

---

DOSSIER

NOVOS RISCOS

---

EMERGING RISKS

FILE

---

# Risk 2.0

## Redes sociais e risco gerado pelo utilizador *Social media and user generated risk*



Texto / Text:  
André P. Rocha

MDS - INTERNATIONAL  
BUSINESS

### Está ligado à rede? *Are you connected?*

Os padrões comunicativos têm mudado radicalmente nos tempos recentes, com a crescente relevância e agitação em torno das plataformas sociais na Internet.

Sendo as plataformas sociais um sólido alicerce da Rede 2.0, as redes sociais combinam a tecnologia e a sociologia para oferecer um poderoso amplificador das nossas relações, colocando quem publica informação (tanto a nível pessoal como institucional) no centro do fluxo comunicativo. Esta nova era da comunicação alimenta-se da interação social supersónica, da participação pessoal, retorno de opinião imediato sobre ideias e da construção de reputações num ambiente muito exigente, através de tecnologias baseadas na Internet.

A informação que actualmente partilhamos no nosso quotidiano pessoal (e, muito provavelmente, profissional) já não tem origem em fontes limitadas. Os meios de comunicação como jornais, televisões, cartazes publicitários de exterior, estações de rádio e revistas estão a deixar-se ultrapassar e a perder impulso todos os dias, agora que enfrentam a concorrência feroz de uma plataforma comunicativa que dá as boas-vindas a quem quiser participar, que congrega uma miríade de opiniões, ideias, reflexões e, o que não é de somenos importância, é interactiva: os utilizadores podem comentar, replicar, questionar, discordar ou apoiar.

*The communication standard has changed radically in recent years with the increasing relevance and buzz surrounding social media.*

*As a solid foundation of Web 2.0, social media is a mix between technology and sociology and a powerful relationship enhancer, having placed the publisher (either on its personal or institutional level) on the center of the communication flow. This new age of communication is about supersonic social interaction and people engagement, immediate feedback of ideas and build-up of reputation, in a very challenging environment, with a web-based technology!*

*The information we are currently sharing on our personal (and, most probably, professional) day-to-day life is not coming from limited sources, as before. Communication channels like newspapers, television, outdoor advertisement, radios and magazines are losing grip and momentum every day, as they now face the ferocious competition of a communication plateau that receives whoever wants to join, that gathers a myriad set of opinions, ideas, reflections and, most important, that is interactive: where user can comment, answer, question, disagree or support!*

### Do seu teclado para o mundo *From your keyboard to the world*

Este novo fluxo de comunicação acontece reiterada e simultaneamente, de forma inquantificável, em plataformas baseadas na Internet. Mais do que isso: as redes sociais tomaram de assalto as tabelas de posicionamento na Internet e assumem posições dominantes nas preferências dos utilizadores. Quando comparamos os sítios mais visitados na Internet em 2010 com números de 2005, podemos ver que 4 novas plataformas sociais entraram no Top 10, enquanto alguns participantes, outrora cimeiros na rede — ebay.com, amazon.com, Microsoft.com, aol.com e go.com — já não contam entre os mais visitados.

Todas as plataformas baseadas em estruturas de rede social se podem orgulhar de uma enorme base de utilizadores e, assim, representam um mercado exponencial para as ideias, opiniões, pensamentos, tendências mas também produtos e serviços de utilizadores privados ou profissionais.

*This new flow of communication is taking place, repeatedly, simultaneously and almost on unquantifiable basis, on internet based platforms. More than that: social media has assaulted all internet rankings and assumed a dominant position on the preferences of internet users. When comparing the 2010' top most visited websites on the Internet with the same top 10 position considered in 2005, 4 new social media platforms have made it to the ranks, while once strong and top performers on the web - ebay.com, amazon.com, Microsoft.com, aol.com and go.com - left the charts.*

*All user based social media platforms are now of massive usage and, as such, represent an exponential market for users (once again, either on their personal or professional suit) ideas, opinions, thoughts, trends but also products and services.*



A avaliação do potencial de mercado das redes sociais pode ser compreendida se atentarmos na análise dos grandes números do Facebook.

*The assessment of the market potential of social media platforms, can have Facebook as proxy.*

#### FACEBOOK<sup>1</sup>

- 500 milhões de utilizadores activos (mais do que toda a população dos EUA).
- 700 mil milhões de minutos / meses de utilização.
- Utilizador médio cria 90 itens de conteúdo por mês.
- 30 mil milhões de itens de conteúdo partilhados por mês.

