

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RODRIGO VINÍCIUS SARTORI

**INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO DE REPUTAÇÃO NAS
REDES SOCIAIS *ONLINE* COMO SUPORTE AO PROCESSO DE
GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

DISSERTAÇÃO

**PONTA GROSSA
2012**

RODRIGO VINÍCIUS SARTORI

**INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO DE REPUTAÇÃO NAS
REDES SOCIAIS *ONLINE* COMO SUPORTE AO PROCESSO DE
GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Área de Concentração: Conhecimento e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Dalcio Roberto dos Reis

PONTA GROSSA

2012

Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa
n.12/12

S251 Sartori, Rodrigo Vinícius

Instrumento de gerenciamento de reputação nas redes sociais online como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica / Rodrigo Vinícius Sartori. -- Ponta Grossa, 2012.

107 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2012.

1. Web 2.0. 2. Redes sociais online. 3. Reputação corporativa. 4. Inovação tecnológica. I. Reis, Dálcio Roberto dos. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. III. Título.

CDD 670.42



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº **190/2012**

INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO DE REPUTAÇÃO NAS REDES SOCIAIS ONLINE
COMO SUPORTE AO PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

por

Rodrigo Vinícius Sartori

Esta dissertação foi apresentada às **09 horas e 30 minutos de 27 de fevereiro de 2012** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em **Gestão da Inovação e Gestão do Conhecimento**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo citados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Luciano José Senger (UEPG)

Prof^a. Dr^a. Eloíza Aparecida Silva Ávila de Matos (UTFPR)

Prof^a. Dr^a. Simone Nasser Matos (UTFPR)

Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis (UTFPR) - Orientador

Prof. Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR)
Coordenador do PPGE

A FOLHA DE APROVAÇÃO ASSINADA ENCONTRA-SE NO DEPARTAMENTO DE REGISTROS ACADÊMICOS DA UTFPR - CÂMPUS PONTA GROSSA

Dedicado à minha família, pela
compreensão nos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

À UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, ou seja, todas as pessoas, entre servidores, docentes e discentes, que constituem, pela soma de competências, uma instituição sólida, à justa altura de sua reputação de qualidade irrefutável em todo o Estado do Paraná e no Brasil. Ter sido aprovado para realizar curso de Mestrado em Engenharia da Produção - Ênfase em Gestão da Inovação e Gestão do Conhecimento, em instituição de ensino público federal (ou seja, ensino gratuito) de alto nível, foi, com certeza, uma das maiores honras que pude merecer. Portanto, realizar um bom trabalho, para retribuir, ajudando a manter a grandeza desta Instituição, foi mais que obrigação. É um orgulho poder bradar que *eu sou UTFPR!*

Aos especialistas consultados, que muito gentilmente atenderam voluntariamente minha solicitação de participação na pesquisa e tornaram possível a validação científica desta dissertação: Maurício Vargas, Pablo Guerreiro, Cezar Calligaris, Edney Souza, José Carlos Rodrigues e Profa. Dra. Amanda da Costa da Silveira.

À Profa. Dra. Simone Nasser Matos e à Prof. Dra. Eloiza Aparecida Silva Avila de Matos, fundamentais pelas valiosas e indispensáveis orientações na qualificação deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis, de quem tive o especialíssimo privilégio de ser seu orientando, desde a época do curso de Especialização em Gestão do Conhecimento nas Organizações, meu mais solene agradecimento, por ter sido o principal responsável pela direção em minha trajetória acadêmica, da qual ainda há muito que se percorrer.

*“Se vi ao longe, foi por estar em pé
sobre os ombros de gigantes.”*

Isaac Newton

RESUMO

SARTORI, Rodrigo Vinícius. **Instrumento de gerenciamento de reputação nas redes sociais online como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica**. 2012. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2012.

A segunda geração da Internet, conhecida como Web 2.0, vem revolucionando o modo como governo, empresas e sociedade interagem, trabalham, comunicam e compartilham conhecimento. Parte do fenômeno, as redes sociais constituem uma forte convergência de diálogo, engajamento e interação de milhões de usuários pelo mundo. Sendo assim, a Web 2.0 vem sendo utilizada como apoio à estratégia organizacional e dos negócios. No campo da Inovação, são múltiplas as oportunidades que surgem diante do bom aproveitamento deste fluxo de informações e conhecimento pelos canais das redes sociais. Mas, como fazê-lo? Visto que nada se identificou na produção científica a esse respeito em específico, este trabalho apresenta um instrumento de gerenciamento da reputação de marcas, produtos e serviços na Internet colaborativa, como forma de avaliar seu potencial de contribuição para suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica. A construção do instrumento resultou em cinco etapas: determinação do escopo; identificação das fontes; avaliação quantitativa da reputação; avaliação qualitativa da reputação e suporte ao planejamento da inovação tecnológica. Metodologicamente, o trabalho iniciou com a revisão do embasamento teórico, avançou para a elaboração de uma primeira proposta do instrumento, seguiu para a submissão desta primeira proposta para avaliação por parte de 6 especialistas e, finalmente, resultou na revisão do instrumento conforme as sugestões recebidas – configurando, desta forma, uma metodologia de análise de face. De 30 aspectos de avaliação, os especialistas sinalizaram concordância (total ou parcial) com 29 destes aspectos, proporcionando uma taxa geral de aprovação de 96,7% em relação ao instrumento elaborado. Concordâncias parciais, e também a única discordância detectada, foram acompanhadas de sugestões para aprimoramento do instrumento. Os resultados demonstraram que é possível utilizar o instrumento apresentado para fins de suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica. Apesar da reputação corporativa na Web 2.0 ser um campo ainda muito incipiente para a gestão da inovação, a tendência é de grande desenvolvimento, de modo que eventuais pesquisas científicas complementares ajudarão a consolidar conhecimentos nesta área – sugerindo-se, principalmente, seguir com estudos de caso da aplicação prática do instrumento apresentado neste trabalho, oportunidades de automação do mesmo, avaliação da influência do *hoax* (histórias falsas) nas redes sociais e estudo do perfil do instrumento junto à cadeia de compras (compradores, influenciadores de compra e usuários finais).

Palavras-chave: Web 2.0. Reputação Corporativa. Inovação Tecnológica. Redes Sociais *Online*.

ABSTRACT

SARTORI, Rodrigo Vinícius. **Reputation management instrument in online social networks to support the process of technological innovation management.** 2012. 107 p. Dissertation (Master in Production Engineering) - Post-Degree Program in Production Engineering, Federal Technology University - Paraná. Ponta Grossa, 2012.

The second generation of Internet, known as Web 2.0, has been revolutionizing the way that government, companies and society interact, work, communicate and share knowledge. Part of the phenomenon, online social networks constitute a strong convergence of dialogue, engagement and interaction of millions of users around the world. So, Web 2.0 is being used as a support to organizational strategy and business. In the innovation field, there are multiples opportunities that arise due to the good use of this flow of information and knowledge in online social network channels. But, how to do it? Since nothing was identified in the scientific literature in this specific respect, this work presents a tool for managing reputation of brands, products and services in collaborative Internet, as a form for evaluating its contribution potential to the process of technological innovation management. The construction of the instrument resulted in five steps: scoping; sources identification; quantitative assessment of reputation; qualitative assessment of reputation and technological innovation planning support. Methodologically, the work started with a theoretical base review, advanced to the elaboration of an instrument's first draft, followed for the submission of this first proposal for evaluation by six experts, and finally resulted in the instrument's revision according to suggestions received – configuring, thus, a method of face analysis. For 30 evaluation aspects, experts have signaled agreement (partial or total) with 29 of these, providing an approval rate of 96.7% to the developed instrument. Partial agreements, and also the only disagreement detected, were accompanied by suggestions for instrument's improvement. Results demonstrated that the instrument presented can be used for purposes of support to technological innovation management. Although corporate reputation on Web 2.0 is still a very early field for the innovation management, tendency is for major development, so that eventual additional scientific researches will help to consolidate knowledge in this area - suggesting, especially, following case studies of practical application of the instrument presented in this paper, automation opportunities of this one, evaluation of hoax (false stories) influence in social networks and profile study of the instrument with the consume chain (buyers, purchase influencers and end users).

Keywords: Web 2.0. Corporative Reputation. Technological Innovation. Online Social Networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conceito mercadológico da “Cauda Longa”	25
Figura 2 - Modelo da “Gestão 2.0”	41
Figura 3 - Impacto da inovação sobre os resultados financeiros das empresas	44
Figura 4 - Ferramenta “Curva de Avaliação de Valor”	47
Figura 5 - Ferramenta “Quatro Ações”	48
Figura 6 - Princípios da estratégia de criação de novos mercados.....	49
Figura 7 - Visão geral da metodologia adotada para pesquisa.....	57
Figura 8 - Amostragem da reputação online da tecnologia “ <i>frost free</i> ”	68
Figura 9 - Posicionamento do instrumento como parte do processo de planejamento.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referencial teórico utilizado para composição de cada etapa do instrumento.....	63
Quadro 2 - Avaliação quantitativa da reputação (modelo).....	69
Quadro 3 - Avaliação quantitativa da reputação (exemplo).....	70
Quadro 4 - Avaliação qualitativa da reputação (exemplo).....	71
Quadro 5 - Destaque de ideias mais populares (modelo).....	72
Quadro 6 - Avaliação qualitativa da reputação (modelo).....	73
Quadro 7 - Suporte ao planejamento da inovação tecnológica (exemplo).....	75
Quadro 8 - Opinião dos especialistas quanto ao instrumento proposto.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Ranking</i> dos países de origem dos usuários do <i>Orkut</i>	21
Tabela 2 - <i>Ranking</i> de idade dos usuários do <i>Orkut</i>	21
Tabela 3 - Estatísticas oficiais do <i>Facebook</i>	22
Tabela 4 - Opinião dos especialistas quanto ao instrumento proposto (Likert).....	77
Tabela 5 - Opinião dos especialistas quanto ao instrumento proposto (indicação de ajustes)	77

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

LISTA DE SIGLAS

CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão do Relacionamento com o Cliente)
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FGV	Fundação Getúlio Vargas
P2P	<i>Peer-to-Peer</i> (Ponto-a-Ponto)
PC	<i>Personal Computer</i> (Computador Pessoal)
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
QFD	<i>Quality Function Deployment</i> (Desdobramento da Função Qualidade)
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas Oportunidades e Ameaças)
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UTP	Universidade Tuiuti do Paraná

LISTA DE ACRÔNIMOS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
VOIP	Voz sobre <i>IP</i> (<i>Internet Protocol</i>)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1. TEMA DE PESQUISA.....	14
1.2. CONTEXTO DE PESQUISA.....	14
1.3. PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.4.1. Objetivo Geral	17
1.4.2. Objetivos Específicos.....	17
1.5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	19
2.1. WEB 2.0 E AS REDES SOCIAIS DIGITAIS	19
2.2. WEB 2.0 E REPUTAÇÃO CORPORATIVA.....	23
2.2.1. Reputação corporativa na Web 2.0: A Cauda Longa	25
2.2.2. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Buzz Marketing</i> / <i>Marketing Viral</i>	30
2.2.3. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>E-mail Marketing Viral</i>	33
2.2.4. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Hotsite Viral</i>	34
2.2.5. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Video Viral</i>	35
2.2.6. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Inteligência Competitiva</i>	36
2.2.7. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Inovação Tecnológica</i>	37
2.2.8. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Gestão 2.0</i>	41
2.2.9. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Criação de Novos Mercados</i>	43
2.2.10. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Ferramentas para Gestão da Inovação</i>	46
2.2.11. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Princípios da Criação de Novos Mercados</i>	49
2.2.12. Reputação corporativa na Web 2.0: <i>Cultura da Inovação</i>	55
3 METODOLOGIA	57
3.1. VISÃO GERAL.....	57
3.2. TIPO DA PESQUISA	57
3.3. ABORDAGEM.....	58
3.4. MÉTODO DA PESQUISA.....	58
3.5. GRUPO DE PESQUISA	60
3.6. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	61
3.7. ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	61
3.8. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO	62

3.9.	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	62
3.10.	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO MÉTODO	62
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	63
4.1.	CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO	63
4.1.1.	Etapa 1 - Determinação do Escopo	64
4.1.2.	Etapa 2 - Identificação das Fontes	67
4.1.3.	Etapa 3 - Avaliação Quantitativa da Reputação	69
4.1.4.	Etapa 4 - Avaliação Qualitativa da Reputação	70
4.1.5.	Etapa 5 - Suporte ao Planejamento da Inovação Tecnológica	74
4.2.	AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO	76
4.2.1.	Opinião do Especialista Maurício Vargas - ReclameAqui	78
4.2.2.	Opinião do Especialista Pablo Guerreiro - Consumidor Insatisfeito	78
4.2.3.	Opinião do Especialista Cezar Calligaris - Even	78
4.2.4.	Opinião do Especialista Edney Souza - Polvora!	79
4.2.5.	Opinião do Especialista José Carlos Rodrigues - <i>Disney Online Studios</i>	80
4.2.6.	Opinião da Especialista Amanda da Costa da Silveira - UFRGS	83
4.3.	REVISÃO DO INSTRUMENTO	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
6	APÊNDICES	98
7	ANEXOS	100

1 INTRODUÇÃO

Ao se pesquisar pelo tema, percebe-se que o fenômeno da Internet colaborativa (Web 2.0) é ainda de inexpressiva produção científica no campo da Engenharia de Produção. Porém, ganha cada vez maior relevância, pois, ao afetar substancialmente a forma como o Conhecimento é criado e compartilhado, entre Governo, Empresas e Sociedade, os sistemas produtivos acabam sendo impactados diretamente, e o reflexo nos resultados corporativos é cada vez mais sensível.

Este trabalho é voltado para as redes sociais online, um dos componentes da Web 2.0 – por sua vez, como uma das aplicações destas redes, estuda-se a contribuição da reputação corporativa nos ambientes virtuais colaborativos para a gestão da inovação tecnológica.

1.1. TEMA DE PESQUISA

De acordo com classificação proposta pela ABEPRO (2008) a Engenharia de Produção foi classificada em 10 áreas e 55 subáreas. Este trabalho de pesquisa enquadra-se na área de concentração da Engenharia Organizacional. Quanto às subáreas, são enquadradas Gestão da Inovação, Gestão do Conhecimento, Gestão do Desempenho Organizacional e suas respectivas correlações.

Os principais temas tratados neste trabalho são Web 2.0, Gestão da Inovação e Gestão do Desempenho Organizacional.

1.2. CONTEXTO DE PESQUISA

A difusão das chamadas “redes sociais” ou “mídias sociais” da Internet lança um novo olhar às boas práticas de gerenciamento de negócios: a gestão da “reputação corporativa *online*”, ou “reputação corporativa digital”. Por reputação corporativa digital, entenda-se tudo aquilo que se propaga a respeito da Empresa (sua marca, seus produtos e/ou seus serviços) nas discussões mantidas em mídias sociais digitais. Mais que apenas se defender de opiniões desfavoráveis, é possível às organizações empresariais aproveitar o conhecimento privilegiado disponível, originado diretamente e espontaneamente de influenciadores de compra,

compradores e consumidores finais, para tomada de decisões estratégicas, sobretudo ligadas à gestão da inovação de processos, produtos e serviços. Desconhecendo os mecanismos de criação e compartilhamento de informações e conhecimentos em mídias sociais digitais, as empresas deixam de aproveitar oportunidades: algumas ideias potencialmente inovadoras circulam apenas pela Internet – e originadas diretamente de e entre os *stakeholders* do negócio.

O advento da segunda geração da Internet, conhecida como Web 2.0, trouxe novo paradigma para a relação entre Empresas e Sociedade, incluindo influenciadores de compra, compradores e consumidores finais. Entre outras, importante regra é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva. Isso explica o sucesso dos principais canais de expressão da Web 2.0 em forma das mídias sociais digitais, como *blogs*, *Orkut*, *Twitter*, *Facebook*, *Google+*, *YouTube*, *LinkedIn*, entre outros. E sobretudo no Brasil, país que possui população tida como uma dos maiores participantes em escala mundial nestes canais.

Antes da popularização da Internet, os processos de comunicação corporativa com a Sociedade priorizavam as informações a respeito da Empresa, da Marca e dos produtos e serviços que eram divulgadas pela imprensa convencional, seja em mídia de TV, rádio ou escrita (jornais e periódicos). Para tanto, tradicionalmente se costumava investir apenas em Assessorias de Relações Públicas, a fim de proporcionar às Empresas o maior grau de controle possível sobre sua própria reputação. No entanto, a partir do século XXI, de forma cada vez mais ampla, as mídias sociais digitais ultrapassam largamente os canais de comunicação tradicionais, em relação ao grau de influência positiva ou negativa que as opiniões e informações circulantes trazem sobre os resultados corporativos. Quando é completamente ignorado pelas Empresas, o conteúdo gerado e compartilhado pelas mídias sociais implica em perda de controle sobre a gestão da Marca, e, por consequência, impacto direto nos resultados dos negócios.

Velocidade de propagação de uma ideia pela Internet é fator-chave para avaliar a importância das mídias sociais digitais nos negócios: de fato, cada vez menos tempo é necessário para que conteúdo atinja um número cada vez maior de pessoas (em função do número crescente de usuários de Internet, do aumento expressivo das velocidades de conexão via tecnologia banda larga e da proliferação

de canais de redes sociais). Devido à criatividade no posicionamento de uma opinião ou informação em mídias sociais digitais, a massa de usuários da Internet é atingida em tempo muito curto (dias ou mesmos horas). Existem casos já considerados clássicos: por exemplo, a *United Airlines*, tradicional companhia de aviação civil norte-americana, ignorou a justa reclamação de um Cliente insatisfeito por ter recebido sua guitarra quebrada na esteira de bagagens despachadas ao fim de uma viagem aérea (pior, da janela do avião, momentos antes, em seu assento, viu os operadores jogarem as bagagens de modo totalmente descuidado no carrinho de transporte). O Cliente então, sendo um músico, criou um *video clip*, bem humorado, mas de teor bastante agressivo contra a companhia, e postou na rede social *YouTube* (vídeos *online* compartilhados) em Julho de 2009. Em 4 dias, alcançou 1 milhão de visitas, e em menos de uma semana, chegou a 2 milhões. A *United Airlines*, inicialmente se recusando a indenizar o Cliente, reviu sua posição diante do estardalhaço público. Entretanto, só o fez depois que sua imagem corporativa já havia sido irremediavelmente comprometida.

Indaga-se, pois, com este trabalho, em que aspectos gestão da reputação corporativa na Web 2.0 pode se relacionar com gestão da inovação, e qual o grau de importância desta relação. A construção de um instrumento de gerenciamento da reputação corporativa em redes sociais *online* como apoio ao processo de gestão da inovação tecnológica pode permitir avaliar cientificamente a questão.

1.3. PROBLEMA DE PESQUISA

Como tratar opiniões sobre marcas, produtos e serviços, que repercutem em ambientes de redes sociais digitais, de modo a extrair informações decisivas para o processo de gestão da inovação tecnológica?

1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1. Objetivo Geral

- Construir e avaliar um instrumento de gerenciamento de reputação corporativa nas redes sociais *online* como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar critérios que permitam filtrar e extrair informações a respeito de reputação corporativa em ambiente Web 2.0 que sejam úteis para o processo de gestão da inovação tecnológica.
- Identificar a aceitação junto a especialistas em reputação corporativa / inovação tecnológica a respeito do instrumento construído.

1.5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Pesquisa concluída por Rodrigues (2009) identificou que cerca de 49% das maiores empresas atuantes no Brasil (nacionais e multinacionais, sendo que 37% delas possuem faturamento anual maior que R\$ 1 bilhão) pretendiam, em um prazo de até um ano, monitorar a exposição de suas marcas nas redes sociais *online*.

Tais empresas, em função do volume de seu faturamento e da massa de clientes atingida, preocupam-se com os possíveis desdobramentos para seus negócios que informações e opiniões sobre a marca circulantes pelos canais da Web 2.0 podem proporcionar. São empresas que, por seu porte organizacional, possuem processos de marketing avançados, além de investimentos apreciáveis em processos de inteligência competitiva e vigilância tecnológica.

No entanto, apesar de já existirem fornecedores no Mercado que oferecem soluções e softwares de gerenciamento da reputação corporativa em redes sociais *online*, não foram identificadas opções específicas para filtragem e aproveitamento de informações voltadas aos processos de gestão da inovação tecnológica.

Este estudo, resultante no instrumento de gerenciamento da reputação corporativa em redes sociais *online* especificamente para apoio aos processos de

gestão da inovação tecnológica, representa além da continuidade à pesquisa científica de Rodrigues, a base de conhecimento necessária para aprimoramento das soluções tecnológicas disponíveis no Mercado para o Marketing Tecnológico.

Ao se recorrer à literatura científica, percebe-se uma lacuna entre Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica, por um lado, e Gerenciamento de Reputação Corporativa e Monitoramento de Redes Sociais, por outro. Esta pesquisa constrói a ponte necessária entre os temas.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa é estruturada em cinco capítulos, que apresentam:

- Capítulo 1: contextualização do tema, abordando o problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa.

- Capítulo 2: fundamentação teórica, no qual são abordados conceitos de Web 2.0, redes sociais digitais, Reputação Corporativa, Inteligência Competitiva e Inovação Tecnológica.

- Capítulo 3: metodologia que se adotou para atingir os objetivos propostos, explicitando a delimitação da pesquisa, o método de abordagem, a classificação da pesquisa, grupo de especialistas consultados e ainda os dados que foram coletados e analisados.

- Capítulo 4: análise e interpretação dos resultados obtidos – incluindo a construção do instrumento proposto, a avaliação do mesmo por parte de especialistas e sua consequente revisão conforme sugestões de melhorias.

- Capítulo 5: considerações finais sobre o trabalho.

1 EMBASAMENTO TEÓRICO

Foi necessário construir um arcabouço teórico para sustentação da pesquisa, principalmente dada a incipiência científica do tema. Assim, realizou-se a identificação dos principais autores em domínios do conhecimento como: Web 2.0 e redes sociais digitais, Reputação Corporativa, Inteligência Competitiva e Inovação Tecnológica, tanto em livros de referência nacional e internacional quanto em artigos científicos publicados, além das obrigatórias obtenções de dados sobre redes sociais *online* realizadas diretamente em seus respectivos portais (*Orkut, Facebook, Google+, etc*).

2.1. WEB 2.0 E AS REDES SOCIAIS DIGITAIS

A expressão “Web 2.0” representa uma Internet remodelada, uma rede essencialmente colaborativa, em que o conteúdo é criado e compartilhado principalmente pela sua enorme massa de usuários. O conceito é definido como a mudança para uma Internet como plataforma, e também como um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma (O'REILLY, 2005). A Web 2.0 representa um verdadeiro “tsunami digital” (sic), porque as ferramentas colaborativas e altamente amigáveis, que permitem aos usuários de todos os tipos participarem com ideias, informações e opiniões, representam para a Internet uma mudança sem antecedentes de patamar, envolvendo simultaneamente centenas de milhões de pessoas em todas as partes do mundo (TERRA, 2010).

Redes digitais de relacionamento social são frutos tecnológicos e fenômenos sociológicos, proporcionados pela Web 2.0, estruturadas a partir da Teoria do Caos, especificamente de estudos de sistemas não-lineares e de geometria fractal: supostamente, duas pessoas quaisquer, em qualquer parte do mundo, estão conectadas no máximo por seis laços de amizade (o “amigo do amigo do amigo do amigo do amigo do amigo”) ou de algum grau de relacionamento (o “conhecido do conhecido do conhecido do conhecido do conhecido”), bem como das mais variadas combinações, limitadas a seis níveis, de “amigo do conhecido do conhecido do amigo... etc” (MILGRAM, 1967).

Redes sociais, em contexto mais amplo de significado sociológico, são redes de comunicação que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder (CAPRA, 2002). Isto parece se aplicar com legitimidade para o meio digital.

Porém o que de fato caracteriza a Web 2.0, diferenciando-a frontalmente da primeira geração da Internet comercial dos idos dos anos 1990 é que usuários não são mais simples consumidores de informação postada por “fontes oficiais” (como o são as próprias Empresas fornecedoras de bens e serviços) – são agora a principal fonte de geração e compartilhamento de informação, ideias e, portanto, oportunidades para empresas atentas a este movimento virtual. Redes sociais *online* ganham, neste contexto, uma importância muito maior como fenômeno social que como mera Tecnologia da Informação (TERRA, 2010).

As ferramentas de redes sociais *online*, no início do novo milênio, são o limiar entre o simples e uma grande revolução (TERRA, 2010):

- simples porque as ferramentas são muito fáceis de utilizar, a baixo custo e são implementáveis, em alguns casos, em questão de dias.
- potencialmente revolucionário porque essas ferramentas carregam o potencial de atingir e engajar milhares ou mesmo milhões de usuários e estimular de forma bastante natural o diálogo, a colaboração e a participação.

O Brasil é um dos líderes mundiais em participação em mídias sociais *online*, razão pela qual as Empresas que atuam no país (sejam empresas brasileiras ou estrangeiras) podem e devem utilizar a reputação digital (incluindo de concorrentes) como fonte de informação para tomadas de decisão nos negócios (RODRIGUES, 2009 e TERRA, 2010).

