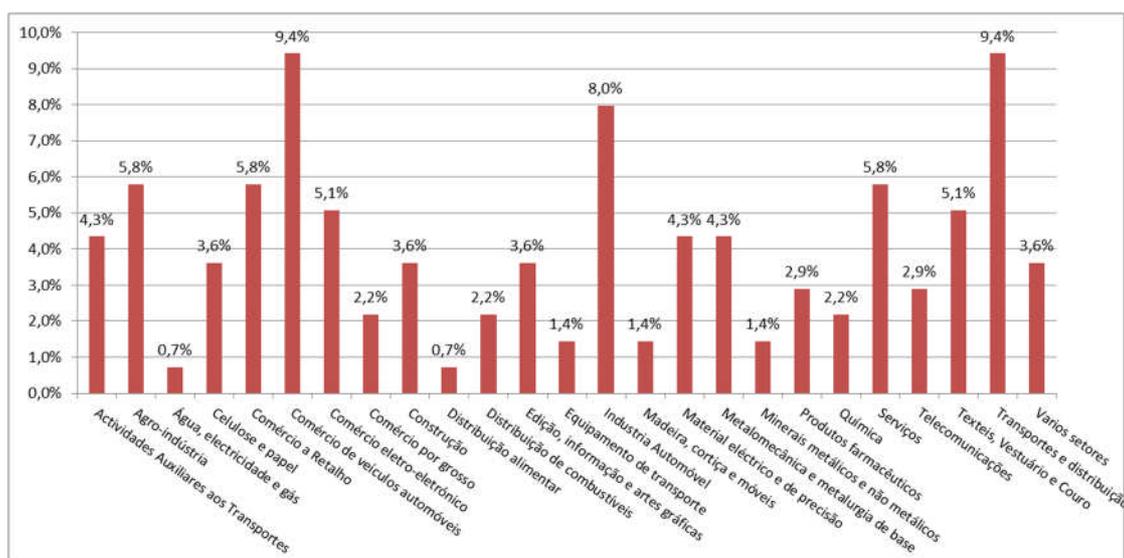
As questões que se referem à caracterização da amostra, serão numa primeira fase abordadas de forma sumária, sendo a sua análise crítica posteriormente integrada nos objetivos das análises exploratória e inferencial.

a) Setores de Atividade

Entre os setores mais representados na amostra registam-se os setores do Comércio de Veículos Automóveis (9,4%), Transportes e Distribuição (9,4%), Indústria Automóvel (8,0%), seguindo-se os setores do Comércio a Retalho (5,8%), Agro-indústria (5,8%) e Comércio Eletro-eletrónico (5,1%), entre outros (ver Gráfico 3). Os seis setores, de um total de 27 setores, representam 43,5 % do total da amostra.

Entre os setores menos representados encontram-se os da Água, Eletricidade e Gás (0,7%) e Distribuição Alimentar (0,7%), bem como os de Equipamento de Transporte (1,4%), Madeira, Cortiça e Móveis (1,4%), Minerais Metálicos e Não Metálicos (1,4%), Comércio por Grosso (2,2%), Distribuição de Combustíveis (2,2%) e setor Químico (2,2%).

Gráfico 3 - Empresas por setor de atividade.

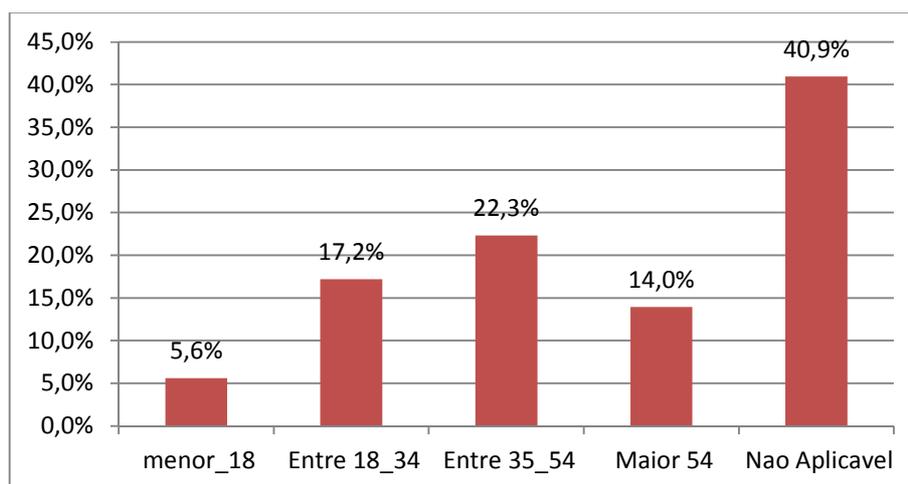


Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

b) Idade do principal público-alvo da empresa

No que diz respeito às faixas etárias que caracterizavam o(s) principal(ais) público(s)-alvo das empresas inquiridas, 40,9% não considerou aplicável a classificação por público-alvo através da classe etária devido ao seu público-alvo estar representado de forma indiscriminada nas várias faixas etárias (ver Gráfico 4).

Gráfico 4 - Idade do público-alvo das empresas



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

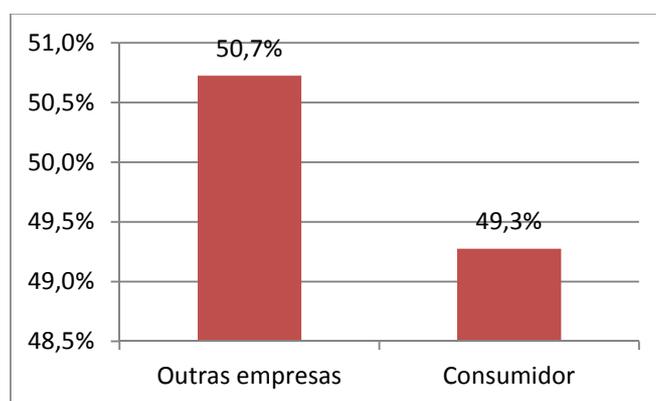
Já no que respeita às empresas que responderam à questão das faixas etárias, verificou-se que o grupo etário mais expressivo apontado pelos respondentes foi o das idades entre os 35 e os 54 anos (22,3%).

O grupo dos menores de 18 anos foi a faixa etária menos apontada (5,6%).

c) Tipo de cliente principal

Em relação ao tipo de cliente principal (canal B2B ou B2C) a que empresa destina os seus produtos ou serviços, verifica-se uma ligeira supremacia do canal “outras empresas” (50,7%), contudo a diferença registada é quase insignificante entre os canais visados (ver Gráfico 5).

Gráfico 5 - Tipo de cliente principal

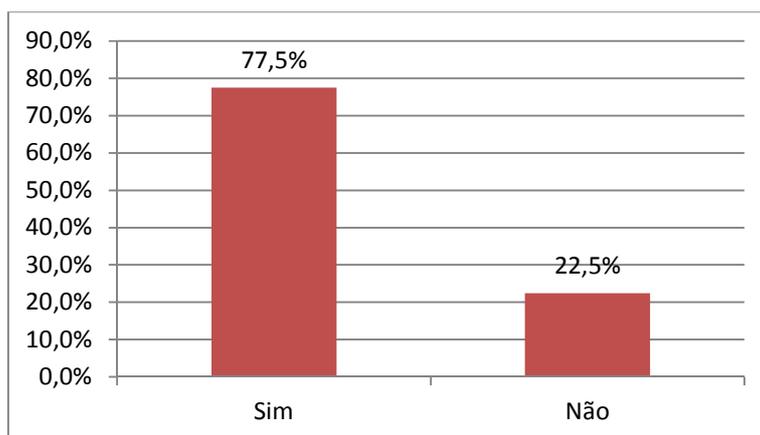


Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

d) Atuação das empresas em mercados internacionais

No que concerne à atuação das empresas que compõem a amostra nos mercados internacionais, verifica-se que 77,5% das empresas inquiridas desenvolvem uma atividade comercial em mercados internacionais (ver Gráfico 6).

Gráfico 6 - Atuação no mercado internacional



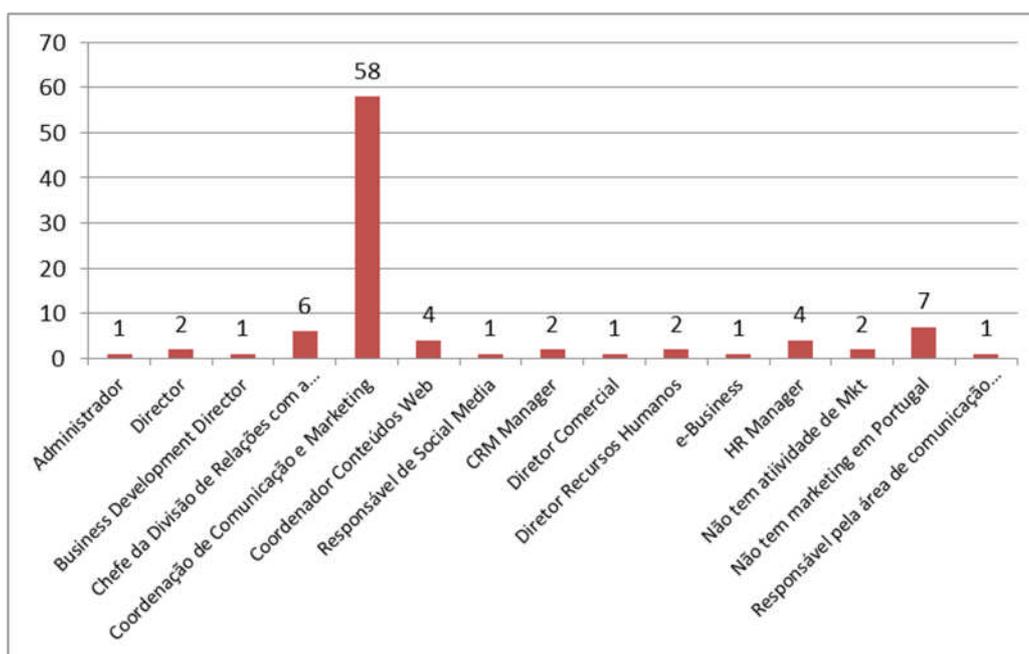
Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

e) Cargo do responsável pelo preenchimento do questionário

Considerando as 138 empresas inquiridas relativamente à indicação do cargo do responsável pelo preenchimento do questionário, verificou-se que 45 (32,6%) não responderam ao solicitado.

Quanto às respostas obtidas, pôde constatar-se que na grande maioria a responsabilidade do preenchimento esteve a cargo do responsável de Comunicação e Marketing, representando 58 das empresas inquiridas (ver Gráfico 7). De notar que 7 empresas referiram que não tinham divisão de marketing em Portugal e que este serviço era desenvolvido a nível internacional. De acordo com os dados obtidos, pode verificar-se o aparecimento de alguns cargos relacionados com determinadas áreas tecnológicas, designadamente, Coordenador de conteúdos da *Web* (4 empresas), Gestor responsável por CRM (2), Responsável por *social media* (1), Diretor de *e-business* (1). Salienta-se ainda que 6 empresas inquiridas entregaram o preenchimento do questionário a gestores de Recursos Humanos. Esta situação poderá significar que existe ainda alguma indefinição, na identificação da pessoa responsável pela área do *social media* por parte das empresas.

Gráfico 7 - Cargo do responsável pelo preenchimento do questionário



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

4.2. Análise exploratória dos dados

A análise exploratória terá como referência o objetivo geral e os objetivos específicos da tese, relacionados com dois grupos: o primeiro, relativo à adoção do *social media*; o segundo, relativo à implementação do *social media* nas grandes empresas em Portugal.

Grupo 1 - Objetivos referentes à adoção do *social media*

Objetivo 1

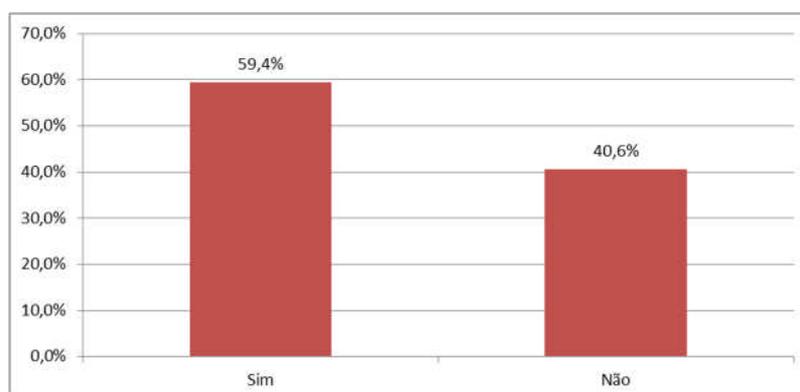
Proceder à caracterização do estado atual de adoção das plataformas/aplicações do *social media*.

A decisão de adotar ou não adotar o *social media* na sua estratégia de comunicação das empresas surge como uma das questões mais relevantes na literatura (Culnan et al., 2010).

a) Empresas que adotaram o *social media* (SM) nas suas estratégias de comunicação

Considerando a amostra, verificou-se que 82 empresas tomaram a decisão de adotar as plataformas do *social media* nas suas estratégias de comunicação, o que correspondeu a uma taxa de adoção de 59,4%, enquanto 56 (40,6%) empresas decidiram pela não adoção (ver Gráfico 8).

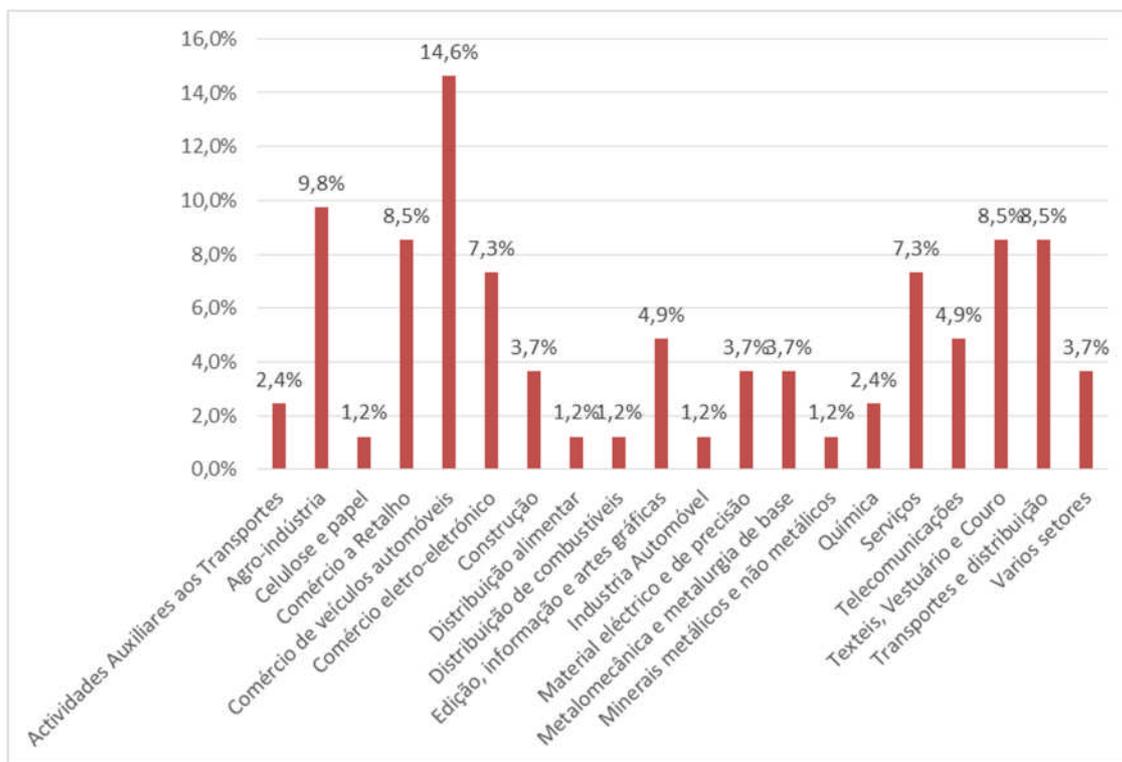
Gráfico 8 - Adoção do SM na estratégia de comunicação



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Entre as empresas que decidiram adotar as plataformas do *social media*, os setores da atividade mais representados na amostra, como pode observar-se no Gráfico 9, foram o de Comércio de Veículos Automóveis (14,6%), Agro-indústria (9,8%), Comércio a Retalho (8,5%), Têxteis, Vestuário e Couro (8,5%), Transportes e Distribuição (8,5%), Comércio Eletro-eletrónico (7,3%) e os Serviços (7,3%).

Gráfico 9 - Empresas que adotaram SM por setor de atividade



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Os dados apresentados parecem confirmar, em parte, os resultados do estudo realizado em Portugal sobre as empresas e as redes sociais (Art-ID, 2012), que se referiu ao setor das vendas a retalho, bem como o das TI, como sendo dos que registaram entre outros setores, uma utilização das redes sociais superiores à média. A confirmação parcial dos resultados deve-se ao facto do setor das TI estar muito pouco representado entre as empresas inquiridas da amostra.

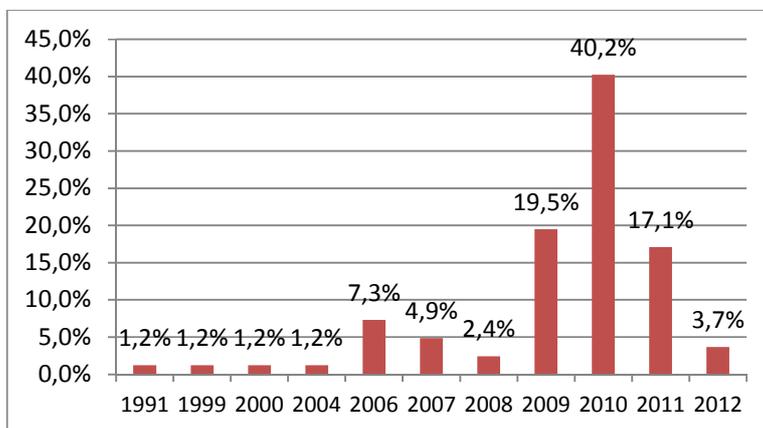
Nas empresas estudadas os setores que apresentam taxa de utilização mais baixa são os da Celulose e Papel (1,2%), Distribuição Alimentar (1,2%), Distribuição de Combustíveis (1,2%), entre outros.

b) Nível de maturidade na adoção do *social media*

Procurou-se determinar o nível de maturidade na adoção do *social media* na população inquirida, dada a relação com o nível de implementação do *social media* (Barnes, 2010). Observando o Gráfico 10, verifica-se que 80,5% das empresas adotaram o *social media* ao longo dos últimos quatro anos (2009-2012), denotando-se, assim, uma

adoção relativamente recente. Por outro lado, verificou-se que o ano de 2010 aparece como sendo aquele que registou o maior nível de adoção entre as empresas respondentes.

Gráfico 10 - Ano de adoção da primeira aplicação do SM

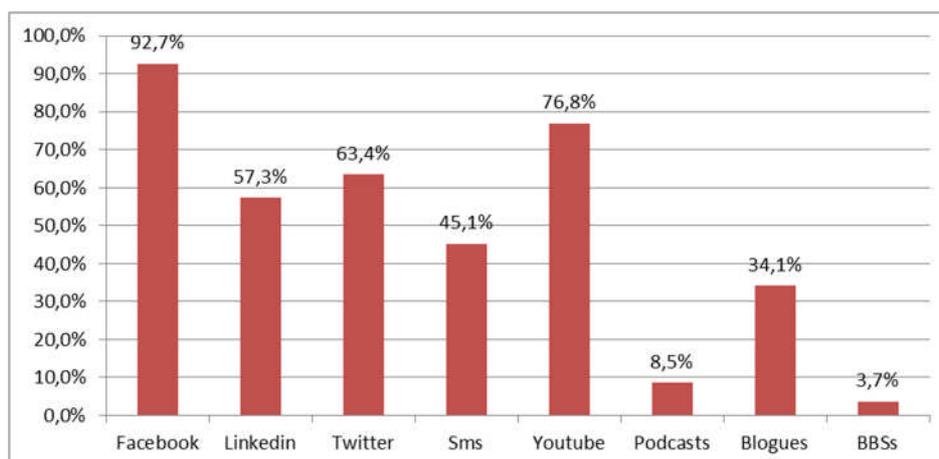


Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

c) Plataformas/aplicações do *social media* adotadas pelas empresas

No Gráfico 11, podem observar-se as plataformas/aplicações mais utilizadas nas empresas inquiridas e que adotaram o *social media* nas suas estratégias de comunicação (n=82).

Gráfico 11 - Plataformas/aplicações do SM adotadas pelas empresas



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Deste modo, verifica-se que a plataforma/aplicação *Facebook* surge em primeiro lugar sendo utilizada por 92,7% das empresas, seguida da plataforma/aplicação do *Youtube*, correspondendo a 76,8%. No patamar seguinte surgem as plataformas/aplicações *Twitter* (63,4%), *LinkedIn* (57,3%), e Serviço de *SMS* (45,1%). No patamar inferior, ficaram os *blogues* (34,1%), *Podcasts* (8,5%) e *BBS* (3,7%). Na pergunta aberta “Outras” foram referidas outras plataformas/aplicações que eram também utilizadas pelas empresas, entre as quais se destacam: a *Google+*, utilizada por 8,5% das empresas, a *Flickr* (4,9%), e a *Foursquare* (2,4%).

Contrariamente aos resultados obtidos no estudo efetuado por Culnan et al. (2010) junto de 500 empresas norte-americanas da revista *Fortune*, onde se verificava que o *Twitter* aparecia como a plataforma/aplicação mais utilizada (53% das empresas inquiridas) e o *Facebook* ocupava o segundo lugar de utilização (46%), no presente estudo, o *Facebook* surge em primeiro lugar com 92,7%, seguido da plataforma/aplicação *Youtube* (76,8%), aparecendo a plataforma/aplicação *Twitter* (63,4%) como a terceira plataforma/aplicação mais utilizada pelas empresas da amostra. A utilização registada dos *blogues* superou a observada no mesmo estudo norte-americano, 34,1% contra 20%. Contudo, deverá ter-se algum cuidado na interpretação que se faz destes resultados, uma vez que já passaram três anos após a realização do estudo norte-americano, podendo-se ter verificado alguma alteração ao nível das plataformas/aplicações escolhidas pelas empresas daquele país.

