

Inovação Aberta no *Facebook*: Um Estudo de Caso sob a Perspectiva do Marketing Viral

Sâmara Borges Macedo¹

Emeline de Abreu Pereira Pinto²

Marlusa de Sevilha Gosling³

Iury Teixeira de Sevilha Gosling⁴

RESUMO

A inovação aberta está mudando profundamente o ambiente organizacional, assim como a forma de comunicação entre os indivíduos conectados à internet, principalmente, às redes sociais. Dessa forma, neste estudo objetivou-se compreender como o marketing viral influenciou no processo de inovação aberta de uma construtora brasileira através de um estudo de caso. Os resultados mostram que o marketing viral teve forte influência neste processo, sendo que foram impactadas 38 milhões de pessoas em apenas dois meses. Sabendo que há escassez de estudos que evidenciam a relação entre marketing viral e inovação aberta, acredita-se que este trabalho contribui para investigações nesta área.

PALAVRAS-CHAVE: INOVAÇÃO ABERTA. MARKETING VIRAL. CO-CRIAÇÃO.

¹ Mestre em Administração pela UFLA. Doutoranda em Administração pela UFMG. E-mail: samaraborgesmacedo@outlook.com

² Mestre em Administração pela UFLA. Professora da FADMINAS. E-mail: emelinebrasil@yahoo.com.br

³ Doutora em Administração pela UFMG, pós-doutora em Gestão do Turismo pela Universidade do Algarve, Portugal. Professora de Marketing da UFMG. E-mail: marlusa@ufmg.br

⁴ Graduando em Administração pela Unicesumar. Pesquisador voluntário do Necim-Tur UFMG. E-mail:iurygosling@gmail.com

INTRODUÇÃO

A era da Internet trouxe uma série de novas possibilidades para as empresas. A fácil troca de informações com e entre clientes, por exemplo, proporciona um maior envolvimento, viabilizando a melhoria e mesmo o desenvolvimento de novos produtos e serviços (CROON, 2013). A web 2.0 permite aos usuários produzir, compartilhar e distribuir conteúdos e ideias de forma colaborativa (RITZER; JURGENSON, 2010). Uma ferramenta que oferece novos modos simplificados de interação entre produtores e consumidores em grande escala (FULLER *et. al.*, 2006).

Neste ambiente competitivo e colaborativo, as empresas são induzidas a atuar com maior rapidez, efetividade e eficiência em busca da inovação (EBRAHIM; HARMED; TAHA, 2009). As redes sociais online se estabelecem como uma tendência, que revela novas características na forma como pessoas e empresas passam a entender e experimentar os diferentes aspectos de suas vidas e dos negócios (CARTONI *et. al.*, 2013). A capacidade de inovar continua e colaborativamente passa a fazer parte das estratégias de negócio (PITASSI, 2012).

Uma novidade na utilização de redes sociais online constitui o que se denominou plataforma de co-criação no processo de inovação aberta. Os usuários podem contribuir com a sua criatividade no apoio à solução de problemas e busca de inovação (BRANDTZAEG *et. al.*, 2010). Através destas plataformas, as empresas têm uma visão aberta dos desejos dos clientes. Além disso, elas podem usar as entradas dos clientes para a criação de novos produtos e até mesmo deixá-los ativamente inovar por conta própria, pois muitas vezes eles sabem melhor o que é desejado, uma vez que representam parte do grupo alvo (CROON, 2013).

Em seu estudo, Brandtzaeg et al (2010), previram que a inovação aberta e a colaboração via comunidades online serão a chave que permitirá novas cadeias de inovação e de rede. A inovação aberta vem sendo percebida por alguns empreendedores como uma oportunidade de gerar valor em parceria com os

consumidores. É definida como um novo paradigma, onde ideias valiosas podem ser provenientes de fontes internas ou externas à empresa (CHESBROUGH, 2003).

Empresas que envolvem clientes em design, testes, marketing (como o marketing viral), e o processo de pós-venda obtém melhores insights sobre as necessidades e comportamentos do cliente e pode ser capaz de reduzir o custo de aquisição de clientes, gerar maior lealdade, e acelerar ciclos de desenvolvimento (MANYIKA; ROBERTS; SPRAGUE, 2007, p. 2).

Quando as pessoas ouvem o termo marketing, o que frequentemente vem na mente delas são imagens de propagandas, comerciais em televisão, um *spot* em rádio ou várias outras táticas promocionais (THACKERAY *et. al.*, 2008). Integrar os princípios de marketing com inovação tecnológica pode sugerir novos modelos no mundo do marketing, sendo um deles o marketing viral (AGHDAIE; SANAYEI; ETEBARI, 2012) que, de acordo com Xiong e Hu (2010), é uma forma de comunicação *peer-to-peer*, onde os usuários transmitem mensagens através de suas redes sociais. Diferente dos métodos tradicionais de marketing, no marketing viral, a informação se espalha através do boca-a-boca entre os usuários, o que, para muitos consumidores, passa a ser uma informação mais confiável (YANG *et. al.*, 2010).

O marketing tradicional muitas vezes considera o consumidor um participante passivo no processo de troca até o momento da venda, por outro lado, a customização enxerga o cliente um participante ativo no processo de desenvolvimento do produto. A tecnologia oferece aos consumidores maneiras de ter experiências com o produto antes mesmo de a empresa desenvolvê-lo (WIND; RANGASWAMY, 2001). O marketing baseado na web pode ser utilizado para comunicação, fornecer informações e realizar transações (SHARMA; SHETH, 2004).

Com a crescente popularidade da internet, empresários e homens de negócios já começaram a explorar o conceito de marketing na web. A internet atende um público amplo que é interessado em produtos e serviços. Sendo assim, a forma mais influente e poderosa da publicidade é a passagem de informação de uma pessoa para a outra (ABEDNIYA; MAHMOUEI, 2010). As empresas podem

adquirir e somar às suas pesquisas, ideias e sugestões de clientes e invenções ou propriedade intelectual de outras empresas (CHESBROUGH, 2003). Os consumidores são vistos como uma parte do novo modelo *wikinomic*⁵, onde empresas os colocam para colaborar e inovar (TAPSCOTT, 2007).

