

Índice

Agradecimentos	9
Prefácio	13
Introdução	17
1. Do senso comum ao sentido social	21
2. As ferramentas dos <i>social media</i>	39
3. A economia do boca a boca	61
4. O porquê do <i>storytelling</i>	95
5. Os valores e a economia da estratégia de conteúdo	133
6. Viralidade	177
7. Marca pessoal	195
8. O regresso ao <i>marketing</i> digital	211
9. <i>Web</i> analítica e ROI	235
10. Reputação <i>online</i>	253
11. <i>Community manager</i> , uma visão	267
12. Tendências e futuro dos <i>social media</i>	289
Conclusão	310

1

Do senso comum ao sentido social

A Starbucks aprendeu que a forma mais eficaz de gastar os seus dólares em marketing não é realizando os anúncios de televisão mais divertidos, mas tornando melhores as experiências que os seus clientes tenham com a empresa.

JOHH MOORE, *Tribal Knowledge*

Não é assim tão difícil. O problema reside no facto de estarmos habituados a tornar as coisas mais complicadas do que elas são na realidade.

O advento das ferramentas sociais, essas mesmas que hoje em dia atordoam quem não está habituado a lidar com elas, tendo em conta o leque de possibilidades que abrem, trouxe consigo muita atenção mediática e também muito fumo. Parte da culpa recai sobre aqueles que se encarregaram de vender este universo, agências e «especialistas», como algo muito inovador e complexo, sem o ser. A coisa agrava-se quando estes mesmos culpados insistem nos riscos que corremos se não nos envolvermos nesta nova maneira de entender as comunicações, além de que não sabem analisar e estudar se é conveniente, pensando numa empresa, estar aqui. Apresenta-se um sem-fim de razões, mas a principal reside no facto de se estar sempre a pensar em tecnologia, quando na realidade aquilo de que se trata é de relações sociais. Qual é o mal de abusarmos um pouco e procurarmos aqueles a quem realmente importa? A única coisa que temos de fazer é pensar em pessoas (clientes atuais, potenciais, concorrentes, funcionários, utilizadores, internautas...) a relacionarem-se, a conversar, a partilharem ideias e a darem a sua opinião.

Pode parecer mais do mesmo: a base teórica dos livros de *marketing* escritos há mais de vinte anos já abordava todas estas questões das relações com a entidade que a empresa tem à sua frente, à qual recorria para tomar decisões. No entanto, se passarmos todas essas teorias pela misturadora, o resultado obtido é diferente da realidade que estamos a viver. Algo mudou. Dantes, tínhamos um grande desequilíbrio de meios entre empresas e pessoas. À boca pequena, os primeiros podiam dizer quão importantes os clientes eram para eles, para a seguir utilizarem enormes quantidades de recursos com os quais os deixavam esmagados (grandes campanhas de comunicação, publicidade e mensagens subliminares...), mantendo o controlo sobre a opinião, ao ponto de dirigirem, como se de marionetes se tratasse, a sua tomada de decisões.

Com a presença dos *social media* deu-se um murro na mesa, não tanto para dar a volta à omelete, mas para ir abrindo, pouco a pouco, um caminho alternativo, sem o controlo das opiniões. O aparecimento dos fóruns, das redes sociais, do Facebook, do Twitter, de blogues ou de qualquer outra representação de *social media* que vá surgindo deve trazer mais equilíbrio à relação estabelecida entre as pessoas, pela parte do cliente, e à empresa. Agora, aqueles que tinham os fios na mão, pelo lado das empresas, não podem fazer o jogo duplo que faziam com os seus clientes: estes eram o mais importante, mas não os ouviam, escondiam as suas queixas e problemas, e manipulavam a opinião no seu próprio interesse... As regras mudaram, ao ponto de a equação do poder ter uma distribuição diferente. São os clientes que pegam na frigideira pelo cabo. Agora qualquer empresa tem de acreditar nas suas palavras: «o importante é o cliente», «o cliente sempre tem razão». A relação com os clientes é diferente. Às empresas não resta outro remédio senão acreditar de facto na nova situação que lhes caberá viver. E não só: terão de agir em consonância.

