

REDES SOCIAIS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DO COMÉRCIO VAREJISTA DE CONFECÇÕES DE SANTA CRUZ DO SUL/RS

Amanda Heitling Lehmen Menezes¹

Alvaro Gustavo Wagner Junqueira²

RESUMO

As redes sociais tornaram-se uma ferramenta atrativa para os empreendedores que identificaram nela oportunidades para alavancar seus negócios. Nesse contexto, a utilização das redes sociais como uma ferramenta estratégica pelos gestores vem sendo cada vez mais frequente. O presente artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa que procurou conhecer a percepção de gestores de organizações do comércio varejista de confecções, localizadas no centro de Santa Cruz do Sul/RS, sobre a utilização das redes sociais como estratégia de negócio. Entre os objetivos específicos buscou-se identificar as formas de participação nas redes sociais e conhecer seus benefícios para as organizações. Realizou-se uma pesquisa descritiva por meio de um levantamento com 20 lojas de confecções, com abordagem quantitativa dos dados que ocorreu no primeiro semestre de 2015. Os resultados encontrados revelam que é baixo o uso de redes sociais entre as empresas pesquisadas e que o tipo de rede predominante é o *Facebook*, sendo o principal objetivo estratégico a captação de clientes e a principal expectativa o incremento de vendas. Ainda, de acordo com os respondentes, as principais barreiras à utilização de redes sociais no âmbito empresarial são as dificuldades para mensurar e monitorar resultados e as preocupações relativas à segurança da informação.

Palavras-chave: Redes Sociais. Gestão Estratégica. Lojas de Confecção.

ABSTRACT

Social networks have become an attractive tool for entrepreneurs who have identified in it opportunities to leverage their business. In this context the use of social networks as a strategic tool for managers is becoming more frequent. This article was drawn from a research that sought to know the perception of managers of clothing organizations located in Santa Cruz do Sul/RS downtown, about the use of social networking as a business strategy. Among the specific objectives we sought to identify the forms of participation in social networks and we would like to know its benefits for the organizations. We conducted a descriptive study through a survey of 20 clothing stores, with quantitative data approach that occurred in the first semester of 2015. The results show that the use of social networks is low between the surveyed companies and the predominant type of network is

¹Pós-graduanda em Gestão Estratégica da Faculdade Dom Alberto.

²Administrador. Professor. Mestre em administração. Especialista em gerência da produção. Orientador do artigo- Curso de pós-graduação em Gestão Empresarial Estratégica da Faculdade Dom Alberto.

Facebook, the main strategic objective of attracting customers and the main forward to increased sales. Still, according to respondents, the main barriers to the use of social networking in business scope are difficult to measure and monitor results and concerns about information security.

Keywords: Social Networks. Strategic Management. Clothing Stores.

Introdução

A utilização massiva da internet propiciou a disseminação massiva da informação em nível global. Com a chegada das redes sociais, você pode estar acessível a milhões de pessoas a qualquer momento ou lugar e compartilhar informações entre pessoas de interesses comuns. Esse “boom” das redes sociais desencadeou uma onda na qual os usuários relatam aos amigos o que estão fazendo, como em uma espécie de diário, dizendo o que desejam e até o que consomem, desenvolvendo assim uma oportunidade para que as organizações possam observar o comportamento dos consumidores (RIGUETI ET AL, 2012).

Tais possibilidades tornaram esta ferramenta atrativa para os empreendedores que identificaram oportunidades de alavancar seus negócios. As redes mais conhecidas são os *Blogs, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn*, entre outros. Para Sartori e Reis (2010), a comunicação através das redes, quando bem aproveitada, pode ser chamada de inteligência competitiva, podendo também impactar na imagem das organizações, desafiando os gestores a zelar pela sua reputação.

A inteligência competitiva na rede nada mais é do que saber aproveitar as oportunidades existentes, o que pode trazer uma série de benefícios para a empresa. Neste caso, o segmento do comércio está mais apto a fazer o uso mais especificado, uma vez que a rede social pode ser utilizada como uma forma de acessar e sensibilizar clientes de forma rápida e com um custo muito baixo. É possível conquistar grupos de interesses comuns, compartilhar produtos na rede, disseminar informações sobre os produtos e ter um *feedback* sobre o que as pessoas pensam sobre ele. Surge então um segundo ponto, se o retorno for

negativo, deve-se estar preparado para o efeito inverso, onde a má reputação de um produto na rede pode se tornar um efeito devastador sobre o negócio.

Estar atento ao que ocorre nas redes sociais, inventar e reinventar suas formas de ser acessível aos clientes, ou seja, tornar-se atrativo dentro das redes, vem sendo quase que uma obrigação para os gestores de lojas. Neste contexto, torna-se oportuno investigar como os gestores de empresas estão utilizando tais redes na administração dos seus negócios. O presente artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa realizada no primeiro semestre de 2015 e procurou responder a seguinte questão: Como os gestores de organizações do comércio varejista de confecções percebem as redes sociais como estratégia de negócio?

Diante disto, o objetivo geral do estudo consiste em conhecer a percepção dos gestores sobre a utilização das redes sociais como estratégia de negócio, em organizações do comércio varejista de confecções, localizadas no centro de Santa Cruz do Sul. E como objetivos específicos, identificar as formas de participação nas redes sociais e conhecer os benefícios da utilização das redes sociais na organização.

O estudo justifica-se pela oportunidade de identificar os benefícios da participação nas redes sociais como uma ferramenta estratégica de negócio e assim, contribuir para melhores decisões dos gestores.

Gestão estratégica de negócios

A palavra estratégia é uma das mais utilizadas no ambiente empresarial e surgiu no meio militar para alcançar planos utilizando-se das estratégias de guerra (NICOLAU, 2001). Atualmente, segundo o autor, está presente em qualquer literatura sobre administração que em primeiro momento pode ser considerada como um conceito estabilizado, mas na verdade não apresenta tal uniformidade podendo referir-se a situações diversas. Jardim (2006) acrescenta que a formulação da estratégia está submetida a uma análise formal de ensaio e erro, intuição ou sorte e

que deve ter sua lógica entendida, visto que depende dos cenários em que está inserida, podendo ser planejada ou apenas responder a pressões do ambiente.