- 500 million active users (more than the entire population of the United States of America).
- 700 billion minutes / months of usage.
- Average user creates 90 pieces of content each month.
- 30 billion pieces of content shared each month and English.

Com este impacto maciço, as redes sociais encontram-se no fulcro de várias discussões e controvérsias que hoje têm lugar: tratam elas de questões de privacidade ou segurança, de desinformação ou manipulação de comportamentos e opiniões. Contudo, o número de falhanços e percalços não tem chegado para travar o que nos parece uma ferramenta de auto-expressão imparável.

*With this massive impact, social networks are on the gravitational point of several discussions and controversies taking place today: either by privacy issues, security concerns, misleading or manipulation of behaviors and opinions. However, the several fails and mal-functionings that are being highlighted haven't been powerful enough to stop what seems to be an irreversible tool for self-expression.*

A principal característica deste novo fenómeno é a expressão completa, inelutável e incondicionada tanto de indivíduos como de empresas. Felizmente, a auto-expressão, por si, não é novidade: mas a dimensão do público é!

*The main feature of this new phenomenon is the complete, non-hurdled and uncontrolled self expression of individuals and companies. Gladly, self-expression in itself is not a novelty: but the size of the audience for sure is!*

## Business as (un)usual

Como plataformas de troca de informação, as redes sociais revelaram um campo de experimentação para os agentes comerciais que antes estava oculto e agora se torna acessível. Ao considerarmos um conector que liga instantaneamente uma empresa a milhares de potenciais consumidores, clientes, concorrentes, fornecedores e praticamente todos os intervenientes fundamentais na nossa actividade comercial, é fácil compreender o seu impacto. Mas as redes sociais não servem apenas para construir pontes entre pessoas ou instituições. Provavelmente, a tríade de factores mais apelativos que hoje levam milhões de empresas às redes sociais é composta por i) recepção instantânea de opiniões sobre ideias, conceitos, produtos e perturbações; ii) a emergência de um canal de venda directo para os clientes e iii) desenvolvimento e construção quase instantâneos de reputações. As redes sociais são apelativas para as empresas uma vez que a tecnologia actual reduziu significativamente os custos destes objectivos, aumentado em muito a velocidade de execução (pelo menos segundo análise de factores tangíveis).

*As a place for exchange of information, social media revealed a previously hidden and now accessible playground for business agents. When one considers a platform that can bridge a company immediately with thousands of potential consumers, clients, competitors, suppliers and almost all stakeholders that its activity implies, the impact is easily realizable. But social media is not only about bridging people or institutions! Probably, the triad of the most appealing factors that are leading millions of companies to social media is i) instant feedback to ideas, concepts, products and disruptions; ii) direct selling channel to customers and iii) almost instantaneous reputation building. And we consider it appealing for companies because it has increased the velocity and reduced the cost of these objectives, in significant amounts (at least on a tangible analysis).*

<sup>1</sup> Fonte: Alexa Global Traffic Rankings <http://www.alexa.com/topsites>

<sup>1</sup> Source: Alexa Global Traffic Rankings <http://www.alexa.com/topsites>

Podemos chamar às redes sociais a interpretação de uma teoria da evolução sobre o padrão competitivo: anteriormente<sup>2</sup>, a reputação e desempenho de determinada empresa — factores-chave de vantagem competitiva num ambiente comercial — baseavam-se na interrelação de um plano de actividades bem-sucedido com a capacidade de sustentar tal plano, bem como na reputação da empresa, desenvolvida através da perícia em marketing, investigação e desenvolvimento, não esquecendo a qualidade, fiabilidade ou traços distintivos dos seus produtos ou serviços, tal como os consumidores ou clientes os viam. As empresas que maior investimento realizassem em marketing e I&D seriam capazes de atrair mais clientes, mais transacções e, em resultado, mais capital para reinvestir nessas mesmas vantagens competitivas. Criaram-se, assim, ciclos de vida mais longos no caso dos líderes de indústria<sup>3</sup>. Contudo, os ciclos de sucesso e liderança nos mercados estão a encurtar! Com as redes sociais, qualquer empresa pode alcançar um número quase infinito de clientes e compradores potenciais, sem um aumento correspondente nas despesas de marketing. Se uma empresa puder desenvolver um produto que tem procura no mercado actual, é hoje muito mais viável adequar a oferta à procura, e pode-se implementar as necessárias ferramentas de marketing sem suportar os tradicionais custos fixos infra-estruturais.

