

IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS CORPORATIVOS NO USO DE MÍDIAS SOCIAIS NO SETOR DE TECNOLOGIA NO BRASIL

Gabriel Geraldês De Almeida - Universidade de São Paulo

Vivaldo José Breternitz - Universidade de São Paulo

Fábio Lotti Oliva - FEAUSP

Resumo

O uso das mídias sociais é uma tendência tecnológica crescente no mundo atual e pode trazer tanto oportunidades para as empresas, como riscos. Sendo assim, este estudo tem como objetivo mapear os agentes envolvidos durante uma campanha em mídias sociais, os riscos ao se utilizar as redes sociais e descrever alguns dos tratamentos possíveis a serem realizados pelas empresas do setor de TI no Brasil. Com isso, os riscos muitas vezes desconhecidos que podem criar impactos negativos às empresas serão gerenciados com o devido planejamento e controle das mídias sociais minimizando o cenário de incerteza. Para se compreender o escopo, foi realizado um embasamento teórico com a revisão dos principais conceitos sobre mídias sociais e gestão de risco, para facilitar o desenvolvimento de estratégias de prevenção de risco e aproveitamento de oportunidades. Para descrever as características de mercado foi realizada uma pesquisa qualitativa e conclusiva através de uma abordagem direta, em entrevistas semiestruturadas com especialistas em canais digitais no setor de TI. Isso permitirá que os tomadores de decisão no setor possam compreender melhor todos os aspectos que envolvem o ambiente de valor.

Identificação e tratamento dos riscos corporativos no uso de mídias sociais no setor de tecnologia no Brasil

Resumo: O uso das mídias sociais é uma tendência tecnológica crescente no mundo atual e pode trazer tanto oportunidades para as empresas, como riscos. Sendo assim, este estudo tem como objetivo mapear os agentes envolvidos durante uma campanha em mídias sociais, os riscos ao se utilizar as redes sociais e descrever alguns dos tratamentos possíveis a serem realizados pelas empresas do setor de TI no Brasil. Com isso, os riscos muitas vezes desconhecidos que podem criar impactos negativos às empresas serão gerenciados com o devido planejamento e controle das mídias sociais minimizando o cenário de incerteza. Para se compreender o escopo, foi realizado um embasamento teórico com a revisão dos principais conceitos sobre mídias sociais e gestão de risco, para facilitar o desenvolvimento de estratégias de prevenção de risco e aproveitamento de oportunidades. Para descrever as características de mercado foi realizada uma pesquisa qualitativa e conclusiva através de uma abordagem direta, em entrevistas semiestruturadas com especialistas em canais digitais no setor de TI. Isso permitirá que os tomadores de decisão no setor possam compreender melhor todos os aspectos que envolvem o ambiente de valor.

Palavras-chave: Gestão de risco, mídias sociais, ambiente de valor, identificação de riscos.

Abstract: The use of social media and an increasing technological trend in the current world can bring several opportunities for companies and many risks. From this scenario, the study aims to map which agents are involved during a media campaign, to map out the risks when social networks are used and to describe some treatments in Brazil IT companies. In this way, the often-unknown risks that can create negative impacts, will be manage and planned to minimize the scenario of uncertainty. To understand the scope, a theoretical review of the main media concepts was carried out, as well as an understanding of the main risk management concepts to facilitate the development of a strategy for risk prevention and the use of opportunities. A qualitative and conclusive research was carried out with a direct approach, using some questions in a semi-structured interview with specialists in digital channels in information technology sector. These results could be considered a base of the risk management framework and with the understanding the media management process could allow decision makers in a value environment.

Keywords: Risk management, social media, value environment, risk identification.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, novas mídias sociais surgem e cada vez mais pessoas se tornam adeptas a essa tecnologia. Esse crescimento grande atrai atenções dos departamentos de marketing e comunicação enquanto cresce o uso de mídias sociais como Facebook, YouTube e o Twitter, há empresas que ainda não se adaptaram à ideia de utilização de um simples blog (BARGER, 2012).

As empresas podem utilizar as mídias sociais de duas formas, como meio de comunicação para se criar conhecimento sobre a empresa e produtos, fornecendo informações e influenciando atitudes e outros objetivos correlatos a comunicação ou como meio para interagir diretamente com os usuários das mídias sociais para que realizem compras e vendas (BELCH e BELCH, 2008).

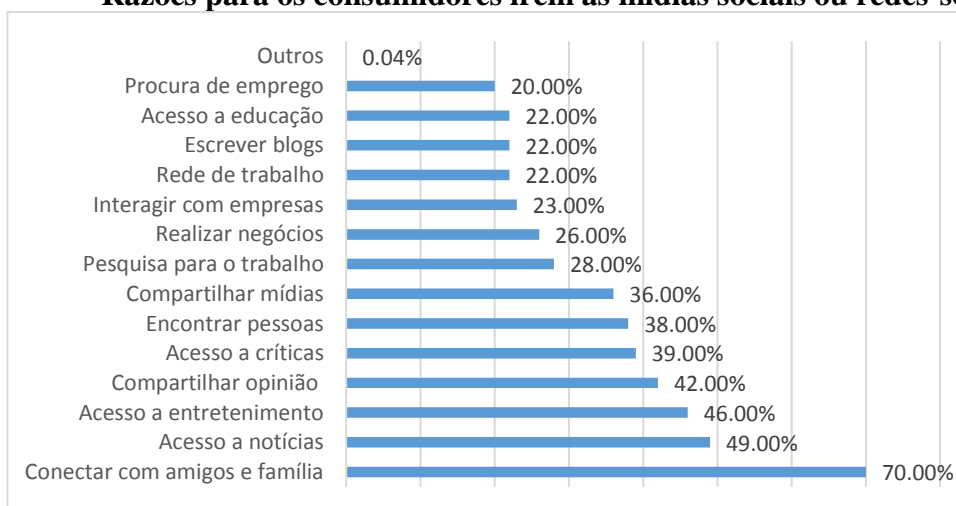
Segundo o relatório da TrackMaven (2016), as empresas do setor de tecnologia da informação (TI), principalmente nas áreas de hardware possuem grande presença em redes sociais como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram e Pinterest, com cerca de 1.7 milhões de seguidores no total dessas redes. Sendo que o Facebook é a rede social com maior audiência com aproximadamente 1.2 milhões de curtidas em suas páginas. Entretanto, a mídia social mais efetiva é o Instagram e a empresa que melhor trabalha com esta mídia é a Sony que possui um engajamento com seus seguidores maior que as demais empresas.

O mesmo relatório, também relata que na área de software a rede social com maior audiência é o LinkedIn, no entanto, o canal mais efetivo é novamente o Instagram, onde a IBM é a empresa que possui mais seguidores engajados, seguida pela Microsoft e HP. Outra área importante do setor de TI é a de *professional services* onde apesar do Facebook, Twitter e LinkedIn serem importantes, a rede social mais efetiva é o Instagram e a empresa líder é a Cisco com média de 620 interações por publicação.