Sendo que, as ações empreendidas pelas organizações em busca de sustentabilidade e sobrevivência exigem um comportamento estratégico que as direciona (SCHERER E MUSSI, 2000). Para Ansoff (1981), este comportamento pode ser entendido como o processo de interação com o ambiente externo e os aspectos dinâmicos internos, abrangendo todas as ações da organização na busca para manter-se competitiva.

Porém, Oliveira (2007) considera a gestão estratégica uma forma de tentar barrar os problemas empresariais através de processos, técnicas e uma postura administrativa que proporcionem uma visão adequada do futuro e facilite a tomada de decisões de maneira a contribuir para o alcance dos objetivos e diminuir as incertezas causadas pelas pressões do ambiente.

Logo, o ambiente organizacional por sua vez, corresponde a um conjunto de fatores não estáveis, não uniformes e indisciplinados, trata-se, portanto, de um ambiente dinâmico e imprevisível (OLIVEIRA, 2007). É mutável e sua interpretação é aquilo o que o indivíduo é capaz de perceber, implicando em diferentes percepções e ações de uma empresa para a outra (VERCHAI; SELEME, 2009). Este fator faz com que as empresas necessitem rever constantemente suas configurações para responderem as pressões externas e mudar suas estratégias, o que acaba interferindo na estrutura, processos e metas, além de influenciar a realidade social da empresa (ROSSETO; SALVADOR, 2001). A criação e a disseminação do conhecimento ajudam a conduzir essas transformações e diminuir as incertezas (GASPAR ET AL, 2009).

Portanto, Robbins (2005) diz que as pressões externas podem incluir fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras do governo, grupos de opinião pública, e demais grupos que possam influenciar no processo de produção ou fornecimento de um serviço. A análise do ambiente externo determina oportunidades e ameaças que são compostas por variáveis não controláveis trazendo instabilidade e incerteza para a organização. A análise do ambiente interno

por sua vez, resulta nas forças e fraquezas que são fatores internos da organização e são controláveis pela mesma (OLIVEIRA, 2007).

O estudo de fatores internos e externos propicia uma análise do ambiente ajudando a definir a capacidade da empresa em atingir seus objetivos (CERTO; PETER, 2005). Esta análise ajuda na definição do planejamento estratégico da organização, e é conhecida por Análise Swot que significa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) (DAYCHOUW, 2007).

Redes sociais como estratégia de relacionamento com os clientes

Muitas organizações estão se afastando do *marketing* de transação focado nas vendas e apostando no *marketing* de relacionamento, que trabalha o estreitamento das relações com o objetivo de atrair, manter e aumentar o relacionamento com clientes sendo mais lucrativo em longo prazo (LEAL, 2005). Com o surgimento da internet aplicada ao *Marketing* Relacional, surgiram também as Redes Sociais que podem ser utilizadas como ferramentas para potencializar o relacionamento com o mercado e clientes. (HERINGER; DÓRIA, 2012).

De acordo com Bobsin e Hoppen (2012) as redes sociais são formadas por um grupo de pessoas que possuem um interesse comum ou devido a relações afetivas e quando inseridas no contexto organizacional podem ocorrer em grupos formalmente constituídos com um objetivo pré-definido ou podem se formar espontaneamente.

Esta discussão de opiniões, segundo Kimura et. al (2013), foi ampliada também aos clientes consumidores, que por sua vez, ao acessarem a organização através de uma rede social, podem buscar opiniões e compartilhamento de outros consumidores relacionados ao consumo, começa-se então o *marketing* boca a boca eletrônico. Os autores acrescentam que a dinamicidade da informação por sua vez, implica na necessidade de implementação de novos mecanismos de sensibilização do consumidor no intuito de se manter um relacionamento mais efetivo.

Em função disto, as organizações passam a fortificar suas estratégias de comunicação de *marketing* através das Redes Sociais, (PAULO; MALIK, 2014). Para isto, buscam conhecer melhor as variações de comportamento dos consumidores que são concomitantemente produtores de conteúdo e consumidores de informações na web, o que resulta num processo de aprendizado contínuo e de interação entre os clientes e o mercado, tornando o relacionamento e a comunicação mais eficientes. (OKADA; SOUZA, 2011). Propicia-se então a gestão colaborativa da marca através das redes sociais virtuais.

Contribuição das redes sociais para o desempenho das organizações

No mundo empresarial, a geração de capital social é fundamental para o desempenho das organizações, sendo este o produto de relacionamentos baseados na confiança, na cooperação e na inovação praticadas por indivíduos, facilitando o acesso à informação e ao conhecimento, gerando valor agregado, sendo algo impossível isoladamente. (MORAIS; LUZ, 2010). Os autores acrescentam que com a evolução da internet, esses aspectos são fortalecidos através das redes sociais, que têm a capacidade de ampliar conexões e expandir o capital social aumentando o vínculo entre as pessoas.

Para Antunes (2011) a rede social, quando utilizada de modo criativo e estratégico, pode contribuir para criar e fidelizar clientes com baixo custo. Tais clientes compartilham de forma rápida suas experiências para pessoas localizadas pelo mundo todo, que por sua vez mobilizam milhões de pessoas tendo o poder de disseminação de marcas, propagação de ideias e conceitos, bem como promoção de produtos (SILVA; WEERSMA, 2013).

Segundo Moraes e Luz (2010) este é um dos principais benefícios das redes sociais ao mundo empresarial, pois eleva a produtividade, permite maior visibilidade social nos mercados de bens e serviços. Tal visibilidade agrega valor às empresas, pois na medida em que a “presença digital” assume importância estratégica, as

organizações precisam se manter competitivas e se obrigam a buscar constantemente um melhor desempenho e posicionamento de mercado (OKADA; SOUZA, 2011).

