

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

V. 11, n. 2

jul-dez 2012

doi:10.5329/RESI.2012.1102

### Sumário

#### Editorial

*Alexandre Reis Graeml*

#### Foco nas organizações

[INSTRUMENTO PARA ANÁLISE DE FATORES DE IMPACTO NO ERRO DE ESTIMATIVAS DE ESFORÇO E DE DURAÇÃO EM PROJETOS DE SOFTWARE](#)

*Juan Francisco Fonseca O'Keeffe, Leonardo Rocha de Oliveira, Gabriel Gonçalves Sampaio*

[CONTRATOS ELETRÔNICOS ESTENDIDOS COM ACORDOS EM NÍVEL DE NEGÓCIO VISANDO APOIAR O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE NEGÓCIO E TI](#)

*Marcelo Fantinato, Lilian Florio, Guilherme B. M. Salles*

[MELHORIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: SISTEMATIZANDO A SELEÇÃO DE PADRÕES DE REDESENHO](#)

*Alexandre Souza, Leonardo Guerreiro Azevedo, Flavia Maria Santoro*

[GESTÃO DAS INFORMAÇÕES E DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA](#)

*Fernando Antonio de Melo Pereira, Alinne Pompeu Cunha de Queiros, Aline Guerra Galvão, João Paulo Damasio Sales*

[O TWITTER COMO FERRAMENTA DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO MULTICASO COM EMPRESAS DE COMPRAS COLETIVAS](#)

*Ronnie Edson Santos, Clayton Magalhães, Roberto Nascimento, Jorge Correia Neto, Jairo Dornelas*

[PAPEL ESTRATÉGICO E IMPACTO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO MERCADO DE AÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO BRASIL E ESTADOS UNIDOS](#)

*Renata Cristina Barros Madeo, Fernando H. I. B. Ferreira, Neilson C. L. Ramalho, Marcelo Fantinato*

#### Foco nas pessoas

[FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO](#)

*Zélia Miranda Kilimnik, Sheila Mara Oliveira Dias, George Leal Jamil*



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](#).

ISSN: 1677-3071

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

# O TWITTER COMO FERRAMENTA DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO MULTICASO COM EMPRESAS DE COMPRAS COLETIVAS

## TWITTER AS A TOOL TO ACHIEVE A COMPETITIVE EDGE: A MULTICASE STUDY WITH GROUP PURCHASE COMPANIES

(artigo submetido em julho de 2012)

### Ronnie Edson Santos

Bacharelado em Sistemas de Informação na Univ. Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
ronnie.gd@gmail.com

### Cleyton Magalhães

Bacharelado em Sistemas de Informação na Univ. Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
cleyton.vanut@gmail.com

### Roberto Nascimento

Bacharelado em Sistemas de Informação na Univ. Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
robertocassio@hotmail.com

### Jorge Correia-Neto

Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
jorgecorreianeto@gmail.com

### Jairo Dornelas

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
jerh57@gmail.com

### ABSTRACT

*Group purchasing web-sites and social network web-sites have grown exponentially in the competitive Brazilian market, which demands new strategies for customer relationship. Thus, this study intends to describe elements of the strategy implemented by group purchasing web-sites to achieve competitive advantage on the Internet via Twitter, based on the model proposed by Hart and Milstein. Initial results consider the messages sent over the network by the three largest group purchasing web-sites in Brazil during the first quarter of 2011, showing that Twitter, as social media, may generate competitive advantages for companies that use it, in spite of the main focus usually happening in the internal dimension of its use.*

*Key-words: competitive advantage; group purchasing; Twitter; social media; customer relationship.*

### RESUMO

Os sites de compra coletiva e as redes sociais têm crescido exponencialmente no competitivo mercado brasileiro, o que demanda novas estratégias de relacionamento com o cliente. Assim, este trabalho objetivou descrever elementos da estratégia aplicados por empresas de compra coletiva, com base no modelo de Hart e Milstein, para a obtenção de vantagem competitiva utilizando o Twitter. Os resultados iniciais consideram as mensagens enviadas pela Internet pelas três maiores empresas de compras coletivas do Brasil no primeiro trimestre de 2011 mostrando que o Twitter, como mídia social, pode gerar vantagens competitivas para as empresas que o utilizam, embora o foco atual do seu uso esteja concentrado na dimensão interna.

