

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Mauro Borges

**EXPLORANDO O USO DE PLATAFORMAS DIGITAIS DE MÍDIA SOCIAL
POR EMPRESAS PARA CO-CRIAÇÃO COM CONSUMIDORES**

Porto Alegre
2011

Mauro Borges

**EXPLORANDO O USO DE PLATAFORMAS DIGITAIS DE MÍDIA SOCIAL
POR EMPRESAS PARA CO-CRIAÇÃO COM CONSUMIDORES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela F. Brodbeck

Porto Alegre

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Borges, Mauro

Explorando o uso de plataformas digitais de mídia social por empresas para co-criação com consumidores / Mauro Borges. -- 2011.

213 f.

Orientadora: Ângela Freitag Brodbeck.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2011.

1. Co-criação. 2. Mídia Social. 3. Sistemas de Informação. 4. Netnografia. 5. Grounded Theory. I. Freitag Brodbeck, Ângela, orient. II. Título.

Mauro Borges

**EXPLORANDO O USO DE PLATAFORMAS DIGITAIS DE MÍDIA SOCIAL POR
EMPRESAS PARA CO-CRIAÇÃO COM CONSUMIDORES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Conceito final.....

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jorge Luis Nicolas Audy - PUCRS

Prof. Dr. Norberto Hoppen - UFRGS

Prof. Dr. Paulo Antonio Zawislak -UFRGS

Prof. Dr. Tales Andreassi – FGV-EAESP

Orientadora: Profa. Dra. Ângela F. Brodbeck - UFRGS

Dedico esta tese à minha família, à minha noiva e à minha orientadora.

Ao meu avô, João Francisco Krás Borges (*in memoriam*); à minha avó, Albertina de Matos Borges; à minha mãe, Nair Borges da Silva (*in memoriam*); e à minha tia, Maria Deoclídia Matos Borges – o meu reconhecimento por seu constante apoio e incentivo durante toda minha vida, que me ajudaram a superar cada desafio e a formar a pessoa que sou hoje.

À minha noiva, Marinês Sehnem, por seu companheirismo, carinho e compreensão – estando sempre ao meu lado, em todos os momentos.

À minha orientadora, Ângela Brodbeck, por sua atenção, paciência e parceria, me ajudando a encontrar o melhor caminho e a percorrê-lo.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família, que sempre se esforçou para que eu tivesse uma educação de qualidade e na qual sempre encontrei apoio e orientação, no decorrer deste curso de doutorado e de toda a minha vida.

À minha noiva, Marinês Sehnem, que compartilhou todos os momentos desta caminhada comigo, no Brasil e nos EUA, me incentivando e sendo compreensiva em todos os momentos.

À minha orientadora, Profa. Ângela Brodbeck, com quem muito aprendi - desde o meu mestrado e durante o meu doutorado - e a quem eu admiro como profissional e como pessoa.

Aos professores da minha banca de projeto de tese - Prof. Norberto Hoppen (meu orientador no curso de mestrado, que foi uma grande influência para que eu decidisse cursar o doutorado), Prof. Paulo Zawislak e Prof. Tales Andreassi – por suas contribuições que me ajudaram a encontrar o foco e desenvolver melhor minha pesquisa.

A todos os demais professores do curso que contribuíram para meu aprendizado ao longo das disciplinas que cursei.

Ao Prof. Gerard Tellis, que tão gentilmente me recebeu como visitante na *University of Southern California*, nos EUA, me orientou em minha pesquisa e me disponibilizou todos os recursos de que precisei durante o meu doutorado sanduíche.

Aos professores Omar El Sawy e Dennis Rook, da *University of Southern California*, com os quais muito aprendi quando cursei suas disciplinas nos EUA e quando tivemos a oportunidade de trocar idéias sobre minha pesquisa, o que muito contribuiu para esta tese.

À CAPES por ter me financiado durante o curso de doutorado e ao CNPq pelo financiamento para o meu doutorado sanduíche nos EUA.

A todos os colegas da UFRGS com os quais convivi e aprendi durante meu curso e a todos os amigos com quem sempre pude contar.

Enfim, a todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram parte da minha vida durante esta caminhada e incentivaram meus esforços.

*“Blackbird singing in the dead of night
Take these broken wings and learn to fly
All your life
You were only waiting for this moment to arise”*

Paul McCartney

RESUMO

Plataformas de mídia social têm possibilitado que indivíduos produzam, compartilhem e distribuam seu conteúdo, facilmente, pela Internet – interagindo com outros indivíduos e firmas. Atualmente, qualquer pessoa pode ter seu próprio jornal (blog), rádio (podcast) ou canal de TV (YouTube) e construir uma audiência. Redes sociais, como Facebook e Twitter, permitem que as pessoas espalhem o boca-a-boca ainda mais. Neste novo ambiente social, consumidores tornaram-se ativos produtores – influenciando seus pares, criticando produtos/serviços, co-desenvolvendo suas próprias soluções, etc. Finalmente, as firmas se deram conta de que deviam aprender como fazer uso de mídia social para participar das conversas, acessar conhecimentos externos e tentar co-criar algum valor. Mas como o uso destas plataformas de mídia social pela firma para co-criação com consumidores pode influenciar seus processos de negócio? Para responder a essa questão, este estudo utilizou dois métodos de pesquisa qualitativos interpretativos – netnografia e grounded theory – para explorar dados públicos disponíveis em plataformas de mídia social. A pesquisa empírica investigou um ecossistema de mídia social no setor de transporte aéreo. Como resultados, este estudo apresenta: um conjunto de categorias inter-relacionadas que emergiram dos dados empíricos; descrições de campo; e hipóteses teóricas propostas a respeito deste processo de co-criação no setor de transporte aéreo e suas implicações. Resultados indicam que três tipos de co-criação em plataformas de mídia social (co-criação de experiências online, de marca em tempo real e de conhecimento sobre produtos/serviços) influenciam positivamente a integração de capacidades/conhecimentos dos consumidores aos processos de negócio da empresa (como relacionamento com clientes, suporte, relações públicas, propaganda e desenvolvimento de produtos/serviços), enquanto a falta destes tipos de co-criação pode influenciar negativamente a efetividade destes processos de negócio.

Palavras-chave: co-criação, mídia social, sistemas de informação, netnografia, grounded theory, setor de transporte aéreo.

ABSTRACT

Social media platforms have enabled individuals to easily produce, share and distribute their own content over the Internet – interacting with other individuals and firms. Currently, anyone may have his own newspaper (blog), radio (podcast) or TV channel (YouTube) and build an audience. Social networks, such as Facebook and Twitter, allow people to spread the word of mouth even further. In this new social environment, consumers became active producers - influencing their peers, criticizing bad products/services, co-developing their own solutions, etc. Eventually, firms found out that they must learn how to use social media to become part of the conversation, access external knowledge and try to co-create some value. But how could firm's usage of social media platforms to co-create with consumers influence its business processes? In order to answer to that question, this study used two qualitative interpretive research methods – netnography and grounded theory – to explore public data available on social media platforms. The empirical research investigated a social media ecosystem of the air travel industry. As results, this study presents: a set of inter-related categories that emerged from empirical data; field descriptions; and the theoretical hypothesis regarding the co-creation process in air travel industry and its implications. Results show that three types of co-creation using social media platforms (online experiences co-creation, brand real-time co-creation and products/services knowledge co-creation) positively influence customers' capabilities/knowledge integration to firms' business processes (such as customers relationship, support, public relations, advertising, products/services development) - while the lack of those types of co-creation may negatively influence those business processes effectivity.

Keywords: co-creation, social media, information systems, netnography, grounded theory, air travel industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Custos de Transação e Organização	28
Figura 2. Processo Simplificado do Stage-Gate.	33
Figura 3. Processo de Inovação Aberta.	34
Figura 4. Ecossistema Digital de uma Marca.	46
Figura 5. Criação e Compartilhamento de Conteúdo em Mídia Social.....	49
Figura 6. Processo de Geração de Teoria Substantiva.....	58
Figura 7. Desdobramentos da Pesquisa Interpretativa.....	66
Figura 8. Desenho da Pesquisa.....	67
Figura 9. Operacionalização dos Métodos de Pesquisa.....	74
Figura 10. Mapa do Ecossistema Digital Pesquisado.....	82
Figura 11. Co-criação em Plataformas de Mídia Social (MAXQDA).....	89
Figura 12. Co-criação de Experiências Online (MAXQDA).....	93
Figura 13. Co-criação da Marca em Tempo Real (MAXQDA).....	128
Figura 14. Co-criação de Conhecimento sobre Produtos/Serviços (MAXQDA).....	153
Figura 15. Resultados da Firma nas Plataformas de Mídia Social (MAXQDA).....	163
Figura 16. Relações entre Co-criação de Experiências e outras Categorias (MAXQDA).....	170
Figura 17. Relações entre Co-criação de Marca e outras Categorias (MAXQDA).....	173
Figura 18. Relações entre Co-criação de Conhecimento e outras Categorias (MAXQDA).....	175
Figura 19. Relações entre Desempenho da Firma e outras Categorias (MAXQDA).....	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Etapas da pesquisa, atividades e objetivos.....	68
Quadro 2. Critérios para avaliação da teoria substantiva.....	76
Quadro 3. Hipóteses por categoria.....	181
Quadro 4. Hipóteses de relações entre categorias.....	182
Quadro 5. Cruzamento das principais categorias da teoria substantiva com a literatura.....	188
Quadro 6. Atingimento dos objetivos definidos para a pesquisa.....	193

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>CHIEF EXECUTIVE OFFICER</i>
CMO	<i>CHIEF MARKETING OFFICER</i>
CIO	<i>CHIEF INFORMATION OFFICER</i>
CRM	<i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>
FCS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
GT	<i>GROUNDDED THEORY</i>
NESTA	<i>NATIONAL EDOWMENT FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND ARTS</i>
NET	NETNOGRAFIA
NSF	<i>NATIONAL SCIENCE FOUNDATION</i>
OM	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
P&D	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
SI	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
VISOR	<i>VALUE, INTERFACE, SYSTEM, ORGANIZATION, RENENUE</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	RELEVÂNCIA	20
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	23
1.3	OBJETIVOS	23
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	23
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	24
1.4	ESTRUTURA DO DOCUMENTO	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1	INCERTEZA E INOVAÇÃO: CHEGANDO AO LIMITE DAS CAPACIDADES DA FIRMA	26
2.2	CO-CRIAÇÃO: EXPANDINDO O LIMITE DAS CAPACIDADES DA FIRMA	32
2.3	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: GERANDO MODELOS DE NEGÓCIO ABERTOS	41
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	51
3.1	NETNOGRAFIA	53
3.1.1	<i>Coleta e Análise de Dados na Netnografia</i>	55
3.2	GROUNDLED THEORY	57
3.2.1	<i>O Papel da Literatura na Grounded Theory</i>	59
3.2.2	<i>Emergência de Teorias vs. Teste de Hipóteses</i>	60
3.2.3	<i>Comparação Constante e Amostragem Teórica</i>	61
3.2.4	<i>Coleta e Análise de Dados na Grounded Theory</i>	62
3.3	INTERPRETATIVISMO: COMBINANDO NETNOGRAFIA E GROUNDED THEORY	65
3.4	DESENHO E ETAPAS DA PESQUISA	66
3.4.1	<i>Seleção do Caso</i>	68
3.4.2	<i>Processo Multimétodos de Coleta e Análise de Dados</i>	70
3.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE RIGOR METODOLÓGICO	75
3.6	SOFTWARE DE ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS	77
4	RESULTADOS	78
4.1	MAPA DO ECOSISTEMA DIGITAL PESQUISADO	79
4.1.1	<i>Facebook</i>	82
4.1.2	<i>Twitter</i>	84
4.2	TEORIA SUBSTANTIVA: CATEGORIAS, DESCRIÇÕES E HIPÓTESES	87
4.2.1	<i>Co-criação de Experiências Online</i>	90
4.2.2	<i>Co-criação de Marca em Tempo Real</i>	125
4.2.3	<i>Co-criação de Conhecimento sobre Produtos/Serviços</i>	150
4.2.4	<i>Categorias Complementares: Desempenho Alcançado pela Firma</i>	162
4.3	TEORIA SUBSTANTIVA: RELAÇÕES ENTRE CATEGORIAS E HIPÓTESES	168
4.4	TEORIA SUBSTANTIVA E PARALELOS COM A LITERATURA	178
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	190
5.1	CONTRIBUIÇÕES	194
5.2	LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	195
	REFERÊNCIAS	198
	ANEXO A – MAXQDA: EXEMPLO DE REGISTROS DE CAMPO (MEMOS)	207
	ANEXO B – MAXQDA: EXEMPLO DE RELAÇÕES ENTRE CATEGORIAS E DADOS	208
	ANEXO C – CURRÍCULO LATTES DO AUTOR	209

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa tem como objetivo atender às necessidades e desejos de um determinado grupo de consumidores. É o consumo de seus produtos e serviços por este público que permitirá à empresa obter sucesso e, conseqüentemente, os lucros dos quais necessita para sua sobrevivência e crescimento. Historicamente, empresas têm adotado uma série de estratégias para tentar compreender o que o mercado deseja ou criar algo que gere um novo desejo de consumo. Isto se torna mais desafiador à medida que competidores também traçam suas estratégias para conquistar os mesmos consumidores. Portanto, não basta oferecer uma solução que atenda a uma necessidade do mercado, é necessário que esta solução seja percebida pelo consumidor como sendo mais adequada do que aquelas oferecidas por competidores.

Para buscar minimizar a incerteza, a firma se vale de suas capacidades internas e do conhecimento que apóia as tomadas de decisão do empreendedor que a coordena. Para Knight (1921), é esta habilidade do empreendedor em tomar as decisões mais apropriadas em um ambiente que é incerto para todos, que distingue as firmas entre si. Neste processo, cada empresa têm utilizado seus métodos para pesquisar o mercado - tentando compreender o comportamento de uma amostra de consumidores - e utilizar o conhecimento adquirido sobre eles para desenvolver um produto ou serviço com maiores chances de sucesso no mercado. Tradicionalmente, o papel do consumidor neste processo têm se restringido a responder pesquisas, em fases bem determinadas do processo de desenvolvimento. Além disso, os pontos de contato entre consumidor e empresa se resumiam ao momento da compra, o período de uso de um serviço e algum eventual contato de pós-venda. Em caso de satisfação ou insatisfação com um produto ou serviço da empresa, o consumidor poderia comentar sobre o ocorrido, basicamente, com a própria empresa ou com seu círculo de amizades. Ou seja, além dos pontos de contato entre consumidor e empresa ocorrerem em alguns poucos momentos delimitados no tempo, uma má experiência de um consumidor não necessariamente implicaria na perda significativa de outros consumidores.

O sucesso deste modelo depende, em grande parte, das capacidades dos profissionais que trabalham para a empresa. Quanto mais brilhantes eles sejam, melhor poderão compreender o mercado, criando soluções inovadoras e atrativas para seus consumidores. Conforme explica Coase (1937), a principal razão pela qual é lucrativo estabelecer uma firma

é a existência de custos para usar o mecanismo de preços do mercado – como descobrir quais são os preços relevantes e negociar um contrato para cada transação que ocorrer. Dentro da firma, as transações do mercado são eliminadas e substituídas pelo empreendedor-coordenador que dirige a produção, reduzindo-se a incerteza pelo uso da hierarquia da firma. Neste sentido, em busca de potenciais ganhos de monopólio através da validação de inovações no mercado, a firma vai se tornando maior, conforme o empreendedor vai organizando transações adicionais internamente. Entretanto, há um ponto em que os custos de organizar uma transação extra dentro da firma são iguais aos custos envolvidos em conduzir esta transação no mercado – ponto no qual a firma depara-se com seu limite, que coincide com o limite da capacidade de coordenação interna da firma e do conhecimento que esta possui (PENROSE, 1959).

O consumidor tem um papel passivo neste modelo, pois só se relaciona com a empresa para comprar, solicitar algum tipo de assistência ou quando é selecionado para participar de uma pesquisa. Empresas podem até estabelecer relações contratuais com outras empresas, na forma de parcerias ou alianças, tendo acesso a capacidades externas e compartilhando recursos. Mas, ainda assim, os consumidores e suas capacidades não estão envolvidos ativamente neste processo de criação. Enfim, trata-se de um modelo fechado, onde cada empresa busca reunir as melhores capacidades internas para competir com as capacidades internas de outras empresas pelos consumidores (passivos) no mercado. Mas o que acontece quando a firma chega ao limite de suas capacidades? Chandler (1992) argumenta que, se a firma resolver lançar-se em novos mercados sem as capacidades necessárias para tal, é comum que ocorra sua retração ao seu nicho original onde suas capacidades eram mais adequadas. Logo, quando a firma chega ao seu limite, o mesmo ocorre com seu potencial para inovar (TEECE, PISANO E SCHUEN, 1997).

Como uma alternativa para a firma superar suas limitações internas, Chesbrough (2003) apresentou o conceito da inovação aberta – caracterizada pela colaboração da empresa com agentes externos, com o objetivo de inovar. Através da inovação aberta, as firmas buscam idéias e invenções originadas externamente, no mercado, para desenvolver suas inovações. Ao mesmo tempo, permitem que suas próprias idéias e invenções, quando não se adequarem ao seu modelo de negócio atual, sejam conduzidas ao mercado através de outras firmas. A premissa da inovação aberta é que, em um mundo onde o conhecimento está amplamente disponível e disperso, as firmas não podem confiar apenas em seu conhecimento e suas capacidades internas para inovar. Seria esta uma forma de superar o limite das capacidades da firma? Ao acessar capacidades externas, a firma passaria a ter acesso a

conhecimentos complementares, o que “expandiria” os seus limites e aumentaria seu potencial de inovação, sem, necessariamente precisar aumentar seu tamanho.

Contudo, ao abrir seu processo de inovação a agentes externos, a firma (assim como os possíveis agentes que teriam interesse em colaborar com ela) enfrenta o custo de obter informações no mercado. Logo, para operacionalizar a inovação aberta, acredita-se que a TI tenha papel fundamental, por reduzir estes custos de acesso a informação. A Internet criou um ambiente propício para conectar as empresas entre si e com seus consumidores, permitindo uma troca de informações em escala global mais rápida, barata e interativa. Com o passar do tempo, esta característica colaborativa da Internet foi se acentuando e novas oportunidades e ameaças começaram a surgir nesta relação virtual entre empresas e consumidores.

Com o início da Internet comercial, as empresas a viram como um novo e interessante canal de vendas. Um ótimo substituto para as antigas vendas por catálogo, onde mais informações e propagandas poderiam ser disponibilizadas aos consumidores, com acesso instantâneo e a qualquer hora. Mais do que isso, os consumidores poderiam comprar sem sair de casa, com apenas alguns cliques. As empresas poderiam vender para um mercado geograficamente maior, sem aumentar seus custos fixos com novas lojas físicas. De fato, a Internet foi muito útil neste sentido, tornando-se um novo e promissor canal de vendas. O comércio eletrônico começou a crescer, originando ícones da Internet, como a Amazon.com. Com o tempo, o comércio eletrônico deixou de ser novidade e passou a fazer parte do cotidiano das pessoas, com o volume de vendas pela Internet multiplicando-se a cada ano. Observava-se que os sistemas interorganizacionais estavam se tornando cada vez mais relevantes nas empresas, com ênfase para B2C e B2B. Mas eram sistemas que buscavam apresentar conteúdo sobre produtos e serviços e realizar transações, direcionados para consumidores finais ou outras empresas. O papel do consumidor não era ainda muito diferente da era pré-Internet. As trocas de e-mails agilizavam a comunicação dos consumidores com as empresas ou entre si, mas não rompiam com o papel passivo tradicionalmente assumido pelo consumidor. Já existiam listas de discussão, onde indivíduos podiam trocar mensagens com outros interessados no mesmo tema, mas eram canais bem segmentados e com pouca repercussão junto a empresas e a outros indivíduos não inscritos na lista em questão. Estas listas de discussão, no entanto, seriam o início de algo que tomaria enormes proporções nos anos seguintes.

A Internet estava prestes a entrar em uma fase que seria denominada de Web 2.0. Neste momento, a Internet deixava de ser uma plataforma de consumo e passava a ser, também, uma plataforma de criação e colaboração. Este é o momento em que o papel do

consumidor passa a se transformar de passivo para ativo. Agora, qualquer indivíduo poderia, facilmente e sem conhecimentos técnicos, criar seu conteúdo e distribuí-lo por seus próprios canais de mídia, em vários formatos: escrito (blogs), vídeo (YouTube, vimeo, etc), áudio (podcasts disponíveis em blogs, iTunes, etc), imagens (Flickr), etc. Comunidades começaram a surgir em torno destas que seriam chamadas mídias sociais. Indivíduos, desde então, podem escrever seus *blogs*, comentar em *blogs* de outras pessoas ou referenciar artigos de outros blogs em seus artigos – é comum ver conteúdos mais complexos sendo construídos a partir da discussão em artigos de vários blogs, criados de forma colaborativa e interativa. De forma análoga, vídeos são assistidos, comentados, replicados, remixados e respondidos no YouTube; comunidades temáticas produzem e comentam imagens no Flickr; podcasts são ouvidos, distribuídos e comentados em várias plataformas. Atualmente, transmissões de áudio ou vídeo são realizadas ao vivo pela web e usuários podem interagir em tempo real, fazendo perguntas ou comentários. West e Gallagher (2004) já destacavam a importância dos novos mecanismos colaborativos possibilitados pela TI, como: blogs, wikis e criação através de comunidades abertas. Contudo, afirmavam que pouca pesquisa havia sido realizada sobre como estas tecnologias emergentes da Web 2.0 se traduziam em modelos de negócio.

O sucesso das redes sociais serviu como um amplificador para todas estas conversas que estavam sendo realizadas na rede - Facebook e Twitter estabeleceram-se como plataformas digitais dominantes e de participação quase obrigatória. O Facebook já alcançou quase 600 milhões de usuários no mundo inteiro (se fosse um país, seria o terceiro com maior população, somente atrás de China e Índia), sendo um ambiente onde pessoas criam suas redes de amigos e compartilham conteúdo com eles. Além de trocar mensagens escritas no próprio Facebook, os indivíduos utilizam a plataforma como canal de distribuição para seu conteúdo de outras plataformas digitais, como blogs, vídeos, podcasts e fotos. Os conteúdos, assim, espalham-se pela rede social (para amigos, amigos de amigos, etc), obtendo um alcance ainda maior. Algo semelhante ocorre com o Twitter – plataforma que surgiu com o conceito de micro-blog (com publicação de mensagens de até 140 caracteres direcionadas a um grupo de indivíduos que se inscrevem como “seguidores”), mas também cumpre a função de rede social, pois facilita que amigos sigam uns aos outros e possam se comunicar. A diferença do Twitter é que a comunicação na plataforma é, predominantemente, aberta para que todos possam ler e participar da conversa. Tópicos de interesse vão emergindo, todos podem ver o que o mundo está comentando sobre aquele assunto no momento e, também, dizer o que pensam. Como no Facebook, é comum ver no Twitter links para blogs, imagens, vídeos e áudio de outras plataformas.

À medida que os indivíduos começam a se tornar criadores e distribuidores do seu próprio conteúdo – que pode ser tão elaborado quanto um artigo, ou tão simples quanto uma mensagem de 140 caracteres – eles começam a construir suas próprias audiências, formadas por outros indivíduos que consomem e compartilham aquele conteúdo. Neste contexto, os indivíduos (em todos os papéis que assumem, inclusive o de consumidor) passam a ter voz e o conteúdo que produzem passa a ganhar alcance e relevância. Isto acontece no mesmo momento em que há uma tendência dos indivíduos a consumir menos mídia tradicional (TV, jornais impressos, rádios, etc) e a ficar mais tempo em frente ao computador, utilizando-o para consumir conteúdo no momento em que desejam. Mesmo o conteúdo gerado pela mídia tradicional começa a ser cada vez mais consumido através do computador, de modo que o consumidor evita os anúncios de propaganda. A influência da propaganda tradicional sobre a decisão do consumidor começa a diminuir, ao mesmo tempo em que a opinião de outros consumidores (pares) começa a ganhar mais importância e credibilidade. Isto não significa que as mídias tradicionais vão acabar, mas que seu papel está se transformando e ela agora precisa conviver e interagir com as mídias sociais.

As empresas, de modo geral, perceberam o quanto as mídias sociais poderiam influenciar seus processos de negócio e decidiram que era o momento de participar das conversas na *web*. Uma reclamação de um consumidor pode ser ampliada em pouco tempo para um público muito grande, abalando a imagem de uma marca e criando uma crise a ser gerenciada. Ao mesmo tempo, consumidores querem se sentir ouvidos, opinar sobre os produtos e serviços das empresas, trocar idéias e pedir recomendações a seus pares. As empresas observaram que, de qualquer forma, os consumidores estavam falando publicamente sobre elas, então seria melhor que participassem, também, desta criação e compartilhamento de conteúdo e idéias. Este novo ambiente gerou ameaças e oportunidades para as empresas – como a ameaça de ter a imagem da sua marca abalada por manifestações negativas ecoando nas mídias sociais e a oportunidade de se engajar mais com seus consumidores e aprender com eles. Mas como ingressar neste ambiente desconhecido, entrar no “círculo de confiança” dos consumidores e se comunicar em um canal interativo (e não mais de *broadcast*), onde tudo ocorre em tempo real e em forma de diálogo?

Um número significativo de empresas resolveu lançar seus próprios *blogs*; redes sociais e comunidades proprietárias; seus perfis no Facebook e Twitter; seus canais no YouTube; etc. Mas o desafio não é ingressar nas plataformas, e sim a forma de utilizá-las e integrá-las a seus processos de negócio. É perceptível que muitas empresas ainda utilizam plataformas de mídia social como se fossem canais de venda – apenas “empurram”

propagandas e promoções para os consumidores. Por outro lado, há empresas bastante criativas, que estão aprendendo a gerenciar as ameaças e explorar as oportunidades trazidas pelo novo ambiente. Muitas destas empresas já percebem que é possível abrir vários de seus processos internos para que as mentes de milhares de consumidores somem-se às mentes dos funcionários da empresa através de iniciativas de co-criação. Assim, seus processos de negócio passam a ser conduzidos de uma forma mais aberta e colaborativa, integrando uma participação interativa de seus consumidores. A implementação de um modelo de negócio como este envolve todo um ecossistema - que pode envolver múltiplas plataformas digitais (com algum grau de integração), parceiros e consumidores – a a firma precisa organizar adequadamente seus processos internos para que dêem suporte à processos de co-criação neste ambiente.

Isto envolve um processo de inovação aberta, mas vai além disso. Isto porque não é apenas o processo de criação de produtos e serviços, que pode ser co-criado com consumidores nestas plataformas, mas outros processos de negócio relacionados a atividades de marketing, relações públicas, suporte, entre outros. É possível, também, que exista uma diferença sutil mas interessante entre este tipo de co-criação e o conceito de inovação aberta – na inovação aberta, empresas podem buscar que consumidores e outros agentes externos participem no desenvolvimento de algo que elas já faziam sem eles (produtos/serviços); na co-criação em plataformas de mídia social, além desta possibilidade, iniciativas de consumidores podem obrigar que as empresas participem no desenvolvimento de algo que eles já produziam sem elas (conteúdo). Ao mesmo tempo em que a Internet reduziu o custo das empresas para interagir em massa com seus consumidores (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2008), ela também reduziu o custo dos consumidores para interagir em massa entre si – o que os transformou em prosumidores (produtores + consumidores) e ampliou seu poder de influência no mercado. Schultze et al. (2007) argumentam que a Internet está transformando modelos econômicos que eram baseados em uma estrita separação entre produtores e consumidores em modelos em que esta distinção é cada vez menor.

O grande desafio, com o qual as empresas estão ainda aprendendo a lidar e que consiste no tema a ser explorado por desta pesquisa, é de que modo podem utilizar as plataformas de mídia social para interagirem melhor com estes consumidores, em tempo real, e co-criarem processos de negócio diferentes e melhores do que poderiam conduzir internamente.

1.1 RELEVÂNCIA

As mídias sociais fortalecem-se, a cada dia mais, como ambientes de interação entre indivíduos, bem como de produção e consumo de conteúdo. Estas iniciativas de dialogar e compartilhar conteúdo nas mídias sociais podem partir de qualquer indivíduo com acesso à Internet - independente de seu conhecimento técnico ou formação profissional – e elas acontecerão independente da vontade ou da iniciativa das firma. O que muitas firmas estão tentando fazer, na prática, é compreender melhor como funciona este ambiente, que tipo de influência positiva ou negativa ele pode ter sobre o seu negócio, e, principalmente, como participar das conversas (WIRED, 2009; 2010). Algumas estão encontrando o seu caminho, enquanto outras estão falhando drasticamente (BUSINESS WEEK, 2009). Devido ao interesse prático dos executivos pelo assunto e ao *gap* que existe na literatura sobre este tema, considera-se relevante que a academia estude este fenômeno em maior profundidade e desenvolva modelos que ajudem as empresas nesta tarefa. Há uma série de variáveis envolvidas neste processo, o que reforça a importância de se pesquisar o tema.

A própria mudança no perfil do consumo de conteúdo pelos indivíduos, globalmente, torna importante que as firmas busquem novas formas de interagir com eles (BUSINESS WEEK, 2011). Consumidores estão cada vez mais cansados da propaganda tradicional de produtos e serviços (e fontes centralizadas de informação em geral), além de frustrados com a forma como muitos destes produtos e serviços são desenvolvidos, pois muitas vezes eles não atendem às suas expectativas. Por isso, os consumidores tentam evitar as propagandas oficiais, consumindo conteúdo sob demanda na Internet, e não mais confiam tanto nas funcionalidades de um produto apenas pelo que a firma anuncia. Eles querem saber a opinião dos seus pares, de outras pessoas, como eles, que já experimentaram o produto ou serviço. Eles querem ter o poder de recomendar um bom produto ou serviço para seus amigos (e sua audiência em geral), assim como de promover o boicote a um produto ou serviço que vejam como ruim (BUSINESS WEEK, 2009b). Em suma, os indivíduos querem estabelecer laços com seus pares e descentralizar o poder sobre a criação e distribuição do conteúdo que consomem (THE ECONOMIST, 2010a). Conseqüentemente, o uso das mídias sociais torna-se relevante nas etapas de lançamento de um produto/serviço e nas revisões do mesmo ao longo de seu ciclo de vida.

Acredita-se que, se as firmas souberem como realizar lançamentos de produtos e serviços com um bom boca-a-boca nas mídias sociais, isto poderia influenciar as decisões de

compra e ter um resultado melhor na aceitação do produto pelo mercado (INFORMATION WEEK, 2011). Posteriormente, ao longo do ciclo de vida do produto, possíveis ajustes, atualizações e renovações também podem emergir das mídias sociais – por sugestões ou críticas dos consumidores ao produto/serviço atual; pela observação da migração dos consumidores para um produto/serviço concorrente; ou por modificações percebidas no uso do produto/serviço por parte dos usuários. Neste sentido, uma observação adequada das conversas nas mídias sociais poderia, até mesmo, ajudar as firmas a perceberem qual o momento de atualizar ou descontinuar um produto/serviço.

Imagina-se que o uso das mídias sociais pelas firmas para interagir com consumidores, também possa ser útil para o desenvolvimento de produtos/serviços novos (e não apenas para a melhoria dos produtos/serviços atuais). Na Internet, idéias de inovações podem ser manifestadas objetivamente por indivíduos - ou a firma pode ter seus próprios *insights* a partir de sugestões, elogios e críticas observados nas mídias sociais. De qualquer forma, as manifestações dos consumidores poderiam ser um fértil *input* para o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ao longo do desenvolvimento do produto - nas fases de definição de conceitos, elaboração do plano de negócio do produto e de prototipação/testes – as firmas também poderiam aproveitar estes canais *online* para interagir com o público e receber seus *feedbacks* em tempo real, o que as ajudaria a lançar um produto mais adequado ao que seus consumidores buscam (AIRLINE TRENDS, 2010; BUSINESS WEEK, 2009c). O próprio processo de envolvimento dos consumidores durante o desenvolvimento do novo produto/serviço poderia gerar uma experiência de engajamento, que ajudaria a propagar um boca-a-boca positivo sobre a marca.

Além das oportunidades a serem exploradas, também é relevante que as firmas saibam como evitar os riscos ao seu negócio que podem ser gerados pelas mídias sociais. Como este tipo de interação *online* é aberta, pública e não controlada pela firma (por mais que ela inicie a interação, ela não tem como controlar quais reações o consumidor terá ao longo do processo), ela está sujeita a repercussões negativas. Da mesma forma que esta interação pode, potencialmente, levar a melhores produtos, melhor imagem da marca ou a experiências memoráveis que serão compartilhadas pelos consumidores; podem ocorrer frustrações, decepções, arrependimentos, que podem resultar em um boca-a-boca negativo ou até verdadeiras campanhas de protesto que se espalham rapidamente (NY TIMES, 2009; BNET, 2010). Também existe a possibilidade que a firma tente participar da conversa entre consumidores e eles não gostem da intromissão.

Outro ponto importante a destacar é que, para operacionalizar estas iniciativas, as firmas precisam definir ou reposicionar seus modelos de negócio para uso deste tipo de plataforma digital. Elas podem criar suas próprias plataformas proprietárias e chamar seus consumidores à participar. Mas isto não basta. É preciso que também estejam presentes onde o público está - e isto envolve participar de plataformas sociais abertas, onde as conversas já estão acontecendo e o conteúdo já está sendo gerado e consumido por milhões de pessoas (TRAVELBLATHER, 2008; MSNBC, 2009). A concepção e aperfeiçoamento de modelos de negócio digitais, que preparem as firmas para transformar estas plataformas (abertas ou proprietárias) em fonte de criação de valor para o negócio, é um ponto prioritário e que envolve áreas variadas, como TI, marketing, P&D, relações públicas e operações.

Finalmente, o setor escolhido para realização desta pesquisa - transporte aéreo - é considerado relevante por ser esta ser uma das áreas que mais sofrem influência de mídias sociais (THE ECONOMIST, 2010b). Há uma grande variedade de fóruns e comunidades na *web* destinadas a viajantes, que trocam idéias e emitem suas opiniões sobre tudo que envolve suas viagens. Este tipo de informação é compartilhado antes da viagem, no período em que o turista está planejando seu itinerário e decidindo sobre opções de compra; durante a viagem, quando o viajante pode utilizar dispositivos móveis de comunicação, em tempo real, para compartilhar suas experiências com pares e firma, além de buscar novas informações; e após a viagem, para relatá-la e avaliar os serviços que utilizou. Em todos estes momentos o viajante estaria co-criando sua experiência com outros indivíduos e com as firmas que decidirem por participar da conversa – além de co-criar conhecimento sobre produtos/serviços utilizados e suas marcas. Uma característica recente e importante neste contexto é o quanto o uso de *smartphones* e *tablets* vem crescendo e possibilitando que mais indivíduos estejam conectados às mídias sociais em tempo real e integral, com total mobilidade. Os *smartphones*, com configurações cada vez mais semelhantes a computadores, tornam-se mais poderosos e companheiros inseparáveis dos turistas adeptos de novas tecnologias. Já há firmas que concedem vantagens especiais a consumidores que divulgam em suas redes sociais, pelo *smartphone*, que estão utilizando seus serviços naquele momento. Em suma, o viajante está conectado às mídias sociais o tempo todo – antes, durante e após sua viagem (FROMMERS, 2010). Isto torna este setor especialmente interessante como alvo de estudo.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Com base na relevância e originalidade do tema – de caráter interdisciplinar, envolvendo, em especial, as áreas de sistemas de informação, inovação e marketing - apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **como o uso de plataformas de mídia social pela firma para co-criação com consumidores pode influenciar seus processos de negócio?**

1.3 OBJETIVOS

Acredita-se que, através do uso destas plataformas de mídia social, as empresas sejam capazes de estabelecer relações de colaboração com seus consumidores, integrando conhecimentos e capacidades externos a seus processos de negócio - expandindo, assim, os limites impostos por suas capacidades internas. O interesse desta pesquisa é investigar como empresas e consumidores estão utilizando estas plataformas de mídia social para co-criar algo (integrando suas capacidades e conhecimentos) e que tipo de influência isto tem trazido para os processos de negócio das empresas.

Em função do objeto de estudo e das justificativas apresentadas neste projeto, estabeleceu-se um objetivo geral para a pesquisa - acompanhado de objetivos específicos, que conduzem ao atingimento do objetivo geral.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é: **explorar como o uso de plataformas de mídia social pela firma para co-criação com consumidores pode influenciar seus processos de negócio.**

1.3.2 Objetivos Específicos

Foram definidos os seguintes objetivos específicos, que conduzem ao objetivo principal da pesquisa:

- a) revisar pesquisas relevantes na literatura das áreas de sistemas de informação, inovação e marketing, relacionadas ao tema;
- b) combinar o uso de dois métodos interpretativos – netnografia e *grounded theory* – desenvolvendo uma metodologia alternativa para estudos em plataformas digitais de mídia social;
- c) mapear o ecossistema digital de uma firma focal do setor pesquisado - contendo as plataformas de mídia social que utiliza, os principais parceiros envolvidos com suas iniciativas nestas plataformas e os principais competidores;
- d) explorar dados empíricos longitudinais, registrados publicamente em plataformas digitais do ecossistema mapeado - produzindo uma descrição que apresente e interprete os comportamentos e crenças de firmas e consumidores nestes ambientes sociais, bem como ameaças e oportunidades referentes à iniciativas de co-criação;
- e) identificar que processos de negócio da firma podem ser influenciados pela co-criação com consumidores e quais as consequências desta influência;
- f) identificar categorias emergentes dos dados, suas inter-relações e hipóteses, referentes a processos de co-criação com consumidores em plataformas digitais de mídia social - compondo uma teoria substantiva do fenômeno no setor pesquisado.

1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento está organizado da seguinte forma:

- a) Capítulo 1 – Introdução. Apresenta uma visão geral do estudo, abrangendo as seguintes seções: tema e seu contexto; relevância; questão de pesquisa; principais objetivos; e esta seção, que descreve a estrutura do documento.

- b) Capítulo 2 – Fundamentação Teórica. Apresenta a revisão da literatura, com os principais conceitos teóricos que sustentam o tema e seu contexto: a teoria da firma, acompanhada dos conceitos de incerteza, capacidades e inovação; o uso de co-criação e inovação aberta, como formas de superar o limite das capacidades internas da firma; e o uso estratégico da TI, para operacionalizar modelos de negócio abertos. Esta fundamentação teórica inclui referências utilizadas como preparação para a pesquisa de campo e, outras, reunidas durante o processo de análise, conforme categorias e conceitos emergiram dos dados empíricos.
- c) Capítulo 3 – Metodologia. Descreve os dois métodos utilizados nesta pesquisa (netnografia e *grounded theory*), detalhando como foram combinados e como ocorreu sua operacionalização para o desenvolvimento deste estudo.
- d) Capítulo 4 – Resultados. Apresenta os resultados da pesquisa empírica, combinando: um mapa do ecossistema pesquisado; as categorias e relações que emergiram dos dados, com suas respectivas interpretações e contextualizações; descrições de campo, por categoria; e as hipóteses propostas. A combinação destes resultados compõe uma teoria substantiva sobre o fenômeno no ambiente estudado. Encerra-se o capítulo com uma discussão da teoria substantiva baseada nos dados em comparação com teorias formais presentes na literatura.
- e) Capítulo 5 – Considerações Finais. Expõe as principais descobertas e conclusões da pesquisa, assim como quais contribuições o estudo traz para o conhecimento acadêmico e a prática empresarial. Encerra-se o capítulo com a indicação de limitações e possíveis estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão revisados e discutidos estudos sobre as principais bases teóricas desta pesquisa: a teoria da firma, discutindo o papel da firma, sua necessidade de produzir, transacionar e inovar, bem como as restrições internas que limitam o seu crescimento; os conceitos de co-criação e inovação aberta, como uma forma de expandir os limites da firma, permitindo que cada firma acesse recursos e capacidades externos (de consumidores) e os integre a seus processos de negócio; e o uso da tecnologia da informação, mais especificamente plataformas digitais de mídia social, para reduzir os custos de produção e transação na interação em massa com consumidores. Devido ao caráter da questão de pesquisa apresentada, esta é uma pesquisa claramente multi-disciplinar que busca integrar conhecimentos de estudos sobre teoria econômica, inovação, marketing e sistemas de informação.

2.1 INCERTEZA E INOVAÇÃO: CHEGANDO AO LIMITE DAS CAPACIDADES DA FIRMA

O mercado impõe, constantemente, incertezas às firmas e aos empreendedores que as controlam, de modo que a diferença entre o sucesso e o fracasso reside, em grande parte, na capacidade de se lidar com estas incertezas de uma forma mais acertada do que os demais competidores. O empreendedor, com sua racionalidade limitada, não precisa tomar a melhor decisão possível, diante das incertezas que enfrenta, para que sua firma seja bem-sucedida no mercado – até porque as inúmeras variáveis que desconhece lhe impediriam de chegar a tal solução. O que, de fato, importa é que sua decisão, quando comparada com as decisões tomadas por seus competidores, seja a que resulta em maior valor e utilidade a seus consumidores.

A incerteza, para Knight (1921), tem um sentido distinto de risco. O risco seria algo mensurável que, por ser tão diferente de uma incerteza não-mensurável, não poderia sequer ser considerado uma incerteza. Já a incerteza verdadeira constitui a base de uma teoria válida

do lucro e explica a diferença entre concorrência teórica e real. Neste sentido, é a verdadeira incerteza que, impedindo o trabalho teoricamente perfeito das tendências da concorrência, é responsável pela renda peculiar do empreendedor. Em seu embate com a incerteza, este empreendedor nem é portador da informação completa e perfeita para sua tomada de decisão, nem de uma ignorância total, mas de um conhecimento parcial. É sempre possível, para o empreendedor, identificar algumas tendências claras, como dados demográficos de mercado, que podem ajudar a definir a demanda potencial para futuros produtos ou serviços da firma. Realizando-se as análises adequadas, muitos fatores que inicialmente são desconhecidos tornam-se reconhecíveis – como, atributos de desempenho para tecnologias atuais, elasticidade da demanda para certas categorias estáveis de produtos e planos de competidores para expandir sua capacidade. Logo, o que se busca é reduzir o nível de incerteza. A incerteza que remanesce após a realização das melhores análises possíveis é o que se chama de incerteza residual (COURTNEY, KIRKLAND E VIGUERIE, 1997).

Com base no conhecimento parcial (e na incerteza residual), a consciência humana permite que o empreendedor possa reagir a uma situação antes que ela se materialize - criando planos e modelos de negócio. O empresário não reage ao estímulo passado, mas à imagem de um futuro estado de coisas. Logo, ele percebe o mundo antes de reagir a ele; e reage não ao que percebe, mas àquilo que infere. O que está presente à sua consciência é mais uma criação imaginária do que uma comunicação direta aos órgãos nervosos terminais. Conseqüentemente, as decisões são tomadas com base nestas “estimativas”, de caráter grosseiro e superficial. Neste contexto, Knight (1921) aponta que a capacidade de fazer julgamentos corretos (mesmo diante desta incerteza) é o fato principal que torna o homem prestimoso nos negócios. Para este empreendedor – e para sua firma – o mundo parecerá menos incerto do que para os demais, devido a sua maior capacidade de realizar escolhas acertadas, que traduzem-se em novos produtos e serviços mais bem aceitos pelos consumidores.

Conforme argumenta Coase (1937), a própria existência das firmas se deve à existência da incerteza. Isto porque a principal razão pela qual é lucrativo estabelecer uma firma é a existência de custos para usar o mecanismo de preços do mercado – como descobrir quais são os preços relevantes e negociar um contrato para cada transação que ocorrer. Dentro da firma, as transações do mercado são eliminadas e substituídas pelo empreendedor-coordenador que dirige a produção, reduzindo-se a incerteza pelo uso da hierarquia da firma. Coase (1937) explica que uma firma se torna maior de acordo com as transações adicionais que são organizadas pelo empreendedor (para fugir dos custos de transacionar no mercado,

que oneram a firma); e, menor quando ela abandona a organização destas transações. A possibilidade de ganhos de monopólio é o incentivo para a expansão contínua e ilimitada da firma (que busca sempre gerar mais soluções às necessidades de seus consumidores), contudo, este crescimento causa um decréscimo na sua eficiência. Portanto, há um ponto em que os custos de organizar uma transação extra dentro da firma são iguais aos custos envolvidos em conduzir esta transação no mercado – momento no qual a firma opta por não produzir algo a mais, sendo preferível buscar esta solução no mercado (Figura 1). À medida que o número de transações organizadas internamente aumenta, o empreendedor falha em fazer o melhor uso dos fatores de produção. Neste ponto, encontra-se o limite da firma, entre o quanto fazer e o quanto comprar no mercado. Este limite está relacionado à sua capacidade de organização interna.

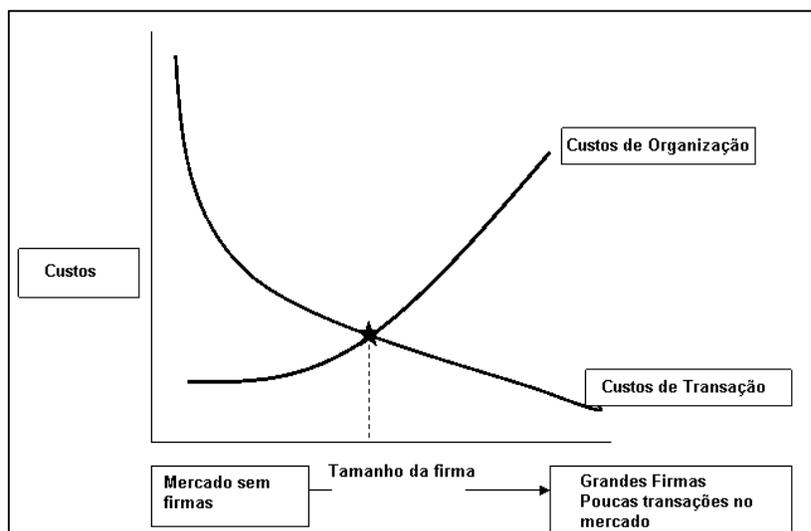


Figura 1. Custos de transação e organização.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da teoria proposta por Coase (1937).

Neste sentido, Penrose (1959) questiona se existe algo inerente à própria natureza da firma que seja capaz de promover ou limitar sua taxa de crescimento. De acordo com sua visão, a firma teria como função econômica adquirir e organizar recursos humanos e demais recursos, de modo a, lucrativamente, prover produtos e serviços ao mercado. Como a firma é uma coleção de recursos reunidos em um ambiente administrativo, seu limite seria determinado, justamente, por sua coordenação administrativa. Logo, o conjunto de oportunidades de investimento e crescimento percebidas pelos empreendedores seria determinante e sempre diferente para cada firma, pois depende de sua coordenação, de seus recursos humanos e em geral. A decisão de buscar oportunidades é uma decisão

empreendedora que requer intuição e imaginação empreendedoras e devem preceder a decisão econômica sobre as oportunidades. A competência gerencial da firma é, em grande parte, uma função da qualidade dos serviços empreendedores disponíveis a ela. Portanto, o crescimento da firma é um processo evolutivo baseado no crescimento cumulativo do conhecimento coletivo no contexto da firma – sendo que o limite deste conhecimento coincide com o limite da firma. Quanto maior acesso ela tiver a conhecimentos que a ajudem a acessar capacidades, mais a firma poderá inovar e crescer. Assim, torna-se importante explorar de que modos a firma pode adquirir estes conhecimentos e capacidades com mais agilidade e efetividade do que seus competidores, aumentando seu potencial inovativo.

Mas qual o papel da inovação para a firma e por que ela, necessariamente, precisa inovar? Dosi (1988) conceitua a inovação como a pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e formas de organizar os recursos. Schumpeter (1942), por sua vez, elenca cinco tipos de inovação: introdução de novos métodos de produção; introdução de novos produtos; abertura de novos mercados; conquista de nova fonte de matérias-primas e produtos semi-manufaturados; introdução de nova organização de um setor industrial. Como ressalta Schumpeter (1942), para sobreviver toda firma precisa se adaptar e participar do processo de destruição criativa que revoluciona incessantemente a estrutura econômica e cria elementos novos. Isto é, se novos produtos e processos substituem constantemente os antigos, somente a empresa inovadora será capaz de manter-se em condições de disputar o mercado. A emergência de novas tecnologias torna as antigas sem uso. Esta é a essência do progresso econômico. Pela perspectiva de Schumpeter (1942), uma economia saudável não é aquela que está em equilíbrio, mas aquela que está, constantemente, sendo impactada por inovações tecnológicas.

Neste contexto, as firmas nascentes e os empreendedores individuais são aqueles que mais sofrem com a incerteza e a conseqüente necessidade de inovar no mercado, devido a suas restrições de recursos. Estas firmas e empreendedores baseiam-se, quase que exclusivamente, na idéia de uma oportunidade vislumbrada por um indivíduo, movido por sua paixão e conhecimentos pessoais. Portanto, como uma firma que vive no limite, ela procura, para sobreviver e consolidar-se, expandir seu acesso a recursos e capacidades que a permitam organizar, internamente, o número de transações que precisa para transformar meras idéias em produtos concretos, que tornem-se inovações de fato. Marquis (1969) explica que a inovação difere da simples invenção, justamente, por requerer que uma idéia tenha sido conduzida longe o suficiente para ter um impacto econômico – este é o desafio enfrentado pelo empreendedor. Se para a grande firma já é um desafio lidar com a recorrente incerteza e

inovar com sucesso, para a pequena firma e o empreendedor individual (que ainda defrontam-se com a competição destas grandes firmas no mercado) a tarefa é ainda mais árdua. Gray (2006) aponta que a capacidade de absorção e uso de novos conhecimentos por pequenas firmas depende, primariamente, de um alto nível educacional dos empreendedores e da definição de objetivos claros de crescimento.

De modo geral, acredita-se que o requisito inicial para que a firma reúna chances reais de superar seu limite é que o empreendedor consiga exercer bem o seu papel de inovador. O empreendedorismo implica em uma capacidade, tendo se escolhido uma meta, de encontrar e organizar recursos necessários para atingi-la; isto pode requerer que o indivíduo seja inovador e vá além, ou até mesmo contra, a forma usual de se fazer as coisas (SCHUMPETER, 1934). O desafio é grande. Se o empreendedor não tiver a percepção correta das oportunidades que vislumbra (visão) e decidir de forma equivocada, tudo que executar daquele ponto em diante será em vão; ao mesmo tempo a determinação de perseguir a visão é fundamental para que o empreendedor obtenha sucesso (TELLIS e GOLDER, 2002).

Simon (1945) afirma que o ambiente de escolhas para o empreendedor funciona como um conjunto de comportamentos alternativos, cada um levando a conseqüências definidas previstas. Neste sentido, o conhecimento detido pelo empreendedor é um meio de buscar descobrir quais das possíveis conseqüências de um comportamento irão realmente ocorrer, superando os desafios da incerteza. Logo, o maior objetivo de reunir conhecimentos seria descobrir uma única possibilidade que fosse conseqüência de cada comportamento alternativo – o que jamais poderá ser atingido perfeitamente, pois a racionalidade humana é limitada. Na prática, o conhecimento sobre as conseqüências estimadas de um comportamento é uma influência primária da escolha, enquanto a segunda influência é a preferência do indivíduo por um conjunto de conseqüências em comparação a outros. Para Cyert e March (1963), as expectativas da firma estão sempre relacionadas às esperanças e desejos do tomador de decisão. Portanto, é comum que qualquer regra de decisão que leva a um estado preferível seja mais provável de ser usada no futuro do que foi no passado – o que leva a uma dificuldade da firma, com o passar do tempo, em explorar regras de decisão diferentes diante de novas oportunidades. Esta dificuldade em alterar o modelo de negócio da firma, diante de novas oportunidades, é uma séria armadilha para o empreendedor, pois uma entrada bem sucedida no mercado pode ser seguida pelo fracasso da firma em suas tentativas posteriores para inovar. Este processo é definido como “lógica dominante da firma” (PRAHALAD e BETTIS, 1986) e abre espaço para que novas firmas, com novos modelos de negócio, surpreendam uma firma já estabelecida no mercado. Para Tellis e Golder (2002), duas atitudes

dentro das firmas estabelecidas tolhem a busca inexorável pela inovação: a arrogância e o medo de canibalizar os seus produtos atuais. Por outro lado, as empresas que prosperam na inovação estão plenamente conscientes de sua vulnerabilidade à mudança tecnológica – e isto está arraigado em sua cultura.

Uma vez que o verdadeiro empreendedorismo esteja presente na firma, sendo o empreendedor capaz de perceber e aproveitar as oportunidades geradas pelo contexto institucional em que está inserido, a busca por capacidades e demais recursos (humanos e financeiros) passa a ser a missão da firma, cujo êxito coincidirá com o sucesso da firma em inovar (ZAWISLAK ET AL., 2008). Pisano (1990) definiu capacidade tecnológica como a habilidade de desenvolver e explorar know-how tecnológico, que é a aplicação de conhecimento científico para propósitos comerciais. Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que as vencedoras, no mercado global, têm sido as firmas capazes de demonstrar responsividade e uma inovação de produtos rápida e flexível - combinadas com uma capacidade de efetivamente coordenar competências internas e externas. Esta habilidade de atingir novas formas de vantagem competitiva é definida como “capacidade dinâmica”, uma capacidade de renovar competências para atingir congruência com o ambiente de negócios em mudança. Nelson e Winter (2005) explicam que, com conhecimento, tecnologia e diferentes percepções gerenciais, cada firma deve construir, permanentemente, novas capacidades tecnológicas para sustentar sua competitividade.

No entanto, Chandler (1992) argumenta que, se a firma resolver lançar-se em novos mercados sem as capacidades necessárias para tal, é comum que ocorra sua retração ao seu nicho original onde suas capacidades eram mais adequadas. Logo, em última análise, o tamanho da firma e sua capacidade de expansão são limitados por suas capacidades. A validação destas capacidades coincide com o sucesso da inovação (TEECE, PISANO E SCHUEN, 1997).

Considerando que as capacidades internas da firma podem restringir seu potencial de crescimento e de geração de inovações, torna-se importante buscar modos pelos quais cada firma possa expandir e/ou complementar estas capacidades com o menor custo possível – facilitando, deste modo, sua sobrevivência, inovação e desenvolvimento.

2.2 CO-CRIAÇÃO: EXPANDINDO O LIMITE DAS CAPACIDADES DA FIRMA

A maior parte das inovações falha – e firmas que não inovam, morrem. No mundo atual, onde a única constante é a mudança, a tarefa de gerenciar a inovação é essencial para firmas de todos os tamanhos e setores. A inovação é vital para sustentar e avançar os negócios atuais das firmas e crítica para gerar novos negócios. Neste cenário, Chesbrough (2003a, 2003b, 2004) sustenta que a forma como as firmas inovam e conduzem estas inovações ao mercado está passando por mudanças fundamentais. Utilizando o conceito cunhado por Thomas Kuhn, Chesbrough et al. (2008) afirmam que está ocorrendo uma mudança de paradigma na forma como as firmas lidam com o conhecimento. O antigo paradigma – chamado por eles de inovação fechada – sustentava que uma inovação bem-sucedida requeria controle. Firms deveriam gerar suas próprias idéias, desenvolvê-las, construí-las, lançá-las no mercado, distribuí-las, prover serviços, financiá-las e dar suporte a elas – tudo por conta própria. Este paradigma aconselhava as firmas a serem autoconfiantes, porque não poderiam confiar na qualidade, disponibilidade e capacidade das idéias alheias. Esta era uma lógica focada internamente. Como regras, a firma deveria contratar as pessoas mais brilhantes - descobrindo e desenvolvendo os melhores produtos, para poder levá-los ao mercado antes de seus competidores – algo que demandava tempo e capital, criando fortes barreiras de entrada em muitas indústrias. A inovação fechada preocupava-se em eliminar os falsos positivos, projetos que aparentavam ser interessantes no início, mas tornavam-se um desapontamento mais tarde. Os projetos sobreviventes, após passarem por um funil e sobreviverem a vários filtros internos, teriam uma maior chance de sucesso no mercado.

Um modelo de desenvolvimento de produtos e serviços que exemplifica bem este conceito do funil é chamado de *stage-gate*. O *stage-gate* é um mapa operacional e conceitual para mover novos produtos desde a idéia até o lançamento e além – um modelo para gerenciar o processo de desenvolvimento de novos produtos com o objetivo de melhorar sua eficiência e eficácia. O formato básico do *stage-gate* consiste de: uma série de estágios (*stages*), onde o time de projeto realiza o trabalho, obtém as informações necessárias e faz a subsequente integração e análise de dados; seguidos de portões (*gates*), onde decisões de seguir investindo ou matar um projeto são realizadas (Figura 2). Os estágios são desenvolvidos para reunir informações que reduzam incertezas-chave do projeto - os requisitos de informação, portanto, definem o propósito de cada estágio do processo. Cada estágio custa mais caro do que o anterior, o processo implica em um comprometimento incremental, uma série de apostas que

vão aumentando de valor. Mas para cada aumento no custo do projeto, as incertezas são reduzidas de modo a gerenciar efetivamente o risco. As atividades dentro dos estágios são realizadas em paralelo e por um time de pessoas de diferentes área funcionais dentro da firma. Cada estágio é inter-funcional – não há um estágio específico para a área de P&D ou de marketing – todos os estágio envolvem marketing, P&D, produção e/ou engenharia, sem que nenhum departamento seja proprietário de qualquer estágio. Os *gates*, que seguem cada estágio, funcionam como pontos de controle para a continuação ou não do projeto e, também, para priorizações. Os *gates* abrangem: a) *deliverables*, o que o líder do projeto traz para o ponto de decisão (ex: resultados de um conjunto de atividades completadas); b) critérios de julgamento, que incluem requisitos básicos a serem atendidos (para eliminar projetos não-alinhados rapidamente) e requisitos desejáveis (que formam um escore de priorização); c) *outputs*, que envolvem a decisão (seguir, matar ou reciclar o projeto) e um plano de ação para o próximo estágio com uma lista de *deliverables* e prazo (COOPER, 2008).



Figura 2. Processo simplificado do stage-gate.
Fonte: Cooper (2008). Adaptado pelo autor.

Nos últimos anos do século XX, no entanto, vários fatores combinaram-se para erodir as bases da inovação fechada. Um destes fatores foi o aumento na mobilidade de trabalhadores altamente qualificados e experientes. Estes indivíduos, quando deixam uma companhia, após terem trabalhado lá por muitos anos, carregam consigo uma grande quantidade de conhecimento (adquirido através de seu trabalho) e disseminam-no para seu novo empregador, sem qualquer custo extra para este. Outro fator foi o crescimento na disponibilidade de cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pelas universidades, que permitiu que mais conhecimento se dissipasse para fora dos silos de conhecimento dos laboratórios centrais de pesquisa das firmas. Porém, o fator mais impactante foi o aumento no número (e capacidade de investimento) de firmas de capital de risco, especializadas em criar novas firmas, que apresentassem boas novas idéias, e convertê-las em companhias valiosas. Através do acesso a estas fontes de financiamento, firmas *startup* altamente capacitadas

tornaram-se formidáveis competidoras para firmas estabelecidas. A lógica da inovação fechada estava sendo desafiada, também, pelo cada vez mais rápido *time-to-market* exigido para muitos produtos/serviços (com ciclo de vida cada vez mais curto) e pela competição das firmas em escala global (CHESBROUGH, 2006, 2007; FOWLES e CLARK, 2005).

Em situações onde estes fatores de erosão firmaram raízes, a inovação fechada deixou de ser sustentável. Para estas situações, sugere-se que o caminho seria adotar um processo de inovação aberta. Para Chesbrough (2003a, 2003b, 2004), a inovação aberta assume que as firmas podem e devem usar idéias e conhecimentos externos, em complemento aos internos, para desenvolver suas inovações - ao mesmo tempo, as firmas devem fazer uso de caminhos internos e externos para o mercado, no intuito de avançar (e lucrar com) suas novas tecnologias (Figura 3). Creutzberg (2006) defende que, atualmente, nenhuma firma possui os recursos necessários – seja conhecimento, habilidades ou equipamentos – para ser auto-suficiente no atingimento de seus objetivos de inovação e na sustentabilidade de sua competitividade. O resultado desta dependência de recursos é uma estrutura econômica na qual os processos de inovação tornaram-se distribuídos através de uma série de atores econômicos e setores – tudo sendo integrado por uma miríade de arranjos colaborativos.

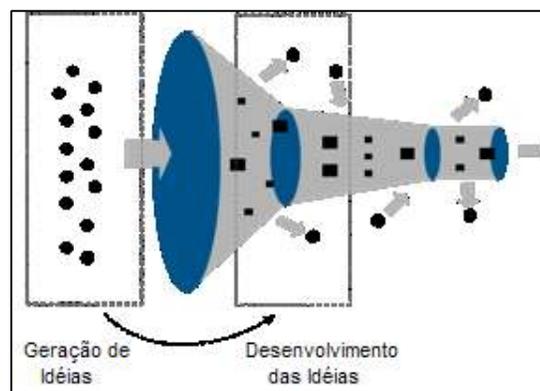


Figura 3. Processo de Inovação aberta.
Fonte: Chesbrough (2006). Adaptado pelo autor.

Tellis (2008) aponta que o desenvolvimento colaborativo de inovações implica em um conjunto muito mais complexo de problemas e oportunidades para as firmas do que a simples decisão entre “fazer” ou “comprar”. Atualmente, uma firma seria ingênua caso ignorasse completamente as inovações e a *expertise* existentes além de suas fronteiras. Logo, se o *locus* da inovação não é somente o departamento de P&D de cada firma, mas um campo de colaboração entre a firma e atores externos, surge o questionamento de que o modelo hierárquico de coordenação não seja mais suficiente (FREDBERG, ELMQUIST e OLLILA,

2008). Em uma pesquisa online realizada pela “Economist Intelligence Unit”, da Grã-Bretanha, com 306 executivos seniores de manufatura, 39% dos respondentes relataram que, nos últimos três anos, teria se tornado mais difícil recrutar o tipo de trabalhador capacitado para desenvolver idéias inovadoras (19% relataram que teria se tornado muito mais difícil) (THE NATION, 2008). De acordo com Powell e Grodal (2006), uma análise do Conselho Nacional de Pesquisa dos EUA sobre as tendências do P&D corporativo indicou que o processo de inovação tem se tornado o principal foco de colaboração para as firmas. Esta pesquisa descobriu, em vários setores diferentes, um aumento no uso de fontes externas de P&D, englobando: universidades, consórcios e laboratórios do governo; competidores domésticos e estrangeiros; e consumidores.

