



ISSN: 1679-3765

Vol. 1 | Nº. 12 | Ano 2014

Alexeier Cesar Lemos Pereira

Graduação em Administração,
Especialização em MBA Executivo.

alexeier@spei.br

Helder Machado

Graduação em Administração,
Especialização em Gestão Financeira.

helder.machado@spei.br

Martin José Fagonde Morães

Graduação em Tecnólogo Em
Processamento de Dados, Mestrado
em Engenharia de Produção

martin.moraes@gmail.com

**Avaliado pelo sistema double blind
review.**

Correspondência/Contato

*UniBrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba - PR - 82821-020*

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

RESUMO

A evolução contínua da tecnologia proporciona dentre seus benefícios o avanço nos processos de muitas empresas, otimizando recursos e ampliando resultados. Semelhantes a estes avanços, relacionamentos pessoais, que antes eram limitados a contatos diretos, ganham extrema proporção com a evolução das mídias sociais. Quando analisados pontos em comum entre os mundos empresariais e pessoais, identificamos uma linha tênue na relação entre fornecedores e consumidores, pois, na atualidade, se houver algum problema neste relacionamento, em virtude de um produto com defeito, prestação de serviço ou atendimento inadequado, as proporções de uma ação negativa do consumidor contra o fornecedor poderá ser astronômica quando este “botar a boca no trombone” através de rede social, impactando negativamente os negócios do fornecedor com o chamado marketing viral. O presente artigo destaca três casos verídicos de empresas que foram expostas à reclamação de consumidores insatisfeitos, como foi o tratamento dispensado a estas ações e quais os impactos a suas marcas, produtos ou serviços.

Palavras-chave: Mídias sociais. Tecnologia. Monitoramento.

ABSTRACT

The continuous evolution of technology provides benefits from advances in processes of many companies, optimizing resources and enhancing results. Similar to these advances, personal relationships that were once limited to direct contacts, gain extreme proportion to the evolution of social media. When analyzed commonalities between business and personal worlds, we identify a fine line in the relationship between suppliers and consumers, because, in actuality, if there is any problem in this relationship, because of a defective product, service or inadequate care, the proportions of negative consumer action against the supplier can be astronomical when he "put his mouth on trombone" through their social network, negatively impacting the business of the vendor with the so-called viral marketing. This article highlights three true stories of companies that have been exposed to complaints from dissatisfied consumers, as was the treatment meted out to these actions and the impacts to their brands, products, or services.

Keywords: Social media. Technology. Monitoring.

1. INTRODUÇÃO

A rede mundial de computadores, popularmente conhecida como internet, tem crescido de forma expressiva nos últimos tempos. Sob o ponto de vista dos relacionamentos, observa-se a internet como uma poderosa ferramenta para facilitar a comunicação entre as pessoas. Para Minarelli (2001, p. 59), “pode-se identificar uma oportunidade do crescimento significativo do *networking* entre estes indivíduos”, e discorre:

O avanço da tecnologia e a estruturação urbana e empresarial trouxeram novos parâmetros para a convivência humana. [...] Mas o *networking*, que poderíamos chamar de novidade, é apenas a reabilitação daquilo que sempre existiu nas sociedades menores e mais simples, ou seja, a convivência de gente com gente (MINARELLI, 2001, p. 59).

Para Porter (2009, p. 97), “a internet é uma nova tecnologia extremamente importante e não admira que receba tanta atenção de empreendedores, executivos, investidores e observadores do mundo dos negócios”. O autor ressalta ainda que “muitas empresas necessitam desenvolver uma visão mais clara da internet”, e afirma:

Precisamos desvencilhar-nos da retórica sobre “setores de internet”, “estratégias de e-business” e “nova economia”. Já é tempo de encarar a Internet com realismo: como tecnologia capacitadora - poderoso conjunto de ferramentas que podem ser usadas com maior ou menor grau de sabedoria em quase todos os setores, na condição de componente importante de quase qualquer estratégia (PORTER, 2009, p. 97).

Ao analisar a internet para o uso corporativo, Porter (2009) tece as seguintes considerações:

Em vez de segregada, a tecnologia de Internet deve ser responsabilidade das unidades existentes em todas as partes da empresa. Com o apoio do pessoal de TI e de consultores externos, as empresas devem utilizar a internet como ferramenta estratégica para melhorar os serviços, aumentar a eficiência e alavancar seus atuais pontos fortes (PORTER, 2009, p. 127).