Coutinho (2007) acrescenta que os profissionais de *marketing* deveriam interessar-se pelas redes sociais virtuais como ferramenta estratégica pelos seguintes motivos:

- a) O envolvimento dos internautas com as redes sociais virtuais é crescente.
 - b) As redes sociais virtuais geram impacto sobre a percepção de modernidade da marca.
 - c) As redes sociais virtuais têm capacidade de gerar novas ideias para a comunicação mercadológica.
 - d) As redes sociais virtuais conseguem reunir rapidamente tanto os advogados da marca como os consumidores que tiveram experiências negativas, grupos particularmente ativos na divulgação de opiniões.
 - e) As redes sociais virtuais atuam como uma rede de *earlywarning*, indicando possíveis problemas, antes mesmo que eles se articulem como queixas/percepções.
- (COUTINHO, 2007, p 32)

Conforme Bentivegna (2002) as redes sociais vêm contribuindo para uma nova modificação do conceito de comunicação nas empresas. Nos anos 70 e 80, no auge da mídia de massa, o fluxo era de um (empresa) para muitos (consumidores), na década de 90 fortificou-se o conceito de um (empresa) para um (consumidor). Acredita-se que hoje este fluxo está sendo de muitos (vários consumidores) para muitos (vários outros consumidores) reflexo do *marketing* boca a boca virtual. Essa expansão da comunicação permite a identificação de quatro valores relacionados à utilização das redes sociais: visibilidade (usuários conectados com a marca), reputação (percepção construída pelos atores), popularidade (audiência) e autoridade ou poder de influência (RECUERO, 2009).

Redes sociais e organizações do ramo do comércio

As empresas do comércio, no que tange às redes sociais, concentram maior utilização no ambiente virtual, seguidas das prestadoras de serviços. Já as indústrias

figuram na última colocação, fato demonstrativo de que esse ramo é menos propenso a mecanismos de relacionamento *online* (SILVA; WEERSMA, 2013).

Para Üstüner e Godes (2006) as redes sociais são cruciais para quem trabalha no comércio, pois quanto mais contatos você tiver, mais interessados você gerará e conseqüentemente aumentará o número de vendas. Além da venda propriamente dita, as redes sociais podem ser utilizadas como um canal de comunicação por várias áreas e departamentos destas empresas, destacando-se *marketing*, comunicação, relações públicas, vendas, SAC (Serviço de Atendimento a Clientes) e recursos humanos (BARCELLOS, 2010).

A rede social *Facebook* (2015, texto digital) traz em seu *site* casos de sucesso, empresas que ampliaram seu negócio e aumentaram seus resultados através dessa rede, em destaque a empresa Sadia que durante a Copa do Mundo no Brasil divulgou a campanha “Joga pra mim” com o objetivo de ampliar o público-alvo de sua comunicação e rejuvenescer a marca. A empresa teve 21 milhões de pessoas alcançadas apenas no dia da partida da seleção contra a Alemanha.

Já a empresa Centauro, a maior rede de varejo esportivo da América Latina, precisava aumentar as vendas de patins em seu *site* e graças aos públicos personalizados de seu *website* (WCA), em dez dias conseguiu ter resultados melhores que calçados, seu principal produto, e ampliou o uso da ferramenta para outras categorias (FACEBOOK, 2015, texto digital).

A loja Magazine Luiza, no ano de 2011 criou o “Magazine Você”, um projeto que consiste em dar oportunidade aos clientes da rede de se tornarem parceiros da empresa. Estes, através do *Facebook* criaram suas “mini lojas virtuais” e passaram a vender os produtos da Magazine Luiza garantindo um percentual de comissão sobre a venda. Assim, a empresa garante parceiros fieis e novos clientes (RIGUETI ET AL, 2012).

A empresa automobilística Volkswagen, também com uma estratégia diversificada, atingiu através do *Facebook* públicos específicos interessados em determinados modelos, além de conseguir um alto alcance para o lançamento de um novo veículo com 60% de taxa de conversão em uma campanha de descontos e

atingiu 4,4 milhões de pessoas interessadas em carros da marca no Facebook(FACEBOOK, 2015, texto digital).

Riguetti, et al (2012) traz em seus estudos o exemplo da empresa C&A que é uma das maiores cadeias de varejo de moda no mundo e inovou em seu *site* lançando a campanha “Com que *look* eu vou?”, na qual compartilha informações sobre altura, cor dos cabelos, manequim e eventos que o consumidor pretende comparecer e qual roupa gostaria de usar, assim, outras pessoas podem postar comentários, indicando roupas disponíveis no *site* da loja que mais combinam com a pessoa e a ocasião.

Metodologia

O presente estudo é caracterizado como de natureza descritiva, realizado por meio de um levantamento, com abordagem quantitativa dos dados. Buscou-se investigar a percepção de gestores de organizações do comércio varejista de confecções, localizadas no centro de Santa Cruz do Sul/RS, sobre a utilização das redes sociais como estratégia de negócio.

Nesta perspectiva, a população objeto de estudo compreendeu os gestores das empresas comerciais localizadas na região central deste município. Por sua vez, a amostra da pesquisa contemplou 20 organizações comerciais, sendo essa caracterizada como uma amostra intencional, alcançada por acessibilidade e conveniência.

Na coleta de dados utilizou-se um questionário. A referida técnica foi adaptada do estudo desenvolvido por Silva e Weersma (2013), o qual foi subdividido em quatro blocos de questões, sendo estes: Bloco 1) tipos de redes sociais utilizadas pelas empresas pesquisadas; Bloco 2) expectativas quanto ao uso de redes sociais; Bloco 3) implicações da utilização das redes sociais no desempenho das empresas; e, Bloco 4) mensuração de ações estratégicas desenvolvidas em

redes sociais, sendo composto por 20 questões fechadas de múltipla escolha. A coleta de dados foi realizada entre os meses de março e abril de 2015.