A rede social *Orkut*, por exemplo, criação da norte-americana *Google* originalmente direcionada para usuários nos EUA, tem no Brasil seu maior número de usuários, com mais da metade dos acessos no mundo (vide Tabela 1).

Tabela 1 - Ranking dos países de origem dos usuários do Orkut

País	Participação
Brasil	50,60%
Índia	20,44%
Estados Unidos	17,78%
Paquistão	0,86%
Paraguai	0,44%
Reino Unido	0,40%
Portugal	0,36%
Afeganistão	0,35%
Japão	0,34%
Canadá	0,33%

fonte: *Orkut Demographics* - Acessado em Novembro / 2011

(<http://www.orkut.com/MembersAll>)

Sobretudo para empresas que possuem produtos e serviços voltados ao público brasileiro jovem, a decisão por manter uma gestão da reputação digital é praticamente mandatória, considerando que mais da metade dos usuários estão na faixa etária de 18 a 25 anos (vide Tabela 2).

Tabela 2 - Ranking de idade dos usuários da Orkut

Idade	Participação
18 - 25 anos	53,48%
26 - 30 anos	14,99%
31 - 35 anos	6,68%
36 - 40 anos	4,15%
41 - 50 anos	4,14%
mais que 50 anos	3,47%

fonte: *Orkut Demographics* - Acessado em Novembro / 2011

(<http://www.orkut.com/MembersAll>)

Existem incontáveis mídias sociais digitais, mas a rede considerada mais bem-sucedida mundialmente é a norte-americana *Facebook*, criada em 2004 por Mark Elliot Zuckerberg, então estudante universitário em Harvard (em 2010, em função de sua criação mais famosa, era apontado como um dos mais jovens bilionários, com fortuna estimada em cerca de US\$ 4 bilhões, segundo a revista

Forbes em sua versão digital - http://billionaires.forbes.com/topic/Mark_Zuckerberg, acesso em 11/11/10). Mantenedores de redes sociais *online* não ganham dinheiro diretamente com o acesso do público usuário (pois é acesso gratuito), mas sim vendendo espaço publicitário para empresas interessadas nessa movimentação virtual – e a fortuna do criador do *Facebook*, proporcionada por sua mais famosa criação, parece demonstrar claramente o sucesso deste modelo de negócio.

As estatísticas divulgadas pelo próprio *Facebook*, sistema com mais de 800 milhões de usuários, não deixam dúvidas sobre a relevância para as empresas de se acompanhar atentamente a trajetória de suas reputações *online*, a fim de que consigam tanto adesão permanente junto aos seus respectivos públicos-alvo quanto para processos de inteligência competitiva e de gestão da inovação tecnológica (vide Tabela 3).

Tabela 3 - Estatísticas oficiais do Facebook

Pessoas no Facebook	Mais de 800 milhões de usuários ativos. Mais de 50% dos usuários ativos acessam o <i>Facebook</i> diariamente. Em média, cada usuário possui 130 amigos.
Atividade no Facebook	Há mais de 900 milhões de objetos em que as pessoas interagem (páginas, grupos, eventos e comunidades). Em média, cada usuário está conectado a 80 páginas, grupos e eventos. Em média, são compartilhadas mais de 250 milhões de foto por dia.
Alcance Global	Mais de 70 traduções disponíveis no <i>site</i> . Cerca de 75% dos usuários do <i>Facebook</i> residem fora dos Estados Unidos. Mais de 300 mil pessoas ajudaram a traduzir o <i>site</i> através das ferramentas de tradução.
Plataforma	Em média, usuários do <i>Facebook</i> instalam 20 milhões de aplicativos por dia. A cada mês, mais de 500 milhões de usuários usam aplicativos do <i>Facebook</i> ou experimentam a plataforma <i>Facebook</i> integrada em outros <i>websites</i> . Mais de 7 milhões de aplicativos e <i>websites</i> estão integrados com o <i>Facebook</i> .
Mobilidade	Há mais de 350 milhões de usuários ativos atualmente acessando o <i>Facebook</i> através de dispositivos portáteis. Há mais de 475 operadoras globais de dispositivos portáteis trabalhando para desenvolver e promover produtos para <i>Facebook</i> para estes dispositivos.

fonte: *Facebook* - Novembro / 2011 (<http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>)

A tecnologia evolui a taxas crescentes. Demorou 55 anos para o automóvel conquistar um quarto do mercado norte-americano, mas só 35 anos para o telefone, 22 para o rádio, 16 para o computador pessoal, 13 para o telefone celular, 7 anos para a Internet, 3 anos para o iPod e 1 ano para Facebook. A primeira mensagem de texto foi enviada em 1992. Nos dias atuais, o número de textos diários ultrapassa a população do planeta. O *Twitter* foi lançado em 2006, no final de 2009, o universo *Twitter* tinha 75 milhões de usuários. Esse ritmo e volatilidade geram riscos competitivos, mas também oportunidades. Demandam mercados que estão aceitando novas tecnologias e requisitam agilidade tecnológica (VAN OPSTAL, 2010).

Com pouca informação e escassos canais de comunicação e *feedback*, os consumidores, historicamente, sempre estiveram em desvantagem nos confrontos com as empresas. Mas a Internet, fundamentalmente a Web 2.0, mudou tudo isso, proporcionando-lhes não apenas uma voz coletiva, mas também um fórum por meio do qual propagá-la. Com um novo conjunto de tecnologias e formas de mídia *online*, os Clientes deixaram de ser meros observadores passivos e ganharam um papel de destaque. Nas redes sociais *online*, eles têm um poder muito maior de divulgar sua opinião de maneira visível, ampla e eficiente. Nunca foi tão verdadeiro: quem manda é o Cliente – e ele pode trazer tanto oportunidades quanto incômodos para as organizações empresariais (BLACKSHAW, 2010).

2.2. WEB 2.0 E REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Está se tornando comum a discussão a respeito da importância da gestão da “reputação digital” ou “reputação *online*” de uma Marca (reputação corporativa em meios eletrônicos), ou seja, o conhecimento, posicionamento, análise crítica e tomada de decisões ante ao que se propaga a respeito da Empresa na Internet pelas redes sociais. Percebe-se que a partir do século XXI o tema ganha cada vez maior relevância para a boa gestão dos negócios, principalmente pela tendência irrefreável de popularização deste meio digital pelos próximos anos. A gestão de reputação já é apontada como tema mais importante na comunicação corporativa e organizacional no início dos anos 2000 (DOORLEY; GARCIA, 2006). Por extensão, a gestão da reputação em ambiente digital (Web 2.0) é igualmente prioritária (BLACKSHAW, 2010).

Uma pesquisa da reputação realizada por Berg (2006) com 60 empresas norte-americanas, tanto de bens quanto de serviços, relacionou a imagem corporativa das melhores qualificadas com o grau de apropriação tecnológica. Tal estudo discutiu a maturidade dos processos de gestão tecnológica destas empresas pesquisadas, e estabeleceu vínculo entre a capacidade de trabalhar proativamente a imagem corporativa e os resultados em inovação de produtos, serviços e processos.

Parece nítida uma relação direta entre volume de faturamento e grau de domínio de Mercado, de um lado, com importância dada à voz de Clientes e potenciais Clientes em todos os canais que estiverem acessíveis, por outro lado (RODRIGUES, 2009).

Há que se considerar também a confiabilidade de quem posta informações e opiniões sobre uma marca nas redes sociais *online*: neste contexto, é importante atribuir pesos diferentes a um usuário que critica a empresa de forma anônima (usando ou não *fakes* – perfis falsos) ou quem o faz com identidade assumida legítima. Da mesma forma, não apresentariam o mesmo valor a opinião de um consumidor tradicional e um consumidor ocasional (RESNICK et al., 2000). Um complicador deste raciocínio é o número de seguidores que o postador possui: neste caso, um real entusiasta da Marca elogiando, mas poucas pessoas repercutindo, não seria tão relevante quanto um leigo da Marca criticando, mas com milhares ou milhões de seguidores repercutindo.

Indo além: questiona-se até mesmo qual o contexto social do usuário opinante. Que tipos de amigos (ou contatos) virtuais tal pessoa, postadora de opiniões sobre a Marca, possui em seu perfil eletrônico? A que tipo de comunidades está vinculada? O que tais relações podem induzir a respeito da idoneidade ou dos interesses não-declarados daquela pessoa? Os desdobramentos podem parecer, em uma primeira análise, virtualmente infinitos, e talvez realmente o sejam. Contudo, um primeiro filtro, mais elementar, já parece ser suficiente para qualificar algumas informações: em uma hipotética situação que determinada marca recebesse severa crítica em canais da Web 2.0, a identidade de tal pessoa fosse monitorada e seu perfil social eletrônico revelasse, neste exemplo, que trabalha para o concorrente, tal opinião colhida poderia certamente ser menos relevante (SMITH et al., 2008)

Há, no entanto, reputação tanto interna quanto externa na empresa. Mereceriam uma atenção diferenciada as redes sociais internas, ou seja, aquelas disponibilizadas pela empresa para seus próprios colaboradores interagirem no

ambiente corporativo interno, tais como *blogs*, fóruns e intranet. Questiona-se a respeito do fator espontaneidade ser provavelmente bloqueado neste caso. As pessoas não se sentiriam totalmente confortáveis em manifestar o que realmente pensam e sentem, sabendo que a empresa está deliberadamente monitorando tais canais. Por outro lado, principalmente nas corporações maiores, é comum se recorrer a equipes multifuncionais para execução de projetos, e para conceder-se o grau de autonomia necessário, e fundamentalmente para promover inovação efetiva, qualquer indício de censura percebido e comunicado entre o pessoal operacional abala imediatamente o comprometimento dos colaboradores (BRZOZOWSKI; SANDHOLM; HOGG, 2009).

2.2.1. Reputação corporativa na Web 2.0: a Cauda Longa

A Internet, sobretudo a Web 2.0, age como catalisador para um fenômeno tecnológico, social e mercadológico, conforme apontado por Anderson (2004), ex-jornalista do *The Economist* e editor da revista *Wired*, em sua Teoria da Cauda Longa: o mercado de nichos. O nome “cauda longa” deriva da interpretação dos gráficos estatísticos de distribuição normal – a “cauda” são as regiões mais extremas do gráfico (as “exceções”, ou “minorias”). Em um modelo convencional de negócios, estoque é uma variável crítica, pois seu custo logístico de manutenção costuma ser expressivo para as empresas. Portanto, é comum que o portfólio de produtos se restrinja à oferta dos itens com maior giro, e de maneira geral aos produtos mais genéricos. Modelos de negócio baseados na Internet, por sua vez, usufruem da grande vantagem do “estoque virtual”: um *website* pode oferecer virtualmente tudo, potencialmente produtos mais específicos. É a migração do mercado de massa para o mercado de nicho, conforme ilustra a Figura 1.



Figura 1 - Conceito mercadológico da “Cauda Longa”

Fonte: Blog “A Cauda Longa” (<http://acaudalonga.com.br>) - Acesso em 12/05/11

Para Anderson (2004), a economia está mudando seu foco de atenção dos *blockbusters*, (os mega-sucessos da massa de consumo), para os nichos de consumo. Sob esse prisma, a economia tradicional – que o autor denomina “economia de escassez” – começa a dar lugar para uma nova economia - a “economia da abundância”. No modelo antigo (economia da escassez), a produção e a distribuição de produtos custam caro, e por isso é tido como mais sensato concentrar esforços em produzir e distribuir produtos com forte apelo popular. É o modelo mental de economia de massa, que predomina desde a Revolução Industrial. Como é muito mais dispendioso produzir e distribuir, produtos sem apelo popular custam mais caro ou, o que é mais comum, simplesmente não são encontrados.

Por sua vez, no modelo da economia da abundância, com custos reduzidos de produção e de distribuição, há espaço para que os produtos afastados da “cabeça” da curva de distribuição normal, ou seja, produtos que não são sucessos de consumo tenham também o seu mercado garantido. Para explicar como a aparente contradição à Lei de Pareto (que determina que 80% dos esforços são responsáveis por apenas 20% dos resultados e apenas 20% dos esforços são responsáveis por 80% dos resultados) seria sim plenamente possível economicamente, Anderson (2004) destaca três aspectos-chave:

1. Inovação Tecnológica proporciona que vários tipos de produtos sejam cada vez mais fáceis e mais baratos de se produzir (abundância na produção);
2. Tecnologia da Informação (TI), ou mais precisamente tecnologia Web, resulta em que o consumidor tenha acesso facilitado a todos os tipos de produto, e não mais apenas aos sucessos de massa;
3. Tal facilidade de busca e principalmente as recomendações de outros consumidores (papel proporcionado pela Web 2.0) fazem com que, rapidamente, a demanda se espalhe pela cauda da curva, não se limitando mais a um número pequeno de estrondosos sucessos que antes estavam disponíveis.

O inquietante conceito é mais facilmente aplicável aos produtos em formato digital, tais como músicas e filmes. Anderson (2004) alerta para o fenômeno mercadológico que envolve gravadoras e produtoras independentes: nos idos da década de 1990, estas empresas passaram por extremas dificuldades para sobreviver (questão da venda legal dos CDs versus *download* ilegal e gratuito das

obras). Dez anos mais tarde, no entanto, as que sobreviveram ressurgem com novas vantagens competitivas, ao serem impulsionadas por consumidores seletos (porém numerosos na “cauda longa”) muito dispostos a recusar frontalmente os “sucessos do momento”. De fato, em tal época já se tornava muito mais acessível aos artistas independentes (sem contratos com grandes gravadoras ou estúdios) gravar uma música ou para se produzir um filme, visto que a disponibilidade é muito maior de equipamentos profissionais de gravação, filmagem e pós-produção.

Mesmo o computador pessoal, no estágio de desenvolvimento tecnológico alcançado na primeira década do século XXI, já proporciona que qualquer pessoa possa gravar sua própria música e o resultado apresenta qualidade muito próxima a uma gravação de estúdio profissional. E este mesmo PC simples, porém conectado a redes sociais *online*, pode fazer com que um anônimo em um dia se torne a próximo famoso do dia seguinte. São vários os exemplos deste fenômeno, em especial no *Youtube* – a cada acesso diário, é possível identificar na página principal daquele *website* os mais novos sucessos mundiais de ex-anônimos do dia anterior (sucesso medido pelo portal em função da repercussão gerada em forma de número de acessos, quantidade de comentários e do número de votos positivos na enquete “Gostei / Não Gostei”).

Os portais *online* de comércio eletrônico oferecem produtos acabados de forma onipresente. Por exemplo, é fácil encontrar músicas de todo o mundo para comprar pela Internet. O preço é baixo, uma vez que já se pode comprar músicas individuais, não mais apenas álbuns inteiros, usualmente tomados de músicas menos atrativas que aquela que realmente se quer escutar. Em especial, o custo de distribuição é nulo, pois não há circulação de mercadorias físicas: um simples comando de *download* e, graças à tecnologia da Internet de banda larga, em poucos segundos ou minutos a obra está disponível no computador do usuário consumidor.

Retomando a Lei de Pareto, ou Lei 80/20: estaria então demonstrado que no fenômeno mercadológico da Cauda Longa (um dos efeitos da Web 2.0), esta “Lei”, um dos maiores alicerces do culto à eficiência do Século XX e seu modelo mental da Revolução Industrial, poderia ser questionada. Anderson (2004) alega ter tido sua grande inspiração em uma fortuita visita à Ecast, empresa de comércio de músicas pela Internet. O autor descobriu que, contrariando suas expectativas, não eram os 20% “top” que geravam a maior parte dos lucros. Em função dos desprezíveis custos de armazenamento (HD de computador) e distribuição (Web) das músicas,

voluptuosos 98% das músicas geravam lucros consideráveis para a empresa. Pelo único fato de que as músicas - por mais desconhecidas e direcionadas que pudessem parecer - estavam disponíveis, ao menos uma ou duas eram faturadas mensalmente. Multiplicando-se o baixíssimo volume de vendas (totalmente impensável nas prateleiras de uma loja convencional de CDs) pelas dezenas de milhares de consumidores que visitam a loja virtual a cada dia, resultava-se em um excelente negócio.

Naturalmente, afirmar que 98% dos produtos disponíveis em um catálogo são vendidos uma vez ou outra não revoga Pareto por completo. Mas o resultado de tal combinação de disponibilidade completa com baixos custos de armazenamento levou a *Amazon* a afirmar que algo entre 25% e 33% de suas vendas vem de livros listados além da posição 100.000 no *ranking* de popularidade (ANDERSON, 2004). Para uma compreensão do significado destes valores, 100.000 é a quantidade de títulos tipicamente disponível em uma grande livraria. Pela Lei de Pareto, 80% do lucro de uma livraria deste porte deveriam vir da venda dos primeiros 20.000 títulos. Entretanto, em uma livraria digital (onde dispor um livro na “prateleira” significa inserir seu título, autor, editora e foto da capa em um banco de dados), mais de 25% do lucro vem de livros que em uma tradicional livraria não estariam disponíveis sequer por encomendas.

Outro modelo de negócio em que é possível avaliar o efeito “cauda-longa” de reputação digital na Web 2.0 é a empresa *Netflix*, um serviço norte-americano originalmente para aluguel de filmes pelo correio, e que também disponibiliza a opção de assistir filmes *online* (em 2011, a empresa iniciou negócios no Brasil). Quando se analisa o negócio das videolocadoras convencionais, não se surpreende que a maior parte do faturamento advenha do aluguel de lançamentos. Os clientes das maiores redes de locadoras, como, por exemplo, *Blockbuster*, costumam estar sempre ávidos pelos próximos vídeos a serem lançados, e poucos meses depois destes lançamentos, os filmes são imediatamente relegados a segundo plano. Assim, é comum que na prateleira de oportunidades em uma destas megalocadoras, tais cópias sobrando dos sucessos passados sejam vendidas a preços inferiores a DVDs / *Blue-rays* novos.

Entretanto, no caso da *Netflix*, cerca de 70% dos aluguéis dos mais de 60.000 títulos (um número impraticável para uma locadora convencional) advêm dos filmes

mais antigos, já fora da categoria dos lançamentos há muitos anos, mesmo décadas (ANDERSON, 2004).

Para o autor já referenciado, as regras básicas para melhor aproveitar a Cauda Longa para os negócios do século XXI são:

1. Tornar o produto disponível;
2. Avisar os consumidores.

Ou seja, produzir, colocar à venda em alguma loja virtual e dar ciência aos consumidores - através da própria loja ou de um dos vários sistemas de recomendação disponíveis na Web 2.0 - da existência de tais produtos. Com milhões de internautas em todo o mundo, um produto provavelmente não se torna o um novo megassucesso mundial, mas certamente vai atrair a atenção de gente suficiente para trazer lucro significativo.

Contudo, o elemento mais importante, que essencialmente viabiliza o fenômeno do mercado de nichos, com destaque ao papel central da Web 2.0, é o sistema de recomendações que invariavelmente se instala, uma vez que se tem uma gama grande de opções e uma loja virtual com um volumoso catálogo para consultar (muito maior que um catálogo físico de uma loja convencional). As pessoas gostam de emitir opiniões, pois julgam possuir considerações inteligentes e importantes sobre os produtos e serviços que são consumidos (ANDERSON, 2004 e TERRA, 2010). Disto desdobra-se a criação de uma rede de recomendações, incluindo sistema de *ranking*, que permite a estruturação de informações preciosas sobre quão bom ou adequado ao gosto do potencial consumidor é um determinado produto ou serviço.

Ações comuns de Marketing do tipo listas “TOP 10” de qualquer categoria são muito efetivas para influenciar compras. Do mesmo modo, a prática das recomendações do tipo “pessoas que compraram este produto também compraram este outro”. E é por isso que os consumidores vão começando a ter acesso a produtos antes desconhecidos. Como consequência, novos autores literários, novos gêneros de música, filmes antigos ou estrangeiros que não tenham entrado em circuito comercial vão se estabelecendo no Mercado. Embora certamente nunca se tornem *bestsellers*, representam lucro assegurado para seus autores, em função de que há centenas de milhões de consumidores potenciais no mundo todo, “a um *click* de distância” (ANDERSON, 2004).

Considere-se que o mercado de nichos (“Cauda Longa”) não se resume exclusivamente a produtos digitais (tipicamente músicas e filmes). O autor da teoria da Cauda Longa estudou ainda um grupo de aficionados por cartuchos de videogame Atari, sistema obsoleto desde a década de 1980. O Atari ainda mantém um séquito fiel, que além de consumir os velhos cartuchos de jogos de décadas atrás, também passou a consumir novos jogos – para Atari – produzidos em pleno século XXI! Explica-se: a demanda por jogos foi tão significativa que fez com que um grupo de programadores passasse a produzir jogos novos e a distribuir os mesmos em cartuchos que eles mesmos fabricam (produção artesanal)! Neste mesmo contexto, produtos de nichos virtualmente impossíveis de serem encontrados, até um passado bastante recente, em pouco tempo passaram a estar muito mais disponíveis graças à Web 2.0 e aos vários sistemas de recomendação incorporados. Quanto a esses sistemas, *blogs* especializados são citados pelo autor como tendo um papel primordial na disseminação de recomendações confiáveis (ANDERSON, 2004).

2.2.2. Reputação corporativa na Web 2.0: *Buzz* marketing / marketing viral

Buzz Marketing (o marketing do “burburinho”) é um termo associado ao marketing boca-a-boca - uma forma alternativa de fazer marketing, especialmente em ambiente Web 2.0. Basicamente, a interação dos consumidores e usuários de um produto ou serviço serve para amplificar a mensagem de marketing original. Em outras palavras, é definida como a ampliação dos esforços de marketing inicial por terceiros através de sua influência passiva ou ativa (THOMAS JR., 2006).

No auge do sucesso do aplicativo *Second Life* (www.seconddlife.com - um mundo virtual paralelo que as pessoas podem viver uma “vida alternativa” inteira através da Internet, interagindo com os demais usuários), várias empresas, no Brasil e em todo o mundo, aproveitaram para lançar seus negócios em mundos virtuais – de bancos a redes de *fast-food*. Tais empresas primaram por aspectos de marketing na Web 2.0 para gerar *buzz* e renovar a imagem corporativa (KOHLENER; MATZLER; FULLER, 2009).

O *buzz* é descrito como uma forma de propaganda entre os consumidores, podendo ser uma excitação vaga, mas positiva – sempre com uma associação ou expectativa sobre um produto ou serviço. *Buzz* positivo frequentemente envolve

metas de comercialização de efeito viral, relações públicas, publicidade e meios de comunicação na Web 2.0. Este termo refere-se tanto à execução da técnica de marketing, quanto ao próprio burburinho resultante. Há casos reconhecidos de produtos amparados por uma forte campanha de *Buzz Marketing* em seus lançamentos: a série de filmes *Harry Potter*, o automóvel *Volkswagen New Beetle*, a série infantil *Pokemon*, o filme *The Blair Witch Project*, entre outros (DYE, 2001).

Por sua vez, Marketing viral ou publicidade viral refere-se a técnicas de marketing que tentam explorar as Redes Sociais *online* para produzir aumentos exponenciais da divulgação da Marca, em analogia a processos de propagação de uma epidemia. A definição de marketing viral foi cunhada originalmente para descrever a prática de vários serviços de *e-mail* gratuito em adicionar publicidade ao fim das mensagens enviadas por seus usuários. O que se assume é que, se a mensagem chega a um destinatário "sadio", esse usuário será "infectado" e reenviará o *e-mail* para outras pessoas em sua rede, "infectando-os" também, e assim por diante. Como, no geral, um usuário "infectado" envia email para mais de um usuário, o que se espera é um crescimento exponencial (ao menos no início da "contaminação") das mensagens (THOMAS JR., 2006).

O marketing viral é, por vezes, utilizado para descrever alguns tipos de campanhas de marketing baseadas na Internet, incluindo o uso de *blogs*, *sites* aparentemente amadores, e outras formas de *astroturfing* para criar o rumor de um novo produto ou serviço (THOMAS JR., 2006).

Astroturfing é um termo que surgiu, na Web 2.0, para designar ações políticas ou publicitárias que tentam criar a impressão de que são movimentos espontâneos e populares. O termo em inglês vem de *Astro Turf* (grama sintética) em oposição ao termo *grassroots* (que são movimentos espontâneos da comunidade). A prática do *astroturfing* é altamente maléfica para a reputação das Empresas (BLACKSHAW, 2008).

A "publicidade viral" refere-se à ideia de que as pessoas vão compartilhar conteúdo e diversão. Esta técnica é frequentemente patrocinada por uma marca que busca difundir em massa um produto ou serviço. Os anúncios virais tomam muitas vezes a forma de divertidos videoclipes, jogos interativos em tecnologia *Flash*, imagens e até mesmo texto (THOMAS JR., 2006).