Comparando os dados obtidos com os de outro estudo realizado por Gallo et al. (2012) em Espanha, onde se observou que do total das empresas inquiridas, 76% mantém uma página de *Facebook* ativa e 62% no *Twitter*, verificou-se que o nível de utilização do *Facebook* na amostra analisada volta a ser superior, cifrando-se em 92,7% conforme já foi referido. Já quando comparado o nível de utilização da plataforma/aplicação *Twitter* entre os dois países, verifica-se que os valores estão mais próximos em ambos os países, diferindo apenas em 1,4 pontos percentuais.

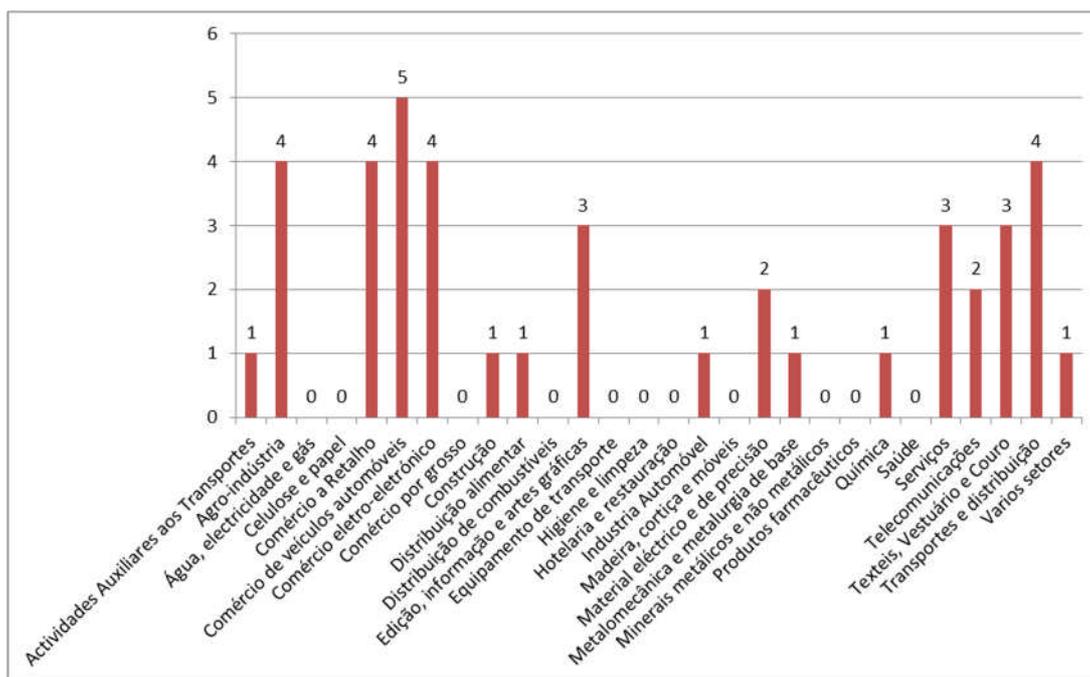
d) Número médio de plataformas/aplicações do *social media* adotadas por setor de atividade

Procedendo à análise das plataformas/aplicações adotadas por setor de atividade, pode verificar-se que o setor do Comércio de Veículos Automóveis lidera no número

médio de plataformas/aplicações adotadas por empresa, apresentando uma média de 5 plataformas/aplicações (ver Gráfico 12).

Seguem-se uma série de outros setores, designadamente, os da Agroindústria, Comércio a Retalho, Comércio Eletro-eletrónico, Transportes e Distribuição, todos adotando, em média, 4 plataformas/aplicações de *social media* por empresa.

Gráfico 12 - Número médio de plataformas/aplicações adotadas por setor



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

e) Tipo de plataformas/aplicações do *social media* adotadas por setor de atividade

Efetuuou-se a análise de modo a verificar se existia algum padrão no tipo de plataformas/aplicações utilizadas por setor, e observou-se que o *Facebook* ocupa um lugar de primazia nos setores do Comércio e Veículos Automóveis (12 empresas), Agroindústria (8), e por fim, os setores do Comércio a Retalho, Têxteis Vestuário e Couro e Transportes e Distribuição, cada um representado por 7 empresas.

A plataforma/aplicação *LinkedIn* surge principalmente nos setores do Comércio Electro-electrónico (6 empresas), Agroindústria (6) e Comércio a Retalho (5).

A plataforma/aplicação *Twitter* marca alguma presença nos setores Têxteis, Vestuário e Couro (7 empresas), Transportes e Distribuição (7), Comércio de Veículos Automóveis (7) e ainda no setor Eletro-eletrónico (6).

No que respeita à plataforma de *SMS*, parece haver uma maior preferência para a sua utilização nos setores do Comércio e Veículos Automóveis (7 empresas) e Transportes e Distribuição (6).

A plataforma/aplicação *Youtube* surge como uma das plataformas/aplicações de utilização transversal a todos os setores de atividade. No entanto, verifica-se alguma propensão para ser mais utilizada nos setores Comércio e Veículos Automóveis (10 empresas), Agroindústria (8) e Têxteis e Vestuário (7).

A plataforma/aplicação de *podcasts*, embora apresente uma fraca utilização pela maioria das indústrias analisadas, é considerada preferencial no setor da Edição, Informação e Artes Gráficas, representado por 3 empresas. Este resultado poderá dever-se ao facto das características desta plataforma/aplicação apresentarem bastante afinidade com o setor em questão.

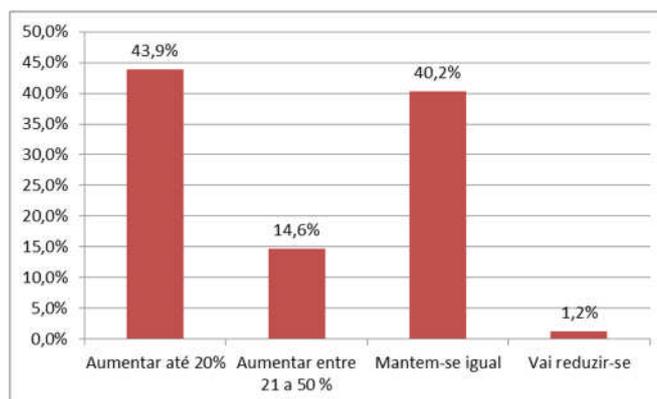
A preferência pela utilização dos *blogues* surge destacada nos setores da Agroindústria e Comércio Eletro-eletrónico, ambos representados por 5 empresas cada e, por fim o setor da Edição, Informação e Artes Gráficas (4 empresas). No entanto, salienta-se que os *blogues* são utilizados noutros setores, designadamente das Telecomunicações e dos Serviços, entre outros.

A plataforma de *BBS* é a menos utilizada pelas empresas respondentes, surgindo apenas nos setores das Telecomunicações (2 empresas) e Comércio Eletro-eletrónico, representado por uma empresa.

f) Previsão de investimento em *social media*

Segundo Barnes (2010), a informação relacionada com a previsão de investimento em *social media* ajudará a compreender a perspetiva de evolução do nível de utilização que as empresas esperam face a estas novas plataformas/aplicações (ver Gráfico 13).

Gráfico 13 - Previsão de investimento em SM



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Nesse sentido, verificou-se que 43,9% das empresas referiram que preveem aumentar o seu investimento em *social media* em mais 20% relativamente ao ano corrente. Por outro lado, 40,2 % referiram que não preveem qualquer aumento em *social media*. Este dado poderá significar que os gestores das empresas já assumiram uma atitude mais firme e ponderada face à adoção e implementação do *social media*. Apenas 14,6% das empresas pensam vir a aumentar o seu investimento entre 21% e 50%, sendo que 1,2% pensa reduzir o seu investimento.

g) Monitorização ou acompanhamento de *posts* ou notícias nas aplicações/plataformas do *social media*

Para finalizar este objetivo, é de realçar que das 82 empresas que adotam o *social media*, apenas 2 mencionaram que não efetuam qualquer tipo de monitorização ou acompanhamento dos *posts*, conversações e notícias acerca da sua empresa e nem dos seus produtos e serviços nas aplicações do *social media*. As empresas em questão pertencem ao setor da Construção e apenas utilizam as plataformas/aplicações do *LinkedIn* e *SMS*.

Objetivo 2

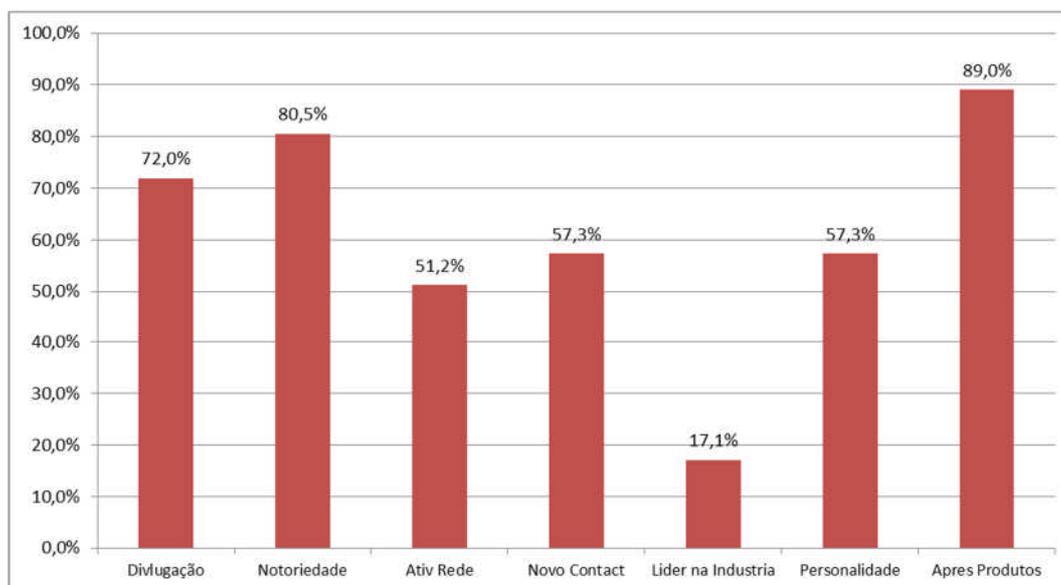
Identificar as vantagens e desvantagens da adoção das ferramentas do *social media* nas empresas.

A análise das principais vantagens e desvantagens resultantes da utilização do *social media* poderá servir de orientação na reflexão dos gestores no momento da tomada de decisão de adoção ou não adoção das plataformas/aplicações do *social media* em benefício da sua estratégia de comunicação.

a) Principais vantagens de adoção do *social media*

Tendo em conta as respostas obtidas, verifica-se que a utilização do *social media* está associada, em primeiro lugar, à apresentação dos novos produtos e serviços da empresa (89,9%), seguindo-se as vantagens relacionadas com o aumento da notoriedade de marca (80,5%) e a divulgação da atividade da empresa (72,0%). Numa posição um pouco inferior, ficaram as vantagens relativas à construção de uma personalidade junto dos seus públicos (57,3%), a possibilidade de efetuar novos contactos e dar a conhecer o nome da empresa (57,3%) e desenvolver a atividade em rede (51,2%) (ver Gráfico 14).

Gráfico 14 - Vantagens de adoção do SM



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

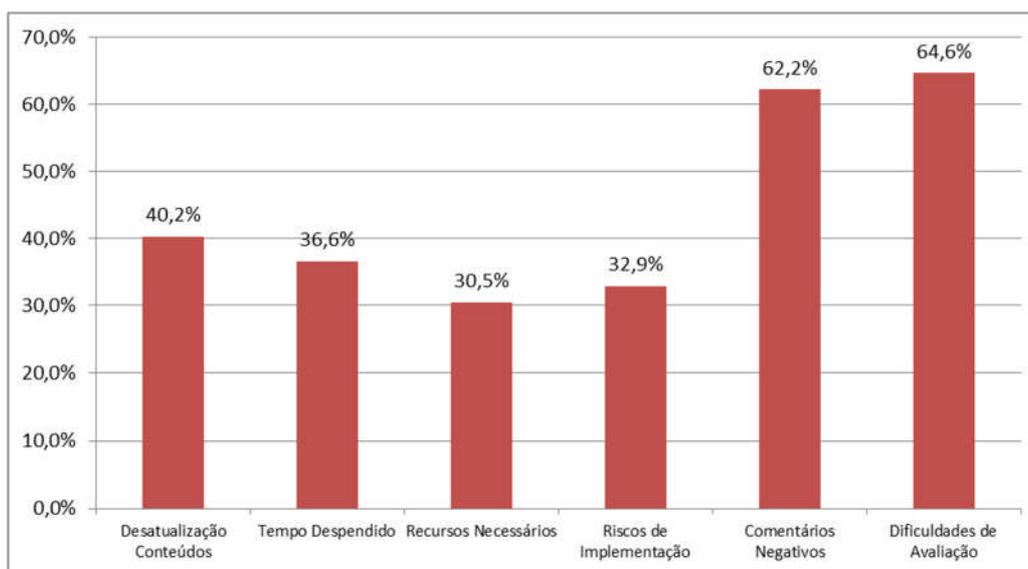
Uma vantagem a que não foi dada grande importância pelos gestores tratou-se da possibilidade do *social media* ser utilizado para traduzir uma certa liderança nas ideias do setor de atividade onde atua a empresa, tendo obtido apenas 17,1% das preferências.

Os resultados da amostra estão alinhados com algumas das vantagens defendidas por Gallo et al. (2012), tais como, o aumento da notoriedade de marca e construção de uma afinidade com a marca e a melhoria da reputação *online*.

b) Principais desvantagens da adoção do *social media*

Analisando agora as desvantagens, no gráfico 15, verifica-se que se encontram associadas a dois aspetos que se destacam dos restantes, designadamente as dificuldades de avaliação da sua eficácia, correspondendo a 64,6% das empresas que adotaram o *social media* e a possibilidade de existirem comentários negativos acerca da empresa e dos seus produtos (62,2%). As restantes opções surgem na faixa situada aproximadamente entre os 30% e os 40%, nomeadamente: a rápida desatualização dos conteúdos (40,2%), o tempo despendido na geração, monitorização e atualização de conteúdos (36,6%), os riscos associados à implementação/acompanhamento (32,9%) e, por último, os recursos necessários de natureza financeira, pessoal, entre outros (30,5%).

Gráfico 15 - Desvantagens da adoção do SM



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

O resultado relacionado com as dificuldades de avaliação da sua eficácia aparenta corroborar o referido pelos autores (Spaulding, 2010; Hanna et al., 2011), quando defenderam que a medição do valor do *social media* ainda continua a ser um grande desafio para as empresas e que desconhecem quais os indicadores de desempenho que devem ser utilizados para aferir os resultados da sua utilização.

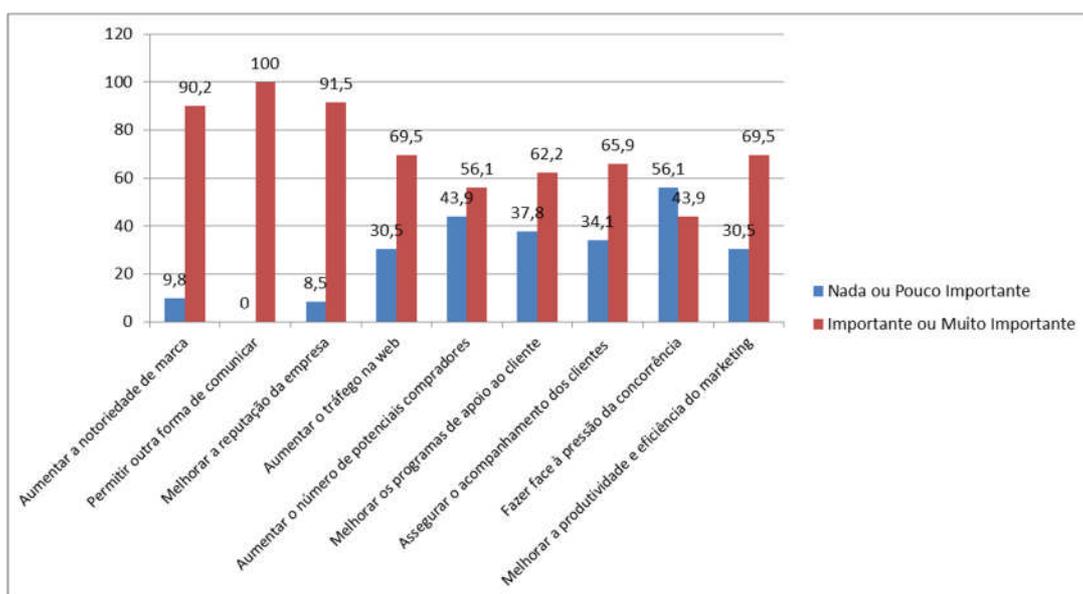
Outros resultados que parecem confirmar o referido na literatura são: a existência de comentários negativos sobre a empresa e as dificuldades relacionadas com a celeridade de atualização de conteúdos, o respetivo tempo despendido na sua geração, monitorização e atualização, e por fim, a existência de determinados riscos associados à governação, implementação e acompanhamento (Culnan et al., 2010; Shih, 2010; Spaulding, 2010).

Objetivo 3

Analisar a opinião dos gestores relativamente ao contributo dado pelo *social media*, em geral, no sentido de alcançar determinados objetivos da empresa.

No Gráfico 16 pode observar-se uma síntese do contributo das principais aplicações do *social media* para atingir os objetivos da empresa.

Gráfico 16 - Contributo das aplicações do SM para os objetivos da empresa



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Assim, na ótica dos gestores, as plataformas/aplicações do *social media* são perçecionadas, essencialmente, como outra forma de comunicar, sendo que todas as empresas inquiridas confirmaram a sua concordância neste ponto.

A melhoria da reputação da empresa surge na segunda posição, com 91,5% das empresas a confirmar este aspeto. Outro objetivo que obteve uma boa classificação, refere-se ao papel desempenhado pelo *social media* no sentido de aumentar a notoriedade de marca (90,2%). Aliás, esta informação já nos tinha sido confirmada por um dos resultados obtidos na análise das vantagens de utilização do *social media* inscrito no objetivo 2.

O aumento do tráfego na *Web* (69,5%), a melhoria da produtividade e eficiência do marketing (69,5%) e o assegurar o acompanhamento dos clientes (65,9%), representam três outros aspetos a que as empresas atribuíram bastante importância.

Comparando o estudo de Gallo et al. (2012) com os resultados obtidos, pode verificar-se que dois dos aspetos que assumiram maior destaque no seu estudo, que foram o facto de o *social media* poder ser útil para escutar os clientes de forma ativa e ajudar na construção da notoriedade de marca, obtiveram também uma classificação relevante no presente estudo. Complementarmente, importa referir que os aspetos tais como a melhoria da reputação da empresa, o aumento do tráfego na *Web*, a melhoria da produtividade e eficiência do marketing e o assegurar o acompanhamento dos clientes surgem, igualmente como aspetos considerados relevantes para auxiliar as empresas a atingir os seus objetivos (Barnes & Jusicina, 2011; Culnan et al., 2010; Mangold & Faulds, 2009; Shih, 2010; Spaulding, 2010).

Para finalizar, verificou-se que era pouca a preocupação dos gestores relativamente à pressão face à concorrência, visto que 56,1% das empresas classificaram este item como pouco ou nada importante.

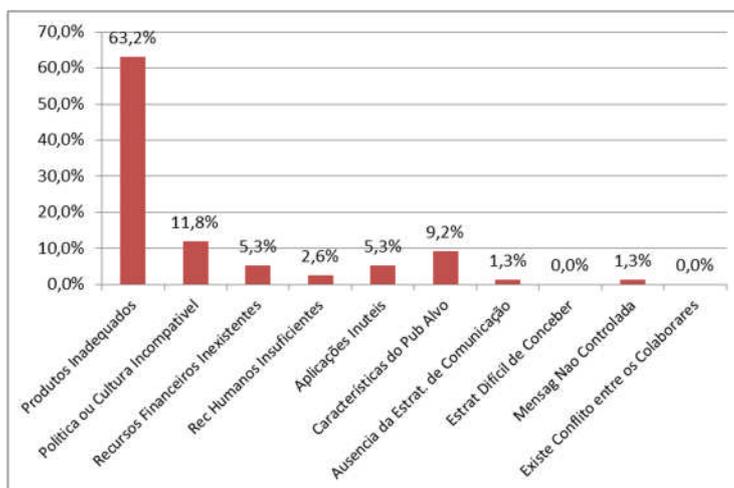
Objetivo 4

Identificar as principais barreiras relacionadas com a não adoção do *social media*.

Das 56 empresas que indicaram não adotarem o *social media*, 63,2% das respostas mostram que a decisão se deveu principalmente à inadequação dos seus produtos e serviços, 11,8% revelaram que a política ou cultura da empresa eram incompatíveis com

a sua utilização e 9,2% referiram que as características do principal público-alvo não eram as mais adequadas (ver Gráfico 17).

Gráfico 17 - Razões para a não adoção das plataformas/aplicações do SM



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Os resultados apresentados parecem confirmar o que dizem Culnan et al. (2010), ao referirem que nem sempre a adoção está ajustada à cultura, política, produtos ou serviços e respetivos clientes das empresas. Recorde-se que outros autores sublinharam a importância da cultura da empresa (Kuikka & Akkinen, 2011; Fuchs et al., 2009; Hong & Kim, 2002; Laughlin, 1999). Por outro lado, os resultados obtidos parecem confirmar, ainda que parcialmente, uma das questões apontadas por Barnes (2010), Berthon et al. (2012) e Thong e Yap (1995) que poderiam levar à não adoção. A questão apontada refere-se à falta de recursos financeiros e recursos humanos existentes, representada na amostra pelo somatório de 7,9% das respostas. Os mesmos autores referiram-se ainda ao aspeto da existência de um conflito com os seus colaboradores internos, que neste estudo não obteve qualquer resposta.

Objetivo 5

Identificar qual a expectativa de adoção do *social media* no futuro.

No que respeita às 56 empresas que optaram por não adotar qualquer plataforma/aplicação do *social media*, foi lhes também perguntado se pensariam vir a adotar o *social media* no futuro. Destas empresas, 35 referiram que não pensam vir a

adotar o *social media* no futuro e 17 responderam que não sabiam se viriam a adotar. Por fim, 4 empresas admitiram que viriam a adotar plataformas/aplicações do *social media* no futuro, tendo metade destas referido que viriam a adotar o *Facebook*.