A análise dos dados foi quantitativa e na tabulação utilizou-se o *software* estatístico Sphinks. Os dados analisados foram apresentados em gráficos e tabelas, mediante a utilização de análise estatística de distribuição de frequências.

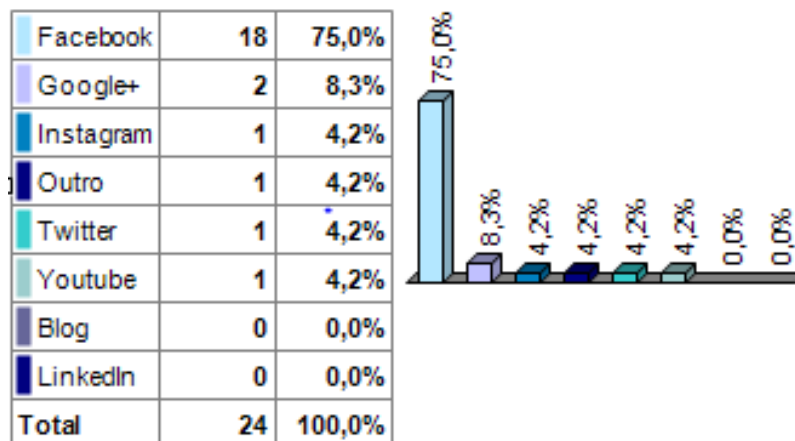
Análise e discussão dos dados

A pesquisa foi realizada com vinte gestores de empresas comerciais, localizadas na região central de Santa Cruz do Sul/RS. As empresas participantes da pesquisa são do ramo de confecções e estão localizadas no Centro de Santa Cruz do Sul. São empresas de pequeno porte que possuem em média de 2 a 5 funcionários, sendo o gestor respondente da pesquisa na maioria das vezes o proprietário do negócio. Optou-se por lojas com mesma característica de produtos, tamanho e clientes, para haver uma amostragem mais homogênea.

Na primeira etapa da pesquisa verificou-se o uso de redes sociais, sendo que 95% dos respondentes relataram utilizar algum tipo de rede social como uma oportunidade de negócios. Apenas uma empresa não utiliza perfil em rede social, considerando este recurso como sem importância para sua organização. Entre as demais, 50% consideram muito importante e 45% importante à utilização deste recurso.

Estes resultados são convergentes aos achados de Sartori e Reis (2010), que indicaram que o uso de redes sociais tem sido utilizado pelas empresas como um instrumento de comunicação, capaz de aproximar as organizações de seus clientes. Em contrapartida, segundo estes autores, o desafio que emerge do uso destes recursos é zelar pela imagem e reputação da organização. A Figura 1 apresenta uma síntese dos principais *sites* de redes sociais em que estas empresas estão representadas.

Figura 1 – Redes sociais utilizadas pelas empresas



Fonte: Elaborada pela autora, 2015

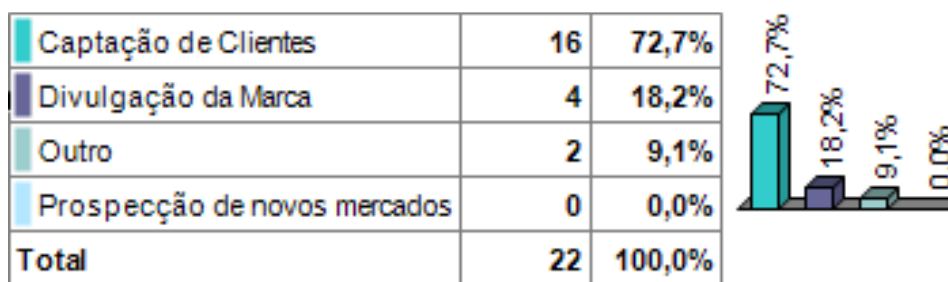
Como se pode verificar na Figura 1, o *Facebook* é a principal rede social em que as empresas pesquisadas estão cadastradas (75%), sendo a rede predominante utilizada pelas empresas participantes da pesquisa, resultado convergente ao *ranking* apresentado pela Serasa Experian (2014). De maneira geral, constata-se que poucos são os tipos de redes sociais utilizadas por estas empresas. Não foram encontrados entre os respondentes usuários das redes sociais *Blog* e *LinkedIn*, o que indica que estes são tipos de redes sociais preteridas por estas empresas. Apenas três empresas utilizam mais de um tipo de rede social em seus negócios. Conforme explicam Okada e Souza (2011), o aumento dos investimentos em comunicação *online* tem sido uma alternativa encontrada pelas empresas para a aproximação com o cliente. Por meio desta, torna-se possível a divulgação mais ágil de produtos, promoções e o estabelecimento de relações comerciais com os clientes, o que tende a refletir nos resultados das empresas.

Questionados sobre como entendem e utilizam as redes sociais, dezessete dos usuários respondentes na pesquisa informaram que usam estes recursos como uma ferramenta estratégica na gestão de sua empresa, sendo as principais finalidades a promoção de vendas (73,90%) e a comunicação externa (26,10%).

Quanto aos principais objetivos estratégicos das empresas e o uso de redes sociais, a Figura 2 apresenta as opções dos respondentes. Verificou-se que as mais

citadas foram a captação de clientes e a divulgação da marca das empresas, sendo esses os principais objetivos estratégicos estabelecidos para o uso de redes sociais.