Neste contexto, em função da força e das proporções que a internet vem ganhando nos últimos anos, outras funcionalidades são desenvolvidas ou aperfeiçoadas a cada dia. As redes ou mídias sociais, ambientes virtuais que surgiram originalmente para estreitar o relacionamento de pessoas com gostos e interesses similares, talvez sejam o maior exemplo desse dinamismo, pois o que até pouco tempo era sinônimo apenas de interações pessoais e informais transformou-se numa real oportunidade de geração de resultados no mundo corporativo.

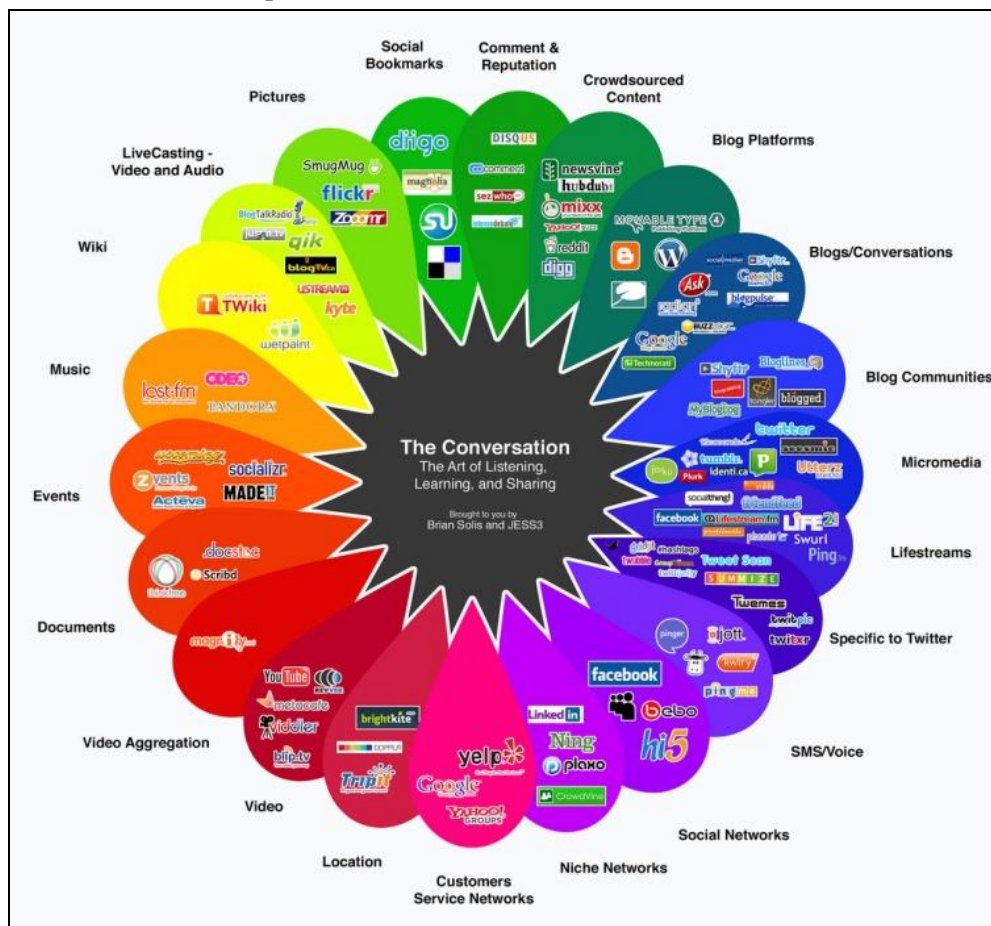
Por entender que a utilização das mídias sociais para fins comerciais é um processo inevitável no atual estágio econômico e tecnológico do país, sendo sua evolução gradual e distante de atingir um ponto de saturação, visualiza-se um amplo campo de trabalho a ser explorado. Para tanto, inicialmente apresenta-se um panorama geral das mídias sociais, com base em estudos e pesquisas identificados sobre o tema em questão: panorama geral das mídias sociais.

