UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

WIDA

Web Intelligence & Data Analytics

CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE ANÁLISE DE DADOS DIGITAIS PARA MONITORAR O ENGAJAMENTO DO PÚBLICO DO FUTURA

Débora Aizenberg

Luís Renato de Oliveira Joras

Mônica Rodrigues Dias Pinto

COPPE/UFRJ

WIDA 3

Rio de Janeiro

Fevereiro 2017

CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE ANÁLISE DE DADOS DIGITAIS PARA MONITORAR O ENGAJAMENTO DO PÚBLICO DO FUTURA

Débora Aizenberg

Luís Renato de Oliveira Joras

Mônica Rodrigues Dias Pinto

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE APERFEIÇOAMENTO EM WEB INTELLIGENCE E ANALÍTICA DE DADOS.

Aprovado por:

_____

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, PhD

_____

Prof. Maurício Rodrigues, PhD

_____

Prof. Christian Aranha, PhD

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

FEVEREIRO DE 2017

AIZENBERG, DÉBORA; JORAS, LUÍS RENATO DE OLIVEIRA, PINTO, MÔNICA RODRIGUES DIAS

Criação de um Sistema de Análise de Dados Digitais para Monitorar o Engajamento do Público do Futura

Débora Aizenberg; Luís Renato de Oliveira Joras; Mônica Rodrigues Dias Pinto

XXII, 53 p.: il.; 29,7cm

Orientador: Maurício Rodrigues
Aprofundamento (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/WIDA 3, Fevereiro, 2017.

Referências Bibliográficas: p. 46-48.

1. Introdução. 2. Diagnóstico. 3. Apresentação da Solução. 4. Considerações Finais. I. Rodrigues, Maurício. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, III. Título

Às nossas famílias, pelo apoio, torcida e compreensão incondicionais.

Resumo

O Futura, um projeto de comunicação para transformação social, teve início no final dos anos 90. Por meio da produção e distribuição gratuita de conteúdos audiovisuais via TV e de ações de mobilização comunitárias nos territórios, ele atua de forma colaborativa e em parceria com ONGs, universidades, fundações e governos. Há cerca de dez anos ele vem incrementando sua presença na web, tendo passado por uma mudança estrutural significativa em 2016, com o objetivo de consolidar uma forte atuação nos ambientes digitais. Paralelo a isso, com base em dados quantitativos e qualitativos, o Futura precisa verificar em que medida ele cumpre sua missão, como também demonstrar para seus parceiros mantenedores o impacto que provoca junto a seus diferentes públicos.

Portanto, este trabalho tem como propósito oferecer um conjunto de subsídios para que o Futura crie uma sistemática de análise dos dados digitais, para monitorar e ativar o relacionamento com seus públicos.

Na primeira etapa do estudo foi feito um profundo diagnóstico, composto pelo levantamento dos dados que o Futura coleta sobre seus públicos e projetos, tanto por meio de pesquisas e avaliações, quanto por ferramentas disponíveis nos meios digitais. Além disso, fez-se um levantamento das práticas vigentes no mercado para produção, distribuição e consumo de conteúdos audiovisuais, como também sobre os serviços existentes em relação à estratégia de dados digitais, recursos de analítica e de governança. Por fim, para identificar o estágio de prontidão digital do Futura, aplicou-se o Modelo de Análise de Prontidão e Implementação de Projetos e Processos de Analítica Digital e Big Data desenvolvido por Dedavid *et al*. (2015).

Diante do diagnóstico final, que foi sintetizado em uma matriz SWOT, o Ecossistema Big Data desenvolvido por Costa (2016) pareceu ser o modelo de negócio mais adequado para desenvolvimento da sistemática de análise dos dados digitais do Futura. Nessa última etapa do trabalho, elaborou-se uma proposta de Mínimo Produto Viável (MVP) e um Plano de Ação, como sugestões a serem consideradas pela equipe gestora do Futura.

Abstract

Futura, a communication project for social transformation, began in the late 1990s. Through the free production and distribution of audiovisual content via TV and community mobilization actions in the territories, it acts collaboratively and in partnership with NGOs, Universities, foundations and governments. In the past 10 years it has increased its presence on the web, having undergone a significant structural change in 2016, with the aim of consolidating a strong performance in digital environments. At the same time, based on quantitative and qualitative data, Futura needs to verify to what extent does it fulfills its mission, as well as to demonstrate to its supporting partners the impact that it provokes on its different publics.

Therefore, this work has the purpose of offering a set of subsidies for Futura to create a systematic analysis of digital data, to monitor and activate the relationship with its publics.

In the first stage of the study, a deep diagnosis was made, consisting of the survey of data that Futura collects about its publics and projects, both through researches and evaluations, as well as through assets available in digital media. In addition, a survey was made of the existing practices in the market for the production, distribution and consumption of audiovisual content, as well as the existing services related to digital data strategy, analytical and governance resources. Finally, to identify Futura's stage of digital readiness, the Model of Analysis of Readiness and Implementation of Projects and Processes of Digital Analytical and Big Data developed by Dedavid *et al*. (2015) was applied.

Considering the final diagnosis, which was synthesized in a SWOT matrix, the Big Data Ecosystem developed by Costa (2016) seemed to be the most appropriate business model for the development of Futura's digital data analysis systematic. In this last stage of the work, a proposal of Minimum Viable Product (MVP) and an Action Plan were prepared, as suggestions to be considered by Futura's management team.

Sumário

1.Introdução 01
1.1. O que é o Futura? Qual a sua proposta de valor? 01
1.2. Problema 04
1.3. Objetivos 05

2. Diagnóstico 07
2.1. Levantamento dos dados que hoje são coletados sobre o público do Futura na TV e em seus projetos de mobilização comunitária (KIT A) 08
2.2. Levantamento dos dados sobre o Futura que são coletados nos ambientes digitais (KIT A) 18
2.3. *Benchmarking* de recursos existentes para monitoramento e análise de dados em ambientes digitais (KIT B) 22
2.3.1. Tipologias de dados sobre usuários de ambientes digitais disponíveis..... 22
2.3.2. Ferramentas para coleta e analítica de dados digitais sobre usuários disponíveis no mercado 24
2.3.3. Elaboração de estratégias com base na análise de dados 25
2.3.4. Infraestrutura e investimentos necessários 26
2.4. Análise de prontidão digital do Futura (KIT C) 27
2.5. Ambiente de atuação do Futura: alguns destaques (KIT D) 30
2.6. Análise matriz SWOT (KIT E) 33

3. Apresentação da solução 35
3.1. Ecossistema Big Data 35
3.2. Mínimo Produto Viável (*Minimal Viable Product* – MVP) 40

4. Considerações Finais 44

5. Referências Bibliográficas 46

Anexo I 49

Anexo II 50

Anexo III 51

Lista de Figuras

Figura 1: Ações sociais do Canal Futura – Maleta infância 02
Figura 2: Acesso à internet no Brasil 03
Figura 3: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: distribuição geográfica ... 09
Figura 4: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: natureza do município 10
Figura 5: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: sexo 10
Figura 6: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: faixa etária 10
Figura 7: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: escolaridade 11
Figura 8: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: classe social 11
Figura 9: Gráfico público infantil do Futura: distribuição geográfica 12
Figura 10: Gráfico público infantil do Futura: sexo 12
Figura 11: Gráfico público infantil do Futura: faixa etária 12
Figura 12: Gráfico público infantil do Futura: escolaridade 13
Figura 13: Gráfico público infantil do Futura: classe social 13
Figura 14: Gráfico conhecimento e hábito de assistir ao Futura dos educadores 14
Figura 15: Imagem do Futura junto aos educadores 15
Figura 16: Imagem do Futura junto aos educadores 15
Figura 17: *Post* de anúncio patrocinado do Canal Futura no *Facebook* 19
Figura 18: Análise da *performance* de *post* de anúncio patrocinado do Canal Futura no *Facebook* 19
Figura 19: Gráfico perfil de público de *post* de anúncio patrocinado do Canal Futura no *Facebook* 20
Figura 20: Quadro de níveis de prontidão digital 28
Figura 21: Modelo para análise de prontidão digital 29
Figura 22: Resultado da avaliação de prontidão do Futura 30
Figura 23: Aumento do uso da internet 31
Figura 24: Gráfico com percentual das pessoas que tinham telefone móvel celular para uso pessoal, na população de dez anos ou mais de idade, por grupos de idade no Brasil 32
Figura 25: Matriz SWOT 34
Figura 26: Ecossistema Big Data 36
Figura 27: Dimensão Física – Ecossistema Big Data 37
Figura 28: Relacionamento dos agentes presentes na dimensão física do Futura 38
Figura 29: Dispositivos que capturam dados da dimensão física – Ecossistema Big Data 38
Figura 30: Dimensão Digital – Ecossistema Big Data 39
Figura 31: Metas 44
Figura 32: Etapas e responsáveis 45

1. Introdução

1.1. O que é o Futura? Qual a sua proposta de valor?

O Futura, o Canal do Conhecimento, é uma iniciativa de interesse público, sem fins lucrativos, criado em 1997. Seu propósito é mobilizar, educar, encantar, inspirar pessoas por meio de conteúdo multimídia produzido, organizado e difundido de forma colaborativa. O Futura acredita que a aliança entre Educação e Comunicação transforma a vida das pessoas e a sociedade e que, por isso mesmo, é preciso desenvolver a cultura de valorização do conhecimento na sociedade brasileira.

Segundo dados coletados pelo Instituto Datafolha, em 2015, o Futura é assistido por 49 milhões de pessoas em todo o país. Ele está disponível na TV por assinatura, em todos os pacotes "livre" e "básico" e por antena parabólica digital, que capta sinal direto do satélite *StarOne* C2. O Futura também é acessado por milhares de pessoas via seus canais *web*: *site*, página no perfil do *Facebook*, *Instagram, Twitter* e no *Youtube*. Além desses canais, desde novembro de 2016, está disponível o Futuraplay.org, uma plataforma responsiva para todos os equipamentos que acessam internet fixa e móvel.[1]

Além da veiculação de conteúdos via TV e *web*, o Futura realiza um trabalho de mobilização presencial em alguns estados, em parceria com ONGs e universidades, promovendo o uso de seus conteúdos em projetos sociais e educacionais. Para isso, distribui gratuitamente kits que contêm DVDs com séries de programas, cadernos pedagógicos e jogos, como o projeto da "Maleta Infância" (Figura 1), que envolve um conjunto de estratégias de formação, articulando instituições sociais e escolas, para o melhor atendimento de crianças e suas famílias.

[1] **Futuraplay.org** – plataforma que oferece dois serviços de *streaming simulcast* (transmissão ao vivo da programação linear do Futura) e conteúdo *on demand* (disponibilização de programas do acervo do canal de forma assíncrona). **Futura.org.br** – *site* que reúne um conjunto de práticas do Futura e informação institucional. **Perfil no *Facebook*** – principal ferramenta de relacionamento e mobilização digital do Futura. Há um grupo fechado chamado Conselho de Educadores com 7.516 membros de vários estados (em 02/12/2016). ***Instagram*** – informação sobre os bastidores do Futura e suas ações a partir de fotos e vídeos curtos. ***Twitter*** – *twittes* sobre as principais conversas do dia e da semana, com produção exclusiva de conteúdo. ***Youtube*** – disponibilização de conteúdos em vídeo do Futura desde 2007. Canais específicos do jornalismo com melhor organização e *performance*. **CDF** – *game* com cerca de 26.700 usuários cadastrados (*web* e App).

Figura 1: Ações Sociais do canal Futura – Maleta Infância
Fonte: Futura (2016).

Por muitos anos, a maior parte do investimento realizado pelo Futura foi dedicada ao Canal de TV e a essas ações de mobilização comunitária, em detrimento de iniciativas na internet. Isso porque seu público alvo – classes C, D e E – tinha pouco acesso a equipamentos e pacotes de internet. Vale dizer que quando o Futura foi lançado em 1997, apenas 4% da população acessavam a rede mundial. (MAZZEO, 2000).

Mas, atualmente, o acesso da população brasileira à internet é muito maior, e cresce cada vez mais. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2004, 20% da população tinham acesso à rede, em grande parte por meio de microcomputadores. Em 2014, pela primeira vez o acesso à internet ultrapassou 50% da população com 95,4 milhões de pessoas. E em 2015 a parcela da população brasileira que usava a internet alcançou os 57,5%, com 102,1 milhões de usuários com mais de dez anos. (SARAIVA, 2016). Essa evolução pode ser observada na Figura 2.

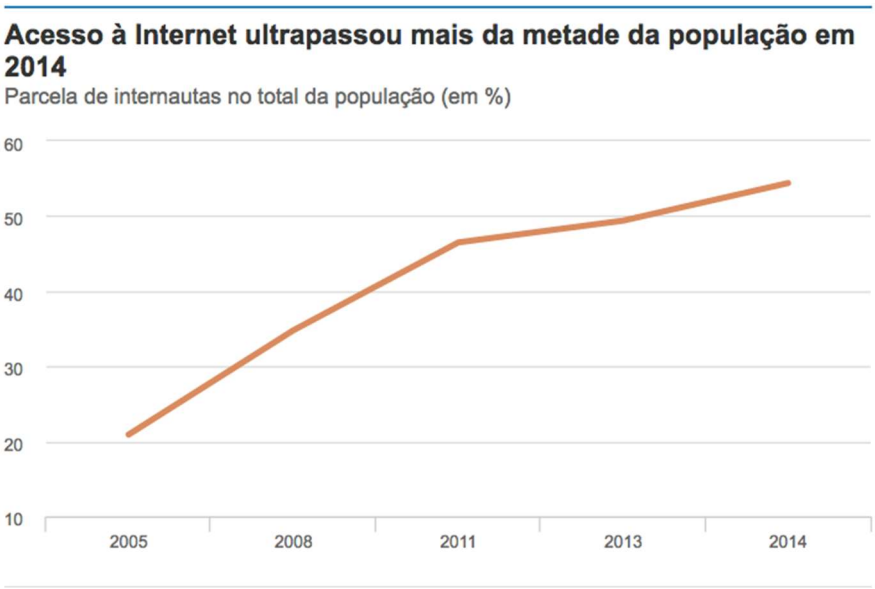

Figura 2: Acesso à internet no Brasil
Fonte: Saraiva (2016).

Como este contexto mudou velozmente no Brasil nos últimos 13 anos, ampliando enormemente o universo de pessoas que acessam e consomem conteúdos pela *web*, o Canal também vem mudando sua estratégia de atuação, implementando desde 2015 um plano de ação com grande foco no digital.