É possível para as empresas controlar a reputação *online* dos seus produtos através do monitoramento do "burburinho digital". Para algumas empresas, é

especialmente importante avaliar os rumores a respeito de um produto antes de atacar o mercado. Alguns fatos relevantes:

- Pesquisa realizada pelo CGI – Comitê Gestor da Internet no Brasil (2007) revelou que quase metade das pessoas que utilizam a Internet costuma realizar pesquisas de preço de bens ou serviços na rede (45%), enquanto apenas 16% relataram ter finalizado a compra através da Web. Os dados mostram que a Internet se consolidou como uma ferramenta para comparação de custos e levantamento da disponibilidade de bens e serviços, mesmo que o processo de finalização da compra do produto não aconteça com ele (PALETTA; VIEIRA JR., 2008).

- Segundo a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (2005), a receita do comércio eletrônico no Brasil teve crescimento nominal de 400% em um período de cinco anos. Além disso, uma pesquisa encomendada pela Câmara *e.net* mostra que entre 2003 e 2004, o valor negociado pelo *e-commerce* (comércio eletrônico), entre empresas e consumidores brasileiros, representou 4,22% do comércio total realizado no Brasil (PALETTA; VIEIRA JR., 2008).

- Pela primeira vez na História, ocorreu que, em Agosto de 2010, as vendas de comércio eletrônico ultrapassaram o faturamento do comércio varejista convencional (pontos de venda físicos), no Brasil. As estimativas indicavam que o comércio eletrônico fecharia o ano de 2010 com um volume de negócios de US\$ 8,4 bilhões, um aumento de 35% sobre o ano anterior (INCORPORATIVA, 2010).

Monitorar o “*buzz*” é a manter controle da resposta dos consumidores aos serviços e produtos, orientando o planejamento de *buzz marketing* em torno de ofertas novas ou já existentes. Semelhante ao monitoramento da mídia convencional, o *Buzz Marketing* está se tornando cada vez mais recorrente como base para o desenvolvimento de uma visão estratégica ao lado de outras formas de pesquisa de mercado (MEHTA; DOORLEY; HORVATH, 2009).

Este processo envolve monitorar, verificar e analisar uma miríade de fontes *online*, como fóruns de internet, *blogs* e Redes Sociais *online*. Os dados podem ser fornecidos em tempo real, o que significa que as questões críticas podem ser obtidas imediatamente. Também é relativamente barato comparado com outras ferramentas de pesquisa de mercado e pode, de fato, guiar o desenvolvimento de novos produtos e serviços (DYE, 2001).

Influência é questão-chave na gestão do *Buzz Marketing* – uma pessoa, em particular, ou determinado conteúdo, poderiam afetar a reputação de forma tão

expressiva? Assim, a influência de uma fonte é uma métrica importante que precisa ser considerada (MEHTA; DOORLEY; HORVATH, 2009).

A gestão do *Buzz Marketing*, associado à gestão da reputação da Marca como um todo, é usualmente implementada pelas empresas por um grande número de razões, principalmente para melhorar a eficiência, tempo de reação e identificar oportunidades futuras – incluindo inovações. Conhecimentos adquiridos podem ajudar a guiar o marketing e as comunicações, identificar as experiências positivas e negativas dos Clientes, avaliar a demanda de produtos e serviços, ser útil na administração de crises, completar análise de informações dos concorrentes, estabelecer o valor da Marca e prever participação de mercado (THOMAS JR., 2006).

Para ter sucesso em uma campanha de marketing, utilizando técnicas virais, é importante entender quem é o público-alvo. Na verdade, o público principal são as pessoas que formam opiniões, pessoas que influenciam outras pessoas. As técnicas de marketing viral são vastas, e o conceito é amplo. Mas é possível apontar ao menos três dessas técnicas como principais: *E-mail Marketing*, *Hotsite* e *Vídeo* (SANTOS, 2006).

2.2.3. Reputação corporativa na Web 2.0: *E-mail* marketing viral

O primeiro passo para a utilização viral de *E-mail Marketing* é encontrar um segmento de clientes potenciais. Não é adequado enviar *e-mail* em massa, indistintamente, ou enviar *e-mail* para todos os clientes da empresa, porque pode ser facilmente classificado como *spam* (mensagem recebida sem solicitação). É sempre adequado solicitar ao Cliente que autorize o recebimento da notificação (*opt-in*).

Uma boa maneira para enviar mensagens de *e-mail* é a utilização de *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gestão de Relacionamento com Clientes, sistema que visa entender e influenciar o comportamento dos Clientes através de comunicações relevantes a eles para melhorar as suas compras, fidelizá-los e incrementar a rentabilidade. CRM é um processo interativo que transforma informações sobre Clientes em uma relação essencialmente positiva junto a eles. Para trabalhar com este conceito, no entanto, é necessária a configuração de um

banco de dados específico, a fim de obter rapidamente informações relevantes dos Clientes, de acordo com parâmetros selecionáveis.

O autor referenciado recomenda que o *E-mail Marketing* seja elegante, atraente, informativo, limpo e, acima de tudo, motive o leitor. Não se devem utilizar longos e intermináveis textos. As imagens devem prevalecer, focando no objetivo principal do *e-mail*, lembrando que é insuficiente que o Cliente simplesmente leia o *e-mail*: se bem sucedida a operação, a pessoa voluntariamente encaminhará a mensagem a toda sua rede de contatos.

É importante reconhecer que seres humanos gostam de se manter por perto de pessoas com afinidades em comum. Nessas relações, há troca de experiências significativas, uma vez que os assuntos envolvidos em qualquer conversa entre amigos são principalmente o que foi lido (*e-mail*, comunidades digitais), visto (*hotsite*, vídeos), ou ouvido (vídeos) de alguma forma durante o dia (SANTOS, 2006).

2.2.4. Reputação corporativa na Web 2.0: *Hotsite* viral

Um *hotsite* é um ambiente digital para a divulgação de um produto específico – um *website* especial, por assim dizer. Assim, o *hotsite* deve apresentar foco, não pode ser utilizado para promoção de vários produtos (como pode ocorrer com os *websites* principais das empresas). De fato, ele deve conter um único produto ou serviço, onde o objetivo principal é não dividir a atenção do Cliente com outros assuntos. Para o autor referenciado, um *hotsite* motivador é aquele que ganha atenção. Geralmente, as boas práticas envolvem tentar trabalhar com o conceito de que um produto é único e deve ser tratado desta maneira. E é isso que faz o trabalho de transmissão do “vírus”.

Atualmente, a Internet é essencialmente dinâmica (interativa, na forma da Web 2.0) e a ação de abrir e fechar um *site* a partir do *browser* é constante, pode ser uma decisão de poucos segundos. Portanto, o objetivo do marketing viral é ir além: mais do que o Cliente permanecer com o *site* aberto, ele deve replicar seu endereço, promovê-lo espontaneamente, por interesse genuíno, enviando *e-mail* para divulgar o *site* ou mesmo pelo boca-a-boca (SANTOS, 2006).

2.2.5. Reputação corporativa na Web 2.0: Video viral

Sobre a estratégia de vídeo para o marketing viral, recomendam-se produções que transpareçam ser interessantes e emocionantes. O vídeo deve ser emocionante ou engraçado, envolvente e, sempre que possível, ter uma história. A mensagem deve ser passada, naturalmente, não pode ser imposto como se o Cliente fosse obrigado a "engolir" de qualquer modo. Com base nisso, então, para espalhar um "vírus de vídeo" na Internet é importante, em primeiro lugar, identificar quem são os suspeitos, os prospectos e os alvos (SANTOS, 2006).

Para o autor referenciado, *suspeitos* são aquelas pessoas que não fazem parte do foco da campanha viral. Eles normalmente são pessoas que sabem que existe este meio (Internet / vídeo), mas não estão interessados na campanha. Portanto, eles não são o público alvo.

Prospectos são os grupos sociais mais próximos da realidade da empresa. Às vezes, eles não têm recursos para acessar vídeos, eles sabem que existem, eles gostariam de ver o vídeo, mas não são fortemente influenciados a fazê-lo, muitas vezes por falta de recursos.

Finalmente, o autor referenciado aponta que a chave para este tipo de marketing é o *alvo* - o público-alvo, que é quem efetivamente vai fazer diretamente a propagação de vídeo através da Internet (campanhas). Estas são pessoas que fazem parte de um grupo pequeno, segmentado e importante. Identificar o alvo primário é o ponto principal para começar a pensar no desenvolvimento de vídeo.

Além disso, há ainda o papel dos Comunicadores e Especialistas, duas categorias distintas para o *Buzz Marketing*. Comunicadores envolvem pessoas sem nenhum conhecimento adicional para contribuir, mas com grande número de "amigos" (contatos) em suas Redes Sociais *online* - garantia de audiência massiva para os seus movimentos digitais. Especialistas são pessoas caracterizadas de profundo conhecimento ("experts" nos assuntos da campanha), muitas vezes com número limitado de seguidores (THOMAS JR., 2006 & DYE, 2001). O efeito viral do *Buzz Marketing* precisamente ocorre devido a essa interação explosiva - alguns deles acrescentam informação, outros a promovem, e a grande massa de usuários dos canais sociais da Web 2.0 é envolvida.

Enfim, a essência do marketing viral é a transmissão espontânea de pessoa para pessoa - assim, conteúdo criativo e motivador é fundamental (SANTOS, 2006).

2.2.6. Reputação corporativa na Web 2.0: Inteligência competitiva

Inteligência Competitiva é uma das formas de Inteligência Empresarial, consistindo no processo de monitoramento de informações externas do ambiente de negócios da empresa para possibilitar a formulação de estratégias competitivas eficazes.

Embora a expressão “Inteligência Competitiva” seja um tanto quanto recente, é fato que desde a década de 1960, com avanços nos conceitos de planejamento estratégico, surge preocupação nítida com o efeito que variáveis externas causam nas estratégias empresariais – há necessidade das empresas em criar vantagem competitiva (PORTER, 1980, 1985). A análise competitiva é tão importante para a formulação das estratégias empresariais quanto para os processos convencionais de produção, finanças, marketing e logística (PORTER, 1985).

Inteligência Competitiva ou vigília estratégica é um processo fundamentalmente informacional, através do qual a empresa realiza a escuta proativa dos chamados “sinais fracos” do seu ambiente sócio-econômico, com objetivo de criar e descobrir oportunidades, ao mesmo tempo em que reduz riscos ligados à incerteza (LESCA; FREITAS; CUNHA, 1996).

Entende-se ainda Inteligência Competitiva como:

- programa sistemático que visa busca e análise de informações sobre concorrentes ativos e tendências de negócios em geral para o futuro de uma empresa (KAHANER, 1997).

- acompanhamento sistemático do ambiente de negócios, para monitorar informações sobre Clientes, Fornecedores, Concorrentes, Agentes Reguladores, Governo, Novas Tecnologias e quaisquer outros aspectos que possam influir no Mercado de atuação da Empresa (TEIXEIRA FILHO, 2003)

- sistema pragmático de coleta, análise e distribuição das atividades dos competidores e das tendências dos negócios para poder assegurar consistência aos objetivos da empresa (RICCARDI; RODRIGUES, 2003).

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como os serviços da Web 2.0, são o mecanismo agilizador da realização da estratégia empresarial, enquanto a Inteligência Competitiva alimenta as premissas do negócio (RODRIGUES; FERNANDEZ, 2006).

Há uma relação direta entre a dinâmica dos processos de Inteligência Competitiva e a capacidade de Aprendizagem Organizacional (NETTO, 2009). A estruturação da memória organizacional é, de fato, uma das ferramentas essenciais para uma gestão voltada à inovação permanente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Portanto, por extensão de raciocínio, a leitura e o posicionamento ante a reputação de uma Marca, de seus produtos e serviços, em ambiente Web 2.0, visto ser modalidade de Inteligência Competitiva, favorece também o gerenciamento de inovações mais bem sucedidas (em particular quanto ao *timing* do lançamento de inovações incrementais e inovações radicais).

2.2.7. Reputação corporativa na Web 2.0: Inovação tecnológica

Existem diversos desafios que os modelos de negócios enfrentam para ao menos manter os patamares de competitividade. Apenas uma gestão eficaz sobre as operações não é suficiente em longo prazo. A capacidade de inovar é requisito para o novo paradigma de competição em mercados globalizados. A reengenharia do negócio e do processo de produção deve ser o alvo do processo de inovação. Contudo, criar um novo modelo de gestão neste aspecto (gestão da inovação tecnológica) é bastante desafiador e exige alta capacidade de criatividade. Abordagens integradas e sistemáticas e novos modelos são requisitados para negociar processos de inovação (PAPINNIEMI, 1999).

A Inovação de Valor – percebido pelo Cliente – suplanta a Inovação Tecnológica. Por assim dizer, Inovação Tecnológica é apenas um dos componentes da Inovação de Valor. A Inovação de Valor é muito mais importante que a própria Inovação em si (KIM; MAUBORGNE, 2005). O resultado da gestão da reputação *online* pode resultar em inovação de valor percebido pelo Cliente, o que pode envolver ou não inovação tecnológica (DILLON; LEE; MATHESON, 2005).

Por exemplo, determinado consumidor pode manifestar, em uma comunidade ou fórum de mídias sociais digitais, sua insatisfação com determinada característica de um produto ou serviço adquirido de uma Empresa (preço, funcionalidade, adequação ao uso, atendimento, etc). Quando o faz, em geral é motivado por poder dividir publicamente suas impressões pessoais, e talvez não pudesse esperar que a própria Empresa estivesse atenta a este tipo de manifestação digital.

Neste exemplo, se a Empresa intercepta e responde prontamente, na própria mídia digital utilizada, o hipotético consumidor em questão poderia concordar ou discordar com o teor deste posicionamento-resposta, mas já perceberia, inquestionavelmente, um Valor adicional, que é a atenção corporativa a sua opinião tornada pública. É o que acontece, com proeminência, no caso do Blog *Reclame Aqui*, um famoso portal do Brasil para colher registros de insatisfações de Cliente – as empresas estão cada vez mais atentas a responder prontamente quaisquer menções neste canal da Web 2.0.

Mesmo que não houvesse, enfim, nenhuma inovação tecnológica resultante, no processo ou no produto / serviço em si, a inovação de valor percebido pelo Cliente proporcionada pela gestão efetiva da reputação digital – talvez tida como um “Pós-Vendas” ampliado – é suficiente para ao menos atenuar o impacto negativo de uma opinião desfavorável difundida em massa: o posicionamento oficial da Empresa, no mesmo canal digital, também atingirá a mesma massa de usuários / consumidores – e na mesma velocidade da provocação inicial. Estaria configurada a chamada “inovação de paradigma”, ou seja, mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Assim, fica diminuto o mérito de discussão a respeito deste tipo de inovação ser, conceitualmente, uma inovação tecnológica ou não. Seja de Valor percebido pelo Cliente, ou de Tecnologia, o mais importante é a Inovação consistir o propulsor de desenvolvimento e progresso econômico para qualquer Empresa.

Inovar, como qualquer processo corporativo, envolve, essencialmente, talento de pessoas. Um ambiente de trabalho favorável à inovação passa, necessariamente, pelo sentimento de confiança mútua (REIS, 2008). O chamado “processo justo” de envolvimento das pessoas é requisito para a gestão da inovação: se o processo é entendido como justo, há natural reconhecimento intelectual e emocional. Por sua vez, isto gera confiança e comprometimento. Finalmente, acarreta em cooperação voluntária na execução da estratégia de inovação. Por outro lado, a transgressão do processo justo, em qualquer etapa, provoca o efeito diametralmente oposto: causa indignação intelectual e emocional. Por consequência, desconfiança e ressentimento. Na prática, recusa em executar a estratégia de inovação (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Porém, o “processo justo” não é entendido somente como aplicável ao quadro interno de colaboradores: afinal, como preconiza o conceito de Inovação Aberta, a

estratégia de inovação invariavelmente afeta, em algum grau, parceiros, fornecedores, e outras instituições externas (institutos de pesquisa, universidades, organizações do Terceiro Setor, entidades civis, órgãos regulamentadores e fiscalizadores do poder público, etc) (TERRA, 2010). Processo justo é definido pelos “3 Es”: Envolvimento, Explicação e Clareza de Expectativas – e a falta de qualquer um dos três elementos significaria uma clara transgressão do processo justo (KIM; MAUBORGNE, 2005):

- Envolvimento: significa engajar os indivíduos nas decisões estratégicas que os afetam, pedindo sua contribuição e permitindo o questionamento recíproco das ideias e pressupostos uns dos outros. O envolvimento transmite o respeito da gerência pelos indivíduos e por suas ideias. O estímulo à contestação aguça o raciocínio de todos e desenvolve a sabedoria coletiva. O envolvimento resulta em melhores decisões estratégicas pela gerência e em maior comprometimento de todos os atores na execução da estratégia.

- Explicação: significa que todos os participantes e interessados nas decisões estratégicas devem compreender suas razões e critérios. A explicação do raciocínio justifica as decisões e aumenta a confiança das pessoas em que os gerentes consideraram suas opiniões e foram imparciais na busca dos interesses gerais da empresa. Esses esclarecimentos criam condições para que os empregados confiem nas intenções dos gerentes, mesmo que suas próprias ideias tenham sido originalmente rejeitadas. Tudo isso também gera poderoso *feedback* que promove o aprendizado.

- Clareza de Expectativas: exige que, depois da elaboração da estratégia, os gerentes definam com clareza as novas regras do jogo. Ainda que as expectativas sejam desafiadoras, os empregados devem saber desde o início com base em que padrões serão avaliados e quais serão as consequências do fracasso. Quais são os objetivos da nova estratégia? Quais são as novas metas e marcos? Quem é o responsável pelo quê? Para adotar o processo justo, os objetivos, expectativas e atribuições são menos importantes que a clareza com que são compreendidos por todos. Quando as pessoas entendem com nitidez o que se espera delas, minimizam-se a politicagem e o favoritismo, criando condições para a execução rápida da estratégia.

A gestão para a inovação envolve, ainda, os processos de infra-estrutura adequados, incluindo um amplo sistema de informações. Seria até mesmo possível

adaptar o QFD (*Quality Function Deployment*) em um contexto de planejamento de sistemas de informação, para que, a partir dos objetivos de um empreendimento, sejam selecionados os mais adequados sistemas de informação e a respectiva Tecnologia da Informação (TI) que deve ser aplicada para agregar maior valor ao negócio. Isto, sob o ponto de vista do Cliente (função Qualidade): garantia de que os anseios e expectativas dos consumidores dos produtos e serviços da Empresa sejam traduzidos efetivamente em requisitos para desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços inovadores (COSTA, 2009).

Neste contexto, a tecnologia Web 2.0 está definindo novos padrões e paradigmas para os sistemas de informação, propondo soluções aos problemas de Engenharia do Conhecimento que os acompanhem (MIRANDA, 2009).

Ray (2005) propôs um modelo de integração de Marketing e Operações para produtos e serviços inovadores, maximizando o potencial de inovação da empresa. Sua premissa é que a demanda gerada pelos Clientes é aleatória, e sensível simultaneamente tanto ao fator preço quanto aos demais fatores críticos. Matematicamente, desenvolveu formulações para procurar avaliar de forma quantificada o equilíbrio entre níveis de risco de novos negócios (produtos e serviços inovadores), administração de estoque e opções de precificação, para tomada de decisão nos processos de gestão da inovação tecnológica.

É fundamentalmente necessário ocorrer inovação por toda a cadeia de valor do negócio, incluindo marketing, pesquisa de mercado, vendas, publicidade, distribuição e serviços (AIMAN-SMITH et al., 2005).

Alerte-se que organizações empresariais não são “ilhas isoladas”, portanto, podem e devem conseguir atuar em rede (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Isto implica no modelo entendido como Inovação Aberta: não depender apenas dos próprios e exclusivos recursos de P&D para inovação, mas firmas parcerias permanentes para fins de inovação (descentralização do processo de inovação tecnológica). Não se trata de uma mera opção ou preciosismo da empresa, mas sim uma pura necessidade prática, dados os novos desafios de competitividade e produtividade trazidos por mercados globalizados (TERRA, 2010). O conceito de rede originalmente proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é ampliado por Terra (2010) para passar a incluir também a interação com seus compradores / consumidores / influenciadores de compra em canais interativos da Internet.

Há que se colocar o contexto da Inovação Aberta em uma ampla rede de parcerias para o processo de P&D de uma empresa, não se limitando somente a outras empresas (Clientes, Fornecedores e parceiros), mas também a instituições de pesquisa, universidades e órgãos públicos de fomento à inovação (REIS, 2008).

Finalmente, ocupar-se da reputação corporativa em ambiente Web 2.0 para fins de apoio ao processo de gestão da inovação tecnológica pode também ser classificado como “Inovação em Marketing”, uma das recentes classificações estendidas de Inovação estabelecidas pelo documento que é considerado a principal referência global no tema, o Manual de Oslo, em sua terceira edição (OECD, 2005).

2.2.8. Reputação corporativa na Web 2.0: Gestão 2.0

Terra (2010) propõe um novo termo para melhor definir e evidenciar a importância do relacionamento entre gestão dos negócios (incluindo Gestão da Inovação) e Web 2.0: o autor cunhou a expressão “Gestão 2.0”, título adotado em sua obra homônima que procura explanar sobre os vários processos de integração da colaboração e participação em massa para o sucesso nos negócios. Para o autor, a Gestão 2.0 é um sistema de gestão que compreende os processos de Marketing 2.0, Trabalho 2.0, Sustentabilidade 2.0 e – enfatize-se – um processo definido pelo autor como Inovação 2.0 (vide Figura 2).



Figura 2 - Modelo da "Gestão 2.0"

(fonte: TERRA, 2010)

Ocorre então uma nova revolução nas formas de relacionamento das empresas com seus colaboradores e, mais além, com todos os seus *stakeholders* (as partes interessadas no negócio, que são diretamente afetadas por ele, ou até mesmo que se simplesmente se auto-declarem como tais). Neste contexto, aderir à Gestão 2.0 demandaria liderança inovadora, atualização de modelos de gestão e verdadeira abertura para incluir a participação e a colaboração no centro das estratégias de negócio (TERRA, 2010).

Neste contexto, a “Gestão 2.0” converge, senão para todas, para muitas das áreas de aplicação da Engenharia de Produção.

Especificamente quanto à Inovação 2.0, a obra de Terra (2010) ilustra exemplos em que a mudança de paradigma das empresas para a Inovação Aberta tem de fato trazido benefícios significativos para empresas que a utilizam de forma estruturada. Para o autor, a Web 2.0, por sua vez, vem desempenhando papel central nesse novo contexto. A interatividade e a comunicação com Clientes, parceiros, Fornecedores e até mesmo concorrentes, oferecidas pelas ferramentas típicas da Web 2.0, demonstram grande potencial para aumentar o entendimento das oportunidades, diminuir os custos de desenvolvimento e aumentar a probabilidade de sucesso e aceitação pelos usuários finais. Por assim dizer, Inovação Sustentada.

Em particular no Brasil, a Inovação Aberta começa a se tornar um conceito amplamente aceito. O potencial da Web 2.0 parece ser bastante amplo para setores e indústrias, não se limitando ao uso apenas por grandes corporações. Oportunidades existem em todas as indústrias e setores, desde o acompanhamento de tendências e testes *online* com consumidores em indústrias de bens de consumo, até a colaboração com fornecedores e parceiros para geração de ideias e desenvolvimento de projetos em áreas tão vastas (e estratégicas) como mineração e petroquímica. Tampouco seria exclusividade do setor privado: pode-se adotar a Web 2.0 no setor público, dando acesso aos usuários, por exemplo, para apoio na melhoria do atendimento e aos processos administrativos (TERRA, 2010).

O autor referenciado indica várias alternativas para que uma organização empresarial comece a trilhar o caminho da Inovação Aberta e da Inovação 2.0, com destaque para:

- Gestão da Inovação com Fornecedores;
- Mapeamento de redes especialistas nas áreas estratégicas para inovação;

- Testes de aceitação de produtos no Mercado;
- Antecipação de tendências via implementação de técnicas de mercados preditivos;
- Busca de ideias fora da organização e solução de desafios com terceiros.

Impossível, assim, dissociar as boas práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional: faz-se necessário entender bem os objetivos para a utilização das ferramentas e, no caso da Inovação Aberta, de que modo ela impulsionará suas redes e parcerias para gerar resultados para a organização. Isto leva a concluir que é necessário reforçar a importância da necessidade de uma visão realmente sistêmica e da utilização da Gestão do Conhecimento Organizacional para garantir o sucesso e a geração dos resultados almejados (TERRA, 2010).

Há um conjunto de fatores de sucesso para parcerias bem sucedidas em sistemas de inovação e produção, nas dimensões estrutura organizacional, cultura organizacional e risco do negócio. Seus fundamentos essenciais estão relacionados às etapas de Iniciação, Seleção da Parceria, *Setup*, Realização e Finalização. É uma nova topologia de Gestão de Projetos, voltada ao melhor aproveitamento do potencial de inovação obtido com processo de Inovação Aberta (MARXT; LINK, 2002).

