

# Governança Corporativa em Redes Sociais

Maio 2011 | [www.elife.com.br](http://www.elife.com.br) | [twitter.com/elife\\_br](https://twitter.com/elife_br)

## Índice

O que é Governança em Redes Sociais .....	Pag. 01
Quem deve gerenciar .....	Pag. 01
Perfil dos Profissionais .....	Pag. 02
4 regras essenciais .....	Pag. 04

## O que é Governança em Redes Sociais

O maior desafio para as empresas que querem ter uma presença nas redes sociais é definir estratégias e vislumbrar os possíveis benefícios do desbravamento deste novo canal. As redes sociais deram não apenas um novo poder ao consumidor, mas derrubaram a sólida separação entre as diferentes disciplinas do mix de comunicação, como Marketing, Promoção de Vendas, Relacionamento e Desenvolvimento de Produtos. Scripts e atendimento aos poucos dão lugar a uma comunicação mais próxima e personalizada. E muitas das nossas certezas ruíram com o crescimento da adoção destes novos canais pelo consumidor.

Este paper se propõe a discutir alguns pontos sobre a governança corporativa em redes sociais e sugerir novos caminhos a partir da experiência acumulada pela E.life com monitoramento, análise e gestão do relacionamento em mais de 100 projetos realizados para mais de 50 clientes no Brasil e Europa desde 2006.

## A Governança

Segundo a [Wikipedia](http://Wikipedia), Governança Corporativa é “o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada”. O termo trata também das “relações entre os diversos atores envolvidos (os [stakeholders](#)) e

os objetivos pelos quais a empresa se orienta”. Com a adoção das redes sociais pelos consumidores e sua conseqüente adoção pelas corporações a Governança aumentou os seus limites de atuação para abranger também o novo ambiente on-line.

Pensar em Governança Corporativa em 2011 sem pensar em redes sociais e no novo poder conquistado pelo consumidor é ter uma visão míope do mercado. Porém as dúvidas são muitas: desde as mais básicas – “o acesso às redes sociais na minha empresa é bloqueado, o que fazer?” – às mais complexas “quais departamentos vão liderar o processo? Como envolver a direção da empresa e qual o perfil dos profissionais que participam deste processo?”. Estas são algumas perguntas que queremos responder com este paper.

## Quem deve gerenciar

Explorar as possibilidades das redes sociais deve ser inerente ao negócio e não uma especialidade de uma área em particular. Muitas empresas enxergam o tema como algo para iniciados no assunto como a área de Web ou a agência on-line. Provavelmente são eles que mais entendem de tecnologia e web. Porém não serão os mais indicados para extrair oportunidades deste novo ambiente e explorar suas potencialidades.

O primeiro passo é desbloquear o acesso às redes sociais para toda a empresa ou pelo menos para as áreas que lidam diretamente com o consumidor. Em seguida sugerimos envolver diversas áreas na empresa para explorar as potencialidades das redes sociais: Comunicação, Marketing, Recursos Humanos, Inovação, Novos Negócios e todas que possam se beneficiar.

Redes Sociais são antes de tudo grupos de consumidores reunidos (com todas as suas expectativas e frustrações). Não apenas as redes sociais deram mais visibilidade a estas pessoas, mas o processo de compra, atendimento e relacionamento se tornaram transparentes. Hoje é possível encontrar o consumidor *antes da decisão de compra*. Ou seja, a área de negócios da empresa pode se envolver e prospectar pelas redes sociais para vender mais. A área de Recursos Humanos também pode recrutar com mais

agilidade e rapidez através de serviços como o LinkedIn. A gestão do relacionamento começa mais cedo, não apenas no momento que o consumidor compra o produto, mas no momento em que ele cita a categoria. A Unilever ofereceu no Brasil, através da sua marca Seda, em 2010, amostras grátis de xampu para todos que falaram de cabelo. Para o consumidor de Seda o relacionamento começou antes da aquisição do produto.