Esta possibilidade e facilidade de chegar ao cliente abre uma porta à concorrência efémera. As empresas não precisam de projectos comerciais sustentáveis ou estratégias integradas: talvez tenham um produto que funciona, e isso pode bastar<sup>4</sup>!

As redes sociais são uma ferramenta comercial e, devido às oportunidades que criam, as empresas devem considerar este novo campo de batalha nas suas actividades de planeamento estratégico!

As empresas criarão mais agitação em torno das suas marcas, produtos e serviços. As empresas conseguirão obter conhecimentos mais aprofundados sobre as tendências e preferências do mercado! E, muitíssimo importante, o impacto das características da empresa junto dos seus clientes potenciais pode agora ser mensurado.

Contudo, como tentaremos explicar, considerar a participação nas redes sociais não equivale a uma participação instantânea e irreflectida!

**“Esta nova era da comunicação alimentada-se da interacção social supersónica, retorno de opinião imediato sobre ideias e da construção e desenvolvimento de reputações num ambiente muito exigente.”**

**“This new age of communication is about supersonic social interaction and people engagement, immediate feedback of ideas and build-up of reputation, in a very challenging environment.”**

*We can call social media the interpretation of an evolution theory for this competition pattern: before<sup>2</sup> companies reputation and performance – thus, the most considered factors of competitive advantage in the business environment – were based on the sum of a successful business model and on their capacity to sustain such model and reputation through marketing expertise and R&D and on the quality, reliability or distinctiveness of its products or services, as consumers or clients perceived it.*

*Consequently, the companies that could invest more on marketing and R&D, would be capable of attract more clients, more transactions and, as a result, more bottom line to re-invest in those same competitive factors. This cycle led to a longer life cycle of industry leaders<sup>3</sup>. However, leadership and success cycles of companies are getting shorter! With social media, every single company is now capable of reaching and targeting almost infinite of customers and potential customers, without increasing its marketing expenses line. If a company can prove to have a product or service that has actual demand in the market, is by far more reachable to match supply with demand, and marketing can be implemented without the bearing of traditional infrastructural fix costs.*

*This possibility and easy to reach customers is opening a door for one-shot competition: companies don't need to have sustainable business plans or integrated strategies: they might have one product that works, and that might be enough<sup>4</sup>!*

*Social Media is a business tool and, due to the opportunities it opens, a company must consider this battlefield for business!*

*Companies will get more buzz around their brands, products and services. Companies will get deeper knowledge about market trends and preferences! The impact of the company features in the potential customers' audience can be measured.*

*However, as we will try to explain, considering it shall not be taken as playing the game!*

<sup>2</sup> Este “anteriormente” significa aqui um período cronológico muito limitado. Mais do que referir o ambiente concorrencial tradicional em várias indústrias, pretende-se indicar padrões recentes de vantagem competitiva, em que as empresas tiram partido do seu desempenho através de canais otimizados para os clientes (marketing) e onde o desempenho comercial se constrói sobre uma base assente na inovação.

<sup>3</sup> A Apple e a Dell podem ser apontadas como exemplos de liderança estável, já que implementaram um plano comercial estrategicamente, podendo construir a reputação de inovação destas firmas. Este capital cognitivo das suas marcas beneficiou vários produtos que, embora não fossem êxitos avassaladores, ajudaram a manter a reputação das empresas como fonte de ideias e produtos inovadores.

<sup>4</sup> Um bom exemplo de sucesso neste tipo de concorrência efémera é a Zynga. Tendo desenvolvido o maior êxito entre os jogos disponíveis no Facebook, o Farmville, a empresa ascendeu nas tabelas e captou o interesse de vários investidores, como a Google.

<sup>2</sup> The concept “before” is used herein with a very strict span. More than referring the traditional competitive environment of several industries, we are referring to the recent patterns of competitive advantage, where companies leveraged their performance on optimized channels with customers (marketing) and where business performance is built on innovation.