2.2.9. Reputação corporativa na Web 2.0: Criação de novos mercados

Inovação reside, no entanto, não somente em novos produtos para mercados já estabelecidos, mas também em novos mercados para produtos já estabelecidos. E, no mais alto grau de risco (portanto, igualmente em potencial de ganho), em novos produtos para novos mercados. A Inovação de Valor ocorre não necessariamente quando se disputa o atual Cliente de um concorrente, mas sim quando se foca a conversão de não-Clientes do setor (não-Cliente da Empresa e não-Cliente da concorrência) em novo Cliente. A mais valiosa inovação é criar uma nova demanda de Mercado, por potencializar ao máximo as vantagens competitivas (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Há importância primordial do envolvimento da cadeia de fornecedores, no processo de Inovação Aberta, para inovações bem sucedidas em processos, como, por exemplo, inovação do processo de gestão ambiental em montadoras

automotivas que envolvem os fornecedores de pintura diretamente na reengenharia necessária (GEFFEN; ROTHENBERG, 2000).

O estudo de casos de indústrias específicas afetadas pelo saber ou não aproveitar o novo paradigma da Internet como plataforma de negócios reafirma a relevância dos novos canais de fontes de informação para a inovação: o fenômeno das chamadas redes P2P (*peer-to-peer*) (ponto-a-ponto) impactou diretamente o ramo fonográfico (caso *Napster*, década de 1990): a reinvenção do conceito de comercialização de músicas, com base em nova plataforma tecnológica, foi melhor aproveitada por empresas que souberam antecipar movimentos (não reagir contrário a uma tendência, mas sim decidir em tempo hábil a ser parte de algo que se tornará tendência) – neste exemplo, (res)urge a tradicional *Apple*, faturando no início dos anos 2000 mais com venda de música *online* que *hardware* de computadores (KIM; MAUBORGNE, 2005 e TOMA, 2009). Destaque-se a competência da empresa de Steve Jobs neste quesito: um olhar atento, e a tempo, do comportamento dos consumidores – nos primórdios da Internet colaborativa.

Economicamente, inovação é valiosa vantagem competitiva para as empresas, portanto, faz sentido que seja objetivo permanente de gestão dos negócios. A Figura 3 demonstra sob perspectiva econômica o valor estratégico da inovação: os números indicados são resultantes da pesquisa citada na obra de Kim e Mauborgne (2005), em que os autores denominam “oceanos azuis” os novos mercados, inovadores, sem concorrência, e de “oceanos vermelhos” os mercados já saturados de competidores.

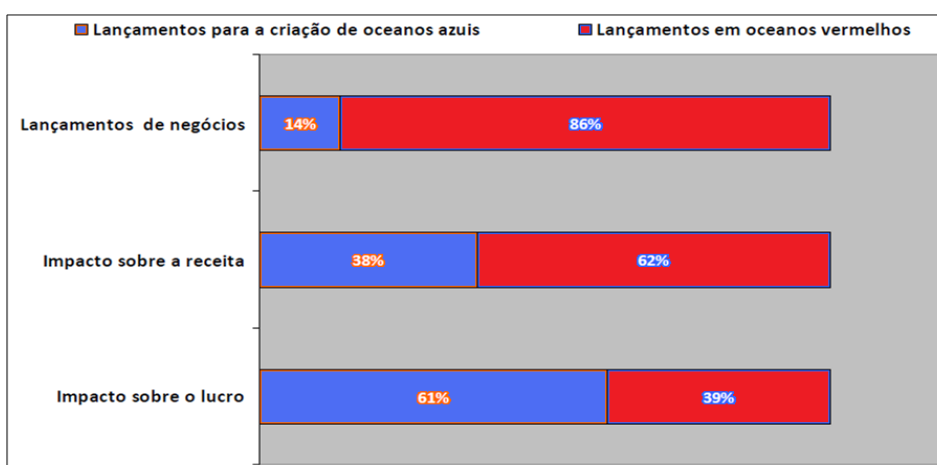


Figura 3 - Impacto da inovação sobre os resultados financeiros das empresas

(fonte: adaptado de KIM; MAUBORGNE, 2005)

A lucratividade é expressivamente maior nos novos mercados. A vantagem competitiva estabelecida pela inovação de valor – principalmente ao se criar um novo mercado consumidor (em que as margens de lucratividade são muito maiores), é uma blindagem em médio e longo prazo contra a concorrência, pelos seguintes fatores (KIM; MAUBORGNE, 2005):

- Inovação de valor não faz sentido para a lógica convencional das empresas: a maior parte dos gestores realiza planejamento estratégico orientado a combater frontalmente a concorrência, e não para oferecer algo singular e valioso para os Clientes. O planejamento é, usualmente, para se oferecer ou a melhor relação de custo (o mais barato), ou a diferenciação em algum outro atributo de valor. No entanto, os autores defendem que só existe Inovação de Valor – a “pedra angular” para criação de novos mercados de muito maior valor agregado – quando se busca simultaneamente tanto a diferenciação de custos (reduzir custos através da redução e/ou eliminação de determinados atributos de valor) quanto à inclusão de novas funcionalidades / conveniências.

- A estratégia da criação de novos mercados, oferecendo salto de valor na percepção do Cliente, pode entrar em conflito com a imagem da marca da empresa: quanto mais “tradicional” a marca, maior o temor por uma reação adversa do mercado ante a uma inovação muito radical (como é a característica da Inovação de Valor) – o que poderia comprometer até mesmo os negócios “clássicos” já estabelecidos.

- Monopólio natural: o Mercado raramente comporta um segundo participante, em determinados casos.

- Patentes ou licenças quase sempre bloqueiam a imitação.

- Grandes volumes geram rápidas vantagens de custo para o inovador de valor, desencorajando a entrada de seguidores no Mercado.

- As externalidades de rede desestimulam as imitações: a reputação do vanguardista costuma sempre ser a melhor.

- Em geral, a imitação também exige mudanças políticas, operacionais e culturais significativas: quanto maior a “inércia” organizacional, em função do seu tamanho estrutural e tradição da marca, mais fatores de risco são considerados importantes para frear processos de mudanças.

- As empresas que inovam em valor promovem vibração com a marca e conquistam Clientes leais, que tendem a rejeitar os imitadores: o apelo emocional ajuda as iniciativas inovadoras, neste quesito.

Neste contexto, é recomendado aos empreendedores em geral, que ao invés de focar em destruir a concorrência, que a torne simplesmente irrelevante, oferecendo um salto de valor e criando uma nova demanda de Mercado. É a Inovação de Valor: permite que se deixe de atender a um determinado Mercado clássico (usualmente, saturado) e se tenha condições de, por si só, criar um Novo Mercado (abundante, altamente lucrativo). Se o Mercado é criado pela Empresa, é de se esperar que não haja concorrentes imediatos (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Neste contexto, a “Inovação 2.0” alicerça a criação de Novos Mercados, através da exploração de um amplo novo canal (a Web 2.0) para processos de Inteligência Competitiva, geração de ideias e *insights* (inspirações), realização conjunta de P&D, realização de testes-piloto e apoio à comercialização e *scaling-up* (ganho em escala) (TERRA, 2010).

2.2.10. Reputação corporativa na Web 2.0: Ferramentas para gestão da inovação

Existem ferramentas para gestão da inovação de valor, incluindo inovações radicais, de criação de novos mercados. A primeira delas é chamada Curva de Avaliação de Valor, o que proporciona que a estratégia (conceito, em si, usualmente de difícil síntese) possa ser simplesmente desenhada (graficamente), e sua curva característica seja o formato visual da estratégia de valor oferecido ao Cliente (KIM; MAUBORGNE, 2005 e DILLON; LEE; MATHESON, 2005).

A curva é desenhada de modo simples: um eixo horizontal posiciona os atributos de valor (segundo percepção do Cliente). No eixo vertical, que mede o grau de valor oferecido ao Cliente para cada atributo da escala horizontal, uma mensuração que não precisa necessariamente ser quantitativa (0 a 100%), indica-se que possam ser atribuídos valores qualitativos como “alto” e “baixo” (dois níveis) ou mesmo “alto”, “médio”, “baixo” (três níveis), conforme ilustrado pela Figura 4.

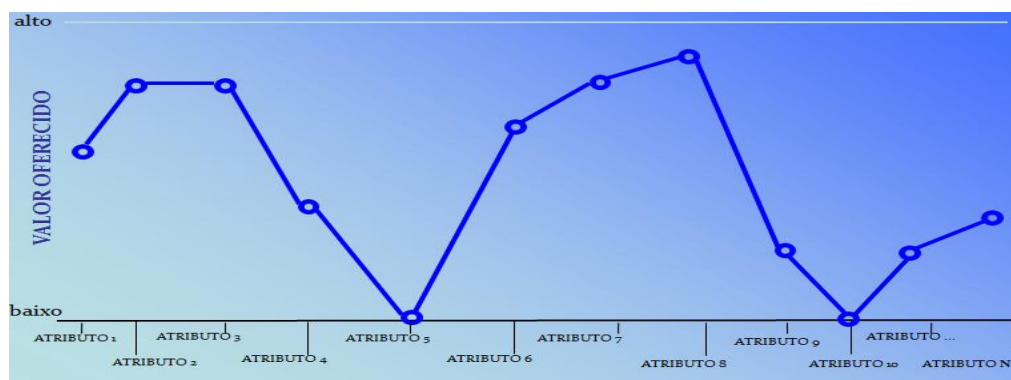


Figura 4 - Ferramenta “Curva de Avaliação de Valor”

(fonte: adaptado de KIM; MAUBORGNE, 2005)

A aplicação da ferramenta permite diagnosticar a estratégia atual de valor oferecido ao Cliente, e se for utilizada também para realizar a mesma medição em relação à concorrência, permite uma valiosa dedução: se há de fato inovação de valor ou não, simplesmente comparando-se o formato da curva da empresa com o formato da curva do concorrente.

Nesta análise, mais importante que os valores, em si, estarem abaixo ou acima uns dos outros, é verificar se o formato da curva de avaliação de valor da empresa imita, em algum grau, a curva de avaliação de valor do concorrente. Caracterizada a imitação visual da curva (um pouco mais abaixo, ou um pouco mais acima, mas com desenho semelhante ao concorrente), conclui-se a primeira informação relevante: pode até ser que a empresa se diferencie um pouco em algum atributo de valor, melhor ou pior que o concorrente, mas, de fato, não há Inovação de Valor.

Por outro lado, fica demonstrada graficamente, por essa ferramenta, que há inovação de valor, quando o formato da curva da empresa foge radicalmente do visual da curva dos concorrentes. Para tanto, é necessário que se possam oferecer atributos de valor nunca antes oferecidos pelas empresas do setor de atuação, ao mesmo tempo (e a simultaneidade aqui é muito importante!) que se ousa retirar atributos de valor considerados “intocáveis” pelas empresas tradicionalmente estabelecidas naquele setor. Embora nem toda ousadia resulte inovação, inovar é ousar.

Uma vez identificado em que grau a atual curva de avaliação de valor estratégico difere ou não dos competidores, para que se possa reposicioná-la

(alterar radicalmente sua curva gráfica), cabe à Empresa procurar responder quatro questões-chave em relação aos atributos de valor atualmente oferecidos ao Cliente:

- Quais atributos de valor elevar bem acima da média do setor de atuação?
- Quais atributos de valor nunca antes oferecidos pelo setor de atuação devem ser criados?
- Quais atributos de valor reduzir bem abaixo da média do setor de atuação?
- Quais atributos de valor considerados indispensáveis pela concorrência devem ser simplesmente eliminados?

Conforme sintetiza a Figura 5, os movimentos “Elevar” e “Criar” acrescentam diferencial à Empresa, enquanto “Reduzir” e “Eliminar” se ocupam da diminuição de custo. Inovação de Valor ocorreria apenas quando ambas as condições são atendidas: reduz-se custo e oferece-se algo singular, único, como diferencial ante aos competidores.

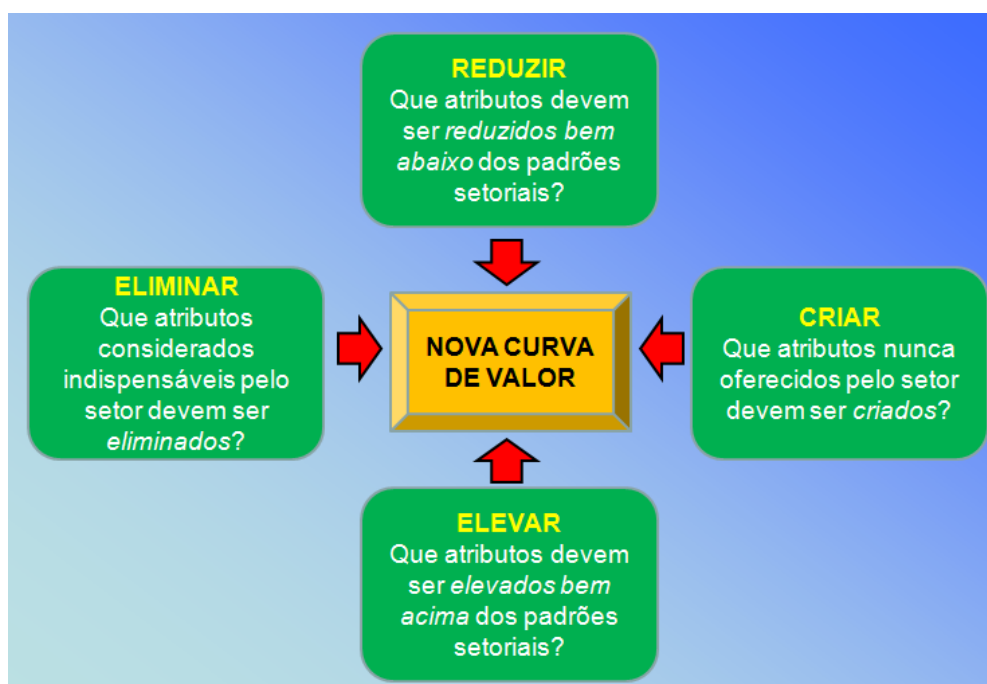


Figura 5 - Ferramenta “Quatro Ações”

(fonte: adaptado de KIM; MAUBORGNE, 2005)

Para responder o conjunto das quatro questões-chave propostas, indica-se considerar que boa estratégia (inovadora) é aquela que apresenta, ao mesmo tempo, foco, singularidade e uma mensagem consistente ao Mercado. Ou seja, para se criar um Novo Mercado, é necessário um foco bem definido, além de singularidade e mensagem consistentes.

São aspectos importantes na criação de um Novo Mercado:

- Reinvenção do conceito;
- Inovação e Agregação de Valor;
- Criação de novo nicho de Mercado;
- Atração de público ainda não usuário / não consumidor do setor;
- Eliminar o que é ruim;
- Manter o que é essencial;
- Acrescentar características interessantes para agregar valor.

A vigilância de Mercado, incluindo percepções de preferências de consumidores e potenciais consumidores e movimentos de concorrentes e potenciais concorrentes, através do meio oferecido pela Web 2.0, permite uma nova visão dos atributos de negócio (TERRA, 2010). Questionar atributos estabelecidos e propor novos atributos é a essência da ferramenta Quatro Ações (KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.2.11. Reputação corporativa na Web 2.0: Princípios da criação de novos mercados

Quatro princípios de formulação, e dois de execução, são propostos por KIM; MAUBORGNE (2005) como princípios para a estratégia de criação de Novos Mercados, conforme ilustrado pela Figura 6.



Figura 6 - Princípios da estratégia de criação de novos mercados

(fonte: adaptado de KIM; MAUBORGNE, 2005)

Logo no primeiro princípio (reconstrução das fronteiras do Mercado), cabe oportunidade para aplicação dos benefícios trazidos pelo olhar atento às

informações e opiniões de clientes e potenciais clientes também no âmbito das redes sociais da Web 2.0. Afinal, os autores discorrem sobre seis possíveis fronteiras:

- Examinar setores alternativos ao segmento clássico de atuação.
- Examinar grupos estratégicos posicionados dentro do próprio segmento de atuação (muitas vezes, mal atendidos por não terem suas necessidades específicas ouvidas). Por exemplo, dentre o público frequentador de academias de ginástica, a categoria “mulheres que se sentem inibidas em academias convencionais”. Resultado (para este exemplo): surgimento da *Curves*, empresa do ramo de *fitness* exclusivamente para mulheres, que em cerca de 10 anos de Mercado passou a ser uma indústria bilionária atuante em todo o mundo com grande número de franquias.
- Examinar a cadeia de compradores: é possível deslocar o foco de apelo para um grupo diferente, entre compradores, influenciadores de compra e usuários finais?
- Examinar as ofertas de produtos e serviços complementares (escopo da oferta de produto e serviço): o que acontece antes, durante ou depois que o consumidor utiliza o produto ou serviço da empresa, possivelmente então originando mais aplicações a explorar?
- Examinar os apelos emocionais e funcionais dos compradores: em que base o setor de atuação compete, mais funcional ou mais emocional?
- Examinar os transcurso de tempo: quais tendências apresentam maior probabilidade de influenciarem o setor de atuação, são irreversíveis e estão evoluindo em uma trajetória nítida?

O monitoramento adequado das seis fronteiras descritas passa pela utilização de todos os canais disponíveis para ouvir a voz dos Clientes e dos potenciais Clientes – não é sensato deixar de utilizar as ferramentas das mídias sociais *online* da Web 2.0 para esta finalidade, para potencializar obtenção de informações realmente decisivas (TERRA, 2010).

Quanto ao princípio de “concentrar-se no panorama geral, não nos números”, defende-se ser mais importante priorizar primeiro os estímulos visuais (daí a pertinência da ferramenta de avaliação da curva de valor estratégico), para tomada de decisões com visão mais holística, não desconsiderando por completo a importância dos números (relatórios gerenciais, indicadores de desempenho e afins),

mas colocando-os em segundo plano ante uma visão mais integrada do negócio (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Segundo os mesmos autores, o terceiro princípio de “ir além da demanda existente” implica em agregar a maior demanda possível para a nova oferta da inovação lançada. A ideia é atenuar o risco de escala associado à criação de novos Mercados. Para ultrapassar os limites da demanda existente, é mandatório pensar nos não-Clientes do setor de atuação: quem, por algum motivo, não compra nem da empresa tampouco de seus competidores atuais. A estratégia, neste caso, é converter, aos poucos, clientes totalmente inexplorados em ao menos clientes refratários; converter os clientes refratários em ao menos clientes “quase-convertidos”; e, naturalmente, converter em clientes efetivos, de preferência intensivos, os “quase-convertidos”.

O quarto princípio, e último de formulação de criação de Novos Mercados, é acertar a sequência estratégica. KIM; MAUBORGNE (2005) são bastante incisivos ao apontar que há uma sequência correta, e que qualquer alteração no seu seguimento implica em fracasso da tentativa de criação de Novo Mercado (legitimamente inovador). Tal sequência (pontos de verificação) é:

1. Utilidade para o comprador: a ideia de negócios gera uma utilidade realmente excepcional para o comprador?
2. Preço: o preço é facilmente acessível para a grande massa de compradores?
3. Custo: A empresa possui a capacidade de cumprir a meta de custo para lucrar ao preço estratégico?
4. Adoção: A empresa identificou e agiu para remover as barreiras à adoção de inovação para que a ideia de negócios possa ser efetivada? Barreiras estas formadas por funcionários (colaboradores), fornecedores (parceiros de negócio) e sociedade (público) em geral – dado que as pessoas parecem ter medo do novo, se não o compreender claramente, a reação mais natural é a rejeição.

Acertar a sequência estratégica é reconhecer a amplitude por completo do Ciclo da Experiência de Compra. Tal Ciclo inicia no processo de Compra em si, e vai até o Descarte, em que os seguintes questionamentos são chaves para validar a melhor experiência de entrega de valor ao Cliente (Inovação de Valor):

Compra:

- Qual é a demora em encontrar o produto de que se precisa?
- O local de compra é atraente e acessível?
- Qual é o grau de segurança do ambiente de transações?
- Com que rapidez se completa a compra?

Entrega:

- Qual é a demora em receber o produto?
- Qual é o grau de dificuldade para desembalar e instalar o novo produto?
- Os próprios compradores devem providenciar a entrega? Em caso positivo, qual é o custo e a dificuldade da entrega?

Uso:

- O produto exige treinamento ou assistência de especialistas?
- É fácil guardar o produto quando não estiver em uso?
- Qual o grau de eficácia dos itens e funções do produto?
- O produto ou serviço fornece muito mais capacidade e opções que as exigidas pela média dos usuários? Será que ele está repleto de itens desnecessários?

Suplementos:

- Precisa-se de outros produtos ou serviços para que o produto funcione?
- Em caso afirmativo, qual é o custo desses suplementos?
- Qual é a demora em obtê-los?
- Qual é o grau de incômodo deles resultante?
- Qual é o grau de facilidade para obtê-los?

Manutenção:

- O produto exige manutenção externa?
- Qual é o grau de facilidade para manter e atualizar o produto?
- Qual é o custo da manutenção?

Descarte:

- O uso do produto gera resíduos?
- Qual é o grau de facilidade para descartar o produto?
- O descarte seguro do produto envolve questões legais ou ambientais?
- Qual é o custo do descarte?

Os quatro princípios descritos sintetizam a formulação de novos mercados. A última etapa (princípios de execução da estratégia de inovação de valor) abrange

superar as principais barreiras organizacionais (quinto princípio) e embutir a execução como parte da estratégia (sexto princípio).

O quinto princípio (superar as principais barreiras organizacionais) prevê com naturalidade as seguintes categorias de barreiras internas:

- barreira cognitiva: é a organização amarrada ao *status quo*. O embate entre confiar puramente em relatórios gerenciais versus o “ver para crer”. Ir a campo, experimentar por conta própria. Encontrar-se face a face com os Clientes, fundamentalmente os desgostosos! Neste aspecto, cumpre questionar: Quando se pretender despertar a Empresa para a necessidade de mudança estratégica e para a urgência da ruptura com o *status quo*, costuma-se ficar restrito à apresentação de argumentos numéricos? Ou se leva os gerentes, empregados, superiores e todos os envolvidos mesmo para ver com os próprios olhos os piores problemas operacionais? As pessoas são encorajadas a sair para ver o Mercado e para conversar com Clientes desgostosos? Ou a empresa “terceiriza os próprios olhos” e despacha questionários de pesquisa de Mercado?

- barreira política: é a questão da oposição por parte de grandes interesses não-declarados. Para solver o problema, aponta-se a solução de infiltrar uma “eminência parda” na alta administração. Alavancar os “anjos” (apoiadores naturais) e silenciar os “demônios” (reacionários naturais). Neste aspecto, cumpre questionar: A empresa possui uma eminência parda – um *insider* (“espião”) altamente respeitado – na alta administração ou conta apenas com um diretor financeiro e com outras cabeças que chefiam áreas funcionais? O estrategista sabe verdadeiramente quem o combaterá e quem se aliará à nova estratégia, assim que ela for comunicada? O estrategista construiu coalizões com aliados naturais para cercar os dissidentes? O estrategista pediu à eminência parda para desarmar as principais armadilhas de modo a poupar seu tempo e esforço na tentativa de mudar os que já estão com opinião formada?

- barreira motivacional: o muito comum problema do pessoal desmotivado. Para resolver o problema, indica-se focar nos “pinos mestres” (analogia figurativa ao boliche). Expor os “pinos mestres” em um “aquário” (alegoria que representa posicionar os influenciadores da empresa a ficar visíveis perante seus influenciados, para aumentar sua responsabilidade). Atomizar adequadamente metas e ações para que a organização promova sua própria mudança, sem necessidade de coerção. Neste aspecto, cumpre questionar: Será que a empresa tenta motivar as massas de

maneira indistinta? Ou o estrategista da organização foca os principais influenciadores, os seus “pinos mestres”? Será que se acendem os holofotes e gerencia-se os pinos mestres com se estivessem em um “aquário”, em um processo justo? Ou apenas se exige alto desempenho e cruzam-se os dedos, até a divulgação dos próximos números do trimestre? Será que são divulgadas visões estratégicas grandiosas, somente? Ou de fato se atomiza o desafio para torná-lo superável em todos os níveis?

- barreira dos recursos: recursos são, em quaisquer empresas, sempre limitados. Para resolver o problema, indica-se redistribuir internamente os recursos, dos “pontos frios” (com sobras, mas ineficazes) para os “pontos quentes” (carentes, mas altamente eficazes). Neste aspecto, cumpre questionar: A empresa está alocando os recursos com base em velhos pressupostos ou procura concentrá-los nos pontos quentes? Onde estão os pontos quentes? Que atividades exercem forte impacto sobre o desempenho, mas estão carentes de recursos? Onde estão os pontos frios? Que atividades estão com excesso de recursos, mas exercem pouco impacto sobre o desempenho? Há bons barganhistas, e algo para oferecer em troca?

Por fim, embutir a execução na estratégia (sexto princípio) é, fundamentalmente, adotar o chamado processo justo, que afeta diretamente atitudes e comportamentos das pessoas. O processo de formulação da estratégia deve ser um processo justo (com envolvimento, explicação e clareza de expectativas). Atitudes positivas levam à confiança e comprometimento. Reações como “sinto que minha opinião é importante, vou colaborador ativamente!”. O comportamento adequado conduz à cooperação voluntária (ir além do cumprimento do dever). Assim, a execução da estratégia resulta na superação de expectativas, fomentando auto-iniciativa das equipes envolvidas.