Com base no que foi exposto e levando em consideração a escassez de estudos relacionando marketing viral e inovação aberta, o presente trabalho teve como objetivo investigar o caso de uma construtora brasileira que utilizou o Facebook⁶ para promover a inovação aberta e como o marketing viral influenciou este processo. Acredita-se que este estudo é relevante devido ao fato de pesquisar uma empresa que utilizou, de fato, a estratégia de marketing viral para atrair colaboradores a participar de um processo de inovação aberta no Facebook.

Além desta introdução, este artigo contém o referencial teórico, seguido da metodologia e dos resultados, que serão divididos em tópicos para melhor compreensão do assunto. Posteriormente têm-se as considerações finais, e, por fim, as referências bibliográficas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Marketing Digital e Redes Sociais

Segundo Torres (2009) o marketing digital diz respeito ao uso das estratégias de marketing aplicadas à internet com o objetivo de atingir objetivos pessoais ou organizacionais. Para Guimarães (2014) o mundo digital oferece ao consumidor a

⁵Termo usado para referir-se à colaboração em massa realizada em meios online. Tapscott, D. and A.D. Williams (2006). *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin

⁶Aplicativo de rede social online que permite que seus usuários se apresentem em um perfil online, acumulem "amigos" que podem publicar comentários nas páginas do outro e visualizar os perfis uns dos outros. Os membros do Facebook também podem se unir a grupos virtuais com base em interesses comuns. ELLISON, Nicole B.; STEINFELD, Charles; LAMPE, Cliff. The benefits of Facebook "friends:" Social capital and college students' use of online social network sites. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 12, n. 4, p. 1143-1168, 2007.

possibilidade de trocar informações, adquirir conhecimentos e identificar seu risco na aquisição de um determinado produto. Torres (2009) considera que há sete estratégias principais dentro desse contexto, sendo elas: marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, e-mail marketing, marketing viral, publicidade online, pesquisa online e monitoramento.

De acordo com Telles (2010), as mídias sociais (Facebook, Twitter⁷ e Youtube⁸, por exemplo), estão dentro do escopo do Marketing digital, que engloba estratégias de SEM - *Search Engine Marketing*⁹, com links patrocinados em mecanismos de busca, SEO - *Search Engine Otimization*¹⁰, com otimização de sites com o intuito de conseguir melhor posicionamento nas buscas e também as ações de *móble marketing*¹¹, *email marketing*¹², assessoria de imprensa online, sites e hotspots¹³ modernos, projetados de acordo com os conceitos de web 2.0 e 3.0.

Uma peculiaridade do marketing digital é a capacidade de formar comunidades virtuais para os consumidores que compartilham interesses comuns (WIND; MAHAJAN, 2002). Muitas empresas parecem agir confortavelmente em um

⁷ Serviço de microblogs com mais de 41 milhões de usuários. Os usuários escrevem sobre qualquer tópico dentro do limite de 140 caracteres e seguem os outros para receber seus tweets (nome dado aos comentários feitos no twitter). KWAK, Haewoon et al. What is Twitter, a social network or a news media?. In: **Proceedings of the 19th international conference on World wide web**. ACM, 2010. p. 591-600.

⁸Comunidade online de vídeos mais conhecida no mundo cujos conteúdos são gerados pelos próprios usuários. DAVIDSON, James et al. The YouTube video recommendation system. In: **Proceedings of the fourth ACM conference on Recommender systems**. ACM, 2010. p. 293-296.

⁹Estratégia online de marketing que visa melhorar a visibilidade, podendo ser constituída por uma ou mais estratégias. SEN, Ravi. Optimal search engine marketing strategy. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 10, n. 1, p. 9-25, 2005.

¹⁰Mecanismo de otimização de busca na internet. SEN, Ravi. Optimal search engine marketing strategy. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 10, n. 1, p. 9-25, 2005.

¹¹Marketing móvel que oferece comunicação direta com os consumidores a qualquer hora e em qualquer lugar. SCHARL, Arno; DICKINGER, Astrid; MURPHY, Jamie. Diffusion and success factors of mobile marketing. **Electronic commerce research and applications**, v. 4, n. 2, p. 159-173, 2005.

¹²Marketing realizado por meio de email, sendo considerado uma forma de marketing direto. RETTIE, Ruth. Email marketing: success factors. Kington Business School, 2002.

¹³Formato eficiente de publicidade online, apresenta estrutura diferenciada em relação aos sites tradicionais, pois apresentam menor delimitação de áreas, disponibilizam menos conteúdo, experiências mais dinâmicas e estratégias diferenciadas de comunicação visual. GODINHO, Raquel Paiva. Um formato da publicidade online no Brasil. VI International Congress on Design Research, 2011.

mundo onde os consumidores podem se comunicar livremente, ou seja, as empresas têm cada vez menos controle sobre as informações disponíveis no ciberespaço (KAPLAN; HAENLEIN, 2010).

O surgimento das redes sociais online, a partir da década de 90, deixou mais complexo ainda os fluxos informacionais (RECUERO, 2009). Essas redes, também denominadas de mídias sociais, são web sites na Internet que permitem a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos (TELLLES, 2010). Como afirmam Chu e Kim (2011), as particularidades da Internet podem facilitar a comunicação multidirecional, e com apenas alguns cliques do mouse, os consumidores podem se expressar em escala global.