Grupo 2 - Objetivos referentes à implementação do *social media*

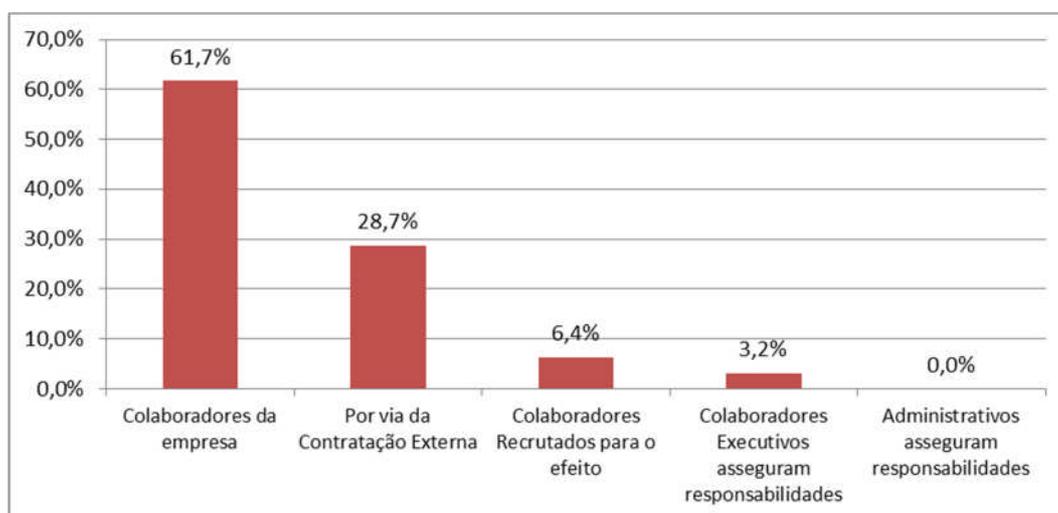
O conjunto de objetivos nas análises seguintes está relacionado com a fase de implementação das aplicações do *social media*. Assim, inicialmente, avalia-se como as empresas procedem à respetiva monitorização e, por fim, serão abordadas as questões da identificação dos principais indicadores utilizados pelos gestores na medição dos níveis de sucesso do *social media*.

Objetivo 6

Caracterizar o tipo de monitorização que é efetuada pelas empresas relativamente à(s) sua(s) marca(s) ou nome(s) nas plataformas/aplicações do *social media*.

No gráfico 18 verifica-se que 61,7% das respostas indicam que as empresas optam por atribuir a responsabilidade do acompanhamento das plataformas do *social media* aos seus colaboradores internos, confirmando uma das conclusões de Culnan et al. (2010).

Gráfico 18 - Responsabilidade pela monitorização do SM



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Este resultado poderá dever-se ao facto da grande maioria das empresas terem adotado o *social media* muito recentemente e ainda não terem pensado numa solução mais profissionalizada. Importa salientar, no entanto, que 28,7% das respostas revelam que as empresas optam pela contratualização externa do serviço de monitorização e acompanhamento e que 6,4% decidiu efetuar o recrutamento externo para o efeito. Observa-se igualmente que 3,2% das empresas entregam a tarefa da monitorização do *social media* aos seus colaboradores executivos, o que poderá ser uma indicação de que ainda estão numa fase inicial de adoção e/ou que pretendem assegurar um maior controlo sobre esta atividade dada a sua proximidade com a hierarquia de nível superior.

A análise da opção aberta referente à pergunta 2.10 do questionário, revelou que apenas uma empresa referiu que adjudicavam este serviço a uma agência externa. Complementarmente, observou-se que nenhuma empresa da amostra relacionou, na opção aberta do questionário, a figura de *Community Manager* com as responsabilidades de monitorização e acompanhamento do *social media*.

Objetivo 7

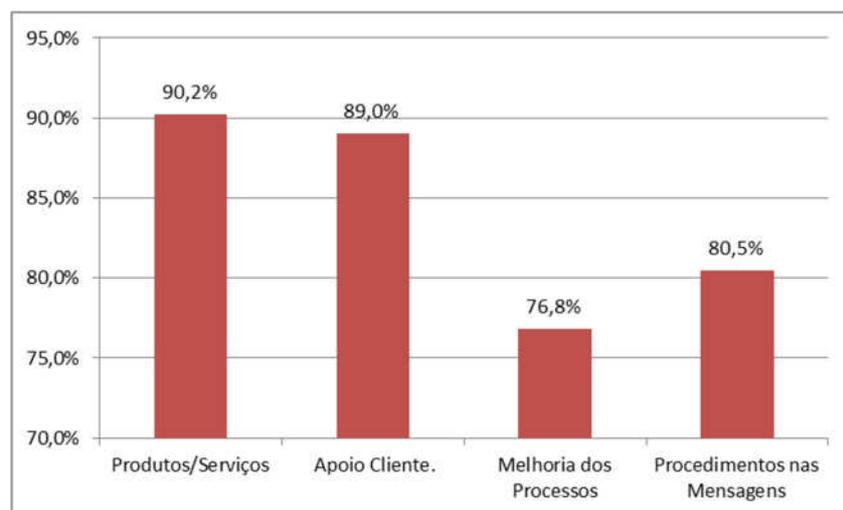
Caracterizar o tipo de utilização que as empresas dão à informação resultante da monitorização que é realizada.

A análise da literatura tem evidenciado uma crescente participação dos clientes no fornecimento de ideias destinadas a melhorar os produtos/serviços das empresas (Berthon et al. 2012; Hanna et al., 2011). Neste sentido, as empresas deverão estar atentas ao surgimento deste modelo de colaboração, podendo retirar dele a aprendizagem e os conhecimentos que poderão ser aplicados aos seus produtos e serviços atuais ou futuros. Complementarmente, existem outros aspetos que poderão beneficiar deste tipo de colaboração, designadamente, o serviço de apoio ao cliente, bem como os respetivos procedimentos considerados necessários no processamento de mensagens a enviar aos clientes (Gallaughier & Ransbotham, 2009; Culnan et al., 2010; Kotler et al., 2010; Nardi et al., 2004; Shih, 2010).

Segundo os dados recolhidos, pode verificar-se que 90,2 % das respostas se referem ao facto de as empresas obterem informação no sentido de beneficiar os seus produtos/serviços, seguindo-se a referência ao benefício do serviço de apoio ao cliente

dada por 89,0% das respostas. Algumas empresas (80,5 %) também sublinharam o facto da informação recolhida servir de auxiliar nos procedimentos relacionados com a gestão das mensagens dirigidas aos seus clientes, e 76,8% apontou a melhoria de alguns processos congéneres (ver Gráfico 19).

Gráfico 19 - Utilização dada à informação resultante da monitorização do SM



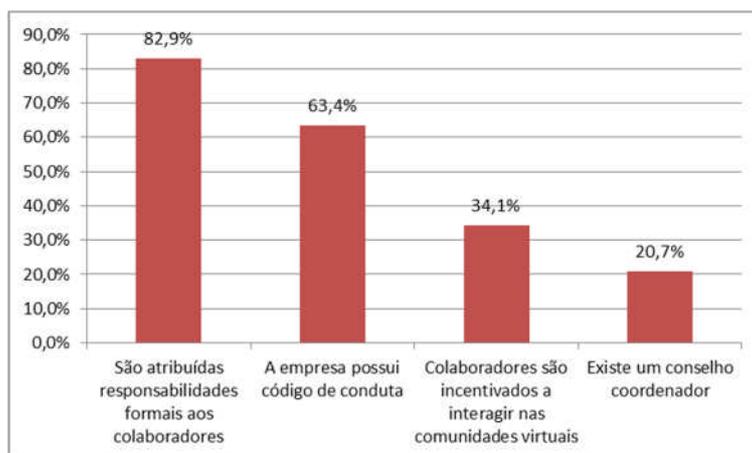
Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Objetivo 8

Identificar o tipo de procedimentos relacionados com a atividade de gestão de conteúdos efetuados pelas empresas.

Observando o Gráfico 20, verifica-se que 82,9% das empresas que adotaram o *social media* atribuem responsabilidades formais aos seus colaboradores. Este resultado aparenta indicar que as empresas estão preparadas para adotar as plataformas/aplicações do *social media*. A existência de um código de conduta que possa servir de orientação para os colaboradores nas plataformas/aplicações foi mencionada por 63,4% das empresas. Já no que respeita ao incentivo de colaboradores a interagir com os públicos nas comunidades virtuais, apenas 34,1% das empresas o fazem. No que respeita à existência de um conselho coordenador do *social media*, de transversalidade funcional, constituído por representantes das diversas unidades funcionais, apenas 20,7% das empresas possui tal órgão.

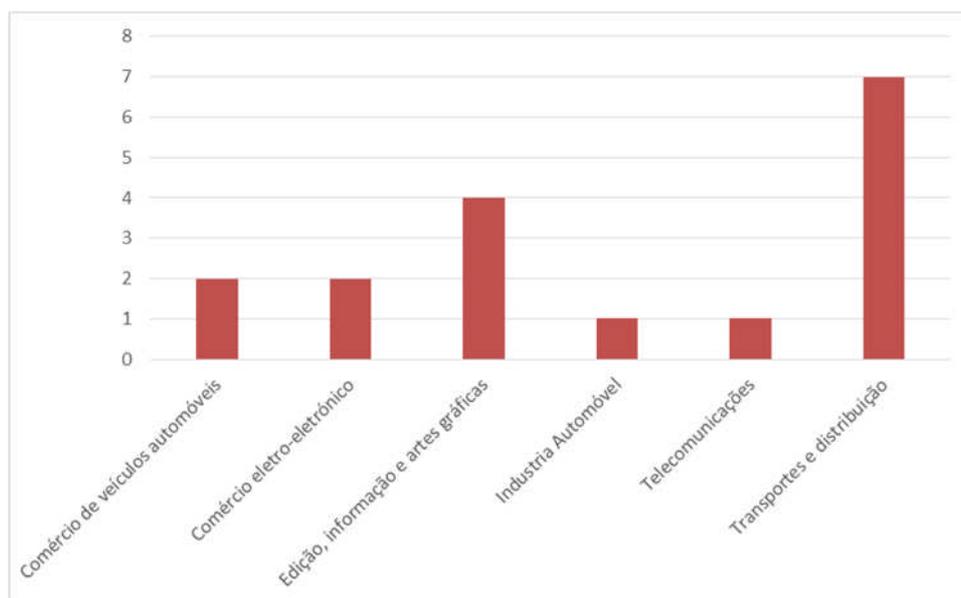
Gráfico 20 - Gestão de conteúdos nas plataformas/aplicações do SM



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

No Gráfico 21 pode-se apurar que o setor de atividade onde existe o maior número de conselhos de coordenação do *social media* é o de Transportes e Distribuição, representando 7 empresas. O setor de Edição, Informação e Artes Gráficas surge em segundo lugar, representado por 4 empresas.

Gráfico 21 - Conselhos coordenadores por setor de atividade



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

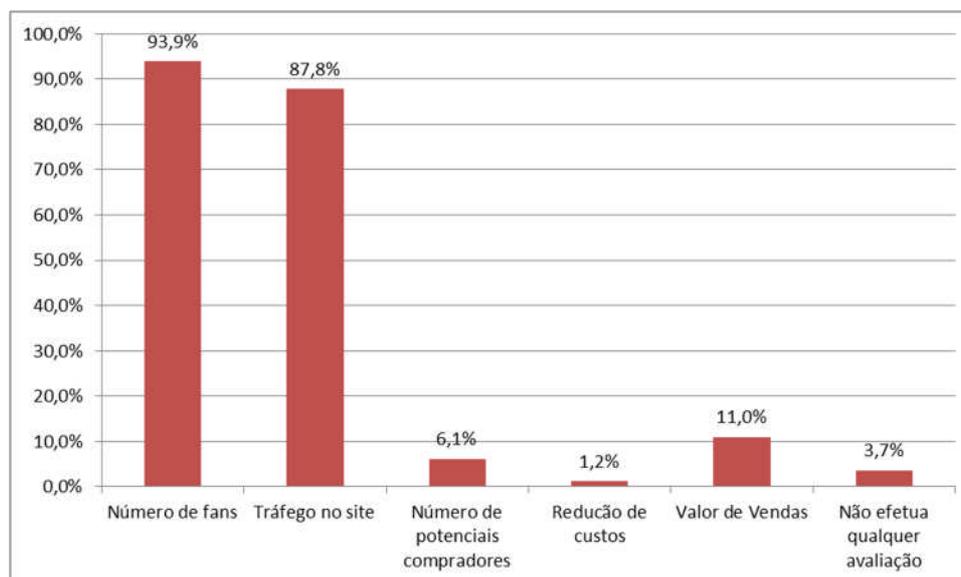
Objetivo 9

Identificar os principais indicadores utilizados pelos gestores na medição do nível de sucesso do *social media*.

Na literatura analisada as empresas referem-se com alguma frequência a dificuldades sentidas ao pretenderem aferir o nível de sucesso obtido com a utilização de cada uma das plataformas/aplicações do *social media*. Nesse sentido, o estudo de Gallo et al. (2012) revelou os seguintes indicadores: 75,2% das empresas analisadas referiram o número de visitantes da página *Web* oficial da empresa; em segundo lugar, as empresas optam por contabilizar o número de amigos ou seguidores (74,9 %) e, por último, 49,1% avalia a posição da página da empresa no ranking do *Google*.

A amostra analisada revela que 93,9% das empresas se baseia no número de *fans* para aferir a eficácia do *social media* na empresa. O tráfego que se faz sentir no sítio principal da empresa foi o segundo dos métodos referidos, correspondendo a 87,8% das empresas (Ver Gráfico 22).

Gráfico 22 - Métodos utilizados para avaliar a eficácia do SM



Fonte: Elaboração própria (ver anexo 4)

Verificou-se que foi atribuída pouca importância pelos respondentes à questão da redução de custos (1,2%), sendo que 3,7% das empresas inquiridas não efetua qualquer avaliação da eficácia de utilização do *social media*. O facto de as empresas não efetuarem qualquer avaliação da eficácia dos resultados, poderá ser um indicador bastante negativo acerca da utilização que fazem do *social media*, uma vez que é a

avaliação da eficácia que irá permitir identificar quais as atividades realizadas que tiveram ou não sucesso.

4.3. Análise inferencial

O presente ponto tem como objetivo a análise do teste das hipóteses de investigação e discussão dos resultados obtidos. As análises de tipo inferencial bivariada e multivariada que serão apresentadas, visam investigar os dados e aprofundar o conhecimento dos resultados obtidos na fase exploratória. Considerando a natureza das variáveis utilizadas e as hipóteses a ser testadas, verificou-se que seriam mais apropriados para a realização de testes não paramétricos. Sublinha-se que se considerou uma probabilidade de erro tipo I (α) de 0.05 em todas as análises inferenciais.

4.3.1. Análise bivariada

A análise bivariada (ver anexo 5) será efetuada com base no teste de associação de variáveis do Qui-Quadrado (χ^2) (Hill & Hill, 2009). Através deste teste pretende-se saber se existe significância estatística na associação entre as categorias de colunas e linhas de ambas as variáveis utilizadas nas tabelas cruzadas (Collis & Hussey, 2009).

Foram efetuados quatro testes onde se consideraram 4 variáveis independentes e uma variável dependente (ver tabela 31). A hipótese nula (H_0) considera que não existe qualquer associação entre as duas categorias das variáveis de cada teste de hipóteses.

Tabela 31 - Hipóteses e variáveis dependente e independentes

Nº Hipótese	Var. Independentes	Var. Dependente
H1	<p>Sector de Atividade (Perg. 1.2)</p> <p>Código: V5 Tipo de Escala: Nominal</p>	<p>Utiliza -Sim/não (Perg. 2.1)</p> <p>Código: VD14_UtilSM Tipo de Escala: Dummy/ Nominal</p>
H2	<p>Mercados Intern. (Perg. 1.5)</p> <p>Código: VD12_MI Tipo de Escala: Dummy/Nominal</p>	
H3	<p>Idade dos consumidores (Perg. 1.3)</p> <p>Código: VD6_IPA Tipo de Escala: Dummy/Nominal</p>	
H4	<p>Tipo de cliente principal (Perg. 1.4)</p> <p>Código: VD11_TCP Tipo de Escala: Dummy/Nominal</p>	

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 1 (H1)

“A adoção do *social media* está associada ao tipo de indústria ou setor onde a empresa está inserida.”

A hipótese H1 terá como objetivo testar o nível de associação existente entre as variáveis dependente (Utiliza SM?: Sim/Não) e independente (Setor de Atividade), sendo a hipótese nula representada por H_0 , conforme se observa na tabela 32.

Tabela 32 - Hipótese de Investigação – Hipótese H1

Nº Hipótese	Hipóteses de Investigação
H1	<p>H_0 - A adoção do <i>social media</i> não está associada ao tipo de indústria ou setor de atividade onde está inserida.</p> <p>H1 - A adoção do <i>social media</i> está associada ao tipo de indústria ou setor de atividade onde está inserida.</p>

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 33 poderá observar-se a estatística de teste (Pearson Chi-Square) e a probabilidade de significância associada Asymp. Sig (2-sided), sendo o $p\text{-value} = 0,000$ e $\leq \alpha = 0.05$ pelo que se rejeita a hipótese nula de que a adoção do *social media* é independente do setor ou indústria onde a empresa está inserida. No entanto, a nota de rodapé do quadro da estatística do teste do Qui-Quadrado (*45 cells (90,0%) have expected count less than 5, The minimum expected count is ,41*) indica que o teste do Qui-Quadrado não se poderá aplicar com rigor.

Tabela 33 - Estatística de teste do Qui-Quadrado - H1

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,435 ^a	24	,000
Likelihood Ratio	75,763	24	,000
Linear-by-Linear Association	,325	1	,569
N of Valid Cases	138		

a. 45 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Neste caso, a hipótese inicial de que a adoção do *social media* está associada ao tipo de indústria ou setor onde a empresa está inserida não poderá confirmar-se com a segurança necessária.

Hipótese 2 (H2)

“A adoção do *social media* está associada a empresas que atuam em mercados internacionais.”

A hipótese H2 terá como objetivo testar o nível de associação existente entre as variáveis dependente (Utiliza SM?: Sim/Não) e independente (Mercados Internacionais), sendo a hipótese nula representada por H_0 , conforme se observa na tabela 34.

Tabela 34 - Hipótese de Investigação – Hipótese H2

Nº Hipótese	Hipóteses de Investigação
H2	<p>H0 - A adoção do <i>social media</i> não está associada a empresas que atuam em mercados internacionais.</p> <p>H1 - A adoção do <i>social media</i> está associada a empresas que atuam em mercados internacionais.</p>

Fonte: Elaboração própria

No quadro seguinte poderá observar-se a estatística de teste (Pearson Chi-Square) e a probabilidade de significância associada Asymp. Sig (2-sided), sendo o $p\text{-value} = 0,555/2 = 0,277$ e $> \alpha = 0,05$ ⁴ pelo que não se rejeita a hipótese nula de que a adoção do *social media* é independente das empresas que atuam em mercados internacionais (ver tabela 35).

Neste caso, a hipótese inicial esperada, de que a adoção do *social media* está associada a empresas que atuam em mercados internacionais não se confirma, dada a independência verificada entre as variáveis dependente e independente do teste. Logo, as conclusões verificadas por Câmara e Simões (2007) relativamente às pequenas e médias empresas, não são extensíveis às grandes empresas constituintes da amostra do estudo.

Tabela 35 - Estatística de Teste do Qui-Quadrado – Hipótese H2

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,348 ^a	1	,555		
Continuity Correction ^b	,146	1	,702		
Likelihood Ratio	,346	1	,557		
Fisher's Exact Test				,678	,349
Linear-by-Linear Association	,346	1	,557		
N of Valid Cases	138				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,58.

b. Computed only for a 2x2 table

⁴ O valor da estatística de probabilidade $p\text{-value}$ terá de ser dividido por 2 visto as variáveis utilizadas nos testes serem todas de tipo unilateral.

Os resultados aparentam estar alinhados com Perrigot et al. (2012) quando afirmaram que não existia qualquer tipo de associação entre a internacionalização de empresas *franchisadoras* e a sua presença na rede social *Facebook*.

Hipótese 3 (H3)

“A adoção do *social media* está associada à idade dos consumidores.”

A hipótese H3 terá como objetivo testar o nível de associação existente entre as variáveis dependente (Utiliza SM?: Sim/Não) e independente (Idade do Principal Público-alvo), sendo a hipótese nula representada por H_0 , conforme se observa na tabela 36.

Tabela 36 - Hipótese de Investigação – Hipótese H3

H3	<p>H0 - A adoção do <i>social media</i> não está associada à idade dos consumidores.</p> <p>H1 - A adoção do <i>social media</i> está associada à idade idade dos consumidores</p>
-----------	--

Fonte: Elaboração própria

No quadro seguinte poderá observar-se a estatística de teste (Pearson Chi-Square) e a probabilidade de significância associada Asymp. Sig (2-sided), sendo o *p-value* = 0,000 e $\leq \alpha = 0.05$ pelo que se rejeita a hipótese nula de que a adoção do *social media* é independente da Idade dos Consumidores das empresas (ver tabela 37).

Tabela 37 - Estatística de Teste do Qui-Quadrado – Hipótese H3

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	35,973 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	33,823	1	,000		
Likelihood Ratio	42,030	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	35,712	1	,000		
N of Valid Cases	138				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,48.

b. Computed only for a 2x2 table

Por outro lado, poderá observar-se um valor de *Pearson Chi-Square* elevado (35,973), significando que quanto maior for este valor, maior o afastamento da hipótese nula, confirmando assim a sua rejeição.

Com os resultados obtidos, verifica-se que a hipótese inicial esperada, de que a adoção do *social media* está associada à idade dos consumidores das empresas se confirma. Assim, conclui-se que relativamente à amostra inquirida, há uma maior propensão para que as empresas cujos principais produtos ou serviços comercializados tenham como público-alvo os mais jovens, indiciem um nível superior de adoção das plataformas/aplicações do *social media* nas suas estratégias de comunicação. Importa, no entanto, salientar que deve existir algum cuidado na interpretação que se faz desta conclusão pelo facto de 40,9% das empresas inquiridas não terem considerado aplicável a classificação por público-alvo.

Hipótese 4 (H4)

“A adoção do *social media* não está associada ao canal B2C”

A hipótese H4 terá como objetivo testar o nível de associação existente entre as variáveis dependente (Utiliza SM?: Sim/Não) e independente (Tipo de cliente Principal), sendo a hipótese nula representada por H_0 , conforme se observa na tabela 38.