<sup>3</sup> Apple and Dell can be pointed as examples of this leadership stability, since an appropriate business model was strategically implemented and was able to build the firms reputation as innovators. This brand premium benefited several products that, even not being considered best-sellers maintained the hype around the reputation of the companies to have breakthrough products and thinking.

<sup>4</sup> A good example for one shot peak performers is Zynga. As developer of the major Facebook hit Farmville, the company landed in the charts and captured the attention of several sets of investors, like Google. <sup>2</sup> The concept before is used herein with a very strict span. More than referring the traditional competitive environment of several industries, we are referring to the recent patterns of competitive advantage, where companies leveraged their performance on optimized channels with customers (marketing) and where business performance is built on innovation.

## Risco: o nome do jogo

### *Risk: the name of the game*

Antes de uma empresa se expor às redes sociais, deve efectuar uma análise básica dos prós e contras. Uma vez que os prós são mais visíveis e entusiasmantes — ainda nos recordamos da tríade de factores apelativos mencionada acima — é mais difícil descortinar os contras.

Algumas desvantagens das plataformas da Rede 2.0 prendem-se com as questões de segurança. Sempre que uma empresa se abre à interacção na Internet, abre, quase necessariamente, algumas portas de entrada a partes vulneráveis do seu sistema de segurança informática. Mas os obstáculos tecnológicos podem ser a menor das preocupações.

Entendemos que o principal risco para uma empresa que quer aderir ao jogo das redes sociais é, ao mesmo tempo, o principal proveito desta oportunidade: a divulgação! De facto, como anteriormente salientámos, se tivermos vantagens intrínsecas (em virtude do produto, serviço, cultura ou atitude), as redes sociais colocá-las-ão em destaque. Por outro lado, se uma empresa prestar mau serviço, for inconsistente, tomar passos em falso ou hesitar em questões éticas, o mercado tomará nota dos erros da empresa e o preço a pagar será (tangível e intangivelmente) muito alto.

Mais uma vez retornamos à questão da reputação.

Uma reputação comercial positiva pode ser facilmente obtida através das redes sociais: com bons produtos, abordagens criativas, padrões correctos de captação social dos intervenientes. Contudo, a reputação pode ser lesada pelas mesmas razões (comportamento na Internet), e mais algumas. Parte do risco para a reputação não depende directamente da atitude da empresa, mas do seu posicionamento num mercado (ferozmente) concorrencial. Quando se expõem às redes sociais, as empresas tornam-se mais vulneráveis aos ataques e movimentos dos concorrentes, directos ou indirectos. Os concorrentes compreenderão melhor do que outros os planos comerciais, estratégias, modo de agir e reacções dos clientes ao que a empresa lance no mercado. Não esqueçamos também que é mais fácil implementar a concorrência desleal: várias formas de ataque podem alvejar a presença da empresa e toda a gente que interage com a empresa terá consciência de tais ataques. Algumas histórias recentes demonstram que os concorrentes podem criar consumidores fictícios para se queixarem, na Internet, de determinado produto ou qualidade do serviço de uma empresa. Provavelmente, o aspecto mais visível desta atitude pode encontrar-se todos os dias em sítios como o Trip Advisor<sup>5</sup> ou outros do mesmo género, que façam uso das opiniões dos utilizadores sobre os hotéis ou serviços de hospitalidade, onde clientes fictícios denigrem, através do relato das suas (supostas) experiências num qualquer estabelecimento comercial. Antes da web, os concorrentes tinham um caminho longo e árduo a percorrer se desejassem atacar os alicerces da reputação de uma empresa. Hoje, basta um clique.

As empresas que considerem uma estratégia para as redes sociais devem levar em conta os dois níveis de risco comercial que enfrentam: interno (que é controlável) e externo ou ambiental (a parte do risco que as empresas não podem diluir ou transferir). Mas, certamente podem mitigá-lo...