Sendo uma poderosa mídia, a internet girou o negócio em escala mundial (AGHDAIE et AL, 2012) e o compartilhamento online tornou-se parte integral das experiências dos usuários. Muitos sites passaram a promover de forma direta o compartilhamento de conteúdos entre os indivíduos (COHEN, 2014). Diante disso, dizer que um conteúdo na internet se tornou viral, quer dizer que ele se espalhou rapidamente e foi frequentemente compartilhado por diversos indivíduos (JIANG et. al, 2014)

1.2 Marketing Viral

Embora a estratégia de marketing viral seja relativamente nova, a mesma vem sendo utilizada por empresas de diferentes portes nos últimos anos. É um tema constante nas discussões e preocupações da publicidade, pois é preciso encarar novos desafios e mudanças que surgem com a emergência da internet como meio de comunicação (SILVA, 2008). E, ainda, devido ao impacto social profundo que os conteúdos virais causam, como o marketing online, a atenção dos pesquisadores na indústria e na academia tem se voltado para isso (JIANG, 2014).

De acordo com Silva (2008), marketing viral é um modelo de comunicação para um público diverso conectado à internet e pressupõe que a mensagem deva se

disseminar através do contágio de pessoas próximas às outras que foram inicialmente alcançadas, formando assim um espiral de crescimento constante. Lance e Guy (2006) afirmam que o marketing viral é uma forma de comunicação entre consumidores, é gratuito, contém conteúdo provocativo e é patrocinado por empresas, sendo o seu objetivo a persuasão de audiência ao encaminhamento de conteúdo através da internet a outros usuários. Subramani e Rajagopalan (2003) complementam com a afirmação de que o marketing viral é uma tática na criação de processos onde as pessoas podem comercializar entre si, entretanto, esse é um meio importante para “espalhar a palavra” e estimular a experimentação, adoção e utilização de produtos e serviços.

O estudo de Cha (2014) evidencia que quanto mais as pessoas percebem que os sites de compartilhamento de vídeos são substitutos das mídias *offline*¹⁴, essas o usam com maior frequência, dessa forma, a tecnologia da informação vem desenvolvendo algumas novas ideias e plataformas de comunicação (AGHDAIE *et. al.*, 2012). Entretanto, no mundo socialmente conectado de hoje, o marketing está se voltando para “vídeos sociais” como forma de ampliar o alcance das campanhas (NELSON-FIELD; RIEBE; NEWSTEAD, 2013). Alguns serviços utilizados pelas pessoas para se comunicar, são fontes naturais para o marketing viral, fazendo com que um produto possa ser observado ou anunciado como parte da comunicação (SUBRAMANI; RAJAGOPALAN, 2003).

O objetivo do marketing viral nas redes sociais online é fazer com que as informações sejam rapidamente propagadas, utilizando baixo custo e aumentando as vendas (ZHU, 2013). Os stakeholders estão percebendo que as mídias sociais são uma plataforma onde suas opiniões são de grande valia, uma vez que as mensagens são espalhadas rapidamente entre diversos usuários dessas redes através de um cenário global (BOTHÁ; REYNEKE, 2013). Para Cohen (2014), a popularização das atividades online cotidianas e o uso da tecnologia é um indicador poderoso no potencial dos usuários compartilharem conteúdos online. De acordo

¹⁴Conhecida como a mídia tradicional, envolve todo tipo de estratégia promocional que não utilize a internet para alcançar os seus clientes. Disponível em: <http://ycontent.com.br/2017/midia-online-x-midia-offline-conheca-diferenca/>

com a autora, a evolução da Web 2.0, como os sites de redes sociais e os sites de compartilhamento de vídeo fizeram o compartilhamento de atividades cada vez mais prevalentes de conteúdo. As mensagens virais estão tendo cada vez mais importância na influência de opinião pública sobre diferentes temas, como reputação das empresas, produtos, marcas, partidos políticos, entre outros (BOTHÁ; REYNEKE, 2013). O ciberespaço é assim uma dimensão que afeta o compartilhamento de informações e a inovação (CHU; KIM, 2011).

Diante deste panorama, onde há uma relação direta entre marketing viral e as redes sociais, busca-se no próximo tópico abordar a relação entre redes sociais e inovação.

1.3 Marketing, Rede e Inovação

Segundo Lemos (1999), apesar das empresas promoverem a inovação, às vezes elas não inovam sozinhas, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto dentro como fora das mesmas. De acordo com a autora, o processo de inovação se torna interativo, realizado com a contribuição de diferentes agentes econômicos e sociais.

Neste contexto, sabe-se que o Facebook é uma ótima ferramenta social para ouvir os consumidores, a fim de entender melhor as suas necessidades (BENSEN, 2013). Como pontua Duncan (2012), o comportamento na rede social online representa oportunidades significativas para as empresas na forma de melhoria na resolução de problemas, aumento da inovação colaborativa e maior envolvimento com stakeholders. Segundo o autor, as redes sociais online podem desempenhar um papel na gestão da inovação colaborativa, pois o fato dessas redes atravessarem fronteiras, tanto organizacionais como geográficas, significa que é possível ter concorrentes e clientes em uma só rede.

“A capacidade de inovar é requisito para o novo paradigma de competição em mercados globalizados” (SARTORI, 2012, p.37). Para aumentar a participação dos clientes as empresas podem utilizar as redes sociais online, pois estes canais são

de fácil comunicação, eficientes e de baixo custo. Essas ferramentas ainda permitem aos consumidores aprimorarem ou sugerirem melhorias em produtos (MACEDO, 2012) e serviços.

As comunidades on-line, portanto, podem constituir uma importante fonte externa de inovação para as empresas capazes de implementar uma relação construtiva com os consumidores, entretanto, os indivíduos nessas comunidades, além de serem capazes de desenvolver inovações integradas à empresa, podem também vir com novas perspectivas e formas de expressão (DAHLANDER *et. al.*, 2008).

Conforme Inventta (2013) são muitos os modos de inovação aberta, entre os quais podemos citar: desafios (gamificação), co-criação de valor, *crowdsourcing*¹⁵, sistema de ideação, inteligência coletiva, sabedoria da multidão, cooperação e colaboração.