A Internet de hoje, de amanhã e de sempre funda-se no conceito de neutralidade da rede, aquele que, se nos situarmos ao nível do uso que se faz da mesma, torna todos os utilizadores iguais, sejam perfis pessoais ou de empresas. Uma rede neutra seria aquela em que houvesse uma absoluta separação entre o acesso e os conteúdos, sem discriminações no tratamento por parte das operadoras entre aquilo que uns e outros transportam. Se respeitarmos, conseguiremos algo de fundamental, como manter a concorrência livre, a inovação e a liberdade dos utilizadores. Utilizando este último aspeto, e transferindo o exemplo para a «Internet social» que todos estamos a construir, o que é óbvio é que

não há ninguém, em nome das empresas, que vá transmitir tudo o que se disser sobre elas. «A Internet social», por esse mesmo conceito de neutralidade da rede, permite que alguém, a partir da opinião livre que uma sociedade em democracia sempre permitiu, diga aquilo que pensa através de um altifalante: qualquer dos perfis sociais que administra. Obviamente que às empresas, no passado mundo da comunicação, interessaria delimitar e controlar todo o tipo de informação que sobre elas se transmita. No entanto, isso pressuporia pôr uma venda nos olhos e não ver para onde na verdade nos estamos a dirigir. Neste mesmo instante, não há ferramenta mais útil para qualquer empresa do que saber o que se está a dizer sobre ela em tempo real, e não só, poder conversar com as pessoas que dantes não tinham os canais adequados para o poderem fazer. Daí a importância do conceito de neutralidade da rede.

Há algo que tínhamos esquecido e que não se aplica com a frequência necessária. Daí a cortina de fumo e o porquê de as empresas terem pensado primeiro na tecnologia, e só depois nas pessoas. Durante bastante tempo tapámos o sol com a peneira, vendo apenas quão positivo era abraçar os *social media* e as ferramentas que sustentavam os *social media* porque estavam na moda. Se o interlocutor que nos calhasse do outro lado lidasse bem com os conceitos da Internet social, não era complicado entendermo-nos. As dificuldades surgiam quando essa situação não se punha: desatávamos a falar de *social media* e já só era preciso esperar para ver se a coisa pegava.

No entanto, púnhamos de lado dois conceitos muito importantes que qualquer empresa tem de saber manusear, se da sua estratégia de comunicação passasse a fazer parte o uso dos *social media*: saber ouvir e senso comum.

O saber ouvir pode aprender-se. Em contrapartida, o senso comum ensina-se, jogando com as experiências acumuladas. Tão simples como olhar para trás, para a história e para os exemplos que esta vai oferecendo. Deste modo, poderemos saber quando e como aplicar o sentido social.

Assim, acreditar na boa nova e agir em consonância é uma realidade com que vamos lidando no dia a dia. Dar atenção aos *social media* implica regressar à origem da relação com os clientes, aqueles que escolhem livremente se querem ou não comprar os produtos ou serviços que lhes oferecemos. Algo que, analisado em pormenor, faz todo o sentido do mundo.

O sentido social sobre o qual gira todo este livro não se refere apenas a chamar a atenção, utilizando o boca a boca, para transmitir o nosso vírus usando todas as ferramentas que a Internet põe ao nosso alcance. Também temos de recuperar um conceito como o de racionalidade. Segundo Tim Harford, em *The Logic of Life*³, as pessoas racionais respondem a estímulos, e o autor faz uma apreciação muito interessante a este respeito: as evidências mostram que, quando é mais difícil fazer alguma coisa, as pessoas tenderão a fazê-la menos, e, em contrapartida, quando é mais fácil, económico ou benéfico, tenderão a fazê-la com mais frequência. As pessoas têm presentes todas estas limitações quando pesam as suas opções, não só os custos e benefícios de uma escolha em particular, mas o seu orçamento total. E não só: também considerarão as consequências futuras de qualquer decisão que tomem no presente. Assim, podemos criar o boca a boca para que falem de nós, ou então evoluir com o nosso produto para que a boa experiência, a do senso comum e da racionalidade que impera em cada pessoa, fale por si mesma. Quando se fala de criar o boca a boca, de modo geral referimo-nos à publicidade ou ao *marketing*, entendido da maneira como sempre lidámos com ele, criar um anúncio ou desenvolver uma ação que permita chamar a atenção do consumidor de forma que possa eventualmente falar do nosso produto. Não há trato nem experiência pelo meio, a comunicação gera-se de forma artificial, sem a certeza de saber se se irá alcançar aquilo que se procura. Pelo contrário, a ideia da evolução do boca a boca faz referência à própria ideia da evolução das espécies. Não há publicidade que force o interesse do consumidor. Aquilo que se procura é, de uma maneira natural, a promoção gratuita do cliente, que surja através de uma conversa permanente com ele: pela utilização do produto, pelas dúvidas que este lhe suscita, pela experiência que pressupõe comprar numa determinada empresa e não noutra, deverão ser as preferências destes clientes a decidir, a fazer com que tudo evolua com a marca, porque gostam tanto daquilo que fazemos que hão de querer proclamá-lo aos quatro ventos.