Apesar do uso das mídias sociais trazer diversos benefícios para as empresas e ser uma ferramenta de marketing eficaz, também possui diversas implicações para as empresas, pois ao permitirem o diálogo com os usuários, essas interações passam a ser menos controladas pela empresa e não podem ser geridas com antecedência (AULA, 2010).

Outro ponto importante é que segundo pesquisas do IBM Institute for Business Value (2011) cerca de 23% dos entrevistados quando questionados sobre o motivo do uso de mídias sociais indicaram que utilizam essas redes para interagir com marcas, de acordo com o gráfico abaixo:

Figura 1
Razões para os consumidores irem as mídias sociais ou redes-sociais



Fonte: IBM Institute for Business Value (2011)

A partir deste cenário este estudo tem como objetivo mapear quais os agentes envolvidos durante uma campanha em mídias sociais, mapear quais os riscos ao utilizarem as redes sociais e descrever alguns dos tratamentos possíveis a serem realizados pelas empresas do setor.

Sendo assim, os resultados deste estudo de caráter único facilitarão a gestão de mídias sociais corporativas do setor de tecnologia de informação. Uma vez que os riscos muitas vezes são desconhecidos e podem criar impactos negativos às empresas e por ocorrerem em mídias sociais esses impactos podem ser imensuráveis e devastadores à empresa. Com a possibilidade de conhecer os potenciais riscos, será mais fácil realizar o planejamento e controle das mídias sociais e tomar as decisões relativas já que não é possível realizar essas atividades com antecedência.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para compreender o escopo deste artigo, facilitar as análises e resultados foi realizada uma revisão teórica dos principais conceitos sobre mídias sociais e uma compreensão dos principais conceitos de gestão de risco.

2.1 Mídias Sociais

As mídias sociais são grupos de aplicações baseadas na internet construídas sobre fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário (KAPLAN e HAENLEIN, 2010). Os autores Kiezmann, Hemkens, McCarthy *et al.* (2011) complementam esse conceito introduzindo a ideia de que plataformas móveis também são meios de consumo de mídias sociais.

As mídias sociais são classificadas segundo Kaplan e Haenlein (2010), em seis tipos, blogs, projetos colaborativos, redes sociais, comunidades de conteúdo, mundos virtuais sociais e mundos virtuais de jogos. Um blog segundo Coutinho e Bottentuit Junior (2007) é uma página disponível na internet que pressupõe uma atualização periódica através de mensagens, que podem ser construídas por textos, imagens ou vídeos, essas mensagens são apresentadas no modo cronológico, sendo as mensagens mais recentes apresentadas primeiro.

Os projetos colaborativos segundo Kaplan e Haenlein (2010) permitem que diversos usuários simultaneamente criem ou alterem conteúdo, a fim de possuir um resultado final melhor, um exemplo de projetos colaborativos é a Wikipédia, uma enciclopédia livre onde todos os usuários podem produzir conteúdo e editar.

Por sua vez, as redes sociais são serviços online que permitem aos usuários construir perfis públicos ou semi-públicos em um sistema limitado, permite também a articulação de uma lista de outros usuários que possuem uma conexão e possam ver e cruzar a sua lista de conexões com as conexões feitas por outros usuários nesse sistema, além de permitir que os usuários publiquem fotos e vídeos e conversem entre si através de *chat* (HENDERSON; BOWLEY, 2010).

A primeira rede social reconhecida foi a “sixdegrees.com” lançada em 1997 que permitia aos usuários realizarem uma lista de amigos, enviarem mensagens para esta lista e construírem seus perfis, esse serviço online foi descontinuado em 2000, porém outras redes sociais surgiram, como por exemplo o MySpace em 2003, o Facebook em 2004 e o Twitter em 2006 (LUSTED, 2011).

As comunidades de conteúdo possuem o objetivo principal de compartilhar diversos formatos de mídia entre os seus usuários, geralmente não necessitam a criação de um perfil (perfil), alguns exemplos de comunidade de conteúdo são o Flickr para compartilhamento de fotos, o Youtube para compartilhamento de vídeos, o Slideshare para compartilhamento de apresentações entre diversos outros (KAPLAN; HAENLEIN, 2010).

As últimas categorias de mídias sociais são os mundos virtuais sociais e de jogos, esses mundos virtuais são ambientes tridimensionais online que permitem que seus usuários

interajam com outros usuários via avatar e objetos, ao passo que os mundos virtuais sociais são desenvolvidos para interação entre os usuários (ZHANG, DANG, BROWN et al., 2016), um exemplo de mundo virtual social foi o second life. Por sua vez, o mundo virtual de jogos está em crescimento e já é parte diária do entretenimento de muitas pessoas, esses jogos são mais conhecidos como *massively multiplayer online roleplaying games (MMORPGs)*, e atraindo diariamente novos e fiéis usuários que podem jogar sem pagamento dependendo do jogo ou podem adquirir itens virtuais nos jogos, um mundo virtual de jogos mais conhecidos é o *World of Warcraft* (JIN, SUN, WANG et al., 2017).

2.2 Gestão de Risco Corporativo

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2009), todas as empresas estão expostas a sofrer influências de fatores internos e externos e esses podem ter resultados positivos ou negativos, gerando um cenário de incerteza para as companhias atingirem seus objetivos, essa incerteza caso negativa é o risco que a companhia sofre e caso positiva pode ser uma oportunidade. De acordo com Oliva, Sobral, Damasceno *et al.* (2014), a gestão do risco permite as companhias compreenderem todas as incertezas, consequências e desenvolverem estratégias para prevenir os riscos e aproveitar as oportunidades.

Os riscos devem ser compreendidos considerando-se sua natureza, podendo ser categorizados em riscos financeiros, os quais são os riscos monetizáveis, ou seja com uma análise financeira é possível mensurar esse risco; outro tipo de risco é o não financeiro, relacionado a negócios ou operacional; os riscos controláveis, que a empresa pode controlar, como por exemplo a implementação de um novo modelo de TI; há ainda os não controláveis que são os riscos que as empresas não podem controlar, como por exemplo, o preço das commodities e por fim, os riscos internos e externos, sendo o primeiro inerentes a companhia e o último, relacionados ao ambiente onde a empresa está inserida (FRAGNIÈRE; SULLIVAN, 2007).

Caso a gestão desses riscos seja realizada, haverá diversos benefícios para empresa, como por exemplo, fazendo parte da cultura da empresa, a gestão de risco permitirá a criação de um ambiente mais inovador e com maior adaptabilidade às mudanças do mercado, diminuirá a rotatividade dos colaboradores e a tornará atrativa a potenciais talentos, além disso, melhorará a reputação da empresa, minimizará as chances de agências diminuírem a nota da companhia, aumentará o custo de capital e permitirá maior estabilidade financeira e econômica (TAYLOR, 2014).