Tabela 38 - Hipótese de Investigação – Hipótese H4

H4	H0 - A adoção do <i>social media</i> não está associada ao canal B2C. H1 - A adoção do <i>social media</i> está associada ao canal B2C.
-----------	--

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 39, poderá observar-se a estatística de teste (*Pearson Chi-Square*) e a probabilidade de significância associada *Asymp. Sig (2-sided)*, sendo o *p-value* = 0,000 e $\leq \alpha = 0.05$ pelo que se rejeita a hipótese nula de que a adoção do *social media* é independente do canal B2C. Por outro lado, poderá observar-se um valor de *Pearson Chi-Square* elevado (22,220), significando que quanto maior for este valor, maior o afastamento da hipótese nula, confirmando assim a sua rejeição.

Tabela 39 - Estatística de Teste do Qui-Quadrado – Hipótese H4

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22,220 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	20,615	1	,000		
Likelihood Ratio	23,010	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,059	1	,000		
N of Valid Cases	138				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,59.

b. Computed only for a 2x2 table

Com os resultados obtidos, verifica-se que a hipótese inicial esperada, de que a adoção do *social media* não está associada ao canal B2C não se confirma. Logo, aparenta haver alguma tendência para que a adoção do *social media* esteja associada ao canal B2C.

4.3.2. Análise multivariada

Para se obter uma maior robustez do modelo, prosseguiu-se com a análise multivariada (ver anexo 6), com recurso ao modelo de regressão logística Logit, que representa um tipo de regressão múltipla que deve ser utilizada na presença de dados não-paramétricos (Collis & Hussey, 2009; Maroco, 2007). Este modelo foi utilizado pelo facto de nenhuma das variáveis independentes ser de tipo quantitativo e contínuo (Upton & Cook, 2006).

As hipóteses a estudar no modelo representam o facto de a decisão de adoção do *social media* (variável dependente) ser influenciada pelas variáveis Setor de Atividade, Mercados Internacionais, Idade do Principal Público-alvo e Tipo de Cliente Principal (variáveis independentes).

Na regressão linear, a qualidade do modelo é avaliada pela dimensão do efeito do modelo. Assim, a dimensão do efeito linear das variáveis independentes sob a variável dependente é avaliada com R^2 . Contudo, na regressão logística não é possível calcular o R^2 já que a variância da variável dependente, depende da probabilidade em que ocorrem

os seus valores. Deste modo, utilizou-se o pseudo-R² ⁵ como indicador do ajustamento do modelo. Neste ponto é de referir que, ao contrário do R² normalmente utilizado, o pseudo-R² apenas oferece uma medida do ajustamento do modelo e não a percentagem da variação, na variável dependente, causada pela variação nas variáveis explicativas⁶.

Deste modo, pretendeu-se analisar como a probabilidade de adotar o *social media* se alterava em função de cada uma das variáveis independentes que foi sendo incluída no modelo.

Foi efetuado o seguinte teste:

$$P_i = \Lambda(\beta_0 + \beta_1 \times \text{Setor de Atividade} + \beta_2 \times \text{Mercados Internacionais} + \beta_3 \times \text{Idade Publico alvo} + \beta_4 \times \text{Tipo de cliente principal} + \varepsilon_i)$$

Com

$$\Lambda(z) = \frac{\exp(z)}{1 + \exp(z)}$$

A seleção das variáveis independentes foi efetuada segundo o método “Enter”. Por defeito, o *software* SPSS considera todas as variáveis selecionadas. O teste utilizado para inferir a significância das variáveis é o designado por *Rácio das Verosimilhanças*:

$$LR = 2(L_{nr} - L_r)$$

Onde L_{nr} representa o valor da verosimilhança logarítmica do modelo não restringido (aquele com todas as variáveis) e L_r o do modelo restringido. Como L_{nr} > L_r, LR é não negativo e geralmente positivo. A multiplicação por 2, na equação, é necessária para que LR siga, aproximadamente a distribuição de χ^2 de acordo com a hipótese a testar. Em resultado da análise de regressão do modelo Logit, foram incluídos 138 casos na análise e não se verificaram quaisquer casos em falta.

⁵ Pseudo - R² = 1 - $\frac{L_{nr}}{L_0}$ em que L_{nr} é a verosimilhança logarítmica do modelo estimado e L₀ é a verosimilhança logarítmica do modelo apenas com intercepto (β_0).

⁶ No entanto, tal como no R², quanto mais perto de 1 melhor é o ajustamento do modelo.

Na tabela 40, pode observar-se o valor *Nagelkerke R Square* que indica que o modelo explica 71,2% da variância nos dois grupos da variável dependente VD14_UtilSM: 0 e 1.

Tabela 40 - Sumário do Modelo

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	82,969 ^a	,527	,712

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached. Final solution cannot be found.

Os resultados do teste Hosmer e Lemeshow (ver tabela 41) indicam que não se verifica significância estatística, sendo o valor da probabilidade estatística Sig. $p = 0,059 > 0,005$. Isto significa que deve rejeitar-se a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que existe um bom ajustamento entre os dados e o modelo. Segundo Collis e Hussey (2009), o teste de Hosmer e Lemeshow apresenta maior robustez do que a estatística do bom ajustamento (*goodness of fit*) utilizada na regressão logística.

Tabela 41 - Teste Hosmer e Lemeshow

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	13,568	7	,059

A tabela 42 apresenta os seguintes resultados para as variáveis que fazem parte da equação e que foram introduzidas nas interações do Bloco 1:

- As variáveis explicativas que evidenciaram significância estatística ($p \leq 0,05$), e que parecem explicar o modelo Logit, para além da constante utilizada, foram as seguintes (ver tabela 42):
 - Idade do principal público-alvo (VD6_IPA), tendo obtido um valor de $p = 0,02$;
 - Tipo de cliente principal (VD11_TCP), tendo obtido um valor de $p = 0,13$;

- Todas as restantes variáveis incluídas na equação não obtiveram significância estatística. Neste grupo de variáveis ficaram as duas variáveis independentes Setor de Atividade (V5) e Mercados Internacionais (VD12_MI);
- Os valores mais elevados obtidos na estatística de Wald e os valores inferiores obtidos na estatística de probabilidade (Sig.) relativos às variáveis Idade do principal público-alvo (VD6_IPA) e Tipo de cliente principal (VD11_TCP) indicam que estas são as variáveis mais influentes na explicação do modelo.

Tabela 42 - Variáveis da Equação.

		Variables in the Equation					95% C.I. for EXP(B)		
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
Step 1 ^a	VD12_MI(1)	-,663	,704	,885	1	,347	,515	,130	2,050
	VD6_IPA(1)	-3,265	1,037	9,907	1	,002	,038	,005	,292
	VD11_TCP(1)	-2,272	,913	6,196	1	,013	,103	,017	,617
	V5_Set_Ativ			16,637	24	,864			
	V5_Set_Ativ(1)	-3,033	1,546	3,846	1	,050	,048	,002	,998
	V5_Set_Ativ(2)	16,960	12872,010	,000	1	,999	23202835,59	,000	.
	V5_Set_Ativ(3)	-24,018	40192,970	,000	1	1,000	,000	,000	.
	V5_Set_Ativ(4)	-2,986	1,641	3,311	1	,069	,050	,002	1,259
	V5_Set_Ativ(5)	-1,934	1,764	1,202	1	,273	,145	,005	4,590
	V5_Set_Ativ(6)	-,372	1,639	,051	1	,821	,690	,028	17,145
	V5_Set_Ativ(7)	,166	1,566	,011	1	,915	1,181	,055	25,405
	V5_Set_Ativ(8)	-21,083	23205,422	,000	1	,999	,000	,000	.
	V5_Set_Ativ(9)	-,935	1,490	,394	1	,530	,393	,021	7,279
	V5_Set_Ativ(10)	15,123	40192,970	,000	1	1,000	3698526,702	,000	.
	V5_Set_Ativ(11)	-1,681	1,709	,968	1	,325	,186	,007	5,299
	V5_Set_Ativ(12)	-2,571	2,470	1,083	1	,298	,076	,001	9,690
	V5_Set_Ativ(13)	-21,746	28420,722	,000	1	,999	,000	,000	.
	V5_Set_Ativ(14)	-4,376	1,597	7,512	1	,006	,013	,001	,287
	V5_Set_Ativ(15)	-21,746	28420,722	,000	1	,999	,000	,000	.
	V5_Set_Ativ(16)	-2,382	1,605	2,201	1	,138	,092	,004	2,148
	V5_Set_Ativ(17)	-,816	1,299	,395	1	,530	,442	,035	5,636
	V5_Set_Ativ(18)	-2,175	2,190	,987	1	,321	,114	,002	8,302
	V5_Set_Ativ(19)	-25,471	16152,588	,000	1	,999	,000	,000	.
	V5_Set_Ativ(20)	-1,760	1,954	,811	1	,368	,172	,004	7,926
	V5_Set_Ativ(21)	,208	1,296	,026	1	,873	1,231	,097	15,611
	V5_Set_Ativ(22)	19,687	17293,400	,000	1	,999	354885723,9	,000	.
	V5_Set_Ativ(23)	15,123	15191,515	,000	1	,999	3698526,702	,000	.
	V5_Set_Ativ(24)	-2,358	1,361	3,003	1	,083	,095	,007	1,362
	Constant	6,079	1,736	12,264	1	,000	436,789		

a. Variable(s) entered on step 1: VD12_MI, VD6_IPA, VD11_TCP, V5_Set_Ativ.

Considerando o exposto, verifica-se que a análise multivariada efetuada com base no modelo de Regressão Logit, vem conferir uma maior robustez aos resultados obtidos na análise bivariada e respetivos testes do Qui-Quadrado. Assim, os resultados obtidos confirmam a rejeição da hipótese nula das hipóteses H3 e H4 e a não rejeição das hipóteses H1 e H2.

4.4. Síntese do capítulo

O estudo baseou-se numa amostra final composta por 138 empresas, representando 27 setores de atividade.

Verificou-se que os principais públicos-alvo estão representados de forma indiscriminada, ou pertencem ao grupo etário dos 35 aos 54 anos. No que diz respeito ao tipo de cliente principal (B2B ou B2C), registou-se uma diferença insignificante entre os canais visados. Verificou-se igualmente que 77,5% da amostra confirmou o presente desenvolvimento de atividades comerciais em mercados internacionais. Ao nível do cargo do responsável pelo preenchimento do questionário, observou-se que 58 empresas optaram por delegar essa tarefa no responsável pela Comunicação e Marketing.

Na análise exploratória dos dados foram considerados os objetivos gerais e específicos relacionados com a adoção e implementação do *social media* nas grandes empresas em Portugal. Da análise efetuada às empresas que adotaram o *social media* nas suas estratégias de comunicação, observou-se que 59,4% da amostra decidiram adotar as plataformas/aplicações do *social media*, enquanto 40,6% optou pela não adoção. Verificou-se também que 85% das empresas inquiridas adotaram recentemente o *social media*. Relativamente às plataformas/aplicações mais adotadas, a rede social *Facebook* (92,7%) é a preferida, sendo seguida pelo *Youtube* (76,8%). Outro aspeto a destacar refere-se ao facto da maioria das empresas que adotaram o *social media* terem referido que efetuam algum tipo de monitorização dos *posts*, conversações e notícias acerca da sua empresa nas plataformas/aplicações do *social media*. Das principais vantagens de adoção do *social media* destacam-se o facto de os gestores o adotarem para apresentar os novos produtos ou serviços da empresa (89,9%) e aumentar a notoriedade de marca (80,5%). Das principais desvantagens de adoção do *social media*, destacam-se as dificuldades de avaliação da sua eficácia (64,6%), bem como a possibilidade de existirem comentários negativos acerca da empresa e dos seus produtos (62,2%). Na análise efetuada às principais barreiras apontadas pela gestão relativamente à não adoção do *social media*, 63,2% das respostas apontaram no sentido de que a decisão teve a ver com a inadequação dos seus produtos e serviços.

As empresas que efetuam a monitorização das plataformas/aplicações atribuem a responsabilidade da monitorização aos seus colaboradores internos. Segundo os resultados do estudo, a informação recolhida a partir dos processos de monitorização

serve para beneficiar o melhoramento dos seus produtos/serviços, bem como o serviço de apoio ao cliente (89,0%). Ao nível dos indicadores utilizados pelos gestores na medição do nível de sucesso do *social media*, verificou-se que 93,9% das empresas se baseava no número de *fans* para aferir a sua eficácia, seguindo-se a análise do tráfego obtido no sítio principal da empresa (87,8%).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão abordados os temas relacionados com as conclusões da tese, seguindo-se as limitações da pesquisa e, por fim, serão efetuadas algumas recomendações para futuras pistas de investigação.

5.1. Conclusões

As organizações vivem num contexto competitivo de mudança acelerada e profunda, onde se tem verificado o incremento do número de empresas que têm vindo a utilizar a Internet e outros meios eletrónicos para desenvolver as suas atividades de gestão. A Internet tem proporcionado um vasto conjunto de transformações que tiveram como consequência, entre outras, a forma como o marketing e as respetivas estratégias de comunicação têm sido desenvolvidas nas organizações. Uma das transformações registadas assenta no aparecimento de um novo paradigma de comunicação, onde prevalece o poder do consumidor, originado por um novo conjunto de ferramentas, meios e fontes de informação *online (social media)*, que vieram tornar possível a criação, partilha e transmissão de comentários acerca dos produtos, marcas e serviços, entre os consumidores, dando assim lugar a inúmeras redes e comunidades virtuais.

Tem sido grande o impacto que as comunicações entre consumidores têm registado no mercado, pelo que se considera fundamental que os gestores aprendam, por um lado, a encarar os novos desafios que as suas empresas enfrentam relativamente à adoção e implementação das aplicações do *social media*, e, por outro lado, saibam ainda desenvolver ações de monitorização de modo a viabilizar a interação com o consumidor e retirar valor da mesma (Culnan et al., 2010; Mangold & Faulds, 2009).

Neste âmbito, a presente tese procura contribuir para aprofundar o conhecimento e a compreensão da atual situação do *social media*, debruçando-se sobre fatores que caracterizam a não adoção, a adoção e posterior implementação do *social media* nas grandes empresas em Portugal.

Os setores mais representados na amostra são o Comércio de Veículos Automóveis (9,4%), Transportes e Distribuição (9,4%), Indústria Automóvel (8,0%), seguindo-se os setores do Comércio a Retalho (5,8%), Agro-indústria (5,8%) e Comércio Eletro-eletrónico (5,1%). Entre os setores menos representados estiveram o da Água, Eletricidade e Gás (0,7%) e Distribuição Alimentar (0,7%).

Quanto ao principal público-alvo das empresas analisadas, verificou-se que a faixa mais expressiva é a das idades entre os 35 e os 54 anos (22,3%).

No que diz respeito ao tipo de cliente principal (B2B ou B2C) das empresas respondentes, pode observar-se que não se verificam diferenças significativas entre os dois tipos de canais. Por outro lado, verificou-se que 77,5% das grandes empresas optou por internacionalizar a sua atividade.

Uma elevada percentagem dos responsáveis pelo preenchimento do questionário pertencem à área da Comunicação e Marketing, e representam 42% das empresas da amostra. Entre as respostas obtidas, verificou-se o aparecimento de alguns cargos relacionados com determinadas áreas tecnológicas, designadamente, Coordenador de conteúdos da *Web* (4 empresas), gestor responsável por CRM (2), responsável por *social media* (1) e Diretor de *e-business* (1).

Tendo em conta o objetivo geral e os objetivos específicos conclui-se que os mesmos foram concretizados pelas razões que se passam a explicitar. A concretização do objetivo geral integra os objetivos específicos representados em dois grupos: o primeiro, relacionado com a adoção do *social media*; o segundo, relacionado com a implementação do *social media*.

Procedendo à análise do primeiro grupo de objetivos específicos referentes à adoção do *social media*, no objetivo 1, referente à caracterização do estado atual de adoção das plataformas/aplicações do *social media*, pode verificar-se que 82 (59,5%) empresas das 138 analisadas, tomaram a decisão de adotar as plataformas/aplicações do *social media* nas suas estratégias de comunicação. Entre as empresas que decidiram adotar as plataformas/aplicações do *social media*, verificou-se que os setores de atividade mais representados na amostra foram o de Comércio de Veículos Automóveis (14,6%), Agro-indústria (9,7%), Comércio a Retalho (8,5%), Têxteis, Vestuário e Couro (8,5%), Transportes e Distribuição (8,5%), e Comércio Eletro-eletrónico (7,3%). Os dados apresentados parecem confirmar, em parte, os resultados do estudo realizado em Portugal sobre as empresas e as redes sociais (Art-ID, 2012), que se referiu ao setor das vendas a retalho, bem como o das TI, como sendo dos que registaram entre outros setores, uma utilização das redes sociais superiores à média. Por outro lado, os setores com menor nível de adoção foram os da Celulose e Papel (1,2%), Distribuição Alimentar (1,2%), Distribuição de Combustíveis (1,2%), entre outros.

Quanto ao nível de maturidade de adoção do *social media*, verificou-se que 80,5% das empresas adotaram o *social media* nos últimos quatro anos (2009-2012). Este

resultado parece evidenciar a adoção recente destas novas plataformas/aplicações pelas empresas.

Ao nível das empresas que adotaram o *social media*, observou-se que as plataformas/aplicações mais utilizadas foram o *Facebook* e o *Youtube*. As plataformas/aplicações *Twitter*, *LinkedIn*, Serviço de *SMS*, e os *blogues* também ocuparam um lugar de certo destaque. Entre as plataformas/aplicações menos utilizadas destacam-se os *Podcasts* e as *BBS*.

Segundo a análise do número de plataformas/aplicações utilizadas por setor de atividade, pode verificar-se que os setores do Comércio de Veículos Automóveis e Comércio Eletro-eletrónico lideram, apresentando uma média de utilização de 5 plataformas/aplicações.

As empresas respondentes referiram que preveem aumentar o seu investimento em *social media* em mais 20% relativamente ao ano de 2012. No entanto, 40,2% das empresas não prevê qualquer aumento em *social media*. Uma outra parte da amostra, que corresponde a 14,6% das empresas, pensam vir a aumentar o seu investimento entre 21% e 50%, num prazo de um ano. É de salientar que a quase totalidade das empresas que adotou o *social media*, referiu que efetua a respetiva monitorização das conversações e notícias acerca da mesma, podendo-se concluir que as empresas já começam a estar conscientes da importância que deve ser atribuída às atividades de monitorização e acompanhamento.

Considera-se que os resultados obtidos ao nível do objetivo 1 permitiram, no global, realizar a caracterização do estado atual de adoção das plataformas/aplicações do *social media*.

No que concerne o objetivo 2, considera-se que o mesmo foi concretizado uma vez que foram identificadas as vantagens e desvantagens da adoção das ferramentas do *social media* nas empresas. Pode concluir-se que uma das vantagens apontadas pelos gestores das empresas respondentes é a de poderem ser utilizadas principalmente para apresentar os novos produtos e serviços da empresa (89,9%). Este resultado aparenta indicar algum desconhecimento da parte da gestão no sentido de compreender que a utilização das plataformas/aplicações deve estar menos relacionada com a atividade direta da venda dos produtos da empresas e mais direcionada para o envolvimento do cliente ou consumidor com a empresa. Outras vantagens referidas foram ainda o facto de ajudar a aumentar a notoriedade de marca e serem ferramentas úteis para apoiar na divulgação das atividades da empresa. Apesar de terem sido menos destacadas, foram

ainda referenciadas outras vantagens, tais como, as respeitantes à construção de uma personalidade junto dos seus públicos, a possibilidade de efetuar novos contactos e dar a conhecer o nome da empresa e poderem contribuir para o desenvolvimento das atividades em rede.

Do lado das desvantagens foram apontados dois aspetos principais, por um lado, as dificuldades de avaliação da sua eficácia também confirmado por Spaulding (2010) e Hanna et al. (2011) e, por outro, a possibilidade de surgirem comentários negativos acerca da empresa e dos seus produtos conforme referido pelos autores (Culnan et al., 2010; Shih, 2010; Spaulding, 2010).

Considerando o objetivo 3, onde se pretendeu analisar a opinião dos gestores relativamente ao contributo dado pelo *social media* no sentido de alcançar determinados objetivos da empresa, verificou-se que a tónica das respostas obtidas incidiu sobre a sua importância associada à comunicação da empresa, nomeadamente, o facto de ser muito útil para escutar os clientes de modo ativo e ajudar na construção da notoriedade de marca. Estes dois parecem confirmar o que foi referido na literatura pelos investigadores (Karpinski, 2005; Garretson, 2008; Barnes & Jusicina, 2011; Culnan et al., 2010; Gallo et al., 2012; Mangold & Faulds, 2009; Shih, 2010, Spaulding, 2010). No entanto, aspetos como a melhoria da reputação da empresa, o aumento do tráfego na *Web*, a melhoria da produtividade e eficiência do marketing e o assegurar o acompanhamento dos clientes também foram considerados importantes. Quanto ao aspeto mencionado na literatura relacionado com a possibilidade do *social media* ser utilizado como uma das formas de fazer face à pressão da concorrência, observou-se que 56,1% das empresas classificaram este ponto como pouco ou nada importante. Tendo em conta os resultados obtidos, considera-se que este objetivo foi concretizado por se ter conseguido um melhor esclarecimento acerca da opinião dos gestores relativamente ao contributo dado pelo *social media* para alcançar determinados objetivos da empresa.

Quanto ao objetivo 4, considera-se que o mesmo foi concretizado por se terem identificado as principais razões que sustentam a decisão de não adoção do *social media* nas empresas. Os resultados obtidos indicam que 56 empresas optaram pela não adoção do *social media*. A principal razão apontada para justificar essa decisão foi a inadequação dos seus produtos e serviços, representada por 63,2% das empresas que optaram por esta via. Complementarmente, foi referido o facto da política ou cultura da empresa serem incompatíveis com a sua utilização, 11,8%, o que aparenta confirmar o

defendido pelos autores (Culnan et al., 2010; Kuikka & Akkinen, 2011; Fuchs et al., 2009; Hong & Kim, 2002; Laughlin, 1999). Salienta-se que destas 56 empresas, 35 referiram que não pensam vir a adotar o *social media* no futuro e 17 responderam que não sabiam se viriam a adotar.