Ratificando a idéia defendida por Chesbrough, outros autores já sugeriram a importância da colaboração e do uso de conhecimentos externos pela firma. Nelson e Winter (2005) modelaram as decisões da firma para buscar por novas tecnologias fora de sua organização. Cohen e Levinthal (1990) escreveram sobre as duas faces do P&D (interno e externo) e também sobre a importância da firma investir em pesquisa interna como forma de desenvolver sua capacidade de utilizar tecnologia externa, o que denominaram de “capacidade absorptiva”. Rosenberg (1994) também aponta que um dos motivos das firmas envolverem-se em pesquisa básica é aumentar sua capacidade em usar conhecimento externo. Rosenberg e Steinmueller (1988) já advertiam, na década de 80, que as firmas que falhassem em explorar P&D externo poderiam enfrentar uma severa desvantagem competitiva. Von Hippel (1988), na mesma época, já havia identificado quatro fontes externas de conhecimento útil para as firmas: a) outras nações; b) universidades, governo e laboratórios privados; c) competidores; d) fornecedores e consumidores. Para Hauser, Tellis e Griffin (2006), a inovação está, cada vez mais, sendo desenvolvida além das fronteiras da firma. Este co-desenvolvimento, segundo eles, pode ser realizado com competidores; fornecedores; consumidores; e, até mesmo, com outras firmas que não têm qualquer relação com os negócios atuais da firma em questão, mas possuem capacidades complementares. Segundo eles, existem oportunidades significativas para investigar os impactos de projetos de desenvolvimento conjunto sobre a organização e a estratégia das firmas envolvidas.

Dentro deste escopo da inovação aberta, o foco desta pesquisa limita-se a investigar a obtenção de conhecimentos e capacidades externos pela firma, que a permitam inovar seus processos de negócio e produtos/serviços. Mais especificamente, este estudo concentra-se na obtenção de conhecimentos e capacidades de consumidores, através de formas de interação *online*, não explorando iniciativas de colaboração com outras firmas ou instituições. O

interesse por este foco justifica-se pelo *gap* de estudos empíricos que abordem iniciativas de colaboração entre firma e consumidores (sendo mais numerosos aqueles que tratam da colaboração entre firmas), algo que vem se tornando mais importante à medida que novas tecnologias, como as de mídia social, facilitam este tipo de interação. Considera-se que o conceito de co-criação, presente na literatura, represente bem este foco na colaboração entre firmas e consumidores para desenvolver novas soluções (seja um processo ou um produto), aprofundando, assim, uma parte do escopo da inovação aberta e propondo que o valor resultante desta colaboração pode ser criado em vários momentos ao longo do tempo e não apenas quando ocorre a transação no mercado.

Prahalad e Ramaswamy (2004) argumentam que, tradicionalmente, a palavra ‘mercado’ tem representado duas imagens distintas. Por um lado, representa uma agregação de consumidores, por outro, é o local de troca onde uma firma transaciona produtos e serviços com os consumidores. Implícita nesta visão, está a premissa de que firmas podem agir de modo autônomo no desenvolvimento de produtos e processos, com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores. Neste caso, consumidores envolvem-se apenas no momento da transação. Esta imagem do mercado, no entanto, está sendo desafiada pela emergência de consumidores conectados, informados, ativos e com mais poder. Consumidores, agora, buscam exercer sua influência em todas as partes do sistema de negócios. Equipados com novas ferramentas e insatisfeitos com as opções disponíveis, consumidores querem interagir com as firmas e co-criar valor. Esta mudança na natureza da relação firma-consumidor, portanto, redefine o significado de valor e do processo de criação deste valor. Na concepção tradicional de processo de criação de valor, os consumidores estavam fora da firma, enquanto a criação de valor ocorria dentro dela (através de suas atividades) e no mercado. A firma e os consumidores tinham papéis distintos - de produção e consumo, respectivamente. Nesta perspectiva, o mercado estava separado do processo de criação de valor, sendo apenas um alvo para as ofertas da firma. Mas os tempos mudaram e, atualmente, a comunicação e o diálogo entre consumidores através de plataformas digitais oferece a eles uma fonte alternativa de informações e perspectivas. Eles não são mais totalmente dependentes da comunicação originada da firma. Interações de alta qualidade, que permitam a cada consumidor co-criar experiências únicas com a firma, têm sido essenciais para se gerar novas fontes de vantagem competitiva (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), para se construir um sistema de co-criação de valor, é preciso, inicialmente, promover oportunidades de interação entre a firma e consumidores. Mercados passam a ser vistos como um conjunto de conversações entre

consumidores e a firma, onde a presença de diálogo implica em oportunidades de interatividade, engajamento profundo, e capacidade de ação para ambas as partes. Para que ocorra um diálogo ativo e o desenvolvimento de soluções compartilhadas, a firma e os consumidores devem tornar-se iguais e unirem-se como solucionadores de problemas. A co-criação, portanto, coloca a interação firma-consumidor como o *locus* da criação de valor, pois é neste momento que a firma tem a oportunidade de criar uma vantagem competitiva, diferenciando-se das demais. Esta é uma importante diferença para o conceito de valor econômico, no qual a firma apenas cria valor quando um produto/serviço é transacionado com sucesso no mercado. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), em cada interação e/ou conversação entre firma e consumidor, mesmo quando não ocorra transação, valor pode ser co-criado através do engajamento entre as partes. Como podem haver múltiplos pontos de interação no sistema (além daquele onde ocorre a transação), este conceito implica que todos estes pontos de interação são momentos para criação e extração de valor – divergindo da visão econômica tradicional. A co-criação de valor, também, desafia a visão do mercado como uma agregação de consumidores destinada a receber as ofertas da firma. Neste novo espaço de co-criação de valor, a firma tem apenas um controle parcial sobre o ambiente de experiências e as redes utilizadas para facilitar a co-criação. Porém, a firma não pode controlar como os indivíduos agem. Em suma, a iniciativa da firma passa a ser a de promover momentos de interação (que podem ocorrer em ambientes sociais *online*), nos quais ela tenta co-desenvolver experiências e/ou soluções com seus consumidores e influenciar sua forma de agir. Assim, em todos os momentos de interação, valor pode ser criado para os consumidores e para a firma, à medida que o engajamento entre ambos, através de novos processos de negócio abertos, gere experiências e soluções positivas para os consumidores e, conseqüentemente, vantagem competitiva para a firma.

Von Hippel (2005) também aponta o co-desenvolvimento de inovações por parte de usuários e consumidores como uma tendência importante em termos de inovação aberta. Segundo Von Hippel (2005), muitos usuários divertem-se com o desafio de resolução de problemas envolvido na inovação, sendo este um de seus motivadores principais. Ainda, usuários individuais não precisam desenvolver sozinhos tudo que eles necessitam, eles podem se beneficiar de inovações desenvolvidas e livremente compartilhadas por outros, em comunidades. Este fenômeno, indica o autor, vem aumentando de proporção com as novas tecnologias da Internet. Frequentemente, usuários divulgam abertamente soluções que desenvolveram. Assim, todos os usuários interessados passam a ter acesso a este conhecimento e a informação torna-se um bem público. Usuários que revelam abertamente o

que desenvolveram, além de ganharem reputação, frequentemente vêm sua invenção receber melhorias por parte de outros usuários, o que gera benefícios mútuos. Comunidades de inovação tendem a aumentar a velocidade e efetividade com que usuários e fabricantes desenvolvem, testam e difundem suas inovações. Isto leva os usuários a engajar-se em várias formas de cooperação entre si: direta, organizando-se em redes ou comunidades; ou indireta, respondendo a questões e oferecendo sugestões a outros usuários. Em geral, este tipo de comunidades abertas defende a liberdade de uso, compartilhamento, estudo e modificação do que é produzido, o que tornaria os produtos mais úteis e estimularia a inovação (STALLMAN, 2010). A firma tem a opção de interagir com estas comunidades, passando a fazer parte delas e co-criando melhores experiências e soluções com seus consumidores.

Neste novo cenário, inclusive o velho modelo *stage-gate* começa a ser repensado por algumas firmas, buscando, de alguma forma, torná-lo mais aberto. Isto envolve a captura dos fluxos de idéias, propriedade intelectual, tecnologia e mesmo produtos totalmente desenvolvidos a partir de fontes externas (COOPER, 2008). De acordo com Cooper (2008), o valor poderia ser criado de forma aberta em várias fases do processo: a) estágio de descobrimento, no qual as firmas olham externamente para os problemas ou necessidades não atendidas dos consumidores, assim como para inventores, *start-ups*, parceiros, ou outras fontes de tecnologia; b) estágio de desenvolvimento, no qual firmas estabelecidas procuram ajuda para a resolução de problemas tecnológicos em cientistas de fora da firma, ou adquirem inovações externas que já foram produzidas, além de licenciar tecnologias internas que não vêm sendo utilizadas (observa-se que o autor não inclui explicitamente a possibilidade de colaboração com consumidores neste estágio); c) estágio de lançamento ou comercialização, no qual firmas vendem ou licenciam produtos já desenvolvidos ou adquirem licenças de produtos externos que signifiquem uma fonte imediata de novo crescimento (o autor também não aborda a possível colaboração com consumidores para a promoção de novos produtos/serviços no mercado). Gronlund, Sjodin e Frishammar (2010) afirmam que a literatura existente não consegue descrever como as firmas têm adaptado, na prática, seus processos de negócio para facilitar a inovação aberta, havendo uma necessidade de novos estudos que contribuam neste sentido.

No momento em que as firmas começam a complementar seus conhecimentos e capacidades, através de práticas de colaboração, surge uma questão: o limite da firma estaria deixando de ser definido pelas capacidades internas desta firma, como afirmado por Chandler (1992)? Ajudando a responder a esta pergunta, Langlois (2003) apresentou o conceito da firma “pós-Chandleriana”, na qual inovações seriam desenvolvidas de formas menos

hierarquizadas. Sob esta perspectiva, caso as firmas não desenvolvessem suficiente capacidade absorviva para expandir suas capacidades internas, elas poderiam utilizar recursos complementares. Outros pesquisadores já apontaram o uso de alianças (Gerlach, 1992) e a construção de redes de firmas (Gomes-Casseres, 2003) como meios de ativamente buscar e incorporar conhecimento externo aos processos de inovação das firmas. Teece (1986) argumenta que, através do engajamento da firma em redes, o valor passa a ser co-produzido.

Embora muitos estudos indiquem a importância da firma acessar capacidades externas para expandir seus limites internos e melhorar seu potencial para inovar – e grande parte deles cite os consumidores como uma agente externo importante para estas atividades de colaboração - são raros os estudos que investigam situações práticas em que ocorram iniciativas de co-criação entre firmas e consumidores. Este é o foco adotado por esta tese, que, ainda, busca explorar as oportunidades e ameaças de novas plataformas de TI (mídias sociais) para viabilizar a operacionalização deste processo.

Com base nos argumentos expostos, passa a ser possível visualizar o limite da firma sendo expandido para a soma dos conhecimentos e capacidades de uma firma e de outros agentes externos - no caso desta pesquisa, consumidores. Estas capacidades somam-se através do estabelecimento de interações entre a firma e consumidores em um ambiente social, implicando na criação e execução de novos processos de negócio em conjunto. Contudo, não basta a firma interagir com seus consumidores se ela não dispuser da organização interna necessária para que isto resulte em algum tipo de valor validado pelo mercado. Neste ponto, o limite da firma passa a ser capacidade de coordenação da colaboração com os consumidores, através de processos de negócio adequados. No caso específico desta pesquisa, investiga-se as transformações causadas nestes modelos e processos de negócio através do seu uso de plataformas digitais de mídia social para canalizar, interativamente, o fluxo externo de conhecimentos e capacidades de consumidores.

Segundo Chesbrough (2006), os modelos de negócio sempre precisam ser revistos pelas firmas que pretendem abrir seu processo de inovação. Mais do que isto, é preciso experimentar com estes modelos de negócio. O modelo de negócio envolve a forma pela qual a firma irá operacionalizar uma organização/coordenação capaz de permitir a integração entre capacidades internas e externas através da interação com consumidores em plataformas de mídia social. Cada firma tem seu modelo de negócio - seja ele explicitamente articulado ou não. Um modelo de negócio aberto utiliza idéias internas e externas para criar valor. As idéias externas podem vir de parcerias com consumidores, assim como com outros agentes externos. Deste modo, a firma tornar-se-ia mais efetiva para criar e capturar valor – reduzindo sua

incerteza sobre o mercado e, conseqüentemente, seus custos. No intuito de estimular a experimentação, Hamel (2000) desafia gerentes de firmas estabelecidas a tornarem-se ativistas revolucionários, testando premissas existentes e desenvolvendo novos modelos de negócio. Isto envolve a criação de processos para conduzir experimentos e avaliar seus resultados. Como iniciativas organizacionais para aumentar a velocidade e o sucesso das atividades de inovação da firma, Tellis e Golder (2002) apresentam: autonomia para romper a burocracia, através da criação de pequenas unidades, com missão, metas e orçamento independentes; foco preferencial nos mercados emergentes em relação aos existentes; e fomento a indivíduos talentosos (estejam dentro ou fora da firma). O experimento ideal, segundo Thomke (2003), é aquele que reflete as condições reais que o produto ou serviço encontrará no mercado. Tecnologias que passam por um bom teste prévio, terão mais chances de serem bem sucedidas. Teoricamente, este tipo de teste poderia ser realizado em tempo real e interativamente com consumidores em plataformas de mídia social na *web*, com a firma utilizando o próprio mercado que consumirá seu produto/serviço para ajudar a desenvolvê-lo.

Neste contexto, muitas firmas e indústrias precisam fazer mudanças fundamentais em seus antigos modelos de negócio para conseguirem se adaptar. *Lead users* estão na vanguarda do mercado com respeito a importantes tendências, logo muito do que produzem tende a ter apelo para outros usuários também, podendo tornar-se uma base para produtos a serem comercializados pelos fabricantes (VON HIPPEL, 2005).

Enfim, o mais importante papel de um modelo de negócio é criar uma heurística, um mapa cognitivo simplificado, do domínio técnico de *inputs* para o domínio econômico de *outputs*. Mercados de conhecimento existem há muito tempo, mas sempre foram altamente ineficientes. O que está mudando é que as tecnologias de informação reduziram muitas destas ineficiências e permitiram que novas firmas, e até mesmo meros indivíduos, desempenhassem papéis capazes de tornar um mercado de idéias mais viável e facilitar a co-criação de inovações através de iniciativas de colaboração em massa. Como será discutido na próxima seção, o uso das tecnologias da informação pode contribuir para a redução dos custos de produção, transação e coordenação neste processo, por facilitar que as partes se encontrem, interajam e co-criem em plataformas digitais de mídia social.

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: GERANDO MODELOS DE NEGÓCIO ABERTOS

As novas tecnologias da informação e de comunicação, com um destaque especial para a Internet, têm gerado inúmeras novas oportunidades de negócios – baseadas em conhecimento e inovação. Segundo Gundry e Kickul (2003), o surgimento de tecnologias próprias para explorar novas oportunidades de negócio tem criado um dos mais desafiadores ambientes para empreendedores. Destaca-se que não é a TI, em si, que gera vantagem competitiva sustentável para as firmas, mas a forma como ela é usada para apoiar as estratégias. Kohli e Grover (2008) argumentam que, embora a área de sistemas de informação tenha feito progressos em suas pesquisas para analisar o valor da TI, novas perspectivas precisam ser exploradas. Eles destacam que uma perspectiva a ser considerada é, justamente, a co-criação de valor baseada na TI. A co-criação, neste sentido, representa a idéia de que: a) o valor da TI está continuamente sendo criado e realizado através de ações de múltiplas partes; b) o valor emana de relacionamentos colaborativos robustos; c) estruturas e incentivos para compartilhar o valor entre os envolvidos são necessários para sustentar a co-criação. Estudos sob esta perspectiva podem ajudar na compreensão de como a TI pode facilitar a colaboração em massa entre firmas e seus consumidores - reduzindo custos de produção, transação e coordenação envolvidos na criação de valor.

O tradicional modelo *stage-gate*, discutido na seção anterior, também poderia contar com a TI para incorporar uma maior colaboração com consumidores. Howe, Mathieu e Parker (2000) consideram que a Internet e aplicações relacionadas podem ser efetivamente implementadas em vários estágios do processo de *stage-gate*. Fóruns online, newsgroups e websites oferecem uma fonte externa para idéias de produtos. Pesquisa de mercado pode ser realizada na Internet, já que muitos sites provêm informação demográfica que é útil para estimar tamanho e potencial de mercado. *Surveys* podem ser conduzidas na Internet, durante o estágio de preparação do *business case*, para determinar necessidades, desejos e preferências dos consumidores. Aplicações da Internet podem assumir um importante papel no estágio de desenvolvimento, ajudando na comunicação de membros de times. A Internet pode ser usada para testes beta de novos produtos, permitindo que *lead users* e firmas colaborem para eliminar defeitos do produto antes de sua introdução no mercado. Lojas virtuais têm sido usadas para avaliar opções de preço e promoção para novos produtos. No estágio de lançamento, propaganda pode também ser realizada na Internet para criar *awareness* e

encorajar a experimentação. No estágio de pós-lançamento, o *feedback* dos consumidores pode ser capturado para análise através de um *website* da firma.

Carr (2007) critica aqueles que promovem o poder da colaboração para a inovação, argumentando que a produção colaborativa funciona mais como um meio para refinar o velho do que para inventar o novo, sendo mais um modelo de otimização do que de invenção. Para ele, somente um grupo formalmente organizado, relativamente pequeno, de profissionais talentosos poderia produzir inovações radicais. Segundo Tapscott e Williams (2008), nada poderia estar mais longe da verdade – já que alguns dos produtos e serviços mais dinâmicos e empolgantes, atualmente, têm sido produzidos por times compostos por milhares de pessoas. Este é o caso do Linux, que foi desenvolvido pela maior e mais sofisticada comunidade de desenvolvimento de *software* do mundo. O Linux não tem empregados, opções de ações ou campi corporativos, mas movimenta milhares de colaboradores e conta com investimentos de grandes firmas (como a IBM) em sua plataforma. Hoje, existem mais de 150 mil projetos de software similares, baseados em código aberto, e grande parte deles é viável. Outro exemplo é a HP, que está investindo em um modelo de colaboração em massa com consumidores, através do *HP Idea Lab* - um serviço baseado na *web* que permite que consumidores e desenvolvedores visualizem algumas invenções da empresa em estágios iniciais e dêem seu *feedback*. O *HP Idea Lab* fornece um fórum na Internet que envolve ativamente os usuários no desenvolvimento de tecnologia do HP Labs (HP, 2008). Comunidades similares de produção colaborativa não se restringem ao setor de *software* e estão causando mudanças radicais em indústrias como as de publicações, mídia, entretenimento, serviços financeiros e manufatura.

O fato é que, atualmente, com o uso da TI, os indivíduos podem colaborar e compartilhar suas criações a um custo muito pequeno (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2008). De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a Internet facilita uma mudança no papel do consumidor – de isolado para conectado, de desatento para informado, de passivo para ativo. A co-criação por parte dos consumidores concretiza o seu envolvimento direto no processo de geração de valor conduzido pela firma. Vujovic e Ulhøi (2008), que investigam o papel de redes *online* durante o processo de inovação, defendem que o papel da TI na comunicação, cooperação e coordenação estimula e facilita o desenvolvimento colaborativo de inovações. West e Gallagher (2004) destacam a importância de novos mecanismos colaborativos possibilitados pela TI, como: *blogs*, *wikis* e criação através de comunidades abertas. Contudo, afirmam que pouca pesquisa havia sido realizada, até então, sobre como estes mecanismos se traduzem em modelos de negócio relevantes.

Atualmente, a crescente acessibilidade de tecnologias de informação fez com que as ferramentas requeridas para colaborar, criar valor e competir estivessem ao alcance das mãos de qualquer indivíduo. Isto tem permitido que indivíduos participem dos processos de inovação e criação de riqueza em vários setores da economia. Desta forma, as novas ferramentas da TI permitiram o surgimento de um modo de inovação e criação de valor chamado de *peer production* - modelo no qual milhares de indivíduos, dispersos, podem criar projetos inovadores de forma mais rápida e fluida, superando firmas maiores e mais bem financiadas. O *peer production* é, em sua forma mais pura, um modo de produzir produtos e serviços baseado na auto-organização, através da ação de comunidades igualitárias de indivíduos que produzem um resultado compartilhado. Na vida real, a *peer production* mistura elementos de hierarquia e auto-organização e baseia-se no princípio da meritocracia. Ou seja, os membros mais talentosos e experientes de uma comunidade lideram e ajudam a integrar contribuições da comunidade. Neste modelo, os participantes não são pagos por suas contribuições (ao menos não diretamente), e eles mesmos determinam o que e o quanto querem produzir. Pessoas participam do processo de *peer production* para obterem benefícios como: experiência, reputação e conexões que podem ser valiosas para suas carreiras. O *peer production* funciona melhor quando três condições estão presentes: o objeto de produção é baseado em informação, o que mantém o custo de participação baixo; tarefas são divididas em pequenos módulos que podem ser contribuídos incrementalmente, independente dos outros participantes; o custo de integrar as partes em um produto acabado é baixo (TAPSCOTT E WILLIAMS, 2008).

Anderson (2008), editor-chefe da revista Wired (ex-editor da revista The Economist) argumenta que, se alguém lhe propusesse imaginar o que seria diferente neste século em relação ao anterior, sua resposta seria: a noção de *peer production*. Ele exemplifica apontando a Wikipedia como o mais emblemático fenômeno do nosso tempo, destacando também o YouTube como o reconhecimento de que conteúdo gerado por usuários é capaz de competir com setores já estabelecidos como o da televisão. Segundo ele, o mesmo que o YouTube representa para o setor da televisão: o Linux representa para o setor de *software*; o MySpace, para o setor fonográfico; e os blogs, para a mídia escrita tradicional. Trata-se de uma forma de colaboração capaz de dar origem a diversos modelos de negócio inovadores, que desafiam indústrias já estabelecidas e geram valor para firmas que sabem explorá-los a seu favor.

Segundo Tapscott e Williams (2008), ao mesmo tempo em que soa como uma ameaça para as firmas estabelecidas, este fato pode ser interpretado como uma oportunidade para que elas aprendam a lidar com este novo potencial criativo em seus negócios. Segundo eles, à

medida que um crescente número de firmas vê os benefícios da colaboração em massa com consumidores, esta nova forma de organizar tende a tomar o lugar das estruturas corporativas tradicionais como o motor primário da economia para a criação de riqueza. Neste caso, o limite da firma deixaria de ser restrito por suas capacidades internas para se estender a um amplo arranjo colaborativo, onde os custos de transação teriam se tornado muito baixos (por vezes, insignificantes). Se os conhecimentos externo e interno forem bem coordenados, através de um modelo de negócio aberto e suportado pelo uso de plataformas de TI adequadas, o valor que poderia ser co-criado iria muito além do que a firma poderia criar apenas com base em seus recursos e capacidades internos. Seria como se a firma conseguisse combinar conhecimentos, dinamicamente, sem que um conjunto determinado de agentes externos precisasse estabelecer uma relação forte ou permanente com ela.

Neste sentido, Jacobides e Billinger (2006) defendem a idéia de que estas formas de colaboração não seriam responsáveis por expandir os limites da firma, mas por tornar estes limites “permeáveis” ao mundo externo. A organização do modelo de negócio da firma a deixaria parcialmente aberta para o mercado, estimulando a participação de agentes externos através de plataformas abertas. A crítica que os autores fazem à teoria dos custos de transação é que ela está focada demais nas condições que levam as firmas a “fazer” em vez de “comprar” (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985), ou a se “aliar” (DYER, 1996, Williamson, 1999), adotando uma abordagem microanalítica de como a especificidade de ativos relaciona-se com o grau de integração vertical. Uma arquitetura vertical permeável iria além da escolha entre fazer, comprar, ou se aliar, ou do alinhamento estático ao ambiente transacional - ela facilitaria a busca dinâmica, no mercado, por capacidades externas capazes de influenciar os investimentos e objetivos estratégicos da firma. Sob esta perspectiva, as firmas seriam mais do que entes transacionais; elas proveriam espaço organizacional para o compartilhamento e aplicação de conhecimento (KOGUT e ZANDER, 1996).

A ainda recente infra-estrutura de TI global de baixo custo, representada pela Web 2.0, permite que milhares de indivíduos e pequenas firmas co-criem produtos, acessem mercados e satisfaçam os consumidores de maneiras que somente grandes corporações poderiam fazer no passado. Para indivíduos e pequenas firmas, novas oportunidades se abrem para serem exploradas, já que o tamanho da firma já não seria mais tão limitador para se produzir inovações e agregar valor a sistemas econômicos de maior escala. Ian Kennedy, diretor de operações técnicas da Cisco, afirma que pequenas firmas têm sido capazes de gerar receitas significantes por terem se tornado abertas, colaborando com consumidores e outras firmas; enquanto isso, as grandes firmas têm encontrado novas formas de acessar conhecimento

externo, recursos e talento para atingir maior competitividade e crescimento (THE JOURNAL, 2008). A Internet e as novas tecnologias baseadas em mídias sociais estão permitindo que firmas e consumidores interajam com um nível de riqueza sem precedentes. Algumas organizações líderes estão aproveitando esta oportunidade para trazer os consumidores para o centro do seu processo de desenvolvimento de produtos (MCKINSEY, 2008).

Schultze et al. (2007) argumentam que a Internet está transformando modelos econômicos que eram baseados em uma estrita separação entre produtores e consumidores em modelos em que esta distinção é cada vez menor. Isto implica em novas oportunidades e desafios significativos para as firmas, particularmente no que diz respeito ao papel que os consumidores desempenham na geração de valor econômico (VON HIPPEL, 2005). A co-produção por parte dos consumidores concretizaria o envolvimento direto destes consumidores no processo de geração de valor conduzido pela firma. Através de seus esforços de criação e participação no projeto, seriam lançados no mercado produtos e serviços com, potencialmente, mais valor para estes próprios consumidores. Esta perspectiva vai um passo além do uso da TI para apoiar atividades de orientação para o mercado (captura de inteligência de mercado, disseminação desta inteligência dentro da firma e resposta ao mercado), pesquisado por Borges, Hoppen e Luce (2009). Este estudo já apontava que os sistemas interorganizacionais vinham ganhando destaque dentro das firmas, de modo que a dinâmica de ouvir o mercado e responder a ele estaria evoluindo para uma co-criação de valor das firmas com os consumidores em tempo real.

Como requisito para este tipo de co-criação de valor, a habilidade de integrar os talentos de indivíduos e firmas dispersos está se tornando uma competência essencial para gerentes e firmas, o que implica em novas formas de coordenação. Propõe-se que é justamente na geração de modelos de negócio, capazes de gerar mais valor, que reside a maior importância da TI. Embora todas as firmas e indivíduos tenham acesso livre às mesmas ferramentas de TI, é o uso que fazem delas que pode criar valor. Foi assim que surgiram o YouTube, o Facebook, o Twitter, entre outros. Estes modelos de negócio inovadores, e que estão revolucionando seus setores, foram construídos com a mesma TI que estava disponível gratuitamente a qualquer pessoa que desejasse utilizá-la. Mais do que qualquer coisa, evolução da Internet está alterando o cenário da competição e gerando estas novas oportunidades. De uma rede de *websites* que permitia às firmas simplesmente apresentarem informações, a Internet evoluiu para uma plataforma computacional com múltiplas capacidades. A Internet está se tornando um gigantesco computador, o qual todos podem

programar, provendo uma infra-estrutura global para a criatividade, compartilhamento e auto-organização. Isto tem tornado a experimentação com novos negócios muito mais simples e barata. Por isto, as firmas podem buscar engajar-se e co-criar, de uma forma mais dinâmica, com os consumidores (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2008). Yovanof e Hazapis (2008) argumentam que a Internet criou uma plataforma global para prover novos meios de configurar produtos e serviços. Neste contexto, os modelos de negócio passam a ser ferramentas para modelar a estratégia visando atingir inovações de forma sustentável.

A convergência das indústrias de telecomunicações, TI, entretenimento e mídia está criando algo novo no mercado global: um ecossistema de negócios que evolui rapidamente e está repleto de produtos, serviços, vendedores, consumidores, competidores e parceiros. A maior capacidade e menor custo para criar, armazenar, transmitir e acessar dados digitais, informações ou conteúdo em uma variedade de dispositivos mudou tanto o mercado, que as firmas precisam se adequar a esta nova realidade e fazer uso destes recursos. Para El Sawy (2010), isto abre oportunidades para novas tecnologias e novos modelos de negócio. Uma perspectiva ecológica olha para as relações entre firmas – e entre tecnologias – buscando entender como elas co-evoluem e o que pode emergir desta interação. O mapeamento do setor ajuda a firma a compreender o que torna um ecossistema saudável e a organizar o seu modelo de negócio de acordo. Plataformas digitais, neste ecossistema, poderiam ajudar a reduzir os custos de busca e de transação compartilhados por seus múltiplos participantes. Um exemplo de mapeamento do ecossistema digital de uma marca é ilustrado abaixo, na Figura 4.

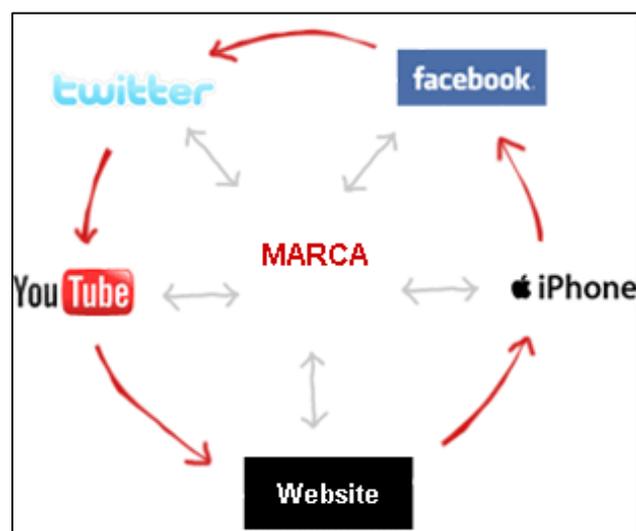


Figura 4. Ecossistema digital de uma marca.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de figura do site thismoment.com.

Neste sentido, El Sawy (2010) apresenta o VISOR como um *framework* que ajudaria as firmas a avaliar a viabilidade de um modelo de negócio para o uso de plataformas digitais. Um bom modelo de negócio, segundo ele, definiria como uma firma responde à necessidade de um consumidor, latente ou estabelecida, criando e entregando o maior valor para este consumidor - de uma forma lucrativa e sustentável - e otimizando os seus custos da criação. Um modelo de negócio bem-sucedido é aquele que entrega uma grande proposição de valor, que maximize a propensão de compra de seus consumidores-alvo, enquanto minimiza o custo real (tangível e intangível) de prover este serviço. O framework VISOR define cinco variáveis que firmas devem estabelecer para avaliar a viabilidade de qualquer projeto: a) proposição de Valor, o modelo deve definir qual valor a firma deseja que os consumidores percebam no serviço oferecido; Interface, envolve a experiência do usuário com a interface da plataforma em termos de facilidade de uso, simplicidade e conveniência, gerando um fator “Wow”; plataforma de Serviço, a plataforma digital deve habilitar, formatar e suportar os processos de negócio e relações inter-pessoais necessárias; modelo de Organização, como uma firma e seus parceiros organizam o processo de negócio, cadeias de valor e relacionamentos para prover o serviço adequadamente; Retorno financeiro, a combinação da proposição de valor, o modo como as ofertas são entregues e os investimentos em plataformas de TI deve se dar de tal forma que as receitas excedam os custos. A forma como a firma molda cada uma destas variáveis poderia influenciar o sucesso de suas iniciativas de interação com indivíduos na *web* – que já estão acostumados a participar e interagir em diversas outras plataformas.

Todas estas mudanças estão levando a um mundo onde conhecimento, poder e capacidade produtiva serão mais compartilhados e dispersos do que em qualquer outro momento na história (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2008). A Figura 5 exemplifica como o conteúdo gerado por qualquer indivíduo pode espalhar-se rapidamente por múltiplas plataformas digitais relacionadas e atingir significativas audiências. Esta criação e compartilhamento de conteúdo está no centro do processo de interação de consumidores com firmas e entre si, colaborando, influenciando decisões e co-criando conhecimento. Para Hauser, Tellis e Griffin (2006), com a ampla disponibilidade de comunidades de consumidores na *web*, as firmas já estão começando a mover suas pesquisas sobre percepções e preferências de consumidores para a Internet.

Ao reconhecer a capacidade dos consumidores em inovar, as firmas têm desenvolvido ferramentas e plataformas que permitem aos consumidores projetar seus próprios produtos. Anderson (2008) argumenta que a inovação tipicamente funciona através do processo de fertilização cruzada. Ele cita Newton, quando proferiu: “Se eu vi mais longe, foi porque

estava sobre os ombros de gigantes.” Para Anderson (2008), hoje é muito mais fácil estar sobre os ombros das idéias de outras pessoas, seus trabalhos, contribuições, e utilizá-las para criar algo a mais. Ele defende que nunca existiu um melhor laboratório para esta fertilização cruzada do que a Internet. A digitalização foi um passo importante que provocou mudanças na economia da replicação e distribuição. Já aconteceram outras mudanças deste tipo no passado, como a prensa de Gutenberg, mas nunca existiu nada que reduzisse o custo de replicação e distribuição tão rapidamente quanto a digitalização. O que ela faz é tornar a informação, amplamente definida, uma economia sem custo, o que equivale a dizer que ela tem custo marginal próximo de zero. Quando alguma coisa tem custo marginal próximo de zero, afirma Anderson (2008), isto muda completamente as regras do jogo. Este é o ambiente no qual inovação e fertilização cruzada podem acontecer, pois a inovação funciona melhor quando ela é aberta e conectada.

Observa-se uma série de iniciativas de firmas que vêm usando a TI para colaborar com consumidores. A Threadless é uma empresa que produz camisetas. Um dos grandes problemas do mercado de camisetas é que, da grande variedade de modelos propostos, apenas um pequeno número conquista os consumidores. Para evitar o desperdício que o lançamento de novas camisetas implica, a empresa inventou uma forma de eliminar aquelas de que o público não gosta antes de investir para produzi-las. Assim, passou a aceitar sugestões de novos modelos por uma comunidade de usuários (potenciais consumidores) e a submeter estes modelos à votação dos próprios clientes. Em média, cada modelo é classificado por 1.500 pessoas, que são convidadas a declarar a sua intenção de compra. Apenas os *designs* vencedores passam à fase da produção. O número de pessoas que participa desta comunidade totaliza mais de 120 mil. Outro caso interessante é o da rede de cafés norte-americana Starbucks, que lançou a comunidade *My Starbucks Idea*. No *website*, qualquer pessoa pode sugerir idéias, votar e fazer comentários sobre aquelas que consideram as melhores, ajudando assim a definir o futuro da empresa. Cada idéia é analisada por uma equipe montada pela Starbucks, chamada de *Idea Partners*. No blog *Ideas In Action*, pode-se ver algumas idéias que estão sob revisão, prestes a serem implementadas (MENDES, 2008).

Há muitas formas de participação, mesmo para o indivíduo comum. Mais do que ler um livro, o indivíduo pode escrever um. Basta participar da Wikipédia – uma enciclopédia criada colaborativamente, que não é propriedade de ninguém e que apresenta como autores milhares de entusiastas. Ela já é dez vezes maior do que a Encyclopedia Britannica e considerada, praticamente, tão precisa quanto. A mídia também está sendo influenciada. Em vez de consumir as notícias da TV, o indivíduo pode criá-las, juntamente com milhares de

jornalistas independentes. *Blogs, wikis, chats*, ferramentas de busca, leilões, *downloads peer-to-peer* e *broadcast* pessoal (como o YouTube) representam novas formas de entreter, comunicar e transacionar (ANDERSON, 2008; TAPSCOTT e WILLIAMS, 2008).

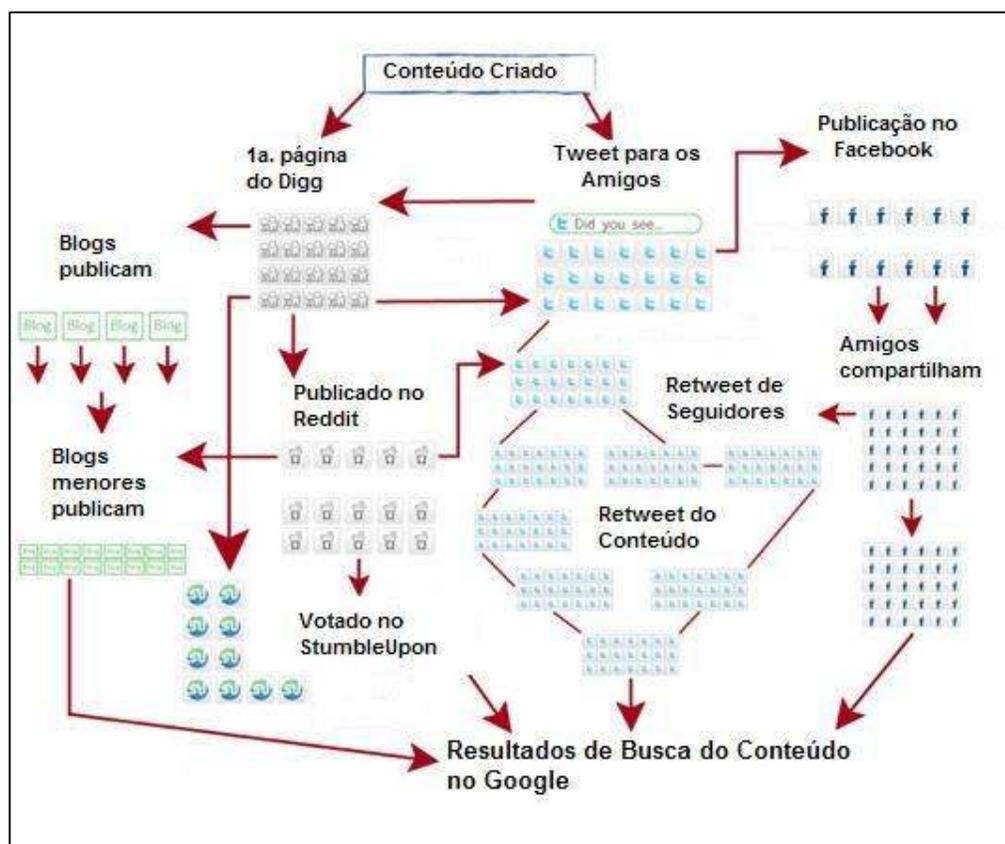


Figura 5. Criação e compartilhamento de conteúdo em mídia social.
Fonte: Adaptado pelo autor a partir de figura do blog InfographicWorld.com.

A idéia de co-criação é ainda muito recente para se chegar a conclusões definitivas sobre como as firmas devem empregá-la. No entanto, não é cedo para as firmas começarem a experimentar esta co-criação através de novos modelos de negócio. Segundo Tapscott e Williams (2008), o exemplo da Wikipédia mostra que as firmas podem obter vantagens da especialização e colaboração com múltiplos parceiros, cedendo mais controle sobre o conteúdo de produtos a redes de participantes que interagem entre si. Nestes casos, as firmas poderiam capturar valor através de três formas: através do próprio produto ou serviço co-criado; provendo produtos e serviços complementares; ou beneficiando-se indiretamente, através de um ganho na imagem da marca ou em sua posição estratégica.

Neste momento, torna-se relevante retomar Coase e a teoria da firma. Coase (1937) argumentava que existiam boas razões para a aparentemente contraditória estrutura das firmas

verticalmente integradas. Uma das principais razões estava associada ao custo da informação. A maioria das atividades de produção envolve passos onde uma cooperação próxima e um propósito único são essenciais para produzir um produto útil. No dia-a-dia, não era prático quebrar processos de manufatura e outros processos do negócio em uma série de transações negociadas. Cada transação incorreria em custos que superariam as margens impostas pela competição. Primeiramente, haveria custos de busca, como os de encontrar diferentes fornecedores e determinar se seus produtos eram apropriados. Depois, haveria custos de contratação, como a negociação de preço e condições contratuais. Finalmente, haveria custos de coordenação para combinar os diferentes produtos e processos. Deste modo, a conclusão das firmas era que faria mais sentido desempenhar o maior número possível de funções dentro da firma, ratificando a argumentação de Coase (1937) de que uma firma tenderia a expandir-se até o custo de organizar uma transação adicional dentro da firma tornar-se igual ao custo de realizar esta mesma transação no mercado.

Como a TI e a Internet afetaram a Lei de Coase? A lei continua sendo tão válida quanto antes, mas a Internet fez com que certos custos de transação despencassem. Redes de TI são organizadas de forma a permitir contatos facilitados com todos os usuários da tecnologia. O resultado é que o número de interações possíveis é praticamente ilimitado e o custo de interação é insignificante. Conseqüentemente, a afirmação de Coase agora também pode ser lida ao contrário, de modo que as firmas podem tender a diminuir de tamanho até que o custo de desenvolver uma transação externamente exceda o custo de realizá-la internamente. Os custos de transação continuam existindo, mas as novas tecnologias de informação e comunicação os tem tornado, freqüentemente, menos onerosos do que o custo de organizar certas transações internamente. A Lei de Coase que um dia ofereceu uma explicação plausível para o desenvolvimento de corporações gigantes, hoje explica porque corporações tradicionais estão sendo confrontadas por um novo tipo de firma e modelo de negócio (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2008). Brynjolfsson et al. (1994) ratificam esta idéia, tendo verificado uma relação positiva entre o uso da TI e a redução no tamanho da firma. O importante é que, neste caso, diminuir de tamanho não é, para a firma, um sinônimo de reduzir seus limites e seu desenvolvimento. Neste novo cenário, no qual a Internet permite produção colaborativa em massa, mesmo as pequenas firmas (que não possuem grandes forças de trabalho ou orçamentos), poderiam “se abrir ao mercado” para obter externamente capacidades das quais necessitam para conduzir seus negócios.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa parte de uma abordagem qualitativa e interpretativa para explorar interações entre firmas e consumidores em plataformas de mídia social. Bianchi e Ikeda (2008) afirmam que a utilização de pesquisas qualitativas vem aumentando nas ciências sociais e, em especial, na área de administração. Em pesquisas que envolvem sistemas de informação, como esta, considera-se que o foco em pesquisas qualitativas é reforçado pelo direcionamento de um interesse crescente pelas questões sociais em detrimento das mais técnicas – situação em que os métodos qualitativos são os mais recomendáveis (BENBASAT ET AL., 1987). Segundo Hoppen (1997), o uso de métodos e técnicas qualitativas também é amplamente justificável em pesquisas desenvolvidas em contexto real onde a prática precede a teoria.

Para melhor analisar e interpretar os dados gerados em ambientes sociais da Internet, optou-se por combinar duas metodologias: netnografia e grounded theory. Entende-se que estas metodologias são afins e complementares, sendo esta uma combinação ideal para se descrever e explorar o fenômeno em questão – como o uso de plataformas de mídia social pela firma para co-criação com consumidores influencia seus processos de negócio. Considera-se que, com o rápido ritmo de mudanças na área de SI, especialmente as provocadas pela evolução da Internet e adoção de novas plataformas digitais, conhecimentos valiosos podem ser obtidos utilizando-se a combinação entre os métodos netnografia a *grounded theory* (KOZINETS, 2002; WEST e O'MAHONY, 2008). O estudo apresenta um caráter descritivo-exploratório, com o intuito de desenvolver uma descrição sobre o fenômeno a partir do ponto de vista dos participantes (KOZINETS, 2006), mas organizada de acordo com categorias que emergiram dos dados, servindo como base para hipóteses teóricas (GLASER E STRAUSS, 1967).

A netnografia é um método de pesquisa que adapta as técnicas etnográficas para estudar as culturas e comunidades que habitam ambientes mediados por computador. A etnografia é, segundo Beaulieu (2004), a descrição sistemática do comportamento humano e da cultura organizacional baseada na observação de primeira mão. Utilizando informações disponíveis publicamente na Internet, a netnografia identifica e desenvolve a compreensão das necessidades e influência na decisão de grupos online (KOZINETS, 2002). O método pode ser utilizado apenas para observações ou incorporar participação. No mundo acadêmico, o uso da netnografia vem crescendo. Os principais periódicos de marketing e pesquisa do

consumidor têm publicado artigos baseados em dados netnográficos. A netnografia oferece aos pesquisadores uma janela para comportamentos tais como eles ocorrem naturalmente, através de buscas por informação e comunicação boca-a-boca entre consumidores (KOZINETS, 2006).

A *grounded theory* foi iniciada por Barney Glaser e Anselm Strauss, em 1967, e evoluiu muito durante as últimas quatro décadas. Talvez em função do tempo de evolução, ou por ela apresentar mais de uma vertente, ela tenha começado a ser utilizada em administração somente a partir dos anos 90. Na área de sistemas de informação, estudos baseados em *grounded theory* também começam a ser publicados (ORLIKOWSKI, 1993; WEST e O'MAHONY, 2008) a partir desta época. Em seu trabalho seminal, que definiu a *grounded theory*, Glaser e Strauss (1967) defendem a descoberta indutiva de teorias, fundamentadas em dados analisados sistematicamente. Sua perspectiva indutiva originou-se, em parte, da sua insatisfação com a prática hipotético-dedutiva prevalecente na época. Desta forma, Glaser e Strauss (1967) desenvolveram uma concepção muito mais ampla do que investigadores das ciências sociais poderiam e deveriam fazer com seu tempo de pesquisa (HAIG, 1995). O objetivo maior da *grounded theory* é explorar processos sociais e compreender a multiplicidade de interações que produzem variações nestes processos. Sendo uma metodologia indutiva, ela envolve um conjunto de rigorosos procedimentos de pesquisa que conduzem à emergência de categorias conceituais a partir de dados empíricos. Estas categorias conceituais relacionam-se umas às outras, originando uma explanação teórica das ações tomadas pelos participantes de uma área substantiva e de como eles resolvem suas principais preocupações. Bringer, Johnston e Brackenridge (2004) apontam que a *grounded theory* não se propõe a descobrir “grandes teorias”, com caráter abrangente, mas sim a ajudar no desenvolvimento de um modelo fundamentado em dados empíricos para se compreender um fenômeno em um domínio específico. Uma boa *grounded theory* (teoria fundamentada em dados) é aquela: a) indutivamente derivada a partir de dados; b) sujeita a elaboração teórica; c) julgada adequada ao domínio que pretende explicar (HAIG, 1995).

Tanto a netnografia, quanto a *grounded theory* derivam do interacionismo simbólico - termo criado por Blumer (1937) - que ressalta o papel de conceitos que são sensibilizadores, em vez de definitivos, e que ganham sua utilidade e significância através de relações entre padrões, em vez de correlações quantificáveis (HEATH e COWLEY, 2004). A *grounded theory* complementa bem a netnografia, pois também é uma perspectiva metodológica que busca observar e entender o comportamento a partir do ponto de vista dos participantes; assim como aprender sobre o mundo dos participantes, suas interpretações de si mesmos no

contexto das interações e as propriedades dinâmicas destas interações (LOCKE, 2001). Neste caso, o mundo dos participantes é representado pelos ambientes das plataformas de mídia social, onde empresas e consumidores interagem. A perspectiva interacionista emerge da interpretação, da percepção ou do significado que determinada situação ou objeto tem para um ator social (HAGUETE, 1992). Em face de tais observações, verifica-se que a associação entre essas duas abordagens se justifica, visto que ambas possuem a mesma orientação ontológica, ou seja, a interpretação como base da realidade para os atores sociais. A netnografia permite a compreensão mais profunda da natureza dos relacionamentos e a *grounded theory* possibilita a construção teórica com base nessa compreensão.

Nas seções seguintes deste capítulo, serão apresentados os principais conceitos das metodologias utilizadas, como elas foram combinadas e de que forma foram operacionalizadas para o desenvolvimento desta pesquisa empírica.

3.1 NETNOGRAFIA

A compreensão do consumo e significado social de culturas online por todo o globo está expandindo rapidamente devido à aplicação de técnicas netnográficas. Como qualquer tipo de pesquisa cultural, quanto maior a preparação e imersão no campo, mais convincentes, densos e ricos são os resultados (KOZINETS, 1998).

Por ser uma abordagem naturalística e não obstrutiva, uma combinação única e não encontrada em outros métodos de pesquisa, a netnografia permite um acesso contínuo aos discursos dos informantes em um ambiente social *online* em particular. Neste estudo, o pesquisador acompanhou as interações publicamente identificáveis entre a firma focal e seus consumidores, por um período superior a 2 anos, nas plataformas Facebook e Twitter. No Facebook, foram coletadas mensagens publicadas entre junho de 2008 e dezembro de 2010; no Twitter, o período de coleta foi entre janeiro de 2008 e dezembro de 2010. As mensagens publicadas em 2008, em ambas as plataformas, foram poucas e esparsas. A partir de 2009, o número de mensagens publicadas pela firma e por consumidores começou a aumentar substancialmente – momento no qual Facebook e Twitter também consolidaram-se como redes sociais dominantes. As interações observadas foram aquelas registradas nos perfis oficiais da firma focal nestas duas plataformas (interações privadas entre indivíduos ou aquelas publicadas em outros perfis não foram alvo de observação). No Twitter, apenas 31

mensagens (tendo até 140 caracteres cada uma) foram coletadas em 2008; em 2009, o volume foi de 40 mensagens no mês de janeiro e cresceu até 120 mensagens no mês de dezembro; durante 2010, este volume médio mensal seguiu aumentando, até chegar a 240 mensagens em dezembro. No Facebook, apenas 19 mensagens foram coletadas em 2008; durante 2009, a média foi de 400 mensagens por mês; em 2010, a média aumentou para 600 mensagens por mês. O tamanho médio de cada mensagem do Facebook variou entre uma palavra e seis linhas de texto. Destaca-se que todas as mensagens foram lidas (para que o pesquisador se mantivesse imerso no ambiente social *online* e compreendesse o tipo de interação que estava ocorrendo ao longo do tempo), mas nem todas foram codificadas – seguindo a orientação da amostragem teórica, mensagens que não agregavam novas informações relevantes para as categorias emergentes não foram codificadas. Além disso, foram acompanhados, seletivamente, desdobramentos relevantes destas interações em outras plataformas como *blogs* e comunidades baseadas em vídeos (YouTube) e fotos (Flickr). Pouco mais de 100 artigos de *blogs*, referenciados em mensagens publicadas em Facebook e Twitter ou em outros *blogs*, foram selecionados e lidos durante a pesquisa – também sendo codificados seletivamente. Foram analisados, ainda, em torno de 50 vídeos no YouTube e várias fotos no Twitter, Facebook e Flickr (das quais 80 foram coletadas).

De modo geral, considera-se que as limitações da netnografia são o seu foco mais restrito a comunidades *online* (o que, nesta pesquisa, cujo foco são as interações *online*, não representa uma limitação), a necessidade de habilidade interpretativa por parte do pesquisador, e a falta de identificação dos informantes no contexto online (sendo que a identificação passa a ser mais simples em plataformas como o Facebook). Contudo, Kozinets (1997) argumenta que o novo mundo social está online. As taxas de penetração da Internet continuam sua escala global. Já se pode afirmar que mais de 1 bilhão de pessoas participam, atualmente, de várias formas de mídia social. O Facebook, sozinho, já reúne mais de 600 milhões de usuários hoje.

Segundo orientações de Kozinets (1998), o pesquisador definiu uma questão de pesquisa inicial e, então, identificou ambientes sociais *online* apropriados a estas questões de interesse. Em um momento seguinte, buscou aprender o máximo possível sobre os ambientes e seus participantes. Em geral, o autor sugere que sejam escolhidos ambientes sociais online que possuam: a) um segmento, tópico ou grupo mais relevante para a questão de pesquisa; b) maior tráfego de postagens; c) maior diversidade de usuários; d) dados mais detalhados ou descritivamente ricos; e) maior interação entre membros. Esta pesquisa preocupou-se em atender a estes critérios. Os ambientes sociais escolhidos para o acompanhamento das

interações entre firmas e consumidores em profundidade – as plataformas Facebook e Twitter – estão, atualmente, entre as mais relevantes e mais utilizadas para esta finalidade. Por concentrarem um maior número de usuários, estas plataformas são as que possuem maior interação, tráfego de postagens e diversidade de usuários, sendo, também, as que distribuem maior volume de conteúdo entre os participantes.

3.1.1 Coleta e Análise da Dados na Netnografia

De acordo com Kozinets (1997), as etapas da pesquisa netnográfica, conforme apresentadas a seguir, são: entrada, coleta e análise de dados, interpretação, ética de pesquisa e validação com os membros pesquisados. Na seção com o desenho e etapas da pesquisa, será apresentado como as etapas da netnografia e da *grounded theory* se combinam para formar a metodologia deste estudo.

- a) Entrada. O procedimento de entrada envolveu a identificação dos ambientes sociais *online* mais adequados para o estudo, com base na questão inicial de pesquisa;
- b) Procedimento de Coleta e Análise. Como a fonte da netnografia são dados públicos disponíveis em ambientes sociais da Internet, os pesquisadores beneficiam-se da “transcrição automática” dos documentos. Contudo, os dados disponíveis são freqüentemente abundantes (e praticamente inesgotáveis) - o que implica em um desafio para o pesquisador, de decidir quais dados selecionar e armazenar. Esta escolha deve ser guiada pela questão de pesquisa e fontes disponíveis. Enquanto isso, a análise e a interpretação dos dados coletados envolvem a interpretação e contextualização dos atos comunicativos. Todos os tipos de ambientes sociais *online* - utilizados para compartilhamento de idéias, construção de comunidades e contato com consumidores - são considerados fontes objetivas de informações (KOZINETS, 2002). Aqui, apesar destas relações tomarem lugar em uma realidade “virtual”, pressupõe-se que as interações nesse espaço afetam os comportamentos fora dele (KOZINETS, 1998). Assim como na *grounded theory*, a coleta de dados deve continuar enquanto novos *insights* em áreas importantes do tópico estiverem sendo gerados. A principal forma de análise é através do registro de reflexões do pesquisador (memos) em notas

de campo, que darão origem a uma descrição. Em suma, o processo de coleta e análise de dados envolve dois elementos importantes:

- a. os dados relevantes que os pesquisadores selecionam e copiam diretamente das comunicações entre participantes do ambiente social mediado por computador;
 - b. os dados que os pesquisadores registram a respeito de suas observações sobre o ambiente social *online*, seus membros, interações e significado;
- c) Intepretação. A netnografia iniciou-se baseada, primariamente, na observação de discursos textuais - uma diferença importante do equilíbrio entre discurso e comportamento observado, que ocorre na etnografia tradicional. Contudo, atualmente, muitos dados gerados em ambientes sociais *online* assumem a forma de vídeos, imagens e áudio. Embora o ambiente *online* medie a representação social e possa tornar problemática a identificação dos informantes, a unidade de análise na netnografia não é a pessoa, mas o comportamento ou ato. A postagem de um texto em um ambiente computacional é uma ação social, logo, cada aspecto desta ação (o ato, tipo e conteúdo da postagem; meio; etc) é considerado um dado observacional relevante por si próprio. A netnografia pode ajudar a: revelar o conhecimento tácito dos consumidores (experiência, criatividade, satisfação); perceber oportunidades de mercado emergentes antes da competição; “desaprender” premissas e práticas estabelecidas, através de um maior comprometimento com a experimentação de mercado e aprendizado organizacional; dar respostas melhores e mais rápidas para necessidades latentes dos consumidores;
- d) Ética. A principal discussão de ordem ética nas pesquisas netnográficas é se os dados *online* devem ser tratados como públicos ou privados. Ou seja, se o pesquisador deve ou não identificar-se no ambiente social *online* e pedir autorização para utilizar os dados. Enquanto alguns autores afirmam que esta identificação é eticamente necessária, outros afirmam que, como a análise realizada pelo pesquisador não é da pessoa e sim do discurso, os indivíduos em si não estariam sendo expostos. Além disso, a identificação do pesquisador poderia interferir no contexto e nas reações dos indivíduos, ou ainda, poderia ser algo inviável em plataformas como Facebook e Twitter, onde milhares de mensagens são trocadas diariamente e não haveria como cada indivíduo ser alertado, continuamente, que suas mensagens estaariam sendo pesquisadas. Na netnografia conduzida por Schaap (2002), o autor utiliza o *covert*

research, inserindo-se no ambiente social *online* e acompanhando as suas atividades sem se identificar. Isto parte da premissa de que é o anonimato do pesquisador que o permite espreitar o ambiente de comunicações online, conduzindo uma verdadeira observação não obstrutiva (DHOLAKIA e ZHANG, 2004). Esta pesquisa também adotou o princípio da *covert research*, acreditando que revelar a presença do pesquisador ou contatar os participantes do ambiente social *online* no intuito de obter sua permissão para fazer uso de qualquer conteúdo específico enfraqueceria uma das maiores vantagens do método: sua não obstrução (LANGER e BECKMAN, 2005);

- e) Validação. Tradicionalmente, consiste na apresentação das análises e interpretações aos membros da comunidade para que sejam validadas. Porém, esta prática também é discutível entre os pesquisadores que utilizam a netnografia. Além disso, trata-se de algo praticamente inviável de ser realizado em determinadas plataformas com um alto fluxo de participantes diferentes interagindo diariamente. Nesta pesquisa, a validação das descrições geradas pela netnografia ocorreu pelo seu cruzamento com as categorias que emergiram da *grounded theory*, de modo que a teoria substantiva gerada por um método ajudou a confirmar a descrição e as interpretações do outro.

3.2 GROUNDED THEORY

A *grounded theory* consiste em um processo compreensivo, integrado e altamente estruturado, mas, ao mesmo tempo, flexível - conduzindo o pesquisador desde o primeiro dia em campo até uma teoria escrita concluída (GLASER e HOLTON, 2004). O produto da *grounded theory* não é uma descrição de fatos (como na netnografia), mas um conjunto de categorias cuidadosamente fundamentadas nos dados, relacionadas a uma categoria-chave e integradas em hipóteses. O processo iterativo de geração de hipóteses teóricas a partir de dados empíricos é apresentado na Figura 6. As hipóteses geradas pela *grounded theory* consistem, portanto, nas propriedades e relações das categorias identificadas. Recomenda-se a utilização da *grounded theory*, especialmente, em situações onde pouco é conhecido sobre o assunto.

Para Strauss e Corbin (1998), é pela capacidade de abstração e sistematização da variabilidade encontrada nos dados que uma teoria substantiva adquire seu poder explicativo e

não pelo número de casos investigados, sejam eles indivíduos ou organizações. Por este motivo, esta pesquisa optou por estudar em profundidade o ecossistema de uma firma focal que representasse um caso ímpar no uso de mídia social em seu setor. Observando este ecossistema ao longo do tempo, foi possível acompanhar a interação da firma focal com uma série de indivíduos e parceiros, em várias plataformas de mídia social. Isto permitiu ao pesquisador observar uma maior variabilidade nos dados durante um período maior de tempo.

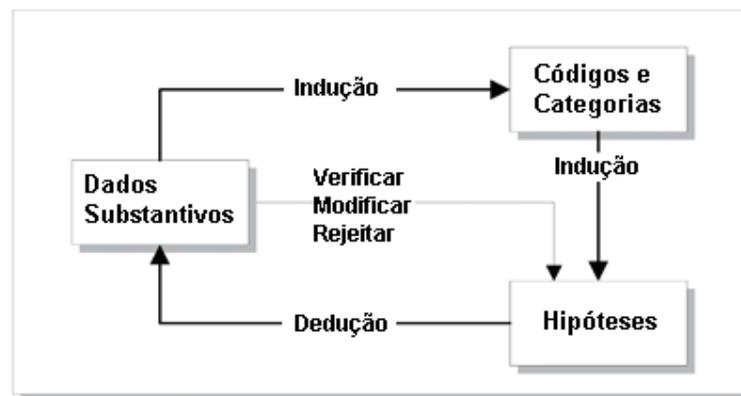


Figura 6. Processo de geração de teoria substantiva.

Fonte: Glaser (1993). Adaptado pelo autor.

Dick (2005) explica que a *grounded theory* tem como ponto de início uma situação de pesquisa. A tarefa do pesquisador é compreender o que está acontecendo naquela situação e como os atores desempenham seus papéis. Glaser e Strauss (1976) argumentam que o pesquisador não precisa ter um problema de pesquisa totalmente definido antes de iniciar o estudo empírico, de modo que ele pode chegar à definição completa do problema a qualquer ponto durante o desenvolvimento da pesquisa. Glaser (1978) posiciona, fortemente, que o problema pode evoluir ou até mesmo se configurar ao longo do processo de pesquisa, pois novas questões relevantes, não previstas *a priori*, podem aparecer. Flick (2004) afirma que a *grounded theory* “quebra” com a pesquisa tradicional, na medida em que o pesquisador não deve ir a campo com um modelo pré-definido, repleto de proposições teóricas.

A seguir, são apresentadas as principais premissas da metodologia, que influem diretamente na forma como serão conduzidas as etapas desta pesquisa empírica. Estas premissas explicam por que este estudo não trabalha com modelos conceituais e hipóteses pré-definidas; como a teoria emerge dos dados a partir de comparações constantes e de uma amostragem teórica (que também emerge no decorrer da pesquisa); e como os dados devem ser coletados e analisados.

3.2.1 O Papel da Literatura na *Grounded Theory*

Este método orienta que o pesquisador não deve pré-definir, propositalmente, modelos, categorias ou *frameworks*. Dick (2005) apresenta dois pontos importantes a serem discutidos sobre o papel da literatura na *grounded theory*. O primeiro é que, em um estudo emergente, o pesquisador não saberá no início da pesquisa qual literatura, exatamente, será relevante mais tarde. O segundo é que a literatura não tem um papel privilegiado em comparação com os demais dados - ela é tratada como mais um dado, com o mesmo status dos outros dados coletados. A maioria dos pesquisadores, ao utilizarem outros métodos de pesquisa, inicia com a análise da literatura relevante. Em um estudo emergente, a metodologia permite que o pesquisador comece a coletar dados tão logo tenha definido uma situação de pesquisa, sem qualquer revisão prévia da literatura - ele pode, então, ir acessando a literatura à medida que isto vá se tornando relevante no decorrer ou ao final da investigação.

Segundo Glaser (1978), o primeiro passo para o pesquisador ganhar sensibilidade teórica é entrar no campo de pesquisa com o menor número possível de idéias pré-determinadas – especialmente aquelas deduzidas logicamente, como hipóteses prévias. A pré-definição de um *framework* baseado na literatura (como em outros métodos qualitativos) bloquearia a sensibilidade teórica do pesquisador. A idéia é que o pesquisador se atente a considerações dos participantes sobre o tema, em vez de buscar por algum aspecto que se pautem por hipóteses prévias. Acredita-se que isto possa vir a gerar categorias ou relações novas, que ainda não tenham aparecido com destaque em pesquisas anteriores (GLASER e HOLTON, 2004). Na netnografia, o pesquisador também deve evitar de ir a campo já com algum tipo de expectativa ou interpretação prévia do que irá encontrar, pois isto poderia influenciar a sua forma de observar o fenômeno. É importante, portanto, que o pesquisador vá a campo com a mente aberta e preocupado em compreender os significados a partir do ponto de vista dos participantes daquele contexto social.