Este conjunto conceitual-ferramental de gestão da inovação de valor resulta na conclusão de que o que se deve procurar não são sucessos baseados em inovações pontuais, mas sim um estágio de desenvolvimento (maturidade) da Organização em se comprometer a ser permanentemente inovadora – a estratégia da Inovação de Valor (KIM; MAUBORGNE, 2005). As empresas que decidem pela estratégia de inovação contínua precisam, primordialmente, garantir a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação (TERRA, 2010 e REIS, 2008).

Por se tratar de cultura de inovação, há que se considerar contribuições do mundo real e do mundo virtual (TERRA, 2010).

2.2.12. Reputação corporativa na Web 2.0: Cultura da inovação

O mundo real cria e molda o mundo virtual, no entanto há que se considerar o reprocessamento das informações que retornam ao mundo real, que inegavelmente também sofre seus efeitos. Com o passar do tempo, tal retorno parece cada vez mais decisivo, em especial para os negócios corporativos (SILVA, 2009).

A “Inovação 2.0” deriva da soma dos processos de Inteligência Competitiva, geração de ideias e *insights* (inspirações), realização conjunta de P&D, realização de testes-piloto e apoio à comercialização e *scaling up* (ganho em escala) (TERRA, 2010).

Ainda, Inovação se relaciona intimamente com Criatividade, uma habilidade inerente primordialmente a indivíduos (seres humanos), mas, por extensão – associação destes – também a grupos de pessoas, e, portanto, também às organizações empresariais. Criar um ambiente favorável à inovação e à criatividade passa antes por um modelo de estimular pessoas a encontrar soluções alternativas para velhos problemas (REIS, 2008). A Web 2.0 passa a fazer parte deste ambiente (TERRA, 2010).

A capacidade de inovação empresarial é, no âmago, capacidade de se relacionar com as pessoas, em um ambiente corporativo, de tal modo que delas se possa dispor de todo o potencial criativo, sem necessidade de coerção (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Não é necessário o investimento em recursos humanos de QI acima do normal ou possuidores de “lampejos de genialidade”: pessoas normais podem, de fato, desenvolver capacidade criativa, a partir de técnicas adequadas. Estas técnicas de aprendizado e desenvolvimento do pensamento criativo ajudam as pessoas a, gradativamente, serem mais criativas no dia-a-dia ou aplicar a originalidade de pensamento ou imaginação na solução de problemas práticos (REIS, 2008). A Web 2.0 promove um novo patamar para a criatividade humana (TERRA, 2010).

Associa-se criatividade à imaginação, invenção, inovação, intuição e inspiração que levam à geração de ideias. Criatividade implica em deixar de lado antigas crenças e suposições. É um “dom” que muitas pessoas possuem

naturalmente, entretanto pode ser desenvolvido através de uma formação adequada. Pode ser promovido através da criação de um clima criativo onde se preste atenção ao entorno no qual trabalham as pessoas, aos projetos que se desenvolvem e às técnicas e métodos que são usados para a realização do trabalho (REIS, 2008).

Trabalhar em um “clima criativo” é, portanto, contagioso e inspirador. Pensar criativamente ajuda as pessoas a ver as coisas de um modo diferente e, em muitas ocasiões, a serem mais práticas. O pensamento criativo pode ser promovido desenvolvendo-se um entorno em que as ideias criativas sejam bem vindas. O desenvolvimento desse entorno é algo mais que a aplicação de técnicas de geração de ideias. Os diretores e donos da empresa podem influenciar o ambiente, especialmente quando dão o exemplo como facilitadores do processo (REIS, 2008).

Ser criativo significa, essencialmente, desenvolver novas ideias. Para isso é necessário observar os problemas em uma nova perspectiva, o que significa não se limitar a métodos e ideias velhas. O cérebro humano organiza a informação sempre da mesma forma, porque, desde cedo, as pessoas são educadas a manter esses padrões, sem questioná-los. No entanto, o cérebro pode formar novos modelos, utilizando a intuição e outros enfoques. Todos podem ser mais criativos, sejam cientistas, artistas, empregados, fornecedores, Clientes, as pessoas com quem se trabalha ou aquelas que estão ociosas (REIS, 2008). Essa democracia do potencial criativo se consolida ainda mais com a Web 2.0 (TERRA, 2010).

Aproveitar-se do Conhecimento circulante em redes sociais *online* não é benefício ao alcance apenas de grandes corporações. O conhecimento é democrático, principalmente na Web 2.0 (TERRA, 2010). De fato, há vários pontos de convergência entre a Gestão do Conhecimento e a Inovação de Valor, e ações de Gestão do Conhecimento podem, efetivamente, contribuir para que se gere um ambiente propício à Inovação de Valor (CARVALHO, 2010).

2 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados na realização da pesquisa.

3.1. VISÃO GERAL

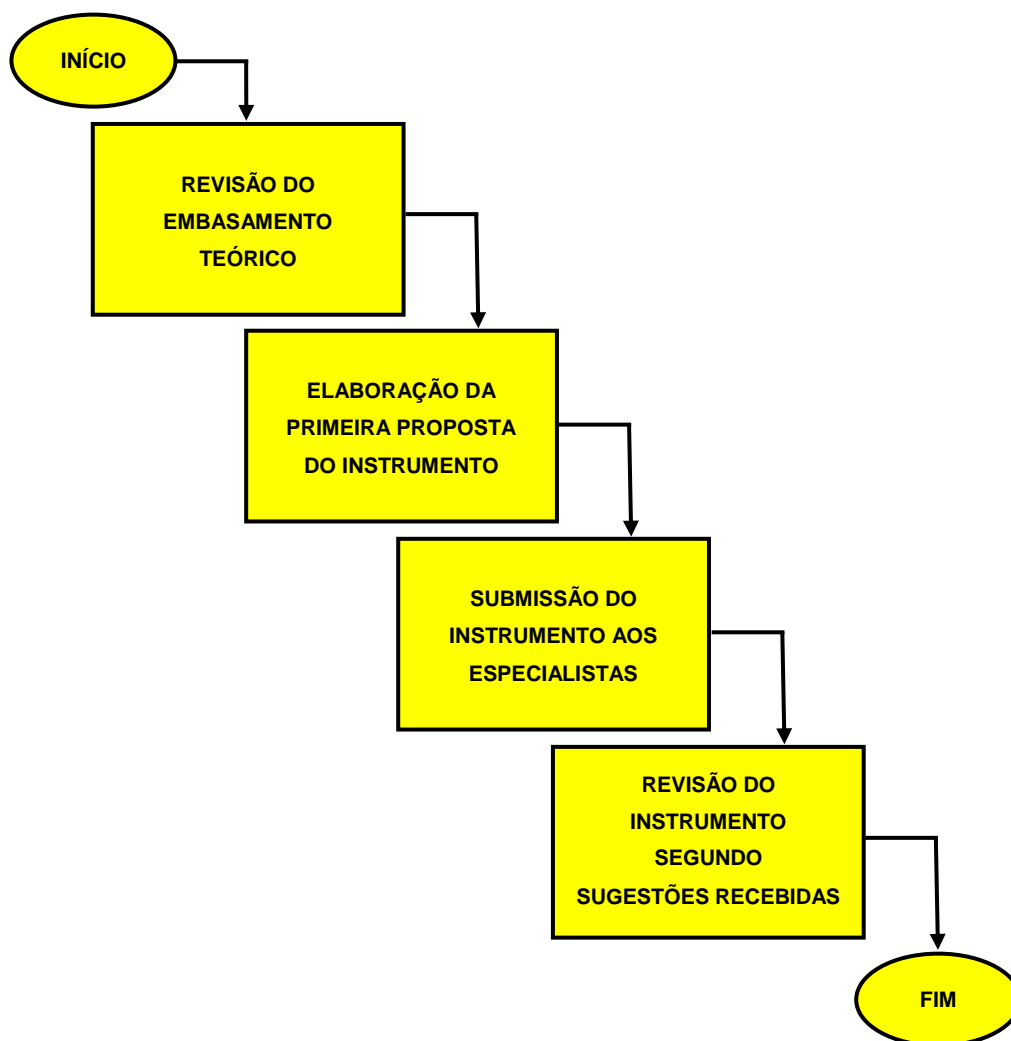


Figura 7 - Visão geral da metodologia adotada para pesquisa

(fonte: autoria própria)

3.2. TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como predominantemente exploratória, em função de ser uma pesquisa empírica, no qual foi construída uma proposta de

instrumento de gerenciamento de reputação *online* para suporte ao processo de gestão da inovação, posteriormente submetida à apreciação de especialistas para avaliação.

As pesquisas exploratórias visam proporcionar familiaridade com o problema pesquisado, com intuito de torná-lo explícito ou gerar hipóteses. Tal pesquisa visa o aprimoramento de ideias. Nestes casos, de pesquisa exploratória, o planejamento da pesquisa tende a ser flexível, de tal forma que haja a possibilidade de serem considerados mais aspectos relacionados ao assunto estudado do que havia sido previamente previsto (GIL, 1996). E de fato é o que ocorreu no planejamento desta pesquisa, ao se prever a atividade de ajustar o instrumento originalmente concebido em função de eventuais contribuições dos especialistas consultados.

A utilização da pesquisa exploratória neste trabalho justificou-se pela necessidade de aprofundar conhecimentos a respeito dos elementos que constituem o gerenciamento da reputação *online* como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica.

3.3. ABORDAGEM

A abordagem utilizada foi tanto qualitativa quanto quantitativa, de forma a se poder estabelecer relevância da relação de elementos de gerenciamento de reputação *online* e gestão da inovação tecnológica.

3.4. MÉTODO DA PESQUISA

As ciências são caracterizadas pela adoção de métodos científicos. Atividades sistemáticas e racionais configuram o método, isto possibilita ao pesquisador alcançar os objetivos almejados com economia e segurança, gerando, assim, conhecimentos, com intuito de auxiliá-lo no processo de tomada de decisões (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Portanto, primeiramente, foi realizada revisão literária dos temas que pudessem ajudar a convergir Web 2.0 e gestão da inovação tecnológica. A partir do arcabouço teórico estabelecido, construiu-se um processo sequenciado de utilização da reputação corporativa em ambiente Web 2.0, propondo-o (hipótese) como instrumento válido para suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica.

Posteriormente, recorreu-se ao método de avaliação de “face” para o teste da hipótese. De forma mais ampla que “avaliação”, a validação de “face” é o método em que se solicita a especialistas que opinem sobre questões específicas (FRANKFORT-NACHIMIAS; NACHIMIAS, 1996). Quando, em uma segunda rodada de análise por parte dos especialistas, estes também conseguem opinar sobre as considerações dos demais especialistas, possibilitando convergência, portanto, para um ponto de entendimento comum, fica caracterizada a “validação”. No entanto, quando a consulta aos especialistas limita-se ao momento da análise individual, sem que estes possam conhecer mutuamente as demais considerações especializadas, não fica, então, alcançada a “validação”, mas sim, ao menos, a “avaliação”. O instrumento foi enviado para análise por parte de especialistas selecionados em domínios do conhecimento Web 2.0 e Inovação, acompanhado de questionário de orientação (com questões objetivas e subjetivas) (vide Apêndice A), para que estes pudessem emitir suas opiniões sobre o instrumento proposto, de forma estruturada.

Finalmente, concluindo a etapa da avaliação de face, foram retornadas as respostas, para uma consolidação geral, visando identificar convergência de opiniões dos especialistas, e desta forma concluir se a hipótese formulada (o instrumento é válido para suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica) poderia ou não ser confirmada cientificamente. Planejou-se dispor, então, de duas versões do instrumento proposto, uma antes da submissão aos especialistas, e outra depois, que seria revisada a partir das eventuais sugestões colhidas durante a avaliação de “face”.

O método tornou-se elemento crucial para que fosse delimitado o norte deste trabalho, possibilitando encontrar evidências essenciais para a validação deste estudo e também encontrar eventuais desvios no decorrer desta pesquisa. Dadas as características do tema Web 2.0 e reputação corporativa, adotou-se método indutivo, em que o conhecimento torna-se essencial para a experiência. A lógica indutiva possibilita constatações que levam às generalizações, pois as verdades gerais são decorrentes de verdades particulares (CERVO; BERVIAN, 1983).

Classifica-se também o método de investigação como empírico, pois reflete a percepção dos especialistas consultados quanto ao objeto de estudo.

Destaque-se, ainda, que a metodologia envolveu também a utilização do aplicativo *online* Scup (www.scup.com.br), de tecnologia brasileira, para maior produtividade de uma das etapas do instrumento de gerenciamento de reputação

(para varredura automatizada e parametrizável de itens de busca). Apesar de se ter adotado esta solução disponível no Mercado, há alternativa, nesta metodologia, de se utilizar outros serviços similares para o mesmo propósito, sem que se afete o roteiro proposto do instrumento.

3.5. GRUPO DE PESQUISA

Buscou-se identificar o maior número possível de especialistas, nos temas Web 2.0 / redes sociais *online*, imagem corporativa / reputação de marcas / comportamento de consumo, e Inovação Tecnológica, a partir de critérios como notório reconhecimento em suas respectivas áreas de atuação, autoria de livros considerados referenciais a respeito e participação em congressos, simpósios e eventos similares relacionados.

Desta forma, foram identificados 13 especialistas internacionais, e 32 brasileiros. A todos eles, foram enviados e-mails, com convite para participação na pesquisa, e documento anexado, contendo o instrumento proposto e questionário de avaliação.

Ocorreu retorno espontâneo de 6 dos especialistas consultados - (ou seja, 13,3% de taxa de retorno):

- Maurício Vargas, Administrador (Faculdade do Pantanal), Diretor e Fundador do Portal ReclameAqui. Este portal é reconhecido como um dos mais bem sucedidos *websites* brasileiros de reclamações contra empresas sobre atendimento, compra, venda, produtos e serviços. O Mercado brasileiro considera Maurício como profissional de referência em impacto corporativo das redes sociais *online*.

- Cezar Calligaris, Especialista (MBA - IBMEC), Gerente de *E-Business* da Construtora e Incorporadora Even. Representa uma empresa de grande porte, que mantém, em seu quadro de colaboradores, um cargo executivo (gerencial) específico para gerir o processo de reputação corporativa *online*.

- Pablo Guerreiro, Administrador e Jornalista (UTP), Editor-Chefe do Portal Consumidor Insatisfeito (*website* de reclamações). O Mercado brasileiro considera Pablo como profissional de referência em impacto corporativo das redes sociais *online*.

- Edney Souza, graduado em Processamento de Dados (Mackenzie), pós-graduado em Tecnologia da Informação Aplicada a Negócios (Faculdades

Associadas de São Paulo), Professor da FGV, empreendedor de vários negócios relacionados à Internet, incluindo sociedade na Agência Polvora! (especializada em mídias sociais online). O Mercado brasileiro considera Edney como profissional de referência em impacto corporativo das redes sociais *online*.

- José Carlos Rodrigues, graduado em Publicidade & Marketing (ESPM), pós-graduado em *E-Business* (UFRJ), Diretor para a América Latina da *Disney Online Studios* e Professor da ESPM e da *Miami Ad School*. O Mercado brasileiro considera José Carlos como profissional de referência em impacto corporativo das redes sociais *online*.

- Amanda da Costa da Silveira, graduada em Psicologia (UFRGS), Mestre em Psicologia da Linguagem e do Conhecimento (UFRGS) e Doutora em Psicologia do Conhecimento (UFRGS). Representa especialidade no campo científico-acadêmico a respeito de padrões de comportamento humano em relações de consumo e em ambientes virtuais.

3.6. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

O instrumento de gerenciamento da reputação corporativa em ambiente Web 2.0 (descrito no Capítulo 4 - Resultados) e respectivo questionário de orientação para os especialistas (vide Apêndice A) foram enviados por *e-mail*, dada a impossibilidade prática de se poder entrevistá-los pessoalmente.

Os retornos destes especialistas foram consolidados, e o resultado é apresentado na Tabela 4 e Tabela 5.

3.7. ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

As questões, conforme Apêndice A, foram elaboradas visando análise pormenorizada de cada uma das cinco etapas propostas no instrumento. As questões objetivas foram estruturadas através de Escala Likert de 5 níveis (Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Indiferente; Concordo parcialmente; Concordo totalmente). As questões discursivas estão presentes visando facilitar a posterior análise de consenso.

A concordância generalizada dos especialistas quanto às questões do Apêndice A foi o critério procurado para validação da hipótese formulada – ou seja,

que um instrumento de gerenciamento da reputação corporativa em ambiente Web 2.0, da forma como foi estruturado, é válido e é relevante como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica.

3.8. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Embora se tenha resultado retorno de apenas 6 de 45 especialistas consultados (13,3% de taxa de retorno), para fins de relevância da pesquisa, na literatura a respeito da metodologia de avaliação e validação de “face”, não se identificou um parâmetro numérico absoluto a se considerar. Por assim dizer, para este método, prevalece a qualidade dos especialistas consultados, e não sua quantidade.

3.9. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa procurou estudar as referências sobre Web 2.0 e impacto em sistemas produtivos corporativos, e resultou na análise de:

- 16 artigos científicos em periódicos;
- 6 artigos científicos em anais de congressos;
- 19 livros;
- 1 dissertação de Mestrado;
- 4 fontes livres na Internet.

3.10. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO MÉTODO

Resultados foram obtidos, principalmente no que se refere a pontos de convergência de opiniões entre os especialistas. Ressalva-se, no entanto, que por ser pesquisa fundamentada em metodologia de avaliação e validação de “face” (cientificamente, o método considerado menos exato, portanto, menos confiável) e dado o baixo número de especialistas envolvidos, é necessário aprofundamento do tema pesquisado em trabalhos complementares, com outras abordagens metodológicas, visando assegurar maior solidez no embasamento dos conhecimentos ora construídos.

3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO

A fundamentação teórica proporcionada pela prévia revisão literária permitiu estruturar um processo sequenciado, na forma de um instrumento visando gerenciar a reputação corporativa em ambiente Web 2.0 como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica.

Este instrumento foi estruturado (sequenciado) em 5 etapas (vide Apêndice A), em função de assim se permitir uma abordagem ampla do gerenciamento da reputação corporativa em ambiente Web 2.0. O Quadro 1 sintetiza o aproveitamento dos elementos teóricos considerados para definir cada uma destas etapas – embora alguns destes elementos, por se tratarem de conceitos vastos, se fizeram inevitavelmente presentes em todas as etapas propostas .

REFERENCIAL TEÓRICO	ETAPA				
	1	2	3	4	5
Cauda longa			✓	✓	✓
<i>Buzz marketing</i> / marketing viral		✓	✓	✓	
<i>E-mail marketing</i> viral		✓	✓	✓	
<i>Hotsite</i> viral		✓	✓	✓	
Video viral		✓	✓	✓	
Inteligência competitiva	✓	✓	✓	✓	✓
Inovação tecnológica	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão 2.0		✓	✓	✓	
Criação de novos mercados	✓	✓			✓
Ferramentas para gestão da inovação	✓	✓	✓	✓	✓
Princípios da estratégia de criação de novos mercados	✓	✓	✓	✓	✓
Cultura da inovação	✓	✓	✓	✓	✓

Quadro 1 - Referencial teórico utilizado para composição de cada etapa do instrumento

fonte: autoria própria

4.1.1. Etapa 1 - Determinação do escopo

Dois são os aspectos mais importantes no que se refere à reputação corporativa: a marca e a tecnologia.

Marca, como representação simbólica de uma empresa, é um ativo intangível do modelo de negócio, que permite identificar a organização, por meio de símbolos e ícones ou mesmo simples palavras.

Portanto, credibilidade da marca é um dos aspectos mais importantes de competitividade.

A reputação corporativa perceptível nos canais da Internet é pura expressão do sentimento real de consumidores e potenciais consumidores de uma marca. Usualmente, uma forma bastante rápida, porém eficiente, de se medir a reputação de uma marca é a simples procura de resultados a ela associados em ferramentas de busca. O buscador do *Google*, empresa líder mundial neste tipo de serviço de buscas na Internet, é arquitetado de tal modo que a lista de resultados é ordenada por critérios de relevância, como popularidade (número de acessos a um determinado material *online*) e data de postagem. Assim, ao se buscar a palavra-chave “Coca-Cola”, por exemplo, no buscador do *Google*, os *links* mais acessados e mais recentes são listados primeiro. É bastante comum o comportamento de consumidores se restringirem apenas à primeira página de resultados do *Google* ao se buscar informações sobre uma empresa – e nesta página, considerarem como boa ou má reputação corporativa o número de indicações favoráveis ou desfavoráveis que encontrarem.

De forma mais enfática: quando se busca por uma marca no *Google*, e os primeiros três, quatro ou cinco *links* que são listados são de material que denigrem a marca (reclamações de consumidores, denúncias por parte de portais jornalísticos, reprovações de produtos testados por grupos de defesa de consumidores, etc.), fatalmente a reputação daquela empresa está seriamente comprometida.

Ressalve-se que todos os mais bem sucedidos mecanismos de busca da Internet, incluindo-se o próprio *Google*, utilizam o recurso de *links* pagos (propagandas das empresas, sempre no topo da lista de resultados), como principal fonte de receita para as empresas que mantêm estes buscadores – portanto, é natural que uma análise imparcial de reputação corporativa obrigatoriamente ignore

links pagos (sempre é possível diferenciar os resultados que são anúncios pagos dos demais resultados, pois são identificados como anúncios).

Assim, para se utilizar a reputação corporativa como fonte de informação para o processo de planejamento estratégico do negócio, há que se considerar os resultados da reputação da própria marca da empresa, e também os resultados da reputação das marcas concorrentes. Visando se tornar mais competitivo que o concorrente, é necessário conhecer o impacto que os movimentos da empresa tem proporcionado no Mercado, e também o respectivo impacto que os movimentos da concorrência tem criado.

Entretanto, a maior contribuição da gestão da reputação corporativa para estratégias inovadoras de negócios é ocupar-se também da leitura de reputação de potenciais concorrentes – afinal, a real inovação não é fazer melhor aquilo que o atual competidor faz (competitividade arcaica), mas sim começar a oferecer o que nenhum concorrente direto explora (competitividade moderna, ou competitividade alicerçada em inovação).

De tal forma, fica evidente que a gestão da reputação corporativa é um dos componentes do processo de Inteligência Competitiva.

Sob certo prisma, é possível até mesmo considerar a Tecnologia como elemento componente da Marca – tomada de um conceito mais amplo de tudo o que se desenvolve no negócio e da forma como a empresa se comunica com os Mercados. Entretanto, dado o propósito desta pesquisa de avaliar especificamente o suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica, adotou-se Tecnologia como um dos dois elementos específicos do escopo de reputação corporativa. Por isso, a reputação a respeito de um empreendimento, no contexto deste trabalho, é aquilo que diz respeito à Marca e à Tecnologia.

E sendo assim, por raciocínio análogo ao que se aplica no que se refere à reputação de marcas, a reputação da tecnologia precisa envolver não apenas tecnologias adotadas pela empresa e por seus concorrentes convencionais, mas também tecnologias alternativas, cogitadas para possíveis inovações. Por exemplo, o planejamento estratégico da inovação tecnológica de uma empresa fabricante de brinquedos se ocupando da repercussão / discussão na Sociedade do uso de plástico (polímero) convencional e também do uso de materiais alternativos, como polímeros biodegradáveis e/ou com menor toxicidade frente ao Meio Ambiente.

Com base nestes critérios, foi proposta a primeira etapa do instrumento de gerenciamento da reputação corporativa em ambiente Web 2.0 visando suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica: determinação do escopo.

Indica-se que se delimitem, em relação ao produto ou serviço selecionado de um modelo de negócio:

- Marca vinculada pela Empresa responsável (M1)
- Principais marcas vinculadas pelas Empresas concorrentes (M2, M3, ..., Mn).
- Tecnologias adotadas pela Empresa e pelos concorrentes (T1, T2, T3, ..., Tm).
- Tecnologias alternativas a cogitar (TX).

Visando facilitar a gestão de uma quantidade grande de informações sobre marcas e tecnologias, convencionou-se codificar as informações, com este significado: M representa Marca, T representa Tecnologia. O número 1, quando associado, indica informações da própria empresa, e os demais números (2 em diante), informações das empresas concorrentes. A letra "X" no lugar de número, em "TX", representa informações de tecnologias alternativas, não exploradas nem pela Empresa, tampouco por seus concorrentes.

Exemplo de aplicação da etapa 1 (determinação do escopo) para o escopo de gerenciamento de reputação dos cigarros da marca Marlboro da empresa Altria (por sinal, um caso crítico de imagem corporativa – empresa que vende produtos nocivos à saúde e com grande pressão mundial generalizada de combate a tabagismo):

- M1: *Marlboro*
- M2: *Lucky Strike*
- M3: *Camel*
- T1: tabaco
- TX: cigarro eletrônico (vaporizador de nicotina, sem combustão)

Assim, para o exemplo dado, o escopo de pesquisa de reputação é uma lista formada por 5 termos chaves: "Marlboro", "Lucky Strike", "Camel", "tabaco" e "cigarro eletrônico".