Em relação ao objetivo 5, considera-se que o mesmo foi concretizado, no sentido em que se identificaram as expectativas de adoção do *social media* no futuro por parte das empresas entrevistadas. Mais de metade das empresas (35) que optaram por não adotar qualquer plataforma/aplicação, confirmaram que não pensam vir a adotar qualquer uma no futuro.

Procedendo à análise do segundo grupo de objetivos específicos relacionados com a implementação do *social media*, considera-se que o objetivo 6 foi concretizado, no sentido em que se conseguiu caracterizar o tipo de monitorização que as empresas efetuam à(s) sua(s) marca(s) ou nome(s) nas plataformas/aplicações do *social media*. A este nível concluiu-se que a gestão das empresas atribui uma elevada importância ao papel desempenhado pelas novas plataformas/aplicações. Esta conclusão é comprovada pelo facto de 97,5% das empresas que adotaram o *social media* efetuarem a respetiva monitorização das plataformas/aplicações utilizadas. Verificou-se também que 61,7% das empresas inquiridas optou por atribuir a responsabilidade do acompanhamento das plataformas/aplicações do *social media* aos seus colaboradores internos, confirmando assim uma das conclusões de Culnan et al. (2010). Este resultado poderá estar relacionado com alguma inexistência de recursos, questão apontada por 30,5% das empresas como uma das desvantagens da utilização do *social media*. No entanto, poderá também ter a ver com o facto da grande maioria das empresas terem adotado o *social media* muito recentemente e ainda não terem pensado numa solução mais profissionalizada. Complementarmente, 96,3% das empresas referiu que procurava alinhar as estratégias de monitorização com a respetiva cultura da organização, o que vem confirmar o que os autores da literatura classificaram como devendo ser uma preocupação fundamental da gestão (Mangold & Faulds, 2009; Ng, 2012; Shih, 2010). Segundo Sapulding (2010), este alinhamento significava, por exemplo, que antes de qualquer empresa arriscar participar nas comunidades virtuais, os seus gestores deveriam avaliar as necessidades da empresa e saber se os contratos sociais das comunidades estavam em sintonia com os da organização, pois apenas a participação das empresas dentro destes limites permitiria à empresa desenvolver um clima de confiança.

Os resultados obtidos demonstram que as empresas estão sensíveis à importância da atividade de monitorização e acompanhamento das mensagens referidas pelos seus clientes nas plataformas/aplicações do *social media*. Esta sensibilidade, vem confirmar que a atividade de monitorização é essencial para que as empresas saibam desenvolver uma relação continuada com os seus clientes de modo a facilitar a posterior elaboração de mensagens e conteúdos mais ajustados à cultura da comunidade virtual e respetivo perfil dos clientes (Cooper, 2011). Complementarmente, considera-se o alinhamento muito importante uma vez que a cultura da organização deverá ser a base de uma atitude de adoção ponderada e está relacionada com um conjunto de aspetos considerados determinantes para que a adoção e implementação do *social media* seja bem sucedida. Assim, destacam-se os seguintes aspetos: o facto da adoção e implementação do *social media* exigir, desde logo, que a gestão, para além de delinear uma estratégia alinhada com o modelo de negócio da organização, revele uma nova atitude ao envolver os executivos de topo de modo a dar o exemplo aos restantes colaboradores da empresa, devendo, por isso, incentivar e premiar a participação e iniciativa dos seus colaboradores; o facto de competir à gestão a tarefa de definir uma política de implementação do *social media* que assegure a abertura de espírito, transparência e entrega individual.

Considerando o objetivo 7, considera-se este objetivo alcançado pelo facto de se verificar uma quase total coincidência com o que foi referido pelas empresas inquiridas relativamente aos aspetos mais apontados pela literatura (Berthon et al. 2012; Hanna et al., 2011; Culnan et al., 2010; Kotler, et al., 2010; Nardi et al., 2004; Shih, 2010). Neste sentido observou-se que 90,2% das empresas utilizam a informação obtida para melhorar os seus produtos/serviços, sendo que 89,2% das empresas inquiridas se referiram ainda a determinados benefícios no sentido de melhorar o serviço de apoio ao cliente. Outro resultado que merece ser destacado tem a ver com o facto de 80,5% das empresas terem mencionado que a informação recolhida servia de auxiliar nos procedimentos relativos à gestão das mensagens dirigidas aos seus clientes. Este último resultado vêm confirmar a necessidade das empresas terem de aprender a comunicar com os seus clientes (Gallaughier & Ransbotham, 2009).

O objetivo 8 considera-se cumprido no sentido em que foram identificados o tipo de procedimentos relacionados com a atividade de gestão de conteúdos efetuados pelas empresas. Dos resultados obtidos, 82,9% das empresas que adotaram o *social media* atribuem responsabilidades formais aos seus colaboradores e 63,4% das empresas

confirma a existência de um código de conduta que serve de orientação à atividade dos colaboradores nas plataformas/aplicações do *social media*. No entanto, quando inquiridas sobre a existência de algum incentivo aos colaboradores no sentido de interagirem com os públicos nas comunidades virtuais, apenas 34,1% das empresas assumiram esta prática. Por fim, importa mencionar que apenas 20,7% das empresas referiu que possuía um órgão de coordenação do *social media* de transversalidade funcional.

No que diz respeito ao objetivo 9, entende-se que o mesmo foi concretizado uma vez que foram identificados os principais indicadores utilizados pelos gestores na medição do nível de sucesso do *social media*. Os resultados demonstraram que 93,9% das empresas se baseia no número de *fans* para aferir a eficácia do *social media* na empresa. Por outro lado, 87,8% das empresas referiu-se ao tráfego que se faz sentir no sítio principal da empresa como outro dos métodos utilizados para aferir a eficácia do *social media*. De notar que os aspetos, valor das vendas e número de potenciais compradores obtiveram pouca representatividade, tendo registado respetivamente 11% e 6,1%. De acordo com a literatura, verifica-se que não basta apenas identificar o nº de *fans*, mas será também necessário considerar mais um conjunto de fatores que devem ser medidos nas comunidades virtuais, tais como: além de conhecer a dimensão da comunidade deve saber-se se esta está ou não em crescimento; deve ser avaliada a proporção de elementos ativos e qual o tipo de envolvimento que desenvolvem com os conteúdos que são publicados pela empresa; deve determinar-se quanto tempo as pessoas gastam nos sítios do *social media* da empresa; deve averiguar-se a quantidade de discussões e os respetivos tons de intervenção acerca da empresa e dos seus produtos; e por último, deve verificar-se se os conteúdos estão a ser redistribuídos e aparecem noutros *blogues* ou noutros sítios (Culnan et al., 2010).

De forma a dar resposta a um conjunto de questões que surgiram a partir da revisão da literatura foram testadas 4 hipóteses.

A questão 1 (H1) procurava avaliar a relação da adoção do *social media* com o Setor de Atividade da Empresa. Dos dados resultantes da análise verificou-se que o teste do Qui-Quadrado não se poderá aplicar com rigor, pelo que a hipótese inicial de que a adoção do *social media* estaria associada ao tipo de indústria ou setor onde a empresa está inserida não pode confirmar-se. O presente resultado permite-nos concluir que não existe associação entre a variável dependente de adoção do *social media* e a variável independente do setor de atividade da empresa.

A questão 2 (H2) procurava avaliar a relação existente entre a adoção do *social media* e o facto de as empresas atuarem em Mercados Internacionais. Dos dados resultantes da análise do teste do Qui-Quadrado verificou-se que não se rejeita a hipótese nula, sendo a adoção do *social media* independente das empresas que atuam em mercados internacionais. O presente resultado parece confirmar os resultados obtidos pelos autores Perrigot et al., (2012) no sentido de que não existe qualquer associação entre as variáveis estudadas e aparentam contradizer os resultados positivos, obtidos por Câmara e Simões (2007) acerca das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas de diferentes setores de atividade.

A questão 3 (H3) procurava avaliar a relação existente entre a adoção do *social media* e a Idade do Principal Público-alvo, uma vez que se perspetivava, de acordo com a literatura, que a adoção do *social media* estaria associada à idade do principal público-alvo das grandes empresas em Portugal. Considerando o resultado da estatística do teste do Qui-Quadrado, deve rejeitar-se a hipótese nula de que a adoção do *social media* é independente da Idade do Principal Público-alvo das empresas. Assim, poderá concluir-se que haverá uma maior tendência para que as empresas cujos principais produtos ou serviços comercializados tenham como público-alvo os mais jovens indiquem um nível superior de adoção das plataformas/aplicações do *social media* nas suas estratégias de comunicação. Como já foi referido, salienta-se que deve existir alguma reserva na interpretação que se faz desta conclusão pelo facto de 40,9% das empresas inquiridas não terem considerado aplicável a classificação por público-alvo.

A questão 4 (H4) procurava avaliar a relação entre a adoção do *social media* e a associação ao canal B2C. Os dados do teste realizado apontam no sentido de rejeitar a hipótese nula de que a adoção do *social media* é independente do canal B2C. Com efeito, os resultados indiciam que a adoção do *social media* está associada ao canal B2C das empresas.

De forma a conferir uma maior robustez aos resultados obtidos na análise bivariada e respetivos testes do Qui-Quadrado, foi efetuada a análise multivariada através do modelo de regressão logit. Neste sentido, a análise multivariada permitiu confirmar uma maior robustez dos resultados referentes às hipóteses H1, H2, H3 e H4.

5.2. Limitações da pesquisa

A realização desta tese apresentou algumas limitações que condicionaram de certo modo os resultados obtidos e que se passam a explicitar.

Um conjunto de limitações relaciona-se com as questões de natureza metodológica:

- A dimensão da amostra – a amostra final é considerada reduzida, por representar apenas 138 empresas. Esta situação verificou-se essencialmente devido às limitações de tempo disponível para efetuar o trabalho de campo e à dificuldade em conseguir a colaboração dos gestores no preenchimento do questionário, apesar dos esforços desenvolvidos.
- A representatividade da amostra ao nível do tipo de empresas que integram o universo em estudo – importa referir também que, apesar da grande maioria dos setores de atividade fazerem parte da amostra, esta não é totalmente representativa do universo das grandes empresas em Portugal visto que estão muito pouco representados alguns setores tais como, os da Água, Eletricidade e Gás (0,7%) e Distribuição Alimentar (0,7%), bem como os de Equipamento de Transporte (1,4%), Madeira Cortiça e Móveis (1,4%), Minerais Metálicos e Não metálicos (1,4%), Comércio por Grosso (2,2%), Distribuição de Combustíveis (2,2%) e setor Químico (2,2%). Por outro lado, o setor da Saúde nem se encontra sequer representado.
- Amostragem não probabilística – dada a enorme dificuldade em termos de tempo e recursos económicos e à complexidade que existiria na obtenção de um processo de amostragem aleatório e representativo do universo a estudar, foi seguido o processo de amostragem não-probabilístico de especialistas. Uma das consequências desta opção levou à execução de análise de dados de tipo não-paramétricos, que dada a sua natureza, inviabiliza a possibilidade de generalização dos resultados.
- O fenómeno *social media* apresenta uma constante dinâmica de crescimento, mudança, e rápida evolução. O trabalho de campo desta tese foi desenvolvido em julho de 2012, pelo que importa ter em conta alguma evolução registada no contexto da adoção e implementação do *social media* no seio das empresas desde esse momento.

- As conclusões deste trabalho representam uma análise sincrónica de um determinado momento no tempo. No entanto, pensa-se que estas possam vir a ser melhoradas por via da realização de um estudo longitudinal que pudesse proporcionar uma compreensão da dinâmica de adoção e implementação do *social media* de continuidade, ou seja, ao longo do tempo.

Outra limitação desta tese prende-se com o facto de apenas se ter analisado a adoção do *social media* relativamente a 8 plataformas/aplicações, quando se sabe que a dimensão do universo das plataformas/aplicações que constituem o *social media* é muito superior a este número.

5.3. Recomendações para futuras pistas de investigação

Após inúmeras leituras efetuadas sobre a temática do *social media*, pode afirmar-se que a adoção e implementação do *social media* se encontra ainda numa fase algo embrionária, tanto em Portugal como noutros países. Isto significa que ainda resta muito espaço para o desenvolvimento da investigação nesta área. Nesse sentido, sugerem-se algumas pistas para o desenvolvimento de futuras investigações no domínio do *social media*:

- O modelo de maturidade proposto por Lehmkuhl et al. (2013) ao poder constituir mais um contributo para a literatura da adoção da inovação em TI, ao nível da adoção do *social media*, carece ainda de validação empírica, sendo esta a razão pela qual se deixa como recomendação que o modelo possa vir a ser testado no futuro.
- O presente estudo não abordou determinados indicadores relacionados com a área das métricas do *social media*. Assim, poderiam ter sido analisados alguns indicadores que certamente melhorariam a compreensão do nível de retorno verificado com a utilização do *social media*, designadamente, a medição do ROI (retorno sobre o investimento) no *social media*, a medição do ROC (retorno sobre o consumidor) no *social media* e a medição do REL (Retorno sobre os objetivos).
- Sugere-se que o trabalho que agora se apresenta seja replicado com base numa amostra probabilística, de modo a viabilizar a aplicação de determinadas técnicas estatísticas paramétricas que possibilitem o apuramento de informações mais detalhadas sobre o *social media* e a sua adoção.

- Considera-se que a compreensão da temática da adoção possa vir a ser bastante beneficiada com a realização de estudos baseados nas metodologias complementares de investigação-ação e de estudo de caso. A metodologia de investigação-ação é justificada pela necessidade de recolha de informação necessária sobre o tema e problemática da adoção, no sentido de aprofundar ainda mais o conhecimento relacionado com o contexto, características e problemas a resolver. Por outro lado, a metodologia do estudo de caso permitiria proceder à elaboração de hipóteses de resolução de problemas, que seriam desenvolvidas e testadas diretamente num determinado contexto empresarial.
- Outro tema que tem sido muito pouco abordado na literatura refere-se à questão da não adoção do *social media*. As informações resultantes de um estudo deste género forneceriam um valioso contributo para as empresas que apresentam o potencial para colocar as novas ferramentas tecnológicas ao serviço da sua estratégia de comunicação.

A presente tese representa o culminar de vários anos de estudo e trabalho, pelo que se espera que o conhecimento produzido por esta seja um contributo importante para a melhor compreensão do fenómeno de adoção da inovação em TI, e em particular, da adoção e implementação do *social media* nas empresas.

BIBLIOGRAFIA

Afuah, A., & Tucci, C. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. New York: McGraw-Hill.

Amaral, L. (2010). *Economia Tech: Da Indústria à sociedade da informação e do conhecimento*. Lisboa: Booknomics.

Barnes, N. (2010). How do the most successful companies use social media? Tweeting and Blogging to the top. *Marketing Research*, AMA, Vol-22, nº1, p. 9-13.

Barnes, N., & Jusicina, A. (2011). The 2011 Fortune 500 and Social media Adoption: Have America's Largest Companies Reached a Social media Plateau? Center for Marketing Research, University of Massachusetts, Dartmouth. Retirado de <http://www.umassd.edu/cmr/studiesandresearch/2011fortune500/>, em 29-03-2012.

Bayne, K. (1997). *The Internet Marketing Plan*. New York: Willey & Sons.

Bernal, J. (2010). *Web 2.0 and Social Networking for the Enterprise: Guidelines and Examples for Implementation and Management Within Your Organization*. Boston: IBM Press Pearson plc.

Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001). The Semantic Web. *Scientific American*, p. 29-37. Retirado de <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=the-semantic-web>, em 12-02-2012.

Bernoff, J., & Li, C. (2008). Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web. *MIT Sloan Management Review*, 49, 36-42. Vol-49, p. 36-42.

Berthon, P., Pitt, L., McCarthy, I., & Kates, S. (2007). When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons*, Vol-50, nº1, p. 39-48.

Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, Vol-55, nº3, p. 261-271.

Blackshaw, P., & Nazarro, M. (2004). Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the web fortified consumer. *Intelliseek*. Retirado de http://www.brandchannel.com/images/papers/222_cgm.pdf, em 20-08-2012.

Blanchard, O. (2011). *Social Media ROI* (1ª ed.). Boston: Que Publishing.

Blau, P. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, Vol-35, p. 201-218.

Blau, P., & Shoenherr, R. (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.

Boateng, R., Molla, A., & Heeks, R. (2009). *E-commerce in Developing Economies (DE's): A Review of Theoretical Frameworks and Approaches-Emerging Markets and E-commerce in Developing Economies*. Hershey: PA IGI Publishing.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2007). *Contemporary marketing* (13^a ed.). Mason OH: Thomson/South-Western.

Breakenridge, D. (2001). *Cyberbranding*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bretschneider, S., & Wittmer, D. (1993). Organizational adoption of microcomputer technology: the role of sector. *Information Systems Research*, Vol-4, n^o1, p. 88-108.

Burgess, S., Sellitto, C., & Karanasios, S. (2009). *Effective Web Presence Solutions for Small Businesses: Strategies for Successful Implementation*. New York: Information Science Reference.

Busby, E., Field, D., Forth, P., Harsaae, J., Rose, J., & Salha, H. (2010). The CMO's Imperative: Tackling New Digital Realities. *The Boston Consulting Group*. Retirado de <http://www.bcg.com/documents/file66995.pdf>, em 13-04-2012.

Câmara, F., & Simões, V. (2007). Market Linking and market learning: social networks in SMEs internationalization. artigo apresentado na "3^a Iberian International Business Conference". Aveiro, em 19-10-2007.

Cardoso, G., Espanha, R., & Araújo, V. (2009). *A Internet em Portugal 2009*. Lisboa: OberCom - Observatório da Comunicação. Retirado de http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=rel_internet_portugal_2009.pdf, em 10-10-2010.

Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0: o que não pode ignorar* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Chaffey, D. (2012). Definitions of Emarketing vs Internet vs Digital marketing. Retirado de <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-marketing-mix/definitions-of-emarketing-vs-internet-vs-digital-marketing/>, em 21-07-2013.

Chau, P., & Tam, K. (1997). Factors affecting the adoption of open systems: an exploratory study. *MIS Quarterly*, Vol-21, n^o1, p. 1-24.

Chen, H.-L., & Huang, Y. (2004). The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises. *Small Business Economics*, Vol-22, n^o5, p. 365-377.

Cheung, C., Chiu, P., & Lee, M. (2011). Online social networks: Why do students use facebook?. *Computers is Human Behaviour*, Vol-27, n^o4, p. 1337-1343.

Chong, A.Y.L., Ooi, K.B., Lin, B.S. & Raman, M. (2009). Factors affecting the adoption level of c-commerce: An empirical study. *Journal of Computer Information Systems*, Vol-50, n^o 2, p. 13-22.

Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business Research: A Practical Guide For Undergraduate & Postgraduate Students* (3^a ed.). Hampshire: Palgrave Macmillan.

COMISSÃO EUROPEIA (2008). Industry perspectives on e-business developments and ICT. Sectoral E-Business Watch – European Commission. Retirado de http://ec.europa.eu/enterprise/archives/e-business-watch/key_reports/documents/BRO08.pdf, em 5-11-2012.

COMISSÃO EUROPEIA (2003). Relatório da Comissão Europeia. Retirado de www.iapmei.pt/resources/download/r6maio2003.pdf, em 05-10-2013.

Constantino, I. (2011). *O Potencial de Comunicação dos Blogues Corporativos: O Caso do Blogue LX Sustentável*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Cooper, L. F. (2011). *Social media Marketing for the Small Business Environment*. Retirado de http://www.thisiscable.com/media/23876/ctam-social-media-marketing_wp.pdf, em 15-07-2012.

Cosenza, V. (2011). Vincos Blog - World Map of Social Networks. Retirado de <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>, em 31-08-2011.

Cramer, J. S. (2001). *An Introduction to the logit model for economists*. Timberlake: Timberlake Consultants Ltd.

Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Crittenden, V., Peterson, R., & Albaum, G. (2010). Technology and business-to-consumer selling: Contemplating research and practice. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol-30, nº. 2, p. 101-107.

Cross, R., Liedtka, L., & Weiss, L. (2005). A practice guide to social networks. *Harvard Business Review*, Vol-83, nº. 3, p. 124-132.

Culnan, M., Mchugh, P., & Zubillaga, J. (2010). How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social media To Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive*, Vol-9, nº4(4), p. 243.

Curtis, L., Edwards, C., Frazer, K., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thornton, K & Sweester, K. (2010). Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. *Public Relations Review*, Vol-36, nº1, p. 90-92.

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited - institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol-48, nº 2, p. 147-160.

Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. (2009). *b-Mercator: Blended Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Downie, G. (2002). Internet Marketing and SMEs. *Management Services*, Vol-14, nº 7, p. 8-20.

El-Gohary, H. O., Trueman, M., & Fukukawa, K. (2008). The Relationship between E-Marketing and Performance: Towards a Conceptual Framework in a Small Business Enterprises Context. *Journal of Business & Public Policy*, Vol-2, nº2, p.10-28.

Ewing, T. (2008). Participation Cycles and Emergent Cultures in an Online Community. *International Journal of Market Research*, Vol-50, p. 575-590.

Exame, Revista. (2011). 500 Maiores e Melhores Empresas – *Exame Edição Especial*. Impresa Publishing, p. 87-112.

Eyrich, N., Padman, M., & Sweester, K. (2008). PR practioners' use of social media tools and communicationa technology. *Public Relations Review*, Vol-34, p. 412-414.

Facebook. (2012). Statistics Facebook page. Retirado de <http://www.facebook.com/pres/info.php?statistics>, em 9-05-2013.

Flanagan, K., & Lockwood, M. (2013). State of Inbound Marketing, Anual Report. European Editon. Retirado de <http://offers.hubspot.com/2013-state-of-inbound-marketing>, em 23-11-2013.

Flynn, N. (2006). *Blog Rules: A Business Guide to Managing Policy, Public Relations, and Legal Issues*. New York: Amacom Books.

Foux, G. (2006). Consumer-generated media: Get your customers involved. Brand Strategy. Retirado de <http://www.highbeam.com/doc/1G1-145500854.html>, em 10-05-2012.

Frost, R., & Strauss, J. (2002). *Building Effective Web Sites*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Fuchs, F., Klassen, N., Faust, D. & Einhaus, J. (2009). A comparative study on the use of Web 2.0 in enterprises. *Proceedings 9th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies*. Graz, p. 372-378.