As declarações do americano Brian Solis (2007), diretor de uma agência de relações públicas e de novas mídias no Vale do Silício, já no ano de 2007, chamavam a atenção para a revolução que as mídias sociais causariam ao futuro das comunicações. Através de seu blog, Solis (2007) publicou a matéria “The Social Media Manifesto” ou “O Manifesto de Mídia Social”, em que afirmava que “Mídia Social vai além do papel que as pessoas têm desempenhado tradicionalmente na divulgação de informações, é muito mais que isso”.

Para Solis (2007, p. 1), naquele momento ocorria “uma mudança fundamental em nossa cultura, pois se estava criando um novo cenário de influenciadores e um ecossistema totalmente novo para apoiar a socialização de informações”.

Visando ilustrar suas percepções, Solis (2007) criou o chamado “Prisma da Conversa ou Conversação - A Arte de Ouvir, Entender e Compartilhar”. Sua intenção era descrever a relação entre o tamanho de uma audiência e o padrão de conversação que se estabelece entre as pessoas que formam este público, sendo o prisma apresentado a seguir:

Figura 1: The conversation - o prisma da conversa



Fonte: Solis (2007, p. 1).

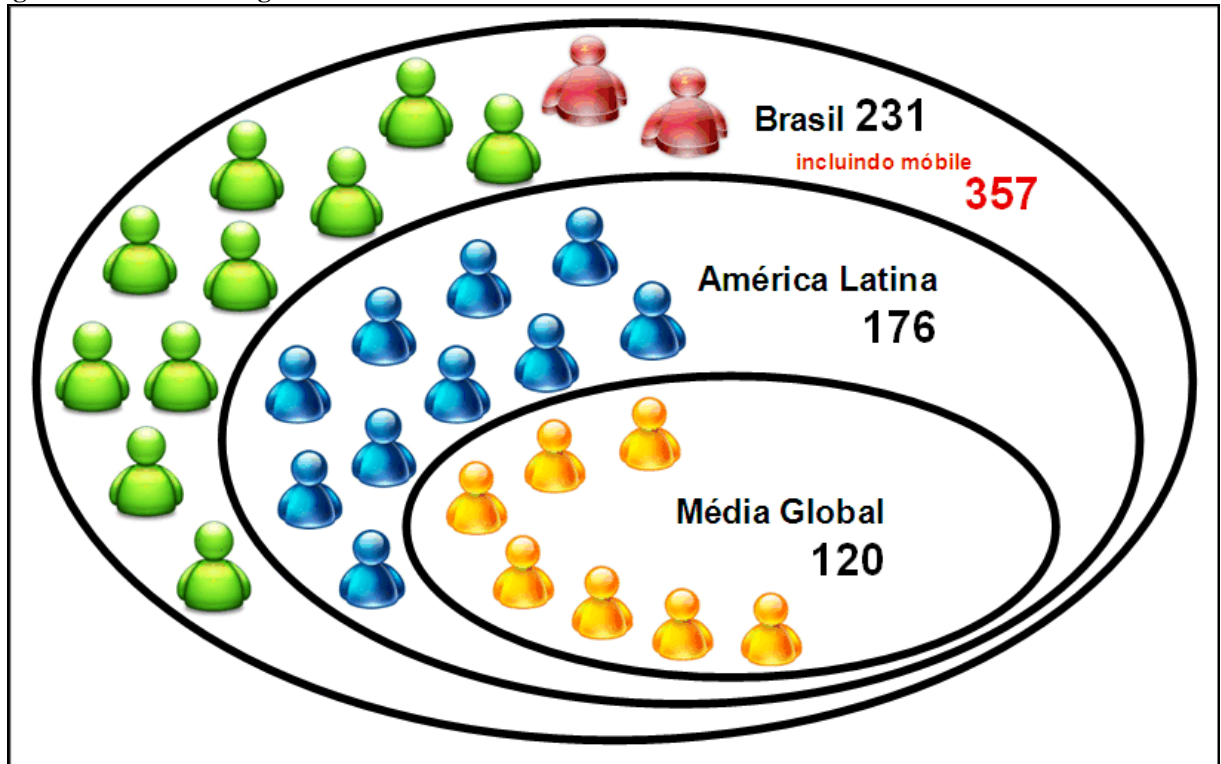
A representação gráfica aponta os assuntos que mais influenciaram para o surgimento de redes sociais, seus temas ou funções e público específico. Algumas dessas redes têm como foco principal livros, fotos, músicas, eventos, vídeos, comentários sobre reputação e conversas.