2.2.1 Avaliação de Risco Corporativo

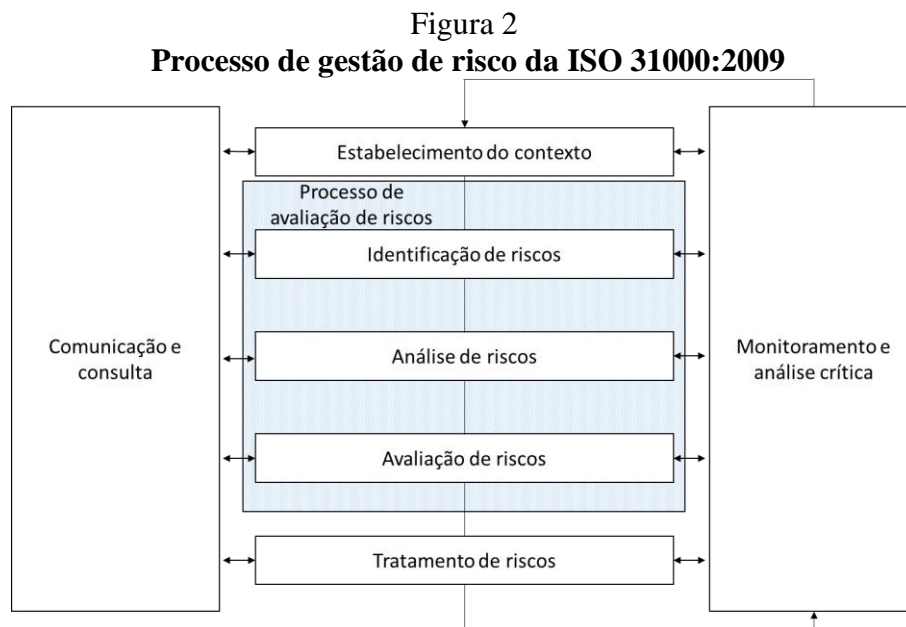
A abordagem adotada para o desenvolvimento da avaliação de risco corporativo será baseada na ISO 31000, que foi publicada em 2009 pela *International Organization for Standardization* (ISO) e tem como objetivo definir padrões de gerenciamento de riscos internacionais (MYBURGH, 2010). Esta norma é composta de três itens principais, os princípios, a estrutura e o processo, sendo necessário desenvolver todo o conhecimento para uma melhor compreensão do processo de avaliação de riscos.

Segundo Purdy (2010), para a implementação do ISO 31000 de modo eficaz e eficiente há uma série de princípios que devem ser seguidos como: (1) criar e proteger o valor, (2) ser parte integral de todo o processo organizacional, (3) ser parte do processo decisório, (4) abordar explicitamente a incerteza, (5) ser sistemático, estruturado e oportuno, (6) utilizar as melhores informações possíveis, (7) ser feito sob medida, (8) considerar fatores humanos e culturais, (9) ser transparente e inclusivo, (10) ser dinâmico, iterativo e responder a mudanças e (11) facilitar a melhoria contínua da organização.

A estrutura irá garantir que a gestão de risco seja integrada à empresa em um processo suportado, iterativo e eficaz. Dessa forma, a gestão de risco será um componente ativo na

governança, estratégia e cultura corporativa e toda a informação derivada deste processo será adequadamente reportada e utilizada para base de tomada de decisões, responsabilizando todos os níveis hierárquicos. Os componentes que pertencem a estrutura são o (1) mandato e comprometimento com a gestão de risco, (2) concepção da estrutura para o gerenciamento de riscos que inclui a compreensão do contexto da empresa, a política de gestão de risco, a responsabilização, a integração aos processos organizacionais, os recursos e mecanismos de comunicação interno e externo, (3) implementação da estrutura e do processo de gestão de risco, (4) monitoramento e análise da estrutura e (5) melhoria contínua (GJERDRUM; PETER, 2011, ABNT, 2009).

O processo segundo a ABNT (2009), é composto por 5 etapas de acordo com a figura 2.



Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (2009)

A primeira etapa é a comunicação e consulta, esta visa que o fluxo de informação ocorra entre todas as partes interessadas, sendo essas internas ou externas, e durante todo o processo de gestão de risco, a fim da compressão de todas as partes sobre os critérios que guiam as decisões considerando os interesses de cada parte (PURDY, 2010). A segunda etapa é o estabelecimento do contexto, nesta etapa a empresa irá definir os objetivos e os parâmetros internos e externos que serão considerados para se realizar a gestão de risco (ABNT, 2009).

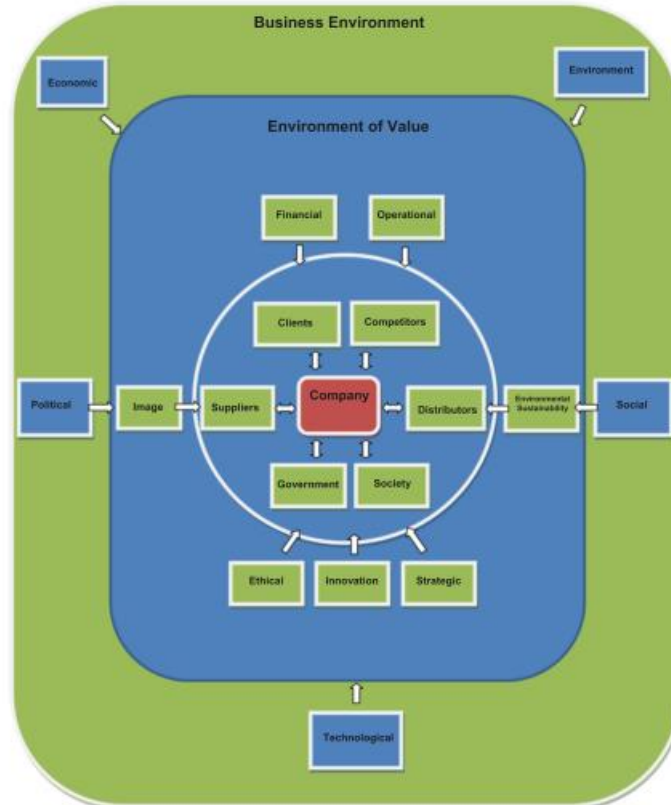
Na terceira etapa há o processo de avaliação de risco, este é dividido em três fases: (1) identificação dos riscos, importante para elencar as fontes de risco, (2) reconhecimento de onde irão ocorrer os impactos e (3) identificação de quais são os eventos que podem impactar a empresa (ABNT, 2009).

Para a identificação do risco é necessário um conhecimento profundo das empresas e do mercado onde ela atua, juntamente com todos os ambientes em que está inserida e os objetivos operacionais e estratégicos. Esta é uma das etapas mais importantes no processo de gestão de risco, pois é a partir dela que as empresas irão garantir que todas as atividades de valor agregado tenham os riscos avaliados (THE ASSOCIATION OF INSURANCE AND RISK MANAGER, 2010).