Glaser (1978) sugere que o pesquisador realize, no máximo, leituras prévias com escopo aberto referentes à área geral do problema - que possam alertá-lo ou sensibilizá-lo para um amplo intervalo de possibilidades. As leituras prévias deste estudo abrangeram: a teoria da firma; a teoria dos custos de transação; o conceito de inovação colaborativa com agentes externos para reduzir incertezas para a firma e estender suas capacidades internas; e o uso de tecnologias da informação para reduzir os custos de transação, facilitando iniciativas de colaboração com consumidores. Uma leitura mais focada sobre determinadas particularidades

deve ocorrer somente quando a teoria emergente já estiver suficientemente desenvolvida. De acordo com Glaser (1978), somente quando o pesquisador estiver confiante em sua teoria substantiva será o momento mais indicado para começar a analisar e integrar a literatura relevante existente – mas não antes. Uma questão importante, neste caso, é como o pesquisador trata discordâncias aparentes entre a teoria emergente e a literatura. Glaser (1978) defende que o pesquisador não deve assumir que a teoria emergente está errada, mas interpretar como a teoria substantiva faz sentido dos dados empíricos e, também, dos dados da literatura.

3.2.2 Emergência de Teorias vs. Teste de Hipóteses

Segundo Glaser e Strauss (1976), o que mais diferencia a *grounded theory* de muitos outros métodos de pesquisa é o fato dela ser explicitamente emergente, opondo-se aos testes dedutivos de hipóteses. Para Haig (1995), ao tomar uma teoria como dada, os métodos hipotético-dedutivos não estariam preocupados com a origem ou criação daquela teoria, mas somente com sua validação ou justificativa.

A *grounded theory*, portanto, propõe-se a descobrir uma teoria que melhor represente uma situação de pesquisa como ela é. O método gera teoria substantiva que difere da teoria formal - enquanto a última é mais geral e se aplica a um escopo maior, a primeira é específica para determinado grupo ou situação e não visa a generalizar além da sua área substantiva (GLASES e STRAUSS, 1967; STRAUSS e CORBIN, 1998).

A distinção entre “emergir e forçar”, como Glaser (1993) coloca, é fundamental para a correta compreensão desta metodologia. Glaser (2002) defende que o pesquisador tem a possibilidade de gerar seus próprios conceitos, que emergem a partir de dados empíricos; em vez de ter que, provavelmente, forçar a adequação dos dados empíricos a conceitos e modelos concebidos por outros.

Em suma, a *grounded theory* consiste na geração de conceitualizações emergentes em padrões integrados, que são representados por categorias e suas propriedades. A conceitualização é o meio para se chegar a teorias fundamentadas nos dados pela seguinte razão: sem a abstração de tempo, lugar e pessoas, não há como construir uma teoria multivariada baseada em relações hipotéticas conceituais. Conceitos podem ser relacionados uns aos outros por meio de hipóteses, mas meras descrições não poderiam.

3.2.3 Comparação Constante e Amostragem Teórica

O método descrito por Glaser e Strauss (1967) é construído com base em dois conceitos principais: comparação constante, na qual dados são coletados e analisados simultaneamente; e amostragem teórica, na qual decisões sobre quais dados devem ser coletados a seguir são determinadas pela teoria que está sendo construída. Ambos conceitos violam premissas tradicionais de estudos hipotético-dedutivos sobre como o processo de pesquisa deve funcionar. A comparação constante contradiz o mito de uma separação entre coleta e análise de dados; enquanto a amostragem teórica viola o ideal dos testes de hipóteses, já que a seleção de novas fontes de coletas de dados é determinada não por hipóteses pré-definidas, mas por uma contínua interpretação de dados e categorias conceituais emergentes (Suddaby, 2006).

A comparação constante é o centro do processo da *grounded theory*, resultando em uma análise emergente ininterrupta e na geração de uma teoria substantiva. Após cada coleta de dados, o pesquisador deve tomar notas dos principais pontos observados. No início, são realizadas comparações entre os dados coletados. Então, a teoria começa a emergir destes dados - momento no qual começa-se a comparar os novos dados coletados com a teoria que está emergindo. Os resultados destas comparações devem ser registrados, criando uma codificação. Nesta etapa são identificadas categorias (equivalentes a temas ou variáveis) e suas propriedades (sub-categorias). Durante o processo de codificação, algumas proposições irão emergir para o pesquisador. Estas proposições podem ser relações entre categorias ou algo a respeito de uma categoria-chave (aquela que destaca-se como a categoria central do estudo). Conforme as categorias e propriedades emergem, elas e suas relações com uma categoria-chave dão origem à teoria (DICK, 2005). Nesta pesquisa, este procedimento foi realizado exatamente desta forma, com o apoio do *software* MAXQDA – conforme será detalhado em uma seção posterior.

O processo de amostragem teórica é a forma que a *grounded theory* utiliza para definir quais novos dados devem ser coletados para dar prosseguimento à pesquisa. Este processo visa diversificar a amostra, buscando por diferentes categorias e propriedades em novas fontes de dados. A amostra inicial da pesquisa deve ser definida pela escolha do problema de pesquisa. Nesta pesquisa, foi selecionado um setor de atividade onde o fenômeno se manifesta com maior intensidade e a amostra inicial foi composta por conteúdos de blogs com discussões sobre o uso das plataformas de mídia social por firmas deste setor. Com base nesta

amostra inicial, identificou-se uma firma que representava um caso ímpar no uso das mídias sociais no setor e ela passou a ser a firma focal do estudo. A partir deste momento, as novas amostras buscaram um aprofundamento da observação das iniciativas da firma focal nas plataformas de mídia social em que atuava. Novas amostras acompanharam desdobramentos que envolviam outras plataformas, assim como iniciativas de parceiros e competidores em relação às mídias sociais. A escolha de cada nova amostra seguiu o conceito de amostragem teórica.

A amostragem teórica é emergente, como é a teoria e o método, de modo que novos dados vão sendo agregados ao estudo durante o processo de pesquisa. A análise inicial determina aonde ir e o que procurar a seguir na coleta de dados, de modo que a análise e a coleta de dados interajam continuamente. Pela identificação de *gaps* emergentes na teoria, o pesquisador foi guiado para as próximas fontes de coleta de dados. Quando a categoria-chave e as demais categorias relacionadas tornaram-se saturadas (momento em que novos dados não acrescentavam mais nada às categorias e propriedades codificadas), a amostragem foi considerada completa.

3.2.4 Coleta e Análise de Dados na Grounded Theory

Glaser e Strauss (1967) sugerem que a codificação seja registrada em conjunto com as notas que o pesquisador tomou sobre os dados coletados, referenciando-se, assim, a origem das categorias geradas. O *software* MAXQDA, utilizado neste estudo, permite ao pesquisador rastrear os códigos até os dados de origem a partir dos quais emergiram e associá-los com notas de campo. Os processos de coleta, tomada de notas, codificação e análise ocorrem simultaneamente, com contínuas iterações, e envolvem as seguintes fases: comparação constante; geração de categorias e propriedades (codificação aberta); identificação de categoria-chave; definição de relações entre categorias (codificação axial); saturação. Estas fases serão detalhadas a seguir:

- a) Comparação constante. Na primeira coleta, o pesquisador apenas pergunta a si mesmo: “o que está acontecendo aqui?”, “qual é a situação?”, “como esta pessoa está lidando com a situação?”, “quais categorias são sugeridas por aquela frase?”. A segunda coleta já passa a ser codificada com a primeira coleta em mente. As coletas subsequentes serão codificadas tendo em mente a teoria que está emergindo dos dados já coletados. Trata-se de uma comparação constante: inicialmente comparando conjuntos de dados entre si; depois comparando conjuntos de dados com a teoria emergente;
- b) Geração de categorias e propriedades. Uma categoria é um tema ou variável que faz sentido do que o informante disse. Ela é interpretada à luz da situação de estudo, de outros dados coletados e da teoria emergente. As propriedades são características de cada categoria, podendo ser consideradas como sub-categorias. A geração de categorias baseia-se em um processo de conceitualização, onde descrições da situação dão origem a conceitos abstratos que representam a situação. A *grounded theory* gera categorias derivadas dos discursos dos próprios respondentes, visando tornar explícitos seus sistemas de crenças implícitos. Glaser (1998) defende que o pesquisador deve gerar conceitualizações abstratas, o que facilita a descoberta de padrões estáveis nos dados. O processo começa com uma codificação aberta dos dados, linha-a-linha, para identificar códigos substantivos emergentes a partir dos dados. Isto força o pesquisador a focar em padrões entre incidentes que sejam codificáveis e em conceitualizá-los além da mera descrição (no caso deste estudo, estendendo o alcance da netnografia). Esta codificação substantiva sumariza a substância empírica inerente à ação na cena (Glaser, 1998);
- c) Identificação de categoria-chave. Após algum tempo, uma categoria demonstra emergir, estando conectada a muitas das demais categorias que estão emergindo. Esta é considerada a categoria-chave do estudo. Quando a categoria-chave - aquela que demonstra ser responsável pela maior parte da variação referente ao problema de pesquisa - estiver identificada, o pesquisador deixa de codificar sentenças que não se relacionem a ela. Portanto, a codificação torna-se mais eficiente à medida que o estudo progride, quando o pesquisador passa a codificar somente para a categoria-chave, outras categorias conectadas a ela e as propriedades de ambas. A categoria-chave pode ser qualquer tipo de código teórico – um processo, uma condição, uma consequência, um intervalo, etc. Sua função primária é integrar a teoria;

- d) Definição de relações entre categorias (*Memos*). Durante a análise das categorias, o pesquisador deve observar proposições emergentes a respeito das categorias ou de relações existentes entre elas. Glaser (1993) recomenda que, sempre que uma idéia ocorra ao pesquisador, este pare e registre um *memo* imediatamente, pois este será um registro real do que está emergindo dos dados e da análise. Um *memo* é uma nota do pesquisador para si mesmo sobre alguma hipótese que ele tenha a respeito de uma categoria ou propriedade e, particularmente, sobre relações entre categorias. Glaser (1993) defende que o registro de *memos* tem alta prioridade e é o estágio central do processo de geração de teoria. Destaca-se que os *memos* são sempre modificáveis, conforme o pesquisador vai descobrindo mais sobre o tópico. Este é um processo contínuo que conduz, naturalmente, à abstração – continuamente capturando a fronteira do pensamento do pesquisador enquanto ele analisa os dados e códigos. Os *memos* são excelentes fontes de direção para a amostragem teórica – pois eles apontam *gaps* nas análises existentes e possíveis novas direções. Este processo continua, com novos dados sendo agregados à amostra, até que se atinja um nível de saturação;
- e) Saturação. Durante a coleta e interpretação de dados sobre uma categoria em particular, há um momento em que o pesquisador atinge um ponto de retornos decrescentes. Neste ponto, novas coletas não agregam nada de novo ao que o pesquisador já sabe sobre uma categoria, suas propriedades e suas relações. Quando isto ocorre, é o momento de encerrar a codificação para aquela categoria. Quando as categorias e propriedades estiverem saturadas, o pesquisador terá acumulado um bom número de *memos*, capturando diferentes aspectos da teoria que emergiu dos dados;
- f) Sorting. O processo de *sorting* refere-se não à simples ordenação dos dados, mas à ordenação dos conceitos contidos nos *memos* para formatar um esboço da teoria emergente, detalhando conceitos e suas relações. Este processo, frequentemente, estimula mais *memos* e, algumas vezes, mais coleta de dados. Nesta etapa, todos os *memos* são agrupados com base em categorias ou propriedades similares a que eles se referem. Então, os grupos são organizados de modo a refletir as relações entre eles. O processo de *sorting* é essencial por colocar os dados fraturados juntos outra vez e articular a teoria emergente em busca de um conjunto de hipóteses (GLASER, 1998).

3.3 INTERPRETATIVISMO: COMBINANDO NETNOGRAFIA E GROUNDED THEORY

Uma pesquisa pode ser classificada como interpretativa quando se assume que nosso conhecimento da realidade é ganho apenas através de construções sociais como linguagem, consciência, significados compartilhados, documentos, ferramentas e outros artefatos. A pesquisa interpretativa não predefine variáveis dependentes e independentes, mas foca na complexidade humana de fazer sentido conforme uma situação emerge. Ela tenta entender os fenômenos através dos significados que as pessoas atribuem a eles (BOLAND, 1985).

De acordo com Lowenberg (1993), a etnografia (da qual a netnografia é uma variação aplicada ao estudo de ambientes sociais online) e a *grounded theory* caracterizam-se como tipos de pesquisa interpretativa variantes do interacionismo simbólico (Figura 7). Nesse sentido, a perspectiva interacionista emerge da interpretação, da percepção ou do significado que determinada situação ou objeto tem para um ator social (HAGUETE, 1992). Em face de tais observações, verifica-se que a associação entre essas duas abordagens se justifica, visto que ambas possuem a mesma orientação ontológica, ou seja, a interpretação como base da realidade para os atores sociais. A autora conclui que a etnografia oferece uma compreensão profunda dos *insights* do consumo em geral. A metodologia da *grounded theory* pode gerar teorias substanciais do comportamento, oferecendo um meio de ampliar ou validar teorias existentes. Logo, a etnografia permitiria a compreensão mais profunda da natureza dos relacionamentos e a *grounded theory* possibilitaria a construção teórica com base nessa compreensão.

Grounded theory e etnografia são sugeridas como altamente compatíveis, pois estudos de natureza etnográfica podem produzir análises descritivas, que são dados muito úteis para análise por *grounded theory* (GLASER e STRAUSS, 1967). Parte desta compatibilidade deriva de similaridades nas características entre os dois métodos. Como uma forma de pesquisa naturalística, a etnografia envolve a observação e análise de comportamentos em condições naturais (BELK ET AL., 1988). A *grounded theory* também é melhor desenvolvida com dados gerados em condições naturais (ROBRECHT, 1995). Ainda, ambas baseiam-se, frequentemente, em observações participantes (GOULDING, 1998; WELLS, 1995). A seleção de amostras também é emergente em ambas metodologias e ambas buscam obter descrições de comportamento *emic* (pela perspectiva da cultura em estudo) (BAMES, 1996).



Figura 7. Desdobramentos da pesquisa interpretativa.

Fonte: Adaptado de Lowenberg (1993).

Estas similaridades indicam que a netnografia oferece um método de coleta de dados que conduz à construção de teoria indutiva. Uma forma útil de conceitualizar a relação entre estas duas metodologias é que a *grounded theory* pode formalizar e estender o componente teórico limitado da netnografia (PETTIGREW, 2000). Propõe-se que estes dois métodos combinados podem produzir um nível de detalhe e interpretação que não seria possível através de sua aplicação isolada.

3.4 DESENHO E ETAPAS DA PESQUISA

A combinação das metodologias nesta pesquisa teve a netnografia como base para a coleta de dados. Seguindo as orientações deste método, o pesquisador acompanhou as interações publicamente disponíveis entre a companhia aérea Virgin America e consumidores nas plataformas Facebook e Twitter durante um período superior a 2 anos. O pesquisador, embora tendo optado por não se revelar para não alterar o ambiente natural de interação, realizou esta imersão por um longo período de tempo nas referidas comunidades, acompanhando as iniciativas da firma e consumidores, enquanto registrava memos com observações e descrições. A idéia foi capturar as interações entre firma e consumidores e suas repercussões através de múltiplas plataformas no espaço das mídias sociais que compõem o ecossistema.

A aplicação da *grounded theory* visou complementar e expandir o alcance da netnografia. Enquanto a netnografia gerava uma descrição sobre o fenômeno, a *grounded*

theory buscava identificar categorias que emergissem dos dados e relações entre elas, gerando uma teoria substantiva com base nos dados. Ou seja, enquanto a netnografia proporcionava uma imersão do pesquisador no ambiente, buscando compreender significados e contar uma história; a *grounded theory* explorava os mesmos dados e permitia ao pesquisador identificar categorias e elencar hipóteses. A busca de dados prosseguiu, por várias rodadas de amostragem teórica, até que se chegasse à saturação teórica – onde novos dados não acrescentavam mais à compreensão do fenômeno em estudo.

Conforme as premissas das metodologias adotadas, esta pesquisa não apresenta hipóteses ou proposições formalmente pré-definidas (GLASER, 1993). A unidade de análise da pesquisa foi o ecossistema digital composto por uma empresa focal do setor de transporte aéreo (Virgin America), as plataformas de mídia social da qual participa, bem como consumidores, parceiros e competidores que interagem nestas mesmas plataformas. Pelo estudo das interações entre os participantes destas plataformas de mídia social e do conteúdo gerado por eles, buscou-se compreender como podem, através de iniciativas de co-criação, influenciar positivamente processos de negócio das empresas do setor de transporte aéreo.

A Figura 8 apresenta o desenho da pesquisa, contendo as principais etapas da pesquisa e sua distribuição de atividades. Nas etapas empíricas da pesquisa, representadas na figura 8, utilizou-se a legenda “net” para identificar atividades referentes à netnografia e a legenda “gt” para identificar atividades referentes à *grounded theory*.

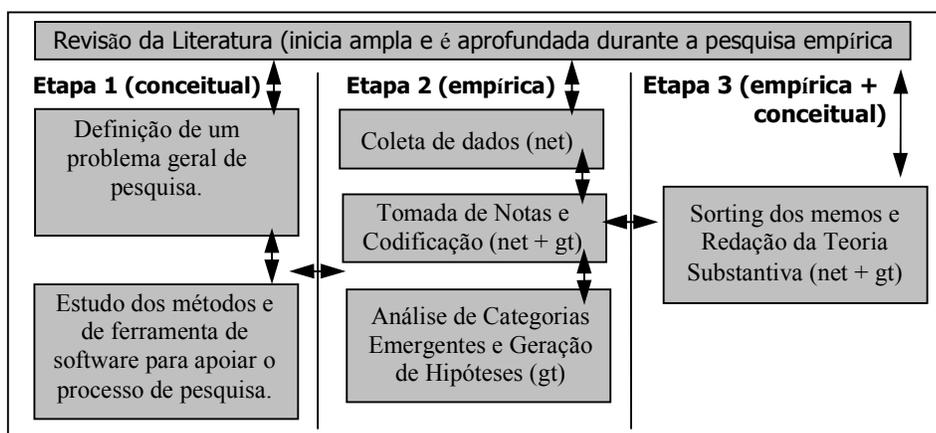


Figura 8. Desenho da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os princípios das metodologias utilizadas.

O Quadro 1, abaixo, apresenta os objetivos de cada uma das atividades que fazem parte do desenho de pesquisa.

ETAPA	ATIVIDADE	OBJETIVOS
Ao longo de todas as etapas	Revisão de Literatura	Antes da pesquisa de campo, a revisão de literatura é mais ampla e tem o objetivo de sensibilizar o pesquisador para o estudo de campo. Durante a pesquisa empírica, a revisão da literatura complementa os dados coletados, à medida que novos conceitos e categorias emergem do processo de análise.
1 - Conceitual	Definição de um problema geral de pesquisa	Delimitar o escopo do estudo e orientar o pesquisador para a seleção de casos e fontes de coleta de dados. Durante a pesquisa empírica, o problema pode ir sendo mais bem definido ou novos problemas de pesquisa, não identificados <i>a priori</i> , podem emergir como relevantes no ambiente estudado.
1 - Conceitual	Estudo dos métodos e da ferramenta de <i>software</i> para apoiar o processo de pesquisa	Integrar os métodos netnografia e <i>grounded theory</i> e definir sua operacionalização para a pesquisa de campo, com o apoio de um software de análises qualitativas. Não há um protocolo pré-definido a ser seguido, de modo que a coleta e análise baseiam-se nos princípios da amostragem teórica e comparação constante.
2 - Empírica	Coleta de Dados	Selecionar casos e fontes de dados relevantes na Internet para serem analisados, seguindo os requisitos da netnografia. Foi definida uma firma focal, por ser um caso ímpar no tema de estudo, e foram coletados dados em plataformas que integram seu ecossistema digital. A coleta foi orientada pelo princípio de amostragem teórica.
2 - Empírica	Tomada de Notas e Codificação	Ambos os métodos utilizados fazem uso de notas de campo (memos) durante o processo de coleta/análise (que ocorre em paralelo). Enquanto os memos netnográficos concentram-se em descrições do que é observado em campo, os memos da <i>grounded theory</i> focam no registro de códigos, categorias e relações que emergem dos dados.
2 - Empírica	Análise de Categorias Emergentes e Geração de Hipóteses	Analisar as categorias que emergem dos dados, agrupando-as e relacionando-as. As observações do pesquisador sobre propriedades de categorias e inter-relações tornam-se hipóteses propostas pelo estudo.
3 – Empírica + Conceitual	<i>Sorting</i> dos memos e Redação da teoria substantiva	Produzir o documento final com os resultados da pesquisa empírica, organizando todos os memos de acordo com as categorias que emergiram dos dados. Este cruzamento entre descrições de campo e categorias teóricas, reforça a validade da teoria substantiva e dá mais base para as hipóteses propostas.

Quadro 1. Etapas da pesquisa, atividades e objetivos.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.1 Seleção do Caso

O caso selecionado para esta pesquisa foi um ecossistema do setor de transporte aéreo. Os viajantes estão entre os consumidores mais ativos em plataformas de mídia social, nas quais eles criam comunidades, buscam informações, trocam dicas, fazem sugestões e críticas, influenciando a decisão de seus pares. Há, inclusive, plataformas específicas com conteúdo

gerado por usuários, focadas especialmente em viagens. Portanto, este é um dos setores onde as empresas têm mais a ganhar ou a perder dependendo de sua atuação nas plataformas de mídia social. O setor de transporte aéreo é interessante por reunir características de transporte e de hospitalidade, já que os serviços prestados por uma companhia aérea podem ter tanta ou mais influência na decisão de um consumidor do que o mero transporte de um ponto a outro. Muitas companhias aéreas utilizam plataformas de mídia social atualmente. Entre elas, destaca-se uma nova companhia aérea norte-americana lançada no final de 2007 – Virgin America. Esta empresa foi lançada já tendo foco no uso de interações com consumidores nas mídias sociais para suportar seus processos de negócio. Portanto, este é um caso ímpar para, na condição de firma focal do estudo, ter seu ecossistema digital estudado em profundidade ao longo do tempo. A partir das iniciativas tomadas pela Virgin America, buscou-se mapear as principais plataformas e firmas parceiras que formam seu ecossistema de mídia social.

A Virgin America faz parte do Virgin Group, uma grande corporação sediada no Reino Unido, com negócios abrangendo entretenimento, viagens e estilo de vida. Este conglomerado foi fundado por Richard Branson, reconhecido empreendedor. O carismático bilionário, que associa sua imagem pessoal a todos os negócios da marca Virgin, iniciou sua bem-sucedida carreira de empreendedor e homem de negócios em 1970, aos 20 anos de idade, com um serviço de venda de discos por correspondência. Dois anos depois ele já inaugurava uma cadeia de lojas de discos, seguida por uma gravadora. Nos anos 80, ele fundou a Virgin Atlantic Airways, uma companhia aérea com serviços inovadores para a época, destinada a ligar o Reino Unido a outros países do mundo. Atualmente o Virgin Group consiste em mais de 400 companhias em vários países. Branson possui total propriedade da marca Virgin, mas os vários negócios que utilizam a marca possuem diferentes composições acionárias. O Virgin Group funciona como uma empresa de capital de risco e cada empresa que usa sua marca funciona como uma entidade separada, com Branson possuindo diferentes percentuais de cada uma. Eventualmente, ele também licencia o uso da marca para outras empresas que tenham adquirido uma de suas divisões.

A Virgin controla 3 grupos de companhias aéreas no mundo: Virgin Atlantic, sediada no Reino Unido; Virgin América, sediada nos EUA; e Virgin Blue, sediada na Austrália. Optou-se por utilizar, como firma focal do ecossistema estudado, a Virgin America, que ingressou em 2007 em um mercado altamente competitivo nos EUA. A empresa está sediada em San Francisco, no coração do Vale do Silício, e tem apostado em inovações tecnológicas para atrair o público mais afeccionado em tecnologia e Internet. Devido a seu ainda pequeno número de rotas, torna-se difícil disputar viajantes frequentes com outras companhias aéreas.

Contudo, ao conectar grandes cidades norte-americanas, que são centros de negócios, eventos e tecnologia, com aeronaves modernas e com serviços inovadores, a Virgin America tem conquistado admiradores. Sua principal forma de comunicação com seus consumidores tem sido através de mídias sociais. A empresa tem uma forte presença no Facebook, Twitter e YouTube e utiliza variadas tecnologias e estratégias para interagir com os consumidores *online*.

É importante reiterar que o objeto de estudo desta pesquisa abrange o ecossistema que do qual a Virgin America faz parte – onde ocorrem as interações com consumidores e outras firmas, em diversas plataformas de mídia social. É neste ambiente que, potencialmente, processos de negócio da empresa são influenciados pela colaboração com consumidores.

3.4.2 Processo Multimétodos de Coleta e Análise de Dados

Ao iniciar o processo de coleta de dados em plataformas de mídia social, o primeiro desafio foi: entre tantas opções de plataformas na *web*, quais devem ser escolhidas? Mais do que isto, o que diferencia estas plataformas entre si? Todas têm conteúdo, objetivos e usuários semelhantes? Ou quais são as diferenças entre eles? Esta compreensão é importante para se decidir quais plataformas o pesquisador deve investigar e que tipo de informação poderá encontrar em cada uma delas. Uma adequada combinação de fontes de dados pode trazer resultados mais interessantes e mais completos para a pesquisa.

A amostra inicial da pesquisa envolveu pesquisas em *blogs* (onde muito do boca-a-boca é disseminado na Internet) e redes sociais como Facebook e Twitter, com a intenção de observar quais iniciativas de firmas do setor de transporte aéreo melhor faziam uso de plataformas de mídia social para co-criar valor e atingir objetivos estratégicos. Foi esta amostra inicial que levou ao nome da nova companhia aérea norte-americana Virgin America, por seu papel ímpar no uso estratégico de plataformas de mídia social desde sua fundação. Assim que esta companhia foi escolhida como empresa focal, novas amostras de dados foram coletadas para ajudar a mapear e compreender o ecossistema digital no qual ela está inserida. Destaca-se que cada ambiente social pesquisado tem uma cultura própria - uma forma de agir dos membros daquele ambiente, um vocabulário, um modo de interação - e pode produzir determinados tipos de conhecimento. Eles são ambientes onde indivíduos produzem e compartilham conteúdo, interagindo e, muitas vezes, criando uma fonte de recursos de

pesquisa e apoio à decisão para outros indivíduos. Para a *grounded theory*, tudo são dados. Logo, qualquer tipo de dado disponível sobre o tema pode ser coletado e analisado por esta metodologia. Os dados empíricos coletados são públicos e ajudam a compreender comportamentos da firma e de consumidores, reações positivas e negativas, quais são os aspectos mais relevantes do tema, etc.

Em plataformas como *blogs*, *podcasts* e canais de vídeo (que, na Internet, substituem o papel da imprensa escrita, rádios e TVs, respectivamente), indivíduos ou firmas publicam conteúdo na forma de notícias, histórias ou opiniões para um público de leitores em geral. Há usuários que são leitores e participantes assíduos destas plataformas e, inclusive, inscrevem-se para receber atualizações de tudo que é publicado. Também, observa-se que é comum autores de *blogs* acompanharem outros *blogs* - escrevendo comentários ou respostas a publicações de autores destes outros *blogs*. Estas interações costumam ser referenciadas com links.

Assim, a blogosfera, como é chamado o conjunto de todos os *blogs* na Internet, funciona como se fosse uma grande rede, segmentada por assuntos de interesse, envolvendo leitores eventuais, assinantes, comentadores e autores que produzem conteúdo e referenciam-se entre si. Os autores (ou blogueiros) - que além de escrever *blogs*, também podem ter canais de vídeo (YouTube), de fotos (Flickr), de *podcasts* e divulgar seu conteúdo por redes sociais - já são considerados por diversas empresas como influenciadores e formadores de opinião, dependendo do número de pessoas que acompanham seu conteúdo. Portanto, as empresas cada vez prestam mais atenção ao que eles escrevem e às reações de seus leitores. Como qualquer pessoa pode se tornar uma nova celebridade nestes canais, da noite para o dia, é difícil prever quem serão os novos influenciadores que surgirão a cada momento. Muitas firmas procuram monitorar o que é escrito sobre elas nestas plataformas, tentando interagir com estes blogueiros e envolvê-los em suas estratégias de desenvolvimento e lançamento de produtos e posicionamento de marca. O boca-a-boca positivo que pode partir deles, com mais credibilidade junto à sua audiência do que a imprensa tradicional ou propagandas pagas, é algo quem vem sendo buscado com seriedade por várias empresas. Nestas plataformas, cada indivíduo pode assumir o papel de jornalista ou produtor de entretenimento, produzindo o seu conteúdo e controlando seu próprio canal de comunicação em uma plataforma aberta.

Nesta pesquisa, as buscas de conteúdos em *blogs* foram realizadas através do sistema de busca de blogs do Google e pelo site Technorati. As buscas de vídeos foram realizadas no YouTube e de imagens, no Flickr (vídeos, imagens e demais recursos multimídia de outras fontes, que estivessem integrados a um *blog*, também foram considerados). Os sites e sistemas

de busca utilizados são os mais reconhecidos e utilizados na Internet atualmente para estes tipos de conteúdo, o que justifica sua escolha.

As redes sociais criam ligações, de fato, entre usuários - que compartilham conteúdo e comunicam-se interativamente. Servem, assim, como canais de comunicação e têm a possibilidade de espalhar informações, rapidamente, entre muitas pessoas. São utilizadas para fins pessoais (onde usuários podem relacionar-se a amigos, conhecidos, empresas e celebridades) ou para fins profissionais (onde usuários discutem, prioritariamente, questões profissionais com seus pares). Em geral, as redes sociais relacionam um usuário a pessoas que ele já conhece ou que deseja conhecer por algum motivo (pessoal ou profissional) e consistem em uma troca de mensagens sem a necessidade de criação de grupos temáticos específicos (embora estes possam existir). Há peculiaridades na linguagem utilizada em cada tipo de rede social. No Twitter, por exemplo, a comunicação se dá entre um usuário e seus seguidores, através de mensagens curtas de até 140 caracteres. Além disso, há aspectos de linguagem específicos deste ambiente, como o uso de *hashtags* (rótulos que identificam o tema de uma mensagem) e *retweets* (quando um indivíduo repassa uma mensagem de outra pessoa para seus seguidores, endossando-a). No Facebook, há o conceito de páginas de fãs de uma empresa ou organização, as quais os usuários podem "curtir" (acompanhando suas publicações); além de poderem compartilhar conteúdo em seu perfil com sua rede de amigos.

Nestas redes sociais, há espaço para discussões na forma de comunidades – nas quais usuários que não necessariamente são amigos podem interagir com base em tópicos de interesse (fóruns e mural no Facebook, *trend topics* no Twitter). Nestes ambientes, há um maior sentimento de identificação, pelos participantes terem alguma afinidade com o mesmo tema, sendo que alguns usuários são mais participativos do que outros. O conteúdo gerado pode ser útil ou interessante para qualquer pessoa que visite aquele ambiente social, mesmo aqueles que optem por não participar ativamente das discussões. Estas são as plataformas mais utilizadas pelas firmas, atualmente, para estabelecer canais oficiais de mídia social. Os usuários buscam se informar sobre novidades da empresa, comentá-las com seus amigos e outros consumidores da empresa, levantar questões, elogiar, criticar, etc. Nestes ambientes, os usuários têm a liberdade de manifestarem-se como desejarem, o que pode incluir comentários (positivos ou negativos) sobre firmas. Contudo, a firma pode tentar monitorar estas conversas, e interagir com estes indivíduos em tempo real.

Para que funcionassem de forma integrada, os métodos não foram utilizados de forma sequencial, mas iterativamente em sucessivos ciclos de coleta e análise de dados. Ambas as metodologias definem que a seleção dos dados a serem coletados seja realizada através de

amostragem teórica, portanto, partiu-se de um conjunto inicial de dados relevantes para o tema e, de acordo com o que foi analisado nestes dados iniciais, o pesquisador foi buscando novos dados e/ou casos que ajudassem a compreender o fenômeno. Os vários ciclos encerraram-se apenas quando o pesquisador chegou à saturação dos dados, ou seja, quando a coleta e análise de mais dados não contribuiu mais para os resultados encontrados sobre o fenômeno. A operacionalização das metodologias, passo-a-passo, é detalhada a seguir e ilustrada na Figura 9:

- a) iniciou-se com a etapa de entrada (entree) definida pela netnografia, coletando dados (artefatos na forma de textos, imagens e vídeos), referentes ao setor de transporte aéreo e a firma focal deste estudo, em ambientes sociais da Internet com base na questão inicial de pesquisa;
- b) a cada texto ou diálogo coletado, foi realizada sua interpretação e análise, registrando-se observações em memos;
- c) simultaneamente, realizou-se os processos de codificação aberta da *grounded theory* (onde códigos não pré-determinados foram atribuídos a passagens do texto) e codificação axial (observando relações entre códigos e possíveis hipóteses), registrando-se memos durante o processo;
- d) buscou-se novos dados na Internet que ajudassem na compreensão do fenômeno e foram repetidos os processos de interpretação e análise dos passos b) e c) - as lacunas e questionamentos presentes na teoria que estava emergindo e nos memos foram indicando os dados que deveriam ser buscados nos próximos ciclos;
- e) no decorrer da pesquisa, a descrição netnográfica foi sendo construída e os códigos da *grounded theory* foram se agrupando para formar conceitos e categorias, com suas propriedades e inter-relações;
- f) quando uma categoria demonstrou ter papel central para compreensão do fenômeno (no caso desta pesquisa, a categoria foi “co-criação de experiências online”), passaram a ser coletados e codificados somente dados que se referissem a esta categoria chave (codificação seletiva);
- g) este processo de coleta e análise continuou, por vários ciclos, até que o pesquisador conseguisse compreender não apenas os dados, mas também o contexto em que

- foram escritos, seu tipo de linguagem e forma de interação - quando ocorreu a saturação dos dados, a coleta foi encerrada;
- h) os memos netnográficos foram organizados para gerar uma descrição do que foi observado em campo;
 - i) o sistema de categorias que emergiu dos dados foi organizado em conjunto com os memos netnográficos e os memos sobre categorias e hipóteses, formando uma teoria substantiva exploratória (apresentada no capítulo de Resultados deste trabalho).

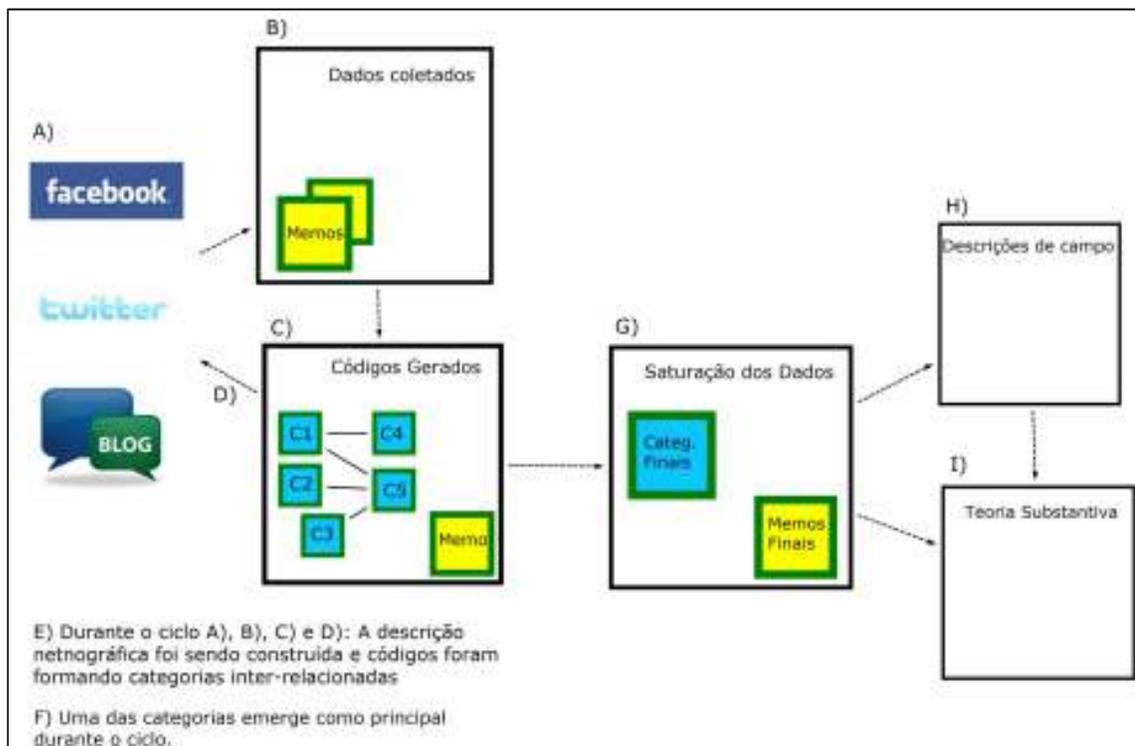


Figura 9. Operacionalização dos métodos de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, a característica descritiva da netnografia foi complementada e reforçada pela natureza exploratória da *grounded theory*. Como a forma de coleta e amostragem dos dados da netnografia não conflita com a *grounded theory*, não há qualquer problema conceitual em se gerar as categorias e hipóteses a partir destes dados. Além disso, é comum a ambas as metodologias que o pesquisador registre observações sobre os dados em *memos* durante a investigação.

3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE RIGOR METODOLÓGICO

Uma preocupação de Glaser (1993), que também vale para a netnografia, é que o rigor científico da *grounded theory* seja avaliado pelos mesmos critérios usados para pesquisas baseadas em testes de hipóteses - o que, segundo ele, seria uma forma totalmente inadequada de avaliação. Para Glaser (1993), a *grounded theory* tem suas próprias fontes de rigor a serem consideradas durante o processo de pesquisa, tais como: responsividade à situação com base na qual a pesquisa é realizada; contínua busca por evidências que desconfirmem a teoria emergente; e direcionamento a partir dos dados, de modo que a teoria gerada seja capaz de prover um bom alinhamento com a situação investigada. Além disso, Glaser (1993) sugere dois critérios gerais para julgar a adequação da teoria emergente: seu alinhamento à situação de pesquisa e a verificação de que a teoria pode ajudar a fazer sentido do problema.

Adicionalmente, esta pesquisa seguiu critérios específicos, durante seu desenvolvimento, para garantir que os resultados fossem fundamentados nos dados empíricos, tais como: conceitos foram gerados totalmente a partir dos dados, sem seguir categorias pré-definidas; conceitos foram sistematicamente relacionados; categorias foram bem desenvolvidas, integrando descrições de campo; variação foi construída na teoria, de modo que cada categoria pode ser tomada como uma variável; condições contextuais presentes nos dados foram mencionadas na explanação; a coleta e análise foram realizadas através de um processo simultâneo e iterativo; e foi gerada uma teoria substantiva que ajuda a entender o problema no contexto investigado (CORBIN E STRAUSS, 1990). No que diz respeito à netnografia, o mais importante foi o pesquisador permanecer imerso no campo de estudo durante um período maior de tempo (observando dados longitudinais) e procurar entender aquele ambiente social a partir do ponto de vista dos participantes. A partir disto, o pesquisador descreveu os comportamentos e crenças observados, procurando interpretar como aqueles participantes interagem e o que eles pensavam (KOZINETS, 1997). Nesta pesquisa, buscou-se associar as descrições de fatos observados em campo e suas interpretação às categorias conceituais exploratórias geradas pela *grounded theory*. Desta forma, os resultados de um método ajudaram a validar os resultados do outro, pelo cruzamento realizado.

A iniciativa de convidar participantes para revisar a teoria e verificar se ela corresponde ou não à sua voz, comum a outros métodos qualitativos, não foi realizada por não ser considerada um teste correto de validade na *grounded theory*. Segundo Glaser (1993), o participante pode não entender perfeitamente a teoria, ou, até mesmo, não gostar da teoria

caso a entenda. A *grounded theory* é aplicável para os participantes como uma explicação da manifestação de seu comportamento (que é como eles estão resolvendo seu problema), mas eles podem não estar cientes, conceitualmente, desta prática. A *grounded theory* não é a voz dos participantes – mas uma abstração gerada partir de suas ações e seus significados, fundamentados nos dados, através de um processo de conceitualização (GLASER, 1993). Embora alguns pesquisadores, em netnografias, busquem revisar suas descrições e notas de campo com os participantes, outros condenam esta prática por poder violar a característica não-obstrutiva do método (LANGER e BECKMAN, 2005). Nesta pesquisa, portanto, optou-se por seguir a recomendação de Glaser (1993) e de Langer e Beckman (2005), não revisando a descrição e a teoria substantiva com participantes.

Além das medidas já relatadas para garantir o rigor do método, a teoria substantiva resultante (envolvendo categorias, relações e suas respectivas descrições de campo) foi construída levando-se em conta os critérios apresentados no Quadro 2.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO
Grau de coerência	As categorias da teoria devem ser derivadas dos dados e não de preconceitos do pesquisador.	Confere credibilidade à teoria e permite que seja entendida por terceiros que não participaram do estudo.
Funcionalidade	A teoria deve explicar as variações encontradas nos dados e as inter-relações de categorias, de forma a fornecer capacidade preditiva acerca do fenômeno explorado.	Uma teoria substantiva funcional deve ser entendida como teoria útil para os envolvidos.
Relevância	A teoria deve emergir fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central mais relevante para o fenômeno.	A relevância foi verificada pelo reconhecimento da relevância da categoria central para o contexto dos participantes e para o entendimento das demais categorias.
Flexibilidade	A teoria deve ser passível de modificação, permitindo que novos casos a enriqueçam com a introdução de novas propriedades e categorias.	Uma teoria substantiva deve estar aberta para o aprimoramento de sua capacidade de integrar novos elementos.
Densidade	A teoria deve apresentar poucas categorias-chave e grande número e propriedades e categorias relacionadas.	A densidade confere maior validade aos construtos da teoria.
Integração	Todos os construtos devem estar relacionados a uma categoria-chave e ser expressos em termos de proposições em um esquema teórico.	A integração evita a existência de falhas na lógica explicativa da teoria.

Quadro 2. Critérios para avaliação da teoria substantiva.

Fonte: Sherman e Webb (1988). Adaptado pelo autor.

3.6 SOFTWARE DE ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS

Nesta pesquisa, os processos de codificação e análise dos dados foram realizados com o suporte do *software* MAXQDA. Bringer, Johnston e Brackenridge (2004) defendem que o uso de ferramentas computadorizadas para análise de dados qualitativos pode ajudar o pesquisador a ir além da mera descrição para a teorização. Ao mesmo tempo, eles argumentam que é imperativo entender que o fato do *software* facilitar o desenvolvimento da teoria por parte do seu usuário não sugere que este *software* possa garantir o desenvolvimento de uma teoria ou a coerência com uma metodologia em particular. Os seus usuários são os únicos responsáveis pela análise dos dados e desenvolvimento da teoria, devendo ser capazes de levantar questões, interpretar os dados, decidir o que codificar, e usar o *software* para maximizar a eficiência nestes processos.

Bringer, Johnston e Brackenridge (2004) apontam que o uso deste tipo de *software* auxilia o pesquisador nos processos de: codificação aberta; codificação axial (criando relações entre códigos); criação de *hyperlinks* para dados não-textuais (como áudio ou imagens); e exploração visual de idéias com um modelador. Notas do pesquisador também podem ser importadas para o *software*, facilitando a tarefa de codificá-las ou relacioná-las a outros dados. Desta forma, a qualquer momento, o pesquisador é capaz de acessar os dados originais por trás dos conceitos. Além disso, técnicas analíticas em *grounded theory* são projetadas para evitar a premissa falsa de que frequência implica em importância. Portanto, o *software* pode ser utilizado para auxiliar o pesquisador a reconhecer *gaps* na codificação e direcionar sua atenção para pontos de vista relevantes que não tenham sido tão mencionados. Em estágios avançados do projeto, o *software* pode ser usado, ainda, para realizar buscas matriciais que examinem relações potenciais entre categorias.

Uma vantagem importante em ter utilizado este tipo de *software* foi sua capacidade de permitir a visualização dos dados em várias formas, de modo a tornar as relações entre categorias mais visíveis. Neste sentido, Bringer, Johnston e Brackenridge (2004) relatam que o *software* os ajudou a moverem-se mais rapidamente da codificação aberta para focar, mais especificamente, na codificação das distinções dentro de uma categoria; voltando, em seguida, para a codificação aberta – todo o tempo escrevendo *memos* conceituais e teóricos. Nesta pesquisa, a criação de *links* entre categorias, *memos* e dados facilitaram o processo iterativo, enquanto o pesquisador desenvolvia a análise relacionando dados e idéias. O gerador de modelos do *software* foi outra ferramenta útil para o desenvolvimento conceitual da teoria.

4 RESULTADOS

Neste estudo, o pesquisador realizou uma imersão nas plataformas de mídia social utilizadas pela Virgin America para interagir com consumidores e participar de suas conversas na *web*. A empresa utiliza, oficialmente, as plataformas Facebook e Twitter para esta finalidade. Além disso, também possui um canal oficial no site YouTube, sendo que os vídeos publicados nesta plataforma costumam ter seu acesso também distribuído nas duas plataformas anteriores. Portanto, o pesquisador acompanhou as mensagens publicamente disponíveis (sejam de texto, vídeo ou imagem) nas plataformas Facebook e Twitter, geradas pela Virgin America e por consumidores, durante um período contínuo superior a 2 anos.

Durante o acompanhamento destas conversas, que foram coletadas e analisadas, alguns tópicos repercutiram e se desdobraram para outras plataformas de mídia social – como *blogs*, canais do site YouTube e comunidades de fotos em *sites* como o Flickr. O pesquisador também seguiu, seletivamente, estes desdobramentos, coletando e analisando os conteúdos gerados e os comentários disponíveis sobre eles. Além disso, eventualmente, a empresa utilizou outras plataformas digitais, como aplicativos para celulares, para criar novas opções de interação *online* com consumidores. Como não há forma de acompanhar estes dados diretamente na plataforma de celular dos usuários, o pesquisador observou a repercussão deste tipo de interação nas outras plataformas referidas, onde pôde ter acesso aos dados publicamente. Desta forma, o pesquisador esteve imerso nas conversas relevantes envolvendo a firma focal nas mídias sociais.

Para complementar e contextualizar as interações observadas entre Virgin America e consumidores, optou-se por observar, também, amostras de experiências que outras empresas do setor de transporte aéreo estavam tendo com plataformas de mídia social. Como seria inviável, em termos de tempo, realizar uma imersão por um longo período em várias firmas do setor, foram observadas apenas iniciativas com maior repercussão nas mídias sociais e que apresentavam algum paralelo com iniciativas da firma focal. Por exemplo, um vídeo publicado por um consumidor da United Airlines no YouTube gerou muita repercussão em *blogs* e *sites* de notícias, então o pesquisador coletou os dados dos *blogs* e foi à plataforma de origem (YouTube) para observar o vídeo e suas repercussões também naquela plataforma. Desta forma, o pesquisador pôde ter uma melhor visão de iniciativas do setor.

Nas seções seguintes deste capítulo, serão apresentados: a) o mapa do ecossistema digital pesquisado; b) a teoria substantiva que emergiu dos dados no contexto do ecossistema

apresentado – formada pelas categorias que ajudam a entender o fenômeno, sua interpretação, descrições do caso por categoria e as hipóteses teóricas propostas; c) discussão das relações entre categorias e suas hipóteses; d) paralelos entre a teoria substantiva apresentada e teorias formais presentes na literatura.

4.1 MAPA DO ECOSSISTEMA DIGITAL PESQUISADO

Esta seção apresenta o mapa do ecossistema digital investigado neste estudo, que é formado pelos seguintes agentes:

- a) a firma focal do estudo: Virgin America, por ser um caso ímpar no uso de plataformas de mídia social no setor de transporte aéreo;
- b) as principais plataformas digitais de mídia social utilizadas pela firma focal: a Virgin America utiliza oficialmente as plataformas Twitter, Facebook e YouTube para interagir com seus consumidores e fãs (especialmente as duas primeiras). Blogs também podem ser enquadrados como plataformas principais neste mapa, já que repercutem e opinam sobre iniciativas que ocorrem nas plataformas oficiais. A Virgin America referencia blogs frequentemente em suas plataformas oficiais e possui uma relação bastante próxima com alguns deles, como o BoingBoing e DiggNation;
- c) plataformas digitais secundárias utilizadas pela firma focal: estas plataformas são importantes para a firma promover iniciativas de interação com seus consumidores nas mídias sociais, de forma interessante e divertida. Contudo, estas plataformas, de modo geral, estão relacionadas ou integradas às plataformas principais – utilizando as redes de relacionamentos estabelecidas no Facebook ou Twitter para obter informações dos consumidores ou permitir que compartilhem novo conteúdo com seus amigos. A Virgin America busca explorar a maior variedade possível de plataformas digitais, no intuito de propor experiências diferentes de engajamento, porém estas plataformas secundárias sempre são divulgadas ou integradas de alguma forma às plataformas principais que a firma utiliza. Muitas destas plataformas secundárias (que não estão apresentadas exaustivamente no mapa da Figura 10) foram utilizadas apenas uma vez pela Virgin

America, para alguma atividade específica; enquanto outras são utilizadas com mais regularidade, mas não são plataformas oficiais para uso diário;

- d) plataformas digitais da marca: estas são plataformas proprietárias da marca ou criadas organicamente por admiradores da marca. Embora a Virgin America não tenha investido na criação de uma plataforma proprietária, a Virgin Atlantic (outra companhia aérea do grupo Virgin) desenvolveu a plataforma Vtravelled, que teve algumas iniciativas observadas durante o estudo. Além disso, admiradores da marca Virgin desenvolveram a comunidade V-Flyer, na qual se reúnem, trocam idéias e compartilham conteúdo sobre viagens em companhias do grupo Virgin. Esta comunidade, que também teve algumas iniciativas observadas pelo pesquisador, ainda é predominantemente utilizada por consumidores da Virgin Atlantic (companhia inglesa do grupo Virgin, que já completou 25 anos de existência), mas já começam a surgir alguns consumidores da Virgin America participando. Estas plataformas, por serem temáticas, apresentam características um pouco diferentes de plataformas de uso genérico como Facebook e Twitter;
- e) plataformas móveis: atualmente, com a popularização dos aplicativos para *smartphones*, principalmente nas plataformas para aparelhos iPhone e Android, os consumidores podem conectar-se às mídias sociais de qualquer lugar e a qualquer momento, o que fortalece a interação em tempo real. Algumas iniciativas da Virgin America nas mídias sociais fizeram uso de plataformas móveis, através do uso de aplicativos das plataformas principais ou secundárias apresentadas no mapa. Os principais exemplos foram os usos dos aplicativos de geo-localização Loopt e TopGuest através de *smartphones*, no entanto, plataformas como Facebook e Twitter também são bastante utilizadas em dispositivos móveis (inclusive durante os vôos da companhia);
- f) consumidores: que utilizam estas plataformas digitais para comunicar-se, interagir (uns com os outros ou com firmas), gerar e compartilhar conteúdo. O conteúdo gerado por estes consumidores e pela firma focal nas plataformas de mídia social representou o foco de observação do pesquisador durante estudo;
- g) parceiros da firma focal em iniciativas nestas plataformas digitais: por vezes, podem ser as próprias plataformas que propõem iniciativas específicas para serem conduzidas em conjunto com firmas; mas também podem ser outras firmas do setor (como, neste caso, outras companhias aéreas do grupo Virgin - Virgin Atlantic e Virgin Blue) ou firmas de tecnologia (como o Google, que estabeleceu parcerias com a Virgin America para uma competição chamada *Day in the Cloud* e para patrocinar Internet WiFi grátis aos viajantes

da companhia durante o período de festas de final de ano). Os parceiros listados neste mapa também não são exaustivos (são apenas alguns dos mais significativos), visto que muitas parcerias podem se formar para iniciativas pontuais ao longo do tempo;

- h) outras firmas do mesmo setor (competidores): que utilizam muitas das mesmas plataformas de mídia social, cada uma com iniciativas e resultados diferentes. Observou-se que algumas firmas do setor, nos EUA, contam com uma reputação positiva nas mídias sociais (especialmente as companhias mais novas, como Virgin America, JetBlue e Southwest), enquanto outras são odiadas e bastante criticadas pelos consumidores em múltiplas plataformas (principalmente as companhias mais tradicionais, como American Airlines, United e Delta). Embora este estudo não tenha se concentrado em acompanhar os competidores da firma focal no setor, alguns competidores foram, inevitavelmente, mencionados por consumidores e blogs nos ambientes sociais pesquisados. Portanto, eventualmente, algumas menções e comparações envolvendo competidores podem ser apresentadas no texto durante as descrições de campo.

O mapa do ecossistema digital da Virgin America, apresentado na Figura 10, ilustra o escopo no qual foi desenvolvida a pesquisa e a natureza do ambiente *online* em cujo contexto foram realizadas as análises e interpretações. Além disso, acredita-se que a elaboração de mapas deste tipo, pode ajudar as firmas a compreender as inter-relações existentes no ecossistema em que estão inseridas e a melhor planejar/controlar suas iniciativas em plataformas de mídia social. As variáveis que influenciam a implementação de estratégias de co-criação de valor nestas plataformas – representadas pelas categorias emergentes, expostas na seção seguinte – devem ser analisadas dentro do contexto do ecossistema, já que o modo como cada variável é definida por um agente do ecossistema tende a influenciar os demais.

Como as interações da firma focal e seus consumidores nas plataformas Twitter e Facebook foram observadas por um período maior de tempo e com maior profundidade nesta pesquisa, será apresentada, a seguir, uma breve descrição inicial referente a cada uma destas plataformas e a como a Virgin America inseriu-se nas mesmas.

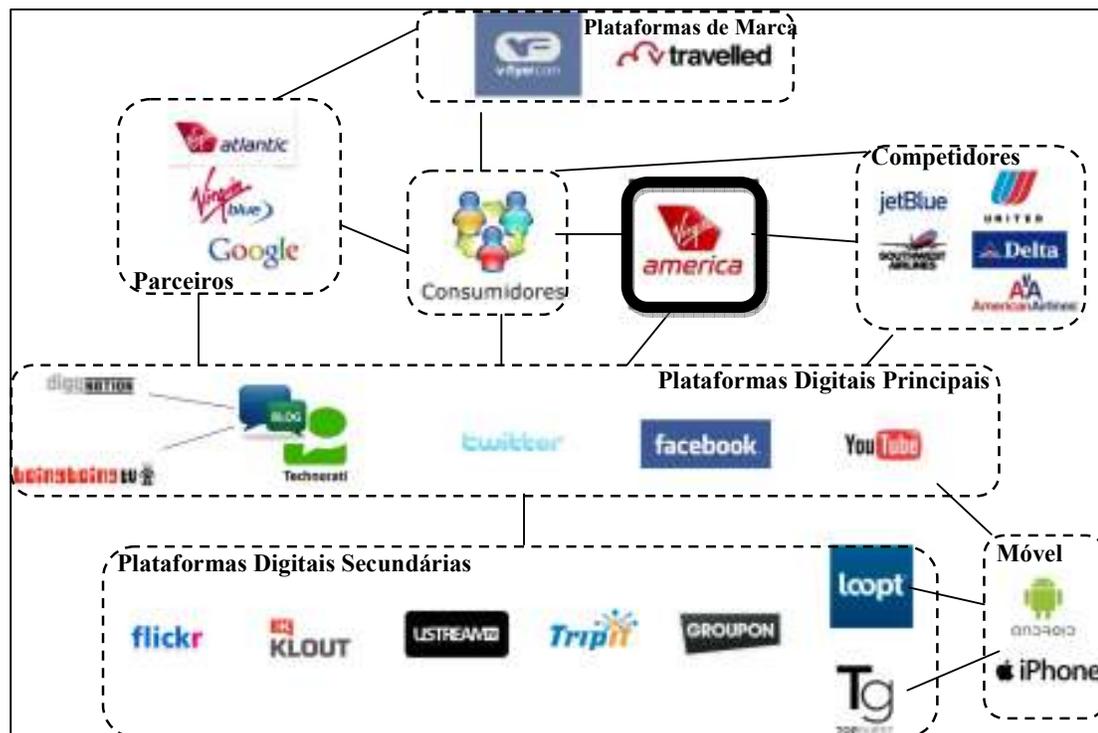


Figura 10. Mapa do Ecossistema Digital Pesquisado.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.1.1 Facebook

O Facebook, conforme informações do *site* da empresa, foi fundado em 2004, por Mark Zuckerberg, com o objetivo de ser uma ferramenta social que ajudasse as pessoas a se comunicarem mais eficientemente com seus amigos, familiares e colegas. A companhia tem desenvolvido tecnologias que visam facilitar o compartilhamento de informações através de um grafo social – que consiste no mapeamento digital das conexões sociais dos indivíduos no mundo real. A plataforma foi lançada, inicialmente, apenas para uso dos estudantes da Universidade de Harvard, nos EUA. No entanto, sua popularidade fez com que ela logo fosse adotada por outras Universidades e, em setembro de 2006, fosse aberta para o público em geral. Atualmente, o Facebook possui mais de 500 milhões de usuários ativos, 70% deles de fora dos EUA, sendo que 50% do total de usuários utiliza a plataforma quase que diariamente. Usuários, como um todo, gastam mais de 700 bilhões de minutos por mês no Facebook, interagindo com 900 milhões de objetos (páginas, grupos, eventos e comunidades) e

compartilhando 30 bilhões de unidades de conteúdo (publicações). O usuário médio está conectado a 80 páginas de comunidades (que incluem páginas de fãs) e cria 90 unidades de conteúdo por mês. A plataforma possui, ainda, mais de 250 milhões de usuários ativos que acessam através de dispositivos móveis (sendo que estes usuários são duas vezes mais ativos que os demais) e mais de 2,5 milhões de websites integrados à plataforma. Em suma, o Facebook legitimou-se como a rede social mais utilizada do mundo atualmente, tornando-se um padrão em seu setor.

A Virgin America iniciou suas atividades no Facebook em junho de 2008. Durante este ano, o uso do Facebook pela companhia ocorreu de forma mais eventual e muitas publicações do seu mural eram réplicas de suas mensagens do Twitter. Somente a partir de 2009 a companhia passou a dedicar-se mais a esta plataforma - buscando formas de engajar os seus fãs e tratando-os como membros de sua comunidade. Com isto, a participação dos consumidores no mural da Virgin America na plataforma tornou-se bastante significativa, com muitos comentários direcionados à companhia e conversas dos consumidores entre si.

Apesar das páginas de empresas no Facebook serem chamadas de “páginas de fãs”, observa-se que não necessariamente todos que participam das conversas no mural de uma firma são fãs. Usuários insatisfeitos com uma firma, que desejam reclamar sobre sua experiência, também participam e registram suas mensagens. Algumas firmas permitem que qualquer usuário possa publicar um novo tópico em seu mural, outras permitem apenas que os usuários comentem sobre tópicos criados pela empresa. A Virgin America utiliza a segunda abordagem. Embora a tática de deixar a criação de tópicos aberta para qualquer usuário pareça mais democrática, observa-se que o mural de empresas que adotam esta abordagem tornam-se repletos de mensagens desinteressantes e que acabam ficando sem resposta da firma (ou até de outros usuários). O visual do mural torna-se mais "sujo" e de difícil leitura - e alguns tópicos de usuários podem ser totalmente inapropriadas ou sem sentido dentro daquele contexto. A Virgin America disponibiliza uma área separada dentro de sua página do Facebook com um fórum de discussões tradicional. Neste fórum, qualquer usuário pode criar tópicos e discutir. Porém, na prática, observa-se que os usuários participam muito mais do mural do que do fórum de discussões, que acabou ficando estagnado.

O Facebook é visivelmente utilizado pela Virgin America como uma ferramenta para interagir com os consumidores e estimular seu engajamento. Observa-se que esta é uma forma de criar mais pontos de contato com o usuário, além do contato que tradicionalmente ocorre no momento da compra ou do uso do serviço. A idéia demonstra ser a de transformar os usuários em colaboradores, ajudando a espalhar boca-a-boca positivo sobre a companhia

através de seus testemunhos. Além disso, em vários momentos, os consumidores são estimulados a fornecer sugestões ou críticas a respeito de serviços a serem disponibilizados pela companhia. Neste caso, a intenção envolve, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de um serviço mais adequado ao que o consumidor espera e a sua identificação com aquele serviço. Ou seja, a iniciativa nem sempre tem o caráter de utilizar o conhecimento do consumidor para criar um serviço que não poderia ser criado sem a sua participação; por vezes, a intenção pode ser apenas a de transformar o processo de criação em algo divertido que o faça sentir-se parte de uma comunidade da marca. Isto remete à idéia da criação conjunta de experiências nas plataformas de mídia social. Uma co-criação da experiências pode influenciar a co-criação de melhores produtos/serviços e/ou da marca, mas seu objetivo principal é criar mecanismos de engajamento.

4.1.2 Twitter

A Virgin America iniciou seu perfil no Twitter no início de 2008, apenas divulgando promoções. Naquele momento, a companhia aérea, que iniciou suas atividades em 8/8/2007, recém completava poucos meses de existência e ainda oferecia poucas rotas, como: San Francisco (sua base), Los Angeles, Las Vegas, New York e Washington DC. Todas eram grandes cidades, com potencial turístico e de negócios, duas na costa leste e três na costa oeste. Outras rotas viriam se somar a estas, pouco tempo depois. Mas, o mais interessante, foi a atenção que a Virgin America chamava desde antes do início de suas operações e a curiosidade dos viajantes em experimentar a nova companhia aérea. O fato de ser uma companhia com poucas rotas a tornava, ainda, pouco atrativa para o segmento corporativo (para o qual programas de milhagem e disponibilidade de rotas/horários variados é mais relevante). Com poucas rotas e pouca verba para investimento em propaganda de massa, a Virgin America resolveu investir em serviços diferenciados (que merecessem ser comentados) e apostar no uso das mídias sociais como forma de divulgar sua marca e criar uma empatia/engajamento com os consumidores.

Já em seus primeiros dias de Twitter, a Virgin America recebeu mensagens de usuários interessados em saber sobre qual o objetivo da empresa naquela plataforma. As respostas iniciais foram que o perfil divulgaria informações sobre a empresa e promoções - algo que se transformaria ao longo do tempo, à medida que a companhia começasse a

experimentar com a nova plataforma. Naquele momento, a Virgin America demonstrava ainda não ter a real dimensão do que o Twitter se tornaria para ela e o quanto suas ações naquele meio iriam além de simples divulgações.

É importante observar que, em janeiro de 2008, o próprio Twitter ainda estava em seu estágio inicial - a adoção da plataforma não chegava perto do que é hoje e sua real utilidade e finalidade ainda era questionada. Colocando em contexto, o Twitter foi lançado em julho de 2006, mas só começou a se tornar popular em 2007 no evento South by Southwest (SXSW) - um festival/conferência de filmes, música e interatividade, que ocorre toda primavera em Austin, TX. O evento iniciou em 1987 como um festival mais voltado para música e filmes (com foco em novos talentos). Contudo, desde 1999 foi criada uma divisão do evento apenas para interatividade - um reflexo das proporções que a Internet vinha ganhando naquele momento. Em 2006, o evento contou com participações dos fundadores da Wikipedia, Jimmy Wales, e do Craigslist, Craig Newmark. Em 2007, chegou a vez do Twitter ser comentado e utilizado no evento, começando a ganhar popularidade (tanto que, por vezes, foi erroneamente reportado que a plataforma havia sido lançada neste evento). Em 2008, o próprio Facebook foi apresentado no evento por Mark Zuckerberg. Esta divisão de interatividade do SXSW, ao longo dos anos, foi atraindo uma forte audiência de empreendedores e criadores da web - garantido ao evento uma reputação de solo fértil para novas idéias e tecnologias criativas. Ou seja, este é um evento importante a ser situado no contexto desta pesquisa, não apenas para situar quando e onde o Twitter começou a ganhar popularidade, mas porque muitos usuários de plataformas de redes sociais (indivíduos e firmas) participam deste evento anualmente.