Como mencionado anteriormente, o Futura é um serviço gratuito para o público telespectador, escolas, universidades e ONGs. Trata-se de um Canal não comercial, sustentado pela receita composta pelas contribuições de parceiros mantenedores e empresas apoiadoras de projetos especiais, como um projeto de investimento social privado: investimento voluntário de recursos privados com fins públicos.

O Futura não recebe verbas de comercialização de espaços publicitários, nem de assinantes de TV. Para manter sua operação, que é gerenciada pela Fundação Roberto Marinho, o Futura precisa de um orçamento anual em torno de R$ 30.000.000,00. Esse investimento é realizado em grande parte por oito parceiros mantenedores. A proposta de valor para estes parceiros investidores é formada pelos benefícios que o Futura gera para seus públicos e instituições sociais e por um conjunto de contrapartidas que o Futura oferece, atendendo aos interesses específicos desses mantenedores, tais como: conteúdo para seus projetos; relacionamento com outros investidores e instituições sociais; visibilidade institucional; marca/reputação; e apoio na disseminação de seus próprios projetos (mobilização e escala). Essa cesta de benefícios é apropriada por cada parceiro investidor dependendo de suas respectivas expectativas e necessidades ao longo do relacionamento com o Futura.

Como o posicionamento estratégico do Futura é constituído por um conjunto de iniciativas de produção e distribuição de conteúdo gratuito e ações de mobilização comunitária, com o objetivo de atender aos interesses de seus diferentes públicos beneficiários e mantenedores, o Canal precisa monitorar seus resultados quantitativos e qualitativos por meio de uma gama imensa de indicadores de gestão e *performance*. De acordo com o modelo de governança estabelecido, a equipe gestora do Futura estrutura seu planejamento estratégico com base nesses dados e presta contas aos seus investidores. Estes, os parceiros mantenedores (fundações, Institutos, empresas e entidades do Sistema S) participam de um Conselho Estratégico que se reúne quadrimestralmente para acompanhar o desempenho do Futura, dar sugestões para o planejamento estratégico à luz de seu posicionamento e do contexto social brasileiro.

1.2. Problema

O Futura precisa verificar em que medida ele vem cumprindo sua missão para melhor empregar os recursos que dispõe, como também demonstrar para seus parceiros mantenedores o impacto que provoca junto a seus diferentes públicos: jovens, trabalhadores, famílias e educadores.

A primeira forma de medição de resultados que ocorre a todos, num primeiro momento, é o índice de audiência. Porém, o Canal não monitora esse índice tradicionalmente medido pelas TVs comerciais. Isto porque a metodologia utilizada pelos institutos de pesquisa para monitorar a TV aberta e a TV por assinatura tem como principal foco de investigação 15 cidades consideradas os principais mercados de consumo no país. (IBOPE, 2012).[2] Ou seja, essa pesquisa tem como objetivo acompanhar minuto a minuto o comportamento de audiência de TV dos potenciais consumidores de bens e serviços para a formatação de pacotes comerciais de propaganda para anunciantes.

Desde 1999, o Futura optou por contratar uma pesquisa quantitativa nacional, feita anualmente pelo Instituto de Pesquisas Datafolha, que segue a mesma metodologia das pesquisas eleitorais. Essas pesquisas quantitativas são úteis, porém geram informações com frequência muito aquém do desejado. Decisões sobre produção de conteúdo e mudanças na grade são feitas a partir dos dados coletados, mas não podem ser imediatamente e periodicamente checadas. Restam aos gestores as seguintes dúvidas: Em que medida as mudanças surtiram efeito? Fidelizaram o público? O que gera engajamento e o que não gera? Há mais programas sendo

[2] São elas: São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Curitiba, Salvador, Recife, Distrito Federal, Fortaleza, Florianópolis, Campinas, Vitória, Goiânia, Belém e Manaus.

utilizados pelos educadores? Quais?

Uma segunda forma possível de medição de resultados de uma iniciativa como o Futura é a contratação de avaliações que utilizem métodos mistos para medir o resultado de projetos especiais desenvolvidos para públicos e localidades específicos, com duração em torno de 24 meses. Como ocorre com as pesquisas quantitativas, as avaliações desses projetos especiais oferecem dados importantes para a gestão e prestação de contas aos parceiros, porém os relatórios de resultados só são oferecidos em intervalos que variam de 60 a 90 dias, dificultando que medidas de gestão sejam adotadas rapidamente para aprimorar ações e conteúdos e, consequentemente, obter melhores resultados.

Se o Futura não conta com um sistema ágil de análise e interpretação dos dados recebidos para dar *feedback* para sua equipe gestora sobre seus resultados e impacto junto ao público na TV e no trabalho presencial de mobilização comunitária, ele também tem como desafio medir e interpretar o engajamento de seu público, o impacto que provoca no ambiente digital.

Isto posto, o Futura precisa ser capaz de verificar a sua relevância junto aos distintos públicos, com base em novos parâmetros e práticas, tirando partido das várias ferramentas e dados digitais sobre consumo de conteúdos audiovisuais e engajamento.

Esses e outros dados são fundamentais para a gestão e posicionamento do Futura em seu ambiente competitivo, repleto de novos entrantes e produtos congêneres. (PORTER, 1980). É preciso criar um canal de monitoramento instantâneo e de relacionamento constante com seus públicos, hoje possível por meio das redes sociais. Potencializar seu modelo original de atuação em diálogo colaborativo, agora com os milhões de usuários que interagem, participam, consomem, jogam, produzem, e compartilham nos meios digitais. É preciso monitorar e gerenciar a presença do Futura junto aos diferentes públicos beneficiários, ação estratégica para fortalecer a sua posição no mercado, lembrando que as expectativas, tanto de beneficiários, quanto de parceiros investidores só tende a aumentar no ambiente digital, de crescimento exponencial de produção e troca de conteúdos.

1.3. Objetivos

Conforme visto, o Futura já conta com um conjunto de práticas de monitoramento e avaliação junto ao seu público que fornece informações importantes para sua gestão e prestação de contas, mas não com a frequência, capacidade de análise e custos desejados.

Nesse contexto, o objetivo geral deste trabalho é criar uma sistemática de análise para que o Futura possa monitorar o engajamento de seus públicos, via os dados digitais que possui. O objetivo específico é fazer com que tal sistemática seja capaz de proporcionar aos gestores do Futura conhecimentos relevantes que influenciem diretamente nos processos decisórios do Canal, gerando insumos constantes para o incremento do relacionamento do Futura com seus públicos.

2. Diagnóstico

Para avançar em uma proposta de sistemática de análise dos dados digitais disponíveis sobre o público do Futura, é necessário fazer um levantamento das informações estratégicas para a montagem de um diagnóstico capaz de subsidiar a tomada de decisão. Foram selecionados procedimentos de Sistemas de Inteligência Competitiva[3] para identificação dessas informações, tais como os *Key Inteligence Topics* (KITs), as *Key Intelligence Questions* (KIQs) – de acordo com as proposições de Clayton *et al*. (2011) – e instrumentos de análise como a Matriz SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*).

O primeiro passo desse processo foi a estruturação dos principais pontos que esse levantamento deveria obter (KITs). Em seguida, cada um dos pontos foi desdobrado em questões a serem respondidas (KIQs), como é descrito a seguir:

KIT A. Dados coletados atualmente pelo Futura sobre seu público na TV, nos projetos de mobilização comunitária e na web.
KIQ A.1. Quais dados são captados (perfis de públicos, hábitos e frequência de consumo de conteúdo, opiniões dos diferentes públicos sobre o Futura, formas de relacionamento dos públicos com o Futura etc)?
KIQ A.2. Quais os meios de captura desses dados?
KIQ A.3. Com que periodicidade?
KIQ A.4. Como esses dados são armazenados e analisados?
KIQ A.5. Que ações são feitas a partir deles?

KIT B. Ferramentas, serviços e práticas de captação e análise de dados disponíveis no mercado.
KIQ B.1. Quais os tipos de dados sobre públicos/usuários estão disponíveis?
KIQ B.2. Quais as ferramentas para a coleta e analítica de dados são utilizadas?
KIQ B.3. Como elaborar uma estratégia com base na análise de dados?
KIQ B.4. Que infraestrutura e investimentos são necessários?

[3] Inteligência é um processo sistemático de agregação de valor que converte dados em informação e, na sequência, informação em conhecimento estratégico para apoiar a tomada de decisão organizacional. Conhecimento a respeito da posição competitiva atual, resultados históricos, pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, assim como intenções futuras específicas. (http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/disciplinas/tico/Apostila-portugues.pdf).

KIT C. Prontidão Digital do Futura para implementar um sistema de análise de dados digitais.
KIQ C.1. Que metodologia utilizar para avaliar com precisão a maturidade digital do Futura?
KIQ C.2. Em que nível de maturidade digital o Futura se encontra (dimensões: governança, recursos humanos e de infraestrutura, processos)?

KIT D. Status do cenário onde o Futura opera
KIQ D.1. Que meios de acesso a conteúdos crescem no Brasil?
KIQ D.2. Como se comporta o mercado de produção e distribuição de conteúdos congêneres ao Futura?

KIT E. Status do Futura a partir das suas condições e do mercado
KIQ E.1. Que recursos o Futura já dispõe e os que precisa desenvolver para criar um sistema de análise de dados digitais?
KIQ E.2. Que oportunidades o mercado oferece para o Futura criar esse sistema?
KIQ E.3 Que ameaças ou concorrências o Futura deve observar, monitorar e atuar ao criar esse sistema de análise de dados?

2.1. Levantamento dos dados que hoje são coletados sobre o público do Futura na TV e em seus projetos de mobilização comunitária (KIT A)

Como mencionado anteriormente, o Futura contrata anualmente o Instituto Datafolha para monitorar os hábitos de consumo do seu público. O Instituto calcula uma amostra com base no perfil da população brasileira e aplica um questionário presencial em pontos de grande fluxo populacional em centenas de municípios em todas as regiões do país. Essa pesquisa tem margem de erro em torno de 3 pontos percentuais, sendo que 20% do material coletado passa por uma checagem. O questionário aplicado é testado previamente e os entrevistados respondem a questões sobre:

- Conhecimento e hábito de assistir a diferentes canais, dentre eles o Futura;
- Meios de recepção;

- Programas mais assistidos;
- Atributos do Futura;
- Lembrança *(recall)* da campanha institucional assinada por seus parceiros mantenedores;
- Perfil socioeconômico, escolaridade, faixa etária e distribuição geográfica;

Nos últimos anos, a pesquisa passou também a medir: i) hábito de consumo de internet; ii) suportes utilizados para assistir ao Canal; e iii) intenções de consumo de conteúdo dos telespectadores.

Em dezembro 2015, o Futura contava com um público de 43,4 milhões de telespectadores acima de 16 anos, segundo o Instituto Datafolha. Historicamente, a distribuição do público pelo território brasileiro acompanhava a distribuição demográfica da população brasileira, com maior presença nas regiões Sudeste e Nordeste.

Em se tratando da natureza do município, a maioria do público do Futura vive nas cidades do interior (58%), com menor concentração nas capitais e regiões metropolitanas. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2015, 85% da população brasileira reside em área urbana (IBGE, 2016). As Figuras 3 e 4 ilustram.

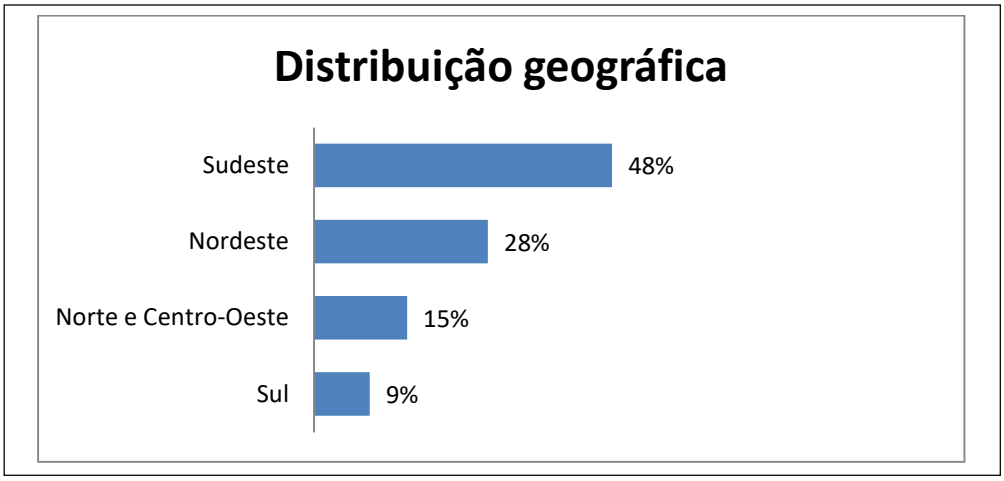

Figura 3: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: distribuição geográfica
Fonte: Os autores (2016).

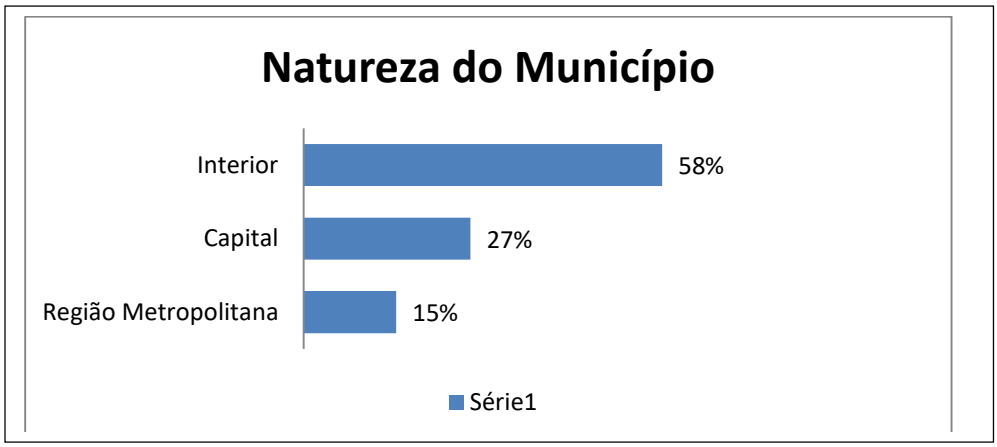

Figura 4: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: natureza do município
Fonte: Os autores (2016).

No tocante ao perfil desse público, observa-se uma distribuição equilibrada entre os sexos (Figura 5). No tocante à faixa etária (Figura 6), observa-se que 57% do público do Futura se encontra entre 16 e 40 anos, com escolaridade, em sua maioria, até o Ensino Médio, superior à escolaridade média da população brasileira (Brasil: Fundamental 50%; Médio 33% e Superior 17%). (Figura 7).