Entretanto, em sua matéria o americano fez um apontamento ainda mais relevante, e que fornece subsídios à sequência deste projeto. Solis (2007, p. 1) afirmou que a **evolução da mídia social estava forçando uma incrível transformação na comunicação corporativa e nas relações públicas, a mais impactante até aquele momento, e ainda mais significativa do que a introdução de imagens de televisão, rádio e movimento.**

Em linha com o sugerido pelo americano no ano de 2007, a *TNS Research International*, considerada a maior empresa do mundo em pesquisa de mercado customizada, realizou uma pesquisa em Março de 2011, com o intuito de identificar as “percepções dos mercados emergentes”, onde ressalta-se a análise realizada quanto aos **Consumidores Emergentes da América Latina na Internet.**

O estudo destaca o Brasil pelo intenso uso da mídia social, e aponta o país como líder absoluto em relacionamentos via internet. Wander Meijer, chefe de pesquisa global da TNS e responsável pelo segmento da América Latina, afirma: **“O Brasil continua a ser o líder no uso de quase todas as formas de mídias sociais, não apenas na América Latina, mas no mundo”**. Meijer ressalta ainda que **“os brasileiros têm mais amigos nas redes sociais do que em qualquer outro lugar do mundo”**, e defende sua afirmação através dos números, pois como afirma, no Brasil, em média, os usuários possuem 231 amigos cadastrados, número que sobe para incríveis 357 entre os que acessam a internet via *móviles*, contra média de 176 na América Latina e de 120 em nível global, como pode-se observar no infográfico a seguir:

Figura 2: Média de amigos cadastrados nas mídias sociais



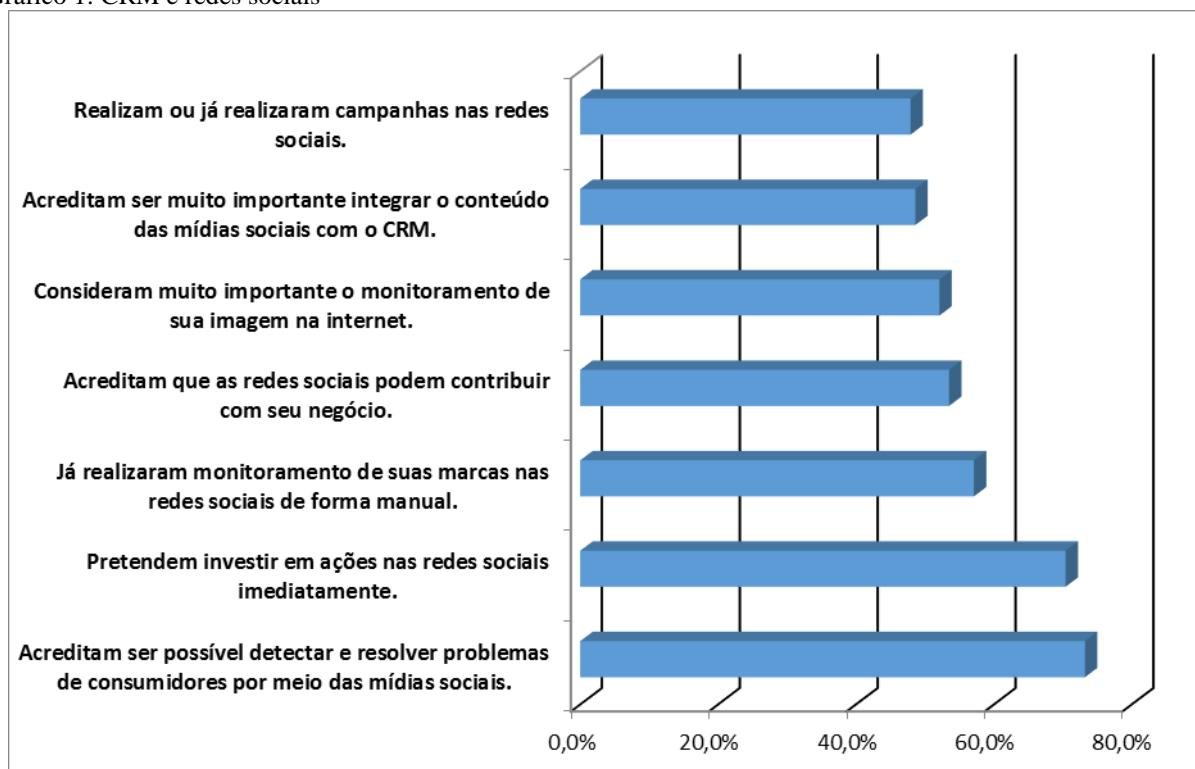
Fonte: Pesquisa da TNS Research International em Março de 2011.