Voltando ao Twitter, alguns números ajudam a compreender e contextualizar seu crescimento e como ele foi ganhando importância e adeptos. No SXSW, em 2007, o uso da plataforma aumentou de 20 mil para 60 mil mensagens por dia. A equipe do Twitter, inteligentemente, colocou 2 telas de plasma de 60 polegadas na entrada da conferência, exclusivamente para apresentar mensagens da plataforma. Consequentemente, palestrantes mencionaram o serviço, os participantes começaram a enviar mensagens e os blogueiros o adotaram. A reação no festival foi muito positiva e o Twitter foi premiado com o prêmio Web Award. Em 2007, a plataforma tinha 400 mil *tweets* publicados por trimestre; o que cresceu para 100 milhões de *tweets* por trimestre durante 2008. Ou seja, foi em 2008 que o serviço realmente começou a ganhar proporções maiores e ganhar o público - o que torna a Virgin America uma das pioneiras neste ambiente social *online*. Em 2010, após em crescimento ainda mais vertiginoso, o Twitter alcançou a marca de 65 milhões de *tweets* por dia.

Em janeiro de 2008, portanto, quando a Virgin America começava a se aventurar no Twitter, ainda havia muito a se descobrir e desenvolver sobre a plataforma em termos de estratégias de uso. Além disso, a plataforma não contava ainda com tantos (e tão fiéis) usuários, que hoje em dia utilizam o Twitter em seus computadores e celulares - relatando experiências e trocando mensagens em tempo real, de qualquer lugar. Mas, como a Virgin America, lançada apenas cinco meses antes, já resolveu apostar em uma plataforma que recém estava surgindo aos olhos do mundo? Por que resolveu investir tão cedo neste meio?

Acredita-se que uma das explicações encontra-se no local onde a empresa decidiu se estabelecer, San Francisco/CA, no coração do chamado Vale do Silício, cercada de profissionais e empresas ligados ao mundo da informática e da Internet. Muitos profissionais com perfil de TI viriam a formar a equipe da nova companhia aérea e muitas firmas de tecnologia vizinhas viriam a se tornar parceiras, no futuro, em iniciativas de engajamento com os consumidores. Na próxima seção, será discutido mais detalhadamente como esta localização geográfica parece ter sido relevante para o perfil/identidade que a Virgin America acabou desenvolvendo nas mídias sociais. Outra possível explicação, está na própria identidade do grupo Virgin, liderado pelo carismático CEO Richard Branson. A marca da empresa está identificada com uma imagem de inovação, empreendedorismo, agir de acordo com a perspectiva do consumidor, diversão, descontração, irreverência, rebeldia. De certo modo, a fundação da Virgin America foi o momento em que a marca rebelde, divertida e empreendedora da Virgin encontrou o mundo da TI e Internet do Vale do Silício - e parece ter sido um casamento interessante. Uma cultura corporativa que estimula a inovação, o risco, a ação de acordo com a perspectiva do consumidor foi um terreno fértil para que os chamados *geeks* (aficionados por tecnologia) desenvolvessem planos mirabolantes com base nas emergentes mídias sociais. Já em 28/1/2008, no próprio Twitter, a Virgin America afirmava que amava os *geeks* - isto, certamente, tem um significado a ser levado em conta e que ajuda a compreender a inserção da companhia nesta plataforma naquele momento. Com o passar dos anos, a Virgin America adotou o Twitter como um de seus canais oficiais, utiliza-o diariamente para diversas iniciativas junto a seus consumidores e já relatou ter obtido interessantes resultados provenientes do uso desta plataforma.

4.2 TEORIA SUBSTANTIVA: CATEGORIAS, DESCRIÇÕES E HIPÓTESES

Esta seção apresenta a teoria substantiva que emergiu dos dados durante o processo de análise. A teoria substantiva, segundo os métodos utilizados, é composta por um conjunto de categorias conceituais - que ajudam a fazer sentido do fenômeno no ambiente pesquisado - e relações entre estas categorias. Propriedades das categorias ou relações entre elas originam hipóteses, que também serão apresentadas nesta seção. Complementarmente, para reforçar a integração e validação entre os dois métodos de pesquisa utilizados, optou-se por apresentar as descrições sobre o ecossistema (geradas pela netnografia) divididas por categoria (gerada pela *grounded theory*). Assim, cada categoria é explorada com mais profundidade, aliando-se uma interpretação conceitual a descrições de observações práticas.

A categoria-principal identificada na pesquisa foi a “co-criação de experiências *online*” – que será detalhada na seção seguinte. Portanto, seguindo o procedimento de coleta seletiva da *grounded theory*, todas as demais categorias e sub-categorias apresentadas a seguir têm alguma relação com esta categoria-principal. Propõe-se que o desenvolvimento de novos processos de negócio abertos pela firma, baseados na co-criação com consumidores em plataformas de mídia social, dependa de uma interação e compartilhamento de experiências com estes consumidores - visando criar algum tipo de engajamento. Esta iniciativa, pela perspectiva do *marketing*, resultaria em valor à empresa, pelo desenvolvimento de uma maior identificação dos consumidores com sua marca e um maior interesse deles em manter algum tipo de relacionamento com a firma. Esta afirmação, que define a co-criação de experiências *online* como categoria-principal identificada neste estudo, está expressa na hipótese 1, a seguir.

Hipótese 1: *A co-criação de experiências online é o principal habilitador para a integração de conhecimentos/capacidades de consumidores em processos de negócio da firma através do uso de plataformas de mídia social.*

No caso estudado, observou-se que a Virgin America tem utilizado, fortemente, as plataformas de mídia social como ferramentas para interagir com consumidores e estimular seu engajamento. A firma, assim como seus parceiros e competidores, desenvolve várias iniciativas para disputar o interesse dos consumidores nas mídias sociais. Percebe-se que esta é uma forma de criar mais pontos de contato com o usuário, além do contato que

tradicionalmente ocorre no momento da compra ou do uso do serviço. Com mais pontos de contato, a firma busca estender as experiências dos consumidores com a firma, utilizando um ambiente interativo para tornar este processo contínuo. Desta forma, a firma busca propor mecanismos de interação social na *web* que a permitam co-criar experiências significativas e interessantes para o consumidor. O ato de viajar está muito relacionado à criação de experiências - se a empresa conseguir criar experiências com seu consumidor antes, durante e depois da viagem, isto pode aumentar sua identificação com a marca e, ainda, a possibilidade que a recomende a seus pares.

Outras formas de co-criação observadas neste estudo – co-criação de marca em tempo real e co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços – também influenciam processos de negócio da firma e têm esta categoria como antecedente. A co-criação de marca em tempo real busca transformar os consumidores em co-criadores da marca, ajudando a espalhar um boca-a-boca positivo através dos conteúdos que geram e compartilham – o que daria mais credibilidade à marca perante os amigos destes usuários do que algum tipo de propaganda paga. A capacidade de responder adequadamente a críticas e de envolver os consumidores neste processo, como embaixadores da marca, também está envolvida neste tipo de co-criação. A co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços envolve a interação contínua com os consumidores através das plataformas de mídia social durante todo o processo de desenvolvimento de produtos/serviços. Observou-se que os consumidores podem contribuir em diversas etapas do processo, desde a geração da idéias, passando por testes de conceitos/protótipos, até ações de lançamento. A idéia é co-desenvolver produtos/serviços com quem os usa, compreendendo melhor suas necessidades e desejos, para aumentar a sua receptividade quando forem lançados no mercado. Além disso, transformar este processo de co-criação em algo divertido e interessante, que faça o consumidor sentir-se parte do que está sendo criado, também ajuda a estabelecer um envolvimento emocional do consumidor com a marca. Conforme expresso na hipótese 2, abaixo, o grau destas outras formas de co-criação com consumidores identificadas neste estudo (que serão detalhadas em seções posteriores) dependem do grau de co-criação de experiências *online* desenvolvida entre a firma e seus consumidores.

Hipótese 2: *A co-criação de experiências online é um antecedente para as co-criações de marca e de conhecimento sobre produtos/serviços em plataformas de mídia social.*

Em suma, o foco da reflexão para a firma, que a motiva a envolver-se em diferentes formas de co-criação, parece ser: se meus consumidores (atuais e potenciais) estão lá fora, na *web*, conversando sobre mim, trocando dicas, influenciando uns aos outros e manifestando o que gostariam que fosse diferente - então, como posso utilizar estas plataformas para participar destas conversas, ouvir o que eles têm a dizer, responder a eles, estimular que falem positivamente sobre mim e me recomendem, enfim, engajá-los a ajudar-me a criar o negócio que eles gostariam que eu fosse. Portanto, o engajamento do consumidor através da co-criação de experiências *online* precede sua participação em outras formas de co-criação. A falha de muitas firmas nas mídias sociais está em tratar este como mais um canal de *broadcast*, para divulgar informações e tentar vender. No entanto, este canal é diferente, pois ele tem duas vias. O consumidor responde instantaneamente à informação que recebe e as firma precisam saber como agir neste novo ambiente. Elas precisam, de fato, aprender a conversar e a interagir – o que envolve uma melhor compreensão do ambiente e uma série de ações internas e externas. A Figura 11 ilustra as hipóteses 1 e 2 expressas nesta seção, apresentando a co-criação de experiências *online* como: categoria-central que habilita a integração de conhecimentos/capacidades externos aos processos de negócio da firma, através do uso de plataformas de mídia social; e antecedente para as outras duas formas de co-criação identificadas.



Figura 11. Co-criação em plataformas de mídia social (MAXQDA)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, será detalhada cada categoria que emergiu da pesquisa e suas sub-categorias, contendo sua interpretação, descrições dos casos por categoria e hipóteses propostas. Em seguida, serão apresentadas relações encontradas entre categorias e sub-categorias, também com suas respectivas hipóteses.

4.2.1 Co-criação de Experiências Online

O ato de viajar está associado a vivenciar experiências. A decisão de compra do viajante consiste em se colocar virtualmente no destino antes de estar fisicamente lá. Para isso, cada vez mais, ele utiliza a Internet como ambiente para começar a construir virtualmente a experiência que viverá mais tarde no mundo real. Além disso, atualmente, o consumidor pode continuar conectado ao ambiente virtual durante sua viagem (especialmente por meio de dispositivos móveis), compartilhando conteúdo e comunicando-se com outras pessoas e firmas; e, também, relatar na Internet as experiências vividas (boas e ruins), quando retornar da viagem. Ou seja, a Internet tornou-se um ambiente social onde o viajante vive experiências antes, durante e depois de sua viagem se concretizar. Isto traz às firmas do setor a oportunidade de se unirem aos consumidores nestes ambientes sociais *online* e participarem do processo de criação destas experiências, visando um engajamento emocional.

Portanto, propõe-se que a principal iniciativa de uma firma do setor que deseje integrar conhecimentos e capacidades de consumidores *online* a seus processos de negócio, seja fazer uso de plataformas de mídia social para estabelecer mais pontos de contato com eles e buscar engajá-los em experiências interessantes que envolvam a marca. Neste caso, a co-criação não se refere apenas à experiência com o consumo do produto/serviço em si (que também é importante e complementa o processo), mas à experiência dos consumidores no ambiente *online* - aproveitando para criar novas interações com eles nos momentos em que não estão consumindo a viagem, mas estão na Internet envolvidos com experiências relativas a ela. Esta não é, também, uma iniciativa focada em vendas. Trata-se da iniciativa de participar de experiências e interações que já ocorrem entre consumidores, entrando em seu “círculo de confiança” e conquistando sua admiração. Estas iniciativas podem até envolver promoções e premiações, mas o que importa, neste caso, é a diversão do consumidor em participar e a percepção positiva que ele possa ter da empresa durante este processo.

Observa-se que, ao despertar o interesse dos consumidores em interagir com a firma, ela estará dando seu primeiro e mais importante passo em direção a novas formas de colaboração. A propensão do consumidor em falar bem da firma em seus canais de mídia social e recomendá-la a seus pares aumentará, assim como seu interesse em discutir sobre novos serviços que a firma poderia oferecer. Caso não tenha interesse em se engajar com a firma através de experiências, o consumidor dificilmente se envolverá em outros tipos de co-criação. A recomendação da marca entre consumidores e o seu envolvimento na discussão de

novas idéias para produtos e serviços são resultados indiretos da co-criação de experiências *online*, pois a experiência positiva leva a outros tipos de co-criação.

O desenvolvimento de uma identificação emocional do consumidor com a firma, portanto, é o principal resultado direto desta co-criação de experiências online. Esta identificação emocional tem valor para a firma, pela possibilidade que traz de reter consumidores atuais e estimular a experimentação por parte de consumidores potenciais. Ao mesmo tempo, o valor para os consumidores consiste na própria experiência vivida e no sentimento positivo que ela gera. Esta forma de co-criação, portanto, envolve a abertura do processo de relacionamento com consumidores da firma - evoluindo de um processo no qual a firma buscava se relacionar com consumidores no momento da compra e/ou do consumo de um produto/serviço e criar uma experiência positiva (reunindo informações sobre o consumidor para, posteriormente, personalizar o atendimento); para um processo em que ela busca se relacionar com consumidores continuamente (criando novos pontos de contato *online*) e co-criar experiências interativas em tempo real. Ou seja, em vez da experiência ser meramente oferecida pela firma para que o indivíduo a consuma, o indivíduo passa a co-criar a experiência através de múltiplas interações com a firma e outros consumidores ao longo do tempo. O papel do consumidor passa a ser menos passivo e mais ativo, pois ele influencia o processo e o transforma através de sua participação.

No caso estudado, a Virgin America, por estar ingressando no setor e iniciando com poucas rotas, decidiu focar no consumidor aficcionado por tecnologia e Internet, o que fazia sentido por sua base ser em San Francisco, coração do Vale do Silício. Assim, a companhia tem investido bastante no uso de plataformas de mídia social e parcerias com firmas de Internet da região para desenvolver uma série de iniciativas de interação com seus consumidores e co-criar experiências com eles. Desde sua fundação, no final de 2007, a Virgin America vêm realizando um trabalho destacado em múltiplas plataformas digitais, tendo se tornado a empresa mais amada das mídias sociais. A firma apresenta um foco claro em desenvolver experiências com seus consumidores de forma integrada (associando várias plataformas de mídia social) e contínua, utilizando fortemente plataformas das quais os consumidores já participam, tais como: Facebook, Twitter, YouTube, etc. Executivos da Virgin America comentam que a influência das mídias sociais em relação à sua marca ocorrerá de qualquer forma, tenha a companhia voz ativa no processo ou não – logo, ela optou por ser um participante ativo nestas conversações. Por oferecer acesso a Internet WiFi em todos seus vôos, a Virgin America ainda tem a oportunidade de dialogar com seus consumidores enquanto eles estão a bordo. Segundo executivos da empresa, o uso de Twitter

pelos passageiros durante os vôos tem crescido exponencialmente em um curto período de tempo, o que pode significar mais oportunidades de engajamento. Como afirma o CEO do grupo Virgin, Sir Richard Branson, a companhia não tem medo de buscar o engajamento com seus consumidores.

Acredita-se que este tipo de experiência ajuda a engajar os consumidores de formas mais significativas, promovendo experimentação aliada a socialização. Ao longo do tempo, em cada interação, experiências vão sendo co-criadas e a interação com os consumidores vai influenciando a forma e os resultados dos processos de negócio das firmas. Ou seja, as firmas passam a abrir seus processos, para que sejam executados com a participação ativa de consumidores. Observa-se esta participação ocorrendo, especialmente, através da criação e compartilhamento de conteúdo (texto, imagens, vídeos, áudio) por consumidores em plataformas de mídia social. Ao entrar na conversa dos consumidores, interagindo e criando laços com eles, a firma pode utilizar este conteúdo na forma de conhecimento a ser integrado a seus processos de negócio ou, até mesmo, desenvolver processos de negócio que sejam co-executados pelos próprios consumidores, através da criação e compartilhamento de conteúdo para finalidades que interessam à firma (por exemplo, propaganda, relações públicas, suporte ao consumidor, etc). Há diferenças entre oferecer uma experiência ao consumidor ou tornar o consumidor um participante da criação daquela experiência, pois, no segundo caso, ele se sente mais engajado com o processo.

Comentários observados em blogs que discutem o tema citam que firmas como Amazon e Virgin estão aprendendo a liderar com seus consumidores – estabelecendo um engajamento que estimula estes consumidores a transmitir suas experiências a seus pares, através de boca-a-boca. Outros comentários dizem que o Twitter está substituindo a forma das firmas pensarem seu serviço de suporte ao consumidor e que as plataformas de mídia social, em geral, estão se tornando os novos *reviews* da Amazon.com (servem como fonte para tomadas de decisão de compra, com base em relatos de pares). A diferença seria que um *review* negativo agora viaja mais rápido do que nunca e as experiências dos consumidores influenciam mais ainda a decisão de outros. Observa-se que experiências são descritas em forma de sentimentos, pois a forma como consumidores descrevem experiências é “ela me faz sentir...”. Portanto, a co-criação de experiências *online* busca despertar sentimentos no consumidor mesmo quando ele não está diretamente consumindo o produto/serviço. Neste sentido, em uma discussão de um blog foi citada uma frase da escritora e poeta norte-americana Maya Angelou: “pessoas esquecerão o que você disse, pessoas esquecerão o que você fez, mas pessoas nunca esquecerão como você fez com que se sentissem”. Desta forma,

acredita-se que experiências *online* podem criar um componente emocional – importante para a formação de comunidades virtuais em torno de uma marca – muito maior do que qualquer uso de mídias tradicionais passivas. Trata-se, conforme usuários argumentam em *blogs* sobre o tema, de conversações e trocas mútuas de valor – experiências compartilhadas direcionam afinidades emocionais, estabelecem confiança e estimulam relações de longo prazo.

Durante a análise dos dados, cinco sub-categorias emergiram como propriedades que compõem a categoria de co-criação de experiências *online* e influenciam sua operacionalização pelas firmas (Figura 12). São elas: perfil da firma; perfil do consumidor-alvo; escolha de plataformas; escolha de parceiros; e iniciativas de interação.

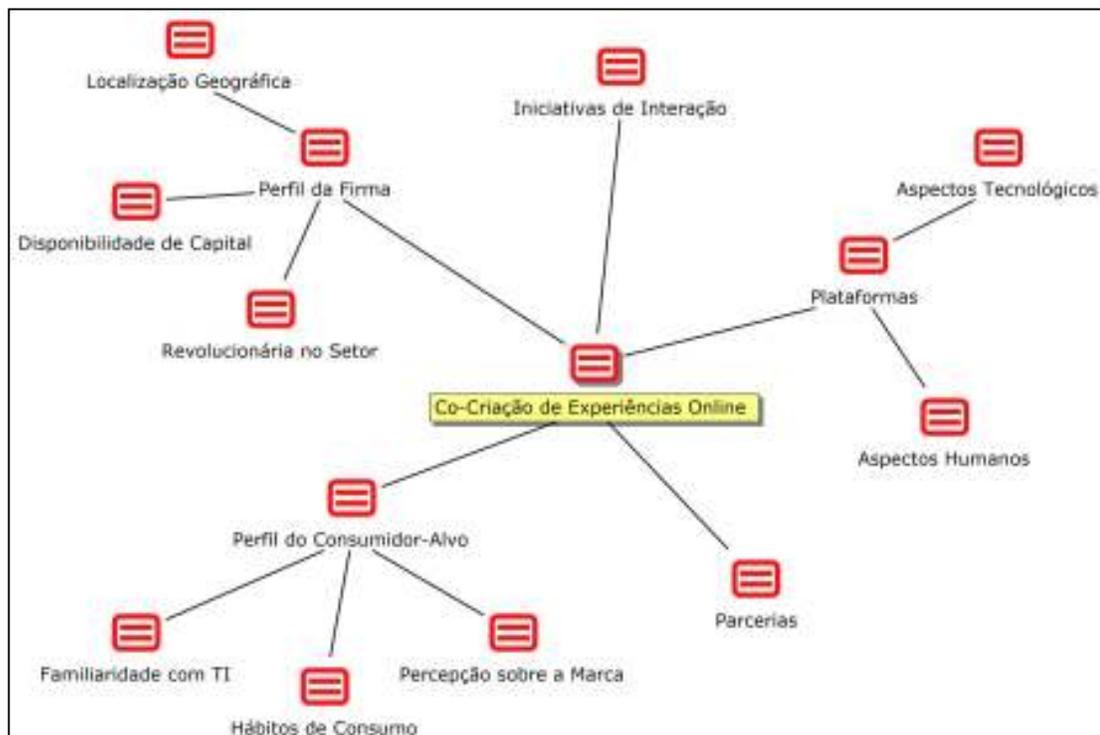


Figura 12. Co-criação de Experiências Online (MAXQDA)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estas propriedades representam variáveis com as quais a firma precisa lidar para promover uma co-criação de experiências *online* com seus consumidores em plataformas de mídia social. Conforme será detalhado nas seções seguintes, características específicas de cada uma destas propriedades podem habilitar ou inibir este tipo de co-criação. Uma configuração adequada destas propriedades, portanto, conforme expresso na hipótese 3, aumentaria o grau de sucesso na utilização de plataformas de mídia social para integrar capacidades/conhecimentos dos consumidores ao processo da firma de relacionamento com

clientes. Diferente do processo tradicional de relacionamento com clientes, neste caso o processo envolve: uma comunicação interativa e em tempo real, fortemente baseada em informação e entretenimento, que pode ser iniciada pela firma ou pelo consumidor, e que é contínua ao longo do tempo (mesmo quando o indivíduo não está comprando e nem consumindo um serviço da firma). A consequência direta deste tipo co-criação é o aumento no engajamento emocional de consumidores com a firma, como é possível observar através do percentual de menções positivas (elogiosas) à marca nas mídias sociais e do volume de participação dos consumidores nas iniciativas de interação propostas.

Hipótese 3: *Uma maior co-criação de experiências online, capaz de gerar maior engajamento emocional com consumidores, é influenciada por:*

3a) *características da firma, como localização geográfica com maior acesso a empresas e profissionais de TI, menor orçamento disponível para mídia tradicional, e uso de uma linguagem que chame os consumidores a participar de uma revolução no setor;*

3b) *características do consumidor-alvo, como maior familiaridade com TI, uma percepção positiva sobre a imagem da marca, e hábitos de consumo atendidos pelos serviços da firma;*

3c) *uso de múltiplas plataformas de mídia social abertas (não-proprietárias);*

3d) *mais parcerias online com outras marcas identificadas com o consumidor-alvo;*

3e) *proposição e participação de uma maior variedade de iniciativas de interação online, com linguagem mais humana e bem-humorada.*

4.2.1.1 Perfil da Firma

Esta sub-categoria refere-se às características da firma e ao contexto institucional em que está inserida. Observou-se que o perfil da firma influencia suas iniciativas de co-criação de experiências *online*, podendo facilitar ou dificultar o processo. Além disso, este perfil orienta os objetivos estratégicos que a firma busca nas plataformas de mídia social, podendo dar uma maior ou menor ênfase a este tipo de iniciativa. Muito do perfil da Virgin America de se integrar às mídias sociais e buscar novas formas de interação com consumidores vem da cultura da Virgin Atlantic – primeira companhia aérea do grupo Virgin, que possui uma reputação de inovadora. Contudo, apesar das afinidades culturais existentes, a Virgin America desenvolveu uma personalidade própria, bastante voltada para o uso da Internet e novas

tecnologias - o que ajudou a estimular o uso de plataformas digitais para o relacionamento com seus consumidores.

As propriedades desta sub-categoria, que emergiram dos dados e ajudam a compreender o perfil da firma focal, foram: localização geográfica; disponibilidade de capital; e discurso “revolucionário” no setor. Propõe-se que cada uma destas propriedades influencia a co-criação de experiências *online* no ecossistema estudado, como discutido a seguir.

4.2.1.1.1 *Localização geográfica*

Observou-se que a localização geográfica da firma focal estudada era percebida pelos participantes (executivos, parceiros e consumidores) como facilitadora do seu processo de co-criação de experiências em plataformas de mídia social. A Virgin America resolveu estabelecer-se em San Francisco/CA, no coração do Vale do Silício, cercada de profissionais e empresas ligados ao mundo da informática e da Internet. Muitos profissionais com este perfil voltado para tecnologia da informação vieram a formar a equipe da nova companhia aérea e muitas empresas vizinhas tornaram-se parceiras em iniciativas de engajamento com consumidores nas mídias sociais. Portanto, este ambiente geográfico demonstra ter sido uma influência relevante para o perfil/personalidade que a Virgin America acabou desenvolvendo.

A pré-disposição da Virgin America de investir nas mídias sociais foi importante como orientação estratégica do grupo Virgin, mas a localização geográfica escolhida foi relevante para a operacionalização desta orientação, já que facilitou o acesso a recursos de mão-de-obra e parcerias que, provavelmente, seriam mais difíceis de obter em outros locais. A Virgin America, por sua imagem de empreendedorismo, também criou uma identificação com os empreendedores que atuam nas várias firmas de tecnologia do Vale do Silício. Além disso, é perceptível que a região abraçou a firma como a sua companhia aérea (a única sediada na Califórnia), assim como a firma demonstrou publicamente, por diversas vezes, seu orgulho por estar sediada em San Francisco. Entre muitas de suas iniciativas, a companhia: filmou e compartilhou no YouTube um vôo panorâmico de uma de suas aeronaves sobre pontos turísticos de San Francisco (como a ponte Golden Gate); patrocinou e desfilou no SF Pride (desfile GLS típico da cidade); doou, para os parques nacionais do Estado da Califórnia, 1 dólar para cada passageiro voando no Dia da Terra; incentivou que os próprios passageiros doassem um valor aos parques da Califórnia para neutralizar a emissão de carbono do seu vôo

(tudo através do sistema de entretenimento da aeronave); distribuiu *vouchers* e camisetas em jogos do time de beisebol San Francisco Giants; etc.

Como manifestação desta identificação da firma com o local onde está sediada, moradores do Estado da Califórnia costumam receber uma atenção especial da companhia em suas promoções e iniciativas de interação. Por exemplo, em competições *online* para promover o lançamento das rotas para Orlando e Cancun os consumidores que vivem na Califórnia tiveram vantagens para concorrer a passagens gratuitas. Frequentemente, a companhia também realiza iniciativas de engajamento especialmente voltadas para moradores da Califórnia. Percebe-se que estes consumidores demonstram interesse e empogação com as iniciativas da Virgin America, manifestando isto através de mensagens nas mídias sociais. Consumidores comentam no Twitter: “Eu amo a companhia aérea da minha cidade!”. Ao mesmo tempo isto estimula um pouco a inveja de consumidores que vivem em outros Estados e os faz clamar para que a Virgin America ofereça rotas para suas cidades. De qualquer forma, isto ajuda a chamar a atenção para a marca da empresa.

Nick Schwartz, o humano por trás das contas da Virgin America no Twitter e Facebook, comentou que a empresa conta com uma ótima equipe, composta por pessoas que já eram ativas no espaço digital mesmo antes do lançamento da companhia aérea. Schwartz conta: “por ser uma nova companhia aérea, nós temos algumas novas tecnologias interessantes em nossas aeronaves, então nós obtivemos muito interesse orgânico e fãs *online* mesmo antes de começarmos a voar – nossos sites de mídia social foram uma extensão natural disto e um ótimo lugar para nos conectarmos com nossos fãs e consumidores sobre vendas, anúncios de rotas e quaisquer novos produtos, como nosso *WiFi* em toda a frota”. A gerente de mídia social da Virgin America, Jill Fletcher, elencou algumas vantagens da companhia estar localizada em San Francisco, CA: “O fato de nós estarmos sediados no Vale do Silício nos dá uma vantagem, porque nós estamos constantemente rodeados por pessoas com conhecimento e nós temos recebido muitos *inputs* de líderes de mídia social desde nosso lançamento. Sendo a única companhia aérea sediada aqui, eles nos adotaram como sua própria, porque nós somos a companhia aérea tecnológica e *nerd* – eles nos apoiaram antes de qualquer outro. Antes mesmo de termos começado a voar, Kevin Rose do *site* Digg nos incluiu em seu programa *online* – enfim, muitos destes caras nos adotaram”. De fato, desde sua fundação a Virgin America já aliou-se a renomadas firmas do setor de Internet da região, como YouTube, Google, Twitter e o blog BoingBoing.

Uma interessante parceria sua com o YouTube promoveu a primeira transmissão ao vivo pela Internet do ar para terra, de uma aeronave da Virgin America para milhares de

pessoas no evento YouTube *Live* em San Francisco e milhões de espectadores *online*. Este evento serviu, também, para promover o lançamento do serviço de Internet *WiFi* a bordo das aeronaves da Virgin America. O voo contou com celebridades da Internet, que gravaram vídeos a bordo da aeronave. Posteriormente, a Virgin America disponibilizou vários destes vídeos em seu canal do YouTube. Os passageiros do voo (incluindo membros especialmente convidados do programa de milhagem da companhia - *Elevate*) tiveram a chance de experimentar, em primeira mão, a navegação via *WiFi* a 35 mil pés de altitude. No Twitter, a firma foi a pioneira no envio de *tweets* promovidos, tendo sido convidada pelos próprios executivos do Twitter devido à sua atuação destacada nas mídias sociais. Com o Google, a Virgin America promoveu o evento “*Day in the Cloud*”, a primeira competição *online* a ser realizada, simultaneamente, no ar e na terra. O Google criou vários “quebra-cabeças” que os consumidores precisariam responder utilizando recursos dos serviços *online* Google Apps, sendo que a competição ocorria entre consumidores utilizando Internet *WiFi* a bordo de vôos da Virgin America e outros consumidores acessando o site da competição em terra. Além disso, o Google tem patrocinado acesso à Internet *WiFi* grátis para os passageiros da Virgin America no período de festas de final de ano. O blog BoingBoing, também da Califórnia, tornou-se um parceiro fiel da Virgin America e um elo importante com seus consumidores aficionados por tecnologia. Atualmente, vídeos criados pelo BoingBoing são, inclusive, oferecidos como opção de entretenimento nos vôos da companhia e através do perfil da Virgin America no Facebook.

Enfim, quando a Virgin America iniciou suas operações nos EUA, a referência na mente dos consumidores era a companhia Virgin Atlantic, com sua imagem divertida, sexy e inovadora. Contudo, percebe-se que a combinação do tipo de cultura organizacional promovido pela Virgin com os conhecimentos de Internet dos recursos humanos e empresas locais resultou em um modelo de negócio único. Em termos do uso de plataformas de mídia social para co-criar experiências com consumidores, a Virgin America tem apresentado iniciativas mais inovadoras e bem-sucedidas do que a própria Virgin Atlantic, criando uma identidade própria.

4.2.1.1.2 Disponibilidade de Capital

A disponibilidade de capital da firma focal para investir em suas operações e na promoção do seu lançamento (e, futuramente, no lançamento de suas novas rotas e serviços) foi outra propriedade do perfil da firma que teve influência sobre suas iniciativas nas mídias sociais. Muitas vezes, a Virgin America manifestou que, como uma nova entrante no setor de transporte aéreo dos EUA, ela não possuía o mesmo orçamento de outras firmas já estabelecidas para investir em propaganda. Além disso, iniciaria com poucas rotas e opções de horários, se comparada com os competidores. Esta limitação de capital para investimento em mídias tradicionais seria um desafio sério a ser superado pela companhia. Afinal, tratava-se de uma empresa ainda pequena, com uma equipe enxuta, poucas aeronaves e rotas, tentando entrar em um mercado altamente competitivo, sem verbas para propaganda. Neste contexto, as plataformas de mídia social foram vistas pela companhia, estrategicamente, como um caminho para se comunicar com os consumidores, tentar co-criar uma identificação com eles e despertar seu interesse por experimentar seus serviços. Um consumidor engajado em uma co-criação de experiências *online* com a firma estaria mais disposto a enfrentar rotas e horários menos convenientes para poder dar continuidade à sua experiência no mundo real.

A Virgin America entrou no mercado com baixos preços, o que também poderia ser um atrativo para a experimentação, mas este elemento não seria suficiente, visto que outras companhias de baixo custo - como JetBlue e Southwest - já operavam no mesmo mercado e com mais opções de rotas e horários. A co-criação de uma nova experiência online associada à experiência real, criando uma forma de voar que fosse mais divertida, foi a forma adotada pela Virgin America para competir. A firma apostou que o oferecimento dos mesmos preços baixos de outros competidores, aliados a uma experiência superior, poderia criar uma comunidade de consumidores em torno da marca que a ajudaria a se desenvolver. Richard Branson acredita que a limitação de capital não é um impeditivo para o sucesso de um novo negócio e que uma firma pode ser bem-sucedida sem precisar ser líder no seu setor, basta focar na experiência dos consumidores. Ele comenta: “a Virgin tornou-se grande sendo pequena, eu acho que nenhum negócio da Virgin já foi o maior no seu setor, ser pequeno tem suas vantagens”.

Não se pode afirmar até que ponto o investimento maior da companhia em mídias sociais foi motivado por seu orçamento escasso, por sua visão estratégica ou pelas duas coisas. De qualquer forma, a firma utilizou o engajamento com consumidores nas mídias

sociais como uma estratégia para contornar sua menor disponibilidade de capital, conseguindo desenvolver-se com menos recursos do que se precisasse explorar outras alternativas mais tradicionais. Possivelmente, esta estratégia influenciaria o tipo de consumidor que a firma poderia atingir (indivíduos que tivessem mais familiaridade com as mídias sociais) e faria com que outros tipos de consumidor ficassem mais alheios à informações sobre a nova companhia aérea e seus serviços. Porém, mesmo assim, pelo menos três fatores contribuíram para o desenvolvimento da Virgin America: a) estar sediada em um local com grande concentração de indivíduos e profissionais altamente envolvidos com a Internet; b) ter definido como consumidor-alvo justamente os consumidores apaixonados por tecnologia (vários serviços da firma estão direcionados a atrair este público); c) o crescimento do número de consumidores em geral (não-técnicos) utilizando plataformas de mídia social como Facebook e Twitter, o que, ao longo do tempo, permitiu que este público também estivesse ao alcance da firma.

Nick Schwartz ratifica que a companhia não tem um grande orçamento alocado para propaganda, como a maioria de seus competidores, e, por este motivo, as mídias sociais representam uma boa relação custo-benefício para se comunicar com passageiros atuais e potenciais. Ele exemplifica: “nós lançamos nossos novos serviços de Boston para San Francisco e para Los Angeles utilizando, basicamente, relações públicas e boca-a-boca via mídia social – e este foi um dos nossos dias de maior tráfego”. A gerente de marketing da Virgin America, Porter Gale, comentou em diversas oportunidades que, para construir sua marca e promover vendas, mesmo contando com um orçamento bem menor do que o de seus competidores, sua equipe utilizou uma combinação de táticas como *buzz* sobre eventos, publicação de conteúdo interessante *online* e iniciativas de interação com consumidores em plataformas de mídia social. Ela conta, ainda, que, sem propagandas nacionais na TV para ajudar a destacá-la e servindo a ainda poucas cidades em comparação com os competidores, o uso das mídias sociais pela Virgin America como ferramenta de marketing tornou-se um modelo para o setor. As poucas opções de rotas ainda incomodavam os consumidores, mas isto não os impediria de apoiar a companhia, como uma consumidora manifestou no Facebook: “Única reclamação: vocês não voam para aeroportos suficientes!!! Se vocês voassem eu voaria pela Virgin TODAS as vezes”.

Blogs repercutiram o tema do uso de mídia social pela Virgin America para contornar restrições de capital. Embora o orçamento de marketing da companhia seja muito menor do que o de seus competidores, a visão de alguns blogueiros é que a Virgin America soube investir diferente dos demais e com mais inteligência. O serviço essencial do negócio da

Virgin America é transportar pessoas de um lugar para outro através do ar. Ainda assim, a companhia tem investido fortemente em serviços de bordo não essenciais, como: *touch screens*, TV ao vivo e iluminação diferenciada (*mood lighting*). Consumidores manifestam que estes próprios serviços seriam investimentos de marketing, pois promovem e diferenciam a Virgin America de outras marcas. A maioria dos viajantes focados em tecnologia (seus consumidores-alvo) já tem acesso a muitos destes serviços na forma de *smartphones* ou *laptops*, mas eles apreciam o fato de disporem destes serviços como parte da aeronave em que viajam. Impressionados positivamente, quando estes consumidores desembarcam de seu vôos, eles espalham pelas mídias sociais que o serviço da Virgin America é muito superior ao das outras companhias aéreas - ainda que o serviço essencial de transporte seja exatamente o mesmo. Portanto, é coerente considerar este investimento em serviços de bordo como um investimento indireto em marketing, destinado a estimular o boca-a-boca.

É uma regra dos negócios que, caso uma firma possua uma funcionalidade distintiva que eleva sua marca na percepção dos consumidores, os competidores farão tudo que puderem para nivelar a disputa. Logicamente, companhias já estabelecidas no setor – como American Airlines, Delta e United – gostariam de anular este diferencial da Virgin America. Ainda assim, anos após o lançamento da companhia, elas ainda não promoveram atualizações significativas em seus serviços de bordo. As principais razões para este atraso na reação dos competidores seriam duas: a Virgin America ainda não possui um *market share* grande o suficiente para ameaçá-las; e este tipo de melhoria não-essencial é financeiramente impraticável para as companhias estabelecidas. A Virgin America opera uma frota de 28 aeronaves Airbus, em comparação com a frota de mais de 600 Boeings operados pela American Airlines. Consequentemente, adicionar TVs *touch screen* para todas as poltronas é uma tarefa muito mais fácil para a Virgin America do que para a American Airlines. Desta forma, a Virgin America foi capaz de oferecer um alto padrão de qualidade focado no que a geração Y de americanos se importa quando viaja (uma experiência tecnológica superior), em um tal nível que as companhias maiores não poderiam igualar tão cedo. Entretanto, a Virgin America precisa estar preparada para enfrentar os desafios que o seu crescimento acarretará. Marta Strickland, gerente de estratégia da firma de marketing digital de San Francisco Organic Inc., alerta que a companhia deve estar vigilante para que não perca seu foco nas mídias sociais conforme cresça – afinal, mais consumidores significam mais mensagens que precisam ser roteadas, rapidamente, para as pessoas certas dentro da companhia.

Isto indica para outras firmas a possibilidade de utilizar plataformas de mídia social para se comunicar com consumidores como uma forma de contornar suas restrições de capital

para investir em outras alternativas. Ao mesmo tempo, para que a firma torne-se assunto e motivo de elogios nas mídias sociais, é importante que ela invista em experiências que valham a pena ser comentadas. Destaca-se que as plataformas de mídia social, por estabelecerem um canal de duas vias com os consumidores, vão além da possibilidade de se divulgar informações (como o *broadcast* das mídias tradicionais) e permitem um alto grau de interatividade em tempo real. Por isto, o canal deve ser utilizado conforme suas características: para criar experiências e engajamento, em vez de apenas “empurrar” informações.

4.2.1.1.3 Discurso “Revolucionário” no Setor

O discurso da firma focal a respeito de revolucionar o mercado, criticando práticas do setor e colocando-se no lugar do consumidor, foi uma propriedade do seu perfil que influenciou suas iniciativas de co-criação de experiências nas plataformas de mídia social. A Virgin America manifestou, desde antes de ingressar no mercado, que sua intenção era “fazer voar ser divertido novamente” - afirmando que o setor tratava os consumidores como gado e não se preocupava em desenvolver experiências memoráveis com eles. Esta manifestação encontrou a receptividade de uma multidão de consumidores revoltados com os deficientes serviços oferecidos pela maioria das firmas do setor, assim como sua esperança de que um novo entrante com esta mentalidade pudesse fazer algo diferente. A imagem irreverente da marca Virgin também contribuiu para a percepção de que ter uma Virgin na America poderia ser algo interessante para mexer com o setor.

Os competidores, então, organizaram-se para impedir a Virgin de entrar no mercado norte-americano. Sua estratégia foi a de fazer *lobby* com organizações governamentais para impedir que uma “empresa estrangeira” atuasse no setor de transporte aéreo doméstico dos EUA. Apesar de haver esta restrição nos EUA, de que empresas controladas por investidores estrangeiros não podem atuar como companhias aéreas domésticas no país, a Virgin já havia afirmado que apenas teria uma participação minoritária na empresa e cederia o uso de sua marca, enquanto a maior parte das ações seria controlada por investidores norte-americanos. Ainda assim, a empresa enfrentou uma dura batalha para conquistar o direito de existir. O departamento governamental competente negou à Virgin o direito de lançar uma companhia aérea doméstica nos EUA – e, até aquele momento, aquele departamento jamais havia voltado

atrás em uma decisão neste sentido. Nesta situação, a Virgin, inteligentemente, transformou esta adversidade em algo que chamasse a atenção do público.

Neste momento, antes de sua fundação, iniciou-se o envolvimento da Virgin America com as mídias sociais. A firma criou um site chamado LetVAFly.com (deixem a Virgin America voar) e um canal no YouTube com o mesmo nome. Este canal no YouTube continha um vídeo que apresentava as aeronaves da Virgin America e seus inovadores serviços de bordo – o vídeo teve 200 mil acessos em poucos dias e acabou na primeira página do site Digg (no qual usuários escolhem as notícias mais interessantes da Internet). A companhia não tinha nada a perder, então ela tentou chamar a atenção e reunir apoiadores. O objetivo: interagir com consumidores, mostrando todas as novidades que a empresa pretendia oferecer para revolucionar o mercado e conclamando que os consumidores se unissem à revolução. Foram realizados abaixo-assinados *online* (com 30 mil assinaturas) e consumidores organizaram-se para enviar mensagens de apoio à Virgin America a legisladores e ao departamento de transportes dos EUA (75 mil cartas). Em vez de lutar sozinha contra o “inimigo”, a Virgin America buscou engajar uma legião de consumidores insatisfeitos com os serviços das companhias aéreas norte-americanas (que agora ainda estavam querendo impedir a competição no mercado) para co-criar esta batalha. Muita ação em torno do *blog* e da comunidade do site Digg, contando com o amor dos *geeks* pelos serviços tecnológicos da nova companhia e com sua antipatia pelas companhias tradicionais, rendeu uma repercussão interessante (inclusive nas mídias tradicionais) e fez barulho.

Certamente, o efeito de ter milhares de consumidores protestando contra o bloqueio à operação da Virgin America no mercado é mais interessante para a imagem da firma do que se ela tivesse que protestar sozinha – afinal, eram os primeiros consumidores falando em nome da marca para defendê-la. Não se sabe ao certo qual foi o efeito desta campanha sobre os órgãos governamentais, mas a operação da Virgin America no mercado doméstico dos EUA acabou sendo aprovada (com o grupo Virgin controlando 25% das ações da nova companhia) e a firma saiu desta batalha fortalecida.

Deste momento em diante, a firma passou a adotar a metáfora de revolução para engajar emocionalmente mais consumidores à sua causa. Por diversas vezes e por diversos meios, a firma dirigiu-se a seus consumidores como “revolucionários” ou “flydealists” (algo como: idealistas aéreos) e os chamou a dizer o que eles queriam revolucionar. Imagens de punhos erguidos para o alto, bandeiras vermelhas e até pichações reais em muros buscaram criar um clima lúdico de verdadeira revolução. Apesar de algumas pessoas terem se declarado incomodadas pelas imagens, que poderiam ser interpretadas como análogas a símbolos

comunistas, um grande número de consumidores abraçou a revolução e divertiu-se com a experiência.

A imagem descontraída e inovadora da Virgin, o carisma de seu fundador Richard Branson e a revolta com as empresas estabelecidas no mercado foram fatores que estimularam mais a participação do que a rejeição ao conceito da campanha. Talvez, outra empresa não pudesse ser tão ousada, mas este é exatamente o tipo de postura que se esperaria da Virgin. Ações ousadas e rebeldes não têm sido raras na história da marca, conhecida por conseguir publicidade grátis por iniciativas inusitadas e bem-humoradas. Branson relembra que um dia recebeu um telefonema informando que o ‘*London Eye*’ (imensa roda-gigante no coração de Londres, na época patrocinada pela rival British Airways) estava com sua construção atrasada. Ele logo teve uma idéia e pensou: “dane-se, vamos fazer”. Dentro de três horas, a Virgin tinha um avião voando sobre o centro de Londres com uma faixa que dizia: “a British Airways não consegue levantar (a roda-gigante)”. Isto gerou milhões de dólares em publicidade grátis à companhia e muita diversão ao seu CEO, segundo ele conta.

Contudo, conforme a empresa começasse a operar, seria inevitável a comparação contínua dos consumidores entre a Virgin America e os demais competidores. Então, a firma enfrentaria dois desafios importantes: fazer sua imagem de revolucionária sobreviver ao tempo; e saber como manter e expandir sua comunidade de consumidores engajados. Algumas iniciativas pouco populares, como cobrar por bagagens despachadas, receberiam reprimendas dos consumidores, como: “eu pensei que vocês fossem a companhia aérea legal” ou “achei que vocês eram diferentes das outras”. Independente disto, a Virgin America conseguiu manter uma imagem predominantemente positiva nas mídias sociais, recebendo manifestações como: “Virgin America faz a JetBlue parecer um Greyhound (serviço de ônibus inter-estadual dos EUA, com péssima reputação) voador”; “após meu vôo pela Virgin para Los Angeles, o vôo de volta pela JetBlue foi desapontador, a experiência da Virgin America é a melhor”; “a classe doméstica da Virgin está em uma classe única, não há comparação com as outras companhias aéreas, estou totalmente vendido”; “sou empregado de outra companhia (Southwest) e, apesar de amar a companhia na qual trabalho, tenho que dizer que a Virgin oferece um ótimo produto e espero voar com eles sempre que tiver uma oportunidade - se você não voou com eles ainda, experimente”; “o melhor é que não é uma experiência como a da Southwest”; “obrigado Virgin por estabelecer um limite tão alto, que todas as companhias aéreas precisam agora seguir”; “acabei de voar pela Delta, confirmei porque eu amo a Virgin America!”.

Outras empresas, como a JetBlue e a Southwest já haviam ingressado no mercado antes e também haviam investido fortemente nas mídias sociais. Até hoje, estas são as companhias aéreas norte-americanas com maior número de seguidores no Twitter. Cabe destacar que a Virgin America, além de ter entrado no mercado depois, atende a muito menos mercados do que estas empresas – logo, há um contingente menor de potenciais consumidores que podem utilizar os serviços da empresa em suas rotas habituais. Mesmo assim, a Virgin America é a terceira com maior número de seguidores no Twitter, à frente de gigantes do setor como American Airlines, United, Delta e Continental. Além disso, foi considerada a companhia aérea mais amada das mídias sociais, pela mensuração do tipo de manifestação dos consumidores (positiva ou negativa) sobre as firmas do setor nestas plataformas, realizada pelo site Amplicate. Observa-se que número de seguidores não é sinônimo de engajamento, pois muitas vezes consumidores adicionam firmas em suas redes sociais para protestar ou obter algum tipo de resposta sobre problemas enfrentados. Neste caso, o número de seguidores pode ser alto, mas grande parte deles pode estar criticando a companhia e não se envolvendo em algum tipo de interação positiva. Em comparações realizadas nas mídias sociais entre a Virgin America e seus competidores, muitos consumidores declaram que, mesmo tendo alguns custos a mais e menos rotas para escolher, prefeririam voar pela Virgin sempre que pudessem devido, justamente, à experiência diferenciada que vivenciam.

4.2.1.2 Perfil do Consumidor-Alvo

Esta sub-categoria refere-se às características que formam o perfil do consumidor-alvo da empresa, em relação a suas crenças e comportamentos. Observa-se que o perfil do consumidor-alvo deve estar alinhado ao posicionamento da firma nas mídias sociais e ao tipo de iniciativa de interação desenvolvido. Este alinhamento é que possibilitará o desenvolvimento de uma identificação emocional entre as partes. No caso da Virgin America, o perfil do consumidor-alvo escolhido estava alinhado ao perfil da firma e aos canais de interação que ela pretendia utilizar. Caso uma firma tenha como alvo um tipo de consumidor que não se identifica com a imagem da sua marca e de seus serviços ou, ainda, que não tenha familiaridade com os canais de interação que ela pretende utilizar, isto poderá inibir o seu potencial de co-criar valor em plataformas de mídia social. O tipo de linguagem a ser utilizado pela firma no ambiente social online também é um fator relevante.

A Virgin America decidiu focar em um consumidor aficcionado por tecnologia e Internet, o que fazia sentido já que a companhia estava sediada no Vale do Silício. Toda a experiência com o consumidor é construída com base na tecnologia - envolvendo desde o provimento de serviço de Internet *WiFi* e sistemas individuais de entretenimento *touch screen* a bordo dos vôos, até o uso de canais como Twitter e YouTube para se comunicar com seus consumidores. A programação de entretenimento dos vôos também abrange conteúdos de blogs e sites como BoingBoing e DiggNation, reforçando o elo com personalidades da Internet e suas audiências. Parcerias com marcas de fora da Internet, também levaram este consumidor-alvo em consideração, como quando a Virgin America realizou uma parceria com o seriado de TV *Entourage* para o lançamento de sua rota para Las Vegas. Portanto, para poder conversar com os consumidores nas mídias sociais é preciso falar, genuinamente, a mesma linguagem que eles, para que eles sintam que a firma é uma deles.

As propriedades desta sub-categoria que emergiram dos dados foram: familiaridade com TI; hábitos e preferências de consumo; e percepção sobre a marca. Propõe-se que cada uma destas propriedades influencia a co-criação de experiências online, como será discutido a seguir.

4.2.1.2.1 *Familiaridade com Tecnologia da Informação*

A familiaridade do consumidor-alvo com Tecnologia da Informação e Internet é um habilitador natural da co-criação de engajamento em plataformas de mídia social. Ou seja, se a maior parte de seus consumidores-alvo não tiver familiaridade com o uso deste tipo de tecnologia, a firma terá sérias dificuldades de utilizar este meio para a co-criação de experiências. No entanto, o uso crescente destas plataformas pela população reduz este tipo de preocupação - uma vez que milhões de pessoas, de diferentes idades e classes sociais, estão presentes em plataformas como Facebook e Twitter.

Se a falta de familiaridade com a TI pode dificultar esta forma de co-criação, para consumidores que são aficcionados por tecnologia este meio é um importante facilitador. Para quem é aficcionado por tecnologia, qualquer novidade tecnológica é motivo de interesse para o acesso, criação e compartilhamento de conteúdo. Além disso, este tipo de consumidor já está mais propício a criar uma identificação emocional com uma firma que seja tão conectada quando ele. Esta foi exatamente a estratégia da Virgin America: focar, principalmente, nos

consumidores aficcionados por tecnologia – tendo se tornado a preferida dos *geeks*. Várias iniciativas da firma demonstram este posicionamento, desde o uso das mídias sociais, a linguagem utilizada, o mapeamento de quem são os influenciadores em cada plataforma de mídia social, o tipo de serviço que oferece em suas aeronaves, os parceiros com os quais se relaciona, etc. Esta demonstrou ser uma escolha ainda mais acertada para uma empresa sediada no Vale do Silício, povoado por *geeks* que precisam viajar pelos EUA a trabalho ou turismo. Da mesma forma, outros *geeks* de outros grandes centros do país (New York, Boston, Dallas, Washington DC, Chicago, etc), podem chegar ao Vale do Silício voando pela Virgin America. Outras cidades, onde ocorrem eventos de tecnologia durante o ano, como Las Vegas e Orlando, também estão entre as rotas da companhia. Ou seja, até mesmo as poucas rotas que a companhia precisaria escolher a dedo para iniciar suas operações, tiveram de alguma forma este consumidor-alvo em mente.

Em outubro de 2009, Eric Young, do blog SF Business Times, comentou sobre a escolha da Virgin America em focar em uma “classe criativa” através das mídias sociais. Segundo ele, o consumidor-alvo da Virgin America, que voa de costa a costa e ao longo da costa oeste dos EUA, é a chamada “classe criativa” – profissionais com habilidade na web, que provavelmente já estão usando Twitter, atualizando seus próprios blogs ou possuem o último iPhone. “Realmente faz sentido para nós estar atuando neste espaço (de mídia social)”, afirmou a gerente de marketing Porter Gale, “porque nosso passageiro está”. A companhia aérea tem expandido sua estratégia de mídia social desde que iniciou seu serviço em 2007. Já em 2009, a página do Facebook da empresa era atualizada diariamente, seu Twitter recebia em torno de 350 mensagens por dia e seu canal no YouTube havia sido visto mais de 115 mil vezes.

A interação com este perfil de consumidor resultou em experiências interessantes e únicas, como: transmissão de eventos em aeronaves ao vivo pela Internet (por canais como Skype, YouTube e Ustream); parcerias para interações *online* com empresas como Google, Loopt e Groupon; conteúdo gerado por blogs disponibilizado no sistema de entretenimento das aeronaves; competições e videogames a bordo (como quando passageiros indo a um festival de música da Virgin, competiam por ingressos VIP jogando RockBand a bordo); etc. Algumas destas interações podem ter apelo também para o público “não-*geek*”, mas têm um efeito especial sobre os *geeks*, que acabam co-criando suas experiências de viagens com a firma. Entre os eventos promovidos pela Virgin America, muitos contaram com a presença de personalidades da Internet (como iJustine, que tem milhões de acessos em seus vídeos no YouTube); e do líder carismático Richard Branson, que já deu entrevistas transmitidas ao vivo

pela Internet durante os vôos (respondendo a questões de internautas). Os consumidores da Virgin que não tiveram a oportunidade de estar a bordo de um destes “eventos aéreos” puderam participar virtualmente através de uma conexão com a Internet. O que não impediu aqueles mais fiéis de lamentarem por não poder estar a bordo, com frases como: “Por que eu não estou lá? Minhas três coisas favoritas: Facebook, Virgin America e Richard Branson...”.

Sobre os consumidores-alvo da companhia, o CEO da Virgin America, David Cush, declarou: “Nossa experiência única a bordo será o acompanhamento perfeito para viajantes diversos e orientados a tecnologia ao longo de nossas rotas, estamos ansiosos para dar as boas-vindas a eles”. Em suma, experiência importa muito e a Virgin America tem ido mais longe do que a maioria, garantindo que a experiência seja o seu marketing – e sua propaganda em muitos casos. A marca focou em consumidores orientados a tecnologia desde o início com serviços como o seu sistema de entretenimento individual (chamado RED) e serviço de WiFi a bordo. Provando que é verdadeiramente a companhia aérea dos *bloggers*, a Virgin America ainda decidiu oferecer episódios do *DiggNation*, *BoingBoing TV* e outros programas feitos para a web, incluindo *Tekzilla*, *The Totally Rad Show*, *Web Drifter*, *XL R8R TV*, e *The Digg Reel*. Nick Aster, do blog TriplePundit, observa que a Virgin America, demonstrando grande respeito pela inteligência de seus passageiros, disponibiliza também uma seleção, constantemente atualizada, de vídeos da conferência TED. Este é um evento que trata de tecnologia, entretenimento e design e todas as apresentações são disponibilizadas gratuitamente no website *ted.com*. Mesmo assim, segundo Aster, a maioria das companhias aéreas relega seus passageiros a reprises de seriados e filmes de segunda categoria. Para ele, a Virgin America está pensando “fora da caixa” e se comprometendo com um melhor tipo de entretenimento.

Confirmando o foco da Virgin America nos consumidores aficcionados por TI, Brett Billick, diretor de CRM da companhia, comentou: “Nossos serviços inovadores a bordo têm atraído viajantes com fortes habilidades sociais e tecnológicas”. Isto motivou a Virgin America a adotar outro tipo de iniciativa online que vem crescendo em importância nos últimos anos: serviços de geo-localização por celular. Billick explicou uma das iniciativas da companhia, promovida em parceria com a plataforma TopGuest: “faz sentido que nós sejamos a primeira companhia aérea a oferecer milhas de viajante freqüente a nossos consumidores por *check-ins* virtuais. Dado o rápido crescimento de *check-ins* baseados em localização, isto é algo que nossos viajantes têm pedido – e nós acreditamos que isto proporcionará aos consumidores uma forma convincente de ganhar recompensas reais por *check-ins virtuais*”. Sobre uma outra iniciativa da companhia com serviços de geo-localização, em que

consumidores deveriam realizar um *check-in* virtual pelo aplicativo Loopt em caminhões de venda de tacos em San Francisco e Los Angeles para receber descontos em passagens para o México, Jill Fletcher, gerente de mídia social da Virgin, comentou: “Eu estava aqui embaixo no caminhão de San Francisco e nós tivemos uma longa fila ao redor da quadra. Todos estavam fazendo *check-in* utilizando o Loopt Star - 53% de nossos consumidores trazem um laptop com eles nos vôos e todos nossos vôos têm *WiFi*”.

Este tipo de iniciativa, que estimula o engajamento dos consumidores através do uso de plataformas tecnológicas, tem sido bastante explorado pela Virgin America, como no caso da competição *Day in The Cloud* (em parceria com o Google, comentada na seção anterior), em que a combinação das duas marcas contribuiu para a popularidade do evento junto ao seu consumidor-alvo. Blogs comentaram que o engajamento nesta campanha foi alto porque o conteúdo era interessante e adequado ao consumidor-alvo. Logo, o formato divertiu os consumidores e a competição se desenvolveu motivando as pessoas a fazerem o seu melhor – em uma parte da disputa em que duas aeronaves competiam uma contra a outra, *tweets* eram enviados dos vôos para encorajar os companheiros da mesma aeronave a vencer os competidores.

A propósito, o envio de *tweets* por consumidores a bordo de suas aeronaves tem sido uma constante para a Virgin America. Porter Gale comenta que isto representa uma grande oportunidade para a firma. Segundo ela, esta interação em tempo real, estimulada por seus consumidores pela Internet, permite que a companhia resolva possíveis problemas no exato momento em que ocorrem. Além disso, ela aponta que em noventa por cento do tempo, as pessoas estão tendo ótimas experiências e têm a oportunidade de divulgá-las na hora pelo Twitter, como: “uau, eu adoro esta iluminação” ou “Joan é uma ótima aeromoça”. Gale vê o comportamento conectado e familiarizado com tecnologias de seus consumidores como uma grande oportunidade para espalhar um boca-a-boca positivo. Consumidores comentam que a Virgin America sabe do que a geração Y gosta, como: *WiFi* e tomadas elétricas para todos a bordo; a possibilidade de trocar mensagens com amigos que não estão no vôo ou de ir adiantando algum trabalho no trajeto; pedido de comida e bebida sob demanda, através de uma tela; TV digital ao vivo; entre outras amenidades. Esta identificação gera comentários, como: “você prestam atenção a detalhes que quem gosta de tecnologia aprecia, a Virgin é demais.” Com o tempo estes consumidores passaram a ver a Virgin America como sendo uma deles – “a companhia aérea tecnológica e nerd” do Vale do Silício. Não é a toa que a Virgin já enviou *tweets* declarando: “a Virgin America ama os geeks”.

4.2.1.2.2 *Hábitos e Preferências de Consumo*

Hábitos e preferências de consumo, não necessariamente relacionados à familiaridade com tecnologia, também demonstraram influenciar a co-criação de experiências *online*, por também influenciarem o perfil do consumidor-alvo. Os principais hábitos e preferências de consumo que emergiram como críticos neste setor foram: o uso de programas de milhagem; a cobrança ou não por bagagem despachada e por trocas de passagens; o tipo de rota usualmente viajado; e o tipo de serviço que gosta de ter a bordo. Dependendo dos hábitos e preferências de consumo de um indivíduo ele pode sentir-se mais ou menos propenso a se relacionar com uma determinada firma, dependendo de qual seja a sua proposição de valor. Observou-se que as experiências reais da firma precisam estar alinhadas com as experiências *online*, formando uma experiência única ao longo de vários pontos de contato - qualquer dissonância entre elas gera insatisfações no consumidor. Dependendo da prioridade que o consumidor atribui a cada hábito de consumo, pode ser que o atendimento de um hábito mais importante reduza sua insatisfação com o não atendimento de um hábito menos importante. Ou seja, o consumidor se disporia a mudar alguns de seus hábitos (ou abrir mão de preferências), para ter outras preferências melhor atendidas. É preciso chegar a um equilíbrio em que as prioridades da maior parte dos consumidores-alvo sejam atendidas. Logo, a firma precisa ficar atenta ao que importa para seus consumidores. A mudança de seus produtos/serviços para adequar-se às preferências de seus consumidores será tratada na seção de co-criação de conhecimento.

No caso da Virgin America, alguns destes hábitos e preferências de consumo serviram como facilitadores e outros como inibidores da co-criação de experiências. Por ser uma nova companhia, com ainda poucas rotas, o seu programa de milhagem não era suficientemente atrativo para muitos consumidores se comparado com os programas de outras companhias já estabelecidas. Muitas discussões nas mídias sociais abordavam que, se o consumidor pode voar sempre pela mesma companhia aérea para todos os destinos que necessita, ela concentrará as milhas que ganhar em um mesmo programa e poderá trocá-las mais rapidamente por passagens e *upgrades* gratuitos. Além disso, outras companhias possuem muitas opções de rotas internacionais, nas quais os consumidores podem utilizar estas milhas. A Virgin America buscou criar outros atrativos, como novas parcerias para acumular milhas (inclusive um cartão de crédito) e a conversão de milhas pelo preço pago pela passagem em vez da distância viajada. Ao mesmo tempo em que críticos (e defensores) manifestavam-se

nas mídias sociais, o ambiente demonstrava-se como um bom fórum de discussão para o assunto, ajudando a esclarecer dúvidas de outros consumidores. Concordando ou discordando com o programa de milhagem, o próprio debate em torno do tema já serviu para ajudar a desenvolver uma comunidade *online* em torno da marca.

Outro ponto polêmico são as taxas cobradas pela Virgin America por bagagem despachada pelo consumidor e para alterar a data de uma passagem (o que o consumidor que voa pela Southwest Airlines está habituado a não pagar, embora todas as demais companhias do mercado também pratiquem esta cobrança). Vários consumidores da Southwest consideram a isenção de cobrança destas taxas como algo relevante e que os faz se identificarem com aquela companhia aérea. Entre estes consumidores, mesmo aqueles que demonstram uma simpatia pela Virgin America ficam contrariados por não aceitarem esta cobrança. Vários outros defendem a companhia, dizendo que a experiência da Virgin America é tão superior à da Southwest (onde as pessoas seriam tratadas como gado) que compensa o eventual pagamento destas taxas. Mais uma vez, resume-se a uma questão de hábitos e preferências, que desdobram-se para debates na *web*.