## Relacionamento leva a Negócios

Redes sociais permeiam todas as áreas da empresa e devem alavancar os negócios como um todo. Desta forma ao pensar em estratégia uma empresa deve focar nos negócios e vislumbrar que desafios gostaria de resolver com a ajuda das redes sociais. Criar uma área específica para gerenciar a presença da empresa apenas deve ser feito se esta área for forte para provocar todos os setores da corporação a participarem do novo desafio, levantando necessidades, buscando insights em conjunto e liderando o processo. Uma área de redes sociais que não possui força para questionar os processos de negócios estabelecidos está fadada ao fracasso.

A governança corporativa das redes sociais deve estar acima da hierarquia tradicional, ligada à presidência ou a uma diretoria com poder para impulsionar a busca de insights e a adoção de novas estratégias de negócios baseadas em inovação. A nova área pode ser formada por um representante de cada área da empresa que veja potencial na utilização das redes sociais para melhorar seus processos. Assim é possível criar esta área rapidamente sem custos adicionais de contratação e com poder suficiente para gerar mudanças corporativas a partir dos insights obtidos com as redes sociais.

A gestão deve ser realizada por um comitê de notáveis, representantes de cada uma das áreas que possam se beneficiar. Do ponto de vista prático a área de relacionamento ou SAC é a que geralmente consegue se beneficiar mais rapidamente, pois a adoção do consumidor para falar de experiências pós-compra cresce a cada dia, principalmente no Twitter.

Por este motivo em algumas empresas o SAC é a área que lidera o processo. Mas não limite o projeto apenas à exploração de reclamações pós-compra. Empresas em todo o mundo melhoraram seu atendimento, mas também desenvolveram produtos mais rapidamente ou promoveram campanhas mais criativas a partir dos insights das redes sociais. Apenas para contar alguns casos:

*Uma fabricante de LCD com fábrica no Brasil descobriu que seus consumidores consideravam o som de um dos produtos abafado e que os próprios consumidores resolveram o problema em fóruns on-line ao identificar um plástico que recobria o alto falante e não era sinalizado no manual de instruções. A empresa mudou o manual de instruções.*

*Uma empresa área decidiu reduzir a forma de cobrar o transporte de varas de pescar (cobrada a unidade) por conta de um abaixo assinado realizado por aficionados em pescaria na internet.*

*Uma multinacional mudou a dublagem de um de seus comerciais na TV depois de reclamações de consumidores no Orkut que não entendiam a razão da peça ser dublada se a personalidade estava falando português de Portugal.*

## Perfil dos Profissionais: quem devemos contratar?

Mesmo formando grupos com profissionais de diversas áreas para pensar estrategicamente as redes sociais, novas contratações serão necessárias. Dizer que há um perfil específico de profissional para as redes sociais é geralmente investir na perpetuação de estereótipos. Claro que os profissionais da geração Y (geralmente nascidos na década de 80) serão a maioria, pois este é o momento deles no mercado de trabalho. Porém não é pela idade ou por mais intimidade com tecnologia que se escolhe alguém para trabalhar com esta área. Na E.life temos alguns requisitos desejados. São eles:

### Para monitoramento de redes sociais, análises dos resultados e extração de insights:

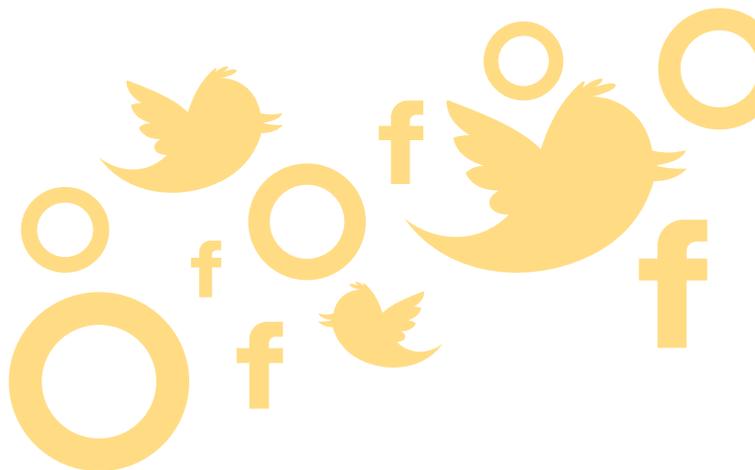
- Graduados ou graduandos em ciências humanas e exatas, mas com perfil analítico.
- Que goste do desafio de extrair insights a partir de um grande conjunto de dados e transformar estes dados em conclusões acionáveis.
- Facilidade em usar software para cruzamento de dados, desde os mais simples (como o Microsoft Excel) aos mais complexos.
- Compreensão do negócio do cliente e da categoria do negócio.
- Habilidade de se expressar em público e reportar resultados.
- Conhecimento específico de redes sociais, métricas e mecânicas.
- Senso estético e capacidade de produção de gráficos e infográficos.