Outra consideração impactante apresentada pelo estudo refere-se à funcionalidade das mídias para o nicho pesquisado, ao observar que os brasileiros também usam mídia social fortemente para tomar decisões de compra. No geral, vemos que em mercados emergentes as Redes Sociais são uma das principais fontes de Informação Sobre Marcas (TNS Research International, 2011).

Ratificando o que apontam as tendências apresentadas anteriormente quanto ao uso corporativo das mídias sociais, a Orbium, pertencente à holding Nexxy do Brasil e empresa especializada no desenvolvimento e na comercialização de softwares para *Contact Center*, divulgou em agosto de 2011 uma prévia de sua pesquisa intitulada “CRM e Mídias Sociais”. O estudo teve o objetivo de identificar as pretensões e as metas de 156 companhias no Brasil, quanto à gestão de suas marcas e produtos nas mídias sociais.

Os resultados expressos são extremamente favoráveis às pretensões deste projeto, como pode-se observar no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1: CRM e redes sociais



Fonte: Pesquisa da Net Call Center Orbium em Agosto de 2011

Analisando os resultados expressos pela pesquisa, percebe-se que há um entendimento quase consensual entre os pesquisados, de que as redes ou mídias sociais podem servir para ações corporativas, tais como a alavancagem dos negócios. Porém, o resultado de maior relevância refere-se ao fato de que quase 80% das empresas pesquisadas **“acreditam ser possível detectar e resolver problemas de consumidores por meio das mídias sociais”**, um percentual relevante diante da velocidade do progresso tecnológico vivenciado nos últimos anos.

Buscando compreender como se desenrola o processo de gerenciamento dos problemas entre consumidores e empresas, as repercussões geradas pelo caso e como as partes podem ser afetadas, a seção posterior apresentará situações de conflitos reais, os quais tomaram vulto significativo através das mídias sociais.

2. IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Para demonstrar o impacto gerado pelas ações de consumidores contra uma marca, produto e/ou fornecedor através das mídias sociais, optou-se pela explanação de três situações em especial, as quais certamente refletem com precisão todos os aspectos envolvendo o cliente, sua reclamação, os impactos gerados e o desfecho do caso junto às empresas fornecedoras. Suas principais características serão apresentadas a seguir.

2.1. CASO BRASTEMP

Caso: o caso Brastemp é um típico exemplo do potencial das mídias sociais quanto à disseminação de ações via internet. Os fatos ocorreram a partir da aquisição de um refrigerador

que apresentou vícios de fabricação. Após sucessivas tentativas de efetuar a manutenção corretiva de forma eficaz, o consumidor desistiu das investidas e recorreu à internet.

Ação: descontente, o consumidor editou um vídeo onde externava toda a sua insatisfação com o produto e com o atendimento que a assistência técnica autorizada lhe prestou. O protesto foi filmado no quintal da frente de sua casa, ao lado do refrigerador adquirido. Logo depois o vídeo foi postado no *YouTube*, uma famosa mídia social que tem como principal característica permitir que os usuários compartilhem vídeos em formato digital.

Repercussão: a replicação das imagens do protesto em outras mídias sociais e principalmente no *Twitter*, onde os usuários indicavam a seus seguidores o link para visualização do caso “Não é uma Brastemp”, levou a marca ao *Trending Topics* mundiais daquela rede, ou seja, em pouco tempo tornou-se o nome mais postado e comentado no período. O efeito em cadeia gerado pelas mídias sociais levou o vídeo à audiência de 813 mil usuários, entre os meses de Janeiro e Setembro de 2011. O vídeo pode ser visualizado na rede *YouTube*, disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=riOvEe0wqUQ>.