Cabe observar que na literatura tem-se muito sobre possibilidades e potencial das redes sociais e pouco sobre a prática, os modos e as formas relacionadas ao contributo das redes sociais online, em especial o *Facebook*, nos processos de inovação. É de fundamental importância, portanto, estudar, empiricamente, os elementos relacionados ao uso e gestão da inovação aberta nas empresas.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como exploratória e de abordagem qualitativa (JUNG, 2004). Foi fundamentada em estudo de caso a partir da observação e análise dos conteúdos postados na página Gafisa Ideias no *Facebook*. De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso é geralmente estruturado em torno de poucas questões que se referem ao saber como e o porquê da investigação. O

¹⁵Fenômeno emergente baseado na Web 2.0 que pode facilitar a conectividade e a colaboração de pessoas, organizações e sociedades. Prima pela inovação aberta. ZHAO, Yuxiang; ZHU, Qinghua. Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction. **Information Systems Frontiers**, v. 16, n. 3, p. 417, 2014.

estudo exploratório geralmente deve ser utilizado quando a situação é relativamente nova e atual, objetivando gerar novas hipóteses que possam ser testadas em investigações futuras (JUNG, 2004). Acredita-se que a análise do caso Gafisa se encaixa nesta situação.

A abordagem qualitativa, de acordo com Diehl e Tatim (2004), pode descrever a complexidade de determinados problemas e a interação de certas variáveis e compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ocorre o aprofundamento dos estudos, o que é de fundamental importância para a investigação.

Neste artigo, objetivou-se utilizar o estudo de caso da Construtora Gafisa, uma empresa paulista que atua há mais de 60 anos no mercado e está presente em 11 estados brasileiros. Decidiu-se por esta empresa pelo fato da utilização de estratégia de inovação aberta no *Facebook* e de marketing viral, onde seus resultados reais e materializados foram difundidos e documentados na mídia.

Para a coleta de dados, utilizou-se o site oficial da Gafisa (www.gafisa.com.br) e sua página no *Facebook*, (www.facebook.com/ideiasgafisa), que é o objeto principal desta pesquisa, além de vídeos no *Youtube* do canal Gafisa Oficial. O *Facebook* é um facilitador para este estudo, pois os registros de mensagens ficam salvos na *timeline*¹⁶ desde a criação do perfil, permitindo ter acesso às postagens mais antigas. Dessa forma, as análises foram feitas a partir da data de 16 de junho de 2011 até 11 de setembro de 2013, sendo estas as datas da primeira e última postagem a respeito do projeto Gafisa Ideias, "*Follow – The Eureka Buildin*"¹⁷, na página do *Facebook*. Apesar do período supracitado ser de alguns anos, a pesquisa foi efetivada somente após a conclusão a construção do prédio que se deu em setembro de 2016. Optou-se por aguardar o término do mesmo no intuito de acompanhar a efetivação de um projeto advindo de uma inovação aberta, o que no

¹⁶Significa "**linha do tempo**", na língua portuguesa. O termo *timeline* é bastante conhecido entre os usuários das redes sociais na internet, como o *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Trata-se da ordem das publicações feitas nas plataformas sociais online, ajudando o internauta a se orientar, exibindo as últimas atualizações feitas pelos seus amigos. Disponível em: <https://www.significados.com.br/timeline/>

¹⁷Nome dado a página do Facebook destinada a campanha.

caso, mostrou-se profícuo, haja visto que, segundo informações do site oficial da construtora quase todas as unidades já foram vendidas (Gafisa, 2016)

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados ao longo dessa pesquisa serão divididos em três etapas. A primeira etapa consiste no conhecimento da empresa a descrição da mesma e do projeto. Posteriormente, haverá a análise da página no *facebook* com critérios pré-definidos pelos autores. A última etapa consiste na análise do caso em relação a inovação aberta e ao marketing viral.

Etapa 1: A Gafisa e o projeto *'Follow – The Eureka Building'*

A Gafisa é uma das maiores construtoras brasileiras e responsável pela maioria das inovações nesse setor, atuando há mais 60 anos no mercado nacional e em 40 cidades. Ela foi a primeira a desenvolver ideias que transformaram o mercado imobiliário, como os bairros planejados, os condomínios-clubes, o espaço *gourmet* e os apartamentos com flexibilidade de planta. É uma empresa engajada em processos de inovação que investe em pesquisas para levar soluções em moradia a um número cada vez maior de pessoas. A empresa já entregou ao longo desses anos mais de 1000 empreendimentos e construiu 14 milhões de metros quadrados, totalizando mais de 1 milhão de moradores em suas instalações. Foi a primeira empresa a ser listada na bolsa de Nova York e pioneira no lançamento do primeiro edifício colaborativo, o *"Follow – The Eureka Building"*. Até o ano de 2013 foi premiada 38 vezes, sendo que quatro desses prêmios, apenas no ano de 2012, referem-se ao edifício colaborativo.

Acredita-se que para que a capacidade inovadora da Gafisa virasse um diferencial, ela teria que ser divulgada ao consumidor antes da decisão de compra. Dessa forma, o objetivo da empresa era atingir um público-alvo que ainda não havia

se decidido pela aquisição de um imóvel, convidando-o a “sonhar” junto com a empresa, pois a Gafisa acredita que todas as pessoas são arquitetos em potencial, ou seja, cada um tem em mente sua casa perfeita. Por meio da inovação aberta, a construtora acreditou que poderia realizar vários sonhos, e cada pessoa poderia contribuir com ideias para a construção do seu próprio edifício, nascendo assim o projeto “Edifício Colaborativo”, o primeiro edifício feito pelos consumidores.

O projeto foi realizado em etapas, iniciando com a criação de uma *fanpage*¹⁸ no *Facebook*, onde as pessoas enviavam sugestões para criar o que seria um edifício ideal, posteriormente, um filme de TV mostrava o prédio dos sonhos, convidando os telespectadores para curtir a *fanpage*. Após esse contato inicial com os consumidores, a Gafisa pediu a eles que entrevistassem uns aos outros nas ruas, criando *spots* de rádio colaborativos que incentivassem mais pessoas a contribuir com ideias. Os consumidores foram convidados a dar ideias de nome, sustentabilidade, sobre o apartamento, área de lazer e tecnologia, além de outras ideias gerais. A partir do momento que obteve várias ideias e *views*¹⁹ em sua página, a Gafisa testou as ideias criativas em uma série de TV no canal fechado, o *Discovery Channel*, com 25 episódios. Algumas ideias ajudaram a divulgar ainda mais o projeto, outras, viraram jogos online. Por fim, foram selecionadas algumas ideias dos consumidores para se tornarem concretas.