### Para gestão do relacionamento nas redes sociais:

- Graduados ou graduandos em Comunicação, Publicidade, Marketing.
- Excelente redação própria e raciocínio lógico.
- Profissionais com redação própria em português ou na língua de gestão do relacionamento.
- Conhecimento específico de redes sociais, métricas e mecânicas.

### Por onde começar: a estratégia de 4 passos

Parece óbvio, mas muitas empresas resolvem adotar as redes sociais em suas estratégias porque algum diretor leu uma matéria numa publicação de grande circulação e acha que é hora de entrar nas redes sociais. Na E.life recomendamos que o cliente geralmente adote uma estratégia de 4 etapas para guiá-lo neste processo de governança.



# Monitorar > Analisar > Criar > Ativar

## PASSO 1 MONITORAÇÃO E ANÁLISE DA MARCA

Nesta primeira etapa o cliente vai escolher um fornecedor para monitorar e analisar as redes sociais. Sugerimos não contratar apenas um software, mas uma empresa que seja capaz de extrair insights acionáveis. O software pode dar a impressão que sua marca está sendo monitorada, mas de fato você ganhou mais trabalho e precisará de uma equipe para extrair os dados brutos que o software coleta. Esta estratégia é para a E.life o que chamamos de Placebo, pois dá a sensação ao cliente que sua marca está sendo monitorada, porém não passa desta sensação. Esta primeira etapa é necessária, pois sem conhecer como a empresa é percebida hoje nas redes sociais fica mais difícil planejar as estratégias. Exemplo: se já existe uma rede social favorita dos fãs da sua marca é lá que a sua marca precisa estar. Com o monitoramento fica mais fácil descobrir esta rede.

### O que pode ser encontrado no monitoramento?

- Colaboradores que publicam e trocam informações em redes sociais
- Percepções sobre campanhas, pontos de venda e comunicação da marca
- Perfis falsos de suas marcas
- Promotores e Detratores da Marca
- Informações falsas e boatos
- Fatores influenciadores do processo de decisão de compra
- Insights para desenvolvimento de novos produtos
- Motivações de reclamações pós-compra
- Informações sobre a concorrência

## PASSO 3 CRIAÇÃO DE PONTOS DE CONTATO

Nesta etapa você deve pensar nas estratégias táticas para criar pontos de interação com o cliente, através dos quais a sua marca irá se relacionar nas redes sociais. Recomendamos que sejam utilizados os insights das duas primeiras etapas para decidir em que redes sociais a marca deve estar, qual o tipo de engajamento com consumidores será realizado e os indicadores (KPIs) que serão utilizados para avaliar o sucesso da iniciativa. As redes sociais possuem muitas métricas quantitativas (followers, fans, likes), que devem servir de referência, mas não se pode esquecer que redes sociais são antes de tudo conversações, que podem ser medidas muito mais por seu aspecto qualitativo.

Deve-se ter o cuidado de definir um BackOffice exclusivo para as reclamações de consumidores que venham das redes sociais, evitando que estas sejam encaminhadas para os mesmos canais onde o cliente já tentou um contato anterior. O consumidor que reclama em redes sociais pode ser oriundo de uma experiência negativa no 0800 então a empresa não poderá direcioná-lo para o mesmo canal.

## PASSO 2 ANALISAR E BUSCAR INSIGHTS E RECOMENDAÇÕES

Aqui começa o desenho da estratégia. Na E.life, ao monitorar, nosso time de analistas de mercado prepara relatórios com insights e recomendações que irão guiar as estratégias da empresa, apontando recomendações. O cliente necessita se envolver na discussão destes insights e na transformação de insights e recomendações em estratégias.