*Before a company decides to expose itself to social media, a basic analysis of pros and cons ought to be considered. And, since the pros are more than visible and exciting – again we are still thinking on the triad of major benefits previously referred – the cons can be trickier to find.*

*Some disadvantages of using web 2.0 platforms are related with security issues. On every time that a company opens itself on the web to interactivity, it almost necessarily opens some gateways on its system security architecture. But, technical glitches can be the last of concerns.*

*On our perspective, the main risk for a company that wants to play the social media game, is, at the same time, the main benefit of this opportunity: exposure! In fact, and as previously stressed, if you have inner advantages (either by product, service, culture or attitude) social media will highlighted them and make them visible. On the other hand, if a company performs on flaw, inconsistencies, erratic moves, some ethical issues the market will escalate on the company mistakes and the price to pay will be (intangible and tangibly) very high.*

*Once again, we are coming to the reputational issue.*

*The good reputation of a corporation can be easily achieved on social media: with good products, with a creative approach, with the correct patterns for enhance social engagement with stakeholders. However, reputation can be harmed for the same reasons (behavior on the web) plus some additional ones. Some risk to reputation does not depend directly on company's attitude, but on the positioning on a (ferocious) competitive market. With exposure to social media, companies became more fragile to competitor attacks and moves, either on direct or indirect basis. Competitors will also have more insight to the company business models, to strategies, to the way of doing business and to the reactions that clients have having to a company business offers. Also bad competition is easier to implement: several attacks can be addresses to your presence and all the people that are engaged with the company will be aware of such attacks. Recent histories have proven that competitors often create fictional clients to complain, on live interactive broadcasting, about a company products or level of services. Probably, the most visible aspect of this wrongful attitude can be found everyday on internet sites like Trip Advisor<sup>5</sup> or similar user content based reviews of hotels, were fictional clients often grade and comment very badly on the hospitality service of hotels. Before competitors would need to face a long and difficult route to attack the solid ground of a company's reputation, today it might take only a click.*

*Companies that are considering their presence on social media platforms shall be aware at the both levels of business risk they are facing: internal (which can be controlled) and external or environmental (the part of the risk that companies can't dilute or transfer). But for sure they can mitigate it...*

<sup>5</sup> <http://www.tripadvisor.com>

<sup>5</sup> <http://www.tripadvisor.com>

## O nome de utilizador e palavra-passe como ferramentas estratégicas

### *Strategize your username and password*

As redes sociais tratam da produção de conteúdo, mas também devem ser observados a estratégia e o conhecimento dos seus limites!

Antes de alinharmos algumas práticas que acreditamos devam ser incorporadas em qualquer estratégia para as redes sociais, para manter controlados o negócio, a reputação e o impacto positivo, devemos apontar um exemplo ilustrativo do risco que correm as empresas sem estratégia ou enfoque — e o impacto que as redes sociais têm na exponenciação do risco. A GAP, uma das mais conhecidas empresas de vestuário a retalho, sofreu grandes prejuízos (tanto na dimensão comercial como em termos de reputação) em virtude da estratégia equívoca que utilizou para promover o seu novo logótipo.

A GAP tem forte presença nas redes sociais, com clientes participativos e entusiastas<sup>6</sup>. A empresa decidiu, pela primeira vez, apresentar o seu novo logótipo nas plataformas das redes sociais, e não pela respectiva promoção nas suas lojas físicas.

As reacções assumiram tal dimensão e foram de tal forma negativas que a empresa desistiu do logótipo ao fim uma semana, pediu desculpas por não ir de encontro às expectativas dos clientes e reconheceu que tinha lidado mal com a opinião dos clientes, uma vez que não tinha envolvido os clientes nesta experiência evolucionária de alteração da identidade visual da empresa. O poder das redes sociais foi menosprezado pela GAP, que via os clientes e seguidores na Internet como clientes e compradores normais. Mas, ao passo que num mercado tradicional as opiniões e reacções dos clientes estão isoladas e logo são mais fracas e atomizadas, nas redes sociais todas estas reacções se congregaram e alimentam-se reciprocamente de forma exponencial... Pelo que a GAP não conseguiu transformar clientes em seguidores, num acto profundamente negligente.

Os limites das redes sociais devem ser conhecidos por todas as empresas que desejem entrar no jogo, e certamente é precisa uma estratégia segura e consistente. Como se implementa uma?