A aplicação dos termos chaves em mecanismos de busca Web 2.0 retornará, na etapa seguinte, as fontes de informação deste instrumento.

4.1.2. Etapa 2 - Identificação das fontes

Tudo aquilo que se comenta, nas redes sociais da Internet, a respeito dos termos chaves (identificados na etapa anterior) compõe a reputação, sejam comentários positivos, neutros ou negativos. Mais além, também integra a reputação as demais informações que repercutem associadas aos termos chaves, como, por exemplo, as principais dúvidas que usuários de determinado produto postam nos fóruns eletrônicos de discussão a respeito de sua utilização e as sugestões, ainda que veladas, de novas características que potenciais consumidores gostariam de ver em um produto.

A lista de serviços que operam como redes sociais *online* é bastante grande. Ademais, seus conteúdos são expressivamente dinâmicos: a cada segundo, uma quantidade praticamente incontável de novo conteúdo é gerada continuamente nestas redes. Ocorre então que, a despeito das redes sociais digitais possuírem, usualmente, ferramentas próprias (internas) de busca, o uso individualizado destes buscadores se torna inviável ao propósito deste instrumento, com o agravante ainda de que resultados de busca são estáticos (relacionados a um determinado instante), e a reputação que mais interessa a este processo proposto é a que pode considerar tendências ao longo do tempo (piora ou melhora de reputação, em horas, dias ou semanas que se seguem).

Felizmente, estão disponíveis no Mercado serviços *online* que facilitam bastante o gerenciamento de reputação na Web 2.0: tais sistemas permitem a programação de “robôs” virtuais, que se ocupam de monitorar, em várias redes sociais *online* simultaneamente, os termos de busca que se deseja, além de fazê-lo com varredura contínua (24 horas por dia), proporcionando resultados parciais em períodos de amostragem programados pelo usuário.

Por este motivo, para o atingimento dos objetivos pretendidos desta pesquisa, é estritamente necessário a utilização de um serviço monitorador Web 2.0, especificamente para esta etapa 2 proposta (identificação das fontes), para que se alcance a produtividade necessária, bem como relevância, do resultado da busca de fontes de informação, a partir dos termos chave pesquisados.

Esta pesquisa utilizou o serviço brasileiro Scup (www.scup.com.br), uma ferramenta que monitora reputação em redes sociais *online*, disponível tanto em versão gratuita quanto em versão registrada (paga) – a diferença é o número de

buscas e o número de itens monitorados. Para a versão gratuita, utilizada nesta pesquisa, o serviço apresenta limites de 4 buscas e 500 itens monitorados, que foram suficientes para os testes necessários à elaboração deste instrumento.

Ressalva-se então que é plenamente possível a utilização de outros sistemas similares ao Scup (tais como *Livebuzz*, *Topsy*, *Seekr*, *Radian6* e *Klout*, entre outros) para a utilização deste instrumento.

Assim, a identificação das fontes de informação de reputação Web 2.0 se dá através do procedimento de criação de monitoramento, com a utilização do Scup, demonstrado no Anexo A.

Exemplo de aplicação da etapa 2 (identificação das fontes) para palavra-chave “*frost free*” (tecnologia), para período de amostragem de 16:00h à 16:05h de 04/12/2011, redes Twitter e Facebook:

The figure displays five social media posts, each with a sentiment analysis overlay. The posts are as follows:

- Post 1 (Twitter):** From @COPORT, about a refrigerator. Sentiment analysis shows 'positivo' (green), 'neutro' (yellow), and 'negativo' (red) buttons. The 'neutro' button is highlighted.
- Post 2 (Facebook):** From Diego Laurentino, about a freezer. Sentiment analysis shows 'positivo' (green), 'neutro' (yellow), and 'negativo' (red) buttons. The 'negativo' button is highlighted.
- Post 3 (Twitter):** From @siqafelipa, about a freezer. Sentiment analysis shows 'positivo' (green), 'neutro' (yellow), and 'negativo' (red) buttons. The 'negativo' button is highlighted.
- Post 4 (Twitter):** From @ECamisas, about a refrigerator. Sentiment analysis shows 'positivo' (green), 'neutro' (yellow), and 'negativo' (red) buttons. The 'neutro' button is highlighted.
- Post 5 (Facebook):** From @ofertas_net, about a refrigerator. Sentiment analysis shows 'positivo' (green), 'neutro' (yellow), and 'negativo' (red) buttons. The 'neutro' button is highlighted.

Figura 8 - Amostragem da reputação online da tecnologia “*frost free*”

(fonte: autoria própria, através do Sistema Scup)

4.1.3. Etapa 3 - Avaliação quantitativa da reputação

Para cada resultado de monitoramento de reputação das palavras-chave (marcas / tecnologias), contabilizar o número de opiniões e comentários favoráveis (positivos) e desfavoráveis (negativos) – desconsiderar opiniões e comentários neutros ou ininteligíveis, totalizando conforme Quadro 2:

ASPECTO DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA ONLINE	NÚMERO DE OPINIÕES E COMENTÁRIOS POSITIVOS	NÚMERO DE OPINIÕES E COMENTÁRIOS NEGATIVOS
MARCA	-	-
MARCA(S) CONCORRENTE(S)	-	-
TECNOLOGIA(S) ADOTADA(S)	-	-
TECNOLOGIA(S) ALTERNATIVA(S)	-	-

Quadro 2 - Avaliação quantitativa da reputação (modelo)

(fonte: autoria própria)

Tal classificação requisita processamento manual, para garantir a maior precisão possível na percepção da qualidade do *buzz* amostrado. Embora exista tecnologia disponível para processamento automatizado de informações na Internet quanto às preferências das pessoas (classificação automática de comentários positivos, neutros e negativos, segundo algoritmos específicos para esta finalidade que analisam palavras-chave), há pelo menos dois motivos por se preferir o

processamento convencional (manual). O primeiro motivo é a falha destes sistemas automatizados de realizarem uma análise mais elaborada do contexto dos comentários – situações como ironia, por exemplo, podem fazer com que um comentário originalmente com intenção de ser negativo possa ser reconhecido como positivo, ou vice-versa. O segundo motivo é que nem tudo o que se fala a respeito de marcas, produtos e serviços nas redes sociais se apresenta em formato de texto: comumente, opiniões críticas são manifestadas em formato de imagem, áudio e vídeo também.

Exemplo de aplicação da etapa 3 (avaliação quantitativa da reputação) para palavras-chaves “*coca-cola, pepsi, garrafa pet, embalagem retornável*” (respectivamente para marca própria, marca concorrente, tecnologia adotada e tecnologia alternativa), para período de amostragem de 16:15h à 16:30h de 04/12/2011 (Quadro 3):

ASPECTO DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA ONLINE	NÚMERO DE OPINIÕES E COMENTÁRIOS POSITIVOS	NÚMERO DE OPINIÕES E COMENTÁRIOS NEGATIVOS
MARCA “COCA-COLA”	37	6
MARCA “PEPSI”	19	2
TECNOLOGIA “GARRAFA PET”	6	5
TECNOLOGIA “EMBALAGEM RETORNÁVEL”	1	0

Quadro 3 - Avaliação quantitativa da reputação (exemplo)

(fonte: autoria própria, através do Sistema Scup)

4.1.4. Etapa 4 - Avaliação qualitativa da reputação

Para cada resultado de monitoramento de reputação das palavras-chave, relacionar por aspecto MARCA / MARCA(S) CONCORRENTE(S) / TECNOLOGIA(S)

ADOTADA(S) / TECNOLOGIA(S) ALTERNATIVA(S) as 10 principais ideias vinculadas, a partir de critério de repercussão (número de usuários que comentam defendendo a ideia), em *ranking* de ideia mais defendida à ideia menos defendida (vide Quadro 4):

IDEIA	MARCA	MARCA(S) CONCORRENTE(S)	TECNOLOGIA(S) ADOTADA(S)	TECNOLOGIA(S) ALTERNATIVA(S)
I01				
I02				
I03				
I04				
I05				
I06				
I07				
I08				
I09				
I10				

Quadro 4 - Avaliação qualitativa da reputação (exemplo)

(fonte: autoria própria)

O critério de estabelecer um limite de 10 ideias para cada aspecto analisado é meramente uma convenção de praticidade. Eventualmente, pode ser alterado para mais ou para menos, conforme número de ideias que efetivamente proliferem nos canais interativos da Internet e sua relevância para o modelo de negócio da Empresa. Naturalmente, dependendo do retorno que as redes sociais proporcionem,

caso a caso, para determinadas marcas e tecnologias pesquisadas, pode acontecer de não se alcançar o número de 10 ideias. Por outro lado, também pode ocorrer deste número ser superado amplamente.

Cabe também esclarecer que, mais uma vez, não se recomenda utilização de mecanismos automáticos de análise, em função do risco de se deixar de aproveitar as informações em formato multimídia (imagem, som e vídeo).

Caso a mesma ideia esteja presente na relação de mais de um aspecto, destacá-la na listagem (vide Quadro 5).

IDEIA	MARCA	MARCA(S) CONCORRENTE(S)	TECNOLOGIA(S) ADOTADA(S)	TECNOLOGIA(S) ALTERNATIVA(S)
I01	mesma ideia 1!			
I02	mesma ideia 2!			
I03				
I04				
I05			mesma ideia 1!	
I06		mesma ideia 2!		
I07				
I08				
I09				mesma ideia 1!
I10				

Quadro 5 - Destaque de ideias mais populares (modelo)

(fonte: autoria própria)

Exemplo de aplicação da etapa 4 (avaliação qualitativa da reputação) para palavras-chave “*coca-cola, pepsi, garrafa pet, embalagem retornável*” (respectivamente para marca própria, marca concorrente, tecnologia adotada e tecnologia alternativa), para período de amostragem de 16:15h até 19:15h de 04/12/2011 (Quadro 6):

IDEIA	COCA-COLA	PEPSI	GARRAFA PET	EMBALAGEM RETORNÁVEL
I01	Venda casada com Doritos (2x)	Mudar programação de shows do Pepsi Club (vinculado com a marca) em Caxias do Sul - RS (2x)	Mudança para torná-la mais robusta e servir como embalagem retornável (1x)	-
I02	Galão de 20L (1x)	Nova promoção para sorteio de guitarra como a que foi realizada no Twitter da Pepsi (1x)	-	-
I03	Volta da Coca-Cola Lemon 2L (1x)	Sorvete sabor Pepsi (1x)	-	-
I04	Coca-Cola versão alcoólica (1x)	-	-	-
I05	Coca-Cola versão energética (1x)	-	-	-
I06	-	-	-	-
I07	-	-	-	-
I08	-	-	-	-
I09	-	-	-	-
I10	-	-	-	-

Quadro 6 - Avaliação qualitativa da reputação (modelo)

(fonte: autoria própria)

No caso do exemplo anterior, não houve ocorrências de ideias idênticas entre as diferentes categorias, por isso, não foi destacado (hachurado).

4.1.5. Etapa 5 - Suporte ao planejamento da inovação tecnológica

O processo de planejamento estratégico da inovação tecnológica de uma empresa é, por natureza, complexo e amplo – são muitas fontes de informação a se considerar e utilizar. A presente etapa se caracteriza por utilizar os resultados da avaliação qualitativa e quantitativa do instrumento proposto como subsídios de tomada de decisão para uma parte do planejamento da inovação tecnológica no produto ou serviço selecionado, vide Figura 9:

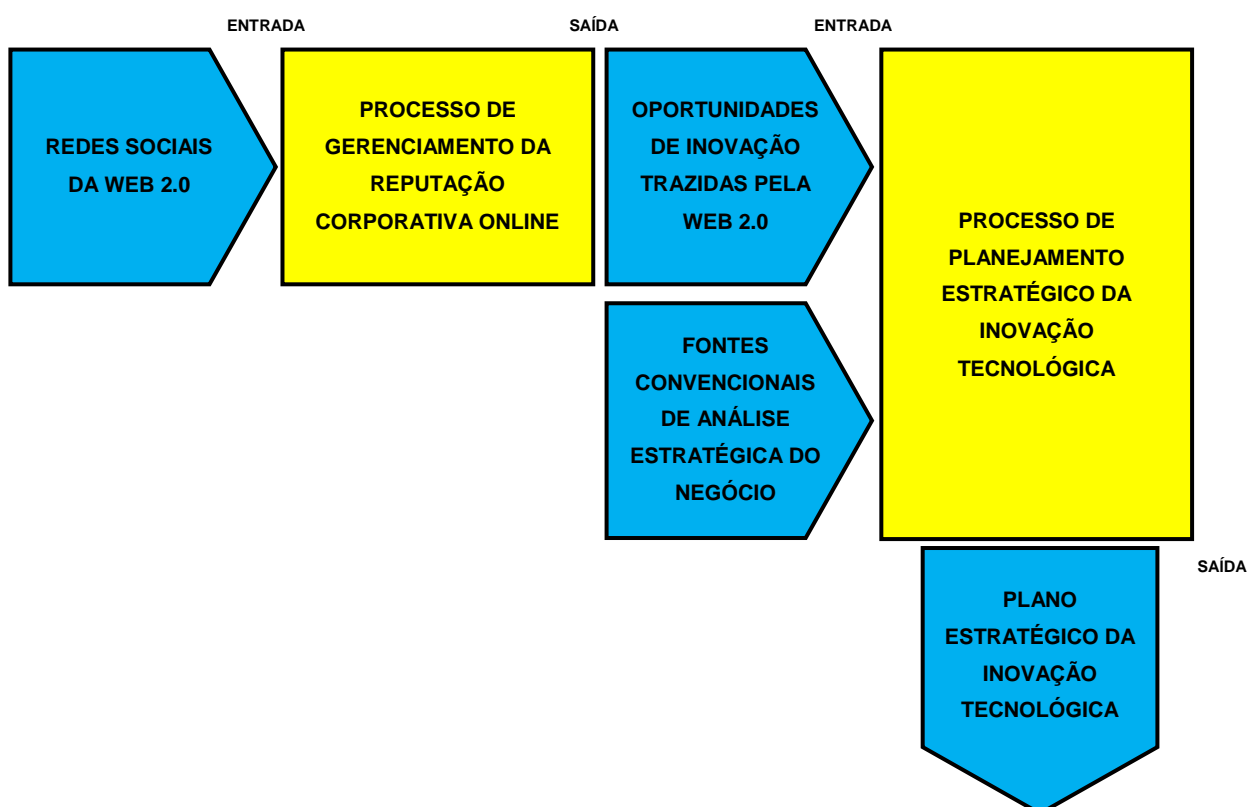


Figura 9 - Posicionamento do instrumento como parte do processo de planejamento

(fonte: autoria própria)

Tomando-se como conceito de inovação, simultaneamente, oferecer algo singular (frente à concorrência), de um lado, para se alcançar o diferencial, e eliminar elementos de custo, de outro lado, para que a inovação se torne economicamente sustentável, cabe considerar as contribuições do instrumento de

gerenciamento da reputação corporativa nas redes sociais *online* para que se possam procurar respostas para as seguintes questões-chave a respeito do produto ou serviço selecionado da empresa:

- quais atributos de valor devem ser posicionados pela empresa **bem acima** da alternativa da concorrência?

- quais atributos de valor devem ser posicionados pela empresa **bem abaixo** da alternativa da concorrência?

- quais atributos de valor nunca antes oferecidos pela concorrência devem ser implementados pela empresa?

- quais atributos de valor tradicionalmente oferecidos pela concorrência devem ser eliminados pela empresa?

Com a resposta estruturada às questões acima, resulta-se, então, de parte de um plano de inovação tecnológica ao produto ou serviço referenciado, apoiado pelas informações do gerenciamento de reputação corporativa em ambiente Web 2.0.

Exemplo de aplicação da etapa 5 (suporte ao planejamento da inovação tecnológica) para uma empresa fictícia, vide Quadro 7.

ESTRATÉGIA (POR QUÊ)	O QUÊ	QUEM	QUANDO	QUANTO	COMO	ONDE
posicionamento bem acima da concorrência	Suporte técnico 24h / dia – 7 dias / semana	Ricardo / Gerente Pós-Vendas	JAN/2013	R\$ 45 mil	aumento da disponibilidade com reforço de equipe	Filial SP Matriz RJ
	Aumento da vida útil das baterias em 50%	Rodolfo / Gerente de Engenharia	MAR/2013	R\$ 24 mil	desenvolvimento de novo fornecedor	Taiwan
posicionamento bem abaixo da concorrência	Simplificação do material do case externo	Renato / Gerente de Suprimentos	FEV/2013	R\$ 6 mil	desenvolvimento de novo fornecedor	Paraíba
concorrência não oferece – a implementar	Atendimento residencial ao Cliente	Randy / Gerente Comercial	JAN/2013	R\$ 22 mil	revisão do processo	Cliente Linha Branca
concorrência oferece - eliminar	Manuais impressos	Rodolfo / Gerente de Engenharia	MAR/2013	R\$ 3 mil	melhoria dos manuais <i>online</i>	Engenharia

Quadro 7 - Suporte ao planejamento da inovação tecnológica (exemplo)

(fonte: autoria própria)

4.2. AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO

O Quadro 8 apresenta as opiniões colhidas junto aos 6 especialistas que responderam ao questionário sobre o instrumento proposto – a concordância / discordância questionada é sobre a efetividade de cada etapa como suporte eficaz ao processo de gestão da inovação tecnológica.

Etapa	Especialistas consultados					
	Maurício Vargas / ReclameAqui	Pablo Guerreiro / Consumidor Insatisfeito	Cezar Calligaris / Even	Edney Souza / Polvora!	José Carlos Rodrigues / Disney Online	Amanda da Costa da Silveira / UFRGS
1 - Determinação do escopo	concorda totalmente	concorda totalmente	concorda totalmente	concorda parcialmente	concorda parcialmente	concorda totalmente
2 - Identificação das fontes	concorda totalmente	concorda totalmente	concorda totalmente	concorda parcialmente	concorda parcialmente	concorda parcialmente
3 - Avaliação quantitativa da reputação	concorda totalmente	concorda totalmente	concorda parcialmente	concorda totalmente	concorda parcialmente	concorda totalmente
4 - Avaliação qualitativa da reputação	concorda totalmente	concorda totalmente	concorda parcialmente	concorda parcialmente	concorda parcialmente	discorda parcialmente
5 - Planejamento da inovação tecnológica	concorda totalmente	concorda totalmente	concorda totalmente	concorda parcialmente	concorda parcialmente	concorda totalmente
Respostas possíveis: Discordo totalmente / Discordo parcialmente / Indiferente / Concordo parcialmente / Concordo totalmente						

Quadro 8 - Opinião dos especialistas quanto ao instrumento proposto

(fonte: pesquisa realizada em Novembro e Dezembro de 2011)

A primeira análise destes resultados confirma a aceitação do instrumento proposto como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica: evidencia-se que, junto aos especialistas, houve ampla aceitação (concordância, seja total ou parcial). A única citação de discordância (parcial, não total) remete a uma discussão sobre abordagem qualitativa / quantitativa, como é demonstrado posteriormente. Das (predominantes) concordâncias, algumas são parciais (38%) e outras são integrais (62%). Para todos os casos de concordância parcial, e para o único caso de discordância parcial, foram recebidas ideias e sugestões para aprimorar o instrumento (tido, no entanto, como aceito, por ter sido avaliado como bastante satisfatório na opinião dos especialistas).

Consolidando-se o retorno dos especialistas consultados, o resultado obtido é o ilustrado pelas Tabelas 4 e 5.

Tabela 4 - Opinião dos especialistas quanto ao instrumento proposto (Likert)

Etapa	Concordância (Likert)				
	1	2	3	4	5
1 - Determinação do escopo	0%	0%	0%	33%	67%
2 - Identificação das fontes	0%	0%	0%	50%	50%
3 - Avaliação quantitativa da reputação	0%	0%	0%	33%	67%
4 - Avaliação qualitativa da reputação	0%	17%	0%	50%	33%
5 - Planejamento da inovação tecnológica	0%	0%	0%	33%	67%

(1) Discordo totalmente / (2) Discordo parcialmente / (3) Indiferente / (4) Concordo parcialmente / (5) Concordo totalmente
 fonte: autoria própria

Tabela 5 - Opinião dos especialistas quanto ao instrumento proposto (indicação de ajustes)

Etapa	AJUSTES	
	não são necessários	são necessários
1 - Determinação do escopo	67%	33%
2 - Identificação das fontes	50%	50%
3 - Avaliação quantitativa da reputação	67%	33%
4 - Avaliação qualitativa da reputação	33%	67%
5 - Planejamento da inovação tecnológica	67%	33%

fonte: autoria própria

Destaque-se ainda que, além das questões relacionadas à análise de cada etapa, também foi proposto a cada especialista consultado se posicionar quanto à afirmação de que *“Gerenciamento da reputação corporativa em redes sociais online deve ser elemento obrigatório para processos de inovação tecnológica, pois apresenta contribuições valiosas para este fim”*. A afirmação procurou ser bastante incisiva: utilizou-se intencionalmente o termo “elemento obrigatório”, e não outros significados mais brandos, como “elemento importante”. A resposta foi positiva: de forma unânime, todos os especialistas que responderam o questionário concordaram com tal afirmação (5 de forma integral e 1 de forma parcial).

Em relação às etapas propostas, concordâncias parciais / discordância implicaram em sugestões dadas pelos especialistas para aprimoramento do instrumento. A seguir, está relacionada a análise pormenorizada da opinião de cada especialista consultado.

4.2.1. Opinião do Especialista Maurício Vargas - ReclameAqui

Para Maurício Vargas, Fundador e Diretor do Portal ReclameAqui, a concordância foi total (integral) em relação a todo o instrumento apresentado, portanto, com base em sua opinião, ajustes no instrumento não são necessários – não houve sugestões de aspectos metodológicos a aprimorar.

4.2.2. Opinião do Especialista Pablo Guerreiro - Consumidor Insatisfeito

Da mesma forma como ocorreu com o especialista anterior, para Pablo Guerreiro, Fundador e Diretor do Portal Consumidor Insatisfeito, a concordância foi total (integral) em relação a todo o instrumento apresentado, portanto, com base em sua opinião, ajustes no instrumento não são necessários – não houve sugestões de aspectos metodológicos a aprimorar.

4.2.3. Opinião do Especialista Cezar Calligaris - Even

No caso de Cezar Calligaris, Gerente de *E-Business* da Construtora e Incorporadora Even, as únicas questões que não receberam concordância integral, ou seja, apenas concordância parcial, foram as etapas 3 (avaliação quantitativa da reputação) e 4 (avaliação qualitativa da reputação). Ao assinalar que concordava apenas parcialmente com tais etapas, o respondente também preencheu sua opinião quanto aos aspectos que julgava ser conveniente aprimorar.

Entretanto, uma das sugestões apontadas pelo especialista foi “cuidar para filtrar falsos positivos / falsos negativos”. Uma vez que é ocorrência impossível de acontecer, porque é um processo de classificação manual (intervenção e análise humanas, e não automatizada), avaliou-se como recurso já implementado no instrumento. Portanto, esta sugestão acabou não implicando em alteração no instrumento proposto, porque o cuidado alertado pelo especialista já havia sido de fato contemplado, quando da determinação em que o processo fosse manual, e não automático. De qualquer modo, a percepção deste tipo de preocupação por parte do especialista consultado reforçou a conclusão que foi acertada a opção por não se recomendar avaliação automatizada das análises quantitativa e qualitativa.

Finalmente, a segunda observação do mesmo especialista também acabou sendo avaliada como já atendida: ele apontou que a avaliação qualitativa deveria se ocupar “também da reputação das tecnologias envolvidas, e não apenas das marcas”. De igual modo, embora sendo um aspecto redundante, pois já era atendido pelo instrumento original que não precisou ser alterado, mais uma vez a preocupação do especialista quanto a se incluir tecnologia como alvo de reputação corporativa reforçou conclusão de acerto do instrumento original quanto a fazê-lo simultaneamente para marcas e para tecnologias.

4.2.4. Opinião do Especialista Edney Souza - Polvora!

Para Edney Souza, Professor da FGV e sócio da agência de publicidade Polvora!, houve concordância parcial em relação às etapas 1, 2, 4 e 5, e concordância total em relação à etapa 3.

Sua primeira sugestão, referente à etapa 1 (determinação do escopo), é a da estruturação de um processo para validar e ampliar as palavras chave. O especialista defende que depender apenas de memória, sem pesquisa, para lembrar concorrentes e outros termos, é muito perigoso. Ele indica o método de sua particular preferência, que é separar a fonte de informações em 3 categorias: 1 – *websites* da Empresa e dos concorrentes. 2 – Publicações sobre o mercado em que a Empresa atua. 3 – Produção colaborativa de conteúdo de usuários que são público alvo do Mercado. Então, para cada categoria, selecionar-se um volume de texto e aplicar ferramenta do tipo *TagCrowd*. Tal ferramenta (disponível *online* em www.tagcrowd.com) converte textos inseridos em uma lista de palavras chave, potencialmente relevantes como termos de busca na Internet. Assim, poderiam ser obtidas as palavras (termos chaves) com maior frequência de ocorrência na Internet, com objetivo de descobrir novas palavras e validar as palavras obtidas em *brainstorming*.