Palavras-chave: vantagem competitiva; compras coletivas; Twitter; mídia social; relacionamento com o cliente.

## 1 INTRODUÇÃO

Através da disseminação do acesso à Internet, o *e-commerce* vem se consolidando como plataforma de negócios (CAMPANO, 2009; MEIRA JR. *et al.*, 2002), em que é mais fácil pesquisar, comparar preços, comprar e opinar sobre produtos, marcas ou empresas (CAVALLINI, 2008).

A partir de 2010, uma modalidade de comércio eletrônico que atingiu grande popularidade no Brasil foi a das compras coletivas ou do comércio coletivo, que é um modelo de *e-commerce* cuja dinâmica consiste em vender produtos e serviços para um número mínimo pré-estabelecido de consumidores por oferta (GAVIOLI, 2011). A proposta dos *sites* é oferecer grandes promoções em produtos e serviços, tirando proveito do volume e da compra em massa (LI e SHI, 2012).

Dentre os principais elementos que têm viabilizado o crescimento acelerado do comércio coletivo na Internet estão as redes sociais, dado seu poder de divulgação de produtos e serviços e de influência na decisão de compra baseada em recomendações e comentários (B.I. INTERNATIONAL, 2011).

Como segunda rede social mais popular da *Web*, com 500 milhões de perfis, o Twitter foi uma das mídias que mais prosperou no mercado brasileiro: 46 milhões de perfis brasileiros e 3º lugar no mundo (SILVERPOP, 2012).

Em relação ao marketing digital, o Twitter também é a rede de maior preferência entre as empresas. Uma matéria publicada no jornal *The New York Times* mostrou que uma postagem neste *site* pode, em tese, ser visto por milhões de pessoas, tornando-se mais eficiente que um *email* ou um telefonema, em certas circunstâncias (ORLIKOWSKI; THOMPSON, 2010). Esse estudo procurou identificar quais estratégias, abordagens e aplicações poderiam ajudar uma empresa a gerar benefícios e estratégias competitivas sustentáveis para o negócio, especialmente estratégias de *customer relationship management* (CRM), por meio do Twitter.

No tocante à estratégia, o grande marco da visão interna da firma ocorreu com a obra da economista Penrose, em 1959 (PENROSE, 2006). A autora percebeu que, para enfrentar as forças externas à organização e para manter a taxa de crescimento, era necessário ter recursos e capacidades significativos. Barney (1991) vai além, afirmando que para se alcançar a vantagem competitiva, os recursos não apenas precisam ser heterogêneos e imóveis, mas também valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis (VRII). Mais recentemente, foi retirado o critério de ser insubstituível e incluída a necessidade de organização dos recursos (VRIO) (BARNEY, 2002). Barney (2002) explica que capital financeiro, físico, humano e organizacional são categorias de recursos. As capacidades são atributos internos da empresa que permitem a coordenação e exploração dos recursos, enquanto as competências viabilizam as estratégias de diversificação corporativa.