O investimento, pela decisão a tomar, numa ou noutra aposta, é importante. Para a teoria centrada no criacionismo, é necessária uma parcela do orçamento que terá de ser tirada de outros departamentos. Para a teoria centrada na evolução, esse investimento é insignificante na perspectiva dos grandes orçamentos que norteiam toda a campanha, ainda que constante, sobretudo no que diz res-

³ *La lógica oculta de la vida*, Tim Harford, Ediciones Temas de Hoy, 2009.

peito à dedicação e ao tempo, mas o que é certo é que não é necessário mais do que o orçamento original. Trata-se de mostrar quão bem a empresa trabalha no dia a dia. Destaca-se o produto, ou a marca, não se faz uma ação para que se promovam as duas coisas, jogando com a racionalidade de cada pessoa. Conta-se uma experiência sob a forma de história, não se maquilha uma história sob a forma de experiência para que seja bem sucedida durante um breve período de tempo. A evolução é uma estratégia da empresa. O criacionismo é apenas uma estratégia de *marketing*.

No mundo *offline*, a coisa seria bastante clara, defendendo-se as teses da criação. Em contrapartida, num mundo *online*, qual das duas teorias seguiríamos? Se pensarmos em termos económicos, abraçaríamos a evolução, mas todas as campanhas virais ou campanhas *online* que procuram notoriedade devem ser criadas para evoluir, para que o ato natural de recomendação tenha lugar. No entanto, as redes sociais e as novas ferramentas *web* fazem com que se possa dar o caso do aparecimento direto das teorias evolutivas, por meio da influência que os prescritores têm sobre o seu público. Porquê? Não é complicado percebermos que já não temos apenas 150 amigos com os quais nos relacionaremos, o número subiu a tal ponto que é indeterminável, dependendo da notoriedade de cada um na Internet. A teoria dos seis graus de separação passou agora a ser a teoria dos três graus de influência, onde ligamos mais à pessoa com a qual temos contacto habitual nas redes sociais do que a qualquer dos nossos amigos reais.

Por detrás desta perspetiva, encontram-se empresas que, desde as suas origens, ou à base de uma aprendizagem inicial muito dura, apostaram na evolução com os seus clientes, pensando e salientando as suas virtudes fruto da experiência acumulada com estes. Se apostavam numa campanha especial para criar uma linha de comunicação, esta devia basear-se nos princípios com que tinham tido de lidar desde que começaram a conversar com as pessoas.

Além disso, convém provar que temos o dom da ubiquidade. Visto que certas pessoas, por exemplo, os nossos clientes, nos querem sempre disponíveis, temos de ser capazes de dar uma resposta satisfatória e imediata, no momento exato em que dela necessitem. Para o conseguir, será preciso inovar, usando os canais tradicionais da comunicação *online* de uma maneira diferente da que habitualmente poderíamos encontrar e explorando novas fórmulas. Trata-se de respon-

der ao cliente quando, de alguma forma, o conseguirmos apanhar de surpresa. E aí não se trata de estarmos presentes em todo o lado, mas de termos a consciência de segmentar e orientar os nossos passos no sentido das ferramentas adequadas e, sobretudo, de sermos abertos.

Portanto, deveríamos acrescentar um novo conceito à lista de termos que formam o sentido social: a inovação aberta. Como aconselhou em 2003 o professor Henry Chesbrough no seu livro *Open Innovation*⁴, as companhias deveriam, em vez de se fecharem sobre si mesmas, abrir-se ao exterior, deixar de financiar grandes departamentos internos de I + D e colaborar com universidades, centros de investigação, clientes e mesmo concorrentes, se com isso chegassem a gerar novo conhecimento.