Fuller, J., Matzler, K., & Hoppe, M. (2008). Brand Community Members as a Source of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol-25, p. 605-619.

Fuller, M., & Swanson, E. (1992). Information centers as organizational innovation: exploring the correlates of implementation success. *Journal of Management Information Systems*, Vol-9, nº 1, p. 47-67.

Gallaugher, J., & Ransbotham, S. (2010). Social Media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quaterly Executive*, Vol-9, nº. 4, p. 197-212.

Gallo, A., Orihuela, J., Paniagua, J., Villanueva, J., & Ziskind, J. (2012). Los medios sociales en España: la vision de la alta dirección. *IESE Universidade de Navarra*. Retirado de http://www.iese.edu/es/files/iese%20social%20media_tcm5-79261.pdf, em 23-11-2013

Garretson, R. (2008). Future Tense: The global CMO. Retirado de http://b2blogger.com/downloads/Future_tense-The_global_CMO.pdf, em 23-07-2014

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gibbs, L.J., & Kraemer, K.L. (2004). A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: An institutional approach. *Electronic Markets*, Vol-14, nº 2, p.124-137.

Goldenberg, J., Han, S., Lehmann, D., & Hong, J. (2009). The Role of Hubs in the Adoption Process. *Journal of Marketing*, Vol-739, p. 1-13.

Grover, V., & Teng, J. (1992). An examination of DBMS adoption and success in American organizations. *Information and Management*, Vol-23, nº. 5, p. 239-248.

Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, Vol-12, nº. 2, p. 72-92.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5ª ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hanna, B. (2009). B2B Social media Benchmarking Study, 2009. Retirado de <http://www.business.com/info/b2b-social-media-benchmark-study>, em 20-07-2012.

Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, Vol-54, nº. 3, p. 265-273.

Hansen, D., Schneiderman, B., & Smith, M. (2011). *Analysing social media networks with NodeXL: Insights from a connected world*. Boston: Elsevier.

Haveman, H. (1996). Organizational size and change: diversification in the savings and loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly*, Vol-38, nº1, p. 20-50.

Hennig-Thurau, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Science Research*, Vol-13, nº3, p. 311-330.

Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hitt, M., & Hoskisson, R. (1996). Ireland, Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*, Vol-11, p. 29-47.

Hoffman, D. L., Kalsbeek, W., & Novak, T. P. (1996). Internet and Web use in the U.S. *Communications of the ACM*. Vol-39, nº12, p. 36-46.

Hong, K., & Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management*, Vol-40, nº. 1, p. 25-40.

Hortinha, J. M. (2001). *E-marketing. Um guia para a nova economia*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Hortinha, J. M. (2002). *X-Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Housden, M. (2005). *Marketing Research and Information: CIM Course Book*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hsu, P.F., Kraemer, K.L., & Dunkle, D. (2006). Determinants of e-business use in us firms. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol-10, nº 4, p. 9-45.
- Huffaker, D. (2006). Teen Blogs Exposed: The Private Lives of Teens Made Public. Paper presented at the American Association for the Advancement of Science (AAAS) in St. Louis, MO., February 16-19.
- Iacovou, C.L., Benbasat, I., & Dexter, A.S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *MIS Quarterly*, Vol-19, nº 4, p. 465-485.
- ID-ART. (2012). Estudo sobre as empresas e as redes sociais. Retirado de <http://agenciaid-art.blogspot.pt/2011/05/estudo-sobre-as-empresas-e-as-redes.html>, em 21-07-2012.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2009). Relatório das Actividades do Instituto Nacional de Estatística, IP – 2009. Retirado de http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=87913328&att_display=n&att_download=y, em 05-06-2012.
- INTERNET WORLD STATS GROUP. (2013). Internet World Stats: Usage and Population statistics. Retirado de <http://www.Internetworldstats.com/stats.htm>, em 16-07-2013.
- Jones, S., & Spiegel, T. (2003). *Marketing Convergence*. Mason, OH.: Thomson Learning, Inc.
- Kalyanam, K., & McIntyre, S. (2002). The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol-30, nº 4, p. 487-499.
- Kannan, P. K., Chang, A. M., & Whinston, A. B. (2000). Electronic communities in e-business: their role and issues. *Information Systems Frontiers*, Vol-1, nº4 , p. 415-426.
- Kaplan, A. M., & Haelein, M. (2010). Users Of The World, Unite! The Challenges And Opportunities Of Social media. *Business Horizons*, Vol-53, nº 1, p.59-68.
- Karpinski, R. (2005). The next phase. Bottom-up marketing. *BtoB Magazine*, Vol-90, nº 5, p.38.
- Kasanoff, B., Peppers, D., & Rogers M. (2001) *Making It Personal: How to Profit From Personalization Without Invading Privacy*. New York: Perseus.
- Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*. New York: Penguin Books.

- Kietzmann, K., Hermkens, P., McCarthy, I., & Silvestre, S. (2011). Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, Vol-54, n° 3, p.241-251.
- Kim, W., Jeong, O., & Lee, S. (2010). On social web sites. *Information systems*, Vol-35, n° 2, p.215-236.
- Korper, S., & Ellis, J. (2000). *The e-commerce book: Building the E-Empire*. San Diego: Academic Press.
- Kosalge, P., & Olvi, T. (2010). Web 2.0 and business: Early results on perceptions of web 2.0 and factors influencing its adoption. *AMCIS 2010 Proceedings*. Paper 208. <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/208>.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kuan, K.K.Y. & Chau, P.Y.K. (2001). A perception-based model for edi adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework. *Information & Management*, Vol-38, n° 8, p.507-521.
- Kuikka, M., & Akkinen, M. (2011). Determining the challenges of organizational social media adoption and use. *ECIS 2011 Proceedings*. Paper 248. <http://aisel.aisnet.org/ecis2011/248>
- Lariscy, R., Avery, E., Sweester, K. & Howes, P. (2009). An examination of the role of online social media in journalists' source mix. *Public Relations Review*, Vol-35, p. 314-316.
- Laughlin, S. (1999). An ERP game plan. *Journal of Business Strategy*, Vol-20, n° 1, p.32-37.
- Lee, G., & Xia, W. (2006). Organizational size and IT innovation adoption: A meta-analysis. *Information & Management*, Vol-43, p. 975-985.
- Lee, O.K., Wang, M., Lim, K.H. & Peng, Z. (2009). Knowledge management systems diffusion in chinese enterprises: A multistage approach using the technology-organization-environment framework. *Journal of Global Information Management*, Vol-17, n° 1, p.70-84.
- Lehmkuhl, T., Baumol, U., & Jung, R. (2013). Towards a Maturity Model for the Adoption of Social Media as a Means of Organizational Innovation. *Hawaii 46th international conference on system sciences*. Wailea, HI, USA, 7-10 January 2013.
- Lempert, P. (2006). Caught in the Web. *Progressive Grocer*, Vol-85, n°12, p. 15-28.
- Li, C., & Bernoff, J. (2008). *Groundswell. Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business Press.
- Li, Y.H. (2008). An empirical investigation on the determinants of e-procurement adoption in chinese manufacturing enterprises. *International Conference on*

Management Science & Engineering (15th). California, USA, Vols 1 and 2, Conference Proceedings, p. 32-37.

Lin, H.F., & Lin, S.M. (2008). Determinants of e-business diffusion: A test of the technology diffusion perspective. *Technovation*, Vol-28, nº 3, p.135-145.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2003). *Mercator XXI*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Liu, M. (2008). Determinants of e-commerce development: An empirical study by firms in shaanxi, china. *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*. Dalian, China, October, Vols 1-31, p.9177-9180.

Lopes, J. (2007). *Fundamental dos Estudos de Mercado: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Lyons, K., Chuang, S., & Choo, C. (2011). Towards a conceptual framework for managing social media in enterprise online communities. *iConference Proceedings*. p.626-628.

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, Vol-52, p. 357-365.

MARKTEST. (2010). Três milhões de Portugueses no Facebook. Retirado de <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~15d9.aspx>, em 02-09-2011.

Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Martins, M., & Oliveira, T. (2009). Determinants of e-Commerce Adoption by Small Firms in Portugal. *Proceedings of the 3rd European Conference on Information Management and Evaluation*. Gothenburg, Sweden, September, p. 328-338.

Martins, M., & Oliveira, T. (2011). Literature Review of Informtaion Technology Adoption Models at Firm level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol-14, nº1, p. 110-121.

Mayzlin, D. (2006). Promotional chat on the Internet. *Marketing Science*, nº 25, p.155-163. Retirado de <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.1050.0137>, em 10-09-2012.

McAlexander, J., Kim, S., & Roberts, S. (2003). Loyalty: The Influences of Satisfaction and Brand Community Integration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol-11, p. 1-11.

McWilliam, G. (2000). Building Stronger Brands through Online Communities. *Sloan Management Review*, Vol-41, p. 43-43.

Miller, K., Fabian, F., & Lin, S. (2009). Strategies for Online Communities. *Strategic Management Journal*, Vol-30, p. 305-322.

- Mills, P., & Moberg, D. (1982). Perspectives on the technology of service operations. *Academy of Management Review*, Vol-7, p. 467-478.
- Mintzberg, H., (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moore, D., Cabe, G., Duckworth, W., & Alwan, L. (2009). *The Practice of Business Statistics* (2^a ed.). New York: W. H. Freeman and Company.
- Muniz, A. Jr., & O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, Vol-27, p. 412-432.
- Nardi, B. A., Schiano, D. & Gumbrecht, M. (2004). *Bloggng as social activity, or, would you let 900 million people read your diary?* Paper presented at the Proceedings of the 2004 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, Chicago IL.
- NETCRAFT. (2011). December 2011 Web Server Survey. Retirado de <http://news.netcraft.com/about-netcraft/>, em 19-04-2012.
- Ng, D. (2012). *Online Community Management For Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Nord, W., & Tucker, S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovation*. Lexington: Lexington Books.
- Oliveira, T., & Martins, M.F. (2010a). Firms patterns of e-business adoption: Evidence for the european union – 27. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation Volume*, Vol-13, n° 1, p.47-56.
- Oliveira, T. & Martins M.F. (2010b). Understanding e-business adoption across industries in European countries. *Industrial Management & Data System*, Vol-110, n° 9, p. 1337-1354.
- Oliveira, T. & Martins, M.F. (2008). A comparison of web site adoption in small and large portuguese firms. *ICE-B 2008. Proceedings of the international conference on e-business*. Porto, Portugal, July, p.370-377.
- Oliveira, T. & Martins, M.F. (2009). Deteminants of information technology adoption in Portugal. *ICE-B 2009: Proceedings of the international conference on e-business*. Milan. Italy, July, p. 264-270.
- Oliveira, T., & Martins, M.F.O. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol-14, n° 1, p. 110-121.
- Pan, M.J. & Jang, W.Y. (2008). Determinants of the adoption of enterprise resource planning within the technology-organization-environment framework: Taiwan's communications. *Journal of Computer Information Systems*, Vol-48, n° 3, p. 94-102.
- Peres, R., Muller, E., & Mahajan, V. (2010). Innovation Diffusion and New Product Growth Models: A Critical Review and Research Directions. *International Journal of Research in Marketing*, Vol-27, p. 91-106.

Perrigot, R., Kacker, M., Basset, G., & Cliquet, G. (2012). Antecedents of Early Adoption and Use of Social Media Networks for Stakeholder Communications: Evidence from Franchising. *Journal of Small Business Management*, Vol-50, nº4, p. 539-565.

PINGDOM. (2012). Internet 2012 in numbers. Retirado de <http://royal.pingdom.com/2012/01/17/internet-2012-in-numbers/>, em 16-07-2013.

PORDATA. (2013). Base de Dados de Portugal Contemporâneo. Retirado de <http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>, em 10-09-2014.

Porter, L., Sweester, K., & Chung, D. (2009). The blogosphere and public relations: Investigation of practitioners' roles and blog use. *Journal of Communication Management*, Vol-13, nº 3, p. 250-267.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. Vol-79, nº 3, p. 62-78.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Vol-63, nº4, p.149-160.

Premkumar, G., & Ramamurthy, K. (1995). The role of interorganizational and organizational factors on the decision mode for adoption of interorganizational systems, *Decision Sciences*, Vol - 26, nº 3, p. 303-336.

Premkumar, G., Ramamurthy, K., & Nilakanta, S. (1994). Implementation of electronic data interchange: an innovation diffusion perspective, *Journal of Management Information Systems*, Vol - 11, nº 2, p. 157-186.

Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., & Turner, C. (1969). The context of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol - 14, p. 91-114.

Quaresma, R. F. C., Huertas, P. L., & Castillo, J. C. R. d. (2006). Análise do Comércio Eletrónico em Portugal. Prática de Negócio ou Ficção Comercial? *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol - 3, nº 3, p. 291-314.

Rai, A. (1995). External information source and channel effectiveness and the diffusion of ASE innovations: an empirical study. *European Journal of Information Systems*, Vol - 4, p. 93-102.

Ramsey, G. (2006). Digital marketing strategies in the age of consumer control. Retirado de http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1003886&src=article_head_sitesearch, em 1-09-2009.

Rashtchy, F., Kessler, A., Bieber, P., Shindler, N., & Tzeng, J. (2007). The user revolution: The new advertising ecosystem and the rise of the Internet as a mass medium. Minneapolis, Piper Jaffray Investment Research.

Raymond, L. (1985). Organizational characteristics and MIS success in the context of small business. *MIS Quarterly*, p. 37-52.

- Rehmani, M., & Khan, M. I. (2011). The Impact of E-Media on Customer Purchase Intention. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol - 2, n° 3, p. 100-103.
- Rodriguez-Ardura, I., & Meseguer-Artola, A. (2010). Toward a Longitudinal Model of e-Commerce: Environmental, Technological and Organizational Drivers of B2C Adoption. *The information Society*, Vol – 26, n° 3, Maio 2010.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations* (4ª ed.). New York: Free Press.
- Russell, G. (2009). A call for creativity internacional new metrics for liquid media. *Journal of Interactive Advertising*, Vol – 9, n° 2, p. 44-61.
- Schau, H., Muniz, A., & Arnould, E. (2009). How Brand Communities Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73, 30–51. Vol-73, p. 30-51.
- Schlagwein, D., & Prasarnphanich, P. (2011). Cultural determinants of organizational social media adoption. *ECIS 2011 Proceedings*. Paper 206. <http://aisel.aisnet.org/ecis2011/206>.
- Scott, D. M. (2008). *As Novas Regras de Marketing e Relações Públicas*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and organizations* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W.R., & Christensen, S. (1995). *The institutional construction of organizations: International and longitudinal studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shankar, V., & Batra, R. (2009). The Growing Influence of Online Marketing Communications. *Journal of Interactive Marketing*, Vol-23, p. 285-287.
- Shih, C. (2010). *The Facebook Era. Tapping Online Social Networks to Market, Sell and Innovate* Boston: Pearson Education, Inc.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (2003). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Singer, J., Mathews, R., & Heggie, C. (2012). Socially awkward media. Retirado de http://www.atkearney.com/documents/10192/471598/EAXII_2_Socially_Awkward_Media.pdf/8a9f0274-5ed4-4047-b6ab-fcac959a3495, em 23-06-2014.
- Singh, T., Veron-Jackson, L., & Cullinane, J. (2008). Blogging: A new play in your marketing game plan. *Business Horizons*, Vol-51, n° 4, p. 281-292.
- Smith, I., & Duchessi, P. (1999). The initiation and adoption of client–server technology in organizations. *Information and Management*, Vol-35, n°2, p. 77-88.
- Smith, P. R., & Chaffey, D. (2005). *E-Marketing excellence: At the heart of e-Business*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.

Soares-Aguiar, A., & Palma-Dos-Reis, A. (2008). Why do firms adopt e-procurement systems? Using logistic regression to empirically test a conceptual model. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol-55, nº 1, p. 120-133.

SOCIALBAKERS. (2012). Portugal Facebook statistics, Penetration, Demography. Retirado de <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal>, em 20-04-2012.

Solis, B. (2010). The Business of Social media: B2B and B2C Engagement by the Numbers. Retirado de <http://www.briansolis.com/2010/01/the-business-of-social-media-b2b-and-b2c-engagement-by-the-numbers/>, em 15-05-2012.

Spafford, E. H. (2010). *Web 2.0: A Complex Balancing Act - The First Global Study on Web 2.0 Usage, Risks and Best Practices*. Indianapolis: Purdue University.

Spaulding, T. J. (2010). How can virtual communities create value for business? *Elsevier - Electronic Commerce Research and Applications*, Vol-9, nº1, p. 38-49.

Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics: How to measure and optimize your marketing investment* (1ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

Strauss, J., El-Ansary, A., & Frost, R. (2006). *E-Marketing* (4ª ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Teo, H., Wei, K., & Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: an institutional perspective. *MIS Quarterly*, Vol-27, nº 1, p. 19-49.

Teo, T.S.H., Ranganathan, C. & Dhaliwal, J. (2006). Key dimensions of inhibitors for the deployment of web-based business-to-business electronic commerce. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol-53, nº 3, p. 395-411.

THE RADICATI GROUP. (2012). Email Statistics Report, 2012-2016. Retirado de <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2012/04/Email-Statistics-Report-2012-2016-Executive-Summary.pdf>, em 09-10-2012.

Thomson, S., & Sinha, R. (2008). Brand Communities and New Product Adoption. *Journal of Marketing*, Vol-72, p. 65-80.

Thong, J., & Yap, C. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses. *Omega*, Vol-23, nº 4, p. 429-442.

Thong, J.Y.L. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of Management Information Systems*, Vol-15, nº 4, p.187-214.

Tiffany, A. P., Yevdokiya, A., Yermolayeva, A., & Calvert, S. (2009). College students' social networking experiences on Facebook. *Journal of Applied Developmental Psychology*, Vol-30, nº 3, p. 227-238.

Toivonen, S. (2007). Web on the Move - Landscapes of Mobile Social media. *VTT Research Notes 2403*. Retirado de <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2403.pdf>, em 20-10-2009.

- Tornatzky, L., & Fleischer, K. (1990). *The process of technology innovation*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Tornatzky, L., & Klein, K. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: a meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol-29, p. 28-45.
- Trochim, W. (2000). *Research Methods Knowledge Base* (2^a ed.). Cincinnati: Atomic Dog Publishing.
- Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J., & Viehland, D. (2008). *Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective*. Upper Sadle River: Pearson Prentice Hall.
- Upton, G., & Cook, I. (2006). *Oxford Dictionary of Statistics* (2^a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Utterback, J. (1974). Innovation in industry and the diffusion of technology. *Science*, Vol-183, p. 620-626.
- Vaithianathan, S. (2010). A review of e-commerce literature on India and research agenda for the future. *Electron Commer Res*, Vol-10, n^o 1, p. 83-97.
- Vollmer, C., & Precourt, G. (2008). *Advertising, marketing, and media in an era of consumer control. Always on*. New York: McGraw-Hill.
- Walmsey, A. (2010). New media needs new PR. Retirado de <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/985566/andrew-walmsley-digital-new-media-needs-new-pr>, em 26-07-2014.
- Wang, Y.M., Wang, Y.S., & Yang, Y.F. (2010). Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol-77, p. 803-815.
- Wattal, S., Racherla, P., & Mandiwalla, M. (2010). Network Externalities and Technology Use: A Quantitive Analysis of Intraorganizational Blogs. *Journal of Management Information Systems*, Vol-27, n^o1, p. 145-173.
- Weber, L. (2009). *Marketing to the Social Web* (2^a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Winer, S. (2009). New Communication Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, Vol-23, p. 108-117.
- Winstanley, C. (2009). *Writing a Dissertation For Dummies*. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Woods, G. (2002). *Research Papers for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing, Inc.
- Wooldridge, J. (2013). *Introductory Econometrics: a Modern Approach* (5^a ed.). Mason: South-western.

Yap, A. (2006). *Secrets to Successful Blogging*. Retirado de <http://www.ezinearticles.com/?Secrets-to-Successful-Blogging&id=186512>, em 19-07-2012.

Zarella, D. (2009). *The Social media Marketing Book*. Retirado de http://danzarella.com/Social_Media_Marketing_Book_ch1_3.pdf, em 16-09-2012.

Zhu, K., & Kraemer, K.L. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research*, Vol-16, nº 1, p. 61-84.

Zhu, K., Dong, S.T., Xu, S.X. & Kraemer, K.L. (2006a). Innovation diffusion in global contexts: Determinants of post-adoption digital transformation of european companies. *European Journal of Information Systems*, Vol-15, nº 6, p.601-616.