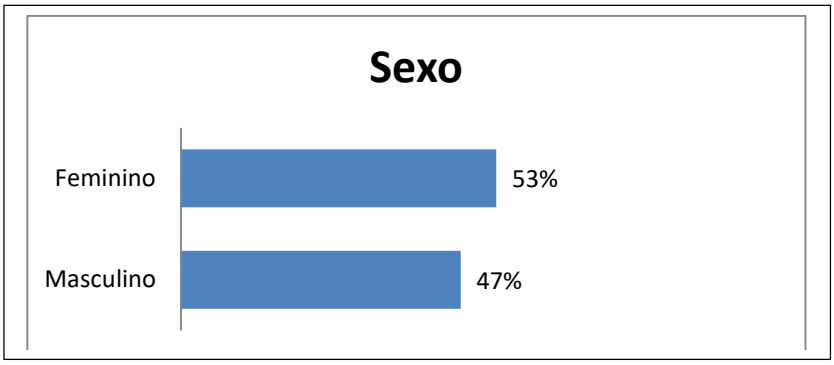

Figura 5: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: sexo
Fonte: Os autores (2016).

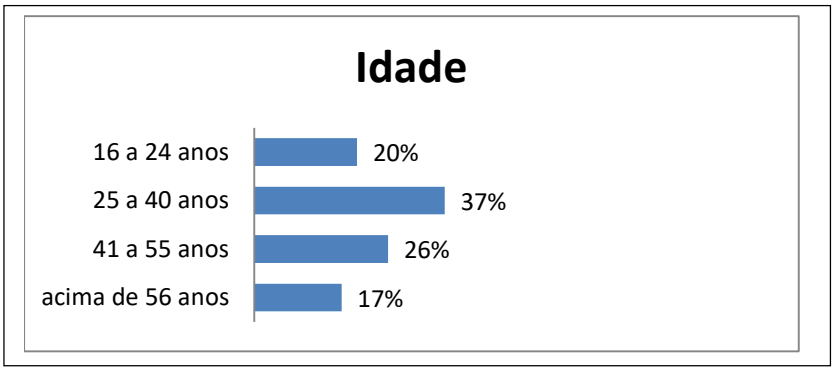

Figura 6: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: faixa etária
Fonte: Os autores (2016).

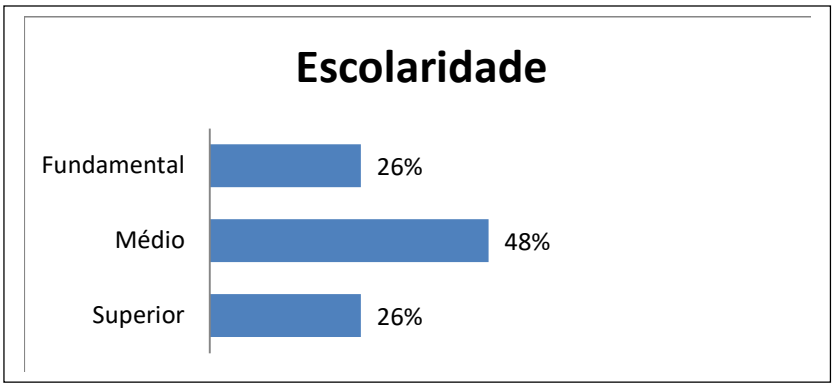

Figura 7: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: escolaridade
Fonte: Os autores (2016).

Em termos absolutos, a maior parte do público do Futura está entre as classes C, D e E. Porém, proporcionalmente ao quantitativo de pessoas existentes nas classes A e B, a penetração do Canal é maior nestas classes do que nas classes D e E. Isso fica evidente ao observar-se como a população brasileira está classificada no quesito socioeconômico, segundo o Critério Brasil (Brasil: Classes A e B 26%; classe C 48% e classes D e E 26%). Sendo assim, o Canal tem como desafio ampliar ainda mais a sua penetração nas classes D e E.

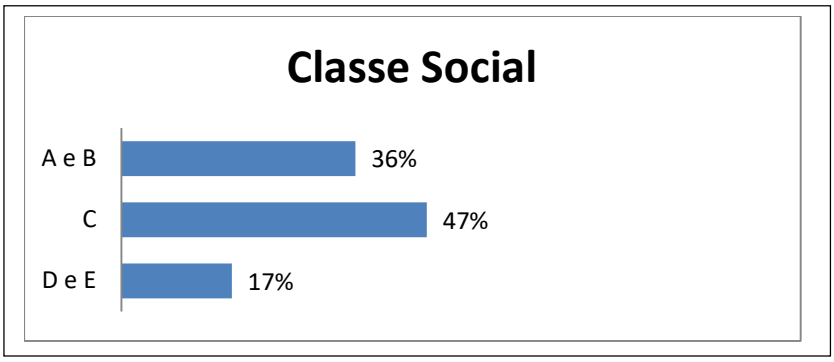

Figura 8: Gráfico público do Futura acima de 16 anos: classe social
Fonte: Os autores (2016).

Já em relação ao público infantil, segundo o Instituto Datafolha, o Futura contava em 2015 com 5,4 milhões de crianças entre quatro e 12 anos. E, diferentemente da distribuição geográfica da população brasileira infantil, historicamente a maior parte das crianças que assistem ao Futura estão na região Nordeste (39%), seguida pela região Sudeste (30%), com grande concentração nas cidades do interior. (Brasil: SE 37%; NE 31%; N e CO 19% e S 13%).

A Figura 9 ilustra essa distribuição geográfica.

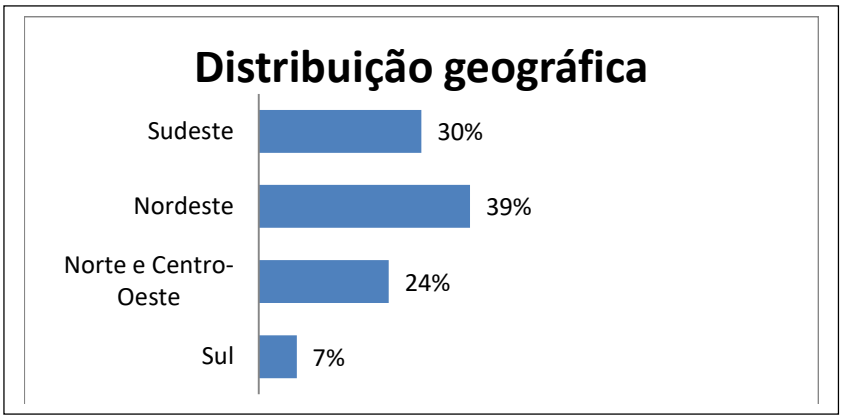

Figura 9: Gráfico público infantil do Futura: distribuição geográfica
Fonte: Os autores (2016).

O público infantil também apresenta um equilíbrio na distribuição entre os sexos, conforme aponta a Figura 10.

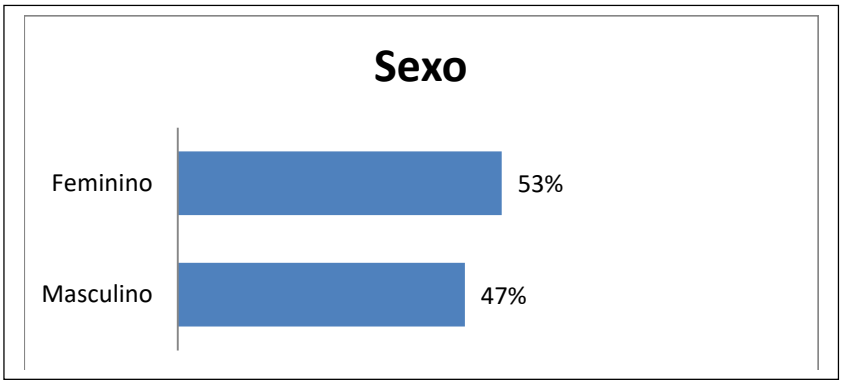

Figura 10: Gráfico público infantil do Futura: sexo
Fonte: Os autores (2016).

Em relação à faixa etária é interessante observar que o maior hábito de assistir ao Futura ocorre entre as crianças mais velhas, com idades entre 10 e 12 anos.

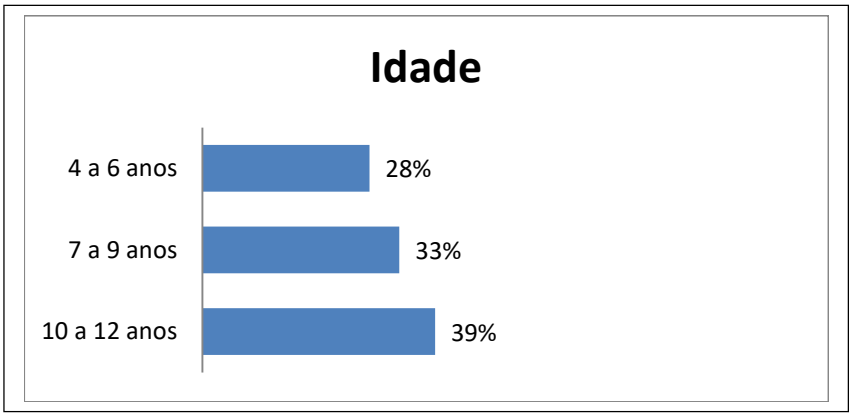

Figura 11: Gráfico público infantil do Futura: faixa etária
Fonte: Os autores (2016).

No que diz respeito à escolaridade, vale ressaltar que as crianças com mais hábito de assistir ao Futura possuem o Fundamental I incompleto, como ilustra a Figura 12.

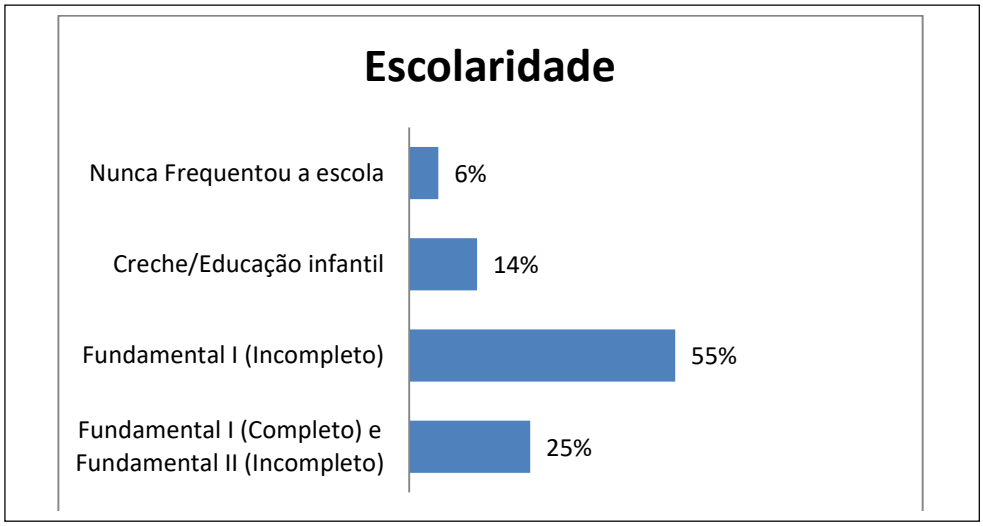

Figura 12: Gráfico público infantil do Futura: escolaridade
Fonte: Os autores (2016).

E por fim, em relação à classe social, é importante destacar a forte presença do Futura entre as crianças das classes C, D e E (Brasil: classes A e B 16%; classe C 50% e Classes D e E 35%).

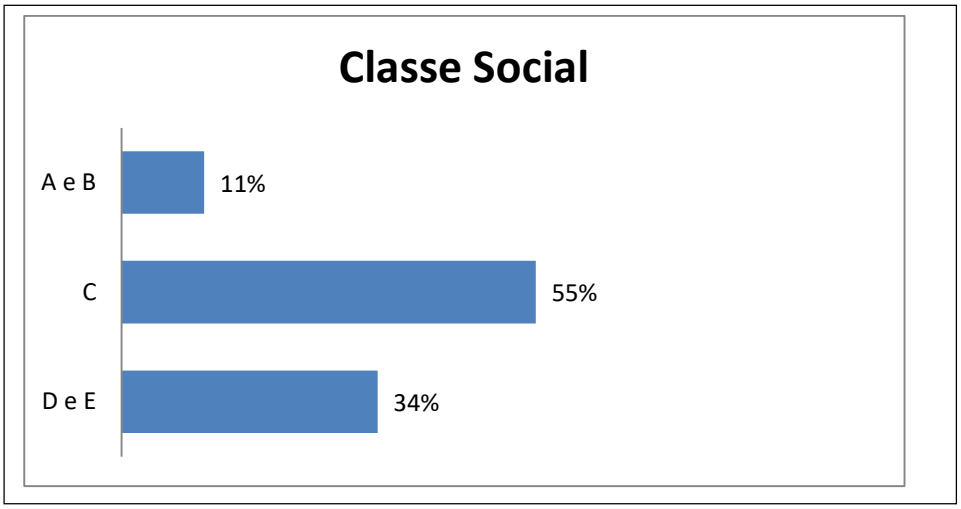

Figura 13: Gráfico público infantil do Futura: classe social
Fonte: Os autores (2016).

Outra pesquisa nacional é feita bienalmente pelo Futura com educadores de Educação Básica, um dos públicos prioritários do Canal. Ela segue a mesma metodologia da pesquisa feita com a população acima de 16 anos. Por ela verifica-se:

- O perfil socioeconômico desses educadores, faixa etária, escolaridade,

distribuição geográfica;

- Consumo de conteúdo;
- *Recall* de canais e programas;
- Utilização de conteúdos audiovisuais;
- Intenção de consumo de conteúdo;
- Atributos do Futura.

Por meio da pesquisa junto a educadores sabe-se que cerca de 95% deles conhecem o Futura e em torno de 66% têm o hábito de assistir ao Canal (1.8 milhão de educadores). Com relação à utilização dos conteúdos do Futura como recurso pedagógico, verifica-se que ainda há bastante espaço para crescer, como indicado pela Figura 14.