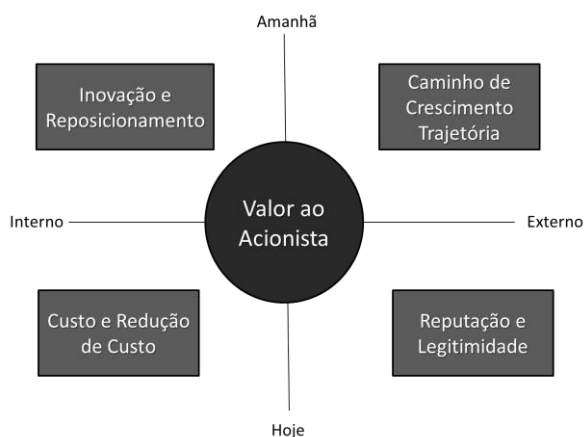
Outra discussão acerca de vantagem competitiva é proposta por Porter (1990), que afirma que as empresas precisam dispor de vantagens competitivas sustentáveis, que estão relacionadas com menor custo e diferenciação. A estratégia de menor custo advém de sua capacidade de projetar, produzir e comercializar produtos comparáveis com mais eficiência que seus concorrentes, aumentando suas margens. A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor superior, seja em termos de qualidade seja em termos de características distintivas ou serviços.

Independentemente das questões ambientais, a sustentabilidade dos negócios também tem sido vista como estratégica. Para Hart e Milstein (2004), a discussão sobre sustentabilidade abre caminho para a diminuição de custos e riscos ou até mesmo para elevar a rentabilidade e a participação de mercado por meio da inovação. Kurapatskie e Darnall (2012) afirmam, inclusive, que o desempenho financeiro é incrementado tanto com atividades de sustentabilidade de mais alta ordem (novos produtos e processos) quanto de mais baixa ordem (inovações evolutivas), mas apontam que as atividades de mais alta ordem trazem resultados financeiros ainda melhores.

Visando a analisar o uso de estratégias competitivas por empresas de comércio coletivo, o presente estudo lançou mão do modelo de valor ao acionista, proposto por Hart e Milstein (2004). Nesse modelo bidimensional, o eixo vertical reflete a necessidade simultânea que a empresa tem de manter os negócios atuais e de criar a tecnologia e os mercados de amanhã. O eixo horizontal reflete a necessidade de crescimento da empresa e de proteger as habilidades e potenciais organizacionais internos, e, ao mesmo tempo, de infundir na empresa novas perspectivas e conhecimentos vindos de fora.

Neste modelo, a justaposição dessas duas dimensões produz uma matriz com quatro dimensões distintas para a geração de valor ao acionista: custo, reputação, inovação e crescimento (Figura 1).

Figura 1. Dimensões do modelo de valor ao acionista



Fonte: Hart e Milstein (2004)



Assim, se apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os elementos da estratégia aplicados por empresas de comércio coletivo para a obtenção de vantagem competitiva na Internet utilizando o Twitter, considerando o envolvimento com o cliente como uma importante ferramenta da criação de valor para o negócio e, conseqüentemente, para o aumento nos lucros da empresa?

Os resultados desta pesquisa trazem uma análise de mensagens postadas no Twitter pelas três maiores empresas de comércio coletivo do país, durante o primeiro trimestre de 2011, considerando as quatro dimensões do modelo de criação de valor ao acionista.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizou uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), de caráter exploratório-descritivo, utilizando um estudo de casos múltiplos com os três maiores *sites* de compra coletiva do país.

O estudo exploratório é definido como uma pesquisa que tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com um problema, a fim de torná-lo mais explícito, principalmente ao se tratar de um tema pouco investigado ou que não tenha sido abordado anteriormente (LUCIANO, TESTA e ROHDE, 2007). O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 1989).

Foram coletadas todas as mensagens (*tweets*) postadas no perfil do *Twitter* dos três maiores ambientes virtuais de comércio coletivo do país (BOLSA DE OFERTAS, 2011), respeitando o intervalo entre 1º de janeiro e 31 de março de 2011. O período de tempo considerado pela pesquisa forneceu uma quantidade de dados aceitável, 1303 *tweets*, para uma análise inicial da estratégia aplicada pelas empresas para a obtenção de vantagem competitiva na Internet suportada pelo *Twitter*.

As postagens das empresas foram coletadas utilizando-se um programa, criado pelos próprios autores, que realiza extração de dados do *Twitter* com base em palavras definidas como termos de busca, ou identificação do nome de perfil de um usuário, armazenando-os em um banco de dados relacional.