Impactos para a empresa: embora não sejam divulgadas notícias sobre oscilações dos seus resultados em decorrência do caso, o que se ressalta são os futuros impactos ou reflexos que podem ser gerados ao *status* da marca Brastemp, atuante no mercado brasileiro há 56 anos e reconhecidamente sinônimo de qualidade entre os consumidores desde então.

Desfecho do caso: conforme o site da empresa VIZIR, especializada no monitoramento de mídias sociais, “A resposta não foi assim uma Brastemp”, em alusão a um dos slogans mais famosos da marca, pois, embora tenha tomado conhecimento do filme no mesmo dia em que foi veiculado, pode-se considerar que o desfecho do caso não foi bem articulado. Apesar de ter procedido a troca do equipamento por outro novo em apenas três dias, ao divulgar esse fato a empresa emitiu um comunicado em seu próprio site, considerado um canal convencional e de visibilidade muito inferior ao *YouTube*, lembrando que, no Brasil, o número de cadastros nessa rede social é de aproximadamente 20 milhões de usuários, conforme dados da publicação de 31 de Maio de 2010 da Revista Época, edição 628, na matéria “Onde os brasileiros de encontram”.

2.2. CASO WAP

Caso: o caso Wap refere-se a outro exemplo de destaque quanto à força das mídias sociais em favor dos usuários. Logo após expirado o prazo de 1 ano, período de vigência da garantia concedida pelo fabricante, o consumidor identificou um defeito em sua lavadora de pisos. Sem conseguir uma solução satisfatória para a situação, recorreu à internet como canal para sua reclamação.

Ação: com o insucesso na tentativa de conserto junto à assistência técnica, o consumidor filmou e publicou o vídeo na rede social *YouTube*, onde apresenta-se transtornado e tentando literalmente quebrar o equipamento.

Repercussão: o vídeo recebeu milhares de acessos já nos primeiros dias. No período entre 10 de Abril, quando foi postado, e 05 de Outubro de 2011, contava com 288 mil visualizações. Pode ser visualizado na rede *YouTube*, disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=H3w9R0wmsrk&feature=related>.

Impactos para a empresa: o setor de marketing da Wap afirmou que já estava em andamento um projeto de monitoração da internet, com foco nas formas de relacionamento e comunicação entre a empresa e seus consumidores. A proposta já estava em estudo em função da expansão da internet, porém, a divulgação do vídeo precipitou sua implementação.

Desfecho do caso: não há notícias sobre o posicionamento oficial da empresa Wap, entretanto, na seção de “Comentários da Pessoa que Enviou o Vídeo” do site *YouTube* é possível identificar alguns pontos relevantes. Segundo o próprio reclamante, a empresa demorou, mas se manifestou de forma positiva ao convidá-lo para compor um grupo de consumidores que auxilia a marca testando equipamentos antes de serem lançados ao mercado. Por outro lado, no próprio *YouTube* é possível visualizar outro vídeo, disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=a4RKdKuNCQo&feature=related>, o qual foi editado pelo mesmo consumidor, onde ele mostra uma lavadora nova e agradece pelo presente, mas ao concorrente da Wap, a Black & Decker, que tirou proveito do caso para divulgar sua marca.

2.3. CASO UNITED AIRLINES

Caso: o caso United Airlines, disponível para visualização em <http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>, é considerado um fenômeno de marketing viral negativo contra uma marca. Em Março de 2008, o até então desconhecido guitarrista canadense Dave Carroll e sua banda saíram do estado da Nova Escócia no Canadá com destino ao estado norte-americano do Nebraska, onde iniciariam uma turnê. A companhia escolhida para a viagem foi a United Airlines, na época considerada a segunda maior dos Estados Unidos e do mundo. Durante o desembarque na conexão que aconteceu em Chicago, percebeu-se que os carregadores da United estavam arremessando as bagagens, incluindo as malas que continham os instrumentos da banda.