### Quem está falando?

Numa fase inicial não sugerimos a integração de sistemas de informação ou sistemas de CRM tradicionais com aqueles que existem na empresa. É preciso compreender antes de qualquer integração que dados das redes sociais a empresa vai incorporar ao seu negócio. Porém, a empresa não deve esquecer-se de recolher através dos pontos de contato tradicionais (como 0800, e-mail ou sites de produtos) os dados de redes sociais de seus consumidores. Basta mais um campo como o perfil do Twitter do seu consumidor e que depois fará toda diferença quando sua empresa começar a monitorar as redes sociais e puder afirmar com certeza que é seu cliente quem está falando.

Uma reflexão importante também é saber se a marca irá responder nas redes sociais utilizando o mesmo canal promocional. A utilização de um canal único tem vantagens como a integração em um único canal de toda a estratégia da empresa, porém em casos de crise ou de atividade frequente do Sac manter um único canal pode de fato poluir a **timeline** de redes sociais como o Twitter de reclamações. Por isso que muitas empresas como a AT&T ao criarem seus canais no Twitter optaram por separar os canais promocionais do canal de relacionamento.

## PASSO 4 ATIVAR A INTERAÇÃO E O RELACIONAMENTO

Finalmente é hora de iniciar o relacionamento com o consumidor. O ideal aqui é que a marca, em um ou vários canais, saiba delegar responsabilidades internamente. Os canais em redes sociais não são apenas responsabilidade do Marketing ou do Sac, mas de todas as áreas da empresa, como já vimos. Porém são estas as duas áreas mais ativas. O Sac deve estimular o relacionamento, fazer atendimento enquanto o Marketing precisa ser a voz da empresa, mas delegar ao Sac sempre que o consumidor quiser conversar ou se relacionar de forma mais profunda.



Canal de relacionamento da AT&T. A timeline faz referências constantes a atendimento realizados, o que pode não ser muito positivo se uma empresa possui muitas reclamações.

### Responsabilidades Canal MKT

1. **Conteúdo ativo em massa:**  
Criação e disseminação de conteúdo e promoções.
2. **Conteúdo receptivo:**  
Respostas específicas sobre mecânicas de promoções e conteúdo.
3. **Redirecionamento ao canal SAC:**  
Demandas de Atendimento devem ser encaminhadas para o canal SAC.



### Responsabilidades Canal SAC

1. **Atendimento receptivo e ativo:**  
Dúvidas, críticas, reclamações e elogios à marca/produto.
2. **Relacionamento (consequência do Atend.):**  
Consiste em tratar menções do usuário sobre a marca, à margem de uma comunicação pontual, na linha do tempo; é estar lá sempre.
3. **Redirecionamento ao canal MKT:**  
Demandas específicas de Promoções devem ser encaminhadas para o MKT.

## 4 regras essenciais

### 1 CRIE UM MANUAL DE AÇÃO

Antes de começar defina com o grupo de profissionais envolvidos nas redes sociais qual será o posicionamento da empresa neste canal. Algumas perguntas deverão ser respondidas como:

a) Qual o processo de encaminhamento interno de uma reclamação assim que ela chega à empresa através das redes sociais e qual o tempo máximo de resposta; b) Em que casos a área de crises deve ser acionada; c) Qual a estrutura a ser utilizada para o relacionamento (time interno ou time terceirizado? d) Quais as precauções que devem ser adotadas juntamente com o jurídico para evitar problemas para a empresa? e) Qual o tom e a voz da empresa? A empresa vai falar em que pessoa (primeira do singular ou primeira do plural) e qual o tom (mais informal ou mais formal). Enfim, é preciso criar um Manual que defina também as possíveis ocorrências e como a empresa deve agir nestes casos.