O tipo de rota usualmente viajada pelos consumidores está diretamente relacionado ao tipo de consumidor que a Virgin America optou por se focar no início de suas operações. Já que precisaria iniciar com poucas rotas, a companhia optou por realizar, majoritariamente, vôos transcontinentais – ligando a Califórnia a outros grandes centros, mas não outros grandes centros entre si. Os poucos vôos da Virgin America que não cruzam os EUA ocorrem justamente entre cidades da Costa Oeste. Ou seja, as rotas da companhia beneficiam quem vive na Califórnia (especialmente na região de San Francisco) e quem precisa ir à Califórnia. Por exemplo, a empresa voa da Califórnia para New York e Orlando, mas não voa entre Orlando e New York. Pelo fato da Virgin America ser a única companhia aérea sediada na Califórnia e estar adequada ao perfil de parte significativa dos consumidores locais, a iniciativa de ligar o Estado a outros grandes centros dos EUA fez sentido. Além do que, a Califórnia é um importante destino turístico no país. Para seus consumidores que vivem na Costa Leste, no entanto, isto pode influenciar um menor interesse na companhia, já que só podem utilizá-la para ir à Costa Oeste e não para viagens mais curtas.

O tipo de serviço experimentado a bordo de suas aeronaves é o ponto que mais diferencia a Virgin America dos competidores e, muitas vezes, faz com que consumidores aceitem relevar outras inconveniências para voar pela companhia. A mesma postura divertida e inovadora ostentada pela marca Virgin e manifestada no comportamento da firma online reflete-se nos serviços de suas aeronaves. Observou-se que muitas manifestações *online*

dizendo que o principal investimento da Virgin nas mídias sociais (e nas mídias como um todo) foi a forma como equipou suas aeronaves. Assim, as experiências criadas pelos serviços da companhia ajudaram a despertar o interesse do consumidor-alvo e o compartilhamento de conteúdo sobre estes serviços. A alta tecnologia e conectividade à disposição do entretenimento dos consumidores à bordo ajuda com que a sua experiência real estivesse à altura do que se comenta *online*, integrando ambas as experiências e alinhando-as com o perfil do consumidor-alvo.

4.2.1.2.3 *Percepção sobre a Imagem da Marca da Firma*

A percepção que o consumidor tem sobre a marca - pelo que vê, ouve e lê sobre ela - foi outra característica do perfil do consumidor que emergiu como relevante para seu envolvimento na co-criação de experiências *online*. O consumidor, mesmo que jamais tenha experimentado os produtos/serviços de uma marca pode ter uma percepção sobre a imagem que ela representa. Caso o consumidor se identifique com esta imagem e ela desperte emoções positivas nele, maior será a tendência dele se engajar. Isto não significa apenas a imagem da firma em si ser positiva ou negativa, a imagem pode ter características com as quais um determinado público identifique-se mais do que outro. Esta percepção refere-se a fatores intangíveis da imagem da empresa e precede a oportunidade do consumidor experimentar o produto/serviço concreto oferecido pela firma. A posterior experiência do produto/serviço real poderá confirmar ou contrariar a imagem que o consumidor havia criado da marca.

A escolha de parceiros para iniciativas nas mídias sociais também influi na percepção dos consumidores sobre a marca da companhia. O Loopt, serviço de promoções por geolocalização em *smartphones*, aliou-se com a Virgin America para uma iniciativa conjunta justamente por perceber que a companhia possui capacidades distintivas nas mídias sociais. Dando à audiência uma tarefa que era divertida e que valia a pena ser executada, a Virgin America fixou-se na mente do consumidor como uma opção a ser escolhida quando se pretende ir ao México a partir da Califórnia. Sobre esta iniciativa, *blogs* comentaram que é bom ver uma marca realmente exercitando seus músculos criativos e não apenas utilizando atualizações no Twitter e Facebook para engajar seus seguidores. Melissa Parrish, analista de marketing interativo do Forrester Research, também repercutiu a promoção: “Para companhias que gostam de colher os benefícios de relações públicas por tentar coisas novas,

companhias que estão sempre à frente na experimentação de empolgantes novas tecnologias, e, certamente, companhias que têm como alvo jovens bem-educados e influentes do sexo masculino, esta é uma ótima forma de começar a experimentar”.

O que se observou no caso da Virgin America foi que a maior parte das manifestações dos consumidores demonstrava interesse e empolgação com iniciativas – online e relativas a serviços – da companhia. Este interesse naturalmente tem atraído os consumidores a participarem das conversas sobre a firma nas mídias sociais - eles ficam atentos ao que a firma está fazendo e comentam sobre o assunto com outras pessoas. É exatamente este tipo de *buzz* que uma firma deseja criar nas mídias sociais, criando um espírito de comunidade e aumentando o alcance da distribuição de conteúdo sobre sua marca. Entre estas manifestações positivas de consumidores, observou-se: curiosidade, orgulho, surpresa positiva, diversão, satisfação com um serviço superior e sentir-se recompensado. Em alguns casos, como não poderia deixar de ser, alguns consumidores (que têm outras prioridades e/ou identificam-se mais com outras companhias) manifestaram suas frustrações ou desapontamentos. Contudo, é perceptível que a maior parte das manifestações é de identificação com a marca, mesmo de consumidores que vivem em regiões onde a firma não opera e pedem, insistentemente, pela criação de uma nova rota para suas cidades. Há muitas menções à Virgin como uma marca inovadora, sexy, descontraída, divertida, etc.; assim como comentários elogiosos de admiração ao seu fundador, Richard Branson. O foco das manifestações positivas está no conceito de que a Virgin está, de fato, fazendo voar ser divertido novamente – tornando o vôo metade da diversão da viagem e não um mal necessário para se chegar a um destino. Isto gera boas memórias sobre a marca, que são espalhadas pelas redes sociais (online e offline) pelos consumidores.

Desde que a Virgin America iniciou suas operações, Porter Gale disse que não tem sido incomum receber e-mails de consumidores desejando que seus vôos tivessem durado mais tempo. Ela argumenta que a Virgin America fez algo que muitas pessoas pensavam ser impossível: conseguiu deixar os consumidores empolgados novamente em voar. Para isto, ela apostou fortemente em relações públicas, mídia social, boca-a-boca e parcerias para ajudar a mudar a natureza da conversação. Nos ambientes *online* onde pessoas antes somente reclamavam sobre malas perdidas, vôos lotados e em serem tratadas como gado, os viajantes da Virgin America estão enviando *tweets* e contando a todos que quiserem ouvir sobre o serviço de *WiFi* a bordo, os espaçosos assentos de couro, a iluminação que influencia o humor dos passageiros e o serviço de pedido de refeições e bebidas através do sistema de entretenimento em cada poltrona. “Nós tentamos reinventar toda a experiência de viajar,

começando com o *website* e o *check-in*”, afirmou Gale. “Existe, definitivamente, aquele momento ‘a-há’, quando as pessoas entram na aeronave pela primeira vez, e nós ouvimos elas dizerem que é como voar em um iPod ou uma discoteca”. A Virgin America ganhou os prêmios de Melhor Companhia Aérea Doméstica do ‘Condé Nast Traveler’ e da ‘Travel + Leisure’, contando com a votação *online* de consumidores, em 2008 e 2009. “Isto é realmente incrível já que nós somente servimos nove mercados”, comentou Gale na ocasião e complementou: “Isto mostra que nós estamos fazendo algo diferente”.

A percepção da imagem da marca que os consumidores da Virgin têm são manifestadas constantemente nas mídias sociais, o que também ajuda a influenciar a percepção de outros consumidores e a estimulá-los a experimentar os serviços da companhia. Em uma ocasião, no Facebook, em que a Virgin America solicitou que seus consumidores opinassem sobre o visual do seu perfil, muito da percepção deles sobre a marca ficou evidenciado em frases como: “eu não gosto do fundo preto, parece tão claustrofóbico e limitado, e não como o sentimento de quando estou em uma de suas aeronaves”; ou “o vermelho é mais sexy, como a vibração de suas aeronaves”. Quando a Virgin Atlantic divulgou um vídeo bem-humorado e sexy do seu aniversário de 25 anos, no qual aeromoças vestidas de vermelho desfilavam (e eram admiradas) por todos em um aeroporto onde todos vestiam roupas monocromáticas, afirmações interessantes também foram geradas por consumidores: “uau, eu tive a mesma reação quando sua tripulação passou por mim”; “eu queria ser uma aeromoça quando criança, mas depois de assistir a este vídeo eu quero ser uma aeromoça da Virgin!”; “isto é sexy, eu ainda fico arrepiado quando vejo uma aeronave 747 da Virgin, as turbinas vermelhas sempre me fazem pensar em unhas femininas pintadas”. Enfim, manifestações sobre a percepção de consumidores a respeito da imagem da Virgin são observadas frequentemente nas mídias sociais, como: “a Virgin é uma companhia aérea com a qual eu sinto uma ligação pessoal, como se todos meus amigos trabalhassem lá”; “mal posso esperar para poder viajar para o espaço” (referindo-se à Virgin Galactic, empresa do grupo Virgin que lançará o primeiro vôo comercial ao espaço); “seu senso de estilo a coloca acima dos outros competidores”; “eu amo a Virgin, onde mais eu poderia flertar com caras bonitos que estão sentados dez fileiras à minha frente” (referindo-se ao sistema de chat a bordo); “agora que vocês servem absinto a bordo, fica mais fácil para qualquer um viajar ao espaço”; “da última vez em que voei com vocês, eu desejei que o vôo demorasse mais para pousar, eu queria outro scotch e terminar de assistir um vídeo”; “obrigado por aumentar minha produtividade enquanto eu vôo, assim tenho mais tempo livre para passar com minha família

e amigos durante as festas de final de ano”; “eu queria que outros negócios seguissem o pensamento de Sir Branson, isto faria a vida muito melhor”.

Esta importância da imagem da marca e como os consumidores influenciam em sua criação, será discutida em detalhes na seção sobre co-criação da marca em tempo real.

4.2.1.3 Escolha das Plataformas

A escolha das plataformas de mídia social que utilizará para interagir com consumidores emergiu como um elemento fundamental para o sucesso da co-criação de experiências *online*. Há muitas plataformas de mídia social na Internet e a forma de utilizá-las e/ou se integrar a elas influenciará o alcance da firma e o quanto propiciará experiências para envolver o consumidor em um processo de co-criação. Atualmente, há algumas plataformas que são praticamente obrigatórias para as firmas, pela presença massiva de consumidores (atuais e potenciais) que as utilizam. No entanto, estas plataformas “centrais” podem se conectar a muitas outras, distribuindo ou recebendo conteúdo delas. Esta arquitetura de plataformas, que formará o ecossistema digital da firma, é um dos requisitos principais para co-criar qualquer tipo de relação com consumidores. É importante ressaltar que esta arquitetura não necessariamente precisará ser definida *a priori*, pois a oportunidade de utilizar novas plataformas pode ir surgindo ao longo do tempo. Mas é necessário que as firmas estejam atentas às plataformas disponíveis, quais suas finalidades e em que condições valeria a pena utilizá-las. A construção deste ecossistema digital é uma atividade contínua, pois novas plataformas surgem todos os dias e é preciso decidir em quais delas vale a pena que a firma invista seus recursos.

Uma outra perspectiva é a firma investir para criar uma plataforma proprietária, totalmente desenvolvida e controlada por ela mesma. Esta é uma iniciativa arriscada: pode gerar um novo negócio para a firma e propiciar um ambiente de co-criação mais direcionado ao seu consumidor-alvo; mas, também, pode consumir muitos recursos e não ser adotado pelos consumidores, por acharem que outras plataformas que utilizam já atendem suas necessidades ou são mais democráticas. Observou-se, durante o estudo, manifestações do tipo: “quem tem tempo para se envolver em mais uma rede social?”. Então, a não ser que a nova plataforma (que passa a ser um novo negócio da firma) ofereça uma utilidade muito interessante ao consumidor, será uma missão difícil e demorada fazer com que uma grande

massa de usuários a adote. Devido a externalidades de rede, uma rede social com poucos usuários se torna menos interessante para outros usuários e, conseqüentemente, reduz o volume de consumidores alcançados pela firma.

Discute-se, em *blogs* e comunidades *online*, se espaços sociais devem ser abertos ou proprietários de uma marca. Em geral, observa-se nos consumidores uma predileção por plataformas abertas, formadas organicamente. Há uma certa desconfiança dos consumidores em participar de plataformas proprietárias de uma firma, a não ser que a plataforma ofereça um serviço diferenciado que gere algum valor para eles. Caso contrário, torna-se mais difícil convencer os consumidores a trocar uma plataforma que eles já utilizam e na qual já estão conectados a seus amigos, por uma plataforma nova. A idéia manifestada por consumidores é que plataformas abertas são espaços democráticos, onde qualquer usuário pode participar e interagir, sem o controle de alguma marca específica. Portanto, é importante que as firmas tenham uma presença neste tipo de plataforma, que já concentra uma grande audiência, estimulando a interatividade e participando das conversas. Afinal, por que atrair os consumidores a uma comunidade nova criada pela marca, se a marca pode ingressar em uma comunidade que já está repleta de consumidores e participar? O motivo mais coerente seria a intenção de desenvolver sua comunidade / rede social como um novo negócio. Contudo, se o objetivo principal for interagir e colaborar com os consumidores para melhor sua experiência com o negócio atual, parece mais efetivo engajar-se em comunidades e redes sociais que já tenham uma grande audiência.

No contexto estudado, observou-se que o uso combinado de plataformas abertas de mídia social, do modo mais integrado possível, teve resultados mais positivos do que o investimento na criação de uma nova plataforma proprietária pela firma. A Virgin Atlantic investiu, recentemente, no desenvolvimento de uma nova plataforma de mídia social chamada Vtravelled. A idéia era que esta plataforma fosse um ponto de encontro e colaboração entre consumidores buscando informações sobre destinos de viagem. Segundo o próprio site, o Vtravelled envolveria “tudo a respeito de sonhar, compartilhar e planejar uma viagem” e seu objetivo seria, sobretudo, “ajudar (o viajante) a imaginar e se apaixonar mais ainda por viajar, não apenas sozinho, mas especialmente com outros viajantes apaixonados”.

Embora este não fosse um canal direto de interação da Virgin Atlantic com seus consumidores, seria mais uma experiência de co-criação *online* entre consumidores promovida pela companhia, o que contribuiria para a imagem da sua marca e para que a firma obtivesse mais conhecimento a partir das interações ocorridas na plataforma. Este foi um grande desafio, visto que já existiam outros tipos de comunidade online focadas em viagens.

A diferença seria que no Vtravelled, em vez do viajante buscar informações e idéias sobre um destino específico, ele buscaria inspiração para definir qual seria o seu próximo destino. O site possui uma funcionalidade chamada *travelpod*, que consiste em um planejamento da futura viagem dia-a-dia, o qual o viajante poderia compartilhar com seus amigos e receber seus comentários. Além do conteúdo criado pelos usuários (*travelpods*, reviews de hotéis e atrações), o site contaria, também, com conteúdo editorial pago sobre vários destinos – o que funciona como um ponto de partida para atrair participantes, até que exista um volume significativo de conteúdo criado pelos usuários.

Percebe-se, neste caso, a falta de uma diferenciação concreta em relação a outras plataformas. Visitando o site é visível a baixa participação dos usuários na geração de conteúdo e que a maioria dos *travelpods* estão incompletos ou sem conteúdo algum. Parece que o uso dos *travelpods* não empolgou os usuários e a maioria nem chegou a investir tempo neles. Por mais que muitos perfis de usuário tenham sido criados, parece que o site não foi além da fase de experimentação. O Vtravelled também não é um dos melhores destinos para o consumidor se inspirar explorando fotos de destinos – um dos objetivos principais da plataforma. Uma simples busca por fotos relacionadas à cidade de Orlando, FL retorna 13 resultados no Vtravelled; enquanto a mesma busca no site de fotos Flickr.com retorna mais de 678 mil resultados, e ainda apresenta uma classificação das fotos por grupos como “Walt Disney World”, “Sea World”, “Orlando Magic”, entre muitos outros. Alguns destes grupos do Flickr apresentam mais de mil membros, milhares de fotos e uma centena de tópicos em fóruns dedicados à troca de idéias.

Vários blogs dedicados a viagens e a mídias sociais repercutiram sobre o Vtravelled.com. Apesar de algumas opiniões terem sido otimistas, a maioria dos comentários indicava uma desconfiança sobre se a plataforma conseguiria atrair a participação de consumidores. A questão mais presente foi: se já existem tantas redes sociais e comunidades na Internet, muitas já consolidadas e com um grande volume de participantes ativos, porque o consumidor iria aderir a mais uma? Neste caso, a nova plataforma precisaria prestar um serviço que realmente facilitasse a vida dos usuários, tendo um diferencial significativo em relação às plataformas já existentes. O fato é que a plataforma, cujo lançamento causou muitos comentários nas mídias sociais, não decolou. Em abril de 2010, um *blog* associado à plataforma foi criado para atrair mais visitantes (já que não havia muito para ver, nem muitos usuários com quem interagir). Uma visita ao *blog*, que trata de temas gerais sobre turismo e destinos de viagem (com algumas participações especiais de funcionários da Virgin), mostrou que o número de comentário de visitantes também era pequeno e alguns poucos visitantes

compartilhavam suas publicações no Twitter ou Facebook. Finalmente, no início de 2011, a plataforma foi retirada do ar com o objetivo de ser completamente reestruturada, enquanto apenas o *blog* permaneceu ativo. As mudanças são esperadas com curiosidade. Seria apenas com a melhoria na usabilidade e funcionalidade do site que os usuários começariam a povoar esta nova rede social? Ou seria preciso uma nova proposição de valor totalmente repensada, algo que outras comunidades – das quais os usuários já fazem parte – não sejam capazes de prover?

A Virgin Atlantic também conta com iniciativas em plataformas abertas como Facebook, Twitter e YouTube – além de contar com uma comunidade de sua marca espontaneamente criada por consumidores fiéis, o V-Flyer. Talvez investir no desenvolvimento desta comunidade aberta pudesse trazer melhores resultados para a companhia do que seguir apostando no Vtravelled. Trata-se de um ambiente onde consumidores interagem entre si, trocam dicas, combinam de se encontrar quando estiverem tomando o mesmo voo, verificam mapas de assentos para escolher os seus preferidos, etc. *Blogs* apontam que a comunidade V-Flyer está em funcionamento há mais de cinco anos, com aproximadamente 6000 membros e em torno de 200 mil acessos por mês. Este é um caso emblemático (e raro) em que um grupo de consumidores satisfeitos com uma companhia aérea uniu-se, espontaneamente, para compartilhar experiências.

Algumas iniciativas de engajamento da companhia com participantes do V-Flyer inclusive já renderam alguns bons frutos. A Virgin Atlantic convidou membros do V-Flyer e outros viajantes frequentes para um evento de inovação aberta, chamado VJAM. A intenção era gerar novas idéias e investir em novos projetos da companhia na Internet. Como resultado do evento, foram desenvolvidos um aplicativo do programa de milhagem da Virgin Atlantic (Flying Club) para o Facebook; um rastreador dos voos da companhia para iPhone; e um sistema chamado Taxi2, que possibilita que passageiros indo para um mesmo destino se encontrem e possam compartilhar um táxi no aeroporto. Segundo Alan Lias, gerente de lealdade e desenvolvimento de negócio da Virgin Atlantic, a empresa observava que muitos membros do Flying Club eram, também, usuários do Facebook. Portanto, a Virgin resolveu desenvolver, com seus consumidores, um sistema para que ele acessassem suas contas e compartilhassem informações de seus futuros voos com seus amigos na rede social. Os outros aplicativos surgiram como idéias dos consumidores para aprimorar sua experiência de viagem nas mídias sociais. Todos os projetos desenvolvidos no VJAM foram desenvolvidos por consumidores, membros do V-Flyer e/ou do Flying Club que mantiveram os direitos autorais sobre as idéias. Aparentemente, as iniciativas da Virgin Atlantic com a comunidade V-Flyer e

junto a plataformas abertas, como o Facebook, trouxeram melhores resultados do que o seu projeto de plataforma proprietária - contudo seu sucesso nas mídias sociais não se compara ao de sua irmã mais nova

A Virgin America apostou, desde o início, em ir aonde os consumidores estavam. Ela criou sites para interação com consumidores (como o LetVAFly, para que consumidores ajudassem a companhia a obter autorização para voar; e o RevolutionTakesFlight, para discutir idéias dos consumidores sobre o que eles revolucionariam no setor), mas sempre as associou a iniciativas junto às redes sociais e *blogs* preferidos dos consumidores. Estes sites proprietários eram apenas uma extensão temporária às plataformas abertas para atingir a alguma finalidade específica naquele momento. A partir de sua presença no Facebook, Twitter e YouTube, a companhia distribuiu iniciativas em muitas outras plataformas e estimulou os usuários a participarem. Esta estratégia parece ter sido mais acertada, pois, com um investimento financeiro menor do que o de criar uma plataforma nova, a firma conseguiu interagir com um grande número de consumidores em plataformas abertas e estimulá-los a compartilhar suas experiências com vários outros amigos nestas mesmas plataformas.

Um ponto interessante foi que a Virgin America buscou aliar-se ao mais diverso número de plataformas digitais possível, sempre se colocando como a pioneira do setor a experimentar com novos tipos de iniciativa *online*. Isto surpreendia positivamente os consumidores, que se perguntavam o que a Virgin America inventaria da próxima vez. Entre estas experimentações, a Virgin America teve sucesso ao explorar plataformas de geo-localização. A companhia utilizou a plataforma Loopt para estimular que seus consumidores fizessem check-ins virtuais em caminhões de taco em troca de passagens com desconto para o México (além disso, a renda dos tacos vendidos seria destinada a um abrigo de chihuahuas); e, também, utilizou o TopGuest estimulando consumidores a fazerem check-ins virtuais em seus terminais em aeroportos, em troca de milhas de cortesia em seu programa de fidelidade. Na iniciativa com a plataforma Loopt, 1.300 pessoas realizaram check-in virtual em apenas um caminhão de venda de tacos em San Francisco, dos quais 80% compraram passagens da Virgin America. Ambas as empresas divulgaram a iniciativa através das plataformas Facebook e Twitter, enquanto vários *blogs* repercutiram a novidade. O resultado foi um dos dias de maior venda na história da Virgin America.

Além desta, várias outras plataformas de mídia social foram exploradas com sucesso e boa repercussão pela companhia, como: o *blog Akward Family Photos* (onde consumidores deveriam publicar fotos estranhas de família para concorrer a passagens para a nova rota de Orlando); YouTube para transmissão de eventos ao vivo e vídeos de blogueiros convidados;

Klout, plataforma que mede a influência de indivíduos nas mídias sociais (selecionando um grupo de influenciadores para ganhar passagens grátis para a nova rota de Toronto); Twitter, onde a companhia foi convidada para ser a pioneira no envio de *tweets* promovidos (sendo que a promoção divulgada esgotou-se em três horas e angariou 12 mil novos seguidores para a firma); V-Flyer, plataforma na qual a companhia norte-americana estimulou seus consumidores a participarem e votarem nela para a disputa de premiações; entre outras. Esta combinação de uso de plataformas abertas e iniciativas interessantes têm trazido bons resultados para a Virgin America, sem requerer um alto investimento. Por este motivo, Porter Gale declara sua confiança nas mídias sociais: “nós acreditamos no poder do Twitter, no poder dos retweets, comunidades e influenciadores digitais”.

4.2.1.3.1 Aspectos Tecnológicos

Uma plataforma é uma tecnologia ou serviço base que é essencial para um ecossistema de negócios mais amplo e que requer inovações complementares para ser útil. Firms podem criar sua plataforma para interagir com consumidores e co-criar experiências ou podem fazer o mesmo em plataformas abertas que já possuem uma audiência formada. Independente da escolha, há fatores tecnológicos a serem considerados. Estes fatores influenciam a operacionalização das iniciativas de interação e o tipo de resultado que se pode obter.

Porter Gale admite que, embora as mídias sociais apresentem grandes oportunidades, elas envolvem questões tecnológicas importantes – pois o volume de iniciativas de interação dos consumidores está crescendo mais rápido do que a tecnologia para a firma poder lidar com todas estas interações. Outra preocupação da companhia é que seus ambientes *online* sejam fáceis de utilizar e sejam visualmente atrativos. Uma possibilidade que as firmas começam a adotar para facilitar a integração entre tantas plataformas digitais é utilizar o Facebook como uma plataforma central, conectando-o e portando sua rede de relacionamentos (grafo social) para outras plataformas. Isto torna o uso mais fácil para os consumidores (que não precisam construir uma rede de relacionamentos nova em cada plataforma que resolvam utilizar) e ajuda a concentrar as conversas entre consumidores e firmas. Como o Facebook tornou-se a rede social mais utilizada do mundo, esta alternativa seria coerente.

Em suma, os principais fatores que emergiram da observação foram: a integração entre plataformas (especialmente a integração da rede de relacionamentos de usuários do Facebook a outras plataformas, o que é chamado de “portabilidade de grafo social”); o *layout* e facilidade de uso da plataforma; e o uso adequado das ferramentas disponíveis na plataforma pelas firmas.

4.2.1.3.2 Aspectos Humanos

Não é suficiente que uma firma preocupe-se com os aspectos tecnológicos das plataformas de mídia social para que possa interagir com os consumidores. Há aspectos humanos com os quais a firma precisa lidar, como: a sua organização interna (equipe e comunicação interna) para lidar com as informações geradas e recebidas pela firma na plataforma; a participação espontânea e não-oficial de funcionários da firma nas mídias sociais (o que pode ser positivo ou negativo, dependendo do seu tipo de comportamento); a linguagem utilizada pelos participantes daquele ambiente; as regras de interação naturalmente seguidas pelos usuários; e a identificação e relação com usuários influentes naquele ambiente. Mais detalhes sobre estes aspectos humanos das plataformas de mídia social serão discutidos em seções subsequentes.

4.2.1.4 Escolha de Parceiros

Outro elemento que demonstrou influir na co-criação de experiências *online* com consumidores foi a escolha de parceiros pela firma para suas iniciativas de interação nas plataformas. As parcerias observadas ocorreram com: as próprias plataformas de mídia social (casos em que a firma focal teve a oportunidade de desenvolver alguma iniciativa especial, diferente do uso regular da plataforma); firmas do setor de TI, que promoveram alguma iniciativa conjunta com a firma focal; firmas do setor de transporte aéreo e hospitalidade; e indivíduos que caracterizam-se como influenciadores em alguma plataforma. A escolha e a operacionalização de parcerias adequadas demonstrou ser um fator importante para iniciativas

bem sucedidas nas mídias sociais, desde que a imagem da marca do parceiro esteja alinhada à imagem da marca da firma, reforçando seu apelo junto ao consumidor-alvo.

Jill Fletcher comentou sobre as parcerias que a companhia vem estabelecendo nesta área: “Nós estamos crescendo em um ritmo rápido e muitas empresas de mídia social tem nos procurado com propostas. Todos os dias alguém vem até nós com uma nova proposta de como podemos estender nosso alcance”. Como exemplo, a Virgin America foi uma das empresas escolhidas a dedo pelo Twitter para o lançamento dos *tweets* promovidos. Porter Gale conta que o motivo de ter sido abordada pelo Twitter está relacionado ao perfil da Virgin America, voltado à tecnologia. Gale afirma que tem uma grande consideração pelo Twitter e pelas oportunidades que esta plataforma disponibiliza para a Virgin. A companhia já vê de 300 a 500 *tweets* a bordo por dia, com um público de 6% a 15% utilizando o *WiFi* nas aeronaves. Gale não vê os *tweets* promovidos como propagandas, mas, em vez disto, os vê como oportunidades para melhorar a comunicação que a companhia vem tendo com seus consumidores/seguidores. A Virgin America, algum tempo depois, ainda viria a participar de outra iniciativa em parceria com o Twitter – o “*early bird*”. A iniciativa foi simples: a Virgin aliou-se ao serviço *@earlybird*, uma lista de “ofertas exclusivas de parceiros de propaganda selecionados do Twitter”, para encorajar usuários a fazer um re-tweet da promoção. A iniciativa parece ter funcionado, pois *blogs* relataram que os servidores da Virgin America ficaram sobrecarregados no período da promoção. Porter Gale comentou que a oferta esgotou-se em 3 horas.

A plataforma de planejamento de viagens TripIt também aliou-se à Virgin America, conforme divulgado em seu *blog*: “Uma das companhias aéreas mais legais acabou de ficar ainda mais legal! Agora, sua confirmação de vôo da Virgin America vem com um lembrete para adicionar o vôo ao TripIt. Quando você está ocupado fazendo um monte de planos de viagem, é ótimo ter aquela ajuda extra para manter as informações da sua viagem organizadas. Procure pelo lembrete do TripIt na seção superior direita do e-mail de confirmação de reserva da Virgin America e, da próxima vez que você voar pela Virgin America, assegure-se de conferir o pedido de *snacks* a partir do seu assento... gostaríamos de ter isso em nosso escritório!” O blog BoingBoing, um dos preferidos dos *geeks*, também estabeleceu uma parceria com a Virgin America e publicou: “Quando você voa pela Virgin America, você pode desfrutar de vídeos com episódios originais do BoingBoing (e filmes curtos, animações, *remixes*, vídeos de música) em nosso canal dos sistema de entretenimento de bordo”. “Ao oferecer a marca única de conteúdo da Boing Boing TV aos viajantes da Virgin America, mesmo antes de começarmos a oferecer banda larga em nossos voos em 2008,

nós estamos revelando uma experiência de entretenimento de bordo completamente nova”, disse Charles Ogilvie, gerente de entretenimento de bordo e parcerias da Virgin America. “Esta parceria exclusiva com a Boing Boing TV entregará entretenimento de vídeo de alta qualidade com um toque diferente, exatamente como você esperaria da Virgin America”. Os co-editores do Boing Boing, Xení Jardin e Mark Frauengelder apresentam os vídeos com duração entre três e cinco minutos, contando histórias como uma extensão do popular *blog*.

Uma parceria mais usual, com um hotel, também ganhou repercussão nas mídias sociais. Uma prática dos dias de hoje é celebrar novas parcerias com uma competição no Twitter e foi exatamente isto que a Virgin América e os hotéis JDV fizeram. Para concorrer a um voo da Virgin America com estadia incluída dos hotéis JDV, os consumidores deveriam enviar *tweets* com suas idéias de uma “combinação perfeita”, usando a *hashtag* #JoieDeVX. Além disso, destacam-se: uma parceria com o Skype, na qual o aplicativo foi utilizado para uma ligação diretamente da aeronave (via *WiFi*) para a apresentadora de TV Oprah Winfrey, ao vivo, durante o seu programa; e a rede de TV CW Network, que produziu um documentário / *reality show* mostrando o dia-a-dia de aeromoças da Virgin America, cujos episódios foram compartilhados pela Internet.

Outras iniciativas importantes, já discutidas em seções anteriores, envolveram parceiros como: YouTube, Loopt, Digg, TopGuest, Akward Family Photos, a série de TV *Entourage*, Google, personalidades da mídia social, entre outros. O motivo de tantas firmas se interessarem em estabelecer parcerias com a Virgin America em plataformas de mídia social é explicitado por Sam Altman, co-fundador e CEO do Loopt: ‘Esta parceria com uma marca inovadora no setor de viagens, como a Virgin America, é uma forma divertida de oferecer recompensas instantâneas para sua base de consumidores leal e crescentemente móvel. Os passageiros da Virgin America tendem a ser mais propensos a usar dispositivos móveis e participar de redes sociais – mesmo a 35 mil pés de altitude’. Portanto, o alinhamento dos parceiros escolhidos com o perfil da Virgin America e de seus consumidores-alvo, através do uso de múltiplas plataformas abertas, foi uma combinação importante para o sucesso da firma nas mídias sociais.

4.2.1.5 Iniciativas de Interação

As iniciativas de interação consistem no comportamento concreto das firmas nas plataformas de mídia social com o objetivo de co-criar experiências *online*. Estas iniciativas de interação também possuem inter-dependências com as propriedades anteriores, pois devem estar suportadas por características do perfil da firma, que estejam direcionadas ao consumidor-alvo correto; utilizar plataformas adequadas para aquela finalidade; e explorar bem as oportunidades de parcerias. As iniciativas de interação são as atividades onde ocorre a co-criação de experiências em si, através das quais os consumidores poderão se engajar ou não com a firma. Estas iniciativas podem ser propostas pela firma, mas sem que ela saiba qual será sua repercussão na plataforma de mídia social. Ou seja, a firma pode propor a interação, mas ela não controla como aquela interação irá se desenvolver, pois ela passa a ser co-criada por cada participante. Há sempre o risco de uma iniciativa de interação ter alguma repercussão negativa (ou indiferente), dependendo da reação que os consumidores tenham a ela. Iniciativas de interação também podem partir de consumidores, de modo que a firma precisa engajar-se e participar de um diálogo. A disposição da firma em participar de conversas iniciadas por consumidores é uma forma de ganhar o respeito dos participantes em plataformas de mídia social, já que demonstra atenção a questões que realmente interessam a estes consumidores. Firms que apenas propõem iniciativas, mas não respondem às iniciativas de consumidores costumam ser criticadas. A crítica mais comum neste caso é que a firma não aprendeu o que significa participar de uma rede social.

Nick Schwartz, da Virgin America, comenta que a companhia descobriu, com a experimentação, que suas atualizações devem estar em sintonia com a audiência, envolvendo novidades reais e coisa que os viajantes achem úteis ou interessantes – acompanhadas de um mix de promoções atrativas. Segundo comentários de *blogs*, o que há de diferente na abordagem da Virgin America no Twitter é que ela é genuína. Os consumidores percebem que há um ser humano do outro lado e esta é considerada uma mudança bem vinda no mundo frio das políticas corporativas e procedimentos operacionais padrão. Ou seja, a Virgin estaria tentando lembrar seu consumidores de que há pessoas por trás da companhia – pessoas que se importam, genuinamente, em se divertir, colaborar e criar experiências agradáveis junto com os seus consumidores todos os dias. A participação do próprio Richard Branson em iniciativas de interação com consumidores, como tem ocorrido em eventos e entrevistas *online* (além de sua versão em desenho animado que foi produzida para o lançamento do serviço de Internet

WiFi da companhia), também estimula o envolvimento dos consumidores. Uma iniciativa curiosa da qual Branson participou foi a de solicitar aos participantes do SF Pride (desfile GLS em San Francisco) que publicassem vídeos no YouTube, com um discurso de aceitação do título de Rainha da Beleza. O melhor vídeo receberia um assento de honra a bordo do carro alegórico da Virgin America no desfile. O próprio Branson publicou um vídeo na página da Virgin America no Facebook para divulgar a promoção.

Várias iniciativas de interação observadas no caso da Virgin America foram descritas em seções anteriores. Algumas delas e alguns novos exemplos serão citados a seguir para ilustrar as possibilidades que podem ser exploradas em termos de experiências em plataformas de mídia social. Entre iniciativas de interação da companhia relacionadas a mídias sociais estão: o convite ao *blog* BoingBoing para batizar uma de suas aeronaves (chamada de *Unicorn Chaser*); a transformação de influenciadores que participam do BoingBoing, Engadget e Digg em personagens de desenho animado para anúncios curtos direcionados a seus consumidores-alvo; disponibilização da BoingBoing TV em seu sistema de entretenimento de bordo; apresentação do interior de suas aeronaves em promoções com o *blog* Dignation e celebridades do YouTube; pioneirismo no uso do Twitter para promoções e serviço de suporte ao consumidor; oferecimento de Internet *WiFi* grátis aos passageiros, com patrocínio do Google; entre outras. Os eventos de lançamento da Virgin America também costumam utilizar fortemente as mídias sociais e geram muitos comentários entre os consumidores, que compartilham conteúdo antes, durante e após estes eventos. Exemplos de iniciativas relacionadas a lançamentos serão apresentados na seção sobre a co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços.

A firma tem realizado, em especial, várias iniciativas de engajamento no Twitter, como: uma ação em que os passageiros foram solicitados a enviar um *tweet*, durante o voo, dizendo o que estavam assistindo no sistema de entretenimento a bordo; e incentivo para que os passageiros utilizando o serviço de *WiFi* das aeronaves compartilhassem, durante o voo, fotos dos seus melhores momentos *geek* via Twitpic. *Blogs* comentam que iniciativas que estimulem o envio de *tweets* durante os voos são bastante inteligentes, já que um passageiro a 35 mil pés de altitude pode ficar agradavelmente surpreso ao descobrir que a companhia aérea se importa com sua experiência enquanto ela está acontecendo.

Em suma, a Virgin America tem adotado uma série de iniciativas de interação para engajar-se e co-criar experiências com seus consumidores. Os tipos de iniciativa mais observados, dos quais apresentou-se exemplos anteriormente, foram: bate-papo informal com os consumidores (da mesma forma que os indivíduos conversam entre si naquele ambiente),

utilizando humor e uma linguagem mais “humana”; utilização da metáfora da revolução em algumas iniciativas, para criar um senso de unidade entre os participantes; realização de eventos *online* associados aos serviços da companhia (por exemplo, transmissão *online* ao vivo de eventos nas aeronaves, a 35 mil pés de altitude); promoção de competições e recompensas (muitas delas envolvendo experiências de entretenimento); oferecimento de *trials* (como a oportunidade de consumidores influentes nas mídias sociais viajarem gratuitamente pela companhia); interações baseadas em geo-localização (fazendo uso de plataformas móveis para *smartphones*); votação pública (para escolher vencedores de competições ou para receber *feedbacks*); e ações que envolvem caridade (nas quais a participação em uma iniciativa se reverte em doações da firma para alguma instituição).

Adicionalmente, a firma procurou apresentar conteúdo interessante aos consumidores (que pudesse vir a ser compartilhado por eles), bem como estimular os consumidores a compartilhar seus próprios conteúdos entre si. Este tipo de iniciativa, além de gerar a co-criação de uma experiência de troca de informações e entretenimento, também se reflete na co-criação da marca, que será discutida na próxima seção.

4.2.2 Co-criação de Marca em Tempo Real

A co-criação de experiências *online* buscando engajar os consumidores em plataformas de mídia social é a base para outras formas de criação em mídias sociais. Durante as iniciativas de interação da firma com seus consumidores, para co-criar experiências, conteúdo é gerado e compartilhado pelos participantes do ambiente social. Esta geração e troca de informações é essencial para a formação de um espírito de comunidade e atrair novos indivíduos a participar, gerando e compartilhando ainda mais conteúdo com mais pessoas. A criação e compartilhamento de conteúdo sobre a firma também ocorre em relações entre consumidores, sem uma interação direta com a firma. Ou seja, os consumidores conversam sobre a firma e seus produtos/serviços independente dela estar presente naquele ambiente participando da conversa. Então, para as firmas, é melhor tentar participar das conversas (buscando amenizar frustrações e reforçar experiências positivas), do que ficar alheia ao que se fala sobre ela.

Portanto, este é um dos importantes desdobramentos de se co-criar experiências com consumidores: desenvolver uma comunidade de indivíduos identificados com a firma que a

ajudem a espalhar um boca-a-boca positivo sobre a empresa pelas mídias sociais (que poderá influenciar positivamente a opinião de outros consumidores sobre ela); e a defender a firma de críticas de outros consumidores, amenizando seu impacto negativo. A idéia é que a imagem de uma marca vive nas mentes dos consumidores – por mais que uma firma invista para comunicar uma determinada imagem de sua marca, isto não terá resultado se os consumidores a perceberem de uma forma diferente. Nenhuma marca comunica uma imagem negativa de si própria, mesmo assim não é difícil pensar em marcas que têm uma imagem negativa na percepção dos consumidores, porque eles a perceberam de forma diferente. Nas mídias sociais, os conteúdos se espalham muito rapidamente – o que pode significar oportunidades e ameaças para as firmas. Uma experiência positiva distribuída em forma de texto, imagem, vídeo ou áudio para milhares de consumidores, através de diversas plataformas, representa uma ótima oportunidade de exposição para a marca e resulta em uma credibilidade maior (por serem informações disseminadas entre pares) do que uma propaganda paga para passar a mesma mensagem. No entanto, se uma experiência ruim alastra-se pelas mídias sociais e começa a formar uma avalanche de críticas e protestos, a imagem da firma pode ser seriamente abalada na mente dos consumidores a ponto de influenciar negativamente em suas futuras decisões de compra.

Atualmente, cresce o número de indivíduos que substituem as horas que costumavam estar em frente à TV, por horas navegando pela Internet. Estes indivíduos estão muito menos interessados do que antes nas propagandas pagas que as firmas fazem sobre sua marca, produtos e serviços, e mais interessados no que os seus pares têm a dizer sobre suas experiências. Portanto, opiniões e recomendações de outros consumidores, especialmente se for alguém de suas relações sociais (em quem o o consumidor confie), influenciam percepções sobre uma marca e, conseqüentemente, decisões de compra. Ao mesmo tempo, experiências inspiradoras de outros indivíduos estimulam o consumidor a querer conhecer mais sobre aquele produto/serviço e a experimentá-lo. Como qualquer indivíduo pode construir uma audiência interessada no conteúdo que ele gera nas mídias sociais, todos são influenciadores em potencial. Na prática, alguns indivíduos têm mais influência do que outros e estes são os que mais provocam barulho; mas, dependendo da situação, qualquer indivíduo pode ter seu conteúdo amplificado por milhares de outros e gerar uma crise de relações públicas para uma companhia.

Neste cenário, a firma não é mais dona de sua marca, pois sua marca já é co-criada pelos consumidores nas mídias sociais sem que ela possa ter controle. O que a firma quer é participar das conversas entre consumidores e mostrar que ela se importa com o que eles

pensam. Todas as firmas cometerão erros em algum momento e terão que enfrentar consumidores insatisfeitos, a questão é como elas lidam publicamente com isto, o quanto demonstram se importar e procuram um meio de corrigir o erro. Tão importante quanto tentar reverter a insatisfação de um consumidor nas mídias sociais é a forma como a firma se posiciona neste ambiente e comunica publicamente o que está fazendo a respeito do assunto. Uma firma que ignora os clamores dos consumidores nas mídias sociais é vista com indignação por outros consumidores, mas, caso ela se empenhe em solucionar o problema e seja transparente, isto pode conquistar o respeito de muitos consumidores. Eventualmente, até o consumidor que manifestou sua insatisfação pode mudar de opinião sobre a firma e se dispor a experimentar seus serviços novamente. Destaca-se que o cenário não é apenas de ameaças, mas também de oportunidades. Firms podem reforçar imagens positivas que os consumidores já têm sobre sua marca e tentar intensificar o compartilhamento desta propaganda espontânea boca-a-boca para que ganhe o maior alcance possível.

Claire Higgins, gerente de mídia social da Virgin Atlantic, comenta que, como marca, a companhia precisa testar, refinar e aprender com o social. Ela assume que consumidores irão falar sobre a marca da firma de qualquer forma, portanto a firma deve ver isso como uma oportunidade de envolver-se e engajar os consumidores de uma forma completamente nova. A Virgin Atlantic acredita que sua presença digital pode adicionar valor à experiência dos consumidores com a marca e tornar-se um serviço agregado vital em um mercado competitivo. Neste sentido, a firma pode alertar passageiros sobre atrasos de vôos através de SMS ou de atualizações no Twitter e Facebook; oferecer a consumidores sem tempo a possibilidade de gerenciarem seus planos de viagem em seus celulares; prover as melhores dicas sobre destinos antes do vôo, para que o consumidor experimente uma viagem ao “estilo Virgin”; etc. A Virgin America também acredita no poder das mídias sociais para disseminar um boca-a-boca positivo sobre uma marca e resolver problemas de consumidores em tempo real. Para tanto, ela utiliza plataformas como Facebook e Twitter para se comunicar com os consumidores, diariamente, mesmo enquanto eles estão voando a 35 mil pés de altitude. Além disso, a companhia divulga conteúdo interessante a seus consumidores e estimula que eles compartilhem seus próprios conteúdos sobre a marca, conferindo maior credibilidade perante seus pares. Observa-se que um grande desafio das firmas é ativamente gerenciar suas marcas, na mesma velocidade com que consumidores formam opiniões sobre elas - e isto pode ser muito rápido. *Blogs* comentam o quanto o conteúdo se espalha rapidamente nas mídias sociais – conversas sobre uma experiência podem iniciar no Twitter e, em seguida, se espalhar por várias plataformas de mídia social ao redor do mundo.

Neste estudo, emergiram cinco sub-categorias (propriedades) que compõem a co-criação de marca em tempo real: radar da marca; comunicação interna; serviço ao consumidor em tempo real; gerenciamento de críticas; e compartilhamento de conteúdo (boca-a-boca) (Figura 13).

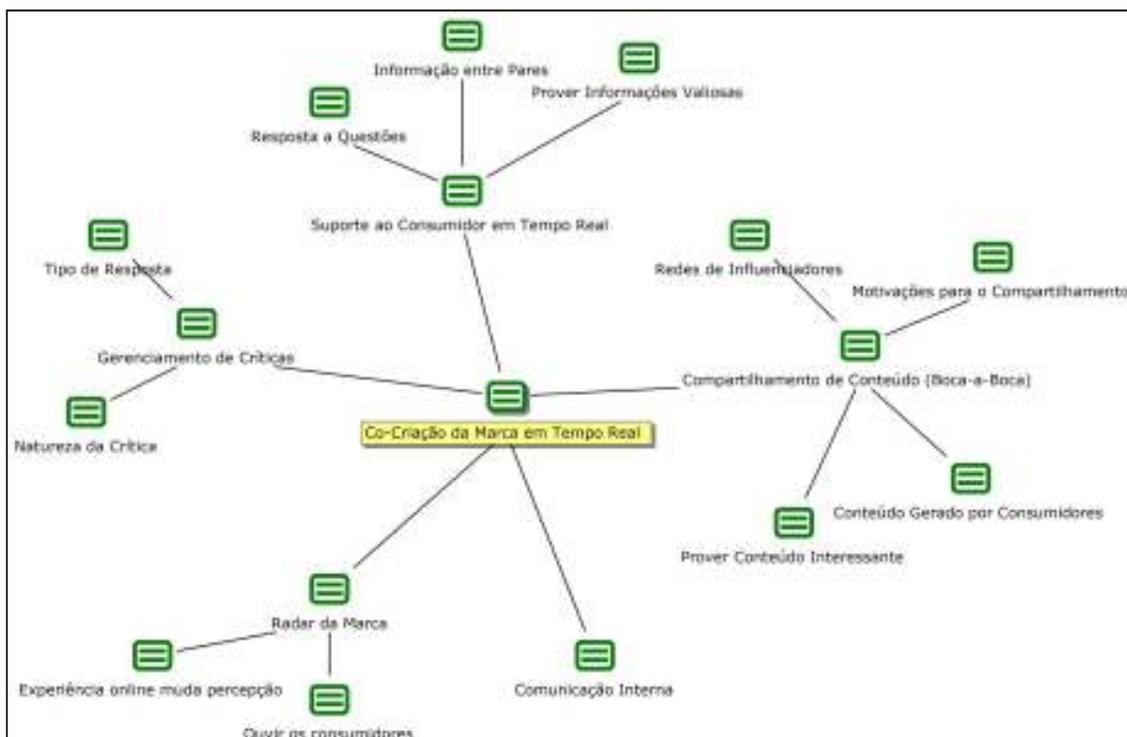


Figura 13. Co-criação da Marca em Tempo Real (MAXQDA).
Fonte: Elaborado pelo autor.

Estas sub-categorias, que serão detalhadas a seguir, representam variáveis importantes para operacionalizar a abertura de importantes processos de negócio da firma, através de sua co-criação com consumidores em plataformas de mídia social. Uma configuração adequada destas propriedades, conforme expresso na hipótese 4, aumentaria o grau de sucesso na utilização das mídias sociais para integrar capacidades/conhecimentos de consumidores aos processos da firma de: suporte ao consumidor, relações públicas e propaganda. O resultado direto para a firma, gerado neste processo, consiste na possibilidade de influenciar percepções dos consumidores sobre a sua marca e, conseqüentemente, suas decisões de compra – através da criação e compartilhamento de conteúdo por seus pares. Em um mundo onde as formas tradicionais de se lidar com propaganda, relações públicas e suporte ao consumidor não têm mais o mesmo efeito, torna-se importante explorar novas alternativas como esta. O valor deste

tipo de co-criação para os consumidores é a possibilidade de interação em tempo real com a firma e seus pares, trocando informações úteis e/ou divertidas – como é possível observar através do volume de publicação e disseminação de conteúdo sobre uma marca por consumidores nas mídias sociais.

***Hipótese 4:** Uma maior co-criação de marca em tempo real, capaz de influenciar positivamente percepções e decisões de compra de consumidores, é influenciada por:*

***4a)** um melhor radar da marca nas mídias sociais, que permita à firma monitorar em tempo real o que está sendo compartilhado pelos consumidores;*

***4b)** uma melhor comunicação interna, que agilize o fluxo interno de informações;*

***4c)** melhor suporte online ao consumidor em tempo real, capaz de prover informações valiosas, responder rapidamente a questionamentos e estimular o apoio entre pares;*

***4d)** um melhor gerenciamento de críticas online, que permita à firma respondê-las com agilidade através das plataformas de mídia social;*

***4e)** maior estímulo ao compartilhamento de conteúdo positivo sobre a marca (criado pela firma, por consumidores ou influenciadores) entre pares, em plataformas de mídia social.*

4.2.2.1 Radar da Marca

Para que a firma possa saber o que os consumidores estão falando sobre ela e encontrar formas de participar da conversa, é importante que ela monitore o que se fala da sua marca nas mídias sociais. Atualmente, existem vários *sites* e sistemas que ajudam as firmas nesta tarefa, realizando uma varredura contínua de todos os comentários públicos sobre ela. Mas, apenas o uso de sistemas não é suficiente, é importante a habilidade dos funcionários da firma em realizar estas buscas e sua capacidade de interagir com os consumidores em tempo real. Este não se trata de um procedimento em que a firma reunirá dados para depois analisar e pensar em alguma resposta. Na maior parte das vezes, é necessário que a resposta seja dada na mesma hora, especialmente em plataformas altamente interativas como o Twitter.

O termo “radar”, uma metáfora para a idéia da monitoração, emergiu dos próprios dados observados no estudo. Este radar é importante porque nem sempre os consumidores buscarão interagir diretamente com a firma para elogiá-la ou criticá-la, muitas vezes esta interação ocorrerá entre consumidores. Caso a firma esteja atenta a estas conversas, poderá

tentar surpreender positivamente os consumidores ao participar e demonstrar que se importa com o que eles pensam. Estas iniciativas poderão ajudar a firma a responder dúvidas, prestar informações úteis, responder a críticas, gerenciar crises e a espalhar um boca-a-boca positivo sobre sua marca nas plataformas de mídia social. Ouvir é o primeiro passo e, portanto, uma sub-categoria importante que emergiu dos dados. Embora isto possa parecer uma obviedade, trata-se de uma das principais falhas observadas atualmente no uso das mídias sociais – muitas firmas, acostumadas a usar canais de *broadcast*, demoram para se adaptar com um canal interativo e têm dificuldades para aprender a ouvir.

Observou-se que é importante as firmas monitorarem tudo que é comentado sobre elas nas mídias sociais, porém há situações em que é especialmente importante estar atento para responder rapidamente: quando os comentários partem de consumidores mais influentes em uma plataforma (que possuem maior credibilidade perante os demais e uma audiência significativa); quando algum tipo de conteúdo sobre a empresa começa a se espalhar muito rapidamente (o que se percebe através do número de RTs no Twitter, número de comentários em *fan pages* do Facebook, número de acessos ao YouTube, etc). Ou seja, quanto maior a possibilidade de um determinado conteúdo se espalhar e influenciar mais consumidores, maior deve ser a monitoração sobre o que está acontecendo – seja para amenizar insatisfações e danos à imagem da marca ou, até mesmo, para reforçar oportunidades de divulgação positiva. Foi observado que experiências *online* podem influenciar a percepção de consumidores sobre a marca e sua decisão de compra, positiva ou negativamente. Destaca-se que nenhuma iniciativa da firma nas plataformas de mídia social irá permitir que ela assuma o controle sobre a imagem da sua marca, o objetivo da firma é demonstrar que se importa com o que os consumidores dizem e tentar conquistar sua confiança através de iniciativas úteis e interessantes para eles.

A Virgin Atlantic declarou que, desde 2008, monitora *blogs* e fóruns na Internet em busca de menções à sua marca. A companhia comentou sobre o assunto no *blog* de sua plataforma Vtravelled: “nós temos realmente apreciado as pessoas que tem entrado em contato ou escrito *blogs* sobre nós e dado seu *feedback* – bom e ruim – e nós queremos que todos vocês saibam que estamos ouvindo cada palavra.” A Virgin America também segue o mesmo caminho. É comum ver mensagens da companhia enviadas a consumidores que comentavam sobre ela ou relatavam uma experiência (boa ou ruim) no Twitter. Esta iniciativa de participar das conversas foi vista, muitas vezes, com surpresa pelos consumidores – mas foi encarada como algo positivo.

A respeito deste tema, uma consumidora relatou em seu *blog* que estava reclamando no Twitter sobre o fato de sua bagagem ter sido perdida por uma das tradicionais companhias aéreas dos EUA, quando foi surpreendida por uma iniciativa da Virgin America. A companhia passou a segui-la no Twitter logo após sua reclamação sobre um competidor ser publicada. A consumidora, apesar de nunca ter voado pela Virgin America, já havia lido comentários positivos sobre a marca e a seguiu de volta – iniciando uma relação virtual com a companhia. Neste caso, nem sequer uma mensagem foi necessária para que a consumidora ficasse com a boa impressão de que estava sendo ouvida pela Virgin, enquanto a companhia que perdeu sua mala a ignorava. Se a Virgin America está monitorando algo tão benigno e inócuo como descrito no cenário acima, a consumidora pergunta-se: o quão responsivos eles poderiam ser no caso de um de seus passageiros estar passando por algum tipo de problema? Somente isto já representa um ponto positivo para a imagem da marca. Executivos da Virgin America relatam que já ouviram sobre vôos atrasados através de mensagens de consumidores no Twitter antes do próprio pessoal de operações da companhia ter alertado a sede sobre o problema. Desta forma, a firma teve a possibilidade de antecipar-se e começar a gerenciar o problema em tempo real pela plataforma.

Comentários em *blogs* defendem que toda companhia deveria ter um sistema de radar da marca para monitorar continuamente as mídias sociais. Comenta-se que firmas devem se acostumar a estarem “nuas” no mercado, pois tudo que ocorre com seus consumidores - e mesmo dentro da firma - pode se tornar um caso de domínio público e global em questão de minutos. Richard Branson argumenta que, atualmente, é difícil se manter a par de todas estas conversas na *web*. Conversas sobre a Virgin estão acontecendo por toda a Internet e não interessa se o consumidor conhece bem a marca ou se teve apenas uma má experiência, a sua mensagem será lida por outras pessoas. No entanto, oportunidades para um ótimo serviço também aparecem quando as coisas dão errado. Um consumidor da companhia, utilizando o *WiFi* a bordo da aeronave, enviou um *tweet* dizendo que estava insatisfeito, pois sua refeição não havia sido entregue. A equipe de mídias sociais viu a reclamação, contactou a tripulação da aeronave imediatamente e solicitou que eles resolvessem o problema do consumidor.

4.2.2.2 Comunicação Interna

A sub-categoria comunicação interna diz respeito à organização interna da comunicação da firma entre seus departamentos, capaz de permitir que a equipe que atua nas plataformas de mídia social interaja rapidamente com os consumidores. Por mais capacitada que seja a equipe que interage com os consumidores *online*, ela não tem o conhecimento e nem a autonomia de decidir sobre questões que envolvem múltiplos departamentos da firma. Como a comunicação com os consumidores precisa ser rápida e em tempo real, não há tempo para se encaminhar cada assunto ao respectivo departamento e aguardar dias por uma resposta. Logo, não adianta a firma planejar toda uma estratégia de ação nas mídias sociais se ela não tiver uma organização interna que suporte o fluxo rápido de informações e decisões. Observou-se, no caso estudado, mensagens da firma focal aos consumidores informando-os sobre seus fluxos internos de informação e como determinadas questões estavam sendo encaminhadas. Isto resulta em uma maior credibilidade dos consumidores quanto ao fato de que a firma, realmente, está interessada em colaborar com eles.

A Virgin Atlantic declara possuir um fórum inter-funcional de espaços sociais que envolve funcionários de e-commerce, relações públicas, relações com consumidores, produtos e serviços, marketing, etc. O time trabalha unido para entender o mercado social, formatar a direção de suas atividades em espaços sociais e desenvolver planos para o negócio nesta área. Consequentemente, a companhia assume a responsabilidade, através da organização, de entender como o social está afetando todos os processos do negócio. Nas empresas do grupo Virgin, o CEO também está diretamente envolvido nas iniciativas da firma com mídia social – o que é um ponto importante. Na Virgin America, a equipe de mídia social trabalha em contato direto com times das áreas de relações públicas, marketing e suporte a clientes.

4.2.2.3 Suporte ao Consumidor em Tempo Real

O suporte ao consumidor em tempo real consiste na interação da firma com o consumidor no intuito de ser uma fonte valiosa de informações para ele ou de responder a suas dúvidas. Uma característica importante observada a respeito desta sub-categoria é o fato deste suporte ocorrer em tempo real. Muitos consumidores buscam informações ou enviam

questões para as firmas em plataformas de mídia social no exato momento em que estão precisando daquela informação ou tendo um problema, muitas vezes já no aeroporto ou, até mesmo, a bordo da aeronave. Estes consumidores estão em busca de comunicação rápida e informal, através da troca de algumas mensagens em seus *smartphones*. Por vezes, os consumidores direcionam seus questionamentos diretamente ao perfil da firma na plataforma, por outras eles questionam seus amigos. Em qualquer caso, a firma pode tentar responder a estas questões *online* no momento em que o consumidor precisa e causar uma boa impressão. Além de responder a dúvidas de consumidores, este suporte também tem um papel pró-ativo. No caso da Virgin America, observou-se o envio de mensagens pela firma focal nas redes sociais para alertar os consumidores sobre atrasos em seus vôos devido a tempestades de neve em determinadas localidades. Vários consumidores demonstraram sua satisfação por estarem sendo informados sobre estes atrasos e cancelamentos de vôos através das redes sociais nas quais participam - especialmente em momentos como este, quando as centrais telefônicas de atendimento ficam congestionadas.

A propósito, observa-se muita reclamação dos consumidores sobre o atendimento dos *call centers* de companhias aéreas, geralmente terceirizados e mal informados. O suporte ao consumidor em tempo real nas plataformas de mídia social pode ajudar a manter um grande número de consumidores bem informados e sem a necessidades de longas esperas por atendimento telefônico. Destaca-se que este suporte ao consumidor é apenas uma das atividades que podem ser realizadas pela equipe que interage com os consumidores nas mídias sociais, não sendo necessário um *site* ou perfil específico para esta finalidade.

Outras possibilidades de suporte se abrem quando a firma possui consumidores engajados nas mídias sociais, que costumam co-criar experiências com a firma na *web*. Muitas vezes estes consumidores acabam respondendo a questões de seus pares ou trocando informações entre si – estimulados pela firma ou por iniciativa própria. Desta forma, a responsabilidade por informar e prover sugestões aos consumidores é compartilhada com eles próprios.

Jill Fletcher, da Virgin America, comenta: “Isto realmente faz sentido para nós e para quem somos como uma companhia aérea - nós fomos a primeira companhia aérea a ter *WiFi* em toda a frota e, logo que nossos passageiros passaram a estar *online* a bordo, nós realmente começamos a ter um serviço de suporte ao consumidor em tempo real na aeronave. Pessoas começaram a nos enviar *tweets* e isto cresceu exponencialmente em um período bem curto de tempo”. Sobre o recebimento de *tweets* de consumidores a bordo das aeronaves, a gerente de marketing Porter Gale, comentou que isto representa uma grande oportunidade para a Virgin.

Ela acredita que se os consumidores estiverem na aeronave e necessitarem de algum suporte, isto dá a chance da companhia resolver o problema na hora exata em que ocorrer. Outra situação interessante foi a de um consumidor que teve problemas com o atendimento telefônico da Virgin America e reclamou no Twitter. O perfil da companhia no Twitter rapidamente enviou-lhe uma mensagem direta e pediu seu *feedback* sobre o problema. O consumidor relata que apenas saber que a companhia estava ouvindo e queria resolver o problema foi o suficiente para apaziguar a situação – transformando, assim, uma frustração em um sentimento positivo.

Algumas competidoras do setor, como a Southwest Airlines, tiveram que aprender da forma mais difícil a necessidade de monitorar conversas sociais e responder a consumidores em tempo real. Em fevereiro de 2010, um incidente, envolvendo o diretor de cinema Kevin Smith e a companhia aérea, quase se transformou em um desastre de relações públicas para a marca. Não são apenas celebridades que podem causar danos à imagem de uma firma nas mídias sociais, qualquer consumidor pode se tornar um influenciador ao ter uma experiência ruim e seu *tweet* pode se tornar viral. Um caso que representa isto muito bem é o de um músico (até então desconhecido) que postou um vídeo de protesto no YouTube depois que seu violão foi danificado por carregadores de bagagem da United Airlines e a companhia não quis assumir a responsabilidade pelo prejuízo. O vídeo rapidamente tornou-se viral e foi visto quase 10 milhões de vezes. O problema ocorrido acabou sendo amplamente divulgado pela Internet e pela mídia tradicional, causando uma onda de críticas à United.

Esta sub-categoria, desta forma, envolve três conceitos principais que serão detalhados a seguir: a resposta a questões de consumidores, o provimento pró-ativo de informações valiosas, e o estímulo para que consumidores respondam a questões de seus pares.

4.2.2.3.1 *Resposta a questões*

Muitos consumidores publicam mensagens em plataformas de mídia social com suas dúvidas ou pedindo sugestões. A firma pode ter um papel importante ao responder rapidamente a estas questões, demonstrando estar atenta e interessada em colaborar com estes consumidores. Observou-se que algumas respostas deste tipo são enviadas publicamente, sendo úteis para outros indivíduos com as mesmas dúvidas, e outras, referentes a algum problema mais específico, são respondidas de modo privado ao consumidor. No caso da

Virgin America, foi observado o envio de mensagens de consumidores, enquanto eles estavam a bordo de seus vôos, contendo diversos tipos de perguntas para amigos ou para a firma (ex: se havia tomada elétrica nas poltronas para conectar o notebook, que sugestão de lanche eles teriam, etc). Por diversas vezes, a firma respondeu logo em seguida, surpreendendo positivamente os consumidores e esclarecendo a dúvida.

O fato é que esta atividade ajuda a preencher a lacuna deixada por serviços ruins de atendimento telefônico aos consumidores e, ainda, fortalece o elo e a credibilidade do consumidor em relação à marca. Os consumidores reclamam muito nas mídias sociais de firmas que os ignoram, da mesma forma eles elogiam as firmas que os surpreendem positivamente com uma comunicação *online* rápida e eficiente.

Um exemplo interessante observado foi o de uma mãe nervosa, que enviou uma mensagem pelo Twitter para a Virgin America, porque seus filhos estavam a bordo de um vôo da companhia que estava atrasado. A firma, então, pediu que um funcionário do aeroporto JFK encontrasse a mulher, explicasse a causa do atraso e estimasse quando a aeronave iria decolar. Receber respostas rápidas a suas questões ou reclamações por mídia social pode ser recompensador para os consumidores. Contudo, Porter Gale considera que impactos mensuráveis sobre o desempenho da firma ainda são difíceis de mapear. Segundo ela, ainda é difícil mensurar como isto impacta indicadores como vendas ou lealdade.