O fato foi imediatamente comunicado a três funcionários, mas estes se mostraram indiferentes à reclamação. Ao checar seus materiais já no hotel onde ficaram hospedados, os músicos confirmaram a quebra de um de seus violões.

A partir desse momento, Carroll e seus amigos fizeram contato para argumentar com a United, exigindo providências e o ressarcimento pelo prejuízo. Iniciou-se então uma negociação que se estendeu por aproximadamente nove meses, entre ligações telefônicas e e-mails, quando a companhia expressou seu posicionamento final: não fora responsável pelo ocorrido e por isso não arcaria com nenhuma despesa.

Ação: totalmente contrariado com a situação, Carroll percebeu que como músico e compositor ele ainda tinha outras opções. Em seu último e-mail à companhia afirmou que escreveria canções sobre a empresa, descrevendo a experiência por que passou. Não obstante, Carroll transformou sua história em uma trilogia. A música, cuja letra detalhava o ocorrido, foi editada e deu origem a três videoclipes que reconstituem e satirizam o episódio. Os vídeos foram postados um a um no *YouTube* e no próprio site do cantor em datas diferentes, convidando os internautas a votarem e a demonstrar qual a canção de sua preferência.

Repercussão: a tática se provou extremamente eficiente. Lançado em Julho de 2009, o primeiro episódio do vídeo intitulado “United Breaks Guitars” foi um sucesso instantâneo e causou euforia entre as grandes redes de mídia tradicional incluindo a CNN, o LA Times, o Chicago Tribune, a Rolling Stone Magazine, a BBC e a ABC. Na internet, o objetivo inicial era o de atingir 1 milhão de acessos em 1 ano, porém, com a replicação exponencial das imagens propiciada por outras mídias sociais como o *Twitter* e o *Facebook*, a versão original do vídeo atingiu mais de 10,5 milhões de visualizações até o mês de Setembro de 2011, e está disponível para visualizações na rede *YouTube* em <http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>.

Impactos para a empresa: Carroll acabara de criar um dos mais impactantes casos de disseminação viral via internet já vistos. As centenas de comentários negativos contra a empresa e a onda de apoio popular verificada em favor do músico dão mostra do desgaste sofrido pela marca. Apesar de alguns analistas apontarem que à época o setor da aviação passava por certa

instabilidade financeira, especula-se que após a inserção dos vídeos na internet o valor das ações da United caiu 10%, o que representaria aos acionistas um prejuízo na ordem de U\$180 milhões de dólares.

Desfecho do caso: de forma tardia o setor de relacionamentos com o cliente da United Airlines entrou em contato com Carroll para se desculpar e lhe oferecer uma compensação pela quebra do violão. A quantia oferecida foi de U\$3000 mil dólares, custo aproximado de um instrumento novo, mas a pedido do cantor o dinheiro foi doado a uma ONG. Outro fato que chama a atenção é a iniciativa da empresa em solicitar a Carroll uma autorização para utilizar o vídeo no treinamento interno de sua equipe, pois assim espera alterar sua política de atendimento ao cliente e minimizar a ocorrência de situações semelhantes.

3. PERCEPÇÕES SOBRE O IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Dois principais aspectos devem ser considerados a partir dos apontamentos anteriores: o primeiro refere-se à forma de identificação de uma ação e o tempo de resposta da empresa após reconhecer a existência desse evento, pois a maioria das empresas não mantém um setor específico para rastrear as menções sobre sua marca junto às mídias sociais. O segundo aponta para a tratativa que se dá aos casos após sua identificação. Por se tratar de um canal dinâmico, e por isso sempre em expansão, as empresas encontram dificuldades para lidar com eventos originados na internet, considerados não convencionais, pois não possuem profissionais especializados e dedicados exclusivamente a evitar a exposição negativa, e quando possível até reverter e explorar a situação para aumentar a visibilidade da marca.

Analisando por exemplo o Caso Brastemp, é difícil prever quais os possíveis retornos gerados para a empresa se o evento recebesse uma abordagem diferente. Apesar de ter demonstrado um posicionamento condizente com o esperado de uma marca com o seu prestígio, poderia recorrer ao mesmo artifício do autor do protesto. Possivelmente elaborar um vídeo contendo a entrega do novo produto em sua residência, e a retratação pública da empresa através do próprio *YouTube*, poderia ser mais eficiente ao ressaltar a integridade e a preocupação da empresa com seus clientes. Entretanto, o marketing negativo continua sendo exposto na internet, denegrindo a marca independente do caso ter sido ou não resolvido.