Oliva (2016), propõe um modelo conceitual para identificar os riscos corporativos no ambiente de valor da empresa, conforme a figura 3. O ambiente em que a empresa está inserida irá se constituir a partir de suas diversas relações, podendo ser dividida em dois ambientes, o

macroambiente constituído pelas forças que podem influenciar o destino das empresas, sendo as principais, econômica, social, política, tecnológica e ambiental; e o microambiente que possui como seus agentes os clientes, fornecedores, distribuidores, sociedade, governo e competidores, e é neste ambiente que agem as forças da indústria, que podem mudar o destino das empresas a partir das manifestações de poder, barganha, oportunidade, inovação e estratégias dos participantes.

Figura 3
Risco corporativo no ambiente de valor



Fonte: Oliva (2016)

A partir das interações com os membros que compõe o microambiente é gerado o ambiente de valor, quando ambas as partes realizam o melhor possível para a outra (OLIVA, 2016). Após a identificação deverá ser feita uma análise dos riscos, essa contemplará o desenvolvimento e a compreensão dos riscos identificados e servirá de base para a terceira fase que é a avaliação. Esta fase irá facilitar a tomada de decisão, sendo possível identificar quais os riscos que necessitarão de alguma forma de tratamento e qual será a prioridade entre eles (ABNT, 2009).

A quarta etapa é o tratamento de riscos, esta etapa contempla as atividades de selecionar e implementar o melhor modo de controle para tratar o risco, esta é a etapa essencial para qualquer processo de gestão de risco, pois nela se determina como se responder ao risco que foi identificado, uma vez que será possível identificar como ele será maléfico a empresa, a probabilidade de ocorrer, o custo do risco e os seus limites de gerenciamento (CHAPMAN, 2011).

Há quatro modos para realizar o tratamento dos riscos, evitar o risco que seria não iniciar a atividade que envolve o risco; aceitar ou aumentar o risco a fim de que este se transforme em uma oportunidade; a transferência ou compartilhamento do risco onde se faz com que outras empresas o assumam, e a última de controlar o risco, podendo mudar a probabilidade que esse

ocorra, ou tentando alterar as consequências ou mudando a sua fonte (THE ASSOCIATION OF INSURANCE AND RISK MANAGER, 2010, PURDY, 2010).

A quinta etapa é o monitoramento e análise crítica, a qual deve ser bem planejada, pois a partir desta se permite que sejam realizados o monitoramento e a vigilância regular dos riscos. Os resultados desta etapa também permitirão que seja realizada uma medida dos resultados e que estes sejam analisados de um modo crítico para a empresa aperfeiçoar o seu modelo de gestão de risco já implementado (ABNT, 2009).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo, foi definida uma abordagem metodológica, a fim de mapear os envolvidos em campanhas nas mídias sociais, os riscos a serem realizados e descrever alguns tratamentos. Para tal, foi essencial definir o gênero e tipo da pesquisa, população e amostra, coleta e análise de dados (GIL, 2002).

3.1 Gênero da Pesquisa

Segundo Demo (1994) uma pesquisa pode ser enquadrada em quatro gêneros distintos, teórica, metodológica, empírica ou prática. Optou-se neste artigo pelo desenvolvimento de um estudo empírico, que de acordo com Torres (2005), é definido como “denominados por pesquisa-ação, qualitativa, quantitativa, não experimental, ex post facto, estudo de caso, pesquisa descritiva, pesquisa quantitativa para depois propor modelo, quantitativo-qualitativa, pesquisa de efeito-causa-efeito, experimental, pesquisa de campo, pesquisa avaliativa e survey”.

3.2 Tipo de Pesquisa

Há duas grandes diferenças em relação ao tipo de pesquisa, pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa e em relação aos objetivos, como exploratória ou conclusiva (MALHOTRA, 2006). A pesquisa qualitativa é desenhada para explorar os elementos humanos, sendo um método específico para compreender as experiências e conhecimentos dos indivíduos e assim permitir compreensão das metas, intenções e implicações de uma pesquisa. Esta abordagem é geralmente utilizada para explorar novos fenômenos e ter um melhor entendimento de um problema (GIVEN, 2008).

Por sua vez uma pesquisa quantitativa é a realização de um estudo estatístico com o fim de descrever as características de um determinado fato ou situação, mensurados de modo numérico por amostras representativas da população alvo (PINHEIRO, DE CASTRO, SILVA *et al.*, 2011).

Outra definição de pesquisa está relacionada a seu tipo, exploratória ou conclusiva, segundo Malhotra (2006) a pesquisa exploratória é definida como: “um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”. Ainda de acordo com o autor a pesquisa conclusiva é “um tipo de pesquisa concebida para auxiliar o tomador de decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação em determinada situação”.

Sendo assim foi definido que este artigo é uma pesquisa qualitativa e conclusiva, quando em conjunto esses tipos de pesquisa possuem a finalidade de descrever características ou informações de mercado (Malhotra, 2006).

3.3 Fontes de Dados, Técnicas e Instrumentos de coleta

Segundo Seabra (2013) existem dois tipos de dados, os primários que são coletados pelo pesquisador para realizar a sua pesquisa e os secundários, obtidos através de outras fontes que não foram coletados diretamente pelo pesquisador para sanar o problema da pesquisa. Para esta

pesquisa foi realizada uma coleta de dados para obtenção dos dados primários e para o desenvolvimento teórico e para análises foram utilizados os dados secundários.

A abordagem para a coleta dos dados primários foi direta, os objetivos da pesquisa foram expostos aos entrevistados, realizadas entrevistas pessoais, onde os entrevistadores entraram em contato com os entrevistados e realizam perguntas e registraram as respostas (MALHOTRA, 2006). Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas em canais digitais no setor de TI sendo que a pesquisa semiestruturada é quando o pesquisador organiza as questões sobre o tema que está estudando, mas permite e algumas vezes incentiva o entrevistado a comentar livremente sobre o tema principal e os seus desdobramentos (PÁDUA, 2007).

Geralmente na realização de estudos não é possível pesquisar toda a população, assim pode-se estudar uma amostra da população podendo ser probabilística, onde a amostra é definida de modo aleatório ou não probabilística onde amostra é definida de modo não aleatório (SILVA, 2009). Uma amostra não probabilística e por conveniência foi utilizada, segundo Honorato (2004) são amostras escolhidas por serem mais acessíveis ou fáceis de serem avaliadas, o tamanho amostral da pesquisa foi de 6 entrevistados.

3.4 Análise e Apresentação dos Dados

Em relação ao método de análise de pesquisas qualitativas, optou-se por utilizar a análise de conteúdo que segundo Bardin (*apud* MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011) é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. ... A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) ”.