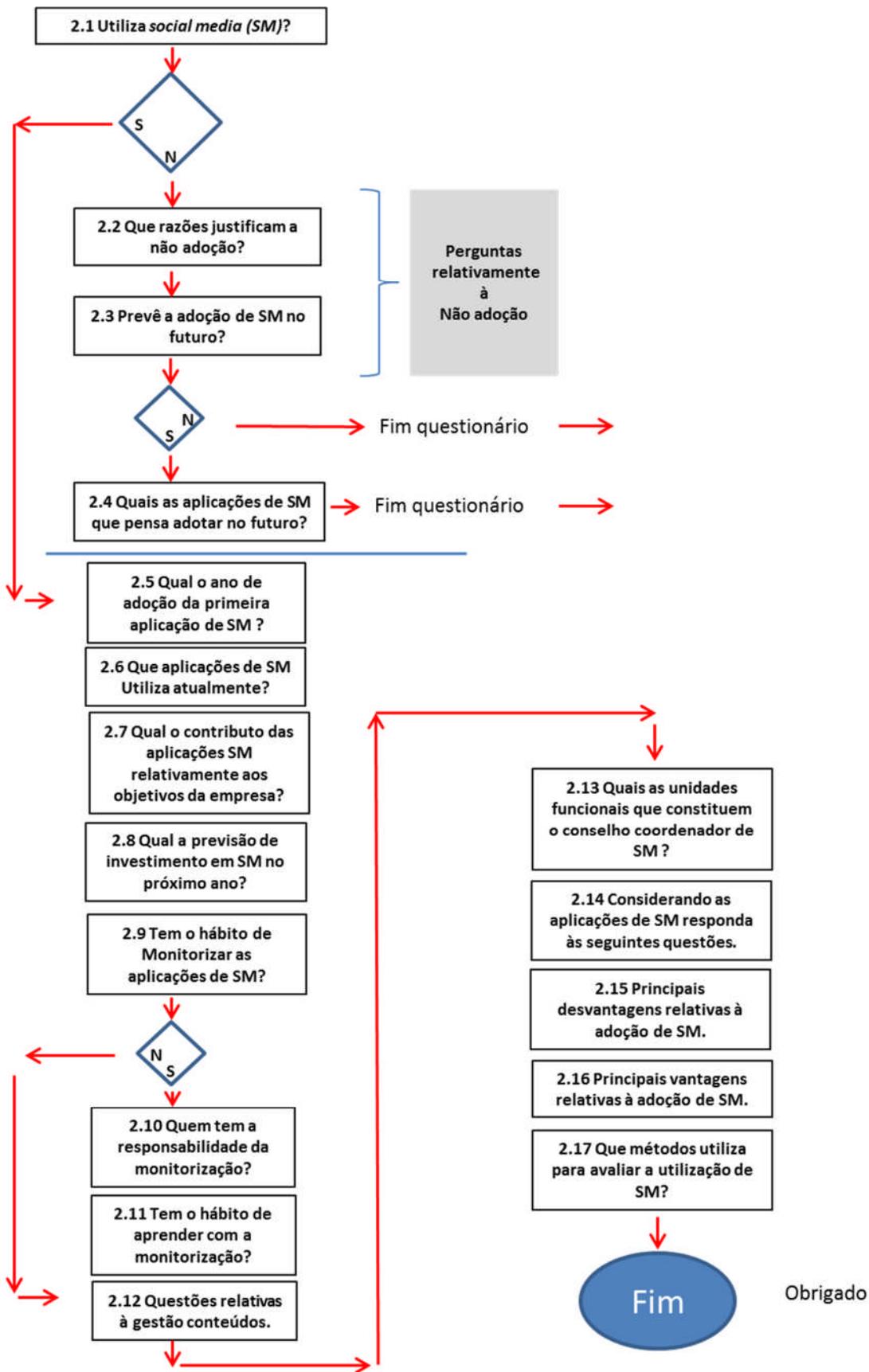
Zhu, K., Kraemer, K.L., & Xu, S. (2006b). The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on e-business. *Management Science*, Vol-52, nº 10, p.1557-1576.

Zhu, K., Kraemer, K., & Xu, S. (2003). Electronic business adoption by european firms: A cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. *European Journal of Information Systems*. Vol-12, nº 4, p. 251-268.

Zmud, R. (1982). Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management Science*, Vol-28, nº12, p. 1421-1431.

ANEXOS

ANEXO 1 – DIAGRAMA DE FLUXO DO QUESTIONÁRIO.



ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO.



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

QUESTIONÁRIO À ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS PLATAFORMAS/APLICAÇÕES DO SOCIAL MEDIA NAS GRANDES EMPRESAS

1- Dados da empresa.

1.1 Designação da empresa:

1.2 Setor de atividade:

1.3 Idade do principal público-alvo da empresa:

< 18 18 – 34 35 – 54 > 54 Não Aplicável

1.4 Tipo de cliente principal: Outras empresas Consumidor

1.5 A empresa atua em mercados internacionais: Sim Não

1.6 Cargo do responsável pelo preenchimento:

2. Adoção e implementação de aplicações do social media.

2.1 - A empresa utiliza, atualmente, alguma aplicação do social media na sua estratégia de comunicação?

Sim (Se respondeu Sim, passe para a pergunta nº 2.5) Não

2.2 – Indique as razões que justificam a **não adoção** destas aplicações na estratégia de comunicação. (poderá assinalar mais do que uma opção)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Produtos/serviços inadequados; | <input type="checkbox"/> Ausência de estratégia de comunicação; |
| <input type="checkbox"/> Política/cultura da empresa incompatível; | <input type="checkbox"/> É difícil conceber uma estratégia coerente com os outros meios de comunicação; |
| <input type="checkbox"/> Recursos financeiros insuficientes; | <input type="checkbox"/> A mensagem não é totalmente controlada pela instituição; |
| <input type="checkbox"/> Qualificação de recursos humanos insuficiente; | <input type="checkbox"/> Existe um conflito com os colaboradores da empresa; |
| <input type="checkbox"/> A empresa não considera estas aplicações úteis; | <input type="checkbox"/> Outra _____ |
| <input type="checkbox"/> Características do público-alvo; | |

2.3 – A empresa prevê a futura adoção de aplicações do social media na sua estratégia de comunicação?

- Sim
 Não (Terminou a sua colaboração na realização deste questionário. Muito Obrigado pela sua colaboração!)
 Não sei (Terminou a sua colaboração na realização deste questionário. Muito Obrigado pela sua colaboração!)

2.4 – Indique qual(ais) pensa virem a ser adotados? (poderá assinalar mais do que uma opção)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook; | <input type="checkbox"/> Podcasts |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> Blogues |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Placards eletrónicos (BBSs) |
| <input type="checkbox"/> Envio de mensagens SMS | <input type="checkbox"/> Outra(s) _____ |
| <input type="checkbox"/> YouTube | |

(Terminou a sua colaboração na realização deste questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!)

2.5 – Qual o ano de adoção da primeira aplicação do social media? _____

**2.6 – Das seguintes aplicações/plataformas do *social media* apresentadas, indique qual(ais) a(s) utilizada(s) atualmente na sua empresa?
(poderá assinalar mais do que uma opção)**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook; | <input type="checkbox"/> Podcasts |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> Blogues |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Placards eletrónicos (BBSs) |
| <input type="checkbox"/> Envio de mensagens SMS | <input type="checkbox"/> Outra(s) _____ |
| <input type="checkbox"/> YouTube | |

**2.7 – Na sua opinião, qual é o contributo das aplicações do *social media* no alcance dos seguintes objetivos da empresa?
(responda a todas as questões, por favor)**

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante
Aumentar a notoriedade de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permitir outra forma de comunicar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a reputação da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar o tráfego na web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar o número de potenciais compradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar os programas de apoio ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegurar o acompanhamento dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer face à pressão da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a produtividade e eficiência do marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.8 – Indique qual a previsão de investimento da empresa nas aplicações/plataformas do *social media* no próximo ano.
(assinale apenas uma opção)**

- Aumentar até 20%;
- Aumentar entre 21 a 50 %;
- Aumentar em mais de 50%;
- Vai manter-se igual;
- Vai reduzir o investimento em plataformas *do social media*;

2.9 – A empresa tem por hábito monitorizar/acompanhar os *posts*, conversações e notícias acerca da empresa e dos seus produtos/marcas nas aplicações/plataformas do *social media*?

- Sim
- Não (Se assinalou esta opção, passe para a pergunta nº 2.12)
- Não sei (Se assinalou esta opção, passe para a pergunta nº2.12)

**2.10 – A quem é atribuída a responsabilidade de assegurar a monitorização/acompanhamento do *social media* na empresa?
(poderá assinalar mais do que uma opção)**

- Colaboradores da empresa que receberam formação ou foram recolocados;
- Por via da contratação externa. (por exemplo: Consultores que asseguram em parte/totalidade o serviço de atualização/acompanhamento);
- Colaboradores recrutados para o efeito;
- Executivos asseguram as responsabilidades;
- Administrativos asseguram as responsabilidades;
- Outro(s) _____

2.11 - Ao efetuar a monitorização dos *posts*, conversações e notícias acerca da empresa e/ou seus produtos nas plataformas do *social media*, a empresa procura aproveitar e/ou aprender com estas opiniões/informações no sentido de melhorar:

Sim Não

Os seus produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O serviço de apoio ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os processos de organização existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os procedimentos a utilizar no processamento de mensagens a enviar aos seus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.12 – Considerando as questões relacionadas com a gestão dos conteúdos existentes nas aplicações do *social media* utilizadas atualmente na empresa, responda às seguintes afirmações:

	Sim	Não
São atribuídas responsabilidades formais aos colaboradores pela criação de conteúdos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa possui um código de conduta para os seus colaboradores de modo a orientar os procedimentos nas plataformas <i>do social media</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores ou outros membros da empresa são incentivados a colocar informação e a interagir com membros das comunidades virtuais (sítios tais como <i>foruns</i> , chats, redes sociais, entre outros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa dispõe de um conselho coordenador <i>do social media</i> , de transversalidade funcional, constituído por representantes de diversas unidades funcionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.13 - Se respondeu “sim” na última alínea da pergunta anterior, indique as unidades funcionais que constituem o conselho coordenador do *social media*:

2.14 – Considerando a generalidade das aplicações do *social media* utilizadas atualmente na empresa, responda às seguintes afirmações:

	Sim	Não
As aplicações do <i>social media</i> estão acessíveis ao público através de <i>links</i> do sítio principal da empresa ou de uma página da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa procura alinhar a sua participação nas aplicações/plataformas <i>do social media</i> com a cultura da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.15 – Indique quais são as principais desvantagens ou problemas relacionadas com a adoção /utilização do *social media* na empresa (poderá assinalar mais do que uma opção)

- A rápida desatualização dos conteúdos;
- Tempo despendido na geração, monitorização e atualização de conteúdos;
- Recursos necessários (financeiros, pessoal, entre outros);
- Riscos associados à sua implementação/acompanhamento;
- A possibilidade de existirem comentários negativos sobre a empresa e os seus produtos;
- Dificuldades de avaliação da sua eficácia;
- Outra(s) _____

2.16 – Indique quais as principais vantagens ou benefícios relacionados com a adoção /utilização do *social media* na empresa (poderá assinalar mais do que uma opção)

- Permite divulgar a atividade da empresa;
- Permite aumentar a notoriedade de marca;
- Permite desenvolver a atividade em rede (*networking*);
- Permite efetuar novos contactos e dar a conhecer o nome da empresa;
- Permite uma liderança nas ideias da indústria/ou setor onde atua;
- Permite a construção de uma personalidade junto dos seus públicos;
- Permite apresentar novos produtos e serviços;
- Outra(s) _____

**2.17 – Indique quais os métodos mais utilizados pela empresa para avaliar a eficácia do *social media*.
(poderá assinalar mais do que uma opção)**

- Número de *fans*, seguidores, subscritores, etc;
- Tráfego do sítio da empresa;
- Número de potenciais compradores;
- Redução de custos no serviço de apoio ao cliente;
- Valor de vendas gerado através de programas *do social media*;
- Não efetuam qualquer avaliação;
- Outro(s) _____;

Muito Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO 3 – TEXTO DA CARTA ENVIADA POR CORREIO ELETRÓNICO ÀS EMPRESAS.

Exmos. Srs.

Estou neste momento a realizar o Doutoramento em Gestão na Universidade de Évora sob a Orientação da Sra. Prof.^a Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério e do Sr. Prof. Doutor Rui Filipe Cerqueira Quaresma, subordinado ao tema **“A adoção e implementação das plataformas/aplicações *do social media nas grandes empresas em Portugal.*”**.

A presente investigação tem como objetivo geral compreender o atual estado de adoção das plataformas/aplicações *do social media* baseadas na internet, e, por outro lado, saber como as grandes empresas em Portugal utilizam e implementam as suas aplicações *do social media* para interagir com o cliente. O termo *social media* representa o conjunto de ferramentas *online* baseadas na internet, incluindo *blogues*, sítios de redes sociais, grupos de discussão, quartos de conversação (*chats*), correio eletrónico (entre consumidores), sítios onde o consumidor avalia produtos e serviços e fóruns, entre outros.

Saliento que o questionário poderá ser preenchido por empresas que tenham adotado qualquer plataforma/aplicação *do social media* ou por empresas que tenham tomado a decisão de não adotar.

Neste contexto, gostaria muito de poder contar com a vossa colaboração e disponibilidade no preenchimento do presente questionário, sem o qual não será possível a concretização do trabalho de investigação. O seu preenchimento demorará aproximadamente 10 minutos. Mais informo que, embora se solicitem alguns dados de identificação da empresa, estes serão utilizados para fins meramente estatísticos, pelo que será garantido o seu total anonimato na análise.

Agradeço antecipadamente a vossa disponibilidade e colaboração.

Nuno J. M. Guerra
Aluno da Universidade de Évora
Telemóvel: 00 351 966350811
Email: nguerra@ipcb.pt

ANEXO 4 – QUADROS DE DADOS DE APOIO AOS GRÁFICOS.

Empresas por setor de atividade (gráfico 3)

Setor de Atividade	Numero de Empresas	%
Atividades Auxiliares aos Transportes	6	4,3
Agro-indústria	8	5,8
Água, Electricidade e Gás	1	0,7
Celulose e Papel	5	3,6
Comércio a Retalho	8	5,8
Comércio de Veículos Automóveis	13	9,4
Comércio Eletro-eletrónico	7	5,1
Comércio por Grosso	3	2,2
Construção	5	3,6
Distribuição Alimentar	1	0,7
Distribuição de Combustíveis	3	2,2
Edição, Informação e Artes Gráficas	5	3,6
Equipamento de Transporte	2	1,4
Industria Automóvel	11	8,0
Madeira, Cortiça e Móveis	2	1,4
Material Eléctrico e de Precisão	6	4,3
Metalomecânica e Metalurgia de base	6	4,3
Minerais Metálicos e Não Metálicos	2	1,4
Produtos Farmacêuticos	4	2,9
Química	3	2,2
Serviços	8	5,8
Telecomunicações	4	2,9
Texteis, Vestuário e Couro	7	5,1
Transportes e Distribuição	13	9,4
Varios setores	5	3,6
Total	138	100,0

Idade do público-alvo das empresas (gráfico 4)

Idade do Principal Público Alvo	Número de Respostas	%
menor_18	12	5,6
Entre 18_34	37	17,2
Entre 35_54	48	22,3
Maior 54	30	14,0
Nao Aplicavel	88	40,9

Tipo de cliente principal (gráfico 5)

Tipo de Cliente Principal	Número de Empresas	%
Outras empresas (B2B)	70	50,7
Consumidor (B2C)	68	49,3
Total	138	100,0

Atuação no mercado internacional (gráfico 6)

Atuam em Mercados Internacionais	Número de Empresas	%
Sim	107	77,5
Não	31	22,5
Total	138	100,0

Cargo do responsável pelo preenchimento do questionário (gráfico 7)

Descrição do Cargo	Número de Empresas	%
Administrador	1	0,7
Diretor	2	1,4
Business Development Director	1	0,7
Chefe da Divisão de Relações com a Imprensa	6	4,3
Coordenação de Comunicação e Marketing	58	42
Coordenador de Conteúdos Web	4	2,9
Responsável de Social Media	1	0,7
CRM Manager	2	1,4
Diretor Comercial	1	0,7
Diretor de Recursos Humanos	2	1,4
e-Business	1	0,7
HR Manager	4	2,9
Não tem atividade de Marketing	2	1,4
Não tem Marketing em Portugal	7	5,1
Responsável pela área de comunicação na empresa	1	0,7
Número de empresas que não responderam à questão	45	32,6

Adoção do SM na estratégia de comunicação (gráfico 8)

Adoção do <i>social media</i>	Número de Empresas	%
Empresas que adotaram	82	59,4
Empresas que não adotaram	56	40,6

Empresas que adotaram SM por setor de atividade (gráfico 9)

Setor de Atividade	Número de Empresas	%
Actividades Auxiliares aos Transportes	2	2,4
Agro-indústria	8	9,8
Celulose e papel	1	1,2
Comércio a Retalho	7	8,5
Comércio de veículos automóveis	12	14,6
Comércio electro-electrónico	6	7,3
Construção	3	3,7
Distribuição alimentar	1	1,2
Distribuição de combustíveis	1	1,2
Edição, informação e artes gráficas	4	4,9
Industria Automóvel	1	1,2
Material eléctrico e de precisão	3	3,7
Metalomecânica e metalurgia de base	3	3,7
Minais metálicos e não metálicos	1	1,2
Química	2	2,4
Serviços	6	7,3
Telecomunicações	4	4,9
Texteis, Vestuário e Couro	7	8,5
Transportes e distribuição	7	8,5
Varios setores	3	3,7
Total	82	100,0

Ano de adoção da primeira aplicação do SM (gráfico 10)

Ano de adoção	Número de Empresas	%
1991	1	1,2
1999	1	1,2
2000	1	1,2
2004	1	1,2
2006	6	7,3
2007	4	4,9
2008	2	2,4
2009	16	19,5
2010	33	40,2
2011	14	17,1
2012	3	3,7
Total	82	100,0

Plataformas/aplicações do SM adotadas pelas empresas (gráfico 11)

Plataforma de Social Media	Número de Empresas	%
Facebook	76	92,7
Linkedin	47	57,3
Twitter	52	63,4
Sms	37	45,1
Youtube	63	76,8
Podcasts	7	8,5
Blogues	28	34,1
BBSs	3	3,7

Número médio de plataformas/aplicações adotadas por setor (gráfico 12)

Plataformas do social media										
Setor de Atividade	Facebook	Linkedin	Twitter	Sms	Youtube	Podcasts	Blogues	BBSs	Total	Valor médio por setor (arred)
Actividades Auxiliares aos Transportes	2	2	1	0	2	0	0	0	7	1
Agro-indústria	8	6	3	0	8	0	5	0	30	4
Água, electricidade e gás	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celulose e papel	1	1	1	0	0	0	0	0	3	0
Comércio a Retalho	7	5	3	5	5	0	3	0	28	4
Comércio de veículos automóveis	12	2	7	7	10	0	0	0	38	5
Comércio eletro-eletrónico	6	6	6	4	6	1	5	1	35	4
Comércio por grosso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construção	2	1	0	2	0	0	0	0	5	1
Distribuição alimentar	1	1	0	1	1	0	0	0	4	1
Distribuição de combustíveis	1	1	0	0	1	0	0	0	3	0
Edição, informação e artes gráficas	4	3	4	0	3	3	4	0	21	3
Equipamento de transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Higiene e limpeza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotelaria e restauração	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indústria Automóvel	1	1	0	1	1	0	0	0	4	1
Madeira, cortiça e móveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material eléctrico e de precisão	3	3	2	0	3	0	2	0	13	2
Metalomecânica e metalurgia de base	0	0	2	0	1	0	1	0	4	1
Minerais metálicos e não metálicos	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Produtos farmacêuticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Química	2	1	2	0	2	1	2	0	10	1
Saúde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços	6	4	5	3	3	2	3	0	26	3
Telecomunicações	2	3	1	3	2	0	3	2	16	2
Texteis, Vestuário e Couro	7	3	7	3	7	0	0	0	27	3
Transportes e distribuição	7	3	7	6	6	0	0	0	29	4
Varios setores	3	1	1	2	2	0	0	0	9	1
Total	76	47	52	37	63	7	28	3	-	-

Previsão de investimento em SM (gráfico 13)

Previsão	Número de Empresas	%
Aumentar até 20%	36	43,9
Aumentar entre 21 a 50 %	12	14,6
Mantem-se igual	33	40,2
Vai reduzir-se	1	1,2
Total	82	100,0

Vantagens de adoção do SM (gráfico 14)

Descrição das Vantagens	Número de Empresas	%
Permite divulgar a atividade da empresa	59	72,0
Permite aumentar a notoriedade de marca	66	80,5
Permite desenvolver a atividade em rede (<i>networking</i>)	42	51,2
Permite efetuar novos contactos e dar a conhecer o nome da empresa	47	57,3
Permite uma liderança nas ideias da indústria/ou setor onde atua	14	17,1
Permite a construção de uma personalidade junto dos seus públicos	47	57,3
Permite apresentar novos produtos e serviços	73	89,0

Desvantagens da adoção do SM (gráfico 15)

Descrição das Desvantagens	Número de Empresas	%
A rápida desatualização dos conteúdos	33	40,2
Tempo despendido na geração, monitorização e atualização de conteúdos	30	36,6
Recursos necessários (financeiros, pessoal, entre outros)	25	30,5
Riscos associados à sua implementação/accompanhamento	27	32,9
A possibilidade de existirem comentários negativos sobre a empresa e os seus produtos	51	62,2
Dificuldades de avaliação da sua eficácia	53	64,6

Contributo das aplicações do SM para os objetivos da empresa (gráfico 16)

Descrição	Número de empresas	Nada ou Pouco Importante (%)	Número de empresas	Importante ou Muito Importante (%)
Aumentar a notoriedade de marca	8	9,8	74	90,2
Permitir outra forma de comunicar	0	0	82	100
Melhorar a reputação da empresa	7	8,5	75	91,5
Aumentar o tráfego na web	25	30,5	57	69,5
Aumentar o número de potenciais compradores	36	43,9	46	56,1
Melhorar os programas de apoio ao cliente	31	37,8	51	62,2
Assegurar o acompanhamento dos clientes	28	34,1	54	65,9
Fazer face à pressão da concorrência	46	56,1	36	43,9
Melhorar a produtividade e eficiência do marketing	25	30,5	57	69,5

Razões para a não adoção das aplicações/aplicações do SM (gráfico 17)

Descrição	%
Produtos Inadequados	63,2
Política ou Cultura Incompatível	11,8
Recursos Financeiros Inexistentes	5,3
Rec Humanos Insuficientes	2,6
Aplicações Inúteis	5,3
Características do Pub Alvo	9,2
Ausência da Estrat. de Comunicação	1,3
Estrat Difícil de Conceber	0,0
Mensag Não Controlada	1,3
Existe Conflito entre os Colaborares	0,0

Responsabilidade pela monitorização do SM (gráfico 18)

Descrição	Número de Respostas	%
Colaboradores da empresa	58	61,7
Por via da Contratação Externa	27	28,7
Colaboradores Recrutados para o efeito	6	6,4
Colaboradores Executivos asseguram responsabilidades	3	3,2
Administrativos asseguram responsabilidades	0	0,0

Utilização dada à informação resultante da monitorização do SM (gráfico 19)

Descrição	Número de Respostas	%
Produtos/Serviços	74	90,2
Apoio Cliente.	73	89,0
Melhoria dos Processos	63	76,8
Procedimentos nas Mensagens	66	80,5

Gestão de conteúdos nas plataformas/aplicações do SM (gráfico 20)

Descrição	Número de Respostas	%
São atribuídas responsabilidades formais aos colaboradores	68	82,9
A empresa possui código de conduta	52	63,4
Colaboradores são incentivados a interagir nas comunidades virtuais	28	34,1
Existe um conselho coordenador	17	20,7

Conselhos coordenadores por setor de atividade (gráfico 21)

Setor de atividade	Número de Empresas
Comércio de veículos automóveis	2
Comércio eletro-eletrónico	2
Edição, informação e artes gráficas	4
Industria Automóvel	1
Telecomunicações	1
Transportes e distribuição	7