4.2.2.3.2 *Provisamento de Informações Valiosas*

O provimento pró-ativo de informações valiosas aos consumidores também foi um conceito importante observado na pesquisa. Isto indica que a firma não deve apenas reagir a questões ou problemas dos consumidores publicados na *web*, mas, também, se antecipar e manter os consumidores informados sobre questões de interesse geral. Desta forma, a presença da firma na plataforma de mídia social é percebida pelos consumidores como sendo uma fonte confiável de informações úteis – atraindo-os para a comunidade criada em torno da marca. No setor de transporte aéreo, é comum os consumidores enfrentarem problemas no aeroporto sem conseguirem obter informações detalhadas sobre o que está acontecendo ou quando o problema será resolvido. Nestas situações, é um conforto o consumidor poder acessar o seu Twitter pelo celular e encontrar informações importantes publicadas pela companhia aérea.

Comenta-se em blogs o quanto é importante as firmas utilizarem as plataformas de mídia social para prover informações relevantes aos seus consumidores, mas muitas firmas ainda limitam-se a anunciar os benefícios de seus produtos. A Virgin America costuma utilizar seu Twitter para manter os consumidores informados sobre atrasos de vôos; mudanças de terminal nos aeroportos que operam; divulgar alguma programação ou serviço especial a bordo; comunicar sobre mudanças nos valores de taxas cobradas; sugerir novas refeições do menu; informar sobre políticas de milhagem e *upgrades*; etc.

4.2.2.3.3 *Estímulo a Trocas de Informação entre Pares*

A vantagem de se contar com uma comunidade de consumidores que co-criam experiências com a firma e interagem com ela continuamente é que estes consumidores também trocam informações entre si. Observou-se em diversos casos, quando surgia alguma questão de um consumidor, a firma estimular que outros indivíduos ajudassem a respondê-la. Em outros casos, há indivíduos que respondem e interagem com seus pares espontaneamente. À medida que esta dinâmica ajuda a informar os consumidores, com comentários isentos entre pares e respostas mais rápidas a questões que surgem, mais valor é criado para a imagem da marca nestas plataformas. Além disso, com vários indivíduos participando na resposta a questões de outros consumidores, eles colaboram com a equipe da firma, compartilhando esforços com ela na resposta a mais indivíduos em um menor tempo. Em várias ocasiões observou-se que consumidores da Virgin America responderam a questões uns dos outros antes que a firma tivesse tempo de responder - oferecendo dicas muito valiosas, como: procedimentos para conseguir *upgrades* de classe por um baixo preço no dia do vôo; que serviços gratuitos estão incluídos em cada classe de serviço; sugestões de refeições a bordo; recomendação de promoções especiais; informação sobre preços e disponibilidade de serviços a bordo; etc.

4.2.2.4 Gerenciamento de Críticas

O gerenciamento de críticas envolve o modo como a firma lida com a publicação e compartilhamento de conteúdo por consumidores que criticam a marca ou seus produtos/serviços. Nem sempre o objetivo do consumidor será o de levantar questões e buscar soluções para problemas, especialmente quando o consumidor teve uma má experiência e suas tentativas prévias de resolver um problema falharam. Nestes casos, o mais comum é que o consumidor crie e compartilhe conteúdo (textos, imagens, vídeos, etc) criticando a firma e recomendando que outros consumidores não comprem seus produtos/serviços. Dependendo da seriedade do problema e da criatividade do conteúdo distribuído, a crítica pode se espalhar rapidamente e gerar bastante barulho. Neste processo, muitos outros consumidores solidarizam-se com o reclamante e declaram que não consumirão mais nada daquela firma. Quanto mais pessoas convencerem-se de que aquela marca não é uma boa opção de compra, mais a imagem da marca será abalada. Já ocorreram casos em que uma crítica ganhou tanta repercussão nas mídias sociais, que acabou também sendo apresentada pela mídia tradicional (TV, jornal, etc) aumentando o alcance da publicidade negativa e, até mesmo, influenciando a cotação das ações da firma na bolsa de valores.

A Virgin America, apesar de sua competência nas mídias sociais, já enfrentou um problema deste tipo – o seu diferencial é que ela agiu adequadamente para gerenciar a crise que se iniciou. O voo 404 da Virgin America seguia para New York quando enfrentou uma forte tempestade, com ventos a mais de 60 mph. Devido ao mau tempo, o voo foi desviado para o Aeroporto Stewart, 60 milhas ao norte da cidade de destino. Neste aeroporto, no qual a Virgin America não tem serviço em terra, a aeronave teve que esperar na pista por ao menos 4,5 horas. A aeronave ficou sem comida e água extra teve que ser trazida a bordo. Durante este tempo, os passageiros tiveram a opção de desembarcar naquele aeroporto, utilizando rampas infláveis, e muitos optaram por fazer isto. Para aqueles que resolveram ficar, a espera foi longa e cansativa. O passageiro David Martin, que estava a bordo deste voo, contou que, durante a longa espera na pista do aeroporto de Stewart, a tripulação não soube manter a calma e controlar os ânimos dos passageiros. Martin, que é CEO de um *site* de mídia social chamado Kontain, documentou todo o sofrimento deste voo - publicando atualizações de vídeos com seu iPhone em tempo real. A situação não melhorou, até que o voo foi cancelado quase 12 horas após sua decolagem do aeroporto de Los Angeles. Durante este tempo, passageiros relataram que suportaram bebês chorando, ataques de pânico e tensões crescentes.

Posteriormente, Martin foi contatado por alguém do departamento de marketing da Virgin America, que ofereceu a ele um voucher de 100 dólares pelos problemas causados. Ele não aceitou a oferta e argumentou que os passageiros mereciam mais. Logo em seguida, ele recebeu um telefonema do CEO da Virgin America, David Cush. Durante a conversa, de acordo com Martin, ele negociou um reembolso total das passagens e mais um voucher de 100 dólares por pessoa a todos os passageiros. Este caso demonstra o poder de barganha obtido pelos passageiros e o comprometimento da Virgin America em evitar que sua imagem fosse abalada nas mídias sociais. Após a manifestação de Cush, alguns consumidores, inclusive, elogiaram a postura da companhia nas mídias sociais e reafirmaram sua lealdade.

Observa-se, portanto, que as firmas precisam estar preparadas (e ter uma organização interna) para lidar rapidamente com este tipo de problema nas mídias sociais. Isto envolve ações com caráter mais pessoal nas próprias plataformas de mídia social e com a linguagem adequada. Muitas vezes, isto envolve reconhecer o erro e, imediatamente, encontrar uma forma de compensar o consumidor pelo problema ocorrido. O mais importante é não deixar que um problema de um consumidor crie uma percepção negativa para muitos outros consumidores, além de esforçar-se para que o problema não volte a ocorrer no futuro. Este processo é um complemento importante para as iniciativas de relações públicas da firma. Identificou-se que o gerenciamento de críticas nas mídias sociais está relacionado a dois elementos: a natureza da crítica e o tipo de resposta da firma.

4.2.2.4.1 *Natureza da Crítica*

As críticas de consumidores podem dizer respeito a diversos tipos de problemas, referentes a diferentes departamentos da companhia. Portanto, é relevante que a equipe que atua na plataforma de mídia social esteja bem informada e tenha trânsito entre diversos departamentos da organização para poder comentar com propriedade sobre as críticas. Por vezes, seu papel será o de encaminhar a questão internamente para que outro departamento ou executivo responda em nome da empresa. Mas é importante que a resposta seja disseminada pelas mídias sociais e que isto ocorra com a agilidade necessária, é preciso estar claro que o *timing* nas mídias sociais é mais acelerado. No caso da Virgin America, ocorreram situações (como relatado) em que o próprio CEO da companhia se manifestou sobre um problema que

se disseminou nas mídias sociais. Isto mostra a compreensão do CEO sobre a importância deste meio e como ele funciona.

Porém, nem sempre a crítica de um consumidor refere-se a uma falha da firma, por vezes a crítica trata-se de uma questão de preferência (ex: o fato da companhia cobrar uma taxa por bagagem despachada ou a forma como funciona seu programa de milhagem). Neste caso não há um problema a ser resolvido e, geralmente observou-se que outros consumidores respondiam indicando pontos positivos da companhia em relação aos competidores e defendendo-a das críticas. Isto significa que nem sempre a firma deverá se manifestar quando há uma crítica. Em determinados casos, onde não há uma falha (real ou aparente) por parte da firma, a própria comunidade pode acabar agindo e amenizando a repercussão da crítica. De qualquer forma, é importante que a firma mapeie as críticas recebidas, não apenas para respondê-las, mas para que possa analisar internamente possibilidades de melhoria – o que será mais discutido na seção sobre co-criação de conhecimento.

4.2.2.4.2 *Tipo de Resposta*

Para os tipos de crítica em que é necessário que a firma responda, observou-se os seguintes tipos de resposta: assumir a falha publicamente; buscar compensar aquele(s) consumidor(es) pela falha, no intuito de reverter sua percepção negativa sobre a marca; manifestação oficial por parte de um executivo da empresa, em casos de repercussão maior (o que ajudou a transmitir a importância que a firma estava dando ao problema). Em todos os casos, as respostas foram disseminadas pelas próprias plataformas de mídia social. Isto é importante para que consumidores que leram a crítica também possam ter acesso, pelo mesmo meio, à resposta da firma sobre o ocorrido. Observou-se que em casos de outras firmas do setor, nos quais a repercussão de críticas nas mídias sociais geraram verdadeiras crises, estas firmas demoraram muito tempo para responder. Quando responderam, não o fizeram pelas mídias sociais, de modo que apenas uma versão da resposta da firma, contada por terceiros, chegou às mídias sociais, bastante tempo depois do desastre já estar consumado.

Por exemplo, no caso do voo 404, o CEO da Virgin America, David Cush, fez questão de declarar publicamente: “Nós nos orgulhamos em colocar o bem estar de nossos passageiros em primeiro lugar e garantir que, em situações de *stress*, nós coloquemos nossos passageiros em tranquilidade. Nós claramente falhamos com isto neste voo”. Cush prossegue: “Há muitas

coisas que eu poderia dizer a vocês para tentar explicar a situação e mostrar um contexto maior. Certamente, o clima no (aeroporto) JFK estava terrível e vôos estavam sendo desviados na maior parte do dia. Nós também não estamos equipados para realizar vôos no (aeroporto) Stewart. Mas, em última instância, é nossa responsabilidade garantir que nossos passageiros sejam tratados com o cuidado e respeito que eles merecem quando compram uma passagem em nossa companhia aérea”. A reação positiva de consumidores às declarações de Cush, observada nas mídias sociais, indicam que ele agiu adequadamente.

4.2.2.5 Compartilhamento de Conteúdo (Boca-a-Boca)

O compartilhamento de conteúdo por consumidores em plataformas digitais, conhecido como boca-a-boca, é um elemento muito importante para o processo de co-criação da marca. É o compartilhamento de conteúdo gerado ou acessado por consumidores que cria a propagação deste conteúdo pela *web* e influencia a percepção e a decisão de um grande número de indivíduos. Para que a firma possa participar deste processo, observou-se que é necessário que ela: compreenda os tipos de motivação que o consumidor tem para compartilhar conteúdo (de modo que possa ajudar a motivá-lo para propagar conteúdo positivo sobre a sua marca e reduzir a chance de que ele propague conteúdo negativo); prover conteúdo interessante associado à firma ou seus produtos/serviços, com chance de ser compartilhado pelos consumidores (geralmente envolvendo humor ou algo de interesse do seu consumidor-alvo); estimular que consumidores compartilhem seu próprio conteúdo sobre a firma (experiências, fotos, vídeos, etc); identificar e se relacionar com indivíduos que são influentes nas plataformas de mídia social, por eles contarem com uma grande audiência que acompanha o conteúdo que geram. Nestes casos, é como se os consumidores estivessem emprestando a audiência de suas redes de relacionamento (por menor ou maior que sejam) e/ou sua influência naquele ambiente social para disseminar algum conteúdo positivo sobre a firma. Isto traria mais credibilidade à mensagem e seria um substituto ou complemento à propaganda tradicional, na qual a firma paga pela audiência de um canal de mídia (TV, rádio, jornal, etc).

4.2.2.5.1 Tipos de Motivação para o Compartilhamento

A partir das observações do estudo, identificou-se a existência de dois tipos principais de motivação para o compartilhamento de conteúdo por consumidores. Como este compartilhamento é algo realizado por livre e espontânea vontade dos indivíduos, geralmente como parte de seu tempo livre, eles apenas criarão um conteúdo e/ou o compartilharão com sua rede de relacionamentos caso tenham uma motivação pessoal para isto. Desta forma, identificou-se que as principais motivações para os consumidores observados foram: experiências reais com o produto/serviço da firma, que os deixaram impressionados (positiva ou negativamente) a ponto de quererem se manifestar; e sua percepção sobre a imagem da marca, com base no que leram ou ouviram a respeito (sem que, necessariamente, já tenham experimentado o produto/serviço). Em suma, o compartilhamento de conteúdo baseado em experiências reais trata de avaliações/opiniões sobre os produtos/serviços (ex: ótimo entretenimento de bordo, iluminação diferenciada, boa comida, etc); enquanto o compartilhamento baseado em percepções da imagem da marca, refere-se a características intangíveis que fazem o consumidor se sentir identificado com o que aquela marca representa (ex: a marca é social, divertida, sexy, inovadora, o CEO é carismático, etc).

No caso da Virgin America, observou-se que a firma investiu bastante para criar uma série de serviços diferenciados em suas aeronaves, considerados como “experiências que merecem *buzz*” (boca-a-boca, barulho). Vários comentários nas plataformas de mídia social, como já relatado, indicam que o maior investimento em mídia da Virgin America foi ter criado serviços tão diferentes e tecnológicos (apropriados a seu consumidor-alvo), que todos se sentem motivados a comentar sobre eles. A firma decidiu, deliberadamente, não investir em propaganda tradicional e direcionar seus recursos financeiros para criar algo diferente em relação ao serviço – apostando que os consumidores, satisfeitos e bem impressionados, espalhariam o boca-a-boca sobre a marca. A Virgin America também empenhou-se bastante em mostrar, através de várias iniciativas, sua “personalidade” descontraída e inovadora aos consumidores.

a) Baseado em Experiências Reais com o Produto/Serviço

Sabendo-se que experiências reais dos consumidores com os produtos/serviços da firma consistem em uma forte motivação para o compartilhamento de conteúdo, demonstra-se relevante que a firma procure investir em serviços e características de produtos que chamem a atenção do público e possam gerar comentários. Percebe-se que algumas coisas simples, porém diferentes (como a cor de iluminação da cabine da aeronave), podem estimular pessoas a comentarem sobre o fato e compartilharem fotos sobre a novidade. Para que os consumidores comentem coisas positivas sobre os produtos/serviços da firma, além de oferecer um bom produto/serviço que cumpra sua finalidade, é interessante ter algo de diferente ou inusitado.

A Virgin America chamou a atenção de seus consumidores através de características como: jogos de videogame a bordo; poltronas de couro; Internet *WiFi* a bordo (a primeira companhia a ter *WiFi* em toda sua frota); sistema individuais de entretenimento *touch screen* com filmes *pay-per-view* e TV ao vivo (somente a JetBlue oferecia algo similar em vôos domésticos); *mood lighting* (iluminação de humor para a cabine, em um tom entre azul e lilás, que muda de acordo com a hora do dia e dá um visual moderno ao interior da aeronave); compra de comida e bebida sob demanda pela tela *touchscreen* (cada um come e bebe o que quiser, na hora que quiser, com opções diferenciadas de comida e bebidas); tomadas elétricas em todas as poltronas para manter as baterias dos *gadgets* carregadas durante o vôo; sistema de bate-papo *online* entre passageiros, pelo sistema *touch screen*. Além dos serviços em si, os consumidores da Virgin America também comentam sobre outros fatores de suas experiências, como: a possibilidade de carregar violões e guitarras a bordo (iniciativa que poderia ter poupado a competidora United Airlines de sofrimento nas mídias sociais); a facilidade de fazer *upgrades* para a primeira classe a um custo baixo no dia do vôo; a possibilidade de comprar alguns tipos de remédio a bordo; a realização de algum evento a bordo durante o vôo (desfile da Victoria's Secret, competições *online* entre passageiros de diferentes aeronaves, apresentações musicais, etc). Isto tudo em uma companhia de baixos custos, o que chama mais a atenção ainda. Os comentários na *web* são que a companhia investiu nas coisas certas e que o boca-a-boca ajudaria a suprir a falta de investimento em propaganda tradicional.

Devido a estes investimentos, a Virgin America está acostumada a ver mensagens de consumidores dizendo: “eu gostaria que meu vôo fosse mais longo” – ou empolgadas por terem podido jogar DOOM (*videogame*) durante o vôo. Entre todas as novidades da Virgin

America, o serviço de WiFi a bordo tem sido um dos mais populares e uma robusta fonte auxiliar de receitas, segundo a gerente de mídia social, Jill Fletcher. Outra atração dos vôos da companhia, especialmente para os *geeks*, tem sido a transmissão a bordo de conteúdo gerado por blogs. A companhia oferece episódios do programa DiggNation (muito popular na Internet) e de outros programas feitos para a *web*, produzidos pela *Revision3*. O DiggNation tem como apresentadores Kevin Rose, o fundador do *site* Digg e da *Revision3*, e Alex Albrecht - ambos apoiaram a Virgin America desde sua luta com as autoridades norte-americanas para poder voar. O *blog* BoingBoing também estabeleceu uma parceria com a Virgin America, tendo episódios de seus programas da *web* sendo transmitidos no sistema de entretenimento de bordo. Muitas destas iniciativas são simples e não requerem investimentos significativos, mas, por serem diferentes e adequadas ao gosto do consumidor-alvo, podem gerar muitos comentários positivos espontâneos nas mídias sociais.

Blogs comentam que a Virgin America rapidamente se estabeleceu como uma operação *hip*, sintonizada com o estilo de vida da era da Internet. Isto porque as aeronaves da Virgin foram as primeiras a oferecer tomadas elétricas em todos os assentos e possuem telas atrás de todas as poltronas (permitindo que os passageiros assistam filmes, joguem videogames, verifiquem e-mails ou, até mesmo, enviem mensagens para outros viajantes do mesmo vôo). O próprio Richard Branson brinca com as possibilidades oferecidas pela companhia: “Se eu estou sentado no 1K e vejo uma mulher atraente no assento 4A, eu posso enviar uma mensagem a ela dizendo que há um assento vazio ao meu lado e esperar que ela possa fazer uso dele”.

b) Baseado em Percepções da Imagem da Marca

A importância de tentar manter uma imagem positiva da marca é que ela ajuda a influenciar mesmo os consumidores que nunca experimentaram os produtos/serviços da firma e traz um sentimento especial àqueles que se identificam com esta imagem. Observou-se que muitas pessoas que comentavam e compartilhavam algum tipo de conteúdo sobre a Virgin America, referiam-se a fatores intangíveis associados à imagem da marca. Desta forma, ajudavam a reforçar esta imagem na mente de outros consumidores. Por outro lado, era perceptível a frustração de alguns consumidores quando enfrentavam problemas em seus vôos ou a companhia anunciava algo que os desagradava, de modo que eles comentavam claramente que aquilo não condizia com a imagem da firma (quase como se estivessem fazendo uma reprimenda pública a ela).

Um dos principais fatores mencionados pelos consumidores referia-se à imagem do CEO do grupo Virgin, Richard Branson, que era sempre mencionado com muito respeito e admiração. Por isso, quando ficavam satisfeitos com algo, consumidores afirmavam que Branson tinha boas idéias ou que sabia escolher sua equipe (mesmo que, na prática, ele não estivesse diretamente envolvido naquela situação particular); e quando ficavam insatisfeitos, muitos consumidores, em vez de ficarem irritados com a marca Virgin America, diziam que Branson não iria gostar nada de saber que sua equipe dos EUA havia feito aquilo. Ou seja, a imagem do líder carismático ajudava a preservar a imagem da marca da firma, mesmo em casos de insatisfação. A Virgin sabe disso e, por este motivo, Richard Branson sempre está presentes em lançamentos e eventos promocionais da Virgin America (nos quais o bilionário já compareceu de bermudas, carregando uma prancha de surf; vestido do cowboy; vestido de mulher; dando entrevistas ao vivo para blogueiros à bordo da aeronave; divulgando a nave que está construindo para o primeiro vôo comercial ao espaço; etc). Branson possui muita habilidade para lidar com a mídia e explorar sua imagem a favor das marcas do grupo Virgin, portanto esta é uma vantagem que a firma possui e que tem sido muito útil para incentivar o compartilhamento de conteúdo entre consumidores nas mídias sociais.

Além da figura do líder carismático, outras percepções da imagem da Virgin America que mais aparecem nos comentários dos consumidores em relação à marca são: a preocupação em ser uma empresa “verde”; distintiva, com estilo e sexy; inovadora e surpreendente; uma marca identificada com as mídias sociais; uma companhia aérea superior; pensa como o consumidor; oferece preços baixos; tem uma equipe motivada, que atende com alegria; transforma o vôo em metade da diversão da viagem.

Uma iniciativa divulgada pelo Twitter, por exemplo, rendeu pontos à imagem da Virgin America junto a seus consumidores. A companhia transportou, várias vezes, cães da raça chihuahua da costa oeste para a leste, devido a um excesso de animais em abrigos da Califórnia (e demanda por cães pequenos em New York). Somente com a publicidade gratuita desta ação (muitos consumidores comentavam sobre as fotos dos cães sendo transportados na aeronave da Virgin, com direito a chamada especial para o embarque e tapete vermelho), a firma percebeu que economizou dezenas de milhares de dólares em propaganda.

4.2.2.5.2 *Provisamento de Conteúdo Interessante*

Em um ambiente em que todos criam e compartilham conteúdo, é importante que a firma estimule que conteúdo positivo a respeito de sua marca circule pela *web*. O compartilhamento de conteúdo interessante – distribuído pela firma ou criado por consumidores – é o que divulga sua marca na Internet e pode influenciar a percepção de outros consumidores. O provimento de conteúdo interessante (e potencialmente viral) aos consumidores pelas plataformas de mídia social deve ser direcionado adequadamente ao consumidor-alvo e envolve criatividade por parte da firma. Da mesma forma como a firma divulgaria um vídeo ou um texto para anunciar na mídia tradicional, ela precisa criar algo que chame a atenção do consumidor e mereça ser compartilhado. A principal diferença observada é que este conteúdo não deve ser focado em vender algo e sim em apresentar um conteúdo que entretenha os consumidores e destaque aspectos relevantes da imagem da firma. Eventualmente, promoções muito atrativas e por tempo limitado também podem atrair interesse e estimular um compartilhamento rápido por consumidores. Porém, mensagens com o único objetivo de vender um produto/serviço, sem envolver promoções realmente significativas, podem ter o efeito contrário e gerar a disseminação de críticas pelos consumidores.

A Virgin America constantemente disponibiliza imagens e vídeos divertidos que envolvem iniciativas da companhia (ex: simulação de um vôo espacial da Virgin Galactic; vídeos de humor referentes a uma competição em parceria com o Google; imagens de influenciadores da Internet em eventos a bordo das aeronaves da Virgin; imagens de chihuahuas transportados da Califórnia para serem adotados em New York; uma versão em desenho animado do CEO do grupo Virgin, Richard Branson, apresentando de forma bem-humorada o novo serviço de *WiFi* a bordo; etc). A Virgin Atlantic também utiliza esta mesma tática, já tendo distribuído vídeos de: Richard Branson fazendo uma dança vestido de urso; um comercial sexy da companhia aérea (“*still red hot*”), pedindo que consumidores refilmassem suas versões e publicassem no YouTube (o que gerou vídeos muito divertidos); entre outros.

Este tipo de conteúdo acaba atraindo o interesse de consumidores, que o comentam e compartilham com seus amigos. Observou-se que a Virgin America realizou vários eventos e iniciativas relacionados a seus vôos com o claro objetivo de gerar conteúdo interessante para ser comentado nas mídias sociais. Isto demonstra que há todo um planejamento por trás do

provimento de conteúdos aos consumidores, que buscam criar um fator de surpresa e de encantamento no momento em que o consumidor acessa o conteúdo. Geralmente, o tipo de reação a este tipo de conteúdo são declarações de consumidores como: “é por isso que eu amo a Virgin America!”. Portanto, o mais importante, antes da firma prover um conteúdo a seus consumidores é pensar como eles reagirão a ele. Se não há algo interessante para se compartilhar, o melhor é criar um fato interessante e produzir conteúdo sobre ele – isto é o que a Virgin America vem fazendo com sucesso.

4.2.2.5.3 *Compartilhamento de Conteúdo Gerado por Consumidores*

O compartilhamento de conteúdo gerado por consumidores emergiu como um elemento essencial para a efetividade da propagação de boca-a-boca positivo sobre a marca (ou negativo, no caso de consumidores irritados e criativos). Por mais que a firma tenha a capacidade de ser criativa e prover conteúdo interessante para ser compartilhado por consumidores nas plataformas de mídia social, há muitos consumidores criativos lá fora também. Neste caso, o papel do consumidor pode ir além de um propagador de conteúdo, tornando-o, também, o produtor deste conteúdo. Esta criação e compartilhamento de conteúdo pode acontecer espontaneamente ou pode ser estimulada pela firma, podendo ocorrer através de todas as plataformas utilizadas pelos consumidores: seus *blogs*; perfis do Facebook e Twitter; canais do YouTube; *podcasts*; álbuns de imagens do Flickr; etc. Muitos consumidores já estão habituados a criar e compartilhar conteúdo através das mídias sociais, logo estarão naturalmente dispostos a compartilhar tudo que envolva boas experiências que tenham vivido ou que julguem ser do interesse de sua audiência.

Este conteúdo gerado por consumidores sobre a marca da firma envolve principalmente: relatos/registros pessoais, que podem envolver recomendações e humor; e discussão de idéias. Estes tipos de conteúdo serão discutidos a seguir.

a) Relatos/Registros Pessoais e Recomendações

Observou-se que grande parte dos consumidores que utilizam plataformas de mídia social têm o hábito de relatar suas experiências a sua audiência (amigos, seguidores, fãs, curiosos, etc), publicando textos, fotos e vídeos que são consumidos, comentados e compartilhados por outras pessoas. Estes relatos, intrinsicamente, costumam passar uma mensagem de recomendação positiva ou negativa sobre o que está sendo relatado. O criador do conteúdo tende a relatar com entusiasmo algo que acha muito interessante ou, com indignação algo que o aborreceu (no intuito de alertar sua audiência).

A intenção da firma, neste caso, é de estimular que os consumidores relatem experiências positivas sobre sua marca para suas audiências, com o maior entusiasmo possível. Isto, quando ocorre naturalmente, pode ter um grande poder de influência sobre a rede de relacionamentos daquele consumidor, por ser um testemunho isento de alguém em quem confiam. Caso os relatos sejam negativos, a firma deve estar preparada para lidar com eles, conforme comentado na sub-categoria “gerenciamento de críticas”.

A Virgin America, frequentemente, estimula que os consumidores compartilhem com os demais as suas fotos a bordo da aeronave ou referentes a qualquer momento que envolva sua experiência com a companhia (balcão de *check-in*, terminal do aeroporto, fotos externas das aeronaves, eventos, etc). Em especial, a companhia estimula que os consumidores publiquem vídeos ou fotos enquanto estão em pleno vôo, utilizando o serviço de *WiFi* a 35 mil pés de altitude. Desta forma, além do conteúdo em si, o fato de que é possível compartilhar este conteúdo durante o vôo é um fator que chama a atenção de outros consumidores. Para o consumidor que gosta de estar sempre conectado à Internet (como o consumidor-alvo da Virgin America), bastante repercussão foi observada sobre relatos em que consumidores comentavam o quanto podiam se entreter nas redes sociais ou adiantar seu trabalho durante o tempo de vôo.

Comentários de consumidores repercutem, também, a respeito da quantidade de imagens no perfil da Virgin America no Twitter. À primeira vista, parece um pouco estranho ver tantas imagens nos *tweets* de uma empresa, até se perceber que tratam-se de imagens geradas por consumidores. A companhia prefere não compartilhar fotografias profissionais de marketing, utilizadas para psicologicamente seduzir consumidores, optando por priorizar fotos registradas por seus passageiros. Os temas das fotos variam de terminais e portões de embarque a paisagens fotografadas através da janela durante os vôos. O mais relevante, neste caso, é o quanto a Virgin estimula os viajantes a interagirem desta forma e como eles

respondem a este estímulo. Há exemplos de passageiros que fotografam o monitor do sistema de entretenimento em vôos da companhia; publicam-na no Twitter, para que seus seguidores vejam o que eles estão assistindo durante seu vôo para casa; e, mais tarde, estes passageiros vêem que a própria Virgin fez um *retweet* da imagem. Isto não apenas cria uma conexão, como estimula o consumidor a seguir compartilhando seu conteúdo sobre a firma.

b) Discussão de Idéias

Consumidores discutem idéias espontaneamente em ambientes de mídia social, isto é algo que ocorre sem a necessidade de interferência da firma. Pode ser interessante que a firma participe da discussão de idéias, mas o que realmente poderá fazer a diferença para a marca da firma é que outros consumidores, identificados com ela, ajudem a esclarecer dúvidas e trocar informações/dicas com seus pares. Então, observa-se que esta sub-categoria depende de uma co-criação de experiências prévia, que já tenha resultado em uma comunidade de indivíduos engajados com a marca da firma.

Por diversas vezes, observou-se consumidores publicando algum tipo de crítica à respeito da firma focal estudada e, logo em seguida, outros consumidores defenderem a marca. Em muitos casos, ao longo da discussão, a maior parte dos participantes manifestava-se favorável à firma e contrária à crítica. Esta é uma forma natural e essencial para que uma firma cultive uma boa imagem nas mídias sociais. Sempre haverá consumidores insatisfeitos, por uma série de motivos, mas a presença de pares que sejam defensores da marca ajuda a neutralizar um efeito de boca-a-boca negativo que esta crítica poderia gerar. Além disso, a discussão de idéias entre pares é um recurso valioso para a firma à medida que se torna um ponto de encontro para consumidores trocarem dicas e sugestões sobre os seus serviços. Quanto mais os consumidores socializam-se nestes ambientes virtuais para se informarem sobre uma marca, mais eles criam laços uns com os outros e com a própria marca.

Como exemplo, aponta-se a comunidade V-Flyer, criada e mantida por consumidores apenas para trocar idéias sobre viagens através de qualquer companhia aérea do grupo Virgin. Esta comunidade foi criada por consumidores do Reino Unido para discutirem sobre suas experiências com a Virgin Atlantic, mas, posteriormente, foi expandida para abranger outras companhias como a Virgin America (EUA) e Virgin Blue (Austrália). Observa-se que os membros desta comunidade são verdadeiros embaixadores da marca - orgulham-se do relacionamento que têm com a companhia e do conhecimento que possuem sobre ela – tendo criado fortes laços uns com os outros (inclusive organizando viagens juntos pela Europa). Até

mesmo alguns funcionários da Virgin participam da comunidade informalmente, em seu tempo livre, e se engajam em atividades sociais (*online* e *offline*) com os outros participantes.

4.2.2.5.4 *Redes de Influenciadores*

O papel das redes de influenciadores nas mídias sociais emergiu como um importante elemento para o compartilhamento de conteúdo gerado por consumidores. Observa-se que alguns indivíduos têm mais influência do que outros em cada plataforma de mídia social, contando com uma maior audiência interessada no conteúdo que geram. A opinião destes influenciadores tende a possuir mais credibilidade perante os demais indivíduos que os acompanham. Além disso, por sua audiência ser maior, o conteúdo se espalha mais rapidamente para outros consumidores e suas redes de relacionamentos. Percebendo isso, algumas firmas procuram identificar quais indivíduos são influenciadores de seus consumidores-alvo, em diferentes plataformas, e estabelecer um relacionamento mais próximo com eles.

Neste sentido, a Virgin America utilizou o serviço Klout para identificar e oferecer passagens gratuitas a influenciadores do Twitter; convidou personalidades do YouTube, como iJustine e MysteryGuitarMan, para transmitirem o lançamento de novas rotas da companhia ao vivo das aeronaves para sua audiência no YouTube; criou um relacionamento próximo com *blogs* como BoingBoing e DiggNation, ainda incluindo-os em sua programação de entretenimento de bordo; etc. O conceito desta relação não é comprar os influenciadores ou pagar para que falem bem da firma, pois isto acabaria com sua credibilidade. A idéia é deixar claro que a Virgin America identifica-se com os aficcionados por tecnologia e está profundamente envolvida com as mídias sociais – tendo o objetivo de fazer parte das comunidades criadas por estes influenciadores. Isto também é benéfico para os influenciadores, que podem ter novos conteúdos interessantes para apresentar ao seu público. Nas relações da Virgin America com influenciadores, especialmente aquelas que envolvem algum produto/serviço grátis, há uma cláusula determinando que nenhum influenciador precisa falar sobre a experiência para o seu público (se ele quiser apenas aproveitar um vôo grátis e nunca comentar sobre a marca, ele pode fazer isso), mas caso relatem algo sobre a Virgin eles devem revelar à sua audiência que ganharam aquele produto/serviço como cortesia. O objetivo é manter a maior transparência possível e manter a credibilidade dos

relatos publicados. Destaca-se que, para realizar este tipo de iniciativa, a firma deve estar muito segura da qualidade de seus produtos/serviços, porque o resultado pode ser um grupo de influenciadores frustrados, disseminando relatos negativos sobre a marca pela *web*.

4.2.3 Co-criação de Conhecimento sobre Produtos/Serviços

A co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços em plataformas de mídia social é uma oportunidade que se abre para as firmas como um desdobramento da co-criação de experiências *online*. Durante as iniciativas de interação da firma com seus consumidores, além deles criarem e compartilharem conteúdo capaz de influenciar a imagem da marca na mente de seus pares (em um processo de co-criação da marca em tempo real), estes consumidores também originam novas idéias sobre os produtos/serviços da firma. Estas idéias podem se manifestar na forma de: *brainstorms*, em discussões entre consumidores; *feedbacks* direcionados diretamente à firma; críticas construtivas, que indicam soluções alternativas; soluções desenvolvidas e utilizadas pelos próprios consumidores para aperfeiçoar algum produto/serviço ou alterar a finalidade do seu uso; interações contínuas em tempo real para testar e avaliar planos ou protótipos da firma; ou apoio à promoção de lançamentos de novos produtos/serviços, recomendando-os e contribuindo para espalhar o boca-a-boca (esta iniciativa além de influenciar a co-criação da imagem da marca, também influencia a decisão de compra dos próprios produtos/serviços por outros consumidores).

Observa-se, portanto, que a interação com os consumidores apresenta uma série de oportunidades de co-criação de conhecimento. Tradicionalmente, as firmas têm buscado realizar pesquisas com o consumidor (ex: questionários, *focus groups*, etc) e, com base neste conhecimento e em invenções internas, têm desenvolvido novos produtos/serviços internamente, com o objetivo de atender aos supostos desejos e necessidades daqueles consumidores. As plataformas de mídia social, ao permitirem uma colaboração interativa e em tempo real com os consumidores, trouxeram às firmas a possibilidade de abrir este processo de desenvolvimento de produtos/serviços - integrando conhecimentos externos ao longo de todo o processo. Já se observa uma atenção das firmas em co-criar conhecimento sobre produtos/serviços com consumidores *online*, mas acredita-se que ainda há muito a se explorar e evoluir nesta área. Há vários *sites* na Internet (sendo o Innocentive o mais famoso) nos quais firmas publicam problemas cujas respostas podem ser sugeridas por qualquer

indivíduo – as melhores soluções propostas recebem recompensas em dinheiro ou participação nas vendas do novo produto. Porém, estes *sites* são predominantemente direcionados a indivíduos com algum tipo de conhecimento profissional especializado (ex: química, física, engenharia). A co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços enfocada neste estudo é outra – trata-se daquela que ocorre entre a firma e consumidores (atuais ou potenciais) de seus produtos/serviços, pessoas “comuns” interessadas no uso daquele produto/serviço e que não precisam ter qualquer conhecimento técnico sobre ele. Além deste tipo de co-criação envolver um número de pessoas muito maior, ela ajuda a firma a compreender o que pensa e deseja aquele que irá decidir entre comprar seu produto/serviço ou não, transformando-o em uma inovação de sucesso ou em uma invenção fracassada.

A Virgin Atlantic já realizou uma interessante iniciativa – chamada de VJAM – para co-criar produtos/serviços com seus consumidores, especialmente aqueles que participam de seu programa de fidelidade e da comunidade *online* V-Flyer. Esta iniciativa, promovida no final de 2008, em parceria com o NESTA (organização britânica de investimento em ciência, tecnologia e artes), buscou reunir consumidores para discutir tópicos sobre os quais eles estivessem interessados e trocar idéias sobre como transformar as viagens em experiências mais sociais. A primeira etapa do programa reuniu consumidores selecionados (influenciadores) em um encontro presencial em Londres, contudo, a idéia era que estes consumidores espalhassem a discussão por ambientes sociais na Internet. Entre as idéias surgidas nesta primeira etapa, três foram desenvolvidas com investimento da Virgin (sendo que os autores das idéias mantiveram a propriedade intelectual sobre as mesmas).

O primeiro resultado do VJAM foi um aplicativo grátis para iPhone chamado *Virgin Flight Tracker* – com funcionalidades que permitiam aos usuários obter status de vôos; consultar as suas milhas do programa de fidelidade; vídeos de aeroportos e destinos; realizar *check-in* e escolha de assento; e acessar páginas da comunidade independente de usuários V-Flyer (com informações e imagens co-criadas pelos consumidores). Ou seja, foi um aplicativo projetado em conjunto pela Virgin e consumidores, sendo que o próprio aplicativo, entre outras funcionalidades, permitia a interação com conteúdo gerado por usuários *online*. O aplicativo ainda possui uma opção para que os usuários dêem seu feedback sobre o uso das funcionalidades e apresentem sugestões de melhoria. O segundo produto do VJAM foi o desenvolvimento de um site, também com investimento da Virgin, mas destinado a viajantes de todas as companhias aéreas: o Taxi2 (www.taxi.to). A idéia foi permitir que um passageiro conseguisse interagir *online* com outros passageiros que estivessem no mesmo vôo (ou em outros vôos para o mesmo destino) e que fossem para a mesma parte da cidade, de forma que

pudessem dividir um taxi. O terceiro resultado do VJAM foi um aplicativo integrado à página do Facebook da Virgin Atlantic. Os usuários deste aplicativo (pioneiro entre as companhias aéreas) poderiam verificar informações do seu programa de fidelidade (Flying Club) e status de vôos online sem sair da rede social – na qual poderiam compartilhar detalhes de seus vôos com seus amigos e publicar comentários sobre a viagem. Os co-inovadores deste aplicativo são desenvolvedores *web*, além de admiradores e clientes da Virgin. Pete, inclusive, era o administrador da comunidade *online* V-Flyer. Além de contribuírem através do desenvolvimento de uma solução que facilitará a vida de outros clientes da Virgin que utilizam o Facebook, este aplicativo permite que uma série de viajantes possam espalhar o nome da Virgin Atlantic pela rede social, compartilhando informações com seus amigos através do boca-a-boca e apresentando a eles mais uma inovação da Virgin.

Segundo o NESTA, o VJAM deu à companhia aérea inovações conduzidas pelos usuários que são relevantes e que funcionam, enquanto os desenvolvedores mantiveram a propriedade de suas contribuições. Estes ganhos concretos para a companhia e consumidores re-equilibrariam o que é, frequentemente, um relacionamento desigual entre firma e consumidor - gerando um processo atrativo para ambos. Executivos da Virgin Atlantic declararam que seu principal intuito era o de aprender com a comunidade de consumidores sobre o desenvolvimento de ferramentas que pudessem melhorar a experiência de viagem das pessoas, de uma forma aberta e transparente.

Sobre a Virgin America, *blogs* comentam que a companhia vê a mídia social como um canal de comunicação, não um meio de transmissão, utilizando-o como uma oportunidade de aprender e melhorar seus produtos e experiências. A firma, frequentemente, utiliza o Facebook (e por vezes o Twitter) para solicitar sugestões e idéias a seus consumidores. Comenta-se que, com uma boa monitoração de plataformas de mídia social, a companhia tem um dedo no pulso de seus consumidores mais engajados. Deste modo ela pode realizar mudanças rápidas em coisas que precisam ser melhoradas. O uso destas plataformas também torna a firma mais acessível e pessoal do que competidores que não utilizam estes ambientes da mesma forma. A idéia é que com tantas conversas acontecendo, continuamente, em plataformas de mídia social, há muitas pessoas dizendo o que elas gostam ou não sobre produtos/serviços que consomem – o importante é ouvi-las e saber o que fazer com este conhecimento.

No caso estudado, emergiram as seguintes sub-categorias que influenciam a co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços (Figura 14): natureza do estímulo a idéias externas (idéias solicitadas ou espontâneas); tipo de idéia externa (sobre o uso das próprias plataformas

digitais de mídia social e sobre os produtos/serviços finais da firma); discussão interna sobre as idéias externas; testes e avaliações (de conceitos ou protótipos); e ações de lançamento de produtos/serviços.

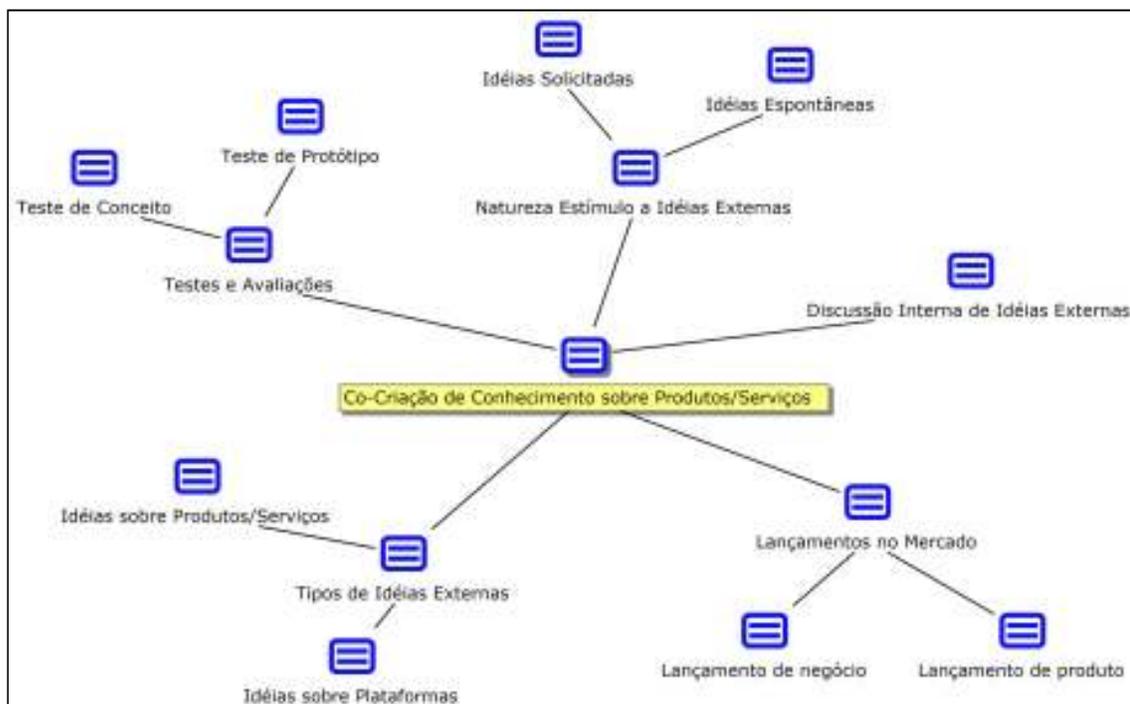


Figura 14. Co-criação de Conhecimento sobre Produtos/Serviços (MAXQDA).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estas propriedades representam variáveis envolvidas na operacionalização de uma co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços em plataformas de mídia social. Uma configuração mais adequada destas propriedades, portanto, conforme expresso na hipótese 5, aumentaria o grau de sucesso na utilização de plataformas de mídia social para integrar conhecimentos/capacidades dos consumidores ao processo da firma de desenvolvimento de produtos/serviços. O resultado esperado é uma redução do risco do produto/serviço não agradar ao mercado e uma maior satisfação do consumidor por ser ouvido e poder participar do processo. Contudo, é preciso que a firma reorganize seus processos internos para que estejam preparados a integrar este conhecimento externo. Por exemplo, processos de desenvolvimento tradicionais, como o *stage-gate*, podem ser reorganizados para envolver a co-criação de conhecimento em seus estágios e pontos de decisão, tornando os consumidores agentes ativos durante todo o processo. Esta mudança de papel dos consumidores pode ser percebida através de sua participação em discussões sobre produtos/serviços da companhia nas mídias sociais, publicação de idéias e troca interativa de informações *online* com a firma.

Hipótese 5: Uma maior co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços, capaz de lançar produtos/serviços com maior chance de sucesso no mercado, é influenciada por:

5a) um maior estímulo aos consumidores para fornecer idéias sobre produtos/serviços e uma maior identificação de idéias espontâneas com um monitoramento das mídias sociais;

5b) maior variedade de idéias externas sobre produtos/serviços e plataformas digitais;

5c) uma melhor organização interna para discussão e absorção de idéias externas;

5d) um maior grau de participação de consumidores em testes e avaliações - de conceitos ou protótipos – interativamente, ao longo do processo de desenvolvimento;

5e) um maior envolvimento de consumidores na criação e compartilhamento de conteúdo sobre o lançamento de produtos/serviços.

4.2.3.1 Natureza do Estímulo a Idéias Externas

As idéias de consumidores sobre produtos e serviços, conforme observou-se, podem ser solicitadas pela firma ou geradas espontaneamente pelos consumidores. Ambos os casos são importantes, embora tenham características diferentes, como descrito a seguir.

4.2.3.1.1. *Idéias Solicitadas*

Em muitas situações a firma solicita idéias e/ou opiniões a seus consumidores sobre algum aspecto de seus produtos/serviços. Esta é uma forma interessante da firma poder direcionar a atenção dos consumidores a algum ponto específico de um produto/serviço o qual deseja explorar melhor. Neste caso, consumidores reagem à solicitação da firma e manifestam suas opiniões, muitas vezes gerando debates de idéias entre pares (como se fossem sessões de *brainstorm* virtuais). Este tipo de iniciativa tende a motivar os consumidores pelo fato da firma estar sinalizando seu interesse em ouvi-los. O consumidor, então, age percebendo uma oportunidade de fazer a diferença e ver o seu desejo concretizado em um produto/serviço da firma. Já a firma beneficia-se pela multiplicidade de opiniões e idéias geradas interativamente (a firma pode ir fazendo novas perguntas durante o processo e ir obtendo novas respostas da comunidade) que pode ser útil para o desenvolvimento de conceitos melhores e com maior

receptividade do mercado. A limitação é que, ao determinar o tema para o qual deseja receber idéias, a firma pode deixar de capturar idéias sobre aspectos que ela não sabe que seriam relevantes para os consumidores. Ou seja, este processo dificilmente poderá ajudá-la a perceber uma oportunidade a respeito de algo que não havia pensado antes.

O evento VJAM, promovido pela Virgin Atlantic e relatado anteriormente, é um bom exemplo de solicitação de idéias a um grupo de consumidores atuantes em mídias sociais. A orientação da Virgin aos mais de 50 consumidores que participaram desta iniciativa foi para que eles trouxessem seu entusiasmo, uma mente aberta e idéias sobre o futuro do turismo. O foco do evento foi buscar iniciativas reais sobre como as mídias sociais poderiam melhorar a experiência de voar – antes, durante e depois da viagem. Além das idéias sugeridas pelos próprios consumidores que participaram do evento, novas idéias podem surgir de futuros debates *online* coduzidos por estes indivíduos na condição de influenciadores. A gerente de sistemas de marketing da companhia, Allison Wightman, pediu que os consumidores levassem a iniciativa adiante nas mídias sociais, pois a Virgin estaria disposta a investir em novas idéias. Apesar das boas intenções do evento, alguns *blogs* publicaram críticas sobre a forma como a iniciativa foi conduzida – sugerindo que nem sempre os consumidores tem soluções objetivas para as questões levantadas pela firma no momento em que ela espera. Esta é uma limitação da solicitação de idéias a consumidores.

A Virgin America contou com uma boa participação dos consumidores - e recebeu um bom volume de idéias para seus serviços - utilizando seu discurso de firma revolucionária. A companhia criou um *site* onde os consumidores poderiam publicar com eles revolucionariam as viagens aéreas. A firma declarou que a revolução conduzida por ela iria mudar a forma como a América voava e devolver o poder ao povo. Este *site* foi divulgado pelo Twitter e Facebook, obtendo um bom engajamento de consumidores dispostos a se unir à revolução. Nesta mesma iniciativa, a companhia ainda sortearia passagens aéreas aos participantes e faria doações para instituições de caridade. Observou-se que a firma, em várias oportunidades ao longo do tempo, solicitou idéias e opiniões a seus consumidores (especialmente através do Facebook), manifestando a intenção de analisá-las internamente, como por exemplo: “obrigado a todos pela incrível sessão de *brainstorm*, eu compilei uma boa lista de idéias – mas não vamos parar por aqui, o que mais vocês tem a nos dizer?”. As idéias solicitadas geralmente estão relacionadas a serviços da empresa, novas rotas ou ao uso das plataformas de mídia social. Muitas vezes consumidores respondem durante seu vôo pela companhia, através do sistema de Internet *WiFi* das aeronaves – provendo testemunhos, sugestões e críticas em tempo real.

4.2.3.1.2 *Idéias Espontâneas*

Consumidores geram idéias espontaneamente em plataformas de mídia social – na forma de discussões entre pares, críticas, *feedbacks* à firma ou relatando formas diferentes de adaptar ou usar o produto/serviço. Estas idéias espontâneas podem tratar de qualquer tema que seja do interesse de um consumidor ou grupo de consumidores e, algumas vezes, podem ir contra os interesses da firma (quando trata-se de uma forma de contornar alguma restrição estabelecida por ela). De qualquer modo, é relevante para a firma observar e analisar quais são os principais temas de interesse para a troca de idéias entre consumidores. Além disso, é importante analisar estas idéias internamente e procurar entrar no debate com os consumidores quando a firma quiser se aprofundar mais no tema e compreender tudo o que envolve a implementação de uma idéia. Por vezes, também, simples relatos e dicas de consumidores, assim como críticas recebidas com sugestões de melhoria, podem gerar *insights* sobre novos produtos/serviços.

A Virgin America, frequentemente, recebe sugestões e idéias de consumidores sobre seus serviços e plataformas. Algumas sugestões espontâneas propostas por consumidores publicamente foram: a realização de promoções para que consumidores publiquem suas fotos viajando pela Virgin America na página da companhia no Facebook; novos programas a serem incluídos no sistema de entretenimento a bordo das aeronaves; alterações no *layout* dos *sites* e páginas da companhia em redes sociais; novas rotas; maior divulgação para que os passageiros utilizem o sistema de *chat* a bordo; criação de um vale-presente; opções de refeições; mudanças no programa de milhagem; eliminação da taxa para despachar a bagagem (muitos consumidores afirmam que se sentiriam menos incomodados se a companhia incluísse este valor no preço de suas passagens aéreas, pois se incomodam em ter que pagar uma taxa separada no momento do embarque); criação de uma assinatura mensal para utilização do serviço de Internet *WiFi* a bordo; oferecimento de lugares mais baratos no dia do vôo para assentos ociosos; cobrança da Internet *WiFi* de acordo com o tempo de vôo; criação de um *hub* na costa leste; entre muitas outras. A Virgin America costuma agradecer sempre os *feedbacks* e promete levá-los em consideração. Algumas destas sugestões, de fato, foram implementadas pela companhia e apreciadas pelos consumidores.

4.2.3.2 Tipo de Idéias Externas

Pelo observado na pesquisa, as idéias co-criadas por consumidores podem referir-se não só a diversos temas relativos aos produtos/serviços comercializados pela firma, como também a novidades e melhorias no seu uso das próprias plataformas de mídia social. Estes dois tipos de idéias serão descritos a seguir.

4.2.3.2.1 *Idéias sobre as Plataformas Digitais*

Consumidores costumam levantar idéias, na forma de críticas ou sugestões sobre o uso das plataformas digitais pela firma. Embora isto possa não estar diretamente relacionado ao processo de desenvolvimento de produtos/serviços, refere-se a como melhor utilizar a plataforma para ajudar a firma a abrir seus processos. Para que a firma seja aceita pelos consumidores no ambiente social *online* e estes se engajem com ela, é preciso que ela entenda como aquele ambiente funciona e que tipo de linguagem os usuários adotam para se comunicar. Por exemplo, a forma de se comunicar e a linguagem utilizada no Twitter é diferente do Facebook, que é diferente do YouTube, que é diferente de um *blog*, e assim por diante. Por isto, estar atento aos sinais que os usuários da plataforma enviam à firma sobre o que deveriam ou não fazer nestes ambientes e procurar ir melhorando suas práticas é algo essencial para o processo de co-criação de conhecimento nas mídias sociais.

4.2.3.2.2. *Idéias sobre Produtos/Serviços*

As idéias levantadas por consumidores sobre produtos/serviços da firma são de ordem mais prática, geralmente relacionadas à sua forma de uso ou à utilidade que aquele produto/serviço tem para ele como consumidor. O que mais se observa são comentários de consumidores manifestando que a firma não entende o que eles querem, por vezes exclamando: “como eles não percebem que este serviço deveria funcionar diferente, é tão óbvio, muito mais gente se interessaria em comprar”. Por algum motivo, pode ser que a firma

esteja investindo em algo diferente do que os consumidores gostariam de ver no mercado. Neste sentido, a co-criação de conhecimento com os consumidores poderia ajudar a firma a priorizar seus investimentos em aspectos que estes consumidores realmente valorizem. Ainda, a firma pode observar alguma tendência nova de produto/serviço ou de seu uso, com base em idéias trocadas entre consumidores.

Observou-se idéias interessantes de consumidores sobre produtos/serviços sendo encaminhadas a firmas, como: um Twitter no sistema de entretenimento individual para atualizações de status; *graffiti* em paredes virtuais onde o passageiro poderia descobrir quem sentou naquele mesmo assento antes dele; formas de compartilhar dados dos viajantes, para que passageiros pudessem encontrar outras pessoas com interesses comuns; *blogs* de pessoas que recém retornaram do destino para onde o passageiro está voando; entre outras.

4.2.3.3 Discussão Interna de Idéias Externas

A discussão interna de idéias externas foi outro elemento que emergiu dos dados, não apenas pela importância da firma ter uma organização interna para lidar com as idéias co-criadas com seus consumidores nas plataformas de mídia social, mas, também, pela importância de manifestar publicamente a estes consumidores que suas idéias estão sendo discutidas internamente. Sabendo que as idéias que eles discutem naquele ambiente estão sendo levadas a sério pela firma, consumidores se sentirão mais estimulados a participar. Um exemplo de mensagem na página do Facebook da Virgin America que demonstra este tipo de iniciativa foi: “obrigado por todos os *feedbacks* neste final de semana, reuni alguns bons comentários e sugestões para levar à nossa reunião semanal”. Observou-se várias ocasiões nas quais a Virgin America e a Virgin Atlantic estimularam a troca de idéias com seus consumidores e, ao longo do tempo, foram mantendo-os informados sobre como aquelas questões estavam sendo tratadas internamente – o que gerou comentários de satisfação entre os consumidores. No caso da Virgin Atlantic, alguns consumidores inclusive buscaram se auto-organizar em comunidades *online* para continuar evoluindo na discussão de determinados temas, enquanto a firma discutia outros aspectos internamente. Este processo de co-criação envolve interatividade, portanto períodos de levantamento de idéias e conceitos na comunidade serão intercalados com períodos de discussão interna, até que, após sucessivos ciclos, se chegue a um conceito mais fechado do que será desenvolvido.

4.2.3.4 Testes e Avaliações

A interatividade entre a firma e os consumidores não limita-se a um processo de geração de idéias. Embora esta seja uma etapa importante para que a firma conheça melhor o que pensam e priorizam os consumidores, a interação com estes consumidores pode se estender por outras etapas do processo de desenvolvimento de produtos/serviços. Observa-se que é comum as firmas divulgarem uma espécie de *business case*, com o conceito de algo novo que será lançado, mas ainda sem especificar todos os detalhes. Sendo assim, a firma pode testar a reação dos consumidores sobre aquele conceito e aprender com suas avaliações e sugestões do que gostariam que fosse diferente. Este tipo de interação permite que a firma analise o conceito por diferentes perspectivas e, até mesmo, vá incorporando características sugeridas pelos consumidores – deixando-os satisfeitos por terem sido ouvidos e aumentando a utilidade do produto/serviço para eles. O mesmo pode ocorrer em relação a protótipos referentes a produtos/serviços (ex: um *site*, um serviço prestado experimentalmente por um período de tempo, um *design*, um nome, etc), os quais os consumidores poderão testar e opinar sobre o que funcionou bem ou não de acordo com seu ponto de vista.

Quando um grupo de consumidores envolve-se espontaneamente em uma discussão, debatendo sobre o teste de um determinado conceito ou protótipo, a firma passa a ter um tipo de *focus group online*, com um significativo número de participantes, manifestando-se naturalmente em um ambiente onde estão acostumados a se socializar. Isto pode trazer contribuições interessantes e, inclusive, perspectivas totalmente diferentes sobre o produto/serviço, que, provavelmente, não seriam obtidas apenas em uma discussão interna. Na pior das hipóteses, este tipo de teste e avaliação por parte dos consumidores pode ajudar a validar concepções que a firma já havia desenvolvido, reduzindo a incerteza do lançamento do produto/serviço no mercado.

No exemplo do evento VJAM, a Virgin Atlantic trabalhou com cada um dos participantes para produzir protótipos (ou provas de conceito), desenvolvendo as idéias e preparando-as para futuros investimentos. Sobre a plataforma proprietária Vtravelled, lançada também pela Virgin Atlantic, a diretora criativa da companhia, Lysette Gauna, afirmou que o objetivo da primeira fase da rede era avaliar como usuários interagem com o site e obter seus *feedbacks* antes do início de uma segunda fase de desenvolvimento. A Virgin America já atualizou o *layout* de seus perfis no Twitter e Facebook com base nas sugestões que ia recebendo de seus consumidores em tempo real. Um exemplo de teste de serviço da

companhia foi a implementação experimental de um sistema de embarque no qual passageiros com bagagem de mão embarcavam antes na aeronave (com o objetivo de se reduzir a concentração de pessoas nos corredores durante o embarque). A Virgin America divulgou o teste em plataformas de mídia social, pedindo as opiniões dos consumidores sobre o novo procedimento. Vários consumidores comentaram - inclusive alguns que estavam a bordo e recém haviam passado pelo novo procedimento de embarque. Deste modo, foram apontadas diversas falhas que poderiam ser aprimoradas ou levar ao abandono daquele procedimento.

4.2.3.5 Lançamentos

A etapa de lançamento costuma ser a última parte de um processo de desenvolvimento de produtos e serviços e, geralmente, envolve um substancial investimento por parte da firma. Afinal, além de colocar um produto/serviço atrativo no mercado, é preciso que os consumidores saibam que este produto/serviço existe e por que tem alguma utilidade para ele. Portanto, a etapa de lançamento costuma ser fundamental para divulgar adequadamente o novo produto/serviço para o consumidor-alvo. No caso das plataformas de mídia social, os consumidores podem colaborar neste processo ao compartilhar as informações do lançamento, suas avaliações e opiniões com seus pares.

No caso estudado, a Virgin America habituou-se a realizar eventos e promoções, relacionados ao lançamento de suas novas rotas e/ou serviços, a bordo das aeronaves - sempre envolvendo, diretamente, as plataformas de mídia social. Em geral estes lançamentos envolviam: a presença do CEO da Virgin, Richard Branson (sempre vestido caracteristicamente, para cada situação, com muito bom humor); a presença de personalidades das mídias sociais participando e transmitindo informações sobre o voo inaugural e a festa de lançamento; promoções envolvendo recursos de plataformas como Twitter, Loopt, Groupon (compras coletivas), Klout (premiação a consumidores identificados como influenciadores nas mídias sociais); parcerias com empresas de tecnologia como o Google; entre outros. Enfim, utilizar as plataformas de mídia social como propagadora de informações sobre os lançamentos, através da participação de seus consumidores-alvo, tem sido uma prática bastante presente e interessante da firma focal desta pesquisa.

Nick Schwartz, da Virgin America, explica que a empresa utiliza os canais de mídia social para ajudar a promover todos os eventos de lançamento. No evento de lançamento da

rota de Fort Lauderdale, a Virgin America encorajou as pessoas em solo a enviar *tweets* para passageiros a bordo do vôo inaugural a 35 mil pés - e para cada *tweet* enviado, a empresa doou 1 dólar para um programa de jovens empreendedores financiado pela Virgin. Muitas pessoas enviaram *tweets* para este vôo inaugural e foram doados mais de 2500 dólares. O lançamento de sua rota para Toronto foi promovido apenas pelo Twitter, sem o suporte de propaganda tradicional. Nesta iniciativa foi oferecido um desconto de 50% para os primeiros 500 seguidores a visualizarem o *tweet* da companhia aérea (isto também incentivou novos consumidores a seguirem a companhia no Twitter). Adicionalmente, a companhia utilizou a plataforma Klout para identificar influenciadores nas mídias sociais e ofereceu passagens grátis para que eles experimentassem o serviço (podendo vir a espalhar um boca-a-boca positivo para sua audiência). *Blogs* repercutiram a novidade com declarações como: “eles não gastaram um centavo em propaganda tradicional para este lançamento, e eu, particularmente, penso que este é um dos usos mais inteligentes de mídia social que eu já vi por uma companhia aérea recentemente”. Comentou-se que esta iniciativa representou um enorme apoio ao time de mídia social da companhia.

No lançamento da rota para Orange County, a empresa conduziu um experimento de mídia social com duas personalidades do Twitter e YouTube – Hammer e iJustine – transmitindo para suas audiências, ao vivo, direto do vôo. A empresa também promoveu uma entrevista via Twitter com Richard Branson naquele vôo. Posteriormente, a companhia viria a utilizar uma rede de recompensas baseada em geo-localização, chamando a atenção para sua expansão internacional para o México. Consumidores que realizassem um *check-in* virtual em caminhões de vendas de taco na Califórnia, ganhariam desconto nas passagens para o novo destino. No lançamento da rota para Orlando, a companhia aliou-se ao blog Ackward Family Photos, uma sensação viral que sobrevive fazendo dinheiro através de anunciantes, loja online e vendas de livros. Uma competição de fotos deste *blog* deu um toque diferente para a propaganda social da companhia – sendo comentada por outros blogs como: “uma forma estranhamente apropriada de se lançar uma rota para uma nova cidade”. O lançamento do serviço de *WiFi* a bordo foi promovido com transmissões ao vivo pelo YouTube, realizadas por celebridades desta plataforma, que gravaram vídeos a bordo da aeronave. Enfim, estas e outras iniciativas diferentes, surpreendentes e inusitadas chamaram a atenção dos consumidores e espalharam conteúdo sobre os lançamentos da Virgin America pelas mídias sociais – antes, durante a após os eventos.