Figura 2 – Objetivos estratégicos e o uso de redes sociais pelas empresas



Fonte: Elaborada pela autora, 2015

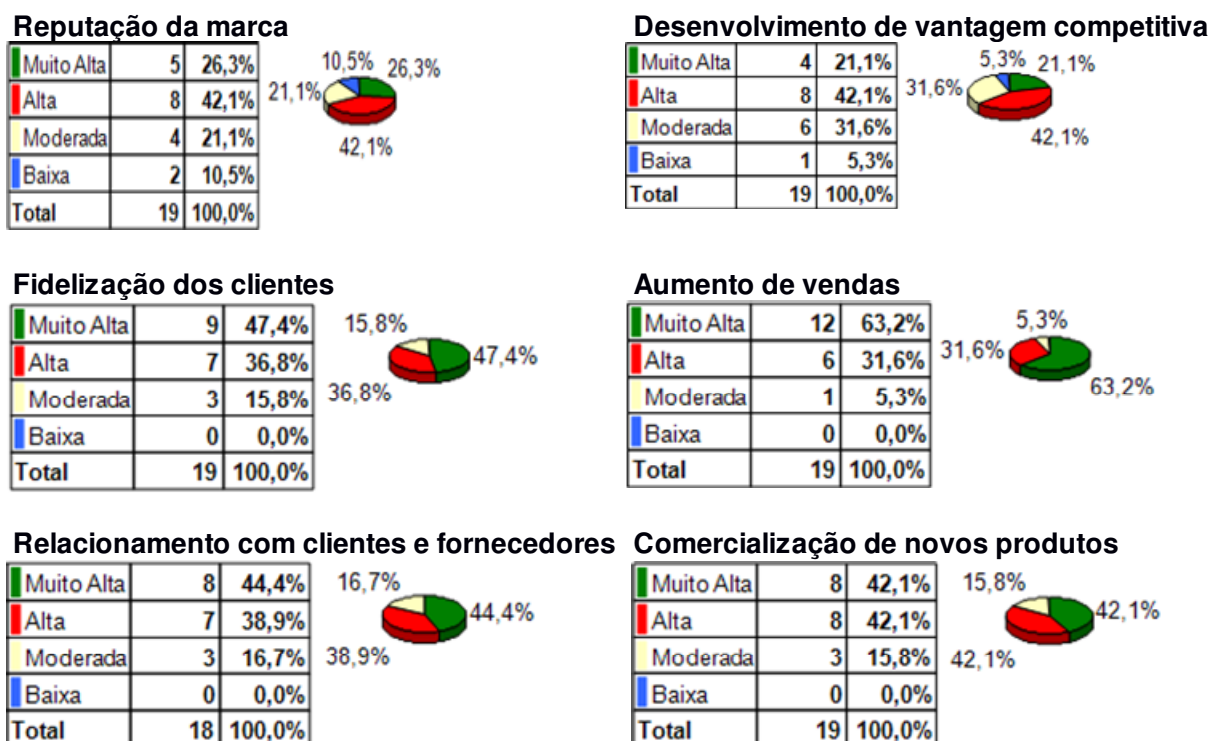
Apenas duas empresas relataram outros dois objetivos para justificar o uso de redes sociais, sendo estes: aumento da reputação da empresa e *marketing* digital. Estes resultados indicam que as redes sociais utilizadas por estas empresas são mecanismos de *marketing* eletrônico (TUBENCHLAK et al., 2013), que contribuem para a sensibilização e captação do consumidor (KIMURA et al., 2006).

Nenhuma empresa utiliza as redes sociais para a prospecção de novos mercados. Estes resultados revelam que para as empresas comerciais pesquisadas, o uso de redes sociais para este fim não tem sido considerado como um objetivo estratégico. Entretanto, Coutinho (2007) destaca que estes recursos são capazes de gerar novas ideias para a comunicação mercadológica, além de influenciarem na divulgação da marca da empresa e na prospecção de novos clientes.

Portanto, considera-se que mesmo não apresentando um objetivo estratégico estabelecido por estas empresas, à adoção de algum tipo de rede social pode contribuir com as empresas usuárias destes recursos, na captação de clientes e divulgação de produtos.

Após a identificação dos tipos de redes sociais utilizadas pelas empresas pesquisadas e as respectivas finalidades de uso, investigou-se as **expectativas destas empresas quanto ao uso de redes sociais**, conforme figura 3.

Figura 3 – Expectativas quanto ao uso de redes sociais



Fonte: Elaborada pela autora, 2015

Para tanto, seis questionamentos foram realizados, os quais estão relacionados às expectativas de reputação, desenvolvimento de vantagens competitivas, fidelização dos clientes, aumento de vendas, relacionamento com clientes e fornecedores e êxito na comercialização de novos produtos.

De maneira geral, percebe-se que a maioria dos gestores espera que o uso de algum tipo de rede social seja capaz de proporcionar um aumento da reputação da marca da empresa (68,4%), da fidelização dos clientes (84,20%) e do incremento de vendas (94,80%). Da mesma forma, por meio destes recursos, esperam que seja possível desenvolver vantagem competitiva frente aos concorrentes (63,20%), potencializar o sucesso da comercialização de novos produtos (84,20%) e melhorar os relacionamentos estabelecidos com clientes e fornecedores (83,30%).

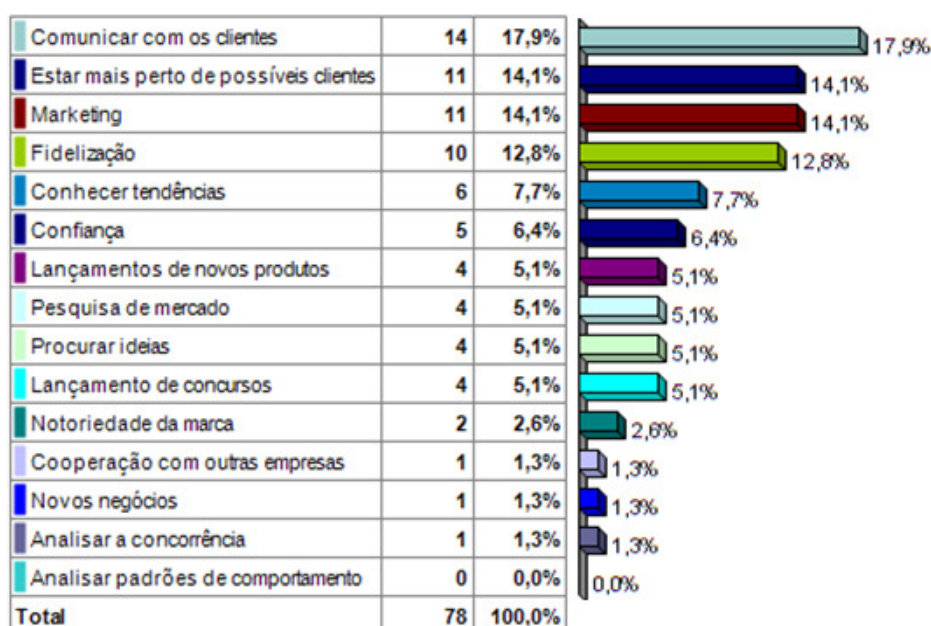
Segundo Moraes e Luz (2010) e Okada e Souza (2011), as redes sociais elevam a produtividade das empresas, proporcionando maior visibilidade social e abertura de mercado, contribuindo para o alcance de um melhor desempenho e