A partir deste tópico explicando o projeto supracitado, o próximo tópico analisará a página da Gafisa Ideia no *Facebook*.

Etapa 2: Análise da página Gafisa Ideia no Facebook

¹⁸Página na internet criada **especialmente para marcas**, empresas, blogs e etc. Diferente de uma conta comum e pessoal, é um espaço que reúne **fãs ao invés de amigos**, e pode criar uma **comunidade fiel** à sua empresa, além de fortalecer a presença e a impressão que os outros possuem dela. Disponível em: <http://marketingdeconteudo.com/fanpage/>

¹⁹Quantidade de vezes que a postagem ou o anúncio foram vistos. Disponível em: <http://marketingemedia.com.br/voce-sabe-o-que-e-cpc-cpm-ecpm-cpa-cpl/>

A primeira postagem sobre o edifício colaborativo foi em 16 de junho de 2011, agradecendo aos consumidores por curtirem a página Gafisa Ideias e indicando como participar do projeto. Esta postagem inicial obteve 105 curtidas, 52 comentários e 2 compartilhamentos. Observa-se que dentre os comentários, muitos consumidores deram ideias de nome para o empreendimento, alguns deram ideias gerais e também surgiram comentários que não eram referentes ao edifício colaborativo. Entre a primeira e segunda postagem da Gafisa, houve um intervalo de 3 semanas, sendo a segunda postagem dia 7 de julho de 2011. A postagem se referia aos nomes sugeridos pelos consumidores, que nesse curto período de tempo já haviam deixado 700 ideias. O *post*²⁰ teve 37 curtidas e 16 comentários, onde apenas cinco deles não se referiam à ideia de nome. Poucos dias depois a empresa colocou um consumidor que participou dando ideia de nome para o edifício, convidando outros usuários a também colaborar com outras ideias, entretanto a maioria dos comentários era de aprovação do nome sugerido pelo usuário. O último dia para enviar ideias de nomes para o edifício colaborativo foi no dia 13 de julho de 2011, onde a Gafisa postou uma mensagem informando que haviam recebido mais de 830 sugestões, tornando o processo de decisão mais complicado. Esta postagem resultou em apenas dois comentários e 31 curtidas. A postagem posterior a essa mostrou quem eram os 10 finalistas e os nomes que foram sugeridos por eles, contando com 41 curtidas e oito comentários. O nome escolhido para o edifício foi divulgado na página, postando também o seu significado e agradecendo pela colaboração a vencedora e todos os outros que participaram desta fase. Com 55 curtidas e 17 comentários, grande parte das pessoas tiveram reação positiva quanto ao nome escolhido, Eureka. Encerrado esse processo, iniciou-se a etapa para sugestões em outras áreas, como área de lazer, sustentabilidade, tecnologia, apartamento e ideias em geral.

Observa-se que a Gafisa, para incentivar o engajamento dos usuários no *Facebook*, preocupa-se em postar imagens. A partir das sugestões sobre assuntos

²⁰Nome dado as postagens/publicações feitas pelos usuários no Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-page-create-posts>

gerais, criou-se um álbum com ilustrações de 33 dessas sugestões recebidas. O álbum teve 355 curtidas e 60 comentários, porém, nenhum compartilhamento. Os comentários foram positivos e surgiram também outras sugestões. Dentre essas ilustrações, a que obteve maior número de curtidas foi a de existir um sistema purificador de ar nos banheiros. 79 pessoas curtiram, 14 comentaram e um compartilhou.

No dia 16 de novembro de 2011, a Gafisa, por meio de sua página Gafisa Ideias, agradeceu aos participantes do projeto por todas as ideias enviadas a eles, deixando curiosidade nos usuários da página com a frase “Agora chegou a nossa vez de trabalhar duro no Eureka e colocar de pé este edifício colaborativo. Obrigado pelas grandes ideias!”. Neste mesmo mês, poucos dias depois, a empresa postou o orgulho de ter recebido o Prêmio Discovery de Criatividade e Inovação, onde 31 pessoas curtiram e 14 comentaram de forma positiva. No momento em que a empresa anuncia que o edifício colaborativo será construído, 17 pessoas curtiram, cinco comentaram e quatro compartilharam o *post*. Durante os meses de maio, junho e julho de 2013 várias postagens foram feitas sobre a construção do Edifício Colaborativo. Alguns sobre as ideias que foram adotadas para serem concretizadas, outros sobre o lançamento do edifício e planta, e também sobre as vendas dos apartamentos. Durante este período, o total de compartilhamento desses *posts* foi de 256, mais de 2500 curtidas e 161 comentários.

Evidenciando que durante o processo de inovação aberta houve também a utilização da estratégia de marketing viral, além dos compartilhamentos, foi lançado um programa no *Discovery Channel* com o nome “Testando Grandes Ideias”, onde o objetivo era atingir o maior número de pessoas possível e mostrar a elas que as ideias mais criativas estavam sendo testadas para que pudessem ser implantadas. Algumas das ideias testadas foram as seguintes: um escorregador saindo do topo do prédio até a piscina na área de lazer e o elevador para carros. Algumas ideias também se tornaram ações para divulgar o projeto, por exemplo, o quarto de bolinhas e o elevador secreto. Outra evidencia na utilização do marketing viral durante o processo de inovação aberta foi a adoção da ideia de um consumidor, que

resultou em um jogo online. Para que os usuários participassem, a Gafisa lançou o desafio: quem será que faz mais pontos? Estimulando a participação constante das pessoas. Isso gerou uma disputa saudável entre alguns usuários da página.