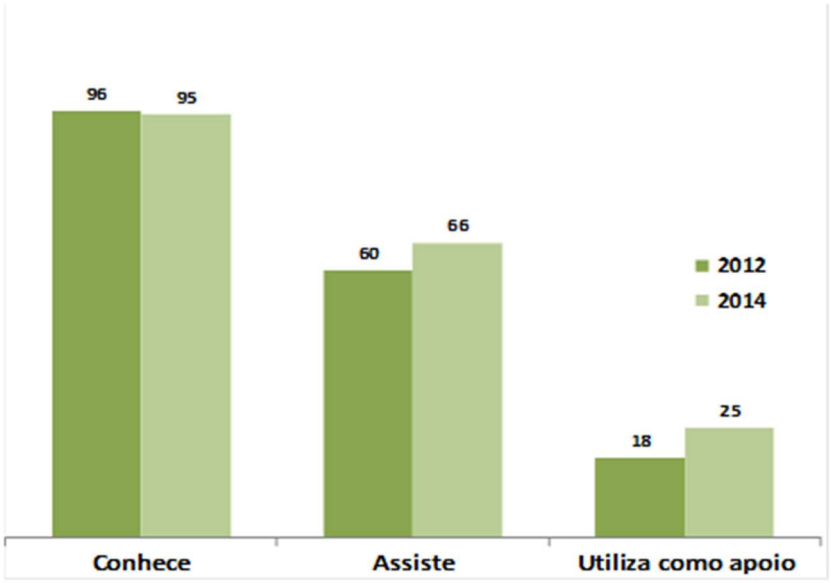

Figura 14: Gráfico conhecimento e hábito de assistir ao Futura dos educadores
Fonte: Os autores (2016).

Segundo o Instituto Datafolha, o Futura é percebido como um canal que amplia as visões de mundo de educadores e estudantes, com alto grau atribuído à sua contribuição para o trabalho pedagógico. (Figuras 15 e 16).

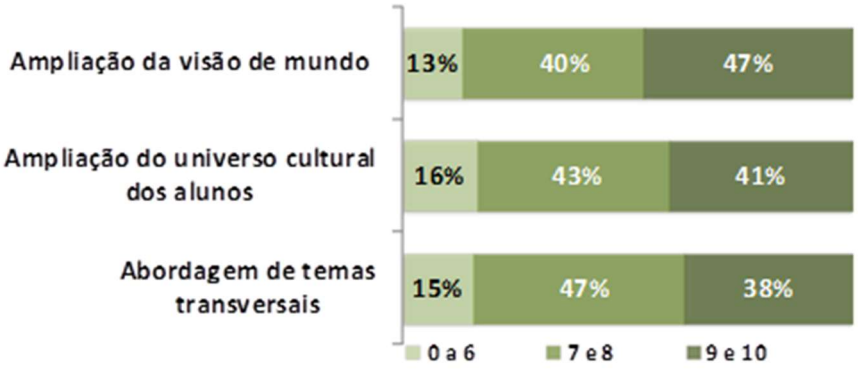

Figura 15: Imagem do Futura junto aos educadores
Fonte: Os autores (2016).

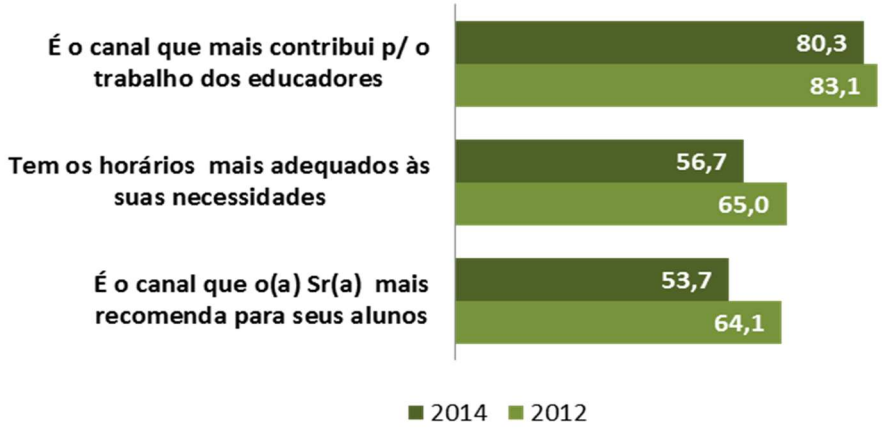

Figura 16: Imagem do Futura junto aos educadores
Fonte: Os autores (2016).

Com quase 20 anos de trajetória, o Futura conta com uma positiva reputação e credibilidade junto ao público, instituições sociais parceiras, formadores de opinião e educadores. Em pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas para avaliar resultados de projetos especiais desenvolvidos pelo Futura, seus programas e conteúdos em geral são reconhecidos pela qualidade por abordarem temas e causas de interesse público, por diferentes pontos de vista.

Resultados positivos nesse sentido foram revelados por pesquisa exploratória encomendada pelo Futura à empresa Overview sobre o trabalho do canal em parceria com ONGs, dirigentes de redes da sociedade civil organizada, especialistas e formadores de opinião da área social. Entre os resultados da pesquisa, realizada junto a 1.027 instituições sociais (60% da rede de organizações sociais parceiras do Futura), e divulgada em 2012, destacam-se:

- 95,7% dos entrevistados declararam que o Futura contribuía de forma

elevada na divulgação sobre causas sociais relevantes;

- 76,0% dos entrevistados deram notas de 8 a 10 para a consistência técnica das informações;
- 85,7% dos respondentes declararam que o Futura contribuía para a pluralidade das informações e análises existentes;
- 79,3% apontaram a contribuição do Futura para o aprofundamento de temas e o uso de materiais audiovisuais;
- 73,0% declararam que o Futura ajudava na formação de opinião sobre os temas trabalhados;
- 71,0% indicaram aumento da qualidade dos projetos das instituições a partir da parceria com o Futura.

A relevância do Futura para educadores e jovens também é evidenciada por meio de avaliações externas em projetos desenvolvidos em contextos educacionais *stricto sensu.* Essas avaliações geram informações importantes para o aprimoramento de novas edições desses projetos, bem como evidenciam os resultados para seus beneficiários. Alguns indicadores tais como quais conteúdos do Futura agradam mais ou menos; como são usados e com que intencionalidade; e que contribuições dão aos projetos em si, também são monitorados. Como exemplo, apresenta-se alguns dados referentes à percepção de professores e estudantes das escolas da Fundação Bradesco sobre as séries e produtos audiovisuais do Futura utilizados no "Cuidando do Futuro", projeto implementado pela Fundação Bradesco desde 2005. (HOLL, 2012).[4]

"Os conteúdos produzidos pelo Futura, trazidos para dentro da escola em apoio ao trabalho pedagógico e, em especial, ao desenvolvimento dos projetos, trouxe segurança, estímulo e amplitude às intervenções dos professores, incentivando os alunos na busca pelo conhecimento, no prazer de aprender e uma maior apropriação de sua realidade".

"O Cuidando do Futuro fortaleceu o papel da escola enquanto geradora de aprendizagem, além de ampliar, através dos conteúdos do Canal Futura, o universo cultural de alunos e professores".

[4] Avaliação externa feita pelo Instituto Nacional de Gestão e Administração Pública (INGAP) agosto de 2012.

Importa destacar que esse retorno positivo é fruto em grande parte do modelo de produção participativo envolvendo regularmente produtores independentes, jovens, educadores, institutos empresariais, ONGs, governos, organismos internacionais e universidades. O modelo colaborativo de produção já era um pressuposto de atuação do Futura nos anos 90, bem antes do surgimento das redes sociais, e continua sendo uma tendência para os próximos anos, conforme analisa Nepomuceno (2016), ao afirmar que uma das principais tendências para as organizações na área de ensino é a produção de conhecimentos via plataformas digitais participativas, com foco em problemas e públicos agregados por interesses.

O Futura inspira-se em princípios presentes nos estudos da *Johns Hopkins University Center for Communication Programs* para a *Rockefeller Foundation* sobre a teoria da Comunicação para a Transformação Social – *Communication for Social Change*. (FIGUEROA *et al*., 2002). A *Rockefeller Foundation* atua há mais de 25 anos com programas ativos em mais de 30 países em todo o mundo e acredita no papel fundamental que a comunicação desempenha na forma como as pessoas pensam e se comportam sobre questões de saúde e desenvolvimento. Considera que para haver mudança social é preciso construir projetos de comunicação que adotem modelos cíclicos e relacionais que conduzam à transformação mútua. Os principais pontos incluem:

- Comunicação social e mudança de comportamento – para influenciar as normas sociais e comportamentos individuais;
- Gestão do conhecimento – para colocar informações corretas, concisas e oportunas nas mãos dos profissionais envolvidos;
- Fortalecimento de capacidades – de profissionais de comunicação em todos os níveis, em todos os tipos de organizações;
- Pesquisa e avaliação – para construir a base de evidência para o trabalho.

Neste campo conceitual, a produção de conhecimento que transforma sempre partirá da construção do diálogo, do debate e da participação; do compartilhamento de conhecimentos e informações; da valorização e reconhecimento dos diferentes saberes e contextos culturais; do empoderamento das capacidades dos atores locais e da ação cooperativa, bem como das diferentes interações entre conhecimento tácito e explícito. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Na articulação de parcerias, no planejamento, produção e implementação de seus projetos sociais – como o “Diz Aí”, “Crescer Sem Violência”, “A Cor da Cultura” e tantos outros – esses princípios estão profundamente presentes na atuação do Canal.

2.2. Levantamento dos dados sobre o Futura que são coletados nos ambientes digitais (KIT A)

Para identificar qual a capacidade do Futura hoje em coletar, processar, armazenar, analisar e utilizar dados sobre o engajamento de seu público nos meios digitais, foram feitas entrevistas em profundidade com a equipe de gestores do Canal, a partir de um roteiro previamente elaborado de questões (Anexo I), em encontros presenciais e individuais com três membros do grupo.

Constatou-se que o Futura não possui um sistema estruturado de análise dos dados digitais oriundos do relacionamento com seu público no *site* e nas redes sociais. O Canal coleta alguns dados cujo acompanhamento é feito por uma pequena equipe interna, sem o emprego de tecnologias de análise de dados e sem uma sistemática apropriada e estratégica pensada para o Canal. Na maior parte das vezes, os dados coletados são usados em relatórios quantitativos de *performance* para a equipe gerencial e parceiros: número de fãs, curtidas, seguidores e visualizações.

No caso do *site*, usa-se a ferramenta *Google Analytics*. A equipe monitora páginas visitadas e tempo de vídeo visto. Mas pouco é feito para aprimorar o *site* a partir desses dados. Em 2017 a página do Futura será atualizada com foco nos diferenciais de consumo que o canal pode proporcionar a seu público. Um conjunto de entregas está em fase de estudo: a realização de *streaming* de eventos de interesse do público e de parceiros do Futura; a organização de pacotes temáticos de conteúdo transmídia; a possibilidade de *download* de conteúdo para uso *off-line*; consultas mais aprofundadas sobre o Futura, suas ações institucionais e parceiros em diferentes iniciativas.

No *Facebook,* a página do Futura contava com 537.838 curtidas até 15 de janeiro de 2017. Desde janeiro de 2016 a equipe impulsiona a página com *posts* semanais, que são dirigidos a diferentes públicos-alvo do Futura. Contudo, a equipe não sabe avaliar a conversão que isso gera (novos usuários, fidelização de usuários etc). Sabe-se que os vídeos com melhor *performance* são os curtos, como o “Minuto Futura” (jornalístico) e as chamadas de programas, bem como os conteúdos jornalísticos como o “Sala Debate” e “Conexão Futura”, programas nos quais o público participa com o envio de perguntas.

As métricas são definidas com base em anúncios. Tem-se feito investimentos em *posts* patrocinados a partir da definição de perfis de públicos-alvo, como por exemplo, para os educadores.

As Figuras 17, 18 e 19 ilustram os investimentos em *posts*.

Figura 17: *Post* de anúncio patrocinado do Canal Futura no *Facebook*
Fonte: Futura (2016).

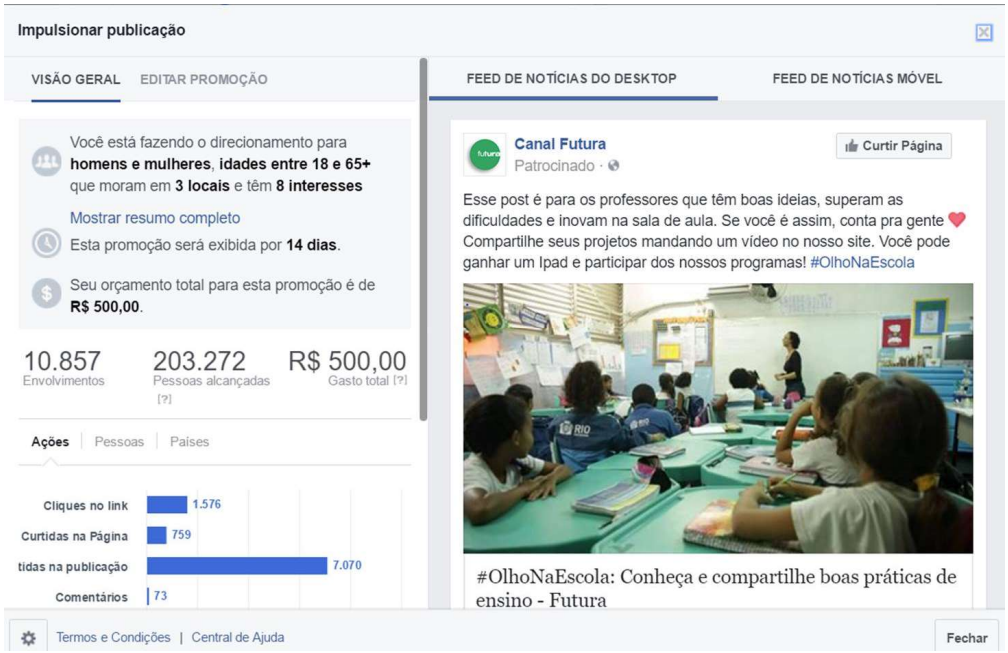

Figura 18: Análise da *performance* de *post* de anúncio patrocinado do Canal Futura no *Facebook*
Fonte: Futura (2016).

Figura 19: Gráfico perfil de público de *post* de anúncio patrocinado do Canal Futura no *Facebook*
Fonte: Futura (2016).

A maioria dos programas do Futura está disponível no *Youtube*, onde é difícil localizá-la pela forma como foi postada em diferentes momentos da história do Canal. Por isso, alguns canais específicos foram criados recentemente pelo jornalismo para facilitar a localização por parte dos usuários. A equipe sabe que há 60.000 usuários inscritos para serem notificados sobre conteúdos do Futura.

Pretende-se também reposicionar a presença do Futura no *Youtube* em 2017. O acervo ali disponível passará por uma revisão, retirando-se materiais antigos e de baixa resolução, reorganizando as listas de reprodução, com foco em conteúdos estratégicos e promocionais para facilitar a busca de vídeos. Pretende-se utilizar as técnicas de *snack contente* – como a publicação de pequenos textos tentadores, manchetes sedutoras, infográficos, pequenos vídeos ou imagens – com o objetivo de atrair público, inclusive para outros canais de difusão do conteúdo Futura, como o Futuraplay.