Esta sugestão foi considerada válida, e, portanto, implicou em revisão da etapa 1 do instrumento construído, para, especificamente, ampliar o tamanho da lista de palavras chave com eventuais outros termos que o método sugerido pelo especialista possam trazer.

Referente às etapas 2 (identificação das fontes) e 4 (avaliação qualitativa da reputação), o especialista recomenda incluir uma análise de influência das fontes

utilizadas, com critérios como *Klout* para *Twitter* e número de *incoming links* (indicação de endereços) para *websites* e *blogs*. O *Klout Score* (www.klout.com) é um sistema *online* que pode ser utilizado para medir influência nas difusões de conteúdos de Internet. Mensura o alcance real (quantidade de pessoas que um conteúdo influencia), amplificação (o quanto tais pessoas são influenciadas) e impacto de rede (a influência da rede do gerador de conteúdo).

Esta sugestão foi considerada válida, porém, não foi possível implementá-la neste trabalho, em função da premissa de utilização do Sistema Scup para obtenção e processamento dos *links*. Por não se dispor de acesso à programação do Sistema Scup, de modo a poder personalizá-lo com as características acima indicadas, tal projeto de melhoria, reconhecido como válido e pertinente, será apontado para continuidade desta linha de pesquisa em outros trabalhos científicos.

Finalmente, o especialista aponta sua preferência por, na etapa 5, incluir uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para orientar a estratégia da Inovação Tecnológica.

Esta sugestão foi considerada igualmente válida, e, portanto, implicou em revisão da etapa 5 do instrumento construído, para, especificamente, ampliar a análise das informações trazidas pelas avaliações quantitativa e qualitativa do instrumento segundo critério SWOT (abordagem adicional de análise).

4.2.5. Opinião do Especialista José Carlos Rodrigues - *Disney Online Studios*

José Carlos Rodrigues, Professor da ESPM e da *Miami Ad School* e Diretor para a América Latina da *Disney Online Studios*, se posicionou com concordância parcial para todas as 5 etapas do instrumento. A primeira de suas sugestões foi relacionada à etapa 1 (determinação do escopo). Segundo o especialista, quando se trata de “tecnologias alternativas”, deve se considerar também eventuais concorrentes indiretos, que entreguem a mesma expectativa do produto principal, sem necessariamente ser um substituto direto. No exemplo dos cigarros, os adesivos de nicotina e os programas para parar de fumar são elementos externos que influenciarão no consumo do produto original (Marlboro). Neste aspecto, a inovação poderá ser abertura de novos mercados.

A sugestão foi considerada válida, e o entendimento foi de que tal critério já é integralmente atendido pelo instrumento original, especificamente quanto à

indicação por se explorar tecnologias alternativas. De fato, o exemplo originalmente utilizado pelo instrumento para ilustrar o mercado de cigarros foi apenas o “cigarro eletrônico”, mas certamente adesivos de nicotina e programas para parar de fumar são também parte do que se deve cogitar como tecnologia alternativa. Portanto, não foi necessária alteração no instrumento original quanto a este aspecto.

As duas sugestões referentes à etapa 2 (identificação das fontes) foram de que “o Scup permite organizar muito bem os comentários quantitativamente, mas existem alguns fatores que devem ser levados em conta, contudo, na hora de montar o desvio padrão qualitativo destes comentários. Dentro da pirâmide de relacionamento com as marcas, os dois extremos (*fãs* e *trolls*) tendem a gerar uma quantidade considerável de comentários ou **sempre** negativos ou **sempre** positivos; isto pode fazer com que o pesquisador não desconsidere estas avaliações. Da mesma forma, é necessário estabelecer alguns filtros nas inovações captadas nos meios sociais. À primeira vista identificam-se filtros: Técnico – é possível / tecnicamente viável fazer isso? Econômico – é financeiramente viável fazer isso? Social – ao atender os anseios de um grupo, isso pode gerar problemas para reputação da empresa ou em sua responsabilidade social? (por exemplo, muitos pedem ‘*Yakult* de 1 litro’, mas se isso existisse e alguém tomasse mais do que 200mL por dia, poderia ter problemas estomacais)”.

O importante aspecto levantado pelo especialista é, sem dúvida alguma, tecnicamente relevante, no que diz respeito à credibilidade do conteúdo gerado nas redes sociais por extremos como os *fãs* e os *trolls* (anti-*fãs*). Quanto à reputação corporativa por si só, sem dúvida alguma é critério a ser considerado, ou seja, saber o quanto de atenção a mais ou a menos dar para determinados usuários e seus respectivos conteúdos em função de serem ou não os extremos citados (*fãs* e *trolls*). No entanto, sob o ponto de vista da gestão da inovação tecnológica, a utilização da reputação corporativa se detém muito mais em termos de obtenção de ideias criativas / propostas de soluções tecnologicamente interessantes, a partir do *buzz* gerado nas redes sociais. A premissa considerada pela metodologia do instrumento é uma varredura referendada por período de tempo, para leitura crítica da reputação corporativa nas redes sociais *online*. Em tese, quanto maior o intervalo de tempo, portanto, quanto maior a amostragem de opiniões circulantes em ambiente Web 2.0, maior tende a ser o número de ideias de oportunidades de inovação tecnológica. E, a despeito de *fãs* ou *trolls* gerarem maior ou menor número de ideias realmente

utilizáveis, o essencial da metodologia é, dado o intervalo considerado, realizar a leitura de todas as ideias. Em uma hipotética situação em que, na amostragem considerada, só houvesse presença de geradores de conteúdo do tipo fãs ou *trolls*, mesmo assim, entende-se como útil realizar a leitura de suas opiniões, visando extrair, destas, oportunidades para inovação tecnológica.

Quanto aos filtros de natureza técnica, econômica e social, a sugestão foi considerada válida, e decidiu-se pela implementação desta melhoria – contudo, não na etapa 2 (identificação das fontes), mas sim na etapa 5 (planejamento da inovação tecnológica), porque entendeu-se que é nesta última etapa que há condições de julgamento mais apropriado destes fatores, quando consideradas todas as ideias obtidas de todas as fontes de informação, junto aos demais elementos convencionais do planejamento estratégico do negócio.

O especialista continua com sua análise quanto às demais etapas do instrumento. Comenta, quanto à etapa 3 (avaliação quantitativa da reputação), que “para ter uma imagem não enviesada da reputação quantitativa, poderia se desconsiderar os fãs (**sempre** falam bem) e *trolls* (**sempre** falam mal), isto porque, para a maioria das marcas, estes dois perfis tendem a gerar volume, mas não necessariamente influência e mudança de percepção, pois tem sua credibilidade afetada justamente por não terem um julgamento imparcial do fato”.

Esta sugestão foi considerada válida, e devidamente implementada. De fato, o instrumento, como um todo, foca essencialmente no qualitativo. A etapa 3 é a única no instrumento que se ocupa da abordagem quantitativa, e o faz para que sirva unicamente como uma fonte a mais de informação que possa ser útil para tomada de decisões quanto ao que manter e ao que modificar em produtos e serviços da Empresa. Embora tais números obtidos não tendam a ser realmente decisivos quanto ao processo da gestão da inovação tecnológica em si, servem como subsídio para avaliação das características atuais *versus* características futuras dos produtos e serviços, no que diz respeito à probabilidade de aceitação ou não por parte dos consumidores. Em outras palavras, o conhecimento a respeito de marcas e tecnologias sendo melhor ou pior aceitas, em dado momento (amostragem do instrumento), pode influenciar a tomada de decisões quanto ao quê e em quê inovar – e assim sendo, é aceito como altamente pertinente excluir as posições “viciadas” de fãs e *trolls*.

Quanto às etapas 4 (avaliação qualitativa da reputação) e 5 (planejamento da inovação tecnológica), o especialista sugere considerar os mesmos aspectos apontados na etapa 2 (identificação das fontes): filtro de fãs e *trolls*, e filtros técnico, econômico e social. Portanto, considerando a mesma análise realizada anteriormente naquela etapa, optou-se por implementar o filtro para aspectos técnico, econômico e social, porém apenas na última etapa do instrumento.

4.2.6. Opinião da Especialista Amanda da Costa da Silveira - UFRGS

Amanda da Costa da Silveira, Doutora em Psicologia do Conhecimento e Professora da UFRGS, concorda integralmente com a adequabilidade da etapa 1 (determinação do escopo) para o fim proposto. No entanto, tece comentários: “Subentende-se que já existe uma região delimitada previamente para a investigação e abrangência das marcas a se considerar? Por exemplo, marcas no Brasil? Marcas no Paraná? Ou seja: acredito que a determinação do local onde a pesquisa será feita faça parte da determinação do escopo da pesquisa e poderia ser considerada e explicitada nessa etapa também”.

Em função desta sugestão de filtro por região geográfica, assumiu-se a premissa de que ideias inovadoras podem surgir independente de localização da pessoa que gera a ideia. Por exemplo, uma ideia inovadora a respeito do “Guaraná Jesus”, refrigerante misto de guaraná e canela que é produzido e comercializado apenas no Estado do Maranhão, no Brasil, pode interessar aos gestores da marca mesmo que tenha sido produzida em qualquer outro local do mundo. Ou seja, mesmo que, efetivamente, a potencial inovação, uma vez efetivada, não chegue a alcançar comercialmente as pessoas que contribuíram com a ideia.

A etapa 2 (identificação das fontes) foi de concordância parcial. O posicionamento da especialista é que “como outras ferramentas de busca oferecida na web, há limitações nessa a ser utilizada? O pesquisador observou alguma falha? Que tipo? Imagino, por exemplo, que a simples limitação do idioma na língua utilizada na busca tenha falhas, pois há usuários brasileiros que se utilizam de outros idiomas. O quão segura seria essa ferramenta nas buscas? Acredito que seja uma ferramenta adequada, mas entendo que uma pequena discussão de suas limitações deverá acompanhá-la.”.

A especialista tem razão em suas ponderações: de fato, a ferramenta adotada pela metodologia (Scup) parametriza, na programação do seu mecanismo de busca, a língua a ser adotada como filtro. Desta forma, não há garantias de que todas as ideias inovadoras circulantes pelos canais da Web 2.0 estejam concentradas em um único idioma, como, por exemplo, o idioma associado ao país de origem da empresa detentora da marca e/ou tecnologia exploradas. De fato, é muito provável que contribuições possam ser distribuídas em mais de uma linguagem, proporcionalmente ao alcance mundial que a marca / tecnologia alcancem. No entanto, o instrumento proposto baseia-se em procedimento amostral – coletam-se ideias, com limitação a determinadas características: principalmente intervalo de tempo (de que data até que data ler as opiniões circulantes na Web 2.0) e, sem dúvida, linguagem utilizada. Portanto, foi considerada sugestão válida, e devidamente implementada na revisão do instrumento, a orientação para se considerar os idiomas em que o instrumento fará o processamento proposto.

A etapa 3 (avaliação quantitativa da reputação) foi de concordância integral, e não houve sugestões por parte da especialista.

Por sua vez, a única discordância (mesmo que parcial), por parte de todos os especialistas consultados, ocorre na etapa 4 (avaliação qualitativa da reputação), por conta da especialista Amanda (UFRGS). A discussão por ela proposta é: “Quando se considera ‘número de usuários que comentam defendendo a ideia’ não está descaracterizando a avaliação qualitativa? Isto é, entendo que uma avaliação qualitativa considere / dê valor igual às respostas independente da quantidade de ocorrências que ela ocorre na amostra estudada. Contudo, isso depende do aporte teórico que se tem por trás da interpretação dos dados. Ranquear as ideias é qualitativo? A única diferença da etapa quantitativa anterior para esta é que a anterior era binária (presença / ausência) e esta faz um *ranking* de frequências das ideias sugeridas. Isso não parece ‘qualitativo’, ou não ficou claro por que do uso de ‘qualidades’ nesse caso”.

Entende-se o viés proposto pela especialista. De fato, a discussão conceitual do qualitativo e quantitativo pode ser estendida, porém em níveis que se julgam como não essenciais para o propósito deste instrumento (servir como suporte para o processo de gestão da inovação tecnológica). Concorda-se com a especialista quanto à provável inexatidão absoluta de nomear uma etapa como “quantitativa” e outra como “qualitativa”, principalmente pelo fato de que a última tem realmente

abordagem das duas naturezas. Contudo, defende-se que a predominância, e o propósito, é qualitativo: a principal contribuição do instrumento é o de conseguir extrair ideias, de âmbito inovador, entre as informações de reputação de marcas e tecnologias na Web 2.0. Quantifica-se, de fato, se ideias acabam se repetindo entre diferentes geradores de conteúdo, apenas como mera informação de suporte para fins de tomada de decisão – de qualquer modo, o instrumento não determina que a ideia inovadora mais comentada deva ser a prioritária – apenas permite visualização com base neste critério também. Acredita-se, como premissa de inovação, que uma ideia solitária, em meio a um turbilhão de ideias mais comentadas (populares) pode ter poder efetivo de inovação tão grande ou até maior, dependendo mais de sua originalidade que popularidade. Desta forma, a despeito deste instrumento referendar-se por critério de reputação, optou-se por não revisar o instrumento devido a essa discussão.

Finalmente, para a última etapa (planejamento da inovação tecnológica), há concordância integral de sua adequabilidade ao fim proposto. Comenta, porém, a especialista, que: “creio que, para a tomada de decisões, tem que avaliar se os usuários do produto em questão são geralmente pessoas que utilizam a Internet e redes sociais”. Não se julgou possuir base de conhecimento suficiente para poder refutar ou apoiar esta tese – entende-se necessária pesquisa com este direcionamento, para esclarecimento da questão. Por isto, como houve concordância integral quanto à etapa proposta, tal questão foi tratada, neste trabalho, como sugestão – e os autores apoiam e indicam a continuidade de pesquisas científicas relacionadas, especificamente para solucionar este aspecto identificado de discussão: seria o instrumento proposto válido apenas para marcas e produtos cujos consumidores diretos sejam usuários da Internet e das redes sociais? Ou, mesmo que não o sejam, aquilo que circula pela Web 2.0, a partir de outros atores sociais, como influenciadores de compra e compradores, pode ser relevante para esta finalidade da gestão da inovação tecnológica?

Desta forma, com a riqueza das discussões mantidas com os 6 especialistas considerados, a proposta original do instrumento foi considerada aceita cientificamente, em função da ampla concordância demonstrada pelos mesmos – e as sugestões colhidas puderam servir de embasamento para refinamento do instrumento em segunda versão pós-avaliação.

4.3. REVISÃO DO INSTRUMENTO

A metodologia adotada previa então que, com base nas contribuições dos especialistas consultados, especificamente quanto a suas sugestões para ajustes no instrumento, o mesmo fosse revisado, visando aprimorá-lo como ferramenta de suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica.

Ou seja, haveria um instrumento em versão pré-avaliação por especialistas, e outro instrumento em versão pós-avaliação.

Considerando apenas as sugestões recebidas classificadas como implementáveis, as modificações em relação ao instrumento original são, portanto:

- **etapa 1 (determinação do escopo):** incluir a adição de eventuais outros termos relacionados a marcas e tecnologias na lista de palavras-chave, através da ferramenta *online TagCrowd* (www.tagcrowd.com). Pode ocorrer, no entanto, que, ao se aplicar tal ferramenta, não se resulte em termos além dos originais – todavia, a aplicação da ferramenta é uma garantia de não se excluir palavras-chave relevantes.

- **etapa 2 (identificação das fontes):** considerar, caso adequado (exemplo: alcance regional / global das marcas / tecnologias pesquisadas), os idiomas a programar para o processamento do instrumento.

- **etapa 3 (avaliação quantitativa da reputação):** aplicar filtro para exclusão, na contabilidade de opiniões positivas e negativas de conteúdo, do que for gerado por fãs (sempre falam bem) e *trolls* (sempre falam mal).

- **etapa 5 (suporte ao planejamento da inovação tecnológica):** incluir a análise SWOT como análise adicional e paralela à análise do Modelo das Quatro Ações para resultar em plano de inovação tecnológica mais bem fundamentado. Incluir ainda análise de viabilidade técnica, econômica e social das ideias coletadas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou comprovar que gerenciar a reputação corporativa nas redes sociais *online* pode servir de suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica.

O instrumento construído, com base na revisão literária realizada, e a posterior avaliação de “face” por especialistas consultados, confirmam, pois, a hipótese formulada de que o mesmo é uma resposta válida de como efetuar tal gerenciamento com este propósito.

Desta forma, o instrumento proposto para esta finalidade foi assim estabelecido (e avaliado como aceito por especialistas), em 5 etapas:

- **Etapa 1 - Determinação do escopo:** se delimita, em relação ao produto ou serviço selecionado de um modelo de negócio: Marca vinculada pela Empresa responsável (M1); Principais marcas vinculadas pelas Empresas concorrentes (M2, M3, ..., Mn); Tecnologias adotadas pela Empresa e pelos concorrentes (T1, T2, T3, ..., Tn); Tecnologias alternativas a cogitar (TX). A aplicação dos termos chaves em mecanismos de busca Web 2.0 retornará, na etapa seguinte, as fontes de informação deste instrumento. Revisão proporcionada pelos especialistas: uso de ferramenta *TagCrowd* para possível ampliação dos termos chaves.

- **Etapa 2 - Identificação das fontes:** a identificação das fontes de informação de reputação Web 2.0 se dá através do procedimento de criação de monitoramento, com a utilização do sistema Scup, demonstrado no Anexo A. Revisão proporcionada pelos especialistas: considerar os idiomas a programar para o processamento do instrumento.

- **Etapa 3 - Avaliação quantitativa da reputação:** para cada resultado de monitoramento de reputação das palavras-chave (marcas / tecnologias), contabilizar o número de opiniões e comentários favoráveis (positivos) e desfavoráveis (negativos) – desconsiderar opiniões e comentários neutros ou ininteligíveis, totalizando conforme Quadro 2. Revisão proporcionada pelos especialistas: aplicação de filtro para opiniões de fãs (sempre falam bem) e *trolls* (sempre falam mal).

- **Etapa 4 - Avaliação qualitativa da reputação:** para cada resultado de monitoramento de reputação das palavras-chave, relacionar por aspecto **marca /**

marca(s) concorrente(s) / tecnologia(s) adotada(s) / tecnologia(s) alternativa(s)

as 10 principais ideias vinculadas, a partir de critério de repercussão (número de usuários que comentam defendendo a ideia), em *ranking* de ideia mais defendida à ideia menos defendida (vide Quadro 4).

- **Etapa 5 - Suporte ao planejamento da inovação tecnológica:** cabe considerar as contribuições do instrumento de gerenciamento da reputação corporativa nas redes sociais online (avaliações quantitativa e qualitativa) para que se possam procurar respostas para as seguintes questões-chave: Quais atributos de valor devem ser posicionados **bem acima** da alternativa da concorrência? Quais atributos de valor devem ser posicionados **bem abaixo** da alternativa da concorrência? Quais atributos de valor nunca antes oferecidos pela concorrência devem ser implementados? Quais atributos de valor tradicionalmente oferecidos pela concorrência devem ser eliminados? Revisão proporcionada pelos especialistas: uso adicional da análise SWOT para maior embasamento do planejamento; e análise de viabilidade técnica, econômica e social das ideias coletadas.

A inovação pressupõe a aplicação de criatividade para a busca de soluções inéditas para problemas ou desafios estabelecidos. Embora a criatividade seja uma característica individual humana, é na interação entre pessoas que seu potencial é maximizado. Novas ideias, olhares alternativos sobre velhos conceitos, combinam-se e recombina-se na produção de novos conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos – à luz da teoria da criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi.

Considerando que tecnologia é a aplicação prática de conhecimento científico para viabilizar soluções para um mundo carente delas, considera-se que os termos “inovação” e “inovação tecnológica” sejam de difícil dissociação. Ou então, que ciência, tecnologia e inovação sejam realmente melhor geridas como um trinômio com limites não tão claros entre seus conceitos – de tal forma como realmente costuma-se denominar “C, T & I”. Neste contexto, o mais importante é saber produzir conhecimento útil para resolver problemas práticos. Se um problema passa a ser solucionado através de uma abordagem inédita de conhecimento, eis o reconhecimento de inovação tecnológica.

Provocar a interação entre pessoas para a busca de soluções criativas é, portanto, uma prática consagrada de gestão do conhecimento e de gestão da

inovação. É o caso, por exemplo, de técnicas como *brainstorming* e *brainwriting*, em grupos razoavelmente pequenos de indivíduos, ou de *crowdsourcing*, para população expressivamente maior.

Ao se analisar o papel da Internet colaborativa (a Web 2.0) neste aspecto, principalmente através dos canais de suas numerosas redes sociais *online*, conclui-se que não se trata de algo essencialmente inédito: sempre se ocupou de priorizar a busca por produção de novos conhecimentos através de engajamento social. De fato, a grande contribuição da Web 2.0 é proporcionar novos meios de fazê-lo, e de modo muito efetivo: potencialização expressiva de todas as fases de criação de conhecimento (socialização – com compartilhamento de experiências, externalização – com conversão do conhecimento tácito em explícito, combinação – com sistematização de conhecimentos e internalização – com incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito).

A inovação se distingue da mera “invenção” pelo seu caráter de aceitação pelo Mercado: só se inova realmente quando a solução diferenciada, seja em serviços ou em bens físicos, é um sucesso comercial – se há consumo, há negócio. E a esse respeito, a Web 2.0 mostra também uma contribuição fundamental: é possível acompanhar, monitorar e até mesmo intervir na popularidade, ou reputação, de determinada marca ou tecnologia. As redes sociais digitais se tornam, dessa forma, ferramentas prioritárias para a gestão da reputação corporativa – e por extensão, da gestão da inovação tecnológica.

Historicamente, a aplicação da Web 2.0 em Engenharia da Produção é incipiente, até a primeira década dos anos 2000. Mais exatamente, para tal período, o uso da Internet colaborativa para os negócios em geral se encontra em estágio embrionário. No entanto, é muito fácil visualizar a tendência de forte crescimento desta aplicação para um futuro muito próximo, que se contabiliza não em décadas, mas em anos – talvez em meses. O crescimento exponencial do número de pessoas que utilizam redes sociais é um fato constatado. Para as grandes redes, como o *Facebook*, centenas de milhões de usuários são incorporadas continuamente em poucas semanas. A disponibilidade destes serviços digitais em equipamentos portáteis como *tablets* e celulares estabelece que mobilidade é aspecto-chave para garantir uma cobertura verdadeiramente mundial da população. O mundo fica praticamente todo conectado, interagindo, compartilhando informações e produzindo conhecimento: a Internet não depende mais apenas de computadores

convencionais. A fabricante de automóveis Ford, por exemplo, anunciou o lançamento mundial de novos modelos de carros (linha 2012) que fazem a leitura, por voz, de SMS (mensagem de texto). Daí para o momento em que substituam o celular para receber e enviar mensagens, e que de fato se utilize rede social *online* mesmo dirigindo é um curto passo.

Há potencial para utilização diversificada dos recursos da Web 2.0 para fins corporativos, especialmente de inovação em produtos e serviços. Este trabalho ocupa-se apenas de parte da aplicação das redes sociais *online*: restringe-se ao aspecto da reputação corporativa – ou seja, tudo aquilo que se propaga, pela Internet, a respeito das marcas, produtos e serviços – sejam opiniões e comentários positivos, neutros ou negativos. Especialmente as informações de reputação favorável e desfavorável são úteis para o processo de planejamento estratégico da inovação tecnológica.

Assim, foi proposto um instrumento de gerenciamento da reputação corporativa nas redes sociais *online* como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica – em uma abordagem razoavelmente simplificada, quando contempladas as amplas opções de refinamento de informação que a tecnologia Web 2.0 proporciona. Mesmo a alternativa mais básica, que é a proposta por este instrumento descrito na pesquisa, foi considerada válida e útil por parte dos vários especialistas consultados.

Há reais possibilidades de continuidade desta linha de pesquisa, com sugestão que se avance por aspectos como influência de *hoax* (história falsa) para denigrir marcas, mecanismos de filtragem de fontes confiáveis e relevantes de repercussão de informações de imagem corporativa, medição de impacto de reputação socioambiental em função de tecnologias adotadas, entre outros desdobramentos. A continuidade de estudos científicos envolvendo Web 2.0, reputação corporativa e inovação tecnológica interessa, portanto, para aprimoramento da competitividade empresarial.

Como visto na teoria da Cauda Longa, a aplicação da reputação corporativa *online* não se restringe apenas a sucessos comerciais absolutos, mas também – e em especial – a sucessos relativos: mercados de nicho, expressivamente menos populares que os mercados de ponta, podem ser reinventados justamente pela aplicação da reputação corporativa junto ao seu público-alvo específico.

Ficou identificado que não é possível se promover uma campanha eficaz de “burburinho digital” (*Buzz Marketing* e *Marketing Viral*) sem que se realize a leitura da repercussão que as campanhas provocam em seus respectivos públicos-alvo. E quando estas informações são aproveitadas para ajustes de direcionamento das próximas campanhas, e em especial para lançamento de produtos e serviços inovadores (sejam inovações radicais ou incrementais), a gestão da reputação corporativa ganha papel de destaque no processo.