O projeto do Edifício Colaborativo da Gafisa é um caso concreto de como o marketing viral influencia no processo de inovação aberta. A empresa preocupou-se em atingir o maior número de pessoas possível para ter um grande volume de ideias, além de divulgar este projeto inovador. O *Facebook* é a rede social mais acessada no mundo (TUBENCHLAK, 2013), evidenciando que a ideia inicial desse projeto era a de atingir uma infinidade de pessoas. E, a partir do momento que o projeto foi para um canal pago de televisão e virou um game no *Youtube*, as possibilidades de viralização do projeto se tornaram ainda mais concretas.

Etapa 3: Inovação Aberta e Marketing Viral

Tomando como base os conceitos de Chesbrough (2003), a inovação aberta é definida como um novo paradigma, onde ideias valiosas podem ser provenientes de fontes internas ou externas à empresa. O autor afirma que a inovação aberta vem sendo percebida por alguns empreendedores como uma oportunidade de gerar valor em parceria com os consumidores. Essa definição vai ao encontro da definição de marketing viral de Subramani e Rajagopalan (2003) com a afirmação de que o marketing viral é uma tática na criação de processos onde as pessoas podem comercializar entre si, entretanto, esse é um meio importante para “espalhar a palavra” e estimular a experimentação, adoção e utilização de produtos e serviços. Nota-se uma relação direta entre os dois conceitos à medida que o segundo auxilia a efetivação do primeiro.

O fato de um grande número de pessoas divulgarem as ideias da Gafisa e terem inclusive colaborado para a criação do projeto do edifício, corrobora o que é defendido por Brandtzaeg *et. al.*, (2010), que diz que redes sociais online influenciam o processo de inovação aberta e Croon (2013) que defende a

participação de clientes na criação e novos produtos, pois sabem melhor o que é desejado.

Conforme Silva (2008) e Jiang *et. al.*, (2014) afirmam, através do marketing viral é possível disseminar informações atingindo um grande número de pessoas, fazendo com que auxilie a divulgação e disseminação de informações. Nesse sentido o trabalho realizado pela construtora Gafisa mostrou um mecanismo de marketing viral à medida que utilizou da rede social *Facebook* e estimulou os próprios consumidores a convidar outras pessoas nas ruas para participar da criação de um *spot* de rádio, sendo o objetivo final auxiliar na divulgação e criação de um novo produto, no caso, um empreendimento imobiliário, o prédio colaborativo Eureka. A estratégia de inovação aberta utilizada pela empresa foi além, os consumidores não só colaboraram com ideias no site, mas com o marketing, sendo essa a dinâmica do marketing viral. A Gafisa utilizou além da rede social *Facebook*, vídeos que se tornaram virais à medida que crescia a divulgação e desenvolveram um jogo online para atrair mais colaboradores.

O prédio colaborativo foi de fato construído. A realização da obra baseou-se nas ideias de inúmeros usuários da página. Os criadores consideraram as ideias mais citadas, mais criativas e viáveis de concretização. Os engenheiros e arquitetos fizeram então o projeto e iniciou-se a obra. O Prédio é único, e seu diferencial é a inovação e criatividade, fonte dos próprios consumidores. Um exemplo foi a chopeira instalada ao lado da churrasqueira em cada apartamento. Ideias simples, porém desenvolvidas ao gosto do cliente. Destaca-se que o final do processo de acolhimento das ideias se deu no ano de 2013, mas foi somente em setembro de 2016 que a construção foi findada.

Segundo dados do site oficial da construtora, grande parte das unidades já foi vendida. O prédio foi construído no bairro Brooklin, na cidade de São Paulo, voltado a um público de classe alta que prese conforto e praticidade. Confirma-se a última afirmação ao constatar os serviços e facilidades oferecidos aos moradores: salão de festas, sala de lutas, piscina com borda infinita na cobertura, piscina coberta aquecida, spa, salão de festas com tratamento acústico, sala de yoga, deck

molhado, bar e estar, fitness²¹ com vista panorâmica, salão de jogos, churrasqueira com forno de pizza, sauna, sala de massagem, espaço futon com lareira, contador de calorias na escada, carregador para carro elétrico na garagem, hall social, bicicletário, coleta seletiva de lixo, reuso da água de chuva para regar os jardins, descarte de pilhas, baterias e óleo, horta e pomar, infraestrutura para aquecimento solar, biometria na porta dos apartamentos, tv interativa do térreo, tv nos elevadores com notícias diárias, wi-fi nas áreas comuns, wi-fi no apartamento, som ambiente com *playlist*²² exclusiva follow, portal de serviços do condomínio, concierge, *hostess*²³ e mensageiro, controle de acesso e segurança 24h, lavanderia e *car wash*²⁴, home office, manobrista, bicicletas com cartão.

É possível identificar outras empresas que inovaram a partir da opinião de clientes. A Ruffles, a batata fabricada pela Elma Chips, da empresa Pepsico é um exemplo. Além de inovar no modo ao responder um questionamento crítico dos consumidores a respeito da quantidade de ar contida no pacote, inovou também criando um novo sabor mediante a opinião dos clientes/consumidores. A bala Halls, produto produzido pela empresa Kraft Foods Brasil, após parar de ser fabricada, retornou às gôndolas devido a manifestações realizadas na rede social Orkut. A fiat inovou através da criação de um carro colaborativo, o Fiat Mio, que foi elaborado tendo como base a opinião e vontade futurista que os clientes tinham sobre um carro.