4.2.4 Categorias Complementares: Desempenho Alcançado pela Firma

Embora a pesquisa não tivesse o objetivo de explorar indicadores ou o retorno sobre o investimento em mídia social, algumas manifestações de melhora no desempenho da firma, através de iniciativas em plataformas de mídia social, emergiram dos dados durante a análise. Portanto, mesmo não estando no escopo deste trabalho discutir indicadores de desempenho, o pesquisador optou por apresentá-los como possíveis indicadores a serem estudados. Este melhor desempenho alcançado pela firma foi observado com base nos discursos dos consumidores e na repercussão das iniciativas da Virgin America nas mídias sociais.

De modo geral, as firmas declaram ainda não possuir uma forma sistemática para mensurar e monitorar estes indicadores de desempenho. Relatos de executivos da Virgin America e Virgin Atlantic, assim como de outras firmas observadas, destacam a ênfase das firmas em experimentar com seus processos, interagir com os consumidores e possibilitar uma troca de idéias/experiências, mesmo que não consigam medir o real retorno do seu investimento. Ou seja, o mais importante para estas firmas, ainda, é explorar as oportunidades de co-criação de valor com consumidores – que gerem engajamento emocional, criação e compartilhamento de conhecimentos e conteúdo – apostando que estas iniciativas, por sua vez, influenciarão positivamente e concretamente os seus indicadores de desempenho.

Claire Higgins, gerente de marketing para mídias sociais da Virgin Atlantic, comenta que a firma procura observar o sentimento e engajamento demonstrado pelos consumidores. Ela declara que a empresa está tentando aprender com cada atividade, ouvindo as reações dos consumidores e refinando o que a companhia está fazendo – no intuito de garantir que a firma está se comunicando adequadamente com eles. A companhia promete continuar investindo em mídias sociais e aprendendo com o processo. A Virgin America utiliza algumas ferramentas da *web* para acompanhar seu desempenho, como o *Twitter Grade* que mede o quão forte é sua presença nesta plataforma (seu impacto é avaliado como forte no Twitter, com um grau igual à das companhias JetBlue e Southwest, que possuem muitos seguidores a mais). Atualmente, a companhia já recebe mais de 350 *tweets* de consumidores por dia e seu canal do YouTube já foi visto mais de 370 mil vezes. A companhia também foi a pioneira no uso de *tweets* promovidos – o que, segundo a gerente de marketing Porter Gale, resultou em uma das maiores vendas da companhia e um único dia. Observou-se manifestações de que, após várias iniciativas do Twitter, promoções de vendas esgotaram-se em poucas horas, tamanha a demanda pelos consumidores.

Desde seu lançamento em 2007, a Virgin America tem apresentado um significativo crescimento – conquistando milhões de passageiros com seus serviços inovadores – e foi escolhida pelos votos *online* de consumidores como a melhor companhia aérea doméstica dos EUA, por três anos consecutivos, pela *Condé Nast Travelers Readers Choice Awards*, *Travel + Leisure World's Best Awards* e *Zagat Global Airline survey*. A própria autorização para que a firma existisse, mesmo se tratando de uma marca estrangeira, foi obtida com o apoio de consumidores nas mídias sociais.

Iniciativas de interação da Virgin America têm alcançado resultados interessantes mesmo em plataformas móveis. A iniciativa na qual consumidores deviam usar o aplicativo de geo-localização Loopt em seus celulares para fazer um *check-in* virtual, garantindo passagens com desconto para o México, reuniu em torno de 1300 consumidores, apenas em um dos locais, em um período de poucas horas. Destes consumidores, 80% compraram passagens da companhia durante a iniciativa. No geral, este foi o quinto maior dia de vendas da companhia até aquela data. Outro resultado interessante da Virgin America está relacionado à parceria que realizou com o Google para prover Internet *WiFi* grátis a seus passageiros no período de festas de final de ano, incentivando a experimentação do serviço – após o período da promoção, quando o serviço voltou a ser cobrado, a companhia viu seu faturamento decolar.

Nesta pesquisa, conforme ilustrado na Figura 15, observou-se influências da co-criação com consumidores em plataformas de mídia social sobre a melhoria do desempenho da firma referente a: reputação; vendas; crescimento; lealdade; e exposição da marca.

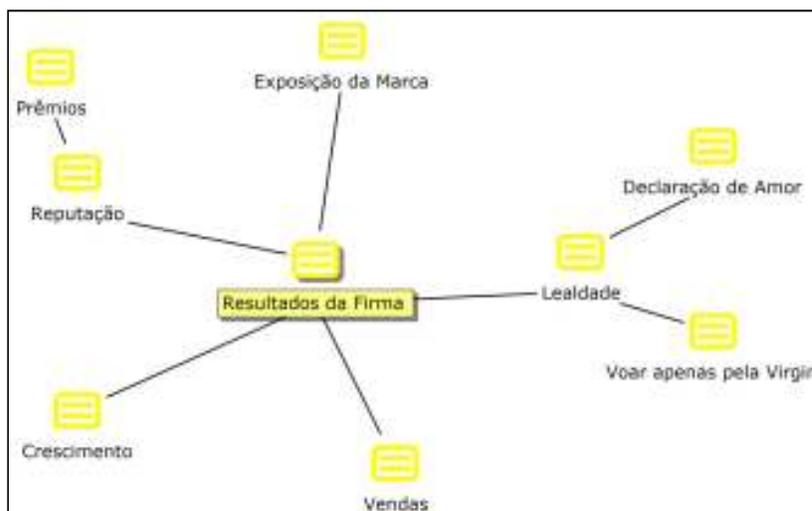


Figura 15. Resultados da Firma nas Plataformas de Mídia Social (MAXQDA).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estes elementos representam possíveis melhorias no desempenho da firma resultantes dos três tipos de co-criação apresentados nas seções anteriores. A abertura dos processos de negócio da firma para uma co-criação interativa com consumidores, portanto, conforme expresso na hipótese 6, implicaria uma melhoria de desempenho em diversos de seus indicadores.

***Hipótese 6:** Uma maior co-criação de experiências online, marca em tempo real e conhecimento sobre produtos/serviços resulta em um melhor desempenho da firma em relação a:*

- 6a)** reputação, compartilhada por consumidores nas mídias sociais;*
- 6b)** vendas, decorrentes de iniciativas e compartilhamento de conteúdo online;*
- 6c)** crescimento, estimulado pelo interesse e demanda despertados nas mídias sociais;*
- 6d)** exposição da marca online, com maior credibilidade e menor custo;*
- 6e)** lealdade, pela criação de engajamento emocional e comunidades online da marca.*

4.2.4.1 Reputação

A participação da firma focal nas mídias sociais, além de conquistar um maior engajamento e credibilidade perante vários consumidores que interagem com a marca continuamente, rendeu prêmios à Virgin America. Neste seu curto período de vida, ela foi escolhida por 3 vezes como a melhor companhia aérea doméstica dos EUA (através de voto popular na Internet); e recebeu o título de companhia aérea mais amada das mídias sociais, de acordo com a mensuração de mensagens positivas e negativas de consumidores realizada pelo site Amplicate. Ainda, seu sistema de entretenimento de bordo foi escolhido como melhor nas Américas pela *World Airline Entertainment Association*. Todas as premiações foram bastante repercutidas nas mídias sociais e serviram como um reconhecimento pelo trabalho que a firma vem fazendo.

Blogs comentaram que a reputação da Virgin America com seus consumidores nas mídias sociais lhe conferia uma “poupança de credibilidade”. Graças a este crédito com os consumidores, a companhia não teria sofrido muito com algumas críticas mais fortes que recebeu nas mídias sociais (como no caso de consumidores que ficaram horas presos em um de seus vôos, na pista de um aeroporto em New York; e do ator e diretor Kevin Smith, que

reclamou por não ter sido autorizado a embarcar em um voo da companhia por estar atrasado, sendo que o voo ainda não havia decolado). Em comparação, a competidora United Airlines sofreu terrivelmente quando quebrou o violão de um passageiro, que criou uma música e um vídeo no YouTube criticando a atitude da empresa (como uma resposta à sua recusa em pagar pelo prejuízo) – o vídeo foi assistido mais de 10 milhões de vezes. Comenta-se que a United não tinha a mesma reserva de boa vontade por parte dos consumidores para ajudar a proteger sua marca no caso de um problema como estes.

4.2.4.2 Vendas

Observou-se aumentos significativos nas vendas da companhia quando esta realizou determinadas ações promocionais através das plataformas de mídia social. Em alguns casos, a empresa atingiu seus maiores recordes de vendas após ter promovido iniciativas através do Twitter. Isto demonstrou que, ao criar uma comunidade em torno da marca, atenta e engajada com as iniciativas da firma, os consumidores realmente compartilham conteúdo com rapidez e influenciam decisões de compra. Isto possibilitou que promoções realizadas apenas em plataformas de mídia social, sem qualquer apoio de mídia tradicional, pudessem resultar em recordes de vendas para a companhia em poucas horas.

Segundo Porter Gale, uma oferta divulgada através de um *tweet* promovido esgotou-se em 3 horas, registrou o quinto maior dia de vendas até aquela data e agregou 12 mil novos seguidores para a companhia. A executiva comenta, ainda, que estas ofertas promovidas não visam fazer *spam* com sua audiência, mas construir um maior engajamento – tanto que os *tweets* promovidos são planejados para serem encontrados apenas por quem está buscando aquele tipo de informação. O CEO Richard Branson acredita que mídias sociais podem conduzir a vendas. Ele descreve o uso de mídia social pela Virgin dizendo que a companhia “continua a abordar as mídias sociais com um saudável senso de diversão” – indicando que as vendas são decorrentes de um maior engajamento com os consumidores. Branson deu o exemplo de uma promoção no Twitter na qual que a Virgin America doaria 5 dólares para as escolas KIPP para cada voo reservado naquele dia, o que resultou no quarto maior dia de vendas até aquele momento.

4.2.4.3 Crescimento

O crescimento da firma, com mais rotas e horários, de certa forma também contou com a contribuição das plataformas de mídia social. Consumidores, constantemente, indicavam novas rotas que gostariam que a companhia voasse e sinalizavam que estavam dispostos a voar mais pela companhia se ela dispusesse de mais opções. Este tipo de debate sobre rotas vem ocorrendo continuamente e a própria Virgin America já questionou seus consumidores nas mídias sociais sobre qual deveria ser seu próximo destino.

Observou-se, no entanto, que o crescimento da firma também pode representar um risco para sua popularidade nas mídias sociais. Questiona-se se, com mais rotas e um número muito maior de passageiros, a companhia conseguirá manter o mesmo nível de experiência com seus consumidores que mantém atualmente. Portanto, o crescimento da firma não apenas é um resultado positivo que pode ser impulsionado pela interação em plataformas de mídia social, mas, também, pode ser um risco para o sucesso futuro da companhia nestas mesmas plataformas. Possivelmente, isto exigiria uma equipe maior e uma organização interna mais robusta para lidar com as mídias sociais. Porter Gale comentou que a firma vem crescendo em um ritmo muito rápido. O que é um pouco assustador, segundo ela, é que a necessidade de interação com consumidores está crescendo mais rapidamente do que a tecnologia disponível - ratificando que a mídia social apresenta grandes oportunidades e, ao mesmo tempo, grandes problemas tecnológicos a serem superados.

4.2.4.4 Lealdade

As manifestações de lealdade (e até declarações de amor) dos consumidores da Virgin America são o que mais chama a atenção no que se refere a resultados da participação da firma nas mídias sociais. Muitos consumidores dizem que amam a Virgin America e que, depois da experiência que tiveram com ela, não querem mais ter que voar com nenhuma outra companhia aérea. Alguns consumidores mais empolgados afirmam, inclusive, que “se a Virgin America não voa para um determinado destino, então não vale a pena ir para lá”. Embora, muitas destas colocações possam ter um certo tom de humor e exagero, fica evidente a sinceridade dos consumidores em relação a sua satisfação com a firma e sua intenção de

voar com ela sempre que possível. Outro comportamento interessante dos consumidores foi o de reservar vôos apenas para participar de algum evento a bordo dos vôos da Virgin America, mesmo que não tivessem nada para fazer na cidade de destino daquele vôo. Neste caso, a lógica tradicional da viagem se inverteu: o meio de transporte passou a ser o motivador da viagem e a cidade de destino tornou-se um inconveniente necessário. Em várias oportunidades, consumidores que não puderam estar presentes a eventos, tiveram a alternativa de participar/acompanhar estes eventos *online*.

Observou-se que esta relação emocional com a companhia também leva muitos consumidores a se tornarem mais compreensivos com possíveis problemas enfrentados. É comum ver mensagens de consumidores que criticam algum problema que tiveram com a Virgin America (oferecendo um *feedback* à companhia), mas concluem sua mensagem dizendo: “mesmo assim eu continuo amando vocês”. Uma consumidora, que estava no vôo 404 da Virgin America e ficou presa por horas dentro da aeronave na pista de um aeroporto em New York, declarou sua satisfação ao ler a mensagem do CEO David Cush dizendo que ofereceria um reembolso e mais um crédito de 100 dólares aos passageiros: “É por isso que eu sou, e sempre serei, uma consumidora leal da Virgin America, obrigada”. Este tipo de comportamento é especialmente pouco usual quando se trata do setor de transporte aéreo, onde são mais comuns as manifestações de ódio dos consumidores do que as de amor. Outras companhias aéreas, como a United e a American Airlines, enfrentam uma realidade bem diferente, com consumidores esbravejantes e o título de mais odiadas das mídias sociais (segundo o site Amplicate, que mede reações de consumidores nas mídias sociais).

Como um exemplo, após uma iniciativa de interação que a Virgin America promoveu em conjunto com o blog *Ackward Family Photos*, a companhia acumulou 11 páginas de comentários de consumidores no Facebook publicando mensagens como: “é por isto que eu amo vocês”. Outras mensagens comuns dos consumidores declaravam: “eu tomei apenas um vôo de vocês e já estou vendido”, “tive uma ótima experiência e mudei de companhia aérea”, “eu amo esta companhia aérea, qualquer coisa que eu possa fazer para promovê-la, como cantar um *jingle*, qualquer coisa, me avisem”, “obrigado por ouvirem seus consumidores leais, prometo voar com vocês sempre que puder e votar em vocês como a número um”, “quero mais cidades, me recuso a voar com qualquer outra que não seja a Virgin America”.

4.2.4.5 Exposição da Marca

A exposição da marca foi mais um elemento observado como resultado da colaboração com consumidores em plataformas de mídia social. Para uma companhia aérea que utiliza apenas mídias sociais e não investe em mídias tradicionais, a Virgin America conseguiu um número impressionante de seguidores e de consumidores interessados em sua marca e suas iniciativas. Este número torna-se mais significativo se for levado em conta o pouco tempo de existência da companhia e as poucas rotas em que opera, se comparada aos demais competidores do setor. Ainda, observou-se que muitos consumidores manifestavam seu interesse em experimentar os serviços da Virgin America por influência de alguma experiência nas plataformas de mídia social, o que reforça a idéia de que este tipo de compartilhamento de conteúdo influencia a percepção dos consumidores sobre marcas, bem como suas decisões de compra.

Nick Schwartz, da equipe de mídia social da Virgin America, comenta que a companhia costuma lançar seus serviços usando basicamente boca-a-boca através de mídias sociais, sem o apoio de propagandas pagas. Mesmo assim, a firma tem atraído um significativo tráfego de consumidores em seu site. *Blogs* comentam que os comentários que a firma consegue gerar na mídia social seriam motivados, em grande parte, por suas iniciativas de desenvolver experiências com consumidores, prover conteúdo interessante e experimentar com múltiplas plataformas de mídia social e diferentes parcerias.

4.3 TEORIA SUBSTANTIVA: RELAÇÕES ENTRE CATEGORIAS E HIPÓTESES

Na seção anterior, foram apresentadas as categorias e sub-categorias que emergiram dos dados durante o processo de coleta/análise na pesquisa empírica. As categorias e sub-categorias apresentadas ajudam a compreender os três tipos identificados de co-criação entre firma e consumidores em plataformas de mídia social e sua influência sobre o desempenho da firma, indicando elementos que influenciam estes processos. Cada tipo de co-criação envolve preocupações específicas e contribui, potencialmente, para a geração de algum tipo de resultado para a firma (que pode vir a se traduzir em uma melhora de desempenho mensurável) e para os consumidores (seja por sua satisfação pessoal ou por contar com

serviços mais adequados às suas expectativas). Para cada categoria e sub-categoria que emergiu, apresentou-se descrições de campo que ajudam a ilustrar e exemplificar como estas categorias manifestam-se na prática do ecossistema digital estudado. Finalmente, foram propostas hipóteses envolvendo as principais categorias identificadas e suas sub-categorias.

Nesta seção, serão exploradas e discutidas relações entre diferentes categorias. Estas relações foram identificadas com base nos dados, com o apoio do *software* de análise de dados qualitativos MAXQDA. Para facilitar o mapeamento das relações, foram geradas quatro figuras diferentes - cada uma delas mostrando as principais relações entre um grupo de categorias/sub-categorias e os outros três. Os quatro principais grupos de categorias, conforme apresentados na seção anterior, são: co-criação de experiências online; co-criação de marca em tempo real; co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços; e desempenho alcançado pela firma. Foi proposta uma hipótese para cada mapa de relações. Devido ao grande número de relações identificadas, não foi realizada uma discussão exaustiva sobre cada uma delas – no entanto, foram citadas possíveis interpretações para a ocorrência das relações, de acordo com o que foi observado em campo pelo pesquisador. Apenas um futuro estudo confirmatório poderá afirmar, com maior propriedade, as reais influências existentes entre as categorias. No escopo de um trabalho exploratório, portanto, buscou-se levantar *insights* e possibilidades, com base no que foi observado nos dados.

A Figura 16 apresenta as relações identificadas entre a co-criação de experiências online e as demais categorias. No intuito de detalhar mais as relações identificadas, o mapa apresenta as relações entre as principais sub-categorias da co-criação de experiências online e as demais categorias. Inicialmente, observa-se que as principais sub-categorias que demonstram ter relações com outras categorias foram: a) disponibilidade de capital e discurso revolucionário no setor (referentes ao perfil da firma); b) familiaridade com TI e percepção sobre a marca (referentes ao perfil do consumidor-alvo); c) plataformas; d) parcerias; e) iniciativas de interação.

A sub-categoria ‘iniciativas de interação’ aparenta ter um papel central no mapa, indicando que estas iniciativas de engajamento com os consumidores influenciam outras formas de co-criação. Dentro da categoria da qual faz parte, as iniciativas de interação são influenciadas, principalmente, por: a) disponibilidade de capital da firma (uma firma com menor orçamento, poderá investir mais neste tipo de iniciativa); b) familiaridade do consumidor-alvo com TI (o que facilita sua participação *online*); c) percepção do consumidor sobre a marca (quanto maior a identificação com a marca, maior a motivação de participar). As principais relações identificadas entre iniciativas de interação e sub-categorias da co-

criação de marca, foram: a) suporte ao consumidor em tempo real (ajuda o consumidor a perceber e valorizar as iniciativas na firma nas mídias sociais); b) distribuição de conteúdo divulgado pela firma por consumidores; c) compartilhamento de seu próprio conteúdo por consumidores e influenciadores, tanto sobre a imagem da marca (inovadora, ligada nas mídias sociais, distintiva/divertida/sexy), quanto sobre experiências vivenciadas com o serviço (neste caso, acredita-se que as iniciativas de interação da firma podem estimular o compartilhamento de conteúdo pelos consumidores). Estas iniciativas de interação, ainda, estariam relacionadas ao: a) recebimento de idéias solicitadas aos consumidores (iniciativas de interação estimulam o *feedback* por parte dos consumidores); b) envolvimento na participação e divulgação de lançamentos pela firma (iniciativas de interação promovem lançamentos de produtos/serviços, convidando os consumidores a participar de eventos reais ou virtuais e disseminar informações aos seus amigos). Ainda, observou-se que iniciativas de interação influenciam, de um modo geral, resultados de desempenho da firma e, em especial, o engajamento emocional dos consumidores com a marca (de forma coerente, a participação contínua em atividades de interação com a firma resulta em manifestações de engajamento emocional pelos consumidores).

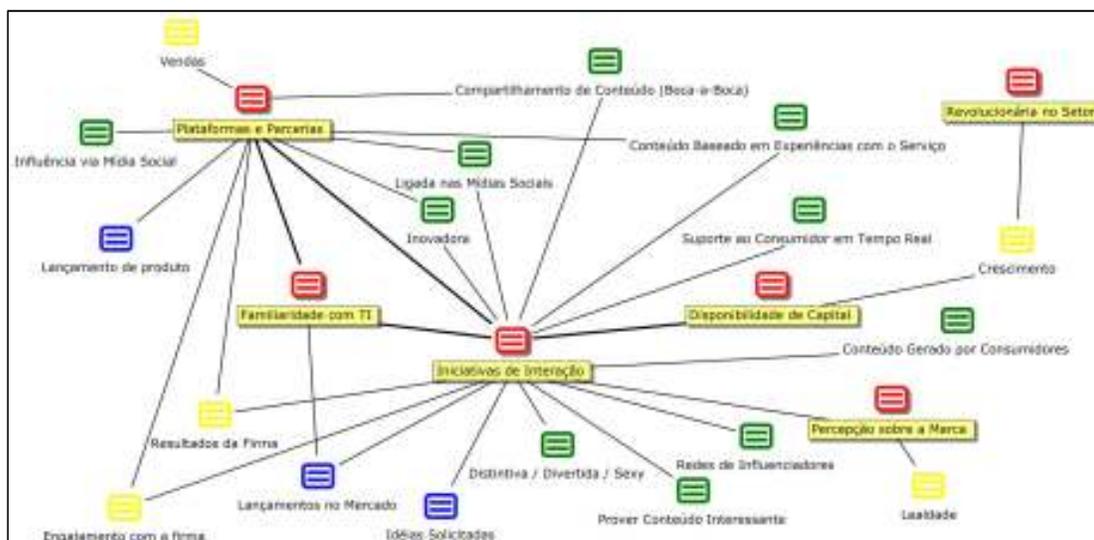


Figura 16. Relações entre Co-criação de Experiências e outras Categorias (MAXQDA).

Fonte: Elaborado pelo autor.

As sub-categorias ‘plataformas’ e ‘parcerias’ apresentaram as mesmas relações com as demais categorias, possivelmente porque muitos parceiros da firma focal nas mídias sociais são, também, plataformas. As plataformas e parcerias são influenciadas por: a) familiaridade dos consumidores com TI (facilita que eles se identifiquem com os parceiros da área de tecnologia e sejam usuários das plataformas de mídia social da firma); b) iniciativas de interação (já comentado); c) compartilhamento de conteúdo por consumidores e influenciadores sobre sua percepção da marca (inovadora, ligada nas mídias sociais) e experiências com o serviço (facilitadas pelas plataformas e parcerias adotadas); d) lançamento de produtos (geralmente promovidos com parcerias envolvendo diferentes plataformas de mídia social); e) melhora de desempenho em geral, especialmente vendas (muitas parcerias nas plataformas utilizadas geraram recordes de vendas para a firma focal estudada) e engajamento com a firma (observou-se uma boa variedade de parcerias e plataformas sendo utilizadas, surpreendendo positivamente o consumidor e gerando mais interesse e engajamento).

A sub-categoria ‘disponibilidade de capital’ está relacionada a: a) iniciativas de interação (já comentado); b) crescimento da firma (o investimento em mídias sociais por firmas com orçamentos limitados pode ajudar a firma a identificar/criar uma demanda para a expansão). Para a sub-categoria ‘percepção do consumidor sobre a marca’ foram identificadas relações com: a) iniciativas de interação (já comentado); b) lealdade (indicando que uma identificação do consumidor com a marca, reforçada por iniciativas de interação online, pode aumentar a lealdade dos consumidores). Por fim, identificou-se uma relação entre a sub-categoria ‘discurso revolucionário no setor’ (que faz parte do perfil da firma) e o crescimento da firma (indicando que, se o consumidor perceber sinceridade no discurso da firma de revolucionar o mercado, ele poderá se interessar em experimentar seus serviços, demandando que estes serviços revolucionários sejam expandidos).

Embora um conjunto muito grande de hipóteses pudesse ser proposto a partir de todas as relações identificadas nestes mapas, este estudo apresentará apenas hipóteses gerais das relações entre cada categoria principal (sem abrir por sub-categorias) e elementos das demais categorias. As figuras apresentadas nesta seção, no entanto, permitem que futuros estudos concentrem-se em outras possíveis hipóteses entre sub-categorias. Sobre as relações entre a co-criação de experiências online e outras categorias, propõe-se a hipótese a seguir.

Hipótese 7: *A categoria co-criação de experiências online está relacionada aos elementos:*

7a) *compartilhamento de conteúdo (próprio ou divulgado pela firma) por consumidores e influenciadores nas mídias sociais, motivados por experiências com produtos/serviços ou percepção da marca;*

7b) *suporte ao consumidor em tempo real;*

7c) *recebimento de idéias solicitadas a consumidores;*

7d) *lançamento de produtos/serviços no mercado;*

7e) *melhora no desempenho da firma, em especial quanto a vendas, crescimento e engajamento emocional dos consumidores.*

A Figura 17 apresenta as relações entre a ‘co-criação de marca em tempo real’ e as demais categorias. Observa-se que as principais sub-categorias da co-criação de marca em tempo real que se relacionam com outras categorias, são: a) suporte ao consumidor em tempo real; e b) compartilhamento de conteúdo por consumidores. A sub-categoria ‘suporte ao consumidor em tempo real’ apresenta relações com os seguintes elementos dentro de sua categoria: a) conteúdo de consumidores compartilhado sobre sua percepção da marca, em especial a imagem de credibilidade, motivação da tripulação e que a firma está ligada nas mídias sociais (um bom suporte em tempo real influi os consumidores a manifestarem sua satisfação com a credibilidade, motivação e atenção às mídias sociais da firma); b) o conteúdo de consumidores compartilhado sobre sua experiência com os serviços da firma, principalmente o uso de Internet *WiFi* a bordo (consumidores comunicam-se com o suporte da firma e com seus pares a bordo da aeronave, utilizando e elogiando o serviço de *WiFi*); c) gerenciamento de críticas, buscando reduzir a repercussão negativa de problemas com o serviço e compensando os consumidores pelas falhas (o gerenciamento de críticas busca compensar o consumidor e amenizar críticas públicas por problemas que escaparam ao radar do suporte); d) o compartilhamento de conteúdo por consumidores durante o vôo (consumidores querem receber informações em tempo real, enquanto usam o serviço). Ainda, esta sub-categoria relaciona-se com os seguintes elementos de outras categorias: a) co-criação de experiências online, principalmente iniciativas de interação (a interação do consumidor com a firma estimula que ele ajude a prestar suporte a seus pares); b) co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços de um modo geral (problemas e críticas detectados durante o suporte ao consumidor podem ser usados para melhorar os produtos/serviços).

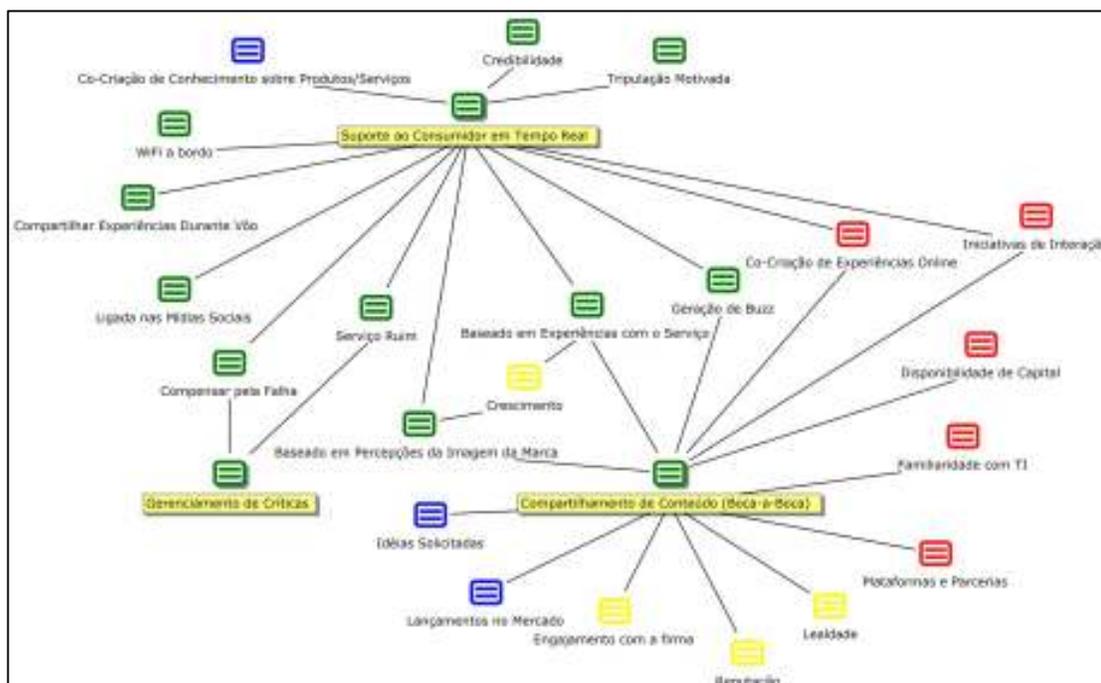


Figura 17. Relações entre Co-criação de Marca e outras Categorias (MAXQDA).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A sub-categoria ‘compartilhamento de conteúdo por consumidores’ está relacionada:

- às experiências com o serviço ou percepção da imagem da marca por parte dos consumidores (para que os consumidores compartilhem conteúdo positivo sobre a firma, é preciso que seus serviços ou imagem despertem a atenção do consumidor-alvo);
- à co-criação de experiências online, envolvendo iniciativas de interação, disponibilidade de capital, familiaridade do consumidor-alvo com a TI, plataformas e parcerias (o envolvimento do consumidor na co-criação de experiências o estimula a comentar sobre a marca com seus amigos);
- recebimento de idéias solicitadas aos consumidores e lançamentos da firma no mercado (parte significativa do conteúdo compartilhado pelos consumidores refere-se a *feedbacks* para a firma ou comentários sobre novos lançamentos);
- à melhora de desempenho da firma, especialmente quanto ao engajamento emocional com consumidores, reputação, lealdade e crescimento (o compartilhamento de conteúdo positivo por consumidores favorece a reputação da firma, o envolvimento com os consumidores e seu interesse por novos serviços). Desta forma, sobre as relações entre a co-criação de marca em tempo real e outras categorias, propõe-se a hipótese a seguir.

Hipótese 8: *A categoria co-criação de marca em tempo real está relacionada aos elementos:*

8a) *co-criação de experiências online, envolvendo iniciativas de interação da firma, disponibilidade de capital, familiaridade de seus consumidores-alvo com a TI, decisão sobre plataformas e parcerias;*

8b) *co-criação de conhecimento sobre produtos e serviços, principalmente recebimento de idéias solicitadas aos consumidores e lançamentos da firma no mercado;*

8c) *melhora no desempenho da firma, envolvendo maior engajamento emocional com consumidores, reputação, lealdade e crescimento.*

A Figura 18 apresenta as relações entre a categoria ‘co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços’ e as demais categorias que emergiram do estudo. Observa-se que duas sub-categorias, em especial, apresentaram relações com outras categorias: a) recebimento de idéias solicitadas aos consumidores; b) lançamentos da firma no mercado. Destas, a segunda concentra o maior número de relações. Percebe-se que a sub-categoria de ‘testes e avaliações de conceitos e protótipos’ por consumidores não apresentou relações identificáveis com outras categorias, indicando que trata-se de um elemento ainda fraco na co-criação de conhecimento no ambiente pesquisado ou, apenas, que não tem relação direta com as demais categorias identificadas. Pelo observado em campo, acredita-se que este é um elemento ainda pouco utilizado e que, portanto, poderia ser mais bem explorado pela firma no futuro.

A sub-categoria ‘lançamentos no mercado’ apresentou relações com os seguintes elementos: a) co-criação de experiências online, principalmente a familiaridade do consumidor-alvo com a TI e as iniciativas de interação da firma (observou-se que muitas iniciativas de interação da firma promoveram algum tipo de lançamento, com participação de influenciadores e consumidores aficcionados por tecnologia); b) compartilhamento de conteúdo e discussão de idéias por consumidores e influenciadores, baseado em suas percepções da imagem da marca (em especial, a imagem de distintiva/divertida/sexy) ou suas experiências com o serviço (observou-se que grande parte do conteúdo compartilhado e discutido referiu-se a alguma iniciativa de lançamento, destacando a qualidade do serviço e a idéia de ser algo divertido); d) melhora no desempenho da firma, em referente ao engajamento emocional do consumidor e a manifestação do seu interesse em experimentar o produto/serviço (as promoções de lançamento da firma frequentemente provocavam manifestações de interesse em experimentar o produto, por consumidores novos e atuais).

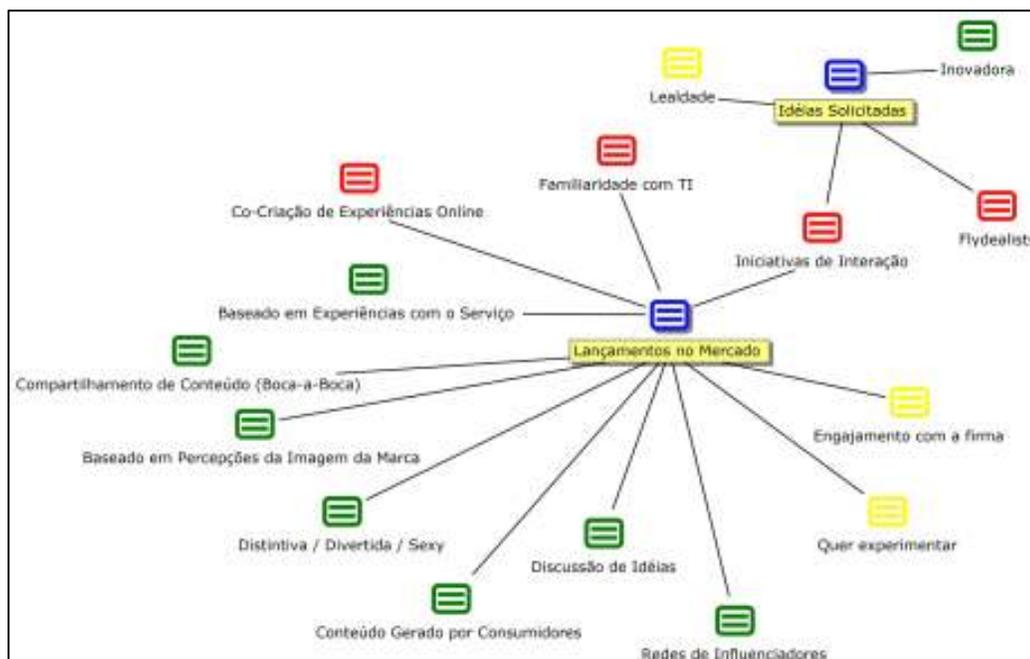


Figura 18. Relações entre Co-criação de Conhecimento e outras Categorias (MAXQDA).
 Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso da sub-categoria ‘idéias solicitadas aos consumidores’, foram identificadas relações com: a) iniciativas de interação, em especial aquelas que utilizavam linguagem com metáforas revolucionárias para conclamar a participação dos consumidores (observou-se que o uso de linguagem reforçando o senso de comunidade e chamando os membros da comunidade à ação geraram um maior retorno de idéias); b) compartilhamento de conteúdo por consumidores baseado na percepção de que a marca é inovadora (a percepção de que a marca é inovadora estimulou os consumidores a darem idéias, por acreditarem que seriam ouvidos); c) melhora no desempenho da firma em relação à lealdade (quanto mais os consumidores sentem que a firma se importa em ouvir suas idéias e/ou as coloca em prática, mais leais eles se tornam). Sobre as relações entre a co-criação de conhecimentos sobre produtos/serviços e outras categorias, propõe-se a hipótese a seguir.

Hipótese 9: *A categoria co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços está relacionada aos elementos:*

9a) *co-criação de experiências online, envolvendo familiaridade do consumidor-alvo com a TI e iniciativas de interação (em especial, aquelas que usam discurso “revolucionário”);*

9b) *compartilhamento de conteúdo por consumidores e influenciadores, motivado por suas experiências com o serviço ou sua percepção da imagem da marca (como inovadora e distintiva/divertida/sexy);*

9c) *discussão, entre consumidores, de idéias sobre a firma;*

9d) *melhora no desempenho da firma, principalmente quanto ao engajamento emocional dos consumidores (disposição de experimentar novos produtos/serviços) e lealdade.*

A Figura 19 apresenta as relações entre a melhora no desempenho da firma e as formas de co-criação que emergiram dos dados no estudo empírico. Destaca-se que a maioria destas relações já foram comentadas anteriormente e várias delas são auto-explicativas. As sub-categorias que mais apresentaram relações com as demais categorias foram: a) crescimento da firma; b) exposição da marca; c) lealdade. A sub-categoria ‘crescimento’ apresentou relação com: a) as vendas da firma (melhores vendas estimulam a firma a expandir seus serviços e, no caso, suas rotas); b) o discurso revolucionário da firma no setor e sua disponibilidade de capital; c) compartilhamento de conteúdo por consumidores, baseado em suas experiências com o serviço ou em sua percepção sobre a imagem da marca (em especial, a imagem de inovadora, distintiva/divertida/sexy, e de que oferece preços mais acessíveis).

A sub-categoria ‘exposição da marca’ está relacionada a: a) iniciativas de interação, principalmente na plataforma Facebook; b) compartilhamento de conteúdo por consumidores, baseado em suas experiências com o serviço ou em sua percepção sobre a imagem da marca (imagem de que a firma está aberta a experimentos com as mídias sociais); c) lançamentos no mercado. Para a sub-categoria ‘lealdade’, identificou-se relações com: a) melhora nas vendas; b) percepção da marca pelo consumidor, como sendo divertida; c) recomendações e relatos publicados por consumidores, especialmente os baseados em suas experiências com o serviço; d) co-criação de conhecimento sobre produtos e serviços, principalmente o recebimento de idéias solicitadas aos consumidores. A sub-categoria ‘vendas’ apresentou relações com: a) melhora no desempenho da firma, referente a lealdade e crescimento; b) uso da plataforma Twitter. Por fim, identificou-se a relação da sub-categoria ‘reputação’ com recomendações e relatos de consumidores, baseado em suas experiências com os serviços da firma.

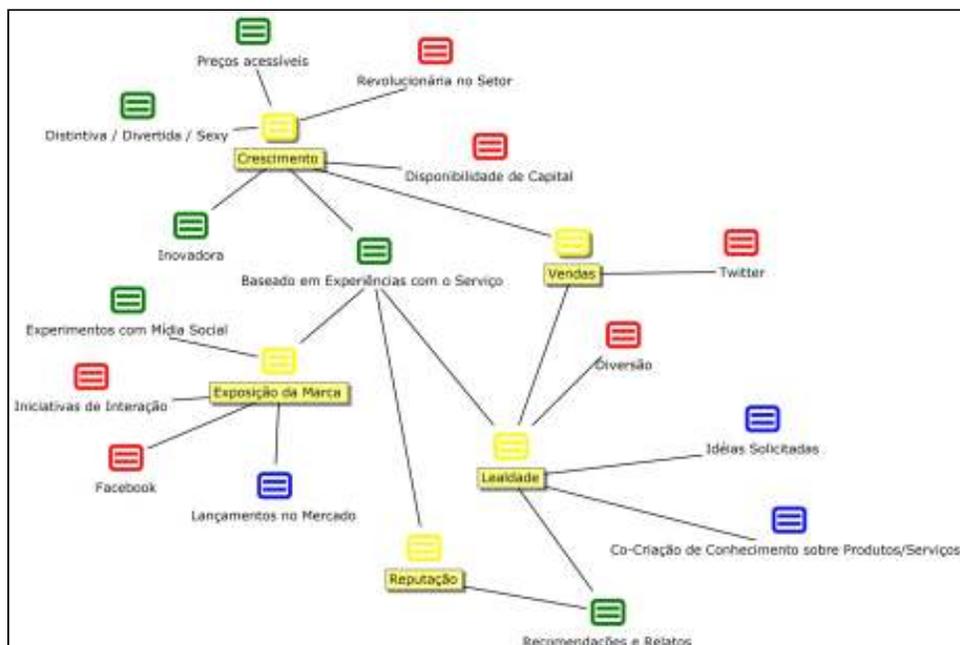


Figura 19. Relações entre Desempenho da Firma e outras Categorias (MAXQDA).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre as relações entre a melhora no desempenho da firma e os tipos de co-criação identificados, propõe-se a hipótese a seguir.

Hipótese 10: A categoria desempenho da firma está relacionada aos elementos:

10a) co-criação de experiências online, em especial seu discurso revolucionário no setor, disponibilidade de capital, percepção da marca pelos consumidores como divertida, iniciativas de interação e uso das plataformas Twitter e Facebook;

10b) co-criação de marca em tempo real, em especial o compartilhamento de conteúdo por consumidores motivado por suas experiências com o serviço ou sua percepção da imagem da marca (como inovadora, distintiva/divertida/sexy, pratica preços baixos, experimenta com mídias sociais), recomendações/relatos publicados pelos consumidores;

10c) co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços, em especial o recebimento de idéias solicitadas aos consumidores e lançamentos da firma no mercado.

4.4 TEORIA SUBSTANTIVA E PARALELOS COM A LITERATURA

A teoria substantiva apresentada neste trabalho indica que a interação com consumidores em plataformas de mídia social tem gerado conteúdo valioso para firmas e para seus pares. O conteúdo gerado por estes consumidores representa a explicitação de seu conhecimento implícito e a manifestação de seus desejos e necessidades, motivados por seu interesse em se socializar. Ambientes *online* com conteúdo gerado por usuários estão se tornando predominantes na Internet, justamente pelo fato de que qualquer indivíduo é capaz de participar e gerar novo conteúdo – independente de qualquer conhecimento técnico ou qualificação profissional. Este conteúdo gerado por consumidores pode atender a múltiplas finalidades, tais como: responder a dúvidas de outros consumidores; avaliar e criticar produtos/serviços, influenciando decisões de compra de outras pessoas; ensinar a outros indivíduos como modificar produtos desenvolvidos por uma firma, alterando suas especificações ou sua finalidade; protestar contra uma firma, exigindo uma resposta pública e influenciando a percepção da imagem da marca por outros indivíduos; gerar entretenimento em forma de textos, vídeos, imagens ou áudio; entre outras.

Observa-se que, em grande parte, os consumidores participam destes ambientes sociais *online* para sua própria satisfação pessoal de "conviver" com outras pessoas que têm idéias e interesses afins; de se sentir parte de um grupo; de sentir que é capaz de criar algo interessante interagindo com seus pares; de demonstrar suas habilidades e ser reconhecido dentro de sua comunidade; enfim, de resolver os seus próprios problemas e atingir seus objetivos pessoais. Estes objetivos pessoais podem ser de ordem prática (como customizar um produto, tomar uma decisão de compra, aprender mais sobre um *hobby*) ou de ordem psicológica (sentir-se parte de um grupo, sentir-se reconhecido, socializar-se). O meio virtual permite que o consumidor encontre e co-crie conteúdo de forma muito fácil e rápida, necessitando apenas de alguns instantes e cliques para conectar-se a pessoas do mundo todo com interesses afins. A distância entre um pensamento, uma idéia e a localização na Internet de um grupo de pessoas interessada em discutir o mesmo tema quase não existe, é questão de apenas digitar algumas teclas.

Este baixo custo de acesso à informação, reduziu os custos de transação para o indivíduo e para as firmas que buscam participar destas comunidades ou fazer uso das informações contidas nelas. Além disso, também reduziu o custo de produção dos bens baseados em informação, pois o conteúdo é gerado pela interação de muitos participantes –

imensas bases de conhecimento são criadas em pouco tempo, pelo esforço conjunto de milhares de indivíduos. Neste ambiente, os indivíduos, por vezes, acabam assumindo o papel de firma, ao produzir e transacionar conteúdo; e firmas podem agir como consumidores, ao adquirir informações, planos, idéias e produtos desenvolvidos nestas comunidades em vez de desenvolvê-los internamente. Acredita-se que, de modo geral, os consumidores não co-criem com as firmas por estarem interessados em ajudá-la a obter sucesso no mercado. A participação dos consumidores, portanto, é motivada por seu auto-interesse. Isto não quer dizer que uma firma não possa ser bem recebida a participar daquele ambiente social e fazer uso das idéias e capacidade de consumidores - pois isto ajudaria o usuário a ter uma necessidade sua suprida pela firma, ao ver lançado no mercado um novo produto que realmente atenda às suas expectativas. Contudo, à medida que o consumidor desenvolva um elo emocional com sua marca, ele passa a ter outras motivações psicológicas para colaborar com a firma ou manifestar coisas positivas sobre ela espontaneamente. Por isto, considera-se que a co-criação de experiências *online* (que gerem um maior engajamento) é central para facilitar o envolvimento do consumidor em outros tipos de co-criação, como aqueles referentes à sua marca e produtos/serviços.

Neste contexto, as firmas dão indícios de que estão ajustando seus processos e modelos de negócio para conseguir integrar a eles esta dinâmica de criação e compartilhamento de conteúdo nas mídias sociais e interagir com seus criadores em tempo real. Durante esta pesquisa, observou-se claramente que a Virgin America integrou a participação ativa de consumidores em plataformas de mídias sociais aos seus processos de: relacionamento com consumidores (co-criação de experiências *online*); propaganda, relações públicas e suporte ao consumidor (co-criação de marca em tempo real); e desenvolvimento de produtos/serviços (co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços). Através de iniciativas de co-criação com seus consumidores, portanto, a Virgin America abriu seus processos de negócio, alterando a forma como são tradicionalmente executados, para incorporar capacidades e conhecimentos de seus consumidores. Sem estas iniciativas de co-criação, a firma não poderia, por exemplo: ter uma interação contínua de engajamento com os consumidores, além dos momentos de compra e uso do serviço, colaborando no desenvolvimento de suas experiências de viagens (antes, durante e depois); contar com a participação de consumidores para dar suporte aos seus pares ou ajudar a defender a marca de críticas; estimular o compartilhamento de conteúdo por consumidores para suas audiências nas mídias sociais, espalhando um boca-a-boca positivo; transformar idéias fornecidas e avaliadas pelos próprios consumidores em serviços que serão utilizados por eles; contar com o

envolvimento do consumidor para divulgar e participar de lançamentos da firma (pessoalmente ou *online*); etc.

Seria possível cogitar que, em determinadas circunstâncias, os consumidores poderiam realizar algumas destas iniciativas sozinhos, mesmo sem a participação da firma no processo. Contudo, para a firma, isto representaria entregar-se à própria sorte. Os consumidores realmente já estão criando e compartilhando coisas sozinhos, mas nem sempre o que eles criam e compartilham favorece a firma. Inclusive, este trabalho descreveu situações em que iniciativas de consumidores nas mídias sociais tiveram uma influência negativa para uma marca ou para a decisão de compra de produtos de uma firma. Logo, o que a firma quer é, justamente, não ficar alheia ao que os consumidores estão criando e compartilhando. Sua intenção é a de unir-se aos consumidores nestes ambientes sociais *online* e envolver-se nestes processos de criação e compartilhamento que estão acontecendo. Com isto, esperam as firmas, será possível fazer uso de capacidades e conhecimentos dos consumidores para facilitar os processos de negócio da firma (ou criar processos novos), e, ao mesmo tempo, reduzir a ameaça de ter que lutar contra o que os consumidores fazem e dizem nas mídias sociais. É importante que as firmas demonstrem aos consumidores que se importam com o que eles dizem e pensam, por meio de ações concretas e percebidas como sinceras.

Neste sentido, a motivação da firma em co-criar com consumidores em plataformas de mídia social pode ser o seu interesse em compreender melhor o que pensam, influenciar o que dizem e reverter ambas as coisas em algum resultado positivo para seu desempenho – seja na forma de uma ligação emocional maior com seus consumidores (gerando comunidades de admiradores em torno de sua marca), de um maior boca-a-boca positivo (que pode influenciar decisões de compra), de uma resolução mais rápida de dúvidas e problemas de consumidores (que evitem insatisfações e/ou a perda de clientes), de um melhor conhecimento para desenvolver um novo produto/serviço com maior chance de aceitação no mercado, etc.

O foco principal da pesquisa foi identificar e relacionar categorias que ajudassem a compreender como as firmas poderiam integrar conhecimentos e capacidades de consumidores a seus processos de negócio, através de iniciativas de co-criação em plataformas de mídia social. Acredita-se que os resultados apresentados possam ajudar as firmas a melhor compreenderem o fenômeno e encontrarem novos caminhos a seguir. Para sumarizar os resultados da teoria substantiva, o quadro 3 apresenta as hipóteses teóricas propostas com base nas categorias derivadas dos dados e suas propriedades, enquanto o quadro 4 apresenta as hipóteses teóricas referentes às principais relações identificadas entre diferentes categorias.

CATEGORIAS	HIPÓTESES
Co-criação de experiências online (categoria central)	H1: A co-criação de experiências <i>online</i> é o principal habilitador para a integração de conhecimentos/capacidades de consumidores em processos de negócio da firma através do uso de plataformas de mídia social.
Todas categorias de co-criação	H2: A co-criação de experiências <i>online</i> é um antecedente para as co-criações de marca e de conhecimento sobre produtos/serviços em plataformas de mídia social.
Co-criação de experiências online (propriedades)	H3: Uma maior co-criação de experiências <i>online</i> , capaz de gerar maior engajamento emocional com consumidores, é influenciada por: 3a) características da firma, como localização geográfica com maior acesso a empresas e profissionais de TI, menor orçamento disponível para mídia tradicional, e uso de uma linguagem que chame os consumidores a participar de uma revolução no setor; 3b) características do consumidor-alvo, como maior familiaridade com TI, uma percepção positiva sobre a imagem da marca, e hábitos de consumo atendidos pelos serviços da firma; 3c) uso de múltiplas plataformas de mídia social abertas (não-proprietárias); 3d) mais parcerias online com outras marcas identificadas com o consumidor-alvo; 3e) proposição e participação de uma maior variedade de iniciativas de interação online, com linguagem mais humana e bem-humorada.
Co-criação de marca em tempo real (propriedades)	H4: Uma maior co-criação de marca em tempo real, capaz de influenciar positivamente percepções e decisões de compra de consumidores, é influenciada por: 4a) um melhor radar da marca nas mídias sociais, que permita à firma monitorar em tempo real o que está sendo compartilhado pelos consumidores; 4b) uma melhor comunicação interna, que agilize o fluxo interno de informações; 4c) melhor suporte online ao consumidor em tempo real, capaz de prover informações valiosas, responder rapidamente a questionamentos e estimular o apoio entre pares; 4d) um melhor gerenciamento de críticas online, que permita à firma respondê-las com agilidade através das plataformas de mídia social; 4e) maior estímulo ao compartilhamento de conteúdo positivo sobre a marca (criado pela firma, por consumidores ou influenciadores) entre pares, em plataformas de mídia social.
Co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços (propriedades)	H5: Uma maior co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços, capaz de lançar produtos/serviços com maior chance de sucesso no mercado, é influenciada por: 5a) um maior estímulo aos consumidores para fornecer idéias sobre produtos/serviços e maior identificação de idéias espontâneas com um monitoramento das mídias sociais; 5b) maior variedade de idéias externas sobre produtos/serviços e plataformas digitais; 5c) uma melhor organização interna para discussão e absorção de idéias externas; 5d) um maior grau de participação de consumidores em testes e avaliações - de conceitos ou protótipos – interativamente, ao longo do processo de desenvolvimento; 5e) um maior envolvimento de consumidores na criação e compartilhamento de conteúdo sobre o lançamento de produtos/serviços.
Desempenho alcançado pela firma (propriedades)	H6: Uma maior co-criação de experiências <i>online</i> , marca em tempo real e conhecimento sobre produtos/serviços resulta em um melhor desempenho da firma em relação a: 6a) reputação, compartilhada por consumidores nas mídias sociais; 6b) vendas, decorrentes de iniciativas e compartilhamento de conteúdo <i>online</i> ; 6c) crescimento, estimulado pelo interesse e demanda despertados nas mídias sociais; 6d) exposição da marca <i>online</i> , com maior credibilidade e menor custo; 6e) lealdade, pela criação de engajamento emocional e comunidades <i>online</i> da marca.

Quadro 3. Hipóteses por Categoria.

Fonte: Elaborado pelo autor.

CATEGORIAS	HIPÓTESES
<p>Co-criação de experiências online</p>	<p>H7: A categoria co-criação de experiências <i>online</i> está relacionada aos elementos:</p> <p>7a) compartilhamento de conteúdo (próprio ou divulgado pela firma) por consumidores e influenciadores nas mídias sociais, motivados por experiências com produtos/serviços ou percepção da marca;</p> <p>7b) suporte ao consumidor em tempo real;</p> <p>7c) recebimento de idéias solicitadas a consumidores;</p> <p>7d) lançamento de produtos/serviços no mercado;</p> <p>7e) melhora no desempenho da firma, em especial quanto a vendas, crescimento e engajamento emocional dos consumidores.</p>
<p>Co-criação de marca em tempo real</p>	<p>H8: A categoria co-criação de marca em tempo real está relacionada aos elementos:</p> <p>8a) co-criação de experiências <i>online</i>, envolvendo iniciativas de interação da firma, disponibilidade de capital, familiaridade de seus consumidores-alvo com a TI, decisão sobre plataformas e parcerias;</p> <p>8b) co-criação de conhecimento sobre produtos e serviços, principalmente recebimento de idéias solicitadas aos consumidores e lançamentos da firma no mercado;</p> <p>8c) melhora no desempenho da firma, envolvendo maior engajamento emocional com consumidores, reputação, lealdade e crescimento.</p>
<p>Co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços</p>	<p>H9: A categoria co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços está relacionada aos elementos:</p> <p>9a) co-criação de experiências <i>online</i>, envolvendo familiaridade do consumidor-alvo com a TI e iniciativas de interação (em especial, aquelas que usam discurso “revolucionário”);</p> <p>9b) compartilhamento de conteúdo por consumidores e influenciadores, motivado por suas experiências com o serviço ou sua percepção da imagem da marca (como inovadora e distintiva/divertida/sexy);</p> <p>9c) discussão, entre consumidores, de idéias sobre a firma;</p> <p>9d) melhora no desempenho da firma, principalmente quanto ao engajamento emocional dos consumidores (disposição de experimentar novos produtos/serviços) e lealdade.</p>
<p>Desempenho alcançado pela firma</p>	<p>H10: A categoria desempenho da firma está relacionada aos elementos:</p> <p>10a) co-criação de experiências <i>online</i>, em especial seu discurso revolucionário no setor, disponibilidade de capital, percepção da marca pelos consumidores como divertida, iniciativas de interação e uso das plataformas Twitter e Facebook;</p> <p>10b) co-criação de marca em tempo real, em especial o compartilhamento de conteúdo por consumidores motivado por suas experiências com o serviço ou sua percepção da imagem da marca (como inovadora, distintiva/divertida/sexy, pratica preços baixos, experimenta com mídias sociais), recomendações/relatos publicados pelos consumidores;</p> <p>10c) co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços, em especial o recebimento de idéias solicitadas aos consumidores e lançamentos da firma no mercado.</p>

Quadro 4. Hipóteses de Relações entre Categorias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, como um exercício para estabelecer paralelos entre a teoria substantiva apresentada e a literatura, o quadro 5 faz um cruzamento entre as principais categorias que emergiram nesta pesquisa e áreas de estudo da literatura relacionadas a elas. Outros campos de estudo da literatura podem complementar a compreensão sobre aspectos da teoria substantiva, ao mesmo tempo em que a teoria substantiva pode ajudar a detalhar como certos aspectos de teorias formais se manifestam em um determinado contexto real. Existe a

possibilidade de serem identificadas discrepâncias entre as teorias substantiva e formal, o que abre espaço para futuras pesquisas que explorem estes conflitos. Esta seção não visa realizar uma discussão exaustiva sobre todas as áreas de estudo da literatura que interseccionam com a teoria substantiva, ou de revisar cada teoria formal com profundidade. Esta teoria substantiva, inclusive, tende a envolver teorias de diferentes áreas do conhecimento, devido ao seu caráter multi-disciplinar. Portanto, uma discussão aprofundada destas relações entre teorias poderia, por si só, originar um novo trabalho, na forma de um ensaio teórico. O objetivo de traçar este paralelo entre teoria substantiva e a literatura, nesta seção, limita-se a indicar e comentar correntes da literatura que tratam de conceitos afins aos que emergiram desta pesquisa – o que pode ser útil como ponto de partida para novas pesquisas sobre o tema. Entre as teorias formais apresentadas no quadro 5, constam aqueles referenciadas na revisão de literatura e outras não revisadas previamente mas que, ao final do estudo, demonstram possuir paralelos interessantes com a teoria substantiva emergente da *grounded theory*.

Uma breve descrição dos princípios de cada teoria ou construto listado no quadro 5 será apresentada a seguir, de modo que o quadro indicará as intersecções destes campos de estudo com as categorias emergentes da teoria substantiva:

a) Custos de Transação:

Um custo de transação é o custo envolvido em uma troca econômica. Existem diferentes tipos de custos de transação, tais como: custos de busca de informações, como o envolvido em descobrir um produto disponível no mercado, quem tem o menor preço, etc; custos de barganha, que são os custos requeridos para chegar a um acordo aceitável com a outra parte sobre uma transação, definindo um contrato; e custos de salvaguardas e monitoração, para garantir que a outra parte obedeça aos termos do contrato. A teoria afirma que os custos e dificuldades associados às transações no mercado podem favorecer o uso da hierarquia pelas firmas (ou internalização da transação, que deixa de ser realizada no mercado para ser realizada dentro da organização da firma). Contudo, de acordo com as capacidades internas da firma, pode chegar um momento em que o custo de organizar mais transações internamente superará o custo de realizar aquela transação no mercado – neste caso, a firma opta por comprar o produto em vez de produzi-lo (COASE, 1937).

b) Capacidades Dinâmicas:

Teece, Pisano e Schuen (1997) definem capacidades dinâmicas como a “habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se adequar a ambientes com rápidas mudanças”. O conceito de capacidades dinâmicas surgiu de uma fraqueza da visão da firma baseada em recursos (VBR). Considerações sobre como recursos são desenvolvidos, como eles são integrados dentro da firma e como eles são abandonados foram pouco exploradas pela VBR. Capacidades dinâmicas tentam preencher estas lacunas, adotando uma abordagem orientada a processos. Servindo como uma ponte entre os recursos da firma e o ambiente de negócios turbulento, capacidades dinâmicas ajudam a firma a ajustar o seu mix de recursos e sustentar sua vantagem competitiva. Logo, enquanto a VBR enfatiza a escolha de recursos, capacidades dinâmicas focam no desenvolvimento e renovação de recursos. De acordo com Wade e Hulland (2004), recursos de TI podem assumir muitos dos atributos de capacidades dinâmicas – ajudando a firma a desenvolver, adicionar, integrar e renovar recursos ao longo do tempo.

c) Inovação Aberta:

A inovação aberta assume que as firmas podem e devem utilizar idéias externas em conjunto com idéias internas, assim como caminhos internos e externos para o mercado, para desenvolver inovações. Chesbrough (2003) argumenta que a fronteira entre as firmas e seu ambiente tornou-se mais permeável, facilitando que inovações sejam transferidas para dentro ou para fora do processo de desenvolvimento da firma. A idéia central da inovação aberta é que em um mundo onde o conhecimento está amplamente distribuído, firmas não podem se basear apenas em seus conhecimentos e capacidades internos.

d) Co-criação:

A co-criação é um tipo de estratégia de negócio que enfatiza a geração e contínua realização de valor mútuo entre firmas e consumidores. Ela vê o mercado como fóruns para que firmas e consumidores ativos compartilhem, combinem e renovem os recursos e capacidades um do outro, criando valor através de novas formas de interação e mecanismos de aprendizado. A co-criação difere do conceito tradicional de firma ativa e consumidor passivo no mercado. Valor co-criado pode assumir a forma de experiências personalizadas

para o consumidor, de um contínuo aprendizado e da melhoria de desempenho para a firma (como lealdade, relacionamentos, boca-a-boca). Valor é co-criado com consumidores se e quando um consumidor é capaz de personalizar sua experiência, com base em uma proposição de produto/serviço da firma, de modo que seja mais adequado para seu uso e que permita à firma capturar um maior valor deste produto/serviço – na forma de conhecimento, maior lucratividade, lealdade à marca, etc. Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que os consumidores não estão mais satisfeitos em tomar decisões de sim ou não no que se refere a ofertas das firmas. Logo, o valor tende a ser cada vez mais co-criado entre firmas e consumidores, em vez de estritamente dentro da firma. Para estes autores, a co-criação não se resume à uma tendência de criação conjunta de produtos, mas ela também representa um movimento em que consumidores deixam de comparar produtos/serviços como transações, para adquiri-los como parte de uma experiência. Neste contexto, os consumidores buscam liberdade de escolha para interagir com a firma através de várias experiências, adequadas a seu estilo e linguagem.

e) Ecossistema de Negócios:

Moore (1993) define ecossistemas de negócios como comunidades econômicas suportadas por uma base de organizações e indivíduos interagindo, como organismos do mundo dos negócios. A comunidade econômica produz produtos/serviços de valor para os consumidores, que também fazem parte do ecossistema. Os organismos membros também incluem fornecedores, produtores, competidores e outros *stakeholders*. Ao longo do tempo, eles co-evoluem suas capacidades e papéis e tendem a se alinhar de acordo com direções definidas por uma ou mais firmas focais. As companhias em papel de liderança podem mudar com o tempo, mas a função de líder do ecossistema é valorizada pela comunidade, porque ela permite que membros movam-se em direção a visões compartilhadas para alinhar seus investimentos e assumir papéis que se suportem mutuamente. Moore (1993) argumenta, ainda, que as companhias precisam ser proativas no desenvolvimento de relações mutuamente benéficas com consumidores, fornecedores e, inclusive, competidores.

f) Teoria da Firma baseada em Conhecimento:

Esta teoria considera o conhecimento como o recurso estratégico mais significativo para a firma. Considera-se que, como recursos baseados em conhecimento são usualmente difíceis de imitar e socialmente complexos, conhecimentos e capacidades heterogêneos entre firmas são os maiores determinantes de uma vantagem competitiva sustentável e desempenho superior. Este conhecimento está distribuído por múltiplas entidades, incluindo identidade e cultura organizacional, políticas, rotinas, documentos, sistemas e empregados. Esta teoria deriva da VBR e a estende – deixando de tratar conhecimento como um recurso genérico para conferir-lhe um papel mais estratégico, mas ainda sem distinguir entre diferentes tipos de capacidades baseadas em conhecimento. Alavi e Leidner (2001) argumentam que a TI pode desempenhar um papel importante nesta teoria, sendo utilizada para sintetizar, melhorar e agilizar o gerenciamento de conhecimento em larga escala intra e inter-firmas.

g) Redes Sociais:

A teoria de redes sociais trata das relações sociais em termos de nodos e laços – nodos são os atores individuais dentro da rede e laços são as relações entre estes atores. Podem haver vários tipos de laços entre os nodos. Em sua forma mais simples, uma rede social é um mapa de todos os laços relevantes entre nodos sendo estudados. A rede pode também ser utilizada para determinar o capital social de atores individuais. O poder da teoria de redes sociais reside em sua diferença para os estudos sociológicos tradicionais, que assumem que o que importa são os atributos de atores individuais (se são amigáveis ou não, inteligentes ou burros, etc). A teoria de redes sociais considera que os atributos dos indivíduos são menos importantes do que suas relações com outros atores da rede. Esta abordagem deixa menos espaço para a autonomia dos indivíduos (BIEHL ET. AL, 2006).

h) Virtualização de Processos:

O fenômeno da virtualização de processos implica que processos tradicionalmente conduzidos através de mecanismos físicos sejam conduzidos virtualmente. Isto já vem ocorrendo em vários contextos, incluindo: educação formal (ensino a distância), compras (e-commerce), amizades (redes sociais), etc. Contudo, alguns processos são mais propícios a serem virtualizados do que outros – o que motiva a questão de que fatores afetam a

possibilidade de um processo ser virtualizado. Esta preocupação torna-se mais importante conforme o avanço da TI abre a possibilidade de se virtualizar mais processos. Esta teoria ajuda a investigar esta questão, através de 4 construtos principais - requisitos sensoriais, de relacionamento, de sincronismo, de identificação/controlado – que influenciam a possibilidade de um processo ser conduzido virtualmente (OVERBY, 2008).

i) Capacidade Absortiva

A capacidade absorptiva da firma é sua habilidade de identificar, assimilar, transformar e aplicar conhecimento externo valioso. Ou seja, ela representa o limite da quantidade de informações científicas ou tecnológicas que uma firma pode absorver (Cohen e Levithal, 1990). Quando limites de absorção existem, eles incentivam a firma a desenvolver capacidades internas de P&D, ou seja, uma explicação parcial para o investimento de P&D pelas firmas seria a busca de uma forma para contornar a limitação de sua capacidade absorptiva. De modo geral, capacidades absorptivas são tratadas mais como um construto e não, propriamente, uma teoria. Independente disso, este é um campo de estudo da literatura relevante para esta pesquisa.

j) Criação de Conhecimento Organizacional

Nonaka (1994) afirma que o conhecimento organizacional é criado através de um diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito, por meio de quatro padrões de interação: socialização, combinação, internalização e externalização. Conhecimento explícito é conhecimento codificado transmissível em linguagem formal, enquanto conhecimento tácito é um conhecimento pessoal e mais difícil de formalizar e comunicar (mais baseado em ações e envolvimento em um contexto). A socialização representa a interação entre indivíduos através de mecanismos como observação ou imitação; a combinação envolve combinar conhecimento explícito através de reuniões, conversação ou uso de sistemas de informação; a internalização converte conhecimento explícito em tácito; e a externalização converte conhecimento tácito em explícito. A criação de conhecimento organizacional ocorre quando todos os quatro modos de conversão de conhecimento formam um ciclo contínuo, disparado por ações como interações em time, diálogos, metáforas, coordenação, documentação, experimentação ou aprender fazendo.