Dentro da análise de conteúdo segundo Bardin (*apud* DESLANDES e GOMES, 2009), há quatro tipos distintos de análise de conteúdo, a análise de avaliação ou análise representacional, a análise de expressão, a análise de enunciação e a análise temática. Desses quatro tipos de análise optou-se por utilizar a análise temática que consiste em descobrir a essência do sentido que compõe a comunicação e o significado da presença ou a frequência de aparição de um termo ou frase para o objeto de pesquisa.

Em relação aos procedimentos metodológicos escolhidos, a análise de conteúdo segundo Deslandes e Gomes (2009) contempla a categorização, inferência, descrição e interpretação da pesquisa. Segundo Moraes (1999) a categorização é um procedimento de agrupamento considerando uma parte comum, semelhança ou analogia, segundo critérios estabelecidos durante o processo.

A inferência de acordo com Deslandes e Gomes (2009) ocorre quando se deduz de maneira lógica algo do conteúdo que analisado e é necessário partir de premissas já aceitas em outros estudos em relação ao tema analisado. Por sua vez, a descrição é enumeração das características das entrevistas após um tratamento analítico.

Por fim a interpretação que segundo Deslandes e Gomes (2009) é o ato de relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) do texto e para tal interpretação deve-se ter como base as inferências realizadas e uma sólida base teórica do tema pesquisado e para que se possa concluir essa interpretação é necessário realizar uma síntese entre as questões de pesquisa, resultados obtidos, inferências realizadas e perspectivas teóricas utilizadas. Ao realizar essa interpretação se consolidará a base da estrutura de gestão de risco de acordo com o ambiente de valor da empresa (OLIVA, 2016).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção será exposto um *overview* do uso de mídias sociais realizados pelas empresas, os processos de comunicação em mídias sociais, a descrição dos riscos existentes, a

análise do macroambiente e microambiente do setor, os riscos identificados e alguns potenciais tratamentos.

4.1 Indústria

Segundo relatório da PWC (2017a), o setor de TI pode ser dividido em 8 áreas, internet, semicondutores, *software services*, *software*, produtos eletrônicos, *hardware*, EMS e distribuição e comunicações. Por conseguinte, o perfil das empresas entrevistadas nesse artigo encaixa-se em empresas de *hardware* e *software*.

Segundo mesmo relatório da PWC, os principais *players* do mercado de hardware são Dell, HPinc, HPE, IBM, Lenovo e Xerox. Apesar de ter diminuído em 3,4% a receita do 4º trimestre de 2016 quando comparado ao ano anterior, essas empresas estão passando por grandes transformações como fusões, aquisições e investimentos em *machine learning*.

O setor de software tem como principais empresas em receita a Adobe, Intuit, Microsoft, Oracle, SAP, Symantec e VMware, e a receita desse mercado cresceu apenas 2,6% no 4º trimestre de 2016 se comparado ao ano anterior, nesse mercado é esperado um crescimento em conjunto com a adoção de serviços baseado em computação em nuvem (PWC, 2017a).

Para as empresas um modo importante na comunicação com os clientes sobre tecnologias, produtos, marcas, educação entre outros, são as mídias sociais (MANGOLD, FAULDS, 2009) e no setor de TI algumas das principais tendências das empresas é comunicar o mercado via computação em nuvem, internet das coisas, drones, carros autônomos, *machine learning*, inteligência artificial e *blockchain* (PWC, 2017b).

Segundo Stelzner (2016), no setor B2B, as mídias sociais mais utilizadas são Facebook, LinkedIn, Twitter, Google + e o Slideshare que possui grande destaque quando se compara ao uso no B2C, além disso o uso e conteúdo do que é postado também é bem diferente no mercado B2B. Por exemplo, é comum empresas publicarem *podcasts* e republicarem um conteúdo no LinkedIn, ainda segundo o autor o comportamento das empresas vem mudando ano a ano nas redes sociais e essas empresas estão cada vez mais engajadas.

Apesar do uso de mídias sociais ser cada vez mais intenso entre as empresas, esse possui grandes implicações nas estratégias desenvolvidas, pois algumas das principais características das mídias sociais são a facilidade para realizar buscas, a participação aberta de todos os membros e pouco controle sobre o que é publicado, é comum o diálogo com clientes e comunidades e o principal está relacionado às informações as quais são compartilhadas muito rapidamente. No entanto, essas facilidades apesar de poder representar um risco, podem se transformar em oportunidades para as empresas dependendo do uso que se faz delas. (AULA, 2010).

Para compreender melhor os riscos e oportunidades que as mídias sociais podem causar é necessário compreender os tipos de risco identificados, o processo que ocorre para realizar a comunicação corporativa, identificar os agentes do macroambiente, do microambiente, as relações do ambiente de valor conforme Oliva (2016) e identificar os riscos existentes entre esses membros e descrever alguns potenciais tratamentos.

4.2 Tipos de Risco e Processo de Comunicação

O processo para definição das mensagens que são publicadas é realizado em conjunto com as agências de publicidade e as empresas contratantes, em determinada periodicidade os colaboradores de ambas empresas se reúnem para discutir a segmentação de clientes que desejam enviar a mensagem e quais as mensagens que deverão ser enviadas ao público definido.

Após esta etapa o conteúdo *writer* irá gerar o conteúdo das mensagens baseado no que foi discutido anteriormente, esse conteúdo passará por validação de ambas as empresas antes de ser publicado. O conteúdo das mensagens está em torno das temáticas que as empresas apoiam, promoções, casos de sucesso, recrutamento de colaboradores, treinamentos, novos

produtos e tecnologias, mensagens corporativas, eventos, diferenciais da marca e algumas brincadeiras de redes sociais que sejam respeitadas e divertidas.

Em relação as mensagens foram identificadas dois tipos de risco, o risco financeiro e o risco de imagem, o primeiro como explicado anteriormente segundo Fragnière e Sullivan (2007) é o risco que pode ser monetizável, e ocorre quando é realizada promoções de um produto ou serviço que dois clientes adquirem por preços distintos, neste cenário de promoção a empresa pode deixar de realizar uma venda ou realizar a venda por um valor menor do que poderia vender.

Já a imagem, Chajet (1989) define como o modo que o público vê a empresa e os principais riscos relacionados a imagem que são de fragmentação da imagem, perda de identidade e perda de integridade. Esses riscos podem ocorrer quando uma empresa posta uma mensagem que expressa um tópico polemico, como por exemplo, apoiar minorias, ou postam um caso de sucesso, ou quando o cliente está passando por algum momento de dificuldade com a solução da empresa, ou quando realizam um post com informações erradas e a empresa realiza sobreposição de anúncios, não deixando claro qual o seu posicionamento.