As novas ideias surgem porque esse conhecimento (*know-how*) deixou de pertencer às empresas e passou a ser agora das pessoas, ou seja, no momento em que a empresa vê o trabalhador sair com toda a experiência adquirida, e mais ainda quando, na era da informação e da comunicação em que vivemos, chegar às fontes é bastante mais simples do que antigamente. As ligações partilham-se, não se vendem. Constrói-se a partir da sabedoria das multidões, não da posse de informação privilegiada ou em poder de uma única empresa ou pessoa. E as coisas passam-se assim porque a ideia de informação privilegiada como dantes era entendida simplesmente já não existe. As regras mudaram na forma e no fundo. Agora, graças a essa ideia ou conceito de inovação aberta, trabalhamos para encontrar as pessoas inteligentes ou aquelas que nos possam ajudar, as mesmas que trabalham para todos e não só para nós. As ideias são apontadas por alguém, mas a sua evolução ou aperfeiçoamento não são realizados por essa mesma pessoa. Fazendo uso da Internet, e acreditando na comunicação baseada na conversa e na partilha de conhecimentos, todos sairão beneficiados, as pessoas no seu ego e as empresas nos seus resultados. É o ideal da Internet social resumido na sua essência.

A Dell, quando o Twitter apareceu no South by Southwest de 2007, em Austin⁵, não pensou nesta ferramenta social como algo tecnológico e novo; no en-

⁴ *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Henry Chesbrough, Harvard Business School Press, 2003

⁵ <http://redcouch.typepad.com/weblog/Twitterville.html>

tanto, as pessoas da organização que viram o seu potencial pensaram como poderiam tirar vantagem da mesma consoante as necessidades que precisavam de cobrir⁶. A aproximação realizou-se sob dois pontos de vista, os correspondentes a dois departamentos diferentes dentro da própria empresa: comercial e atendimento ao cliente. Nenhum dos dois departamentos falou um com o outro. O interesse surgiu da curiosidade acerca daquilo que a nova ferramenta poderia ter para ser aplicada ao trabalho diário, e de como essa ferramenta social os podia ajudar utilizando o senso comum.

Pelo lado da parte comercial, os responsáveis pelo departamento procuraram a forma de obter um canal adicional de vendas. Deparam com as limitações do Twitter, e a @delloutlet só foi um sucesso quando transportaram as ideias dos vales de desconto e das promoções do mundo real para a nova ferramenta. Começaram a vender os excedentes e os produtos menos caros, indicando onde se poderiam obter os mesmos, subindo as ofertas do canal do Twitter, com ligações à *web* que eles acreditavam ser adequadas para obter acesso aos descontos e medir, algo básico para a Dell, os resultados. Em suma, conseguiram em apenas dois anos alcançar três milhões de dólares em vendas e no ano seguinte ultrapassar seis milhões de dólares. Em contrapartida, pela parte do atendimento ao cliente e da comunicação, conceberam outra abordagem. Neste canal tinham de estar sempre acessíveis para resolver as dúvidas que qualquer dos seus clientes pudesse ter. Não era uma questão de indicar onde lhes poderiam resolver os problemas, mas de dar resposta, de conversar e receber *feedback*. Além disso, deveriam passar a imagem de que, por detrás do canal utilizado para estabelecer a relação, havia uma pessoa, e já não uma tecnologia que tratasse o cliente de maneira fria. Criaram uma conta geral no Twitter, mas adicionaram o facto de que cada um dos responsáveis e das pessoas visíveis do departamento teria de criar a sua própria conta no Twitter com o seu nome e a extensão «atdell». Agora não queriam esconder-se, os novos tempos tinham-lhes exigido que fossem ativos e abertos. Quiseram ouvir, aplicando aquilo que lhes teria agradado que outra empresa qualquer fizesse, se dela fossem clientes, e agiram em consonância com isso. Puro sentido social: saber ouvir, senso comum e racionalidade.

⁶ Twitterville: How businesses can thrive in the new global neighborhoods, capítulo 3, DELL's parallelavennes