posicionamento de mercado. Logo, ao utilizarem redes sociais, gestores possuem expectativas positivas em relação ao alcance de benefícios decorrentes da utilização de tais recursos.

Percebeu-se pelas respostas recebidas que apenas dois usuários, apesar de utilizarem redes sociais em seus negócios, informaram ter baixas expectativas em relação à contribuição do uso destes recursos para o aumento da reputação da marca da empresa, e um usuário em relação ao desenvolvimento de vantagem competitiva. Portanto, tendo em vista os resultados encontrados, verifica-se que a maioria das empresas pesquisadas, que utilizam algum tipo de rede social, possuem alta expectativa em relação aos itens questionados nesta etapa da pesquisa.

No que se refere ao desempenho das empresas e uso das redes sociais, todos os respondentes e usuários de alguma rede social informaram acreditar que estes recursos podem favorecer o desempenho das empresas. Com a estratégia atual adotada por estas organizações, várias ações ficam beneficiadas pela representação/participação da empresa em sites de redes sociais, como pode-se observar a partir dos resultados apresentados na Figura 4.

Figura 4 – Ações favorecidas pelo uso de redes sociais



Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Dentre os itens destacados pelos respondentes, constatou-se (Figura 4) que a comunicação (para 14 empresas) e a proximidade com os clientes (para 11 empresas) favorecem o desenvolvimento de ações de *marketing*, as quais podem contribuir para a fidelização dos clientes, o incremento das vendas, bem como a maximização dos resultados da empresa. Diversos autores convergem a estes achados, indicando que o fortalecimento de estratégias de comunicação e *marketing* por meio das redes sociais favorece o desempenho das empresas (REIS; ZUCCO; DAMBRÓS, 2009; OKADA; SOUZA, 2011; PAULO; MALIK, 2014).

Verifica-se que o uso de redes sociais pode facilitar a divulgação de tendências e o lançamento de novos produtos. Da mesma forma, torna-se possível a realização de pesquisas de mercado, a identificação de percepção dos clientes e o lançamento de concursos, estimulando sua visita às redes da empresa. Tais ações contribuem para a criação de laços de confiança entre a organização e os clientes, que ao sentirem-se lembrados e valorizados, tendem a retornar a empresa.

Apesar de tais benefícios, constata-se também que nenhuma das empresas pesquisadas utiliza as redes sociais como um meio para analisar padrões de comportamento. Entende-se que o uso de tais recursos favorece a análise de padrões de consumo dos clientes e a busca por tendências, bem como a identificação do comportamento dos concorrentes, o que pode permitir a organização atuar de maneira pró ativa, direcionando ações com vistas a neutralizar eventuais ameaças do ambiente.

Quando questionados em relação às reais implicações da utilização das redes sociais no desempenho da empresa, a maioria dos respondentes e usuários de redes sociais relatou acreditar que o uso destes recursos influencia a captação (94,50%) e a satisfação dos clientes (83,30%), o crescimento das vendas (83,40%), a aceitação de novos produtos (66,70%) e a produtividade dos funcionários da empresa (61,20%). Da mesma forma, destacaram que o uso de redes sociais favorece os processos de inovação de serviços nestas empresas (72,30%), bem como o desenvolvimento de serviços de pós-venda (61,10%).

Em contrapartida, mesmo favorecendo o desempenho em vendas na maioria destas empresas, segundo os respondentes, os níveis de estoque da organização sofrem pouca influência em relação ao uso de redes sociais (64,70%), resultado aparentemente conflitante em relação às afirmativas anteriores. Estes resultados sugerem que as empresas pesquisadas efetuam uma programação de compras, as quais não sofrem uma grande variação em função das vendas que ocorrem nestas empresas. Assim, o que parece ocorrer nestas organizações é uma facilidade maior em comercializar seus produtos, decorrentes da utilização de tais recursos. Mesmo não sendo possível afirmar a existência de tais relacionamentos, tais evidências fornecem subsídios que estimulam a realização de novos estudos.

Após analisar as implicações da utilização das redes sociais no desempenho das empresas, investigou-se como ocorre a mensuração de ações estratégicas desenvolvidas em redes sociais, bem como quais são os indicadores utilizados e as principais barreiras à utilização de redes sociais no âmbito empresarial.

Verificou-se que nem todas as empresas conseguem medir os ganhos dessa representação/participação em redes sociais. Apenas nove relataram mensurar de alguma forma as ações estratégicas desenvolvidas pela empresa em redes sociais, analisando informações sobre o crescimento das vendas (94,50%), a captação de clientes (94,50%), os níveis de satisfação dos clientes (89,50%), os níveis de aceitação de novos produtos (94,50%) e/ou por meio de serviços de pós-venda (94,50%). A Figura 5 evidencia os principais indicadores de gestão utilizados pelas empresas para avaliar os retornos obtidos pela organização, a partir da utilização de redes sociais.