A aplicação desenvolvida dispõe de uma interface gráfica simples composta de duas abas: uma para cadastro dos perfis para os quais se deseja obter as mensagens e uma para visualização das postagens dos perfis cadastrados. A aba de cadastro (Figura 2) permite que as mensagens de determinado perfil sejam descarregadas em intervalos de tempo programados pelo usuário após o perfil ser cadastrado. As postagens também podem ser salvas a qualquer momento desejado, por meio da função “descarregar”, também presente nesta aba. A aba de visualização apresenta os dados carregados no banco de dados ou busca as mensagens diretamente no Twitter.

Figura 2. Tela de cadastro da aplicação



Fonte: os autores

Desta forma, após serem extraídas e armazenadas, as postagens tiveram o seu conteúdo analisado de acordo com a classificação de CRM Social proposta por Orlikowski e Thompson (2010), que tem como base as dimensões de Hart e Milstein (2004), visualizadas na Tabela 1. A análise de conteúdo aplicada nesta etapa é uma técnica de estudo de linguagem para análise de discursos diversos, adotando uma abordagem qualitativa e quantitativa da incidência de palavras e elementos de texto, possuindo instrumentos metodológicos suficientes para assegurar a objetividade, sistematização e influência aplicadas aos discursos (SARRIERA *et al.*, 2003).

Tabela 1. CRM Social baseado no modelo de valor ao acionista

Dimensão	Finalidade da Postagem
<b>Custo</b>	Propaganda, preço, desconto, oferta
<b>Reputação</b>	Notícias externas, campanhas, agradecimentos, auxílio, saudações
<b>Inovação</b>	Serviços de atendimento, convites, outras postagens diretas
<b>Crescimento</b>	Pesquisas, enquetes, concursos, opiniões

Fonte: os autores, com base em Orlikowski e Thompson (2010)

Para garantir a acuracidade do processo de análise de conteúdo, os autores realizaram a associação entre o conteúdo e a dimensão em duas etapas. Na primeira etapa, dois dos pesquisadores realizaram a associação separadamente, fazendo a categorização de cada um dos *tweets* e depois associando essas categorias com as dimensões estabelecidas por Orlikowski e Thompson (2010). Depois disso, um terceiro pesquisador atuou como juiz nas três únicas associações que tiveram resultados diferentes.

### 3 RESULTADOS

Analisando-se as mensagens coletadas no período considerado pela pesquisa, pode-se inferir que a empresa C, terceira maior em comércio co-

letivo no país, foi a que mais realizou postagens na rede, com um total de 540 envios. Isso representa uma maior interação com os clientes por meio da rede social. Cada mensagem enviada pela empresa C pôde, em tese, atingir mais de 87 mil pessoas que a acompanham na rede social. O termo “em tese” refere-se ao fato de que todas as mensagens ficam visíveis na página de todos os seguidores, mas isso não significa que todos estarão *online* para vê-la no momento do envio.

Neste mesmo sentido a empresa B, segunda maior do ramo, foi a que menos utilizou as ferramentas do Twitter para postagem de informações sobre produtos e serviços e comunicação com clientes. Durante o período compreendido pela pesquisa o perfil enviou 349 mensagens, atingindo, em tese, 74 mil pessoas.

Por fim, a empresa A, líder em comércio coletivo no Brasil, possui pouco mais de 21 mil seguidores e efetuou 414 postagens na rede, durante o período analisado no estudo.

Depois de se classificar o conteúdo escrito nas mensagens enviadas, pôde-se perceber o direcionamento de foco de cada empresa estudada com relação às dimensões do modelo de valor ao acionista (gráfico 1).