LITERATURA / CAT. SUBSTANTIVAS	CO-CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS ONLINE	CO-CRIAÇÃO DE MARCA EM TEMPO REAL	CO-CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO SOBRE PRODUTOS/SERVIÇOS
CUSTOS DE TRANSAÇÃO	Iniciativas de interação em plataformas digitais, entre firmas e consumidores, reduzem os custos de transação para que as partes se encontrem e compartilhem experiências continuamente em tempo real – o que permite um papel mais ativo do consumidor em processos de criação de valor.	A possibilidade de qualquer individuo compartilhar conteúdo e dialogar com uma grande quantidade de pares e firmas, interativamente, reduziu o custo de transação para a firma se comunicar diretamente com uma rede de consumidores e influenciar a disseminação de boca-a-boca positivo sobre a marca entre pares.	Plataformas digitais reduziram os custos de transação de reunir consumidores por um período contínuo de tempo para trocar informações com a firma, interativamente, durante o processo de desenvolvimento de produtos/serviços. Isto proporciona acesso fácil a conhecimentos e capacidades externos, provenientes dos próprios consumidores que utilizarão o produto a ser lançado no mercado.
CAPACIDADES DINÂMICAS	A co-criação de experiências <i>online</i> ajuda a firma a integrar capacidades dos consumidores como recursos a serem utilizados em seus processos de negócio, pelo desenvolvimento de um engajamento com eles.	A co-criação da marca em tempo real integra a capacidade dos consumidores em prestar suporte a seus pares, defender a imagem da marca e compartilhar conteúdo positivo sobre ela a sua rede de relacionamentos.	Esta categoria integra a capacidade dos consumidores em, de forma interativa, prover e avaliar idéias úteis para o desenvolvimento de produtos/serviços que desejariam ter disponíveis no mercado; bem como sua capacidade de promover lançamentos.
INOVAÇÃO ABERTA	Em vez de prover experiências para serem vivenciadas pelo consumidor, a firma passa a desenvolver estas experiências interativamente com ele, antes, durante e após o uso do serviço.	Em vez de criar propagandas, <i>press releases</i> e serviços de suporte ao consumidor internamente, a firma adota idéias e a participação ativa do consumidor para desenvolver e implementar estes processos.	Em vez de desenvolver internamente novos produtos/serviços, a firma interage com o consumidor ao longo das etapas de seu desenvolvimento, acessando seu conhecimento e expectativas em relação ao uso do produto/serviço.
CO-CRIAÇÃO	A co-criação de experiências <i>online</i> estende a co-criação para além dos momentos tradicionais de contato entre firma e consumidor. Também, permite que a firma participe de uma experiência que o consumidor já tem sem ela nas plataformas digitais.	A co-criação de marca em tempo real permite que as firmas influenciem um processo de compartilhamento de conteúdo e recomendações que o consumidor já praticava sem ela nas plataformas digitais.	A co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços em plataformas digitais vai além da personalização e envolve a participação ativa e contínua do consumidor em novos desenvolvimentos e sua pressão por melhorias nos serviços existentes.
ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS	Plataformas digitais assumem papéis centrais no ecossistema, concentrando firmas, consumidores, competidores, parceiros, etc. O consumidor também passa a produzir valor e tem poder de suportar ou atacar firmas no ecossistema.	Consumidores são participantes ativos do ecossistema e influenciam percepções ou decisões de compra de seus pares em relação a uma marca. Também, podem agir como produtores, ajudando a firma a se comunicar com uma maior audiência.	Consumidores agem como firmas, participando do desenvolvimento de novos produtos / serviços e apoiando seu lançamento no mercado – alterando o equilíbrio do ecossistema em favor de firmas com maior envolvimento de consumidores no processo.

Quadro 5. Cruzamento das principais categorias da teoria substantiva com a literatura (continua).

LITERATURA / CAT. SUBSTANTIVAS	CO-CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS ONLINE	CO-CRIAÇÃO DE MARCA EM TEMPO REAL	CO-CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO SOBRE PRODUTOS/SERVIÇOS
TEORIA DA FIRMA BASEADA EM CONHECIMENTO	Iniciativas de interação online para a geração de experiências consistem em uma capacidade socialmente complexa e difícil de imitar - que gera um engajamento emocional de consumidores com a firma.	Capacidades heterogêneas de criação e compartilhamento de conteúdo combinado entre consumidores e firmas são socialmente complexas e difíceis de imitar, envolvendo aspectos culturais relacionados a comunidades virtuais.	O acesso ao conhecimento dos consumidores sobre o seu uso e expectativas referentes a produtos / serviços é um recurso estratégico para a firma.
REDES SOCIAIS	Diferente da teoria de redes sociais, esta categoria assume que cada indivíduo tem atributos individuais que são relevantes para a co-criação de experiências e precedem o estabelecimento de laços com a firma.	Diferente da teoria de redes sociais, esta categoria assume que um único indivíduo pode ter a autonomia de influenciar um grande número de pessoas e fortalecer ou enfraquecer os laços delas com uma firma.	Diferente da teoria de redes sociais, esta categoria considera que a compreensão do conhecimento que reside em cada nodo (consumidor) é relevante, pois simples idéias e críticas de um indivíduo podem contribuir para o desenvolvimento de produtos/serviços.
VIRTUALIZAÇÃO DE PROCESSOS	Esta categoria operacionaliza a virtualização do processo de relacionamento com o cliente, tornando-o interativo e contínuo ao longo do tempo.	Esta categoria operacionaliza a virtualização dos processos de suporte ao consumidor, relações públicas e propaganda – tornando o consumidor um participante ativo durante os processos.	Esta categoria operacionaliza a virtualização parcial do processo de desenvolvimento de produtos / serviços – integrando o conhecimento de consumidores aos conhecimentos internos da firma ao longo do processo.
CAPACIDADE ABSORTIVA	A firma necessita de uma capacidade para absorver como o consumidor desenvolve experiências <i>online</i> para poder participar delas.	A firma necessita de uma capacidade para absorver como e sob que condições o consumidor compartilha conteúdo ou discute idéias sobre a firma com seus pares, para tentar influenciar um boca-a-boca positivo sobre sua marca.	A firma necessita de uma capacidade para absorver o conhecimento sobre o uso e expectativas do consumidor sobre seus produtos/serviços, para aplicá-lo, interativamente, ao longo de seu processo de desenvolvimento.
CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	Esta categoria busca a socialização com consumidores <i>online</i> para posterior combinação e externalização de conhecimentos, seguida pela internalização de uma forma de engajamento mútuo.	Esta categoria busca a socialização com consumidores <i>online</i> , para que ambos externalizem e combinem conhecimentos na forma de conteúdo, buscando influenciar a internalização de uma imagem positiva da marca entre pares.	Esta categoria busca a socialização com consumidores <i>online</i> , estimulando-os a externalizarem seu conhecimento tácito sobre uso e expectativas referentes a produtos / serviços, de modo que a firma possa combiná-lo a seus conhecimentos internos.

Quadro 5. Cruzamento das principais categorias da teoria substantiva com a literatura (conclusão).

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As firmas precisam inovar para sobreviverem e manterem-se competitivas no mercado. Através da inovação, as firmas podem obter um monopólio temporário sobre o mercado em que atuam, atingindo lucros extraordinários e desenvolvendo-se. A capacidade de inovação da firma, no entanto, encontra seu limite nas capacidades e conhecimentos detidos por ela. Quanto maior o conhecimento acumulado, melhores capacidades poderão ser desenvolvidas e maiores serão as chances da firma ser bem-sucedida no lançamento de novos produtos e serviços no mercado.

O conceito de inovação aberta considera que, em um mundo onde há muito conhecimento disperso, a firma não pode se contentar em fazer uso apenas de seu conhecimento interno. O mundo está repleto de firmas e indivíduos com conhecimentos e capacidades valiosos, que podem e devem ser acessados pela firma como recursos complementares aos seus (CHESBROUGH, 2003a). Este seria um modo da firma expandir o limite de suas capacidades, desenvolvendo inovações através de arranjos colaborativos com milhares de outras firmas e indivíduos. Dentro de um contexto de inovação aberta, o conceito de co-criação enfatiza a importância da firma interagir com seus consumidores, buscando formas colaborativas de gerar valor para ambos.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o significado de valor e do processo de criação de valor está rapidamente mudando de uma visão centrada em produtos e na firma para uma visão centrada na personalização de experiências para o consumidor. Consumidores mais informados, conectados e ativos estão co-criando valor com a firma. Portanto, a interação entre a firma e o consumidor está se tornando o *locus* desta criação e extração de valor. Conforme o mercado se torna um fórum para conversação e interação entre consumidores e firmas, a idéia de valor muda e passa a envolver as experiências co-criadas entre eles. Assim, torna-se importante para a firma saber como fazer parte deste diálogo e destas interações, que vem aumentando em ambientes sociais *online*. Prahalad e Ramaswamy (2004) criticam a abordagem econômica tradicional, afirmando que a visão dos consumidores como alvo é raramente questionada. Mas o que acontece quando os consumidores decidem virar a mesa? E quando os consumidores começam a investigar as firmas, seus produtos e experiências de forma sistemática? Seria suficiente para a firma “perceber e responder” às demandas dos consumidores? Tratando-se de co-criação, interações diretas com consumidores e suas comunidades são críticas. Mudanças no comportamento dos consumidores são melhor

compreendidas se a firma estiver lá, co-criando com eles. Por isto, as firmas devem aprender o máximo possível com seus consumidores através de diálogos ricos e frequentes. A co-criação envolve co-formatar as expectativas e experiência dos consumidores junto com eles. Quando a experiência e o valor inerente a ela são co-criados, isto não depende de uma transação. O foco do valor muda para as características do ambiente total da experiência.

Acredita-se que esta co-criação com consumidores, para interagir e acessar conhecimento e capacidades externos à firma, que é enfocada neste estudo, pode ser operacionalizada através do uso da TI. Plataformas digitais na Internet reduzem, potencialmente, custos de transação para as firmas e consumidores e abrem novas oportunidades de modelos de negócio abertos. Com a evolução da Internet, as interfaces e ferramentas de interatividade provocaram um aumento no volume de pessoas acessando a *web* e incorporando-a a suas vidas cotidianas. Consequentemente, as interações entre consumidores e firmas em ambientes sociais *online* passaram a se tornar mais amplas (abrangendo cada vez mais temas), relevantes/profundas (tópicos com centenas ou milhares de mensagens, trocadas quase em tempo real e por um extenso período de tempo) e com uma participação de mais e mais pessoas. Nos últimos anos, os *smartphones* e seus sistemas operacionais integrados a redes sociais tornaram esta interação *online* ainda mais frequente e, acima de tudo, móvel. Onde quer que os indivíduos estejam e a qualquer hora, podem utilizar seus *smartphones* para buscar e fornecer informações em tempo real.

Este parece ser um caminho sem volta, onde o mundo virtual começa a se fundir com o mundo real, servindo como uma “camada de informação” sobre o mundo físico. Com os indivíduos conectados 24 horas por dia, utilizando várias plataformas de mídia social, estejam onde estiverem, as firmas também precisam se adequar a este novo ritmo, ouvindo e participando destas conversas que acontecem na rede em tempo real. Assim, iniciativas de interação em plataformas de mídia social permitiriam às firmas operacionalizar a co-criação com seus consumidores, abrindo seus processos de negócio para acessar capacidades externas e superar limites internos.

Buscando respostas para o problema de pesquisa, o estudo combinou duas metodologias qualitativas e interpretativas: netnografia e *grounded theory*. O pesquisador optou por combinar as metodologias ao perceber que o caráter exploratório da *grounded theory* poderia complementar a natureza descritiva da netnografia, estendendo seu poder de análise sobre o fenômeno. Embora a netnografia venha sendo bastante utilizada nos últimos anos para pesquisas centradas em ambientes sociais na Internet, observa-se que os resultados dos estudos, em geral, não vão muito além de uma análise descritiva. Não se identificou

outros estudos que tenham combinado *grounded theory* à netnografia com a finalidade de pesquisar mídias sociais - e a conclusão do pesquisador é de que esta foi uma solução ideal para abordar o tema. Considera-se que o uso desta abordagem metodológica seja uma contribuição relevante do trabalho, por apresentar uma alternativa útil para pesquisas na área.

Como resultado, esta pesquisa apresentou uma teoria substantiva baseada nos dados para o contexto da companhia aérea norte-americana Virgin America (firma focal deste estudo), seus consumidores, plataformas e outras firmas que compõem seu ecossistema digital. A teoria substantiva explorou formas de co-criação entre a firma focal e seus consumidores em plataformas de mídia social e as suas principais implicações – abrangendo: categorias e sub-categorias que emergiram dos dados; suas inter-relações; descrições de campo apresentadas por categoria; e hipóteses propostas. Consequentemente, considera-se que a pesquisa atingiu os objetivos propostos. O quadro 6 detalha como foi atingido cada um dos objetivos específicos definidos para a pesquisa que, juntos, conduziram ao atingimento do objetivo principal.

O resultado principal desta pesquisa foi a identificação de três tipos de co-criação (de experiências *online*, de marca em tempo real e de conhecimento sobre produtos/serviços) nas interações entre firma e consumidores em plataformas de mídia social. Estes tipos de co-criação representam formas como a firma utilizou as mídias sociais para buscar o engajamento de seus consumidores e integrar suas capacidades/conhecimentos a vários de seus processos de negócio (como relacionamento com clientes, suporte, relações públicas, propaganda e desenvolvimento de produtos/serviços). Deste modo, conforme o conceito de co-criação de Prahalad e Ramaswamy, novos processos de negócio baseados na interação firma-consumidor, capazes de gerar valor para ambas as partes em vários momentos ao longo do tempo, tornaram a firma mais competitiva em seu setor. Isto fica evidenciado pelas manifestações positivas dos consumidores nas mídias sociais e pela melhora no desempenho da firma, relatada por seus executivos, após iniciativas de interação *online*. Para cada um dos tipos de co-criação identificados, foram exploradas várias propriedades que os compõem e relações entre elas, o que ajuda a compreender como a firma os operacionalizou e que fatores foram mais críticos no processo.

A categoria central, que emergiu dos dados, foi a co-criação de experiências *online* (através da qual a firma busca estabelecer mais pontos de contato com os consumidores para tentar construir, interativamente, um maior relacionamento e engajamento emocional com eles). A partir desta categoria central, derivam-se as outras duas categorias: co-criação de marca em tempo real (na qual a firma e consumidores criam e compartilham conteúdo por

suas redes sociais - apoiando o suporte a consumidores, lidando com críticas e espalhando um boca-a-boca positivo sobre a marca); e a co-criação de conhecimento sobre produtos/serviços (em que as idéias e opiniões dos consumidores, estimuladas e espontâneas, são discutidas com a firma e com outros consumidores, ao longo de todo o processo de desenvolvimento de produtos/serviços). Considera-se que todas as formas de co-criação identificadas implicam em algum tipo de inovação nos processos ou produtos/serviços da firma, desenvolvida com a participação ativa dos consumidores. Ou seja, sem a colaboração interativa com consumidores nas plataformas de mídia social, a firma não conseguiria realizar estes processos de negócio da mesma forma e nem obter o mesmo tipo de resultado.

LISTA DE OBJETIVOS DA PESQUISA	ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS
Revisar pesquisas relevantes na literatura sobre as áreas relacionadas ao tema.	Pesquisas gerais sobre o tema foram revisadas antes da pesquisa de campo no intuito de sensibilizar o pesquisador para o estudo de campo. Ao longo da investigação empírica, novas pesquisas foram revisadas à medida que conceitos emergiram dos dados.
Combinar o uso de dois métodos interpretativos – netnografia e grounded theory – desenvolvendo uma metodologia alternativa para estudos em plataformas digitais de mídia social.	Desenvolveu-se e implementou-se um procedimento operacional para o uso das duas metodologias combinadas, contando com o apoio de um sistema de análise de dados qualitativos no processo.
Mapear o ecossistema digital de uma firma focal do setor pesquisado.	Mapeou-se o ecossistema digital da Virgin America, caso ímpar de uso de plataformas de mídia social no setor de transporte aéreo. O mapeamento, que foi apresentado no capítulo de Resultados, representa os agentes e ambientes pesquisados durante o estudo.
Explorar dados empíricos longitudinais, registrados publicamente em plataformas digitais do ecossistema mapeado – produzindo uma descrição.	O pesquisador explorou dados empíricos publicados nas plataformas Facebook e Twitter durante um período superior a 2 anos. Seletivamente, explorou dados de outras plataformas digitais, como YouTube, Flickr e <i>blogs</i> , de acordo com o desdobramento e repercussão de iniciativas de co-criação nestes ambientes. Descrições das observações de campo foram apresentadas no capítulo de Resultados, distribuídas por categoria.
Identificar que processos de negócio da firma podem ser influenciados pela co-criação com consumidores e quais as consequências desta influência.	A pesquisa identificou que a co-criação envolveu a abertura de processos de negócios da firma – como relacionamento com o consumidor, propaganda, relações públicas, suporte ao consumidor e desenvolvimento de produtos/serviços – que passaram a contar com uma participação ativa de consumidores.
Identificar categorias emergentes dos dados, suas inter-relações e hipóteses – compondo uma teoria substantiva.	A teoria substantiva - composta pelas categorias e subcategorias que emergiram dos dados, suas inter-relações e hipóteses – foi apresentada e discutida no capítulo de Resultados.

Quadro 6. Atingimento dos objetivos definidos para a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os resultados da pesquisa reafirmam a influência que as mídias sociais exercem no setor de transporte aéreo e as implicações que certas iniciativas (ou falta de iniciativa) podem ter sobre as firmas. De fato, os consumidores são bastante participativos nas comunidades estudadas e a interação com eles pode contribuir para vários processos de negócio da empresa; enquanto a falta desta interação pode influenciar negativamente estes processos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES

Considera-se que esta pesquisa apresenta interessantes contribuições para a Academia e para as empresas, especialmente por este ser um tema bastante recente e sobre um fenômeno em pleno desenvolvimento.

As contribuições do estudo para a Academia envolvem: a) o desenvolvimento de uma operacionalização para o uso combinado dos métodos netnografia e *grounded theory* e sua aplicação em campo, o que pode ser relevante como referência para pesquisas futuras relacionadas ao tema; b) uma teoria substantiva – composta por categorias emergentes dos dados, suas inter-relações, descrições de campo e hipóteses - discutindo como as firmas podem usar plataformas de mídia social para integrar conhecimentos e capacidades de consumidores a seus processos de negócio, um tema ainda com poucas referências de estudos empíricos na literatura; c) as hipóteses propostas podem servir como base e como estímulo para futuros estudos de natureza confirmatória; d) por este ser um fenômeno bastante atual e a pesquisa apresentar várias descrições de casos reais – que ilustram estratégias adotadas por firmas no uso de mídias sociais - o estudo ainda poderia contribuir para atividades de ensino sobre o tema em sala de aula.

O uso combinado da netnografia e *grounded theory* demonstrou-se totalmente adequado a este tipo de pesquisa. Esta combinação não foi identificada em outros estudos na literatura, mas a complementaridade existente entre os métodos (que têm a mesma origem ontológica) motivou o pesquisador a experimentá-la. Havia uma percepção de que nenhum destes métodos sozinho poderia cumprir a finalidade de descrever e explorar o fenômeno da mesma forma que os dois combinados possibilitariam. Acredita-se, portanto, que o uso desta combinação de metodologias para investigar relações em ambientes sociais *online* seja uma contribuição original desta pesquisa para a área.

A teoria substantiva apresentada explora um fenômeno e conceitos ainda muito pouco presentes em pesquisas empíricas na literatura. Logo, este pode ser um ponto de partida para outras pesquisas empíricas interessadas no conceito de co-criação em plataformas de mídia social. As categorias, propriedades e relações apresentadas, desta forma, contribuem para preencher alguns *gaps* deste que é um campo novo e ainda pouco explorado. As hipóteses propostas podem, ainda, estimular novos estudos e gerar um acúmulo de conhecimento sobre o tema na literatura.

Atividades de ensino também podem valer-se dos resultados encontrados por esta pesquisa para discutir sobre o tema, que ainda possui pouco material publicado. O uso de casos e exemplos reais, associando descrições e conceitos, podem ser interessantes para promover discussões em sala de aula com foco em uma preocupação concreta das empresas atualmente – compreender como melhor utilizar as mídias sociais.

Como contribuição da pesquisa para as empresas, destaca-se a sua utilidade de ordem prática, ao descrever e explorar a co-criação com consumidores em plataformas de mídia social – algo que a maioria das empresas está tentando aprender como fazer através de um processo de tentativa e erro. Acredita-se que, através dos relatos, categorias e hipóteses apresentados, os gestores poderão obter novas perspectivas e *insights* sobre como desenvolver e implementar estratégias para o uso de mídia social em seus negócios, compreendendo melhor as oportunidades e ameaças envolvidas. Através da experimentação com seus modelos de negócio para “abrir” mais seus processos, as empresas podem, ainda, beneficiar-se por compreender como explorar novas formas de expandir seus conhecimentos e capacidades internas – utilizando formas de colaboração em massa para obter bons resultados, com menor investimento de tempo e capital.

5.2 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

As principais limitações desta pesquisa são: a) a codificação, interpretação e análise foram realizadas por um único pesquisador, porém buscou-se seguir todas as premissas dos métodos e garantir a rastreabilidade entre categorias, descrições e os dados originais com o uso de um *software* para análise qualitativa; b) a pesquisa foi realizada em um ecossistema de um único setor, embora isto seja comum em pesquisas longitudinais de caráter etnográfico, pode ser interessante ter a pesquisa replicada em outros setores; c) pela característica dos

métodos utilizados, os resultados da pesquisa dizem respeito apenas ao ecossistema pesquisado, porém acredita-se que os resultados possam trazer *insights* interessantes para outros setores de atividade; d) a netnografia tem seus resultados fortemente baseados na habilidade interpretativa do pesquisador, o que significa que há um caráter subjetivo nos resultados encontrados; e) a coleta de dados em plataformas de mídia social, em grande parte das vezes, não permite uma identificação exata dos participantes, não podendo ser descartado que alguma mensagem publicada tenha caráter tendencioso.

Caso a codificação, interpretação e análise dos dados tivesse sido realizada por mais de um pesquisador – e os resultados fossem comparados entre eles – seria reduzida a subjetividade dos resultados da pesquisa. Porém, para que isso fosse possível, ambos os pesquisadores precisariam estar imersos no mesmo ambiente, por um tempo semelhante e expostos às mesmas interações – algo inviável para esta pesquisa. Buscou-se, para minimizar um possível viés, manter um rastreamento desde as categorias identificadas até os dados que as originaram, através do *software* utilizado para análise de dados. Desta forma, o pesquisador conseguiu, continuamente, comparar seus resultados com os dados dos quais emergiram.

A realização da pesquisa em um único ecossistema de um único setor expõe resultados relevantes para aquele ambiente social, que podem ser bastante diferentes dos resultados que emergiriam de outro setor. Logo, esta pesquisa não tem como diferenciar características gerais do fenômeno daquelas que são específicas deste contexto. Contudo, considerando a imersão necessária para este tipo de estudo de natureza etnográfica, não seria possível estender a pesquisa para diferentes setores e compará-los. Embora a pesquisa possa contribuir com *insights* interessantes para outros setores, elementos relevantes para estes setores podem não estar identificados nesta pesquisa.

A subjetividade dos resultados encontrados, por serem produzidos pela interpretação de um pesquisador, pode ser considerada uma limitação da pesquisa, mas, ao mesmo tempo, trata-se de uma característica do método. Logo, esta seria uma limitação comum a todas as pesquisas netnográficas e não exclusiva desta. A netnografia considera que o próprio pesquisador é um instrumento de pesquisa vivo e que, devido à sua imersão em uma ambiente social e compreensão dos fatos pelo ponto de vista dos participantes, ele está tão ou mais apto a interpretar o fenômeno do que se apenas tivesse submetido um questionário para ser respondido.

A dificuldade de se identificar os participantes que geraram o conteúdo analisado pela pesquisa nas plataformas de mídia social é uma limitação no sentido de que não é possível afirmar que: um determinado indivíduo realmente seja quem afirma ser; ou que suas

mensagens não tenham sido escritas com alguma intenção excusa. Assim sendo, simples declarações individuais não podem ser tomadas como incontestáveis. Porém, pelo agregado de centenas ou milhares de mensagens, publicadas por vários indivíduos diferentes, reduz-se a influência dos indivíduos não-confiáveis. Até porque a pesquisa busca analisar o mesmo conteúdo que é consumido pelos outros indivíduos no ambiente social e compreender como eles reagem – ou seja, o conteúdo compartilhado e sua influência são mais importantes para a pesquisa do que quem escreveu cada parte dele e com quais intenções. Por fim, a coleta de dados em plataformas como o Facebook, onde a maior parte dos participantes possui sua identidade real exposta e laços sociais estabelecidos, reduz a chance de se encontrar perfis de usuário forjados apenas para publicar mensagens mal-intencionadas. Isto não significa que esta prática não ocorra, mas indica que ela não seja predominante.

Como contribuições para estudos futuros, sugere-se: a) o uso da combinação entre os métodos netnografia e *grounded theory* em outras pesquisas na área; b) a aplicação da pesquisa em outros setores de atividade; c) que as categorias e hipóteses apresentadas nesta pesquisa sejam testadas em um futuro estudo confirmatório.

De modo geral, as contribuições listadas para estudos futuros derivam das principais contribuições desta pesquisa e das limitações da mesma. A combinação de métodos utilizada nesta pesquisa, que não é comum e demonstrou funcionar bem para investigar este tipo de fenômeno, pode ser bastante útil para novos estudos sobre o tema. Incentiva-se que, em vez de trabalharem apenas com uma delas (como se costuma observar na literatura), os pesquisadores disponham-se a combiná-las para obter resultados com uma maior profundidade, abrangendo análises descritivas e exploratórias que se complementam. A aplicação da pesquisa em outros setores de atividade também é uma recomendação importante para pesquisas futuras, que podem complementar ou reforçar as categorias, propriedades e relações identificados neste estudo. Além disso, pesquisas cumulativas podem formar uma base teórica mais sólida para o tema, o que ainda falta hoje. Por fim, o teste das hipóteses propostas por esta pesquisa em um futuro estudo confirmatório pode neutralizar a subjetividade dos resultados e originar modelos com causa e efeito que ajudem a compreender melhor o fenômeno. Os resultados deste estudo podem servir como base para a construção de instrumentos de pesquisa com esta finalidade.

REFERÊNCIAS

- AIRLINE TRENDS. Airlines team up with the general public to 'fly their ideas'. Disponível em: <<http://www.airlinetrends.com/2010/04/01/airlines-open-innovation/>>. Publicado em: 1 abr. 2010.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems. *MIS Quarterly*, v.25, n.1, pp.107-136, 2001.
- ANDERSON, C. Entrevista concedida ao portal do Credit Suisse. Disponível em: <<http://emagazine.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?aoid=193918>>. Publicado em: 2008.
- BAMES, D.M. An Analysis of the Grounded Theory Method and the Concept of Culture. *Qualitative Health Research*, v.6, n.3, pp.429-441, 1996.
- BELK, Russel et al. Collectors and collecting. *Advances in Consumer Research*. Ed. Micheal J. Houston. Provo: Association for Consumer Research, v.15, p. 548-553, 1988.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The case research strategy in studies of Information Systems. *MISQ*, v.11, n.3, p.369, 19p, 1987.
- BIANCHI, E.; IKEDA, A. Usos e Aplicações da Grounded Theory em Administração. *Gestão .Org*, v.6, n.2, 2008.
- BIEHL, M.; KIM, H.; WADE, M. Relations Among the Business Management Disciplines: A Citation Analysis using the Financial Times Journals, *OMEGA*, v.34, pp. 359-371, 2006.
- BLUMER, H. *Social Psychology*. In Emerson P. Schmidt, ed., *Man and Society*. Nova York: Prentice- Hall, 1937.
- BNET. How Social Media Can Save Airlines Time and Money. Disponível em: <<http://www.bnet.com/blog/airline-business/how-social-media-can-save-airlines-time-and-money/102>>. Publicado em: 30 jul. 2010.
- BOLAND R. Why shared meanings have no place in structuration theory: A reply to Scapens and Macintosh. *Accounting, Organizations and Society*, v.21, n.7, pp.691-697, 1996.
- BORGES, M.; HOPPEN, N.; LUCE, F. Information technology impact on market orientation in e-business. *Journal of Business Research*, v.62, n.9, pp. 883-890, 2009.
- BRINGER, J. D., JOHNSON, L. H., BACKENRIDGE, C. H. Maximizing transparency in a doctoral thesis: The complexities of writing about the use of QSR*NVIVO within a grounded theory study. *Qualitative Research*, v.4, n.2, pp.247-65, 2004.

BRYNJOLFSSON, E.; MALONE, T.; GURBAXANI, V.; KAMBIL, A. Does Information Technology Lead to Smaller Firms? *Management Science*, v.40, n.12, pp.1628-1644, 1994.

BUSINESS WEEK. The Overlooked Side of Social Media. Disponível em: <http://www.businessweek.com/managing/content/sep2009/ca20090911_598255.htm>. Publicado em: 11 ago. 2009a.

BUSINESS WEEK. Social Media Beachcombing: Survival of the Twittest? Disponível em: <http://www.businessweek.com/managing/content/may2009/ca2009058_879008.htm>. Publicado em: 8 mai. 2009b.

BUSINESS WEEK. Pushing the Limits of Crowdsourcing. Disponível em: <http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2009/id2009032_457168.htm>. Publicado em: 2 mai. 2009c.

BUSINESS WEEK. Social Media Burst into Europe's B-Schools. Disponível em: <http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2011/gb20110318_263649.htm>. Publicado em: 18 mai. 2011.

CARR, N. The Ignorance of Crowds. *Strategy + Business*, edição 47, 2007.

CHANDLER, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *The Journal of Economic Perspectives*, v.6, n.3, pp.79-100, 1992.

CHESBROUGH, H. *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003a.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Spring, pp.35-41, 2003b.

CHESBROUGH, H. Managing Open Innovation. *Research Technology Management*, v.47, n.1, pp. 23-26, 2004.

CHESBROUGH, H. *Open Business Models – How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

CHESBROUGH, H. Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp.22-28, 2007.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. *Open Innovation – Researching a New Paradigm*. Nova York: Oxford University Press, 2008a.

CHESBROUGH, H. Palestra sobre Open Innovation. *Open Innovation Seminar*, São Paulo, Jun. 2008b.

COASE, Richard. The Nature of The Firm. *Economica*, v.4, n.16, pp.386-405, 1937.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.1, pp.128-152, 1990.

COOPER, R.G. Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*, v.25, pp.213-232, 2008.

CREUTZBERG, T. Structuring Innovation in Knowledge Economies. Program on globalization and regional innovation systems. University of Toronto, Canada, 2006.

COURTNEY, H.; KIRKLAND, J.; VIGUERIE, P. Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, v.76, n.6, pp.66-79, 1997.

CYERT, R. H.; MARCH, J.G. *A Behavioral Theory of Firm*, Prentice Hall, New Jersey, 1963.

DHOLAKIA, N., ZHANG, D. Online Qualitative Research in the Age of E-Commerce: Data Sources and Approaches. *Forum: Qualitative Social Research*. v.5, n.2, Art. 29. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/fqs/>>. Publicado em: mai. 2004.

DICK, B. *Grounded theory: a thumbnail sketch, essay*. Lismore, NSW: Southern Cross University, 2005.

DOSI, G. *Technical change and economic theory*. Londres; Nova York: Pinter Publishers, 1988.

DYER, J. H. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, v.7, n.6, pp.649–666, 1996.

ECONOMIST, THE. Can you social network your way to revolution? Disponível em: <<http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2010/09/information>>. Publicado em: 27 set. 2010a.

ECONOMIST, THE. Six ways airlines could communicate better. Disponível em: <http://www.economist.com/blogs/gulliver/2010/12/flying_snowpocalypse>. Publicado em: 29 dez. 2010b.

EL SAWY, O. *Notas de aula*. University of Southern California. Los Angeles, CA. 2010.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004

FOWLES, S.; CLARK, W. Innovation Networks: good ideas from everywhere in the world. *Strategy & Leadership*, v.33, n.4, pp. 46-50, 2005.

FROMMERS. Social media, content and mobile will be major areas of growth for digital marketers in 2011. Disponível em: <<http://www.frommers.biz/2010/11/17/social-media-content-and-mobile-will-be-major-areas-of-growth-for-digital-marketers-in-2011>>. Publicado em: 17 nov. 2010.

FREDBERG, T.; ELMQUIST, M.; OLLILA, S. Managing Open Innovation – Present Findings and Future Directions. VINNOVA Report, v.2, 2008.

GERLACH, M. Alliance Capitalism. Berkeley, CA: University of California Press, 1992.

GLASER, BG., STRAUSS, A. Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Sociology Press, 1967.

GLASER, BG. Theoretical Sensitivity: Advances in the methodology of Grounded Theory. Sociology Press, 1978.

GLASER, BG. Examples of Grounded Theory: A Reader. Sociology Press, 1993.

GLASER, B.G.. Constructivist Grounded Theory? Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, v.3,n.3, Art. 12, 2002.

GLASER, B.G.; HOLTON, J. Remodelling Grounded Theory, *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, v.5, n.2, 2004.

GOMES-CASSERES, B. Competitive Advantage in Alliance Constellations. *Strategic Organization*, v.1, n.3, pp. 327-335, 2003.

GOULDING, C. Grounded Theory: The Missing Methodology on the Interpretivist Agenda. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v.1, n.1, pp.50-57, 1998.

GRAY, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v.12, n.6, pp. 345-360, 2006

GRONLUND, J., SJODIN, D., FRISHAMMAR, J. Open Innovation and the Stage-gate Process: a revised model for new product development, *California Management Review*, v.52, n.3, pp106-13, 2010.

GUNDRY,L.K.; KICKUL,J. E-commerce Entrepreneurship: Emerging Practices, Key Challenges and Future Directions. Disponível em: <<http://condor.depaul.edu/~jkickul/coleman.pdf>>. Publicado em: 2003.

HAIG, B.D., Grounded Theory as Scientific Method. *Philosophy of Education*. Disponível em: <http://www.ed.uiuc.edu/eps/pes-yearbook/95_docs/haig.html>. Publicado em: 1995.

HAGUETE, T.M.F. Metodologias, qualitativas na sociologia. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HAMEL, G. *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

HAUSER, J.; TELLIS, G.; GRIFFIN, A. Research on Innovation: A Review and Agenda for *Marketing Science*. *Marketing Science*, v.25, n.6, pp.687-717, 2006.

HEATH, H.; COWLEY, S. Developing Grounded Theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, v.41, pp.141-50, 2004.

HOWE, V., MATHIEU, R. G., & PARKER, J. Supporting new product development with the internet. *Industrial Management & Data Systems*, v.100, n.5, 2000.

HOPPEN, N. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In.: ENANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

INFORMATION WEEK. Consumers Combine Search, Social Media For Purchasing Decisions. Disponível em: <http://www.informationweek.com/news/internet/social_network/229219363?queryText=social+media>. Publicado em: 24 fev. 2011.

JACOBIDES, M.G.; BILLINGER, S. Designing the boundaries of the firm: From "make, buy, or ally" to the dynamic benefits of vertical architecture. *Organization Science*, v.17, n.2, pp.249-261, 2006.

JOURNAL, THE. Cast net wide for ideas, even into cyber world. Disponível através do Library Pressdisplay, em: <http://library.pressdisplay.com>. Publicado em: 22 mai. 2008.

KNIGHT, F. *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin, Boston, MA, 1921.

KOGUT, B.; ZANDER, U. What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, v.7, n.5, pp.502-518, 1996.

KOHLI,R.; GROVER,V. Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times. *Journal of the Association for Information Systems*, v.9, n.1, pp. 22-39, 2008.

KOZINETS, R.V. *On netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture*. Evanston, Illinois, 1997.

KOZINETS, R.V. On netnography. Initial reflections on consumer investigations of cyberculture, *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, v.25, pp.366-371, 1998.

KOZINETS,R.V. The Field Behind the Screen:Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/content18255.php>> Publicado em: 2002.

KOZINETS, R.V. Netnography 2.0. Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing, Cheltenham, UN e Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, pp.129-142, 2006.

LANGER, R; BECKMAN, S.C. Sensitive Research Topics: Netnography Revisited. Qualitative Market Research: An International Journal, v.8, n.2, 189-203, 2005.

LANGLOIS, R.N. The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism. Industrial and Corporate Change, v.12, n.2, pp.351-385, 2003.

LOCKE, K. Grounded Theory in Management Research. SAGE Publications, 2001.

LOWENBERG, J. Interpretive research methodology: broadening the dialogue. Advances in Nursing Science, v.16, n.2, pp.57-69, 1993.

MARQUIS, D.G. The Anatomy of Successful Innovations. Management of Innovation, Readings, pp.79-87, 1969.

MCKINSEY. The Next Step in Open Innovation. The McKinsey Quarterly. Disponível em: <http://www.mckinseyquarterly.com/Information_Technology/Networking/next_step_in_open_innovation_2155_abstract>. Publicado em: jun. 2008.

MENDES, LAL. Blog do Professor de Estratégia da Fundação Dom Cabral. Disponível em: <<http://www.resellerweb.com.br/blogs/blog.asp?cod=64&arquivo=05/2008>>. Publicado em: 26 mai. 2008.

MOORE, J. Predators and Prey: A new ecology of Competition. Harvard Business Review, 1993.

MSNBC. Low-cost airlines all a-Twitter with customers. Disponível em: <<http://www.msnbc.msn.com/id/33281366/ns/travel-news/>>. Publicado em: 12 out. 2009.

NATION, THE. Outsource Innovation for Maximum Ideas. Disponível através do Library Pressdisplay, em: <http://library.pressdisplay.com>. Publicado em: 2 jul. 2008.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Campinas, SP: UNICAMP. 2005.

NY TIMES. Airlines Follow Passengers Onto Social Media Sites. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2009/07/30/business/global/30tweetair.html?_r=1>. Publicado em: 29 jul. 2009.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, v.5, n.1, 1994.

ORLIKOWSKI, W.J. CASE tools as organizational change: investigating increment. *MIS Quarterly*, v.17, n.3, pp. 309-340, 1993.

OVERBY, E.M. Process Virtualization Theory and the Impact of Information Technology. *Organization Science*, v.19, n.2, pp. 277-291, 2008.

PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETTIGREW, S.F. Ethnography and Grounded Theory: A Happy Marriage?, *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, v.27, pp.256-260, 2000.

PISANO, G.P. The boundaries of the firm: an empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.35, pp.153-176, 1990.

PRAHALAD, C.K.; BETTIS, R. The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, v.7, pp.485-511, 1986.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v.18, n.3, pp.5-14, 2004.

POWELL, W.W.; GRODAL, S. Networks of Innovators. *The Oxford Handbook of Innovation*, cap. 3, 2006.

ROBRECHT, L.C. Grounded Theory: Evolving Methods. *Qualitative Health Research*, v.5, pp.169, 1995.

ROSENBERG, N.; STEINMUELLER, W.E. Why are American such Poor Imitators? *American Economic Review*, v.78, n.2, pp. 229-235, 1988.

ROSENBERG, N. *Exploring the Black Box: Technology, Economics and History*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

SCHAAP, Frank. *The Words That Took Us There: ethnography in a virtual reality*. Amsterdã: Aksant Academic Publishers, 2002.

SCHULTZE, U.; PRANDELLI, E.; SALONEN, P.I.; VAN ALSTYNE, M. Internet-Enabled Co-Production: Partnering or Competing with Costumers? *Communications of the Association for Information Systems*, v.19, pp.294-324, 2007.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934.

SCHUMPETER, J. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1942.

SHERMAN, R.; WEBB, R. Qualitative research in education. Focus and methods. Londres: The Falmer Press, 1988.

SIMON, H.A. Administrative Behavior. Nova York, Free Press, 1945.

STALLMAN, R. Free Software, Free Society: Selected Essays of Richard M. Stallman, 2a. ed. Boston, Massachusetts: GNU Press, 2010.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basics of qualitative research: Grounded theory, procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage, 1998.

SUDDABY, R. What grounded theory is not. Academy of Management Journal, v.49, pp.633– 642, 2006.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A.D. Wikinomics – How mass collaboration changes everything (expanded edition). Nova York: Portfolio, 2008.

TEECE, D.J. Profiting from Technological Innovation – Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public-Policy. Research Policy, v.15, n.6, pp.285-305, 1986.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v.18, n.7, pp.509-533, 1997.

TELLIS, G. Important research questions un technology and innovation. Industrial Marketing Management, v.37, pp.629-632, 2008.

TELLIS, G.; GOLDBERGER, P. Ação e Visão – Como vencer os que chegaram primeiro, Como dominar mercados de forma duradoura. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

THOMKE, S. Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

TRAVELBLATHER. Should you brand social spaces? Disponível em: <<http://www.travelblather.com/2008/11/virginatlantic-brand-social-spaces.html>>. Publicado em: 29 nov. 2008.

VON HIPPEL, E. The Sources of Innovation. Nova York: Oxford University Press, 1988.

VON HIPPEL, E. Democratizing Innovation, The MIT Press, Cambridge–Londres, 2005.

VUJOVIC, S.; ULHØI, J.P. Online innovation: the case of open source software development. European Journal of Innovation Management. v.11, n.1, pp.142-156, 2008.

WADE, M.; HULLAND, J. The Resource-Based View and information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research, MIS Quarterly, v.28, n.1, pp.107-142, 2004.

WELLS, K. The strategy of grounded theory: Possibilities and problems. *Social Work Research*, v.19, n.1 p.33, 1995.

WEST, J.; GALLAGHER, S. Key challenges of open innovation: lessons from open source software. Disponível em: <http://www.cob.sjsu.edu/west_j/Papers/WestGallagher2004.pdf>. Publicado em: 2004.

WEST, J.; O'MAHONY, S. The Role of Participation Architecture in Growing Sponsored Open Source Communities. *Industry & Innovation*, v.15, n.2, pp.145-168, 2008.

WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism*. Nova York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, v.20, pp.1087-1108, 1999.

WIRED. Organized Chaos: Viral Marketing, Meet Social Media. Disponível em: <<http://www.wired.com/epicenter/2009/10/organized-chaos-2/>>. Publicado em: 29 out. 2009.

WIRED. Gaming the System: How Marketers Rig the Social Media Machine. Disponível em: <<http://www.wired.com/epicenter/2010/07/gaming-the-system-how-marketers-rig-the-social-media-machine/>>. Publicado em: 7 jul. 2010.

YOVANOF, G.S.; HAZAPIS, G.N. Disruptive Technologies, Services or Business Models? *Wireless Pers Commun.*, v.45, pp.569-583, 2008.

ZAWISLAK, P.A.; BORGES, M.; WEGNER, D.; SANTOS, A.; CASTRO-LUCAS, C. Towards the Innovation Function. *Journal of Technology Management and Innovation*, v.3, pp.17-30, 2008.

ANEXO A – MAXQDA: EXEMPLO DE REGISTROS DE CAMPO (MEMOS)

O blogueiro foi convidado pela Virgin para participar de uma competição de relacionamento da empresa com influenciadores nas mídias sociais. A competição "Day in the Cloud" é uma parceria entre Virgin America e Google (o que mostra que a proximidade das duas empresas, sediadas na região de San Francisco, tem rendido ações conjuntas que promovem os produtos de ambas) e faz um broadcast com a palavra "cloud" (nuvem). A ideia é que os usuários passem um dia na nuvem, sendo que o termo nuvem pode significar a nuvem real (com os computadores disputando prêmios dentro de uma aeronave), como o ambiente da Internet (onde aplicativos do Google podem ser utilizados), desde casa, para dois indivíduos estarem utilizando a nuvem do Google, enquanto estavam, de fato, no mesmo dia na nuvem, votado pela Virgin. O evento incentivado mais uma vez serviu para chamar a atenção do público, que compartilhou e sloganizou em uma também podiam competir através de um site criado para o Day in the Cloud. As questões e puzzles estavam relacionados ao uso dos aplicativos do Google e quem estava votando pela Virgin recebeu de volta um prêmio em dinheiro. Além dos participantes no ar, usuários em terra também podiam competir através de um site criado para o Day in the Cloud. As questões e puzzles estavam relacionados ao uso dos aplicativos do Google e quem estava votando pela Virgin recebeu de volta um prêmio em dinheiro.

Mais uma vez todos saíram ganhando. A experiência parece ter sido divertida para todos, que ainda concorreram a prêmios reais. Em especial, dois voos competiram um contra o outro, sendo que o voo com maior escore garantiu prêmios para todos seus passageiros. O blogueiro que estava a bordo do voo constatou que ocorreram problemas quando todos tentaram se conectar ao wifi ao mesmo tempo. Talvez por um problema com a empresa que faz a cobertura, todos os telas congelaram, solicitando que os passageiros aguardassem. No final das contas, os problemas foram resolvidos e tudo funcionou. A Virgin conseguiu a largura de banda para que um programa de TV (Cold Day LA) fosse transmitido ao vivo do voo, mostrando a todos a brincadeira criada por Virgin America e Google e como estas empresas são "cool". O blogueiro ficou orgulhoso por ter apreciado no programa de TV enquanto completa no voo.

Deixar-se que pessoas foram convidadas para participar da competição a bordo destes voos, aumentando a exposição do evento nas mídias sociais (e, neste caso, também através da divulgação gratuita pela TV). O evento parece ter demonstrado que o wifi a bordo de aeronaves é uma tecnologia que chegou para ficar (e a Virgin orgulha-se de todas suas aeronaves serem equipadas com internet wifi), embora ainda existam detalhes técnicos para evoluir. Os preços do serviço começaram mais altos, mas foram reduzidos e, em certos períodos, são oferecidos gratuitamente (como no patrocínio do Google neste evento e na época de festas de final de ano). O blogueiro considerou que, apesar dos problemas, ele ficou impressionado com a velocidade e confiabilidade do sistema depois que eles se estabeleceram - declarando que, certamente, voltará a utilizar o serviço no futuro.

Esta iniciativa também criou socialização entre os participantes, especialmente os que colaboraram para que seu voo alcançasse o maior escore. Vários participantes relataram a experiência em seus blogs e postaram comentários nos blogs de outros participantes, o que demonstra que há uma cultura de socialização nos blogs - não apenas entre o blogueiro e leitores, mas de blogueiros entre si (qualquer pessoa é um blogueiro em potencial).

Realiza-se que a companhia gerou muito boca-a-boca positivo para as marcas, promovendo o wifi em todos os voos da Virgin e a arquitetura de aplicativos na nuvem do Google Apps. Esta foi uma campanha bastante focada em criar awareness sobre os produtos/serviços de ambas as marcas e estimular a experimentação dos consumidores. Diferente de outras iniciativas para promover lançamentos, esta foi uma iniciativa para promover produtos/serviços já lançados, para que usuários se tornem mais familiares com o seu uso e se interessem por continuar utilizando-os no futuro. Mais uma vez, no lugar da propaganda em massa, as marcas optaram por criar uma experiência divertida de engajamento para seu público-alvo. Um blogueiro comentou que o site da competição tinha um design visual e era fácil de usar, o que facilitou a participação. O fato das duas marcas parecerem terem fôoco no mesmo tipo de público foi um ponto positivo, já que a associação das imagens das duas marcas faz sentido para o consumidor-alvo e reforça a imagem de ambas. Também, as empresas não super-esqueceram suas marcas no site, focando na criação de uma experiência divertida. Os desafios criados pelo Google foram bastante inteligentes, o que, realmente, tornou a competição mais empolgante e não algo enfadante.

Deixar-se o envolvimento de "embaladores" na competição. Pela manhã houve um voo de mídia, com vários blogueiros influenciadores ligados à tecnologia. Estes blogueiros se engajaram e publicaram suas experiências, criando mais interesse e tráfego para o site no restante do dia. Como toda iniciativa que busca espalhar o boca-a-boca, a experiência era compartilhável, de modo que os participantes podiam compartilhar seus resultados através de redes sociais como Twitter e Facebook. Um blogueiro sugeriu uma ideia de melhoria neste sentido: que fosse possível compartilhar que o indivíduo estava participando da competição, sem mostrar o seu escore (caso fosse baixo e ali não quisesse mostrar e outras pessoas).

ANEXO B – MAXQDA: EXEMPLO DE RELAÇÕES ENTRE CATEGORIAS E DADOS

The screenshot shows the MAXQDA interface with a data matrix. The columns are labeled 'Begin', 'End', 'Word score', and 'Priority'. The rows represent different categories and their associated word scores. A row is highlighted in yellow, indicating a selected item.

Category	Begin	End	Word score	Priority
A. V1 - Buzz 1	11	13	1.3	0
A. V1 - Buzz 2	15	15	1.5	0
A. V1 - Buzz 3	18	19	1.9	0
A. V1 - Buzz 4	22	23	2.3	0
A. V1 - Buzz 5	31	30	3.0	0
A. V1 - Buzz 6	32	32	3.2	0
A. V1 - Buzz 7	34	34	3.4	0
A. V1 - Buzz 8	6	6	6	0
A. V1 - Buzz 9	44	71	71	0
A. V1 - Buzz 10	73	74	74	0
A. V1 - Buzz 11	76	77	77	0
A. V1 - Buzz 12	145	147	147	0
A. V1 - Buzz 13	45	46	46	0
A. V1 - Buzz 14	5	5	5	0
A. V1 - Buzz 15	21	20	20	0
A. V1 - Buzz 16	22	22	22	0
A. V1 - Buzz 17	23	23	23	0
A. V1 - Buzz 18	37	37	37	0
A. V1 - Buzz 19	40	40	40	0
A. V1 - Buzz 20	123	125	125	0
A. V1 - Buzz 21	8	10	10	0
A. V1 - Buzz 22	32	33	33	0
A. V1 - Buzz 23	14	14	14	0
A. V1 - Buzz 24	18	18	18	0
A. V1 - Buzz 25	118	120	120	0
A. V1 - Buzz 26	128	126	126	0
A. V1 - Buzz 27	142	145	145	0

Observação: No MAXQDA, é possível visualizar todas as relações existentes entre categorias e os dados com base nos quais elas emergiram. Cada trecho dos dados relativo a uma categoria é representado por uma linha em uma tabela e, ao clicar em uma linha, o pesquisador visualiza o conteúdo na mesma janela e é direcionado para o texto original em outra janela. Assim, ele pode ir comparando os dados e realizando os cruzamentos com as categorias ao longo de toda a pesquisa, mantendo a rastreabilidade entre resultados e os dados originais.

ANEXO C – CURRÍCULO LATTES DO AUTOR

Mauro Borges da Silva 

Possui graduação em Bacharelado Em Informática pela Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1998) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006). Atualmente é aluno de doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Sistemas de Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: alinhamento estratégico de TI, orientação para o mercado, inovação aberta, peer production, Web 2.0 e empreendedorismo.

(Texto informado pelo autor)

Última atualização do currículo em 14/04/2011

Endereço para acessar este CV:

<http://lattes.cnpq.br/5809807603480196>



Dados pessoais

Nome Mauro Borges da Silva

Nome em citações bibliográficas BORGES, Mauro; BORGES, M

Sexo Masculino

Endereço profissional Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Rua Washington Luiz, 855
Centro
90010-460 - Porto Alegre, RS - Brasil
URL da Homepage: <http://>

Formação acadêmica/Titulação

- 2007** Doutorado em andamento em Administração (Conceito CAPES 6) .
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.
Título: Em desenvolvimento, *Orientador:* Angela Freitag Brodbeck.
- 2004 - 2006** Mestrado em Administração (Conceito CAPES 6) .
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.
Título: Relações da Orientação para o Mercado com o Alinhamento Estratégico em E-Business, *Ano de Obtenção:* 2006.
Orientador: Norberto Hoppen.
Bolsista do(a): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, .
Palavras-chave: Comércio Eletrônico; Alinhamento Estratégico; Sistemas de Informação; Marketing; Orientação para o Mercado.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Administração / *Subárea:* Administração de Empresas / *Especialidade:* Sistemas de Informação.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Administração / *Subárea:* Administração de Empresas / *Especialidade:* Mercadologia.
Setores de atividade: Outras Atividades de Assessoria e Consultoria Às Empresas; Assessoria Ou Consultoria Jurídica, Contábil, de Opinião Pública e Na Gestão de Empresas; Assessoria Ou Consultoria em Publicidade.
- 2002 - 2003** Especialização em MBA em Marketing . (Carga Horária: 360h).
Fundação Getúlio Vargas.
Título: Planejamento Estratégico de Marketing para Soluções de Dados da Brasil Telecom.
Orientador: Newton Lima.

- 1995 - 1998** Graduação em Bacharelado Em Informática .
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil.
Título: MVX - Uma ferramenta para visualização de programas multithread.
Orientador: Celso Maciel da Costa.
Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, .

Atuação profissional

Faculdade dos Imigrantes, FAI, Brasil.

Vínculo institucional

- 2006 - 2007** Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professor titular, Carga horária: 4

Outras informações Solicitado o afastamento sem remuneração para cursar o Doutorado

Atividades

- 8/2006 - 1/2007** Ensino, Administração, Nível: Graduação.

Disciplinas ministradas
Planejamento Estratégico

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.

Vínculo institucional

- 2004 - 2006** Vínculo: Bolsista Mestrado, Enquadramento Funcional: Bolsista, Carga horária: 4

Outras informações Atuação em ensino através de estágio docente, previsto para Bolsistas de Mestrado.

Atividades

- 3/2004 - 3/2006** Pesquisa e desenvolvimento , Escola de Administração, .

Linhas de pesquisa
[Alinhamento Estratégico de TI](#)
[Orientação para o Mercado](#)
[Inovação aberta](#)

- 7/2005 - 12/2005** Estágios , Escola de Administração, .

Estágio realizado
Estágio docente na disciplina de Visão Sistêmica das Organizações.

Axur Information Security, AXUR, Brasil.

Vínculo institucional

- 2003 - 2003** Vínculo: Prestador de Serviço, Enquadramento Funcional: Consultor, Carga horária: 40

Outras informações Prestador de serviço sem vínculo empregatício.

Atividades

- 5/2003 - 10/2003** Outras atividades técnico-científicas , Consultoria, .

Atividade realizada
Responsável pela gerência de projetos de segurança da informação, para clientes corporativos de grande porte..

Sabre International, SABRE, Brasil.

Vínculo institucional

2002 - 2002 Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Executivo de Contas, Carga horária: 40

Atividades

5/2002 - 8/2002 Outras atividades técnico-científicas , Relacionamento Com Clientes Corporativos, Região Rs.

Atividade realizada

- Responsável pelo gerenciamento de contas chave, de clientes corporativos do Rio Grande do Sul, provendo soluções em tecnologia e marketing, personalizadas, de acordo com a necessidade dos clientes..

Brasil Telecom, BRT, Brasil.

Vínculo institucional

1999 - 2001 Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Interno, Carga horária: 40

Atividades

7/1999 - 8/2001 Outras atividades técnico-científicas , Área de Tecnologia de Informação, Regional Sul.

Atividade realizada

Atuação como consultor interno e gerente de projetos, coordenando equipes interáreas e desenvolvendo projetos matriciais - focados em produtos/serviços, tecnologia e clientes corporativos..

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil.

Vínculo institucional

1996 - 1998 Vínculo: Bolsista PET/CAPES, Enquadramento Funcional: Auxiliar de Pesquisa, Carga horária: 20

Atividades

3/1996 - 12/1998 Pesquisa e desenvolvimento , Faculdade de Informática, .

Linhas de pesquisa

[Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos](#)

Linhas de Pesquisa

1. Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos
2. Alinhamento Estratégico de TI
3. Orientação para o Mercado
4. Inovação aberta

Objetivos: Pesquisar: - Colaboração entre firmas, e destas com consumidores, visando a geração de inovações - Peer production, colaboração em massa - Como novos negócios podem usar este tipo de colaboração para superar os players estabelecidos - Políticas públicas para facilitar a inovação por parte de pequenas empresas nascentes.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Economia / *Subárea:* Economia Industrial / *Especialidade:* Mudança Tecnológica.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Administração / *Subárea:* Administração de Empresas / *Especialidade:* Sistemas de Informação.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Administração / *Subárea:* Administração de Empresas / *Especialidade:* Mercadologia.

Palavras-chave: inovação; colaboração; empreendedorismo; peer production; startups.

Áreas de atuação

1. *Grande área:* Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Administração / *Subárea:* Administração de Empresas / *Especialidade:* Sistemas de Informação.
2. *Grande área:* Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Administração / *Subárea:* Administração de Empresas / *Especialidade:* Mercadologia.
3. *Grande área:* Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Economia / *Subárea:* Economia Industrial / *Especialidade:* Mudança Tecnológica.
4. *Grande área:* Ciências Sociais Aplicadas / *Área:* Economia / *Subárea:* Crescimento, Flutuações e Planejamento Econômico / *Especialidade:* Crescimento e Desenvolvimento Econômico.

Idiomas

Inglês Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Espanhol Compreende Bem, Fala Pouco, Lê Bem, Escreve Pouco.

Produção em C, T & A

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

1. ★ [doi](#) BORGES, Mauro ; HOPPEN, Norberto ; Luce, Fernando Bins . Information technology impact on market orientation in e-business. Journal of Business Research **JCR**, v. 62, p. 883-890, 2009.
Citado 4 vezes no **SCOPUS**
Citado 3 vezes no **WEB OF SCIENCE**™
2. ★ ZAWISLAK, Paulo Antônio ; BORGES, Mauro ; [Wegner, Douglas](#) ; [Santos, Andre](#) ; [Castro-Lucas, Cristina](#) . Towards the Innovation Function. Journal Of Technology Management And Innovation, v. Vol.3, p. 17-30, 2008.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1. ★ ZAWISLAK, Paulo Antônio ; BORGES, Mauro ; [Wegner, Douglas](#) ; [Santos, Andre](#) ; [Castro-Lucas, Cristina](#) . Towards the Innovation Function. In: IAMOT - International Association for Management of Technology, 2008, Dubai. IAMOT 2008 Proceedings, 2008.
2. ★ BORGES, Mauro ; HOPPEN, Norberto ; LUCE, F. B. . Information Technology Impact on Market Orientation in E-Business. In: BALAS Annual Conference, 2007, San Jose. BALAS Proceedings 2007, 2007.
3. ★ BORGES, Mauro ; HOPPEN, Norberto . Alinhamento das Estratégias de TI em Negócios Eletrônicos Brasileiros. In: EnADI - Encontro de Administração da Informação, 2007, Florianópolis. Anais do EnADI 2007, 2007.
4. BORGES, Mauro ; HOPPEN, Norberto ; BRODBECK, Ângela . CONTRIBUIÇÕES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PARA O ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. In: Congresso Anual de Tecnologia da Informação, 2006, São Paulo. Anais do CATI 2006, 2006.
5. HOFF, Marnes Augusto ; BORGES, Mauro ; COSTA, Celso Maciel da . MVX : Uma Ferramenta para Visualização de Programas Multithread. In: Conferência Latinoamericana de Informática, 1999, Assunción. Anais da Conferência Latinoamericana de Informática, 1999.

Produção técnica

Softwares sem registro de patente

1. BORGES, Mauro ; HOFF, Marnes Augusto ; COSTA, Celso Maciel da . MVX: Monitor Gráfico para Programação Multithread. 1998.

Bancas

Participação em bancas examinadoras

Trabalhos de Conclusão de Curso de graduação

1. COSTA, Jaciane; BORGES, Mauro; SPINDOLA, Nilton. Participação em banca de Adaiana Borges Vaccari. Viabilidade Econômica e Mercadológica para Implantação de uma Empresa de Transportes de Executivos. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade dos Imigrantes.
2. COSTA, Jaciane; SPINDOLA, Nilton; BORGES, Mauro. Participação em banca de Claudia Sandra da Silveira. Proposta de Planejamento Estratégico para um Empreendedor. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade dos Imigrantes.

Eventos

Participação em eventos

1. Open Innovation Seminar. 2008. (Seminário).
2. EnADI - Encontro de Administração da Informação. Alinhamento Estratégico de TI em Negócios Eletrônicos Brasileiros. 2007. (Encontro).
3. Congresso Anual de Tecnologia da Informação. Congresso Anual de Tecnologia da Informação. 2006. (Congresso).