A aplicação de recursos para investimento em *Adwords* e *In Display* – ferramentas ágeis que podem mudar o rumo do investimento a partir da *performance* do vídeo – está prevista no planejamento de 2017. Essas ferramentas de investimento em publicidade *online* ajudam a levar o conteúdo a uma posição de maior destaque em *sites* de busca e também a melhorar os resultados antes do clique no vídeo.

No caso do Futuraplay (http://www.futuraplay.org), a partir das ferramentas que a plataforma dispõe e do apoio da equipe da empresa Horizonte, que a desenvolveu e

monitora os canais da Globosat, pretende-se instituir uma dinâmica de monitoramento para gerar informações constantes para a equipe gestora do Canal. Recentemente, a equipe passou a ter acesso ao Sistema DAX, de monitoramento de dados, que possibilita a criação de formulários sob medida para a investigação de consumo de vídeos e navegação. O Futura terá que desenvolver sua estratégia de uso do sistema, com vistas a monitorar a *performance* de cada conteúdo existente sob diversos aspectos: vídeos mais assistidos, horários de pico do *live streaming,* quantidades de cliques etc. O sistema também viabilizará a geração de gráficos comparativos para auxiliar na análise dos dados coletados.

No *Twitter*, o Canal monitora curtidas e *retwittes.* Porém, mais recentemente, vem mudando sua estratégia, com maior foco em conteúdos ligados a questões mais factuais. Por exemplo, em 2016, no *Pitching* (apresentação muito breve, também conhecida como apresentação relâmpago) organizado pelo Futura para produtoras independentes – que concorrem por recursos para a produção de um documentário (Doc.futura) – foi feita em parceria com o *Twitter* para a geração de impressões. Nessa ocasião, o Futura teve destaque no *Moments*[5] como um dos 20 conteúdos mais expostos do Brasil. Em 2017 a proposta que está em análise é a de focar o investimento num público com perfil mais jovem, entre 17 e 24 anos, para a postagem de textos e conteúdos.

Além da postagem em seus próprios perfis, o Futura tem feito parcerias de conteúdo, disponibilizando programas em outros portais e perfis no *Facebook*, que atraem muitos fãs e seguidores. São eles: Portal SESI de Educação (1,8 milhão de acessos), Nova Escola (1.1 milhões de fãs), Todos Pela Educação (678 mil fãs), Revista Galileu (1.4 milhões de fãs) e Porvir (234 mil fãs).

Por fim, é importante dizer que o Futura começou a monitorar sua imagem e reputação nas redes sociais e canais que não são institucionais desde abril de 2016. A equipe contratou uma consultora que elabora relatórios mensais com as seguintes informações:

- Volume de menções/mês;
- Índice de influência (percentual de imagem positiva, neutra e negativa);
- Principais influenciadores;
- Perfis de mantenedores, *players* em Educação e de apresentadores que ajudam a difundir os conteúdos e temas do Futura;
- Análise por temas (programas, parceiros mantenedores,

[5] *Moments* – ferramenta que permite que os usuários acompanhem uma seleção de *tweets* e notícias considerados relevantes pela curadoria realizada por jornalistas do próprio *Twitter*, assim como veículos de mídia. A ferramenta busca impulsionar o consumo de conteúdo dentro da rede social.

apresentadores, porta-vozes, mobilização e universidades).

Nos relatórios há também uma análise sobre o perfil do Futura no *Facebook*, com destaques para aumento do volume de fãs, alcance dos *posts, posts* com maior engajamento (curtidas, compartilhamentos e comentários).

Esses relatórios passaram a fornecer informações que antes não eram conhecidas e acompanhadas pela equipe gestora do Futura. O Canal tem tido uma média de 1.300 menções (à exceção de junho, com 4.300 menções), sendo as mesmas, em sua grande maioria, positivas (98%).[6] Contudo, para esses dados já coletados ainda não se estabeleceu uma dinâmica constante de análise, com a finalidade de criar um planejamento estratégico, com novas ações que gerem relacionamento e maior engajamento dos públicos. Sem contar que a frequência mensal do relatório é insuficiente para uma ativação adequada do Futura nas redes sociais.

2.3. *Benchmarking* de recursos existentes para monitoramento e análise de dados em ambientes digitais (KIT B)

Com o objetivo de identificar as metodologias e ferramentas disponíveis hoje no mercado, que podem auxiliar o Futura a criar uma sistemática de análise de dados e engajamento de seus públicos, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais de marketing digital, gestores e analistas de redes sociais, profissionais de *web design* e desenvolvimento estratégico, com foco na criação e curadoria de conteúdo.

A partir das entrevistas em profundidade feitas com a equipe gestora do Futura, foi estabelecido um novo roteiro para estas entrevistas (Anexo II), realizadas com quatro profissionais, reconhecidos e atuantes no mercado em questão.

2.3.1. Tipologias de dados sobre usuários de ambientes digitais disponíveis

Ficou evidenciado que o primeiro objetivo de uma empresa ou projeto que pretende desenvolver uma sistemática de análise de dados digitais deve estar centrado em conhecer seu público, sobre o que e como se manifesta, o que fala da empresa ou projeto nos seus perfis e fora dele.

Segundo os entrevistados, nas redes sociais é possível coletar quatro tipos de

[6] Para a execução deste monitoramento é utilizada a ferramenta de captura *Vtracker*, que mapeia redes sociais a partir de busca por palavras-chave e alguns conteúdos específicos do *Facebook*, por meio de buscas manuais.

dados sobre os usuários:

- Perfil (quem são: aspectos psicológicos, localização, sexo, idade);
- Opiniões, gostos, sentimentos;
- Tipos e níveis de engajamento; e
- Suas respectivas redes. Com quem e como se relacionam?

Alguns dos entrevistados consideram que dados relacionados a perfil (localização, faixa etária e classe social) são sempre imprecisos, já que nas redes sociais os usuários podem criar avatares.[7] Já outros acreditam que as pessoas que se relacionam com o Futura dificilmente forjariam perfis falsos e certamente devem interagir nos ambientes digitais do canal com suas identidades verdadeiras. Acham pouco provável que haja um número expressivo de usuários fantasmas, avatares, robôs, prática muito mais comum em contextos relacionados à política partidária, e não em projetos que possuem propósitos como os do Futura.

Os entrevistados destacam que é essencial para uma iniciativa acompanhar seus usuários nas redes onde se manifestam, o que consomem, curtem, quem seguem, o que e quem influenciam, o que compartilham, comentários etc. Consideram ser fundamental buscar análises que identifiquem as intencionalidades de seus seguidores, quais as curtidas (*likes*) que são orgânicas em relação às que são geradas a partir de ações de publicidade, como também as manifestações/sentimentos demonstrados na ação de curtir (gosta, ama, odeia, tem surpresa, tem tristeza).

Também é possível fazer análises sobre a presença dos usuários por horário e dias das semanas nas redes sociais – *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* – por segmento de mercado e assunto (por exemplo, educação, saúde, moda, finanças, varejo etc).

Para os profissionais entrevistados, é fundamental observar e analisar em profundidade as pessoas que se relacionam com o Futura para entender quem são, pelo que se interessam, e a partir daí planejar estrategicamente o que é preciso ser feito com elas e para elas, e, assim, ampliar, desenvolver e consolidar relacionamentos. Sugerem também que o Futura defina claramente quais são seus públicos estratégicos, segmentando-os com mais precisão. Por exemplo, não recomendam que se trabalhe apenas com o quesito faixa etária, pois ele por si só é extremamente amplo.

[7] Avatar é um personagem criado inteiramente no ambiente digital. As Ciências da Computação consideram avatar como: “termo que se refere à representação interativa de humanos em um ambiente de realidade virtual”. (SAWAYA, 1999, p. 39)

2.3.2. Ferramentas para coleta e analítica de dados digitais sobre usuários disponíveis no mercado

Todos os dados que o Futura vier a coletar devem ser organizados, armazenados e analisados para gerar aprendizagens que o ajude a refazer e aprimorar o seu trabalho. A equipe gestora necessita ter dados que devem ser trabalhados constantemente pelo grupo. Relatórios mensais não são úteis se a proposta é investir em uma sistemática de engajamento de público. Segundo alguns dos entrevistados, outros canais estão fazendo isso cada vez mais ou em busca de coisas semelhantes. Um exemplo citado foi o Netflix, que formatou um *dashboard* com vários dados e a partir dele toma decisões em tempo real.

No tocante às ferramentas para captura de dados, muitas redes e outros ambientes digitais dispõem de mecanismos gratuitos. Por meio deles também é possível gerar tabelas e gráficos, segmentando os públicos, fazer muitas análises e a partir delas tomar providências.

Por exemplo, no *Twitter* a API (*Application Programming Interface*) é aberta, o que permite a coleta de vários dados. Mesmo no caso do *Facebook*, onde a API é fechada, é possível acessar alguns dados que ele próprio disponibiliza, como também usar ferramentas de mercado para extrair dados. No caso dos dados disponibilizados pelo próprio *Facebook*, por exemplo, é possível conhecer o percentual de fãs que interagem com frequência em seu perfil. Muito mais importante do que considerar as pessoas que passaram por ele e curtiram algo é conhecer o número de pessoas do "*Talking About This"***,** um algoritmo do *Facebook* que permite identificar e conhecer as pessoas que estão em contato frequente com a sua página. Exemplos:

- Manifesta que gosta de sua página;
- Compartilha, gosta ou comenta sua postagem;
- Responde a uma pergunta;
- Responde a um evento;
- Menciona sua página;
- Marca com *tags* sua página em uma foto;
- Recomenda a sua página.

O número de pessoas que mantém contato frequente com um perfil no *Facebook* é o número mais preciso, aquele que revela quantos estão realmente engajados, interagindo com a página em foco, e não o número de curtidas apenas. As pessoas que retornam com frequência para uma página do *Facebook* não só navegam, mas comentam, curtem *posts*, compartilham, recomendam a página para outros etc.

Para essas pessoas, a empresa e/ou projeto deve traçar um conjunto de interações diferente das ações que devem ser implementadas para as demais "personas" (criadas para representar os distintos grupos de públicos-alvo), que curtem eventualmente algum *post* em seu perfil. Essas outras "personas", que já interagiram eventualmente com seu perfil, ou aquelas que sua empresa ou projeto deseja atingir, precisarão ser ativadas a partir de um conjunto de ações customizadas para cada uma delas. Ou seja, é preciso que cada empresa e/ou projeto defina as personas de seu interesse para, a partir daí, desenvolver e utilizar distintas abordagens e linguagens (conteúdos, campanhas), adequadas para cada uma delas.

Com relação às ferramentas de captura, monitoramento, análise e gestão de dados nas redes sociais, há hoje no mercado inúmeras delas e a todo momento surgem novas. Os entrevistados destacaram algumas mais usadas como o *Airstreep*, que checa engajamento e postagem, e o *Scup,* que faz uma análise mais qualitativa. Há também a *OP social,* que pode ser usada em diferentes redes em geral.

A grande mensagem é que além dos dispositivos disponíveis em algumas redes sociais, existem hoje inúmeros *softwares* – muitos, gratuitos – que podem ser usados para coleta de dados nas redes, elaboração de estatísticas, visualizações e análises: *DMI tools*, *Gephy e NETviz,* foram alguns dos citados adicionalmente.

O fundamental é criar uma sistemática de monitoramento diário (24 horas), todos os dias da semana. Segundo um dos profissionais entrevistados, uma das análises fundamentais a ser feita é a análise do discurso, para a qual não recomenda o uso de algoritmos. Para ele é preciso discernimento para identificar questões simbólicas, sentimentos e abordagens, como a ironia, por exemplo, perceptíveis apenas pela capacidade humana de análise.

2.3.3. Elaboração de estratégias com base na análise de dados

Como visto anteriormente, a partir da visualização dos dados coletados, um conjunto de análises deve ser feito pela equipe gestora do Futura, à luz dos objetivos que se pretende atingir, para traçar um plano estratégico que deverá ser constantemente revisitado a partir da coleta e análise contínua dos dados. Eles serão fonte, *insights* para as diferentes ações de comunicação e relacionamento com os distintos usuários, mas, acima de tudo, para o fortalecimento do posicionamento do Futura.

Os profissionais entrevistados chamaram atenção para dois aspectos estruturantes para a criação de uma atuação sistemática de análise e uso de dados digitais. O primeiro deles diz respeito à constância, ou seja, para desenvolver o

engajamento do público em redes sociais, além da identificação e conhecimento dos diversos públicos, é vital criar impressões customizadas e frequentes. Em outras palavras, garantir a postagem de conteúdo atrativo e segmentado para diferentes públicos, diariamente. O segundo ponto trata da importância dos influenciadores, formadores de opinião nos ambientes digitais. Nos dias de hoje é imprescindível mapear os perfis com mais seguidores. Eles é que são capazes de gerar o maior alcance para a sua marca e seus conteúdos, conceito este também destacado por Albert-László Barabási (2009), quando afirma que no ambiente *web* poucos "*hubs*" detêm a maior parte dos "*links*".

2.3.4. Infraestrutura e investimentos necessários

Como implementar uma sistemática de análise de dados eficiente, robusta, e que gere resultados? Todos os entrevistados responderam que, dependendo do investimento que uma empresa ou projeto deseja fazer, é possível criar uma estrutura interna com pessoas dedicadas e ferramentas vocacionadas para a execução do monitoramento, análise e produção de ações que gerem engajamento.

Contudo, alertaram que há no mercado empresas especializadas nesse trabalho, com pessoas dedicadas *full time*, conhecedoras de todas as ferramentas e novidades disponíveis. Consideraram que, caso seja essa última a opção escolhida, o importante é ter na empresa contratante do serviço um ponto focal, para interface constante com os fornecedores especializados, capaz de comunicar a visão estratégica da empresa, os perfis de público prioritários, e com conhecimento para definir e sugerir os melhores conteúdos para cada situação e desafio.

No tocante à equipe interna, se o Futura desejar manter um time de funcionários enxuto, indicam que o time deve ter um profissional sênior capaz de *briefar* e validar o trabalho dos fornecedores contratados. Também foram citados outros perfis profissionais que são essenciais para o desenvolvimento de boas análises e ações estratégicas e táticas, com base na analítica de dados: um estatístico, que saiba analisar e interpretar os números coletados; um profissional de *Business Intelligence* (BI); um profissional de planejamento de comunicação; e profissionais de *design* (bons redatores e mídia). Recomendam que a "inteligência" e a "estratégia" estejam presentes na equipe interna do Canal. Os fornecedores, a partir de uma interface bem estabelecida com a equipe interna, podem atuar na coleta dos dados, apoiar na análise e atuar na ativação. Podem ser parceiros em gerar *insights* estratégicos para gerar o engajamento desejado.