²¹**Palavra** de origem inglesa e significa "**estar em boa forma física**". O termo é normalmente associado à prática de atividade física e se refere ao bom condicionamento físico ou bem estar físico e mental. No presente trabalho, refere-se à área destinada a pratica de atividades físicas como musculação e exercícios aeróbicos. Disponível em: <https://www.significados.com.br/fitness/>

²²Termo inglês que geralmente é utilizado no meio da radiodifusão para se referir a uma determinada lista de canções, que podem ser tocadas em sequência ou embaralhadas. O termo tem vários significados especializados nos domínios da radiodifusão e dos computadores pessoais. No presente trabalho, refere-se a lista de música escolhida pelos idealizadores do projeto. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Playlist>

²³Anfitriã (o); aquela que, num evento ou festa particular, recebe os convidados ou hóspedes. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/hostess/>

²⁴Nome dado ao serviço de lavagem de carro do prédio. Disponível em: <https://www.gafisa.com.br/follow>

Quando analisada individualmente, algumas postagens aparentemente demonstraram não haver tanta repercussão por registrar poucos *likes*²⁵ ou compartilhamentos. No entanto, quando analisados os números da campanha realizada pela Gafisa nota-se que isso ocorreu de outra forma. A *fanpage* nesse período teve mais de 1 milhão de *post views*²⁶, 39 mil likes e recebeu mais de 3 mil ideias. A partir das ideias a empresa criou um série com 25 episódios em um canal da TV paga , *Discovery Channel*, onde testavam as ideias mais criativas. Uma das ideias virou um jogo online, que impactou mais de 39 mil internautas, e fonte de outras divulgações do projeto. Foram identificadas as palavras mais usadas na *fanpage* para a criação de anúncios de revista e jornal. Segundo informações da empresa, em dois meses 38 milhões de pessoas foram impactadas e 1600 contatos diretos foram gerados para venda. O *awareness*²⁷ da Gafisa saltou de 38% no ano de 2010 para 59% em 2011, e elevou a intenção de compra em 42%. O final deste projeto se traduziu em lucros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da Gafisa era atingir pessoas que ainda não estavam certas em relação a compra de um imóvel e dar uma face mais jovial e próxima do público à empresa. A empresa atingiu o objetivo à medida que atingiu grandes números de pessoas e obtiveram êxito em vendas, o que pode ser observado no tópico anterior. Com a campanha, também obtiveram sucesso em relação à imagem da marca no mercado, uma vez que passou a ser vista como uma organização inovadora e próxima aos clientes.

²⁵É uma forma de analisar o quanto você está sendo bem avaliado pelos usuários da rede social. Disponível em: <http://www.i9socialmedia.com/o-significado-do-%E2%80%9Clike%E2%80%9D-no-facebook/>

²⁶Termo usado para designar a quantidade de vezes que uma publicação da página do facebook foi vista.

²⁷Termo usado para identificar a maneira como clientes potenciais percebem determinadas marcas, é normalmente associado um determinado produto. Sua tradução literal do inglês é notoriedade da marca. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/brand-awareness/84843/>

Ao apresentar a estratégia utilizada por essa organização, o objetivo do trabalho foi atingido uma vez que investigou o caso de uma construtora brasileira que utilizou o *Facebook* para promover a inovação aberta e explicitou a influência marketing viral neste processo. Como contribuição prática, tem-se a notória relevância das redes sociais no processo de inovação e divulgação das organizações, fortalecendo assim a necessidade de os gestores atentarem-se para o uso dessas ferramentas.

Contribui-se teoricamente à medida que se considera escassos estudos com essa abrangência, auxiliando assim a robustez de estudos na área e também pelo fato de apresentar o marketing viral no uso da inovação aberta. Apesar de inovador, o presente estudo teve como limitação a realização da pesquisa somente com uma organização, abrindo margem para possibilidades de estudos futuros abordando números maiores de empresas, bem como explorar o assunto de forma mais profunda. Sugere-se também, que para estudos futuros se realize estudos relacionando à abordagem de marketing viral e inovação aberta tanto por parte dos gestores como dos consumidores. Estudos abordando essas duas vertentes podem contribuir com outras organizações em seus processos de inovação.

Por fim, acredita-se que este estudo contribui com uma pequena parte de um grande universo que deve ser investigado. Há escassez em estudos que evidenciam a relação entre marketing viral e inovação aberta, sendo este um ponto de partida para novas investigações.

OPEN INNOVATION ON FACEBOOK: A CASE STUDY FROM A VIRAL MARKETING PERSPECTIVE

ABSTRACT

Open innovation is profoundly changing the organizational environment as well as the way communication between individuals connected to the internet, especially

social networks. Thus, this study aimed to understand how viral marketing influenced the process of open innovation of a Brazilian construction company through a case study. The results show that viral marketing had a strong influence in this process, with 38 million people impacted in just two months. Knowing that there is a shortage of studies that show the relationship between viral marketing and open innovation, it is believed that this work contributes to investigations in this area.

KEYWORDS: OPEN INNOVATION. VIRAL MARKETING. COCREATION.

REFERÊNCIAS

ABEDNIYA, A.; MAHMOUEI, S. S. The impact of social networking websites to facilitate the effectiveness of viral marketing. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 1(6), 2010.

AGHDAIE, S. F. A.; SANAYEI, A.; ETEBARI, M. Evaluation of the Consumers' Trust Effect on Viral Marketing Acceptance Based on the Technology Acceptance Model. *International Journal of Marketing Studies*,4(6), p79, 2012.

BENSEN, C. Using Social Media to Drive Product Innovation: Squishable.com's Success Story. *Social Business Connection*. 2013. Disponível em: <<http://en.community.dell.com/dell-groups/sbc/b/weblog/archive/2013/02/19/using-social-media-to-drive-product-innovation-squishable-com-s-success-story.aspx>> Acesso em 29 de ago. 2016.

Botha, E.; Reyneke, M. To share or not to share: the role of content and emotion in viral marketing. *Journal of Public Affairs*, 13(2), 160-171, 2013.

BRANDTZÆG, P. B.; FØLSTAD, A.; OBRIST, M.; GEERTS, D.; BERG, R. Innovation in online communities—towards community-centric design. In *User centric media* (pp. 50-57). Springer Berlin Heidelberg, 2010.



CARTONI, D.; GARDIM, N.; CABALLERO, S.; SILVEIRA, M. A. Contributions of Social Networking for Innovation. *Journal of technology management & innovation*, 8, 46-46, 2013.