Há um conjunto de precauções básicas que todos os principiantes na Rede 2.0 podem seguir e constituem as melhores práticas. Para tal efeito, cada empresa deve definir a sua estratégia, sendo este o seu posicionamento num caminho que leva à criação de valor acima da média. Gostaríamos de salientar alguns dos pontos de reflexão que devem estar presentes na definição de uma estratégia comercial para as redes sociais:

*Social Media is about content production, but also about strategy and knowledge about its boundaries!*

*Before aiming some practices that we believe should be incorporated in any social media strategy, to maintain business and reputation and positive impact under control, we ought to point an example to materialize the risk coming out of a company lack of strategy or focus – and the impact that social media have on the highlighting of such risk. GAP, one of the most well-known US based cloth retail corporations, was severely injured (on both reputational and business dimensions) with the wrong strategy used to promote their new logo.*

*GAP is widely exposed in social networks, with engaged and passionate customers<sup>6</sup> and decided to present its logo to its followers, on social platforms, rather than promoting on-store change of image*

*The reactions to the new logo were so massive and so negative that the company withdraw the new logo after a week, apologized for not matching customers expectations and acknowledged that they had managed wrongly the opinion of clients, since they hadn't engage customers on this evolutionary experience of changing visual identity. The power of social media was left unattended by GAP that viewed customers and followers on the web as regular clients and customers. But while in the traditional market the opinions and reactions of customers were single and, hence, weaker and atomistic, in social media all these reactions come together and fuel each other on an exponential manner... and GAP wasn't able to recruit its customers as followers, and paid the price for that bold negligence.*

*The boundaries of social media must be well known by all of companies wanting to play the game, and for sure a sound and consistent strategy is needed. So, how to implement it?*

*There are a set of basic precautions that can be used as plain vanilla of web 2.0 beginners as rule of best practices. For such purpose, each company shall seek its own strategy, as its positioning on a trail to above the average value creation. We would like to point out some of the reasoning we consider cannot be absent on the definition of a social media business strategy.*

**“A definição de uma estratégia para as redes sociais obriga a algumas precauções básicas como a auto-avaliação.”**

**“There are a set of basic precautions that can be used, such as self assessment.”**

<sup>6</sup> GAP tem 800.000 fãs no Facebook

<sup>6</sup> GAP has 800.000 fans in Facebook



#### AUTO-AVALIAÇÃO

Conhecimento do plano de negócio da empresa e do seu potencial de desenvolvimento num ambiente exigente e criativo e dos factores distintivos (se os houver) de que a empresa pode tirar partido numa paisagem comercial e concorrencial mais ampla e difusa.

#### ANÁLISE DA REPUTAÇÃO

Avaliação da reputação actual da empresa junto dos seus intervenientes e definição de objectivos e limites na construção da sua reputação. Avaliação dos riscos que podem prejudicar (e transformar) a percepção pública da empresa e dos factores de pressão adicionais que influenciarão a reputação da empresa: exposição, concorrentes, canal directo para os clientes e outros intervenientes de relevo.

#### FOCO

Mesmo que as redes sociais ofereçam múltiplas vantagens às empresas, é aconselhável que haja a eleição daquelas com as quais a empresa poderá beneficiar em maior escala. Uma vez que todas as vantagens de que a empresa queira tirar partido colocam riscos inerentes, cada empresa deve concentrar-se nos benefícios decisivos. Como potenciais benefícios de eleição, enfatizaríamos: Retorno de opinião dos clientes, Networking, Potencial Viral, Reputação Social, Identificação de Oportunidades, Comunicação Instantânea com *stakeholders*, Atendimento ao Cliente, Desenvolvimento da Marca e Conhecimento da Indústria.

#### SELF ASSESSMENT

*Knowledge of the company's business model and its potential to be developed in a demanding and creative environment and of the distinctive factors (if any) that the company might leverage on a more broad and diffuse business competition landscape.*

#### REPUTATION ANALYSIS

*Assessment of the company current reputation among its stakeholders and definition of goals and boundaries to its reputation building. Evaluation of the risks that can jeopardize (and turnaround) the company branding and of the additional stress factors that will be surrounding the company reputation: exposure, competitors, direct channel with clients and other relevant stakeholders.*

#### FOCUS

*Even if social media can get companies to multiple advantages, it is advisable that companies focus on the ones that can benefit its business the most. Since every of the advantages a company can leverage has risks associated, each company should focus on the benefits that can really prove to be decisive. As potential benefits for election we would stress: Client feedback, Networking, Viral Potential, Social Reputation, Opportunity Identification, Instant communication with stakeholders, Customer Service and Corporate Brand Building and Industry Knowledge.*

**PARTICIPAÇÃO**

A organização da empresa deve ser participativa e ter autoridade. Uma empresa deve criar uma equipa exclusiva para tratar deste novo canal e os seus objectivos estratégicos devem ser comunicados claramente, sendo conhecidos transversalmente na organização.