### 2 SAC É O NOVO MARKETING

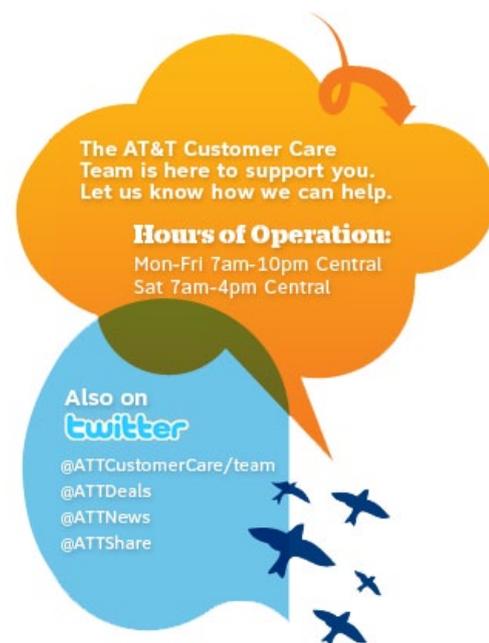
Em muitas empresas o Serviço de Atendimento ao Consumidor é muitas vezes visto como “mal necessário”, uma despesa provocada pelas exigências do “Código de Defesa do Consumidor”. Com as redes sociais e o novo poder do consumidor o SAC se torna o novo Marketing. Isso ocorre porque as empresas ao fazerem atendimento nas redes sociais o fazem muitas vezes de forma pública. Ou seja, é como se eu falasse num auditório com um interlocutor, mas sob a presença atenta de toda a audiência.

Uma empresa de produtos de beleza e cuidados pessoais, por exemplo, mantém diversos canais no Twitter para suas marcas. Ao sugerir um produto para um cliente que deseja combater a caspa a empresa acaba promovendo este produto para toda a audiência. Além disso, o consumidor ao receber um tweet endereçado a ele geralmente faz um retuíte do mesmo para seus seguidores, aumentando o impacto de uma mensagem direcionada a ele.

O Sac precisa estar ciente desta nova visibilidade que ele ganha com as redes sociais.

### 3 HORÁRIO DE ATENDIMENTO SIM

Na E.life encontramos às vezes clientes entusiasmados com as redes sociais e que querem estabelecer o atendimento 24 x7 em canais como o Twitter e Facebook. Fala-se que as redes sociais não esperam e que têm um tempo próprio e outras mil maravilhas do novo mundo. Já tivemos casos de clientes que queriam estabelecer um atendimento ininterrupto, porém não possuíam os recursos internos para dar suporte imediato a alguns casos de atendimento que necessitavam de respostas rápidas. Observamos que nas redes sociais, como qualquer canal de atendimento, o horário de atendimento pode e deve ser estabelecido sim de acordo com a capacidade da empresa de alocar recursos para este atendimento. Empresas como a AT&T, uma das maiores Telecom do mundo têm um serviço de atendimento ao consumidor no Twitter que funciona de segunda à sexta, das 7 às 22h e aos sábados das 7 às 16h. Uma grande vantagem das redes sociais, porém é que os canais de atendimento não precisam funcionar exatamente no mesmo horário do 0800. Através de softwares como o E.life TweetMeter já é possível descobrir qual o horário do dia que mais se fala da sua marca e alocar recursos para estabelecer um horário de atendimento de acordo com o aumento do buzz naquele período.



### 4 NÃO ADOTE O MODELO DE COMUNICAÇÃO DE MASSA

Qual a razão para uma marca no Twitter ter mais seguidores do que pessoas que ela segue? Dependendo da visão de quem coordena o canal, as redes sociais podem se parecer mais com um canal de TV, com um canal de SAC ou com um programa de relacionamento. Observamos que de acordo com o papel principal do perfil nas redes sociais se tem mais followers que following. Em perfis promocionais, geralmente o número de seguidores é maior. A metáfora é da mídia de massa. Num canal baseado em relacionamento ou sac o número de followers e following muitas vezes se equivalem. A metáfora é o relacionamento próximo. Estar próximo muitas vezes significa que a marca vai descer do pedestal e seguir o consumidor, aprender com ele também. Há também uma razão prática que é a possibilidade de se enviar mensagens privadas (Direct Message) quando dois perfis se seguem mutuamente.

Para conhecer os serviços de gestão de Relacionamento da E.life ligue para +55 11 2339 4928 ou envie e-mail para [negocios@elifelife.com.br](mailto:negocios@elifelife.com.br)