Outro caminho seria o Futura desenvolver seu próprio sistema DMP (*Data*

Manager Plataform), opção que algumas empresas vêm adotando, e que requer investimentos específicos. Os entrevistados não tinham parâmetros para estimar que montante seria necessário para o desenvolvimento de um DMP, caso seja essa a opção.

Por fim, um último ponto explorado ao longo das entrevistas versou sobre quanto seria necessário investir em termos de recursos financeiros e de tempo para desenvolver um sistema de análise de dados digitais que gere relacionamento e engajamento do público do Futura. Os entrevistados não deram respostas precisas para esse tópico, já que essas são variáveis que podem mudar muito em função da sistemática e dos resultados que se pretende alcançar. Acreditam que o prazo em torno de um ano para a implementação de uma nova sistemática pode ser suficiente para a geração de resultados perceptíveis pelo Canal. Alguns entrevistados não quiseram falar em valores monetários. Outros estimaram investimentos que oscilam dentro da faixa de R$400.000,00 a R$150.000,00 por ano.

Em resumo, as entrevistas geraram os seguintes insumos em relação às práticas adotadas hoje pelo mercado em relação à sistemática de análise de dados digitais para o que se pretende desenvolver para o Canal Futura:

- É preciso especificar os distintos públicos do Futura que se deseja monitorar e criar relacionamentos nas redes sociais;
- Há um conjunto de dados que o Futura já coleta, mas muitos outros podem ser capturados e analisados;
- Existem inúmeras ferramentas e *softwares* das próprias redes sociais e outros disponíveis no mercado (sendo alguns gratuitos) que podem ser usados para coleta, análise e visualização de dados. Antes de utilizá-los é importante definir que públicos se deseja monitorar e o que se quer atingir com cada um deles;
- A partir das análises feitas, é fundamental traçar um plano estratégico, que seja revisitado. Ele é que dará as diretrizes para as ações de comunicação e engajamento que deverão ser desenvolvidas com cada público prioritário do Futura;
- Existem alguns desenhos possíveis para infraestrutura e investimentos que irão depender das condições orçamentárias do Futura e das metas que se pretende alcançar.

2.4. Análise de prontidão digital do Futura (KIT C)

A partir dos levantamentos realizados sobre os dados coletados pelo Futura e

sobre os recursos disponíveis no mercado para monitoramento e análise de dados digitais, considerou-se necessário sistematizar o estágio de prontidão digital no qual o Futura se encontra. Acredita-se que o resultado dessa análise irá proporcionar um retrato preciso para que a solução proposta atenda plenamente aos objetivos pretendidos, direcionando corretamente os esforços e recursos disponíveis.

Para essa sistematização, foi utilizado o Modelo de Análise de Prontidão e Implementação de Projetos e Processos de Analítica Digital e Big Data, desenvolvido por Dedavid *et al*. (2015). Esse modelo prevê o uso de duas ferramentas: um quadro que categoriza cinco níveis de prontidão para analítica digital e uma matriz de prontidão com as camadas e dimensões que permeiam qualquer estrutura organizacional, conforme abaixo. Ambos são ilustrados a seguir.

Nível 1	*Ad Hoc*	A organização não possui nada relacionado ao tema ou o faz de forma intuitiva. As análises são feitas aleatoriamente e sem seguir processos estruturados
Nível 2	Processos básicos	Já existem alguns processos básicos voltados para o tema, mas ocorrem isoladamente e de forma não padronizada
Nível 3	Aspiração organizacional	Há multiplicidade de projetos e iniciativas para processualizar e normatizar sua execução. Já há o uso de alguns indicadores. A alta gestão apoia os projetos e há pessoas sendo capacitadas na área
Nível 4	Organizacional	Os processos e dados são trabalhados de forma padronizada (nomenclatura, sistemas e métodos) para realizar a analítica digital. Já se correlaciona indicadores de diversas áreas da organização. Há cooperação entre equipes, profissionais capacitados no tema e a alta gestão está comprometida
Nível 5	Estratégica	A analítica digital é considerada de importância estratégica para a organização. Os processos e projetos são usados para criar novos produtos. Há indicadores com foco em vantagem competitiva. A criação de novos tipos de análise é constante. Total apoio da alta direção e uma equipe multidisciplinar com capacidade para analisar os dados, gerar relatórios e tomar decisões

Figura 20: Quadro de níveis de prontidão digital
Fonte: Dedavid *et al*. (2015).

A matriz de prontidão é estruturada em três camadas e cinco dimensões. As camadas dizem respeito: aos aspectos operacionais (banco de dados e sistemas), aos aspectos mais táticos, ligados à tomada de decisão e, por fim, aos aspectos de importância estratégica, atrelados ao direcionamento e modelagem do negócio. Já as dimensões se referem aos temas organizacionais, essenciais para avaliar a organização de forma abrangente em relação ao tema de analítica digital.

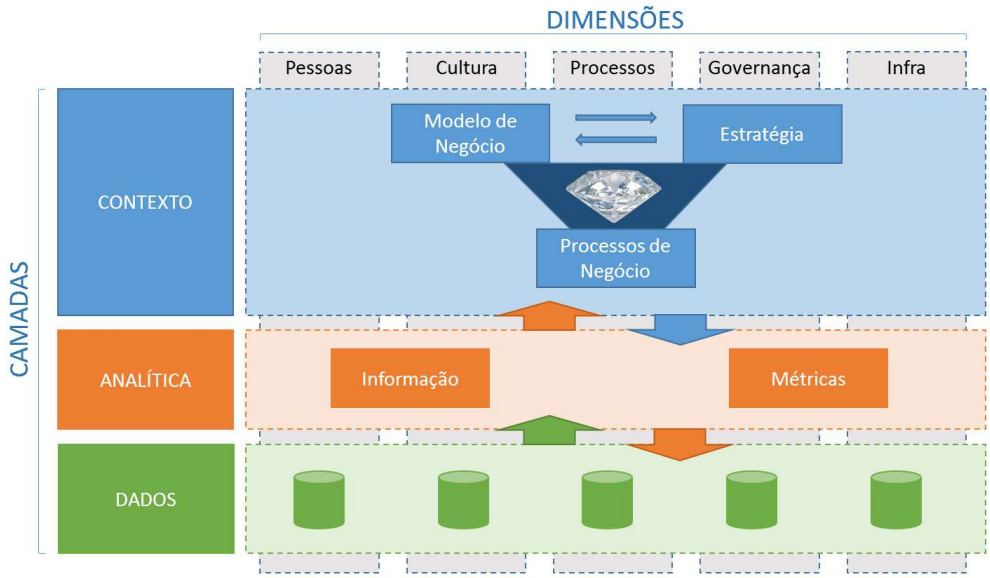

Figura 21: Modelo para análise de prontidão digital
Fonte: Dedavid *et al*. (2015).

Com base neste modelo para a análise de prontidão foi criada uma série de perguntas com pesos diferenciados, categorizadas de acordo com as camandas e dimensões. Para sistematizar o nível de prontidão digital do Futura, essas perguntas foram respondidas com base nas informações decorrentes das entrevistas feitas com os gestores do Futura e os profissionais de mercado (Anexo III).

> É sempre importante frisar que o objetivo da matriz e de suas perguntas é permitir uma visão ampla da situação da organização frente ao tema que está sendo tratado, permitindo que, ao final, não só a organização entenda em que nível está, como também consiga perceber onde estão suas forças e fraquezas e planejar suas ações para avançar de nível. (DEDAVID *et al*., 2015, p. 32).

A partir das respostas dadas, foram calculados os percentuais atingidos de acordo com os pesos das perguntas e os níveis de prontidão descritos na Figura 20. Analisando o resultado alcançado, considera-se que o Futura se encontra no nível 1 de prontidão (*Ad Hoc*), apresentando alguns aspectos em desenvolvimento para o nível 2 (Processos básicos).

A Figura 22 apresenta o resultado da avaliação de prontidão do Futura.

Dimensão	Percentuais
Processos	42,1%
Cultura	66,7%
Pessoas	42,8%
Governança	37,5%
Infraestrutura	25%

Figura 22: Resultado da avaliação de prontidão do Futura
Fonte: Os autores (2016).

2.5. Ambiente de atuação do Futura: alguns destaques (KIT D)

Como explicado na introdução deste trabalho, o Futura tem como propósito encantar, mobilizar e educar pessoas por meio de conteúdo multimídia, produzido e organizado de forma colaborativa. Em 1997, quando foi lançado, suas duas linhas principais de atuação se davam pela TV e pelas ações de mobilização comunitária nos territórios. Contudo, nos últimos anos o Canal vem buscando ampliar sua presença na *web*, fundamental para que mantenha sua relevância no contexto da comunicação para a transformação social. Assim, considera-se importante montar um breve cenário sobre o ambiente onde o Futura opera, de produção, distribuição e consumo de conteúdos audiovisuais ligados à aquisição de conhecimento e educação. Esse é um ambiente extremamente dinâmico, onde surgem a todo momento novas possibilidades de acesso e de relacionamento entre produtores e consumidores de conteúdo.

A mudança veloz nos hábitos de consumo de conteúdos audiovisuais nos últimos 12 anos no Brasil – com o aumento da cobertura do sinal de internet, consumo de computadores, *tablets e smartphones*, bem mais acessíveis às camadas populares – já foi mencionada. Em abril de 2016, um estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo apontava que em maio daquele ano o Brasil teria 168 milhões de *smartphones* e 160 milhões de computadores em uso. Além disso, o índice de densidade de dispositivos conectados à internet já chegaria em 2016 a 1,6 por cada habitante, com projeção para dois dispositivos conectados em 2018. (MEIRELLES, 2016).

Ao se considerar o acesso por equipamentos como telefone móvel celular, *tablets*, televisão e outros, 48% dos domicílios do país tinham acesso à internet em 2013 e 54,9% em 2014, ou seja, 36,8 milhões das residências. Somente entre 2013 e 2014 houve um aumento de 155,6% no número de pessoas (acréscimo de 11,2

milhões) que acessaram a internet por equipamentos eletrônicos diferentes do microcomputador. Isso, na prática, fez com que a parcela de pessoas que acessavam a rede sem usar computador fixo subisse de 4,2% para 10,5% do total de usuários com acesso à rede no mesmo período.

A Figura 23 ilustra o aumento do uso da internet no Brasil de 2013 a 2014.

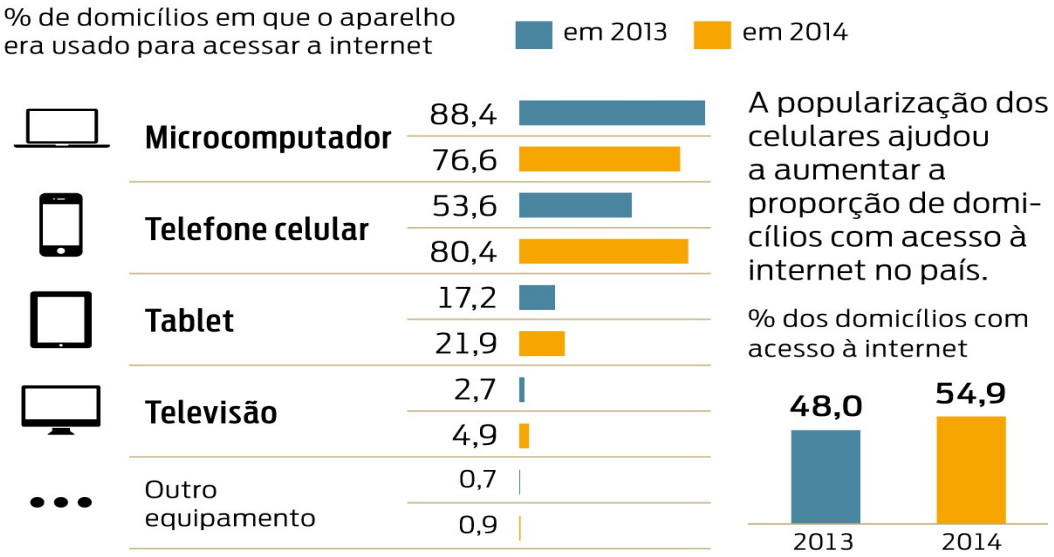

Figura 23: Aumento do uso da internet
Fonte: Gazeta do Povo (2015).

Segundo a PNAD, em 2015 observou-se, pela primeira vez, uma redução no total de domicílios com microcomputador e destes com acesso à internet, embora o total de moradores com acesso à internet tenha aumentado. Isso ocorreu em função do crescimento do acesso por meio de outros equipamentos e em outros locais que não o domicilio. De 2011 a 2015 é vertiginoso o crescimento do percentual de pessoas que passam a ter celular para uso pessoal. Destaca-se que em 2015 o quantitativo de pessoas que possuíam telefone celular chegou a 139,1 milhões de habitantes. (Figura 24).

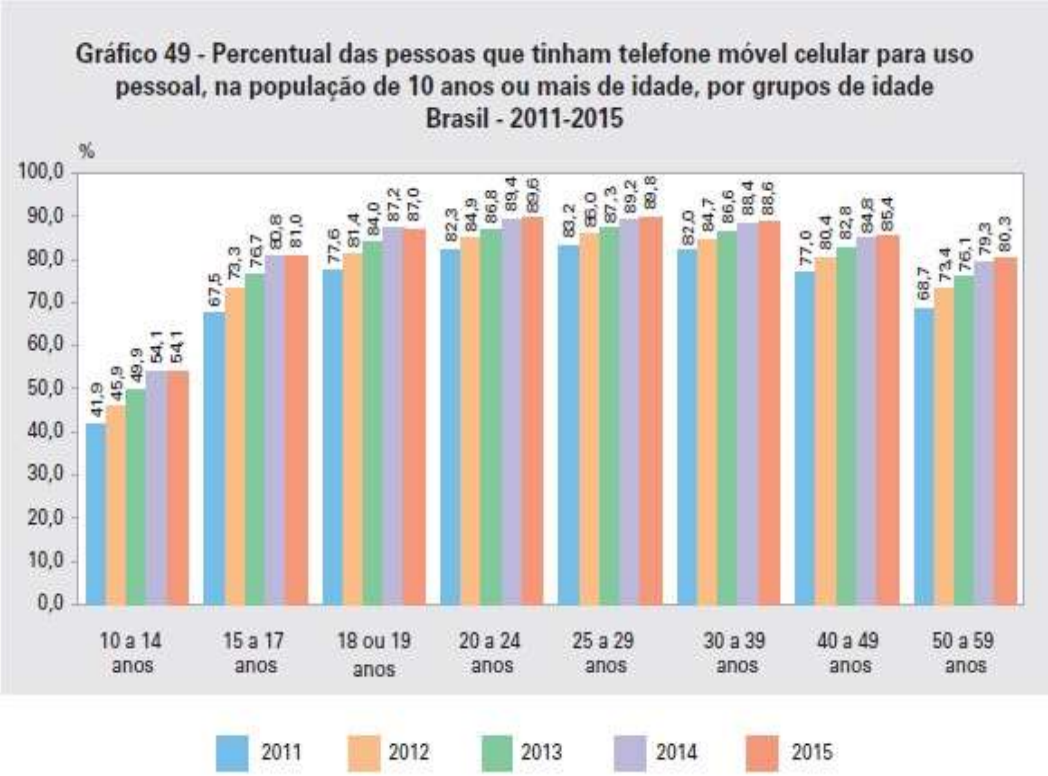

Figura 24: Gráfico com percentual das pessoas que tinham telefone móvel celular para uso pessoal, na população de dez anos ou mais de idade, por grupos de idade no Brasil
Fonte: IBGE (2016).