**RECURSOS**

As redes sociais baseiam-se na interacção. As empresas devem pôr em campo a educação, a perícia e outros recursos adequados que alimentem a interacção com clientes e outros consumidores relevantes; As linhas gerais da interacção com os intervenientes apresentarão uma consistência clara e integrar-se-ão na estratégia global da empresa, em geral, e na parte específica da estratégia que concerne a presença da empresa nas redes sociais, em particular.

**ÉTICA**

Como tentámos demonstrar, as redes sociais fazem incidir uma luz crua sobre as falhas das empresas. Mas, se há falhas que podem ser resolvidas ou mitigadas — e em tais circunstâncias o risco é comportável — muitas vezes, a relação entre a empresa e os seus stakeholders pode ser irreparavelmente lesada. Quando uma empresa se pronuncia sobre matérias de ética que não são neutras (religião e política) ou quando não apresenta uma atitude transparente e vertical, a reacção adversa dos clientes pode ser explosiva e transmitida viralmente por toda a rede.

**MENSURAÇÃO E MONITORIZAÇÃO**

As empresas devem tentar acompanhar e medir frequentemente o impacto das suas acções. Nas redes sociais, é de importância crítica aprimorar a presença e o impacto do conteúdo que se publica.

**ENGAGEMENT**

*The organization of the company must be engaged and empowered. A company should create a dedicated team to this new channel and its strategic goals should be well communicated and know transversally in the organization.*

**RESOURCES**

*Social media is based on interaction. Companies shall have well formed and expertise resources that are able to feed interaction with clients and other relevant customers: The general lines of the interaction with stakeholders shall have a clear consistency and fit with the overall strategy of the company, in general, and with the specific part of the strategy that addresses the presence of the company in social media, in particular.*

**ETHICS MATTER**

*As we've tried to demonstrate, social media are an multiplier to company flaws. But, if some flaws can be solved or mitigated — an is such circumstance the risk is manageable — in other circumstances it can ruin irreversibly the relationship between the company and its shareholders. When a company addresses some non-neutral ethical points (religion & politics) or when it fails to have a transparent and straightforward attitude, the fight back of the audience can be explosive and be virally transmitted along the web.*

**MEASURE AND MONITORING**

*Companies shall try frequently track and measure the impact of their actions. In social media is critical to fine tune the presence and the impact of the content being published.*

## Risco gerado pelos utilizadores

### *User generated risk*

É inegável que as redes sociais representam a oportunidade mais entusiasmante e o maior desafio que as empresas enfrentam actualmente e não restam dúvidas de que as empresas devem considerar a sua presença neste novo canal comercial! O modo como as empresas conduzem as suas actividades, seleccionando a sua clientela, competindo, procurando novas fontes de valor, desenvolvendo as suas marcas, actividades e participação comunitária é um jogo que se desenrola virtualmente e é, de certa forma, um desporto mais democrático. As empresas criativas e meritocráticas podem ser detectadas por qualquer pessoa e podem competir com intervenientes poderosos de reputação sólida em qualquer indústria. Contudo, devemos recordar que esta nova plataforma traz riscos adicionais que as empresas devem ser capazes de identificar, prevenir e, nos poucos casos em que tal seja possível, remediar.

As empresas devem estabelecer uma arquitectura robusta e consistente para desenvolver a sua presença nas redes sociais, e fundar alicerces muito sólidos para o seu posicionamento.

A oportunidade existe, mas também o risco!

*Is it undeniable that social media represent the more exciting and challenging opportunity that companies are facing at this stage and, more likely, companies ought to consider their presence in this new business channel! The way companies are doing business, targeting their clients, competing, searching for new sources of value, building their brands, developing business and social engagement is a game that is being played virtually, and is, to a certain extent, on a more democratic fashion. Meritocratic and creative companies can be spotted by anyone and can compete with powerful and established players in any industry. However, we should all bear in our reasoning that this new plateau brings additional risks, that companies should be able to identify, prevent and, in the limited cases where such is possible, remediate.*

*Companies must draw a powerful and consistent architecture to build their presence in social media, and must lash very firmly the fundamentals of their positioning.*

*Opportunity is there, but so is the risk!*