Devido ao fato das redes sociais permitirem diversos tipos de interações há outros eventos que podem gerar um risco a imagem da empresa, como por exemplo, um cliente realizar um comentário negativo sobre um produto, um colaborador expressar uma opinião negativa sobre um cliente ou a empresa que trabalha, a empresa ter diversos perfis inativos e concorrentes e empresas de comunicação publicarem informações erradas.

Além do uso de redes sociais a partir dos perfis originais das companhias, os colaboradores das empresas também utilizam as redes sociais para postarem as informações sobre a empresa, sobre eventos, produtos e serviços, treinamentos, comparativo com concorrentes entre outras, além do contato com clientes e parceiros de negócio. Apesar de não ser o perfil oficial das empresas todos os colaboradores quando o utilizam são representantes da marca das empresas, e as empresas tendem a controlar as interações e mensagens dos colaboradores.

4.3 Macroambiente

O macroambiente é o ambiente nacional e global onde a empresa está inserida, e os principais fatores desse ambiente são a economia, fatores sociais, o ambiente político, tecnológico e natural (OLIVA, 2016; JAWORSK, 1988).

Os fatores econômicos são de extrema importância para qualquer empresa, independente do ramo de atuação, pois é a partir deste que se determina o poder de compra e o padrão de consumo dos clientes, a variação dos preços do produto, o câmbio que é utilizado por muitas empresas de tecnologia, a taxa de juros utilizada em financiamentos e diversos outros pontos comuns entre indústrias do mesmo setor (KOTLER, 2003; CHEN, ROLL, ROSS, 1986). No setor de TI esse fator é importante pois muitos dos produtos de hardware são importados ou possuem componentes importados e inserido no cenário econômico incerto seu custo pode variar. Outro aspecto importante a ser considerado são os clientes que possuem um comportamento mais avesso a investimentos em cenários de instabilidade econômica, sendo inferido o risco econômico quando empresas de TI realizam promoções ou os colaboradores e/ou clientes comentam sobre preços praticados no mercado.

Com relação ao ambiente social muitas vezes também apresentado como ambiente social-cultural é formado pelas organizações ou forças que visam afetar os valores, percepções e comportamentos básicos da sociedade (KOTLER, 2003). Nesse aspecto as empresas buscam comunicar sempre seus valores e percepções, porém muitos destes podem ser polêmicos causando risco de imagem à empresa.

Por sua vez, o ambiente político é composto pelas leis, órgãos governamentais e regulamentadores e grupos de pressão que visam limitar organizações, como os sindicatos. Todos esses aspectos são observados pelas empresas pois estas podem criar novos modelos de

negócio ou inviabilizá-los. Um ponto de atenção neste cenário é que ambientes políticos incertos tendem a gerar um risco maior de operação (YILMAZ e FLOURIS, 2017; AHMAD, REZAEI, SADAGHIANI et al., 2017). Para o setor de TI o cenário político exerce influência como em qualquer outro, porém as empresas buscam não apoiar discussões políticas e incentiva seus colaboradores a adotarem a mesma postura, visto que a definição de posições é um risco que pode causar descontentamento e críticas de clientes e membros da sociedade.

Um dos ambientes que se torna a cada dia mais importante para as empresas é o ambiente tecnológico, pois é graças a ele que há o alívio do impacto das atividades desempenhadas por pessoas que não agregam valor aos negócios, além do desenvolvimento de novas tecnologias permitir um diferencial competitivo entre as empresas. Por exemplo, uma tendência muito forte na área de TI é o *machine learning*, que possibilita as empresas identificarem padrões rapidamente sem a necessidade de diversos analistas (YILMAZ e FLOURIS, 2017; BOSE e MAHAPATRA, 2001). Este é o ambiente que mais influencia o setor de TI, pois define o rumo das empresas e as tendências de desenvolvimento de produto, nesse aspecto as empresas visam comunicar sempre tendências que são cobertas pelo seu portfólio para evitar o risco de comunicar tendências que não possui ou serviços que não oferece e assim o consumidor enxergar a empresa como obsoleta.

O ambiente natural abrange todos os recursos naturais, alguns autores trabalham o conceito de ambiente geográfico e ecológico, porém em linhas gerais esse é importante para todos os setores, pois as empresas possuem contato com o meio ambiente e há diversas normas e regulamentações voltadas para proteção do mesmo, assim como acordos sobre a problemática da poluição (YILMAZ e FLOURIS, 2017; KOTLER, 2003). No setor de TI esse aspecto é considerado quando se faz a relação com o descarte de componentes eletrônicos, este se realizado da maneira incorreta e fora das regulamentações, pode prejudicar o meio ambiente não apenas no imediato, mas no futuro com contaminação de solo e lençol freático. Nesta temática, as empresas tendem a divulgar resultados de excelência em descarte de resíduos e uso consciente de recursos naturais. O risco identificado é algum colaborador ou indivíduo comentar sobre algum processo antigo ou realizar algum comentário que possa expor a empresa.

4.4 Microambiente

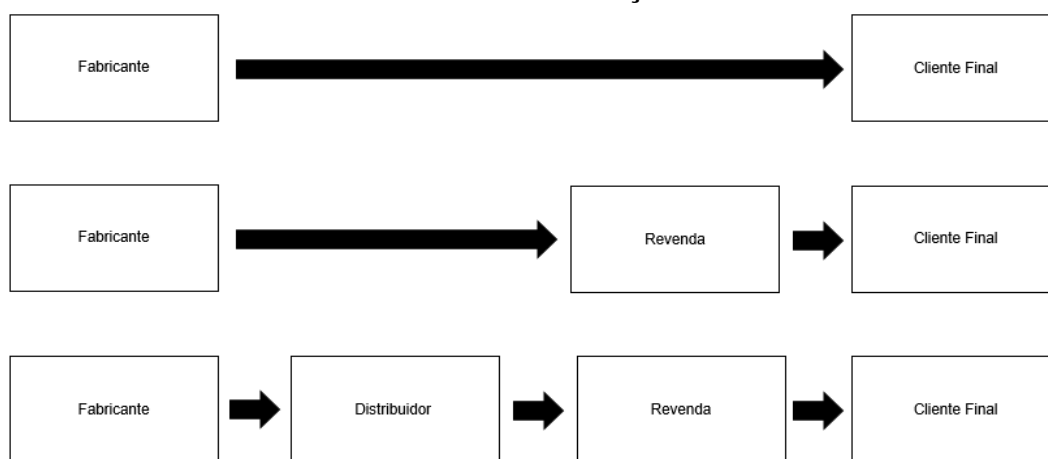
O microambiente é composto pelos agentes que afetam diretamente a empresa como clientes, fornecedores, distribuidores, sociedade, governo e competidores (HONORATO, 2004; OLIVA, 2016). Todas as empresas pesquisadas possuem um foco grande em B2B, ou seja, empresas fazendo negócios com outras empresas.