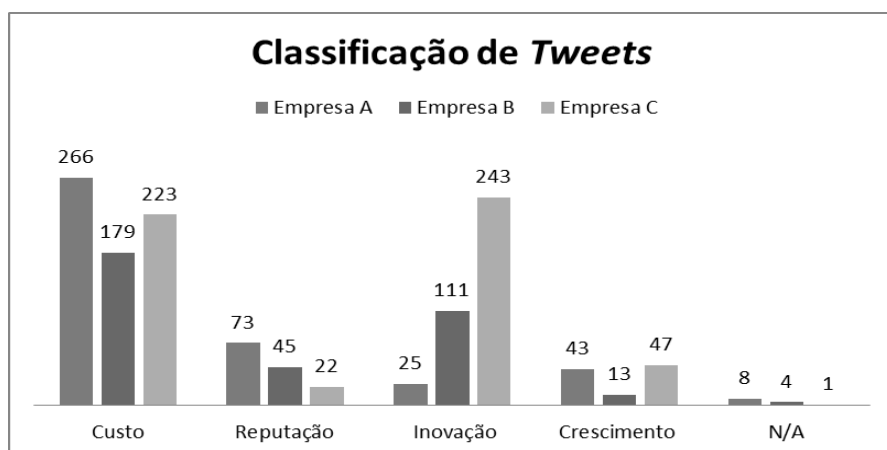


Gráfico 1. Resultado da classificação das postagens

O gráfico mostra que, por meio das mensagens trocadas pelo Twitter, durante o primeiro trimestre de 2011, as empresas estiveram focadas principalmente na divulgação e apresentação dos seus serviços, buscando vantagem competitiva com a oportunidade de realizar uma única postagem disponível para grande número de clientes, proporcionando reduções significativas de custos.

No entanto, na empresa C, o foco prioritário não foi exclusivamente o contexto que envolve os *custos*, mas também a criação de maneiras inovadoras que pudessem aproximá-la do seu cliente, utilizando mensagens direcionadas particularmente para um dado usuário, seja para oferecer serviços ou responder perguntas relacionadas ao *site*. A dimensão *inovação* também foi explorada pela empresa B (segunda maior), mas não foi considerada tão importante pela empresa A (líder do mercado),



que não utilizou a mídia social como meio de relacionamento com clientes de forma individual, mas principalmente de maneira unidirecional, geral e coletiva.

No campo *reputação e legitimidade*, a empresa A direcionou parte de suas postagens para agregar valor à sua marca por meio de campanhas de cunho social e uma parte maior a campanhas publicitárias associando as mensagens a meios externos ao *Twitter*, mostrando para os usuários a sua popularidade em outros ambientes. A empresa B também realizou trabalhos buscando aumentar a sua identidade com os clientes na rede social. Tal processo envolveu principalmente ações do tipo social e de característica cotidiana. A empresa C foi a que menos atenção deu à exploração deste campo.

A dimensão *crescimento e trajetória* foi a menos visada pelas empresas pesquisadas. Neste contexto, mesmo que reduzidamente, a empresa C foi a que esteve mais preocupada com a comunicação direta com os usuários, visando à fidelização por meio de enquetes e pesquisas pela rede. De modo semelhante a empresa A dedicou tempo principalmente para encorajar os seus consumidores a compartilhar experiências, além de realizar pesquisas para aumentar o seu conhecimento sobre o perfil dos consumidores e concursos para estimular a interação entre os clientes. A empresa B realizou menos atividades que promovessem conhecimento sobre a opinião dos clientes.

#### 4 CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa mostram que o *Twitter* tem sido percebido como uma mídia social capaz de agregar vantagem competitiva às empresas, possibilitando redução de custos e crescimento com benefícios sustentáveis. No caso particular das empresas do ramo de comércio coletivo, esta rede social possui uma característica bastante semelhante à do negócio: a interação em tempo real. Por isso, pode-se aumentar a eficiência desta estratégia permitindo que o público obtenha informações sobre as ofertas e promoções dos *sites* que possuem um ponto definido de início e fim.