Figura 5 – Indicadores de gestão para avaliação de retornos do uso de redes sociais

Grupo	Indicador	Total de empresas que utilizam o indicador
Financeiros	Crescimento de vendas	3
	Lucro sobre vendas (margem líquida)	3
	Retorno sobre capital investido	2
	Lucro por produto	2
	Lucro por cliente	2
Mercado-clientes	Participação de mercados	4
	Retenção de clientes (quantidade de clientes com várias compras)	4
	Captação de clientes (novos clientes)	5
	Satisfação dos clientes	4
Processos	Taxa de aceitação de novos produtos	3
	Índice de falta de produtos	3
	Quantidade de pedidos entregues no prazo prometido	2
Pessoas	Satisfação dos funcionários	4
	Retenção dos funcionários	4
	Produtividade dos funcionários	4

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Os indicadores de gestão utilizados por estas empresas estão relacionados a quatro grupos informacionais específicos, sendo estes: financeiros, mercado-clientes, processos e pessoas. Quanto aos indicadores financeiros, objetivam avaliar o impacto econômico da divulgação em redes sociais nas operações da empresa. Já os indicadores mercado-clientes fornecem informações sobre a participação de mercado da empresa e sua relação direta com os clientes. Por sua vez, os indicadores de processos avaliam a influência de tal divulgação nos processos internos da empresa, e os indicadores de pessoas, os impactos sobre os funcionários da mesma.

De maneira geral, pode-se verificar na Figura 5 que não há uma disseminação no uso de indicadores de gestão para avaliação de retornos sobre o uso de redes sociais nas empresas pesquisadas. Entre as empresas estudadas, segundo os respondentes, os tipos de indicadores mais utilizados são os de mercado (clientes), sendo estes relacionados à participação de mercados, captação (novos clientes), retenção (quantidade de clientes com várias compras) e satisfação dos clientes.

Verificou-se também, de acordo com os respondentes, que existe um grupo de pessoas envolvidas na representação/participação das organizações nos *sites* de redes sociais. Geralmente estas atividades são gerenciadas pelos proprietários das empresas, que são os responsáveis pela criação de conteúdo, postagem de mensagens, divulgação de produtos e promoções e por estabelecer e responder os contatos com os clientes. Em três empresas, estas atividades são compartilhadas, sendo desenvolvidas pelos proprietários ou membros da sua família. Entretanto, das nove empresas que utilizam estes recursos, apenas quatro informaram utilizarem as redes diariamente, o que denota a baixa utilização de redes sociais entre a amostra pesquisada.

Questionados se há alguma limitação para os funcionários da empresa quanto ao uso dos *sites* de redes sociais no ambiente de trabalho, todos responderam que sim. Isto se deve a percepção dos respondentes que entendem que o uso indiscriminado destes recursos pode impactar em uma diminuição da produtividade dos seus colaboradores. Portanto, mesmo entendendo ser importante o uso de tais redes sociais, restringem o seu acesso a funcionários no ambiente de trabalho.

De maneira geral, as empresas pesquisadas que utilizam redes sociais no ambiente empresarial informaram que a adoção destes recursos impactou na modificação das estratégias de *marketing* destas empresas, que ao passarem a utilizar estratégias de *marketing* digital em redes sociais, reduziram seus investimentos em propagandas realizadas a partir da elaboração de *folders* (6 empresas), jornais e revistas (5 empresas), rádio (5 empresas) e televisão (3 empresas).

Por fim, na última etapa da pesquisa, procurou-se verificar a percepção destas empresas em relação às principais barreiras à utilização de redes sociais no âmbito empresarial. Para a maioria dos respondentes (66,67%) as dificuldades para mensurar e monitorar resultados e as preocupações relativas à segurança da informação (66,67%) são as principais barreiras ao uso destes recursos. Estes resultados são convergentes aos achados de Silva e Weersma (2013).

Em síntese, pode-se verificar que ainda é baixo o uso de redes sociais no âmbito empresarial na amostra investigada, sendo o *Facebook* o principal tipo de rede utilizado pelas empresas.

Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo conhecer a percepção de gestores de organizações do comércio varejista de confecções, localizadas no centro de Santa Cruz do Sul/RS, sobre a utilização das redes sociais como estratégia de negócio. Os resultados encontrados revelam que é baixo o uso de redes sociais entre as empresas pesquisadas. O tipo de rede predominantemente utilizada, segundo os respondentes, corresponde ao *Facebook*, sendo o principal objetivo estratégico a captação de clientes (72,70%) e a principal expectativa o incremento de vendas (94,80%). Quando da sua utilização, a frequência de uso deste recurso é diária em apenas quatro empresas.

Apesar de ser considerada uma estratégia de *marketing* de baixos custos e com uma elevada capacidade de alcance junto a diferentes públicos alvos, percebe-se na amostra investigada que seu uso não é constante. Possivelmente isto se deve a dificuldade das organizações em avaliar os retornos de ganhos decorrentes de investimentos em tais mídias. Fatores culturais também podem explicar a baixa utilização destes recursos, assim como processos de resistência quanto à utilização de redes sociais no âmbito empresarial. Tais explicações, mesmo que não conclusivas, fornecem evidências que estimulam a realização de novos estudos.

Constatou-se também que entre as que utilizam estes recursos, conforme os respondentes, a adoção de estratégias de divulgação em rede social reduziu os investimentos em propaganda em *folders* (6 empresas), jornais e revistas (5 empresas), rádio (5 empresas) e televisão (3 empresas), resultando na modificação das estratégias de *marketing* destas empresas. Estes resultados revelam uma migração dos investimentos em *marketing* por parte de algumas empresas, o que

sugere que a realização de investimentos em redes sociais pode proporcionar retornos satisfatórios às organizações, o que explicaria a mudança em tal estratégia de divulgação mercadológica.

No que se refere às principais barreiras à utilização de redes sociais no âmbito empresarial, verificou-se junto aos pesquisados que estas estão relacionadas às dificuldades para a mensuração e o monitoramento de resultados, bem como as preocupações relativas à segurança da informação.