CHA, J. Usage of video sharing websites: Drivers and barriers. *Telematics and Informatics*, 31(1), 16-26, 2014.

CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2003.

CHU, S. C.; KIM, Y. Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47-75, 2011.

COHEN, E. L. What makes good games go viral? The role of technology use, efficacy, emotion and enjoyment in players' decision to share a prosocial digital game. *Computers in Human Behavior*, 33, 321-329, 2014.

CROON, Svenja. *Co-innovation: developing new products and services in cooperation with customers in social media platforms-customer motives*. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. University of Twente, 2013.

DAHLANDER, L.; FREDERIKSEN, L.; RULLANI, F. Online communities and open innovation. *Industry and innovation*, 15(2), 115-123, 2008.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Pearson Brasil, 2004.

DUNCAN, R. D. *The role of online social networks in inter-firm collaborative innovation and problem solving (Doctoral dissertation)*. University of South Africa, 2011.

EBRAHIM, N. A.; AHMED, S.; TAHA, Z. Innovation and R&D activities in virtual team. *European Journal of Scientific Research*, 34(3), 297-307, 2009.



FÜLLER, J.; BARTL, M.; ERNST, H.; MÜHLBACHER, H. Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development. *Electronic Commerce Research*, 6(1), 57-73, 2006.

GAFISA. Disponível em: <https://www.gafisa.com.br/imoveis/sp/sao-paulo/follow#/>. Acesso out/2016.

GUIMARÃES, L. Marketing Digital. Valinhos: Anhanguera Educacional. p. 1-101. Disponível em: <<http://anhanguera.com>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

INVENTTA. Ferramentas de inovação aberta. Disponível em: www.inventta.net. Acesso em 26 ago. 2013.

JIANG, L.; MIAO, Y.; YANG, Y.; LAN, Z.; HAUPTMANN, A. G. Viral Video Style: A Closer Look at Viral Videos on YouTube. In *Proceedings of International Conference on Multimedia Retrieval* (p. 193). ACM, 2014.

JUNG, C. F. Metodologia para pesquisa e desenvolvimento. Rio de Janeiro (RJ): Axcel Books do Brasil Editora Ltda, 2004.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68, 2010.

LANCE, P.; GUY J, G. From subservient chickens to brawny men: A comparison of viral advertising to television advertising. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 4-33, 2006.

LEMOS, C.; LASTRES; H. M. M.; ALBAGLI, S. Inovação na era do conhecimento. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 122-144, 1999.

MACEDO, M. T. Inovação Aberta: um estudo sobre a Inovação Aberta na literatura Internacional e Nacional. Universidade Católica de Brasília. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa Strictu Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Brasília, 2012.



MANYIKA, J. M.; ROBERTS, R. P.; SPRAGUE, K. L. Eight business technology trends to watch. *McKinsey Quarterly*, 1, 60, 2008.

NELSON-FIELD, K.; RIEBE, E.; NEWSTEAD, K. The emotions that drive viral video. *Australian Marketing Journal (AMJ)*, 21(4), 205-211, 2013.

PITASSI, C. Inovação aberta na perspectiva das empresas de economias emergentes: proposta de articulação conceitual. *RAI: revista de administração e inovação*, 9(3), 77-102, 2012.

RECUERO, R. Diga-me com quem falas e dir-te-ei quem és: a conversação mediada pelo computador e as redes sociais na internet. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, 1(38), 2009.

RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. Sulina, 2009.

RITZER, G.; JURGENSON, N. Production, Consumption, Prosumption The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of consumer culture*, 10(1), 13-36, 2010.

SARTORI, R. V. Instrumento de gerenciamento de reputação nas redes sociais online como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.

SHARMA, A.; SHETH, J. N. Web-based marketing: the coming revolution in marketing thought and strategy. *Journal of Business Research*, 57(7), 696-702, 2004.

SILVA, F. Redes sociais são ferramentas-chave para se alcançar a inovação aberta. 2013. Disponível em: <<http://fs.eti.br/redes-sociais-sao-ferramentas-chave-para-se-alcançar-a-inovacao-aberta/>> Acesso em: 24 ago. 2016.

SILVA, N. F. Marketing viral: quando os internautas são a melhor propaganda. Doctoral dissertation, Mestrado em Teorias e Tecnologias da Comunicação. Universidade de Brasília, Brasília, 2008.



SUBRAMANI, M. R.; RAJAGOPALAN, B. Knowledge-sharing and influence in online social networks via viral marketing. *Communications of the ACM*, 46(12), 300-307, 2003.

TAPSCOTT, D. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Singular Digital, 2007.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais: Cases, Conceitos, Dicas e ferramentas**. São Paulo: M. BOOKS DO BRASIL, 2010.

THACKERAY, R.; NEIGER, B. L.; HANSON, C. L.; MCKENZIE, J. F. Enhancing promotional strategies within social marketing programs: use of Web 2.0 social media. *Health promotion practice*, 9(4), 338-343, 2008.

TORRES, C. *A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec, 15-83, 2009.

TUBENCHLAK, D. B. *Fatores motivacionais da comunicação boca-a-boca eletrônica positiva entre consumidores no Facebook*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, 2013.

XIONG, L.; HU, C. Harness the power of viral marketing in hotel industry: a network discount strategy. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(3), 234-244, 2010.

WIND, J.; MAHAJAN, V. *Digital marketing: global strategies from the world's leading experts*. John Wiley & Sons, 2002.

WIND, J.; RANGASWAMY, A. Customerization: the next revolution in mass customization. **Journal of interactive marketing**, 15(1), 13-32, 2001.

YANG, J.; YAO, C.; MA, W.; CHEN, G. A study of the spreading scheme for viral marketing based on a complex network model. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 389(4), 859-870, 2010.



VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, 20(5), 383-386, 2007.

ZHU, Z. Discovering the influential users oriented to viral marketing based on online social networks. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 392(16), 3459-3469, 2013.