Assim, para que o Futura defina quais devem ser as suas prioridades de investimento, tanto no que diz respeito à produção e distribuição de conteúdo, quanto nas questões relativas à mobilização, engajamento e relacionamento com diferentes públicos nos ambientes digitais, o acesso por dispositivos móveis ganha enorme importância, devendo ser considerado nas escolhas dos formatos de produção e distribuição de conteúdo.

Outro aspecto determinante a ser considerado e acompanhado pelo Futura nesse ambiente contemporâneo que muda em escala exponencial, é o surgimento de novos entrantes, produtores e distribuidores de conteúdo a todo momento. Nas pesquisas feitas pelo Datafolha com a população e os educadores observa-se há alguns anos que é cada vez maior a diversificação de conteúdos congêneres, canais e plataformas digitais acessados pelos telespectadores do Futura.

Nos segmentos de Educação e Cultura, por exemplo, há inúmeros canais de conteúdo relevante, documentários, *webseries* e plataformas educacionais customizadas, tais como:

- *Khan Academy*: *site* para aprender matemática criado em 2006 pelo educador americano Salman Khan, que oferece mais de 3.800

videoaulas e exercícios gratuitos. Em 2014 foi traduzida para o português pela Fundação Lemann (https://pt.khanacademy.org);

- *Programaê!*: visando difundir a compreensão de programação para todos, esse ambiente reúne as melhores e mais simples ferramentas para aprender e ensinar a programar. Todas gratuitas, em português (http://programae.org.br/);
- *Youtube edu*: ambiente fruto da parceria da Fundação Lemann com a Google, que reúne os melhores conteúdos educacionais do *YouTube*, com disciplinas do Ensino Médio;
- Coursera: plataforma de cursos *online* gratuitos, criada pelas universidades norte-americanas de Stanford, Princeton, Michigan e Pennsylvania. Tem como objetivo, além de oferecer as aulas, acompanhar de perto a evolução desse tipo de educação: os MOOCs (*Massive Open Online Courses*) (https://pt.coursera.org);
- Escola Digital: plataforma gratuita de busca de recursos digitais de aprendizagem que reúne os melhores conteúdos da internet (http://www.escoladigital.org.br/);
- Nova Escola: *site* com mais de 2500 planos de aula gratuitos, reportagens, 500 vídeos e jogos para professores e gestores escolares da Educação (http://novaescola.org.br/).

2.6. Análise matriz SWOT (KIT E)

Após a reunião de todas as informações e reflexões apresentadas neste capítulo, apresenta-se a seguir (Figura 25) uma matriz SWOT que ajuda a visualizar de forma sintética e precisa o diagnóstico feito sobre as forças e fraquezas do Futura, as tendências, oportunidades e ameaças existentes hoje no campo onde o Canal atua.

Forças	Fraquezas
• Credibilidade e reputação do Futura • Modelo de produção colaborativo • Rede de parceiros: ONGs, universidades, investidores, governos • Investimento no Futura web	• Cultura e presença no digital recentes • Monitoramento de alguns dados das redes sociais recente • Pouco uso dos dados digitais para sustentar um planejamento estratégico
Oportunidades	**Ameaças**
• Demanda por conteúdo de qualidade • Crescimento do acesso ao mundo digital (camadas populares) • Surgimento de inúmeras ferramentas acessíveis para monitoramento digital de dados	• Surgimento crescente de novos produtores e distribuidores de conteúdo • Parcela de concorrentes que já nascem com a cultura digital na atração, monitoramento e engajamento de seus públicos • Mudança de comportamento do usuário na busca de informação, migrando do ambiente de TV para a internet

Figura 25: Matriz SWOT
Fonte: Os autores (2016).

3. Apresentação da solução

"Você nunca sabe que resultados virão das suas ações.
Mas se você não fizer nada, não existirão resultados".
Mahatma Ghandi

3.1. Ecossistema Big Data

Com base no estudo feito até aqui, considera-se que o Ecossistema Big Data desenvolvido por Costa (2016) é o modelo de negócio adequado para desenvolver uma sistemática de análise dos dados digitais que o Futura possui sobre seus públicos.

A Figura abaixo, elaborada por Costa (2016) ilustra os agentes envolvidos em um projeto de Big Data. No nível inferior, os ícones representam a dimensão física, ou seja, as pessoas, objetos, instituições, animais, plantas e condições ambientais que geram informações sobre si mesmos e suas relações. No segundo nível há um quadrado à esquerda com ícones que representam todos os dispositivos existentes capazes de digitalizar as informações, transformando-as em dados.

No nível mais acima, tem-se a dimensão digital, com os ícones que representam os recursos necessários para a analítica de dados (pessoas, máquinas, *softwares*, indexação), as medidas e recursos de governança (armazenamento, servidores, *tags*, segurança e agilidade), e estratégia de dados (compartilhamento, publicação).

O quadrado à direita do segundo nível possui os ícones que representam as formas existentes de visualização de dados para análise: planilhas, gráficos, *dashboards* etc. O ícone da lente de aumento representa as perguntas que se pretende que sejam respondidas. Por fim, é importante lembrar que os ícones da dimensão física também representam as instâncias de tomada e execução das decisões.

Figura 26: Ecossistema Big Data
Fonte: Costa (2016).

No caso do Futura, a dimensão física (Figura 27) é composta por pessoas (telespectadores, usuários dos ambientes digitais do Canal, participantes dos projetos de mobilização comunitária; curadores e produtores de conteúdos; funcionários e gestores do Futura e funcionários e gestores dos parceiros investidores); objetos (kits pedagógicos, maletas futura e publicações) e instituições (ONGs; universidades; empresas prestadoras de serviço: produtoras, agência de publicidade, assessoria de imprensa, empresas de sites e redes sociais, institutos de pesquisa; fundações, institutos e empresas patrocinadoras; organismos internacionais).

Figura 27: Dimensão Física – Ecossistema Big Data
Fonte: Costa (2016).

Esses agentes presentes na dimensão física produzem uma série de interfaces e relações, sendo alguns exemplos listados a seguir:

- Coordenadores de conteúdos/curadores de conteúdo/produtores de conteúdo;
- Equipe gestora do Futura/institutos de pesquisa/públicos;
- Equipes Futura/públicos/produtores de conteúdo/curadores de conteúdo;
- Equipe Futura /ONGs parceiras em projetos especiais;
- Equipes Futura produtoras de conteúdo/equipes Futura gestoras de redes sociais;
- Equipes técnicas dos parceiros mantenedores/equipes técnicas do Futura;
- Equipes gestoras do Futura/equipes gestoras dos parceiros mantenedores;
- Equipes do Futura/profissionais de comunicação (agência de publicidade e assessoria de imprensa);
- Equipes do Futura/fornecedores;
- Equipes de parceiros de projetos especiais (públicos e privados)/equipes Futura;
- Equipes de universidades parceiras/equipe Futura;
- Pessoa Física (influenciadores, apresentadores, famosos)/Futura.

As relações existentes entre as pessoas e instituições pertencentes ao projeto Futura possuem graus variados de importância e/ou de intensidade. A Figura 28 tem como objetivo ilustrar os atores e respectivas relações com maior relevância no contexto do problema em questão: Futura (conteúdos)/públicos/produtores de conteúdos.

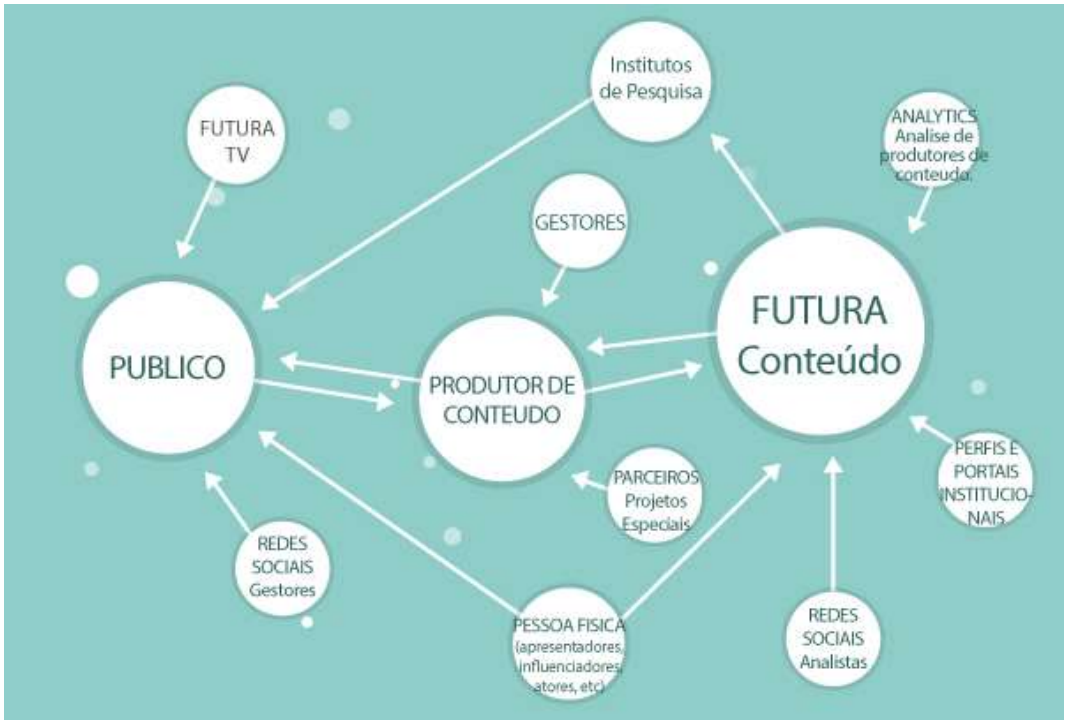

Figura 28: Relacionamento dos agentes presentes na dimensão física do Futura
Fonte: Os autores (2016).

Segundo o Ecossistema de Big Data, identificou-se os principais dispositivos existentes que viabilizam a captura de informações sobre os agentes e relações do ambiente físico do Futura: celulares, computadores, *tablets,* televisores, redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, *Youtube*), *site* do Futura e a plataforma Futuraplay (Figura 29).

Figura 29: Dispositivos que capturam dados da dimensão física – Ecossistema Big Data
Fonte: Costa (2016).

Em relação à dimensão digital descrita no Ecossistema Big Data, os requisitos existentes em relação à estratégia de dados e recursos de analítica e de governança

foram analisados, conforme Figura 30.

Figura 30: Dimensão Digital – Ecossistema Big Data
Fonte: Costa (2016).

Sugere-se que a criação do sistema de análise de dados do Futura tenha início pelos dados que hoje já são coletados por meios digitais no *site* do Futura, redes sociais e no Futuraplay, para, em um segundo momento, buscar a captura dos demais dados oriundos ainda por meio de interfaces físicas (dados de pesquisas quantitativas e qualitativas, por exemplo)[8].

Quanto aos dados já coletados hoje, recomenda-se uma etapa de verificação da qualidade que possuem, estrutura, periodicidade etc. Se não estiverem com a qualidade desejada, é preciso definir como podem ser melhorados. Outra análise importante a ser feita em relação aos dados disponíveis diz respeito à checagem de quais deles possuem licença para uso, quais estão acessíveis e, por ventura, não foram ainda acessados.

Outro ponto a ser definido é que existem dados que o Futura talvez queira utilizar, mas que não possuam certificação de *Open Data* ou ainda sejam controlados por terceiros. Caso isso ocorra, será preciso ponderar as restrições de uso desses dados *versus* benefícios para o propósito do Futura. Por fim, medidas de segurança devem ser consideradas em relação aos dados armazenados e analisados pelo Futura: recomenda-se anonimizar, evitar acessos indevidos etc.

Segundo o que foi apurado na fase de diagnóstico deste estudo, torna-se necessário dimensionar o sistema de análise de dados digitais do Futura para que se defina se será desenvolvida uma infraestrutura interna ou se a opção será a

[8] No futuro, caso o Futura queira digitalizar dados hoje captados por *links* físicos, recomenda-se que a equipe responsável enumere várias ideias e recursos disponíveis para fazer essa transformação. Por exemplo, eventos, campanhas, promoções, ações de gamificação, projetos de realidade aumentada, podem atrair novos públicos para os ambientes digitais do Futura e assim gerar dados antes acessíveis por meios físicos. Quem sabe no futuro equipamentos e sensores dentro do conceito de mínimo esforço (*Idle Sourcing*) estarão disponíveis para captar milhões de dados de aparelhos de TV, fornecendo dados digitais sobre localização geográfica, data e hora, tempo de permanência no Futura etc.

contratação de serviços terceirizados. Por ser o Futura um projeto sem fins lucrativos, com recursos limitados, oriundos de doações, recomenda-se a terceirização do serviço de analítica de dados. Isto porque o mercado possui inúmeras empresas que já detêm vasto conhecimento sobre as ferramentas de análise existentes, quais podem ser adaptadas, quais estão surgindo etc. Essas empresas já contam também com os perfis profissionais necessários para monitorar e analisar dados, gerar visualizações, sugerir ações de engajamento e ativação de públicos (cientistas de dados, desenvolvedores e analistas de sistemas).

Para o Futura criar uma infraestrutura para análise de dados terá que investir na contratação e/ou formação de uma equipe multidisciplinar. Contudo, é fundamental que o Canal tenha um funcionário que domine os conceitos de Big Data, a fim de propiciar a interface com a empresa contratada. Esse funcionário terá o papel fundamental de estabelecer a conexão da empresa contratada com as diretrizes do Futura (missão, princípios e valores) e o plano de analítica digital demandado pela equipe gestora do Canal. Importante também, dentro desse processo, a capacitação de gestores e funcionários para compreender a importância e desdobramentos do processo analítico.