Esses clientes são tanto do setor público quanto privado, os riscos em mídias sociais das empresas que compõe esse ambiente estão associados a clientes comentarem as políticas comerciais da empresa, clientes realizarem reclamações nas mídias sociais, a empresa publicar um caso de cliente referência e o cliente dizer que ocorreu ou está ocorrendo algum problema com a solução ou algum colaborador comentar sobre casos de clientes que não são públicos ou utilizar o nome do cliente sem permissão.

Os fornecedores das empresas pesquisadas podem ser fabricantes de componentes eletrônicos ou a comunidade de desenvolvimento, onde normalmente as empresas se baseiam em aplicações *open* para desenvolver o seu portfólio, ofertando o serviço de manutenção ou suporte e adicionando algumas características únicas ao produto, um exemplo são as distribuições de Linux como Red Hat, Suse e Ubuntu. Estas são voltadas ao mercado empresarial onde agregam valor com o suporte e adicionam algumas características únicas do produto. Em relação a fornecedores o único risco identificado está relacionado as empresas que sem conhecimento utilizam fornecedores que não seguem as regulamentações e isso ser divulgado em redes sociais, pois tem um grande potencial de viralização. Já as outras empresas baseadas em *open* incentivam seus colaboradores a serem ativos nas comunidades de desenvolvimento.

O mercado de TI possui basicamente três configurações de vendas distintas, a primeira de venda direta ao cliente final, ou seja, não possui intermediários nessa venda; a segunda, de um parceiro comercial que compra um produto ou solução do fabricante e revende esse produto ou solução ao cliente final, tendo apenas um intermediário, aqui se inclui empresas como IBM, Oracle, Dell, Red Hat, Suse entre outras; a terceira configuração possível é onde o fabricante comercializa seus produtos ou soluções a um distribuidor e esse comercializa esses produtos e soluções a parceiros comerciais de menor porte, que por sua vez leva ao cliente final, como pode ser observado na figura 4, exemplos de empresas nesta categoria são Ingram Micro, Arrow Electronics, Tech Data Corporation, Alcateia, Aldo, Network1 entre outros (ALMEIDA e BRETERNITZ, 2016).

Figura 4
Cadeia de distribuição de TI



Fonte: Almeida e Breternitz (2016)

Os riscos identificados nos distribuidores são referentes a algum distribuidor ou revenda realizar processo ilícito ou não aceitável socialmente e isto ser divulgado em redes sociais associando a imagem do fabricante a este fato. Outro potencial risco e ponto de conflito é quando o distribuidor ou revendedor publica muitas informações de concorrentes, isso pode ser entendido como uma mensagem de que esses produtos e serviços mesmo sendo de concorrentes são melhores.

Outros agentes importantes para as empresas são a sociedade e o governo, apesar de a maioria das empresas esquecerem que estão inseridas nesse contexto, elas possuem diversas obrigações independentemente do setor (RAI TECHNOLOGY UNIVERSITY, 2017), em mídias sociais esses agentes representam risco quando uma empresa apoia determinada organização e o apoio dessa organização gera polemica ou opiniões controversas em relação a empresa.

Segundo Kotler (2003) para qualquer empresa ser bem-sucedida, deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que os seus concorrentes, porém no setor de TI a temática concorrência tem algumas peculiaridades, pois um concorrente pode ter algum produto complementar e acabar indicando outro fabricante para compor a solução, ou seja, em determinadas oportunidades as empresas são concorrentes e em outras são parceiras de vendas. Para os gestores essa estratégia é um potencial risco, pois em oportunidades onde as empresas são parceiras há um maior fluxo de informações e o concorrente pode tornar alguma informação negativa ao público em relação a outro concorrente, outros eventuais riscos são comunicação de informações falsas de concorrentes ou deturpação da interpretação de informações.

Ao se realizar esta pesquisa foi identificado um novo agente do microambiente e do ambiente de valor que são as agências de publicidade, as quais oferecem serviços de gerenciamento de mídias sociais as grandes empresas e essas agências se tornam responsáveis

por tudo que é publicado nas mídias sociais, alguns exemplos dessas agencias são Leo Burnett Tailor Made, AFRICA, Ogilvy e Publicis Brasil. Essas agencias podem ser observadas como um elo de controle entre as informações da empresa para os agentes do micro e do macro ambiente, e o risco identificado envolvendo esse elo está na publicação de alguma dessas informações em momento errado ou com algum erro, porém são realizadas diversas ações para minimizar o risco não só nesse elo como em todo o ambiente.

4.5 Tratamento de Riscos

Ao se realizar os tratamentos dos riscos, um imperativo é de que os riscos de imagem em redes sociais são difíceis de serem tratados devido a rápida propagação da informação e por ser um ambiente de pouco controle, porém as empresas realizam diversos tipos de tratamentos para evitar que o risco ocorra, como revisões de conteúdo, não realizar publicações de assuntos polêmicos, fazer triagem do post antes de publicar, realizar treinamentos com os colaboradores sobre o comportamento que devem ter em mídias sociais e acompanhar os colaboradores na produção de conteúdo para mídias sociais.

Há também os tratamentos para mitigar o risco como monitorar as redes sociais para verificar o que os membros comentam sobre a empresa, responder as críticas realizadas de modo personalizado, solicitar a remoção e retratação quando são publicadas informações inadequadas ou não verdadeiras sobre a empresa, porém em todas as pesquisas foi possível perceber uma regra de ouro relacionada aos colaboradores da empresa, se tiverem alguma dúvida sobre a repercussão do conteúdo a ser publicado, este não deverá ser publicado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das mídias sociais compor um ambiente sem barreiras, onde é permitido que todos os membros produzam o conteúdo e comuniquem de acordo com a sua vontade, há diversos modos de minimizar esse risco e as empresas utilizarem cada vez mais as redes sociais como uma oportunidade de desenvolvimento de negócios e comunicação.

A realização deste estudo possibilitou uma revisão teórica sobre gestão de risco e mídias sociais e a pesquisa realizada de modo qualitativo possibilitou mapear quais são os agentes envolvidos durante uma campanha em mídias sociais, mapear quais são os riscos ao utilizarem as redes sociais e descrever alguns dos tratamentos possíveis.

Este estudo também permitiu criar um arcabouço teórico e prático de todo o processo de comunicação em mídias sociais corporativas, o processo de gestão de mídias sociais em grandes empresas e de como os riscos em mídias sociais são geridos, permitindo assim uma melhor compreensão acadêmica e profissional sobre o tópico e possibilitando que gestores e futuros gestores compreendam o ambiente onde as empresas estão inseridas e suas relações atuando com maior facilidade quando no processo de tomada de decisão, além do fato de ser mais assertiva.