No caso United Airlines, apesar da empresa ter à disposição os mais variados canais para posicionar-se sobre o incidente com mais agilidade, no primeiro momento a empresa não se pronunciou nem mesmo em seu site oficial, o que ocorreu somente após o boom na internet, e depois de firmado um acordo com o autor do protesto. Entretanto, a reação não conseguiu minimizar os impactos financeiros e desfazer os danos causados à sua imagem.

Conclui-se, portanto, que a detecção e a resposta às ações contra marcas através das mídias sociais devem ser imediatas. Da mesma forma a tomada de decisão dos gestores deve ser proativa e superar as expectativas do consumidor. Uma, bem articulada, reação por parte da empresa pode conter a evolução do evento viral, minimizar os efeitos negativos contra seus negócios e ainda promover a idoneidade de sua marca.

CONCLUSÃO

Com base na contextualização apresentada, identificou-se que as mídias sociais têm grande potencial para exploração comercial das empresas de monitoramento.

Se utilizadas de forma planejada, com objetivos claros e bem definidos, as mídias sociais se tornarão uma eficiente ferramenta de marketing, o que certamente auxiliará na geração de novos negócios, na conquista e na retenção de novos clientes e no estudo detalhado dos concorrentes.

Por outro lado, os usuários em geral podem utilizar a força do *networking* eletrônico para colher informações, comparar produtos e serviços entre concorrentes, tecer comentários ou mesmo difundir críticas e sugerir substitutos quando sente que suas necessidades não foram atendidas. Por esse motivo, empresas de diferentes ramos estão vulneráveis às ações de qualquer consumidor contrariado, e que opte por fazer uso da internet como canal para expressar sua insatisfação.

Os casos demonstrados anteriormente, na Seção 1.2 Impactos das mídias sociais, apontam a ocorrência de situações para as quais nem sempre as empresas estão preparadas para identificar e reverter, e por isso podem causar grandes prejuízos financeiros e de credibilidade. Uma única ação de marketing negativo contra uma empresa, evento comprovado através dos casos apresentados, pode tomar proporções significativas, pois as mídias sociais possuem um dinamismo tão abrangente que são capazes de ampliar exponencialmente a propagação desta ação.

A partir das considerações iniciais, entende-se que o monitoramento das marcas nas mídias sociais é fator determinante para a manutenção da imagem institucional de uma empresa, sendo necessário considerar as seguintes perspectivas:

- a) monitorar possíveis ações de marketing negativo contra as marcas ou produtos;
 - identificar o evento;
 - identificar o usuário que deu início a esta ação;
 - analisar a situação e acionar o cliente.
- b) monitorar possíveis ações de marketing positivo a favor das marcas ou produtos:
 - identificar o evento;
 - identificar o usuário que deu início a esta ação;
 - identificar cenários de oportunidades para fomento das vendas dos clientes.
- c) monitorar a satisfação dos consumidores com a marca e seus produtos;
- d) monitorar a satisfação dos consumidores quanto à marca e os produtos dos concorrentes.

Subentende-se ainda que agregar um serviço especializado a mídias sociais é um diferencial na tratativa eficaz de ações de marketing negativo contra marcas e empresas, pois além da reversão do cenário, empresas de monitoramento buscam orientar seus clientes quanto a práticas que podem transformar uma ameaça em oportunidade de fomento de negócios e de aumento da exposição positiva de uma marca.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice L. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane, P. **Sistemas de Informação: com internet**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINARELLI, José Augusto. **Networking: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira**. São Paulo: Gente, 2001.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação: e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição (On competition)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOLIS, Brian. **The Social Media Manifesto**. 11 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

TNS - Research International. **Insights From Emerging Markets: Emerging LatAm Consumers on the Internet**. (Consumidores Emergentes da América Latina na Internet: Percepções dos Mercados Emergentes). Edição: Março/2011. Disponível em: <http://www.tnsglobal.com/_assets/files/TNS_GEMS_March2011.pdf> Acesso em: 16 abr. 2014.