O instrumento proposto se ocupa não somente da reputação da empresa em si, mas também da reputação de marcas concorrentes e de tecnologias alternativas. Isso é fundamentalmente importante, para caracterizar também a gestão da reputação corporativa como legítimo processo de Inteligência Competitiva. Inovação implica em saber o que é feito, e o que não é feito, no Mercado de atuação de uma empresa. As inovações mais radicais são aquelas que criam novos Mercados para serem explorados, até com exclusividade, pelas organizações mais competitivas. Por isso, o olhar mais atento se lança aos não-mercados, aos não-clientes e aos não-concorrentes. Naturalmente, isto se aplica também ao “olhar digital”, no monitoramento de reputação em ambiente Web 2.0.

As redes sociais digitais são, em si, uma inovação tecnológica das mais impactantes. E provam ser inovação a serviço da inovação, quando utilizadas corporativamente para o processo de planejamento estratégico de direcionamento tecnológico. O termo “Gestão 2.0”, cunhado por Terra (2010), é bastante emblemático: muito se revoluciona nas rotinas de trabalho e processos de negócio quando se sabe utilizar bem os recursos proporcionados pela Internet colaborativa. Mais uma vez, reforça-se que o instrumento apresentado por esta pesquisa é apenas um dos componentes da “Inovação 2.0”, que por sua vez é somente um dos processos da “Gestão 2.0”. Os resultados apresentados parecem insinuar que o paradigma de Inovação Aberta, algo muito mais antigo que a Web 2.0, possa alcançar até mesmo estágio de algo como uma “Gestão Aberta”, em que os rumos dos negócios de um empreendimento sejam cada vez mais determinados pelos *stakeholders* (partes interessadas) de todas as instâncias – ideia que é a mais contundente contribuição da Web 2.0 para o rumo dos novos negócios.

Portanto, a afirmação originalmente proposta na pesquisa junto aos especialistas consultados, de que, mais que simplesmente “importante”, o gerenciamento da reputação corporativa deva ser elemento **obrigatório** para

suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica, se confirma – com unanimidade entre os especialistas consultados. Segundo um deles, José Carlos, da *Disney Online*, “a conectividade e abertura ao compartilhamento de opiniões trazidas com as ferramentas sociais abrem um contato direto entre empresa e consumidores, otimizando em muito o processo de estudo e coleta de informações para inovação tecnológica derivada do Mercado”. Provavelmente esta é uma das conclusões mais surpreendentes desta pesquisa: mais que apenas um instrumento de apoio, o que se propôs com o presente trabalho tende a se tornar processo essencial quanto à nova forma de se fazer Gestão da Inovação Tecnológica em tempos de Web 2.0.

Inovar é, afinal, um valor cultural a se promover, e um desafio empresarial constante. Felizmente, a “Inovação 2.0” se apropria de terreno fértil em ambiente virtual, para ajudar a melhorar continuamente o mundo real.

REFERÊNCIAS

AIMAN-SMITH, L.; GOODRICH, N.; ROBERTS, D.; SCINTA, J. **Assessing your organization's potential for value innovation**. Research Technology Management, v. 48, n. 2, p. 37-42, 2005.

ANDERSON, C. **The long tail**. Wired Magazine, 2004. Disponível em <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>. Acesso em 25/04/10.

BERG, D. **Corporate reputation, technology and the economic sector**. IAMOT 2006, Beijing, China, Maio de 2006. IAMOT 2006.

BLACKSHAW, P. **O Cliente é quem manda: como ter sucesso num mundo em que os consumidores satisfeitos divulgam suas experiências para três pessoas e os insatisfeitos para 3 mil**. São Paulo: Sextante, 2010.

BRZOZOWSKI, M. J.; SANDHOLM, T.; HOGG, T. **Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media**. ACM Computing Surveys. 2009.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, R. M. **Ações de gestão do conhecimento para sustentar a implantação da inovação de valor**. 2010. 234 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - PPGEP (Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção), UTFPR (Universidade Tecnológica do Paraná), Ponta Grossa, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COSTA, A. P. C. S. **QFD aplicado ao planejamento de sistemas de informação**. XXIX ENEGEP - Salvador, BA, Brasil, 6 a 9 de Outubro de 2009. ENEGEP 2009 ABEPRO.

DILLON, T. A.; LEE, R. K.; MATHESON, D. **Value innovation: passport to wealth creation**. Research Technology Management, v.48, n.2, p. 22-36, 2005.

DOORLEY, J. GARCIA, H. F. **Reputation management: the key to successful public relations and corporate communications**. New York: Routledge, 2006.

DYE, R. **The buzz on buzz**. Harvard Business Review, 2001.

FRANKFORT-NACHIMIAS, C.; NACHIMIAS, D. **Research methods in the social sciences**. 5 ed. London: Edward Arnold, 1996.

GEFFEN, C.; ROTHENBERG, S. **Suppliers and environmental innovation: the automotive paint process**. International Journal of Production Economics 20, 166-186, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

INCORPORATIVA. **Comércio Eletrônico supera vendas de shopping centers em SP**. Disponível em <http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=4779>. Acesso em 25/11/2010.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. São Paulo: Campus, 2005.

KOHLER, T.; MATZLER, K.; FÜLLER, J. **Avatar-based innovation: using virtual worlds for real-world innovation**. Technovation 29: p. 395-407, 2009.

LAKATOS, E. V; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA, M. **Instrumentalizando a decisão gerencial**. Revista Decidir, ano 3, n. 25, p. 6-14, ago. 1996.

LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa: Uma introdução**. São Paulo: Educ, 1997.

MARXT, C.; LINK, P. **Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems**. International Journal of Production Economics 77, 219-229, 2002.

MEHTA, M.; DOORLEY, T.; HORVATH, M. **Future signals: how successful growing companies stay on course**. Ivey Business Journal. Disponível em <http://migre.me/4uiPO>. Acesso em 20/11/2010.

MILGRAM, S. **The small world problem**. Psychology. Today 2, 60-67, 1967.

MIRANDA, L. G. **Web semântica e web social em engenharia do conhecimento**. XXIX ENEGEP - Salvador, BA, Brasil, 6 a 9 de Outubro de 2009. ENEGEP 2009 ABEPRO.

NETTO, O. V. C. **Aprendizagem organizacional voltada à inteligência competitiva**. XXIX ENEGEP - Salvador, BA, Brasil, 6 a 9 de Outubro de 2009. ENEGEP 2009 ABEPRO.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. Third Edition. 2005.

O'REILLY, T. **Design patterns and business models for the next generation of software**. 2005. Disponível em <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>. Acesso em 25/04/10.

PALETTA, F. C.; VIEIRA JR., N. D. **Information technology and communication and best practices in it lifecycle management**. Journal of Technology Management & Innovation: Volume 3, Issue 4, p. 80-94, 2008.

PAPINNIEMI, J. **Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing**. International Journal of Production Economics 60-61, 95-101, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press/Macmillan, 1980.
_____. **Competitive advantage**. New York: Free Press/Macmillan, 1985.

RAY, S. **An integrated operations-marketing model for innovative products and services**. International Journal of Production Economics 95, 327 - 345, 2005.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. 2ª Ed. São Paulo: Manole, 2008.

RESNICK, P.; ZECKHAUSER, R.; FRIEDMAN, E.; KUWABARA, K. **Reputation systems: facilitating trust in Internet interactions**. ACM Computing Surveys. 2000.

RICCARDI, R.; RODRIGUES, L. C. **Inteligência competitiva: en los negocios y en las organizaciones**. Córdoba: Ediciones Macchi, 2003.

RODRIGUES, L. C.; FERNANDEZ, M. J. **Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva**. Revista Gestão Industrial - PPGE / UTFPR. ISSN 1808-0448 / v. 02, n. 01: p. 131-145, 2006.

RODRIGUES, R. **Como as empresas se veem nas redes sociais**. 2009.
Disponível em <http://blogdasredes.files.wordpress.com/2009/08/como-as-empresas-se-veem-nas-redes-sociais1.pdf>. Acesso em 23/06/2010.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais: trajectos**. Lisboa: Gradiva, 2005.

SANTOS, S. **Marketing viral na web**. Disponível em http://imasters.com.br/artigo/5200/webmarketing/marketing_viral_na_web. 2006.
Acesso em 20/11/2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4^a Ed. Rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, R. M. **Virtualizando o mundo real: redes sociais e VOIP**. XXIX ENEGEP - Salvador, BA, Brasil, 6 a 9 de Outubro de 2009. ENEGEP 2009 ABEPRO.

SMITH, M.; GETTOR, L.; BARASH, V.; LAUW, H. W. **Leveraging social context for searching social media**. ACM Computing Surveys. 2008.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gestão do conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva**. Disponível em <http://www.bte.com.br>. Acesso em 25/04/10.

TERRA, J. C. **Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Campus, 2010.

THOMAS JR., G. M. **Building the buzz in the hive mind**. Journal of Consumer Behavior, Volume 4, Issue 1: p. 64-72, 2004.

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3^a Ed. São Paulo: Bookman, 2008.

TOMA, C. M. **Uma revisão bibliográfica do impacto das redes P2P sobre a indústria fonográfica**. XXIX ENEGEP - Salvador, BA, Brasil, 6 a 9 de Outubro de 2009. ENEGEP 2009 ABEPRO.

VAN OPSTAL, D. **Commentary on Gregory Tassej's "Rationales and mechanisms for revitalizing US manufacturing R&D strategies"**. The Journal of Technology Transfer 35: p. 355-359, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

5 APÊNDICES

APÊNDICE A QUESTÕES DIRIGIDAS AOS ESPECIALISTAS

Q1. O método proposto na Etapa 1 (Determinação do Escopo) é adequado para o propósito deste instrumento apoiar a Gestão da Inovação Tecnológica.

Discordo totalmente / Discordo parcialmente / Indiferente / Concordo parcialmente / Concordo totalmente

Q2. Qual ajuste entende ser necessário na Etapa 1 (Determinação do Escopo)?

Q3. O método proposto na Etapa 2 (Identificação das Fontes) é adequado para o propósito deste instrumento apoiar a Gestão da Inovação Tecnológica.

Discordo totalmente / Discordo parcialmente / Indiferente / Concordo parcialmente / Concordo totalmente

Q4. Qual ajuste entende ser necessário na Etapa 2 (Identificação das Fontes)?

Q5. O método proposto na Etapa 3 (Avaliação Quantitativa da Reputação) é adequado para o propósito deste instrumento apoiar a Gestão da Inovação Tecnológica.

Discordo totalmente / Discordo parcialmente / Indiferente / Concordo parcialmente / Concordo totalmente

Q6. Qual ajuste entende ser necessário na Etapa 3 (Avaliação Quantitativa da Reputação)?

Q7. O método proposto na Etapa 4 (Avaliação Qualitativa da Reputação) é adequado para o propósito deste instrumento apoiar a Gestão da Inovação Tecnológica.

Discordo totalmente / Discordo parcialmente / Indiferente / Concordo parcialmente / Concordo totalmente

Q8. Qual ajuste entende ser necessário na Etapa 4 (Avaliação Qualitativa da Reputação)?

Q9. O método proposto na Etapa 5 (Planejamento da Inovação Tecnológica) é adequado para o propósito deste instrumento apoiar a Gestão da Inovação Tecnológica.

Discordo totalmente / Discordo parcialmente / Indiferente / Concordo parcialmente / Concordo totalmente

Q10. Qual ajuste entende ser necessário na Etapa 5 (Planejamento da Inovação Tecnológica)?

Q11. Gerenciamento da reputação corporativa em redes sociais *online* deve ser elemento obrigatório para processos de inovação tecnológica, pois apresenta contribuições valiosas para este fim.

Discordo totalmente / Discordo parcialmente / Indiferente / Concordo parcialmente / Concordo totalmente

6 ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO BÁSICO DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA SCUP PARA MONITORAMENTO DE REPUTAÇÃO EM REDES SOCIAIS ONLINE



Cria-se um novo monitoramento ao selecionar “Criar Monitoramento” na página inicial.



É necessário dar um nome ao monitoramento, através de preenchimento do campo “Título”. Na sequência, seleciona-se “Continuar e ir para o cadastro de palavras-chave”.

scup) Meu Painel [Sugestões](#) [Português\(BR\)](#) ▾

Parabéns! Seu monitoramento foi criado. Para iniciar, basta configurar algumas buscas:

Site ▲	Busca ▲	Última coleta ▲	Próxima coleta ▲
Nenhuma busca cadastrada			

Nova Busca

Serviço:
Busca ▾

O que busca?
 A busca é a mesma do <http://search.twitter.com>

O que coletamos?
 Os resultados encontrados no <http://search.twitter.com>

Dica

Você pode utilizar algumas técnicas para melhorar suas buscas. Use "-" antes de palavras que deseja excluir dessa busca. Exemplo: "house -lan", procura por "house" mas ignora se encontrar a palavra "lan" junto. Use aspas para procurar expressões do tipo: "quero comprar". [Veja mais detalhes aqui.](#)

Outra dica: Você pode fazer testes da sua busca no próprio site do Twitter, acessando <http://search.twitter.com>. Os resultados que aparecerem lá serão exatamente os itens que o Scup irá coletar.

Expressão de Busca:

Língua:
Português ▾

Destacar esta busca

Ver prévia no Twitter ou Adicionar busca

No campo “Serviço”, seleciona-se a rede social *online* a ser pesquisada. O sistema Scup permite as seguintes opções: **Twitter** (Busca, *Direct Messages*, Usuário, *Mentions*, *Firehose*), **Google+** (Busca), **Google** (Busca em *Blogs*, *Alert*, Notícias), **Facebook** (Busca, Mural), **YouTube** (Busca, Busca em Comentários, Usuário), **Flickr** (Busca), **Yahoo!** (Busca no *Yahoo!* Respostas), **ReclameAqui** (Empresa), **Wordpress** (*Feed*), **RSS** (*Feed*), **Orkut** (Busca em Comunidades), **Slideshare** (Busca), **LinkedIn** (Busca), **Vimeo** (Busca, Usuário) e **Foursquare** (*Tips*).

The screenshot shows the 'Meu Pannel' interface for Scup. At the top, there is a blue header with the Scup logo and the text 'Meu Pannel'. On the right side of the header, there are links for 'Sugestões' and 'Português(BR)'. Below the header, a message reads: 'Parabéns! Seu monitoramento foi criado. Para iniciar, basta configurar algumas buscas:'. Underneath this message is a table with columns for 'Site', 'Busca', 'Última coleta', and 'Próxima coleta'. The table is currently empty, with the text 'Nenhuma busca cadastrada' centered below it. Below the table is a section titled 'Nova Busca'. On the left, there is a dropdown menu labeled 'Serviço:' with a list of search services. The 'Twitter' section is expanded, showing options like 'Busca', 'Direct Messages', 'Usuário', 'Mentions', 'Firehose (beta)', 'Googleplus', 'Google', and 'Facebook'. The 'Busca' option under Twitter is highlighted in blue. To the right of the dropdown menu, there is a yellow tooltip box with the text: 'O que busca? A busca é a mesma do http://search.twitter.com' and 'O que coletamos? Os resultados encontrados no http://search.twitter.com'. Further to the right, there is a grey box titled 'Dica' (Tip) containing instructions on how to use search operators like '-' and quotes, and a link to 'http://search.twitter.com' for more details.

Cada seleção da lista / subitem corresponde a uma busca no Sistema. Há limite de buscas, conforme o plano que o usuário estiver utilizando (na versão gratuita, o limite é de 4 buscas simultâneas).

scup) Meu Pannel [Sugestões](#) [Português\(BR\)](#) ▼

Parabéns! Seu monitoramento foi criado. Para iniciar, basta configurar algumas buscas:

Site ▲ Busca ▲ Última coleta ▲ Próxima coleta ▲

Nenhuma busca cadastrada

Nova Busca

Serviço:

Expressão de Busca:

Você já deu uma olhadinha nas dicas da direita?

Língua:

Destacar esta busca

ou

Dica

Você pode utilizar algumas técnicas para melhorar suas buscas. Use "-" antes de palavras que deseja excluir dessa busca. Exemplo: "house -lan", procura por "house" mas ignora se encontrar a palavra "lan" junto. Use aspas para procurar expressões do tipo: "quero comprar". [Veja mais detalhes aqui.](#)

Outra dica: Você pode fazer testes da sua busca no próprio site do Twitter, acessando <http://search.twitter.com>. Os resultados que aparecerem lá serão exatamente os itens que o Scup irá coletar.

Para cada busca, é possível requisitar, no campo “Expressão de Busca”, palavras-chaves específicas – ou seja, é possível programar buscar simultâneas, em redes sociais *online* distintas, com palavras-chave diferentes (confirma-se a inclusão ao selecionar “Adicionar busca”). Para o instrumento especificado por esta pesquisa, convencionou-se adotar sempre a mesma palavra-chave, para diferentes redes sociais buscadas simultaneamente, permitindo um aprofundamento maior nos resultados desejados. Por exemplo, ao se buscar o termo-chave de tecnologia “*landfarming*”, será a mesma palavra cadastrada para *Twitter*, *Facebook*, *YouTube*, *Google+*, etc.

SCUP) Meu Painel [Sugestões](#) [Português\(BR\)](#) ▾

Parabéns! Seu monitoramento foi criado. Para iniciar, basta configurar algumas buscas:

Site ▲	Busca ▲	Última coleta ▲	Próxima coleta ▲
f	Busca landfarming (Português (Brasil))	nunca feita	▲ agora (em fila)
C	Busca em Blogs landfarming (em português)	agora	▶ em 3min
g+	Busca landfarming	agora	▶ em 4min
t	Busca landfarming (em português)	agora	▶ em 6min

Nova Busca

Você atingiu o limite do seu plano.
Para adicionar mais buscas, entre em [contato](#) para alterá-lo.

Cadastre as buscas. Continuar e acessar meu Monitoramento

[home](#) | [funcionalidades](#) | [planos](#) | [recursos e ajuda](#) | [blog](#) | [termos de uso](#)
2011 © [www.scup.com.br](#)

Ao terminar a inclusão das buscas, que são listadas para melhor visualização, seleciona-se “Cadastre as buscas. Continuar e acessar meu Monitoramento”.

Monitoramento 1

Monitor | Relacionamento | Publicação | Relatórios | Ferramentas | Configurações

Mostrando 1 a 14 de 14 itens, na página 1 de 1. Exibir 30 itens por página

tags positivo neutro negativo limpar

tags positivo neutro negativo

There's a whole group of people who are convinced GMO foodstu...
Aren't all plants genetically modified? | The Zingularity
Freethought Blogs, Alethian Worldview, Almost Diamonds, Assas...
por Greg Laden em 05/09/2011 - [ver no site](#)
Busca: landfarming item coletado há 2min

tags positivo neutro negativo

Amazing work: Jordan Valley Permaculture Project – August 201...
por Todd Hoff em 30/08/2011 - [ver no site](#)
Busca: landfarming item coletado há 2min

PREVIEW AVAILABLE SOON

Silicon Ambiental » Outros métodos de remediação e recuperação ...
extração, Biológicos, biológicos, landfarming, bioreator ... "Landfarming – (sistema de tratamento de resi...s técnicas, à exceção do "landfarming", estão ainda numa fase de desenvolvimento. Recentemente ...
em 26/08/2011, com 0 citações - [ver no site](#)
Busca em Blogs: landfarming (em português) item coletado agora

tags positivo neutro negativo

PREVIEW AVAILABLE SOON

Biorremediação (do solo) | MartinsPF /BLOG
Landfarming: aplicação e incorporação de um contaminante em um solo não contaminado. O solo poderá ser arad...do para facilitar a incorporação do contaminante
tags positivo neutro

Exportar Itens
Faça a exportação dos itens que estão sendo visualizados, juntamente com suas classificações e tagueamentos

Filtro - Mostrar itens:

Com o texto:

Ordenar resultados (lento)

Ordenados por:

- Publicado Decrescente
- Publicado Crescente
- Coletado Decrescente
- Coletado Crescente

Nas buscas:

- Todas
- Selecionadas abaixo:
Selecionar: todas, nenhuma
 - Twitter (Busca): landfarming (em português)
 - Googleplus (Busca): landfarming
 - Google (Busca em Blogs): landfarming (em português)
 - Facebook (Busca):

A tela de monitoramento permite a visualização dos resultados colhidos em função das palavras-chave / redes sociais *online* programadas na função de busca.

Monitoramento 1

Monitor | Relacionamento | Publicação | Relatórios | Ferramentas | Configurações

Mostrando 1 a 14 de 14 itens, na página 1 de 1. Exibir 30 itens por página

tags ▼ positivo neutro negativo limpar

There's a whole group of people who are convinced GMO foodstu...
Aren't all plants genetically modified? | The Zingularity
Freethought Blogs. Alethian Worldview, Almost Diamonds, Assas...
por Greg Laden em 05/09/2011 - ver no site
Busca: landfarming item coletado há 2min

tags ▼ positivo neutro negativo

Amazing work: Jordan Valley Permaculture Project – August 201...
por Todd Hoff em 30/08/2011 - ver no site
Busca: landfarming item coletado há 2min

PREVIEW AVAILABLE SOON
Silicon Ambiental » Outros métodos de remediação e recuperação...
extração. Biológicos, biológicos, landfarming, bioreator... "Landfarming" – (sistema de tratamento de resí... s técnicas, à exceção do "landfarming", estão ainda numa fase de desenvolvimento. Recentemente ...
em 26/08/2011, com 0 citações - ver no site
Busca em Blogs: landfarming (em português) item coletado agora

PREVIEW AVAILABLE SOON
Biorremediação (do solo) | MartinsPF /BLOG
Landfarming: aplicação e incorporação de um contaminante em um solo não contaminado. O solo poderá ser arad... do para facilitar a incorporação do contaminante e melhora a aeração. Poderá estar associado com a ...
tags ▼ positivo neutro negativo item coletado há 2min

Exportar Itens
Faça a exportação dos itens que estão sendo visualizados, juntamente com suas classificações e tagueamentos

Filtro - Mostrar itens:

- Com o texto:
 - Ordenar resultados (lento)
- Ordenados por:
 - Publicado Decrescente
 - Publicado Crescente
 - Coletado Decrescente
 - Coletado Crescente
- Nas buscas:
 - Todas
 - Seleccionadas abaixo:
 - Selecionar: todas, nenhuma
 - Twitter (Busca): landfarming (em português)
 - Googleplus (Busca): landfarming
 - Google (Busca em Blogs): landfarming (em português)
 - Facebook (Busca): landfarming (Português (Brasil)

Nesta etapa, é necessária análise manual: ao se seleccionar os links listados, as respectivas páginas da Internet são abertas (em aba paralela do navegador utilizado). Para cada página aberta, cabe ao usuário avaliar o conteúdo, e apontar, no sistema Scup, a classificação do item (positivo, neutro ou negativo).

Monitoramento 1

Monitor | Relacionamento | Publicação | **Relatórios** | Ferramentas | Configurações

Mostrando 1 a 14 de 14 itens, na página 1

tags ▼ positivo neutro negativo limpar

Informações Gerais
Interações
Abrangência
Comparativo de Monitoramentos

There's a whole group of people who are convinced GMO foodstu...
Aren't all plants genetically modified? | The Singularity
Freethought Blogs, Alethian Worldview, Almost Diamonds, Assas...
por Greg Laden em 05/09/2011 - ver no site
Busca: landfarming item coletado há 2min

Amazing work: Jordan Valley Permaculture Project – August 201...
por Todd Hoff em 30/08/2011 - ver no site
Busca: landfarming item coletado há 2min

Silcon Ambiental » Outros métodos de remediação e recuperação ...
extração. Biológicos, biológicos, landfarming, bioreator ... "Landfarming – (sistema de
tratamento de resí...s técnicas, à exceção do "landfarming", estão ainda numa fase de
desenvolvimento. Recentemente ...
em 26/08/2011, com 0 citações - ver no site
Busca em Blogs: landfarming (em português) item coletado agora

Biorremediação (do solo) | MartinsPF /BLOG
Landfarming: aplicação e incorporação de um contaminante em um solo não
contaminado. O solo poderá ser arad...do para facilitar a incorporação do contaminante
Busca: landfarming item coletado há 2min

Exportar Itens
Faça a exportação dos itens que estão sendo visualizados, juntamente com suas classificações e taggingamentos

Filtro - Mostrar itens:

Com o texto:
Ordenar resultados (lento)

Ordenados por:
Publicado Decrescente
Publicado Crescente
Coletado Decrescente
Coletado Crescente

Nas buscas:
Todas
Selecione abaixo:
Selecionar: todas, nenhuma
 Twitter (Busca): landfarming (em português)
 Googleplus (Busca): landfarming
 Google (Busca em Blogs): landfarming (em português)
 Facebook (Busca):

A partir de ao menos 1 hora de varredura contínua dos resultados na Internet, é possível visualizar os relatórios com estatísticas de evolução da reputação das palavras-chave ao longo do tempo, selecionando-se a função “Relatórios – Informações Gerais”. Filtro adicional, disponível no meu lateral direito, permite configurar visualização da evolução temporal por hora, dia, mês ou ano.