Uma limitação em relação ao método utilizado, é que não foi possível generalizar e mensurar qual o risco mais importante. Porém a realização dessa pesquisa tem o intuito de viabilizar futuras abordagens sobre gestão de risco em mídias sociais e responder essas questões não apenas no Brasil, mas em outros países ou setores e constituir assim uma eventual tecnologia ou plataforma que substitua as mídias sociais.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Wan Nurul Karimah Wan et al. Evaluation of the external forces affecting the sustainability of oil and gas supply chain using Best Worst Method. **Journal Of Cleaner Production**, [s.l.], v. 153, p.242-252, jun. 2017. Elsevier.

ALMEIDA, Gabriel Geraldês, BRETERNITZ, Vivaldo José. **Gestão de Demanda em Distribuidores de Hardware no Brasil**. Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura, v. 1, 2016. 36p.

AULA, Pekka. **Social media, reputation risk and ambient publicity management**. Strategy & Leadership, v. 38, n. 6, 2010. 43-49 p.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Gestão de riscos: Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: 2009. 24 p.

BARGER, Christopher. **O Estrategista em Mídias Sociais: desenvolva um programa bem sucedido trabalhando de dentro para fora da sua empresa**. São Paulo: Dvs, 2012.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A.. **Propaganda e Promoção: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

BOSE, Indranil; MAHAPATRA, Radha K.. Business data mining — a machine learning perspective. **Information & Management**, [s.l.], v. 39, n. 3, p.211-225, dez. 2001. Elsevier.

CHAJET, Clive. The Making of a New Corporate Image. **Journal Of Business Strategy**, [s.l.], v. 10, n. 3, p.18-20, mar. 1989. Emerald.

CHAPMAN, Robert J. **Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management**. 2. E d: John Wiley & Sons, 2011. 406 p.

CHEN, Nai-fu; ROLL, Richard; ROSS, Stephen A.. Economic Forces and the Stock Market. **The Journal Of Business**, Chicago, v. 59, n. 3, p.383-403, jul. 1986.

COUTINHO, Clara Pereira, BOTTENTUIT, João Batista Junior. **Blog e Wiki: Os Futuros Professores e as Ferramentas da Web 2.0. Simpósio Internacional de Informática Educativa**, Porto, Portugal, 2007. 199-204 p.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro, RJ, Tempo Brasileiro, 1994.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009. Organização de Maria Cecília de Souza Minayo.

FRAGNIÈRE, Emmanuel; SULLIVAN, George. **Risk Management: Safeguarding Company Assets**. Boston: Thomson, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIVEN, Lisa M.. **The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. California: Sage Publications, 2008.

GJERDRUM, Dorothy; PETER, Mary. The New International Standard on the Practice of Risk Management: A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework. **Risk Management**, [s. L.], p.8-12, mar. 2011.

HENDERSON, Alison; BOWLEY, Rachel. Authentic dialogue? The role of “friendship” in a social media recruitment campaign. **Journal Of Communication Management**, Nova Zelândia, v. 14, n. 3, p.237-257, 2010.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri: Manole, 2004.

JAWORSKI, Bernard J.. Toward a Theory of Marketing Control:: Environmental Context, Control Types, and Consequences. **Journal Of Marketing**, [s. L.], v. 52, n. 3, p.23-39, jul. 1988.

JIN, Wei et al. Why users purchase virtual products in MMORPG?: An integrative perspective of social presence and user engagement. **Internet Research**, Beijing, v. 27, n. 2, p.408-427, 2017.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. **Users of the world, unite: The challenges and opportunities of Social Media**. Business Horizons. Paris: Elsevier, 2010.

KIETZMANN, Jan H. et al. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Sciencedirect**, Vancouver, p.241-251, 2011.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LUSTED, Marcia Amidon. **Social Networking: MySpace, Facebook, & Twitter**. Minnesota: Abdo, 2011.

MANGOLD, W. Glynn; FAULDS, David J.. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, [s.l.], v. 52, n. 4, p.357-365, jul. 2009. Elsevier

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada** / Naresh K. Malhotra ; tradução Laura Bocco. - 4. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, p.7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 22 abr. 2017.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, Curitiba. 2011. v. 15, p. 731 - 747. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

MYBURGH, Dean. **ISO 31000Rx: the Risk Management Index**. Nova Zelândia: Options Nz, 2010.

OLIVA, Fábio Lotti et al. Risks and strategies in a Brazilian innovation – flexfuel technology. **Journal Of Manufacturing Technology Management**, [s.l.], v. 25, n. 6, p.916-930, jul. 2014. Emerald.

OLIVA, Fábio Lotti. **A maturity model for enterprise risk management**. International Journal Of Production Economics, v. 173, 2016. 66-79p.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia Da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática**. 13. ed. Campinas: Papirus Editora, 2007.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Pesquisa de Mercado**. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2011.

PURDY, Grant. ISO 31000: 2009-Setting a New Standard for Risk Management. **Risk Analysis**, [s.l.], v. 30, n. 6, p.881-886, 8 abr. 2010.

PWC. **Technology Sector Scorecard: 4Q 2016**. 2017. Disponível em: <<http://www.pwc.com/gx/en/technology/scorecard/assets/tech-scorecard-q4-16.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2017a.

PWC. **2017 Technology Trends: Increasing stratification and changing competitive dynamics**. 2017. Disponível em: <<https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2017-Technology-Trends.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2017b.

RAI TECHNOLOGY UNIVERSITY (Bangalore). **Business Environment**. Disponível em: <http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/Business_Environment.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2017.

SEABRA, Alexandre Alves de. **Estatística empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2013.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Introdução à Análise de Dados**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

STELZNER, Michael A.. **2016 SOCIAL MEDIA MARKETING INDUSTRY REPORT: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses**. 2016. Disponível em: <<https://www.socialmediaexaminer.com/wp-content/uploads/2016/05/SocialMediaMarketingIndustryReport2016.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

TAYLOR, Liz. **Practical Enterprise Risk Management: How to Optimize Business Strategies Through Managed Risk Taking**. London: Koganpage, 2014.

THE ASSOCIATION OF INSURANCE AND RISK MANAGER. **A structured approach to Enterprise Risk Management and the requirements of ISO 31000**. Londres: Xxx, 2010. Disponível em: <https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2017.

TRACKMAVEN. **2016 Social Media Impact Report: B2B Industry Edition**. Washington: Trackmaven, 2016.

TORRES, Rosane Rivera. **Avaliação de marca das instituições de ensino superior no segmento mestrado e doutorado em administração: uma abordagem multivariada**. 2005. (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Cap. 4.

YILMAZ, Ayse Kucuk; FLOURIS, Triant. Business and Strategy Via Integration of Enterprise Risk Management: Air Transportation Case Study. **Corporate Risk Management For International Business**, [s.l.], p.1-48, 2017. Springer Singapore. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-4266-9_1.

ZHANG, Yulei et al. Investigating the impacts of avatar gender, avatar age, and region theme on avatar physical activity in the virtual world. **Computers In Human Behavior**, Arizona, v. 68, p.378-387, 2016.