Métodos utilizados para avaliar a eficácia do SM (gráfico 22)

Descrição	Número de Respostas	%
Número de fans	77	93,9
Tráfego no <i>site</i>	72	87,8
Número de potenciais compradores	5	6,1
Redução de custos	1	1,2
Valor de Vendas	9	11,0
Nao efetua qualquer avaliação	3	3,7

**ANEXO 5 – ANÁLISE BIVARIADA REALIZADA NO SOFTWARE
IBM SPSS STATISTICS VERSÃO 20.**

CROSSTABS

/TABLES=V5_Set_Ativ VD12_MI VD6_IPA VD11_TCP BY VD14_UtilSM

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ

/CELLS=COUNT EXPECTED COLUMN

/COUNT ROUND CELL.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Setor de Atividade * V14_D1	138	100,0%	0	0,0%	138	100,0%
V12_D12 * V14_D1	138	100,0%	0	0,0%	138	100,0%
V6_D3 * V14_D1	138	100,0%	0	0,0%	138	100,0%
V11_D4 * V14_D1	138	100,0%	0	0,0%	138	100,0%

Setor de Atividade * V14_D1

Crosstab

			V14_D1		Total
			Não	Sim	
Setor de Atividade	Actividades Auxiliares aos Transportes	Count	4	2	6
		Expected Count	2,4	3,6	6,0
		% within V14_D1	7,1%	2,4%	4,3%
	Agro-indústria	Count	0	8	8
		Expected Count	3,2	4,8	8,0
		% within V14_D1	0,0%	9,8%	5,8%
	Água, electricidade e gás	Count	1	0	1
		Expected Count	,4	,6	1,0

	% within V14_D1	1,8%	0,0%	0,7%
	Count	4	1	5
Celulose e papel	Expected Count	2,0	3,0	5,0
	% within V14_D1	7,1%	1,2%	3,6%
	Count	1	7	8
Comércio a Retalho	Expected Count	3,2	4,8	8,0
	% within V14_D1	1,8%	8,5%	5,8%
	Count	1	12	13
Comércio de veículos automóveis	Expected Count	5,3	7,7	13,0
	% within V14_D1	1,8%	14,6%	9,4%
	Count	1	6	7
Comércio electro-electrónico	Expected Count	2,8	4,2	7,0
	% within V14_D1	1,8%	7,3%	5,1%
	Count	3	0	3
Comércio por grosso	Expected Count	1,2	1,8	3,0
	% within V14_D1	5,4%	0,0%	2,2%
	Count	2	3	5
Construção	Expected Count	2,0	3,0	5,0
	% within V14_D1	3,6%	3,7%	3,6%
	Count	0	1	1
Distribuição alimentar	Expected Count	,4	,6	1,0
	% within V14_D1	0,0%	1,2%	0,7%
	Count	2	1	3
Distribuição de combustíveis	Expected Count	1,2	1,8	3,0
	% within V14_D1	3,6%	1,2%	2,2%
Edição, informação e artes gráficas	Count	1	4	5
	Expected Count	2,0	3,0	5,0

Crosstab

		V14_D1		Total	
		Não	Sim		
Setor de Atividade	Edição, informação e artes gráficas	% within V14_D1	1,8%	4,9%	3,6%
		Count	2	0	2
	Equipamento de transporte	Expected Count	,8	1,2	2,0
		% within V14_D1	3,6%	0,0%	1,4%
		Count	10	1	11
	Industria Automóvel	Expected Count	4,5	6,5	11,0
		% within V14_D1	17,9%	1,2%	8,0%

	Count	2	0	2
Madeira, cortiça e móveis	Expected Count	,8	1,2	2,0
	% within V14_D1	3,6%	0,0%	1,4%
	Count	3	3	6
Material eléctrico e de precisão	Expected Count	2,4	3,6	6,0
	% within V14_D1	5,4%	3,7%	4,3%
	Count	3	3	6
Metalomecânica e metalurgia de base	Expected Count	2,4	3,6	6,0
	% within V14_D1	5,4%	3,7%	4,3%
	Count	1	1	2
Minerais metálicos e não metálicos	Expected Count	,8	1,2	2,0
	% within V14_D1	1,8%	1,2%	1,4%
	Count	4	0	4
Produtos farmacêuticos	Expected Count	1,6	2,4	4,0
	% within V14_D1	7,1%	0,0%	2,9%
	Count	1	2	3
Química	Expected Count	1,2	1,8	3,0
	% within V14_D1	1,8%	2,4%	2,2%
	Count	2	6	8
Serviços	Expected Count	3,2	4,8	8,0
	% within V14_D1	3,6%	7,3%	5,8%
	Count	0	4	4
Telecomunicações	Expected Count	1,6	2,4	4,0
	% within V14_D1	0,0%	4,9%	2,9%
	Count	0	7	7
Texteis, Vestuário e Couro	Expected Count	2,8	4,2	7,0
	% within V14_D1	0,0%	8,5%	5,1%
Transportes e distribuição	Count	6	7	13

Crosstab

			V14_D1		Total
			Não	Sim	
Setor de Atividade	Transportes e distribuição	Expected Count	5,3	7,7	13,0
		% within V14_D1	10,7%	8,5%	9,4%
	Varios setores	Count	2	3	5
		Expected Count	2,0	3,0	5,0
Total		% within V14_D1	3,6%	3,7%	3,6%
		Count	56	82	138
		Expected Count	56,0	82,0	138,0

% within V14_D1	100,0%	100,0%	100,0%
-----------------	--------	--------	--------

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,435 ^a	24	,000
Likelihood Ratio	75,763	24	,000
Linear-by-Linear Association	,325	1	,569
N of Valid Cases	138		

a. 45 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

V12_D12 * V14_D1

Crosstab

		V14_D1		Total	
		Não	Sim		
V12_D12	não	Count	14	17	31
		Expected Count	12,6	18,4	31,0
		% within V14_D1	25,0%	20,7%	22,5%
sim		Count	42	65	107
		Expected Count	43,4	63,6	107,0
		% within V14_D1	75,0%	79,3%	77,5%
Total		Count	56	82	138
		Expected Count	56,0	82,0	138,0
		% within V14_D1	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,348 ^a	1	,555		
Continuity Correction ^b	,146	1	,702		
Likelihood Ratio	,346	1	,557		
Fisher's Exact Test				,678	,349
Linear-by-Linear Association	,346	1	,557		
N of Valid Cases	138				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,58.

b. Computed only for a 2x2 table

V6_D3 * V14_D1

Crosstab

		V14_D1		Total
		Não	Sim	
V6_D3	Count	53	37	90
	Não Expected Count	36,5	53,5	90,0
	% within V14_D1	94,6%	45,1%	65,2%
	Count	3	45	48
	Sim Expected Count	19,5	28,5	48,0
	% within V14_D1	5,4%	54,9%	34,8%
Total	Count	56	82	138
	Expected Count	56,0	82,0	138,0
	% within V14_D1	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	35,973 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	33,823	1	,000		
Likelihood Ratio	42,030	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	35,712	1	,000		
N of Valid Cases	138				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,48.

b. Computed only for a 2x2 table

V11_D4 * V14_D1

Crosstab

		V14_D1		Total
		Não	Sim	
V11_D4	Count	42	28	70
	Não Expected Count	28,4	41,6	70,0
	% within V14_D1	75,0%	34,1%	50,7%
	Count	14	54	68
	sim Expected Count	27,6	40,4	68,0
	% within V14_D1	25,0%	65,9%	49,3%
Total	Count	56	82	138
	Expected Count	56,0	82,0	138,0
	% within V14_D1	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22,220 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	20,615	1	,000		
Likelihood Ratio	23,010	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,059	1	,000		
N of Valid Cases	138				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,59.

b. Computed only for a 2x2 table

ANEXO 6 – ANÁLISE MULTIVARIADA REALIZADA NO SOFTWARE IBM SPSS STATISTICS VERSÃO 20.

```

GET
  FILE='C:\Documentos\Doutoramento\Tese de
Doutoramento\Metodologia\BDados_questionario\BD Final\BD_final.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
LOGISTIC REGRESSION VARIABLES VD14_UtilSM
  /METHOD=ENTER VD12_MI VD6_IPA VD11_TCP V5_Set_Ativ
  /CONTRAST (VD12_MI)=Indicator
  /CONTRAST (VD6_IPA)=Indicator
  /CONTRAST (VD11_TCP)=Indicator
  /CONTRAST (V5_Set_Ativ)=Indicator
  /CLASSPLOT
  /CASEWISE OUTLIER(2)
  /PRINT=GOODFIT CORR CI(95)
  /CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5).

```

Logistic Regression

[DataSet1] C:\Documentos\Doutoramento\Tese de
Doutoramento\Metodologia\BDados_questionario\BD Final\BD_final.sav

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
Não	0
Sim	1

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	138	100,0
	Missing Cases	0	,0
	Total	138	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		138	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Categorical Variables Codings

Setor de Atividade	Frequency	Parameter coding																							
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
Atividades Auxiliares aos Transportes	6	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Agro-indústria	8	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Água, electricidade e gás	1	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Celulose e papel	5	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Comércio a Retalho	8	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Comércio de veículos automóveis	13	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Comércio electro-electrónico	7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Comércio por grosso	3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Construção	5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Distribuição alimentar	1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Distribuição de combustíveis	3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Edição, informação e artes gráficas	5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Equipamento de transporte	2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Industria Automóvel	11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Madeira, cortiça e móveis	2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Material eléctrico e de precisão	6	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Metalmecânica e metalurgia de base	6	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Minerais metálicos e não metálicos	2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Produtos farmacêuticos	4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
Química	3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
Serviços	8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
Telecomunicações	4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000
Texteis, Vestuário e Couro	7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
Transportes e distribuição	13	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
Vários setores	5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
V6_D3																									
Não	90	1,000																							
Sim	48	,000																							
V11_D4																									
Não	70	1,000																							
sim	68	,000																							
V12_D12																									
não	31	1,000																							
sim	107	,000																							

Block 0: Beginning Block

Classification Table^{a,b}

Observed		Predicted			
		V14_D1		Percentage Correct	
		Não	Sim		
Step 0	V14_D1	Não	0	56	,0
		Sim	0	82	100,0
Overall Percentage					59,4

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	,381	,173	4,840	1	,028	1,464

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	VD12_MI(1)	,348	1	,555
		VD6_IPA(1)	35,973	1	,000
		VD11_TCP(1)	22,220	1	,000
		V5_Set_Ativ	61,435	24	,000
		V5_Set_Ativ(1)	1,770	1	,183
		V5_Set_Ativ(2)	5,800	1	,016
		V5_Set_Ativ(3)	1,475	1	,225
		V5_Set_Ativ(4)	3,343	1	,067
		V5_Set_Ativ(5)	2,777	1	,096
		V5_Set_Ativ(6)	6,438	1	,011
		V5_Set_Ativ(7)	2,114	1	,146
		V5_Set_Ativ(8)	4,490	1	,034
		V5_Set_Ativ(9)	,001	1	,979
		V5_Set_Ativ(10)	,688	1	,407
		V5_Set_Ativ(11)	,866	1	,352
		V5_Set_Ativ(12)	,911	1	,340
		V5_Set_Ativ(13)	2,972	1	,085
		V5_Set_Ativ(14)	12,556	1	,000
		V5_Set_Ativ(15)	2,972	1	,085
		V5_Set_Ativ(16)	,231	1	,631
		V5_Set_Ativ(17)	,231	1	,631
		V5_Set_Ativ(18)	,075	1	,785
		V5_Set_Ativ(19)	6,032	1	,014
		V5_Set_Ativ(20)	,067	1	,796
		V5_Set_Ativ(21)	,855	1	,355
		V5_Set_Ativ(22)	2,813	1	,093
		V5_Set_Ativ(23)	5,036	1	,025
		V5_Set_Ativ(24)	,185	1	,667
Overall Statistics			76,822	27	,000

Block 1: Method = Enter

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	103,411	27	,000
	Block	103,411	27	,000
	Model	103,411	27	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	82,969 ^a	,527	,712

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached. Final solution cannot be found.

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	13,568	7	,059

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		V14_D1 = Não		V14_D1 = Sim		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	15	14,967	0	,033	15
	2	16	14,511	0	1,489	16
	3	8	11,106	7	3,894	15
	4	10	7,003	3	5,997	13
	5	4	5,085	10	8,915	14
	6	1	2,556	15	13,444	16
	7	2	,544	13	14,456	15
	8	0	,229	14	13,771	14
	9	0	,000	20	20,000	20

Classification Table^a

Observed			Predicted		Percentage Correct
			V14_D1		
			Não	Sim	
Step 1	V14_D1	Não	46	10	82,1
		Sim	10	72	87,8
Overall Percentage					85,5

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a VD12_MI(1)	-,663	,704	,885	1	,347	,515	,130	2,050
VD6_IPA(1)	-3,265	1,037	9,907	1	,002	,038	,005	,292
VD11_TCP(1)	-2,272	,913	6,196	1	,013	,103	,017	,617
V5_Set_Ativ			16,637	24	,864			
V5_Set_Ativ(1)	-3,033	1,546	3,846	1	,050	,048	,002	,998
V5_Set_Ativ(2)	16,960	12872,010	,000	1	,999	23202835,59	,000	.
V5_Set_Ativ(3)	-24,018	40192,970	,000	1	1,000	,000	,000	.
V5_Set_Ativ(4)	-2,986	1,641	3,311	1	,069	,050	,002	1,259
V5_Set_Ativ(5)	-1,934	1,764	1,202	1	,273	,145	,005	4,590
V5_Set_Ativ(6)	-,372	1,639	,051	1	,821	,690	,028	17,145
V5_Set_Ativ(7)	,166	1,566	,011	1	,915	1,181	,055	25,405
V5_Set_Ativ(8)	-21,083	23205,422	,000	1	,999	,000	,000	.
V5_Set_Ativ(9)	-,935	1,490	,394	1	,530	,393	,021	7,279
V5_Set_Ativ(10)	15,123	40192,970	,000	1	1,000	3698526,702	,000	.
V5_Set_Ativ(11)	-1,681	1,709	,968	1	,325	,186	,007	5,299
V5_Set_Ativ(12)	-2,571	2,470	1,083	1	,298	,076	,001	9,690
V5_Set_Ativ(13)	-21,746	28420,722	,000	1	,999	,000	,000	.
V5_Set_Ativ(14)	-4,376	1,597	7,512	1	,006	,013	,001	,287
V5_Set_Ativ(15)	-21,746	28420,722	,000	1	,999	,000	,000	.
V5_Set_Ativ(16)	-2,382	1,605	2,201	1	,138	,092	,004	2,148
V5_Set_Ativ(17)	-,816	1,299	,395	1	,530	,442	,035	5,636
V5_Set_Ativ(18)	-2,175	2,190	,987	1	,321	,114	,002	8,302
V5_Set_Ativ(19)	-25,471	16152,588	,000	1	,999	,000	,000	.
V5_Set_Ativ(20)	-1,760	1,954	,811	1	,368	,172	,004	7,926
V5_Set_Ativ(21)	,208	1,296	,026	1	,873	1,231	,097	15,611
V5_Set_Ativ(22)	19,687	17293,400	,000	1	,999	354885723,9	,000	.
V5_Set_Ativ(23)	15,123	15191,515	,000	1	,999	3698526,702	,000	.
V5_Set_Ativ(24)	-2,358	1,361	3,003	1	,083	,095	,007	1,362
Constant	6,079	1,736	12,264	1	,000	436,789		

a. Variable(s) entered on step 1: VD12_MI, VD6_IPA, VD11_TCP, V5_Set_Ativ.

Correlation Matrix

	Constant	VD12_Mit(1)	VD6_IPA(1)	VD11_TCP(1)	VS_Set_Abr (1)	VS_Set_Abr (2)	VS_Set_Abr (3)	VS_Set_Abr (4)	VS_Set_Abr (5)	VS_Set_Abr (6)	VS_Set_Abr (7)	VS_Set_Abr (8)	VS_Set_Abr (9)	VS_Set_Abr (10)	VS_Set_Abr (11)	VS_Set_Abr (12)	VS_Set_Abr (13)	VS_Set_Abr (14)	VS_Set_Abr (15)	VS_Set_Abr (16)	VS_Set_Abr (17)	VS_Set_Abr (18)	VS_Set_Abr (19)	VS_Set_Abr (20)	VS_Set_Abr (21)	VS_Set_Abr (22)	VS_Set_Abr (23)	VS_Set_Abr (24)		
Step 1	Constant	1.000	-154	-653	-600	-641	0.000	0.000	-517	-654	-621	-399	0.000	-387	0.000	-397	-467	0.000	-633	0.000	-535	-387	-388	0.000	-447	-391	0.000	0.000	-688	
	VD12_Mit(1)	-154	1.000	-301	-131	0.015	0.000	0.007	195	-106	-063	0.000	-029	0.000	-155	0.085	0.000	0.000	-116	0.000	0.995	0.019	0.068	0.000	0.076	-102	0.000	0.000	111	
	VD6_IPA(1)	-653	-301	1.000	-105	0.059	0.000	0.040	148	-124	0.050	0.000	0.000	0.000	0.025	0.240	0.000	0.000	0.226	0.000	0.316	0.037	0.000	0.204	0.225	0.000	0.000	0.000	080	
	VD11_TCP(1)	-600	-131	-105	1.000	-549	0.000	0.000	370	-532	468	-118	0.000	0.011	0.000	-299	0.000	0.000	0.347	0.000	0.665	0.009	0.034	0.000	0.040	0.014	0.000	0.000	517	
	VS_Set_Abr(1)	-641	0.015	0.059	-549	1.000	0.000	0.000	540	-601	-611	420	0.000	0.376	0.000	0.446	0.342	0.000	0.530	0.000	0.372	0.426	0.265	0.000	0.299	0.437	0.000	0.000	684	
	VS_Set_Abr(2)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	VS_Set_Abr(3)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	VS_Set_Abr(4)	-517	0.007	0.040	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	488	502	377	0.000	0.363	0.000	0.388	0.290	0.000	0.449	0.000	0.342	0.401	0.246	0.000	0.276	0.408	0.000	0.000	0.000	569
	VS_Set_Abr(5)	-654	-106	-148	-532	0.001	0.000	0.000	1.000	0.000	554	371	0.000	0.333	0.000	0.386	0.336	0.000	0.506	0.000	0.396	0.376	0.262	0.000	0.296	0.377	0.000	0.000	0.000	632
	VS_Set_Abr(6)	-621	-063	-124	468	0.000	0.000	0.000	502	554	1.000	403	0.000	0.362	0.000	0.432	0.336	0.000	0.466	0.000	0.383	0.400	0.260	0.000	0.294	0.423	0.000	0.000	0.000	627
	VS_Set_Abr(7)	-399	-063	0.050	-118	0.000	0.000	0.000	377	-371	403	1.000	0.000	0.370	0.000	0.356	0.248	0.000	0.382	0.000	0.350	0.417	0.255	0.000	0.287	0.429	0.000	0.000	0.000	457
	VS_Set_Abr(8)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	VS_Set_Abr(9)	-367	0.020	0.060	0.011	0.376	0.000	0.000	0.353	0.333	0.362	0.370	0.000	1.000	0.000	0.341	0.244	0.000	0.370	0.000	0.371	0.438	0.272	0.000	0.306	0.444	0.000	0.000	0.000	426
	VS_Set_Abr(10)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	VS_Set_Abr(11)	-397	-155	0.025	0.209	0.446	0.000	0.000	388	386	432	356	0.000	0.341	0.000	1.000	0.237	0.000	0.370	0.000	0.307	0.281	0.222	0.000	0.249	0.405	0.000	0.000	0.000	465
	VS_Set_Abr(12)	-467	0.085	0.240	0.224	0.342	0.000	0.000	280	336	336	249	0.000	0.244	0.000	0.237	1.000	0.000	0.339	0.000	0.302	0.269	0.219	0.000	0.250	0.267	0.000	0.000	0.000	377
	VS_Set_Abr(13)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	VS_Set_Abr(14)	-633	-116	-226	-347	-530	0.000	0.000	449	-506	496	-382	0.000	0.370	0.000	0.370	0.339	0.000	1.000	0.000	0.420	0.415	0.304	0.000	0.345	0.412	0.000	0.000	0.000	578
	VS_Set_Abr(15)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	VS_Set_Abr(16)	-535	0.095	0.316	0.065	0.372	0.000	0.000	342	366	363	350	0.000	0.371	0.000	0.307	0.302	0.000	0.420	0.000	1.000	0.411	0.323	0.000	0.367	0.407	0.000	0.000	0.000	434
	VS_Set_Abr(17)	-387	0.019	0.007	0.009	0.426	0.000	0.000	401	376	400	417	0.000	0.438	0.000	0.381	0.269	0.000	0.415	0.000	0.411	1.000	0.301	0.000	0.338	0.502	0.000	0.000	0.000	486
	VS_Set_Abr(18)	-388	0.088	0.237	0.034	0.265	0.000	0.000	246	262	260	255	0.000	0.272	0.000	0.222	0.219	0.000	0.304	0.000	0.233	0.201	1.000	0.000	0.271	0.298	0.000	0.000	0.000	311
	VS_Set_Abr(19)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	VS_Set_Abr(20)	-447	0.076	0.284	0.040	0.299	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.387	0.338	0.271	0.000	1.000	0.334	0.000	0.000	0.000	350
	VS_Set_Abr(21)	-391	-102	0.025	0.014	0.437	0.000	0.000	408	377	423	429	0.000	0.444	0.000	0.405	0.267	0.000	0.412	0.000	0.407	0.502	0.298	0.000	0.334	1.000	0.000	0.000	0.000	484
	VS_Set_Abr(22)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000
	VS_Set_Abr(23)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000
	VS_Set_Abr(24)	-688	111	080	517	684	0.000	0.000	569	632	627	457	0.000	0.425	0.000	0.465	0.377	0.000	0.578	0.000	0.434	0.486	0.311	0.000	0.350	0.484	0.000	0.000	1.000	

Casewise List^b

Case	Selected Status ^a	Observed	Predicted	Predicted Group	Temporary Variable	
		V14_D1			Resid	ZResid
10	S	S**	,243	N	,757	1,767
63	S	N**	,970	S	-,970	-5,704
94	S	N**	,946	S	-,946	-4,205
131	S	N**	,920	S	-,920	-3,392

a. S = Selected, U = Unselected cases, and ** = Misclassified cases.

b. Cases with studentized residuals greater than 2,000 are listed.