As empresas analisadas viram no *Twitter* principalmente a oportunidade de redução de custos com propaganda e serviços de atendimento ao cliente, obtendo também dados importantes que podem ser fonte inovadora de estratégias futuras. Pode-se concluir que a mídia não é vista como espaço adequado para esforços em relação à legitimidade, identidade e marca da empresa, assim como para desenvolver estratégias de legitimidade e conhecimento do perfil e características do público.

As empresas trabalharam principalmente no que se refere às estratégias de dimensão de ambiente interno, deixando as que se referem ao ambiente externo em segundo plano. No entanto, deve-se atentar que o negócio deve possuir desempenho simultâneo em todos os quatro qua-

drantes do modelo e em uma base contínua, caso deseje maximizar o valor ao acionista ao longo do tempo.

Como trabalho futuro pretende-se montar uma base maior de dados que contemplem não só as mensagens enviadas pelas empresas, mas também as postadas pelos clientes, de forma a construir uma estrutura que permita descobrir conhecimento na base de dados e oferecer apoio às decisões que visem ampliar vantagens estratégicas com base na atuação em mídias sociais e ambientes *web*.

## REFERÊNCIAS

B.I. INTERNATIONAL. *O poder de influência das redes sociais no e-commerce*. Disponível em: <http://www.biinternational.com.br/o-poder-de-influencia-das-redes-sociais-no-e-commerce-03052011>. Acesso em: 07 dez 2012.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARNEY, Jay B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BOLSA DE OFERTAS. *Oferta Única é o quarto maior site de compra coletiva do Brasil*. Disponível em: <http://www.bolsadeofertas.com.br/oferta-unica-e-o-quarto-maior-site-de-compra-coletiva/>. Acesso em: 11 dez 2012.

CAMPANO, Jeferson. *Introdução ao e-commerce e questões de usabilidade: como introduzir e manter com o sucesso o seu negócio na World Wide Web*. JM DIGITAL, 2009. Disponível em: <http://www.slideshare.net/desenvolveti/ebook-introducaoaoecommerceequestoesdeusabilidade>. Acesso em: 07 dez. 2012.

CAVALLINI, Ricardo. *O marketing depois de amanhã: explorando novas tecnologias para revolucionar a comunicação*. 2. ed. São Paulo: Ed. do Autor, 2008.

GAVIOLI, G. *E-commerce news: compra coletiva*. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/glossario/o-que-e-compra-coletiva>. Acesso em: 11 dez 2012.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.

KURAPATSKIE, Brent; DARNALL, Nicole. Which corporate sustainability activities are associated with greater financial payoffs? *Business Strategy and the Environment Journal*. May 2012.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G.; ROHDE L. R. Gestão de serviços de tecnologia da informação: identificando a percepção de benefícios e dificuldades para a sua adoção. In: Encontro da Anpad (Enanpad). 31., Rio de Janeiro. *Anais...*, Rio de Janeiro: Anpad. 2007.

LI, Gang; SHI, Xin. An empirical study on consumers' continuance intention model of online group-buying. *International Journal of Engineering and Manufacturing*. v. 5, 2012.

MEIRA JR., W.; MURTA, C. D.; CAMPOS, S. V. A.; GUEDES NETO, D. O. *Sistemas de comércio eletrônico – projeto e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Campus/SBC, 2002.

ORLIKOWSKI, W.; THOMPSON, S. Leveraging social media for customer engagement: an experiment at BT. *Center for Information Systems Research*. Massachusetts Institute of Technology, 2010.

PENROSE, E. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Ed. Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: estratégia competitiva, os conceitos centrais*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SARRIERA, J. C.; MOREIRA, M. C.; ROCHA, K. B.; BONATO, T. N.; DUSO, R.; PRIKLADNICKI, S. Paradigmas em psicologia: compreensões acerca da saúde e dos estudos epidemiológicos. *Revista Psicologia Social*. v. 15, n. 2, 2003.

SILVERPOP. *Social network: a snapshot*. 2012. Disponível em: [www.snapshot.com](http://www.snapshot.com). Acesso em: 11 dez 2012.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. USA: Sage, 1989.