Portanto, conclui-se que ainda é baixo o uso de redes sociais em âmbito empresarial na amostra investigada, mesmo havendo expectativas positivas em relação aos impactos destes recursos no desempenho da empresa.

Por fim, espera-se que os resultados deste estudo permitam a compreensão por parte dos gestores de loja sobre os benefícios da utilização das redes sociais como ferramenta estratégica, e sobre a possibilidade de ampliar sua participação nas redes, bem como sobre a importância de mensurar e monitorar os resultados obtidos através das mesmas.

Referências

ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

ANTUNES, A. M. F. **A utilização das redes sociais como estratégia de Marketing nas instituições de ensino superior público**: estudo de caso. 2011. Dissertação (Mestrado em *Marketing*) – Curso de Pós-Graduação em *Marketing*, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.

BARCELLOS, Marco Antonio Rebelo. **Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais**: Uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV). São Paulo, 2010.

BENTIVEGNA, Fernando Jucá. Fatores de impacto no sucesso do *Marketing* boca a boca online. In: PARANTE, Juracy; JR, Thomaz Wood; JONES, Victoria. (Coord.). **Gestão Empresarial: Estratégias de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 89-108.

BOBSIN, D; HOPPEN, N. Estruturação de Redes Sociais Virtuais em Organizações: um estudo de caso. In: Encontro da ANPAD, XXXVI EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COUTINHO, M. *Marketing* e comunidades digitais: do discurso ao diálogo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 14, p. 28-39, 2007.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FACEBOOK. **Casos de Sucesso**, 2015. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/business/success>>. Acesso em 04/04/2015.

GASPAR, M. A.; et al. Intervenções no Ambiente Organizacional como Fator de Disseminação do Conhecimento e Aprendizagem: Um Estudo de Caso em Universidade Pública. In Encontro da Administração da Informação, II EnADI, 2009, Recife. **Anais...** Recife: EnADI, 2009

HERINGER, B. H. F; DÓRIA, M. L. V. C. A Eficácia das Redes Sociais no *Marketing* de Relacionamento no Varejo. **Revista de Administração da Fatea**, São Paulo, v. 5, n. 5, p. 91-108, jan./ dez., 2012.

JARDIM, P. E. V.; **Uma Contribuição Teórica Para A Utilização Do Pensamento Complexo Na Formulação Estratégica.** 2006. Tese (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-Graduação e pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, 2006.

KIMURA, H.; BASSO, L. F. C.; MARTIN, D. M. L. Redes sociais e o *marketing* de inovações. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, 2008, vol.9, n.1, pp. 157-181. ISSN 1678-6971.

LEAL, W. M. A prática do *marketing* de relacionamento na conquista da lealdade do cliente: um estudo no setor farmacêutico. In: Encontro da ANPAD, XIX ENANPAD, 2005, Brasília (DF). **Anais...**Brasília, ANPAD, 2005.

MORAIS, F. R. de; LUZ, T. R. Tecnologia, Inovação e Competitividade: um estudo de caso sobre redes sociais que utilizam as ferramentas da Web 2.0 para o fortalecimento da produtividade local. In: XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais...** Vitória/ES, 28 a 30 de novembro de 2010.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia:** Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. 2001. Disponível em:<<http://pcc5301.pcc.usp.br/>>. Acesso em: 28 out. 2014.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. Estratégias de *marketing* digital na era da busca. **Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v.10, n.1, p.46-72, jan/abr. 2011

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologias, Práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULO, R. R. D.; MALIK, A. M. O Uso do Facebook na Comunicação de *Marketing* para Promover a Doação de Medula no Brasil. In Encontro da ANPAD, XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REIS, Clóvis; Zucco, Fabrícia Durieux; Dambrós Joana. A gestão colaborativa da marca nas redes sociais virtuais. **Revista Brasileira de Marketing** 8, (2) p.30-38, 2010.

RIGUETI Diego Bertoni; et al. Ferramentas De *Marketing* Utilizadas Pelas Empresas Varejistas Na Retenção. **Revista Fórum de Administração**, v. 4, n. 1, p. 91-105, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional I**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROSSETTO, C. R.; SALVADOR, E. A. Adaptação Estratégica na Indústria da Construção Civil: Um Estudo de Caso no Setor de Edificações na Cidade de Passo Fundo (RS). In Encontro da ANPAD, XXVI EnAPAD, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SARTORI, R. V.; REIS, D. R. Gerenciamento da Reputação Digital Como Ferramenta de Apoio à Gestão da Inovação. In: ENEGEP, XXX, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEGEP, 2010.

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração** – RCA/UFSC, Florianópolis, Ano 2, N. 4, p. 65-75, Set, 2000.

SERASA SPERIAN. **Facebook e YouTube representam 91% dos acessos às redes sociais, revela Hitwise da Serasa Experian**. 2014. Disponível em: <http://www.serasaconsumidor.com.br>. Acesso em: 03 abr. 2015.

SILVA, Francisco Elinio Luciano Da; WEERSMA, Laodicéia Amorim. **Implicações da Gestão Estratégica no Desempenho Organizacional:** Estudo a partir das ações

em redes sociais *online*. In: **IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2013.

TUBENCHLAK, D. B.; et al. Fatores Motivacionais da Comunicação Boca- A- Boca Eletrônica Positiva Entre Consumidores No Facebook. In: Encontro da ANPAD, XXXVII ENANPAD, 2013, Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

ÜSTÜNER, Tuba; Godes, David. Melhores redes de relacionamento em Vendas. In Harvard Business Review. **Gestão Estratégica de Vendas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 103-128.

VERCHAI, J. K.; SELEME, L. D. B. Ambiente Organizacional e Relações de Poder: A Estória do Mundo Ovo de Eli Heil. In: Encontro da ANPAD, IV Encontro de Estudos em Estratégia – 3E's, 2004, Recife. **Anais...** Recife: Anpad, 2009.

Artigo aceito em novembro/ 2015.