Por fim, o modelo proposto pelo Ecossistema de Big Data alerta que é preciso definir as formas de visualização dos dados analisados a partir das necessidades demandadas pelos gestores do Futura. O intuito é que sejam desenvolvidos formatos de visualização dos dados e dos cruzamentos solicitados, capazes de apoiar tanto os processos de tomada de decisão das equipes técnicas quanto dos gestores.

As medidas que serão tomadas para monitorar e ativar o engajamento dos públicos do Futura com base na analítica dos dados digitais poderão ser automatizadas, semi-automatizadas ou humanas. A equipe gestora do Canal terá que fazer uma reflexão sobre os prós e contras de cada uma dessas possibilidades, considerando precisão, custos, escalas, riscos de erros, impactos e capacidade de mudanças com agilidade.

A alta gestão, ao ter a consciência da relevância desse projeto, deverá exercitar com suas equipes práticas de aprendizagem e *feedback* para retroalimentação dos próprios processos, geração de aprimoramentos contínuos que tornem a sistemática de análise de dados digitais cada vez mais aderente ao propósito do Futura quanto à fidelização e engajamento de seus públicos.

3.2. Mínimo Produto Viável (*Minimal Viable Product* - MVP)

Mais do que pensar a estratégia, é preciso também viabilizá-la. Nessa última

etapa do trabalho apresenta-se uma proposta de Mínimo Produto Viável (MVP) como uma sugestão a ser considerada pela equipe gestora do Futura. Ou seja, uma primeira estrutura funcional de sistema que possa atender rapidamente às necessidades da equipe gestora do Canal e, ao mesmo tempo, gerar aprendizagens sobre o produto desenvolvido, que retroalimentem seu desenvolvimento e aprimoramento, em incrementos sucessivos.

Mais acima, ao decupar a solução para o Futura segundo o modelo de Ecossistema de Big Data, recomendou-se que o primeiro passo deve ser sistematizar a análise dos dados que o Futura já tem disponíveis em seu *site*, na plataforma do Futuraplay – recentemente lançada – e na página do *Facebook* (escolhida por ter excelente quantidade de membros e por disponibilizar métricas fáceis e gratuitas). Considera-se possível organizar e analisar os dados de forma a obter uma rica análise, capaz de gerar *insights* e incrementar o engajamento do público do Futura.

Seguindo o conceito elaborado por Ruy Carneiro (2017), autor de *Webinsider*, propõe-se a organização das informações coletadas em duas áreas:

- **Interna** – no *site* do Futura e plataforma Futuraplay. Aqui também é possível considerar os dados do perfil do *Facebook* do Futura;
- **Externa** – em ambientes que necessitam de outras ferramentas e pesquisas.

Com relação à área interna, subdividiu-se a análise em três eixos: 1) visibilidade, 2) influência e 3) engajamento. E, para cada eixo, alguns critérios para a analítica de dados do Futura são propostos.

1) **Visibilidade** – é a análise de alcance, ou seja, quão bem o *site*, a plataforma Futuraplay e a página do Futura no *Facebook* estão avisando ao mundo que existem. Para esta fase pode-se trabalhar com recortes tais como:
    - Visitantes novos X visitantes que retornam – importante para entender se a divulgação está sendo feita de forma eficiente e ao mesmo tempo se os visitantes estão sendo fidelizados;
    - Fontes de tráfego – de onde vêm as pessoas para os espaços do Futura e como está o trabalho de parcerias;
    - Visitantes únicos, páginas vistas e tempo de permanência X taxa de rejeição – aqui é possível saber quantas pessoas estão sendo atingidas e se o *site* está levando a elas o que procuram. A taxa de rejeição (*bounce*) deve ser analisada junto com o tempo de permanência para entender se os objetivos estão sendo atingidos. Isso é importante para avaliar os temas e assuntos de maior ou menor interesse;

- Palavras-chave – como as pessoas estão achando o *site*.

2) **Influência** – esta é a análise que auxilia na identificação de informações sobre as pessoas que frequentam os ambientes do Futura e como e com quem se relacionam.
    - Geografia, idiomas – darão a localização dos perfis;
    - Conexões, perfis, membros – mostram quantas pessoas estão seguindo e os perfis nas redes de relacionamento.
3) **Engajamento** – a análise de interação dos visitantes serve para entender o que eles procuram e como é possível atendê-los melhor.
    - Frequência de publicação X comentário por post;
    - Ações com vídeos e *podcasts*;
    - Tom das opiniões que são feitas nos comentários. Este é um trabalho que mostra o sentimento do visitante ao comentar sua publicação;
    - Recência, frequência, profundidade das visitas – métricas encontradas nos *web analytics* de mercado, que mostram há quanto tempo os visitantes vêm ao seu *site* e com que frequência;
    - Conteúdo, buscas internas – quais os conteúdos mais lidos e quais os temas mais procurados;
    - *Feedback* – que pode ser conseguido através de enquetes no *site*, na plataforma Futura e na página do *Facebook*.

Com os dados da coleta interna de “Influência” e “engajamento” poderão começar a ser traçados os perfis do público do Futura. Recomenda-se o uso de técnicas da pesquisa etnográfica digital – “ciência da descrição cultural” (GEERTZ, 1989, p. 17) – para avaliar as relações existentes, códigos culturais, valores, opiniões, assim como a percepção da marca, do seu conteúdo e de assuntos (temas).

Em um segundo momento, após monitoramento e análise periódica dos dados da área interna, pode-se planejar a coleta, organização e análise de dados da área externa. Conforme visto no item 2.3 deste trabalho, no mercado há vários serviços que podem mostrar o que ocorre fora das fronteiras do Futura, seguir sua marca em fóruns, no *Twitter* e comunidades através de robôs especializados. Esses serviços disponíveis de acompanhamento fornecem informações quantitativas e qualitativas da exposição da marca, além de identificar temas e tópicos, oportunidades, formadores de opinião, gerando o mapa completo da marca nas mídias sociais.

A equipe do Futura que ficar responsável pela criação desse sistema de análise deve ter um conhecimento mínimo das ferramentas existentes para subsidiar

sua interface com os fornecedores contratados. Aqui são listadas algumas ferramentas gratuitas: *Who's Talking*; *Social Mention*; *Search Twitter*; *Social Media Metrics Plugin for Google Analytics*; *Twitalyzer*; e *TweetDeck*.

A partir dessas e de outras análises sugeridas acima, o Futura poderá desenvolver e testar ações para acompanhar e ativar o engajamento de seus públicos regularmente e em datas especificas e/ou comemorativas. Ou, por exemplo, ativar conteúdos já existentes, promovendo a partir de uma curadoria de conteúdo, postagens para avaliar os "sentimentos" que irão suscitar, e acompanhar as consequências, como *posts*, novos membros na página, comentários, *likes* etc.

Caberá à equipe desenhar uma plano de ação nas redes sociais, totalmente articulado com o plano de ação do Futura em suas demais dimensões (TV, mobilização comunitária e *web*), que deverá ser periodicamente revisitado a partir dos próprios insumos trazidos pelas dimensões física e digital do Ecossistema Big Data do Futura.

4. Considerações Finais

Nos capítulos anteriores, foi possível realizar um rico diagnóstico para subsidiar a proposição de uma solução capaz de responder ao problema do Futura: a criação de um sistema de análise de dados digitais para monitorar o engajamento do seu público.

Fez parte desse diagnóstico o levantamento sobre o estágio de maturidade do Futura em relação à sua presença e dinâmica no meio digital, que foi aprofundado a partir de uma metodologia de análise de prontidão digital. Essa etapa do trabalho trouxe como resultado a constatação de que o Futura se encontra em estágio inicial de uma cultura e prática digitais, porém com alta sensibilidade e demanda da equipe gestora para mudanças nesse sentido. A equipe gestora já reconhece e organiza uma série de informações necessárias para a implantação de um sistema de análise dos dados digitais do Futura. Um indicador da importância estratégica que está sendo dada ao tema dentro da organização.

Ao longo deste trabalho, ficou claro também, com o uso do modelo de um Ecossistema de Big Data e da proposição de um MVP, que o Futura poderá implementar esse sistema de forma ágil, obtendo com rapidez resultados iniciais bem interessantes. Reconhece-se a existência de diversas outras possibilidades, mas aqui recomenda-se que a equipe gestora do Futura siga o plano de ação descrito abaixo, com base nas informações e recomendações presentes no capítulo 3. Os prazos são deixados em aberto para que a equipe o adeque em função dos fluxos e trâmites próprios da Fundação Roberto Marinho.

As Figuras a seguir detalham as metas e as etapas e respectivos responsáveis para a criação de um sistema de análise de dados digitais para monitorar o engajamento do público do Futura.

Metas
Incorporar na gestão do Futura o sistema de analítica de dados digitais gerado por seus públicos para incrementar sua missão e *performance*, bem como prestar contas aos seus parceiros investidores
Desenvolver um relacionamento contínuo por meio dos ambientes digitais com seus usuários que se engajam em diferentes níveis: curtem, usam seus conteúdos em situações práticas, dão *feedback*, compartilham experiências, atuam como coprodutores (proponentes de pautas e temas)

Figura 31: Metas
Fonte: Os autores (2016).

Etapas	Responsáveis
Validação da análise de prontidão digital do Futura apresentada nesse estudo	Equipe gestora Futura
Definição de dados a serem armazenados e analisados oriundos das redes sociais (áreas interna e externa)	Equipe gestora Futura
Definição e estruturação da equipe interna (perfis e quantitativos)	
Prospecção e licitação de fornecedores para armazenamento, análise e geração de relatórios	Equipes técnica e de compras
Contratação de fornecedor	Equipes de produção e jurídico
Validação dos dados que serão monitorados, frequência, formas de armazenamento, tipos de análises, visualizações que serão produzidas	Equipe técnica e fornecedor
Estabelecimento de fluxo de interface entre Futura e fornecedor contratado	Equipe técnica e fornecedor
Estabelecimento de fluxos internos para analítica dos dados, tomada de decisões e ações e monitoramento do sistema desenvolvido	Equipes gestora e técnica
Estabelecimento de mecanismos de integração entre a analítica de dados digitais e os estudos quantitativos e qualitativos feitos periodicamente pelo Futura	Equipe técnica
Desenvolvimento de um plano de estímulo para o engajamento progressivo de beneficiários do Futura em suas redes sociais	Equipe técnica e fornecedor

Figura 32: Etapas e responsáveis
Fonte: Os autores (2016).

A mudança da cultura organizacional de uma instituição não é um processo trivial. Contudo, estamos no centro de uma revolução cognitiva que apresenta alterações radicais e velozes nas dinâmicas de comunicação e relacionamento entre as pessoas, consumidores e produtores de conteúdo. O entendimento desse novo paradigma próprio do ambiente digital para uma gestão estratégica cresce de importância. Mais do que oportuno, ele passa a ser questão de sobrevivência. Para aqueles que estão conseguindo acompanhar a velocidade das mudanças, dialogando com elas, criando novos produtos e práticas, o momento atual está repleto de oportunidades e perspectivas promissoras.

Nesse contexto, com todo o legado que o Futura construiu em seus 19 anos de existência, o canal tem muitos ativos capazes de apoiá-lo nesse momento de mudança. Transformação imprescindível para que ele mobilize, eduque, encante e inspire pessoas, organizações, coletivos e parceiros mantenedores, a partir de agora, em escala crescente e exponencial.

5. Referências Bibliográficas

BARABÁSI, A. **A Nova Ciência dos Networks**: como tudo está conectado a tudo e o que isso significa para os negócios, relações sociais e ciências. Brasil: Leopardo, 2009.

BIG SEA. **Measure ROI of Social Media**. 28/03/2016. Disponível em: http://pt.slideshare.net/andikuhn/measure-roi-of-social-media?qid=71377f20-8207-41de-b38a-d5892246a114&v=&b=&from_search=12 Acesso em: 16 nov. 2016.

CANAL FUTURA. **Home**. Disponível em: http://www.futura.org.br/ Acesso em: 12 nov. 2011.

_____. ***Facebook***. Disponível em: https://pt-br.facebook.com/canalfuturaoficial Acesso em: 16 nov. 2016.

_____. **Futura Play**. Disponível em: http://www.futuraplay.org/ Acesso em: 14 nov. 2016.

_____. ***Twitter***. Disponível em: https://twitter.com/canalfutura Acesso em: 12 nov. 2016.

_____. ***Youtube***. Disponível em: https://www.youtube.com/user/canalfutura Acesso em: 16 nov. 2011.

CARNEIRO, R. **Webinsider**. Disponível em: http://webinsider.com.br/ Acesso em: 21 jan. 2017.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede – A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAFFEY, D. ***Global social media research summary 2016***. 08/08/2016. Disponível em: http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/ Acesso em: 16 nov. 2016.

CLAYTON, C.; LIN, A.; PITT, J. Key. Intelligence Topics (KITs) and Key Intelligence Questions (KIQs) in safety signal intelligence. In: **14th International Conference on Information Fusion**, Chicago, Illinois, USA, July 5-8, 2011.

COSTA, L.S. 2016. **Big Data Estratégico**: um framework para gestão sistêmica do Ecossistema Big Data. Dissertação de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

DEDAVID, A.; CAVALCANTE, A.P.B.; COSTA, C.C.R.; MILEZI, R. 2015. **Metodologia para Análise de Prontidão e Implementação de Projetos e Processos de Analítica Digital e Big Data**. Projeto Final, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Wida, Rio de Janeiro.

FIGUEROA, M.H. *et al*. ***Communication for Social Change***: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes. New York: The Rockefeller Foundation, 2002.

GAZETA DO POVO. **Pnad: celular se torna principal meio de acesso à internet nos lares, diz IBGE**. Disponível em: http://www.gazetadopovo.com.br/economia/celular-se-torna-principal-meio-de-acesso-a-internet-nos-lares-diz-ibge-1tatuo5f51gf2psghv3a26cus Acesso em: 12 set. 2016.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HAPPY MARKETER. ***40 Inspiring social media case studies***. 05/01/2016. Disponível em: http://pt.slideshare.net/happymarketer/40-inspiring- social-media- case-studies/52-Amazon_has_changed_the_personalization Acesso em: 15 nov. 2016.

HAQUE, T. **Measuring social media success**. 05/03/2016. Disponível em: http://pt.slideshare.net/TanimaHaque/measuring-social- media-successtanimahaqueworldvisionaustralia?qid=71377f20-8207- 41de-b38a-d5892246a114&v=&b=&from_search=3 Acesso em: 16 nov. 2016.

HOLL, T.C. (coord.) **Pesquisa Exploratória sobre o Projeto Cuidando do Futuro**. São Paulo: Instituto Nacional de Gestão e Administração Pública (INGAP), agosto de 2012.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**: síntese de indicadores 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**: síntese de indicadores 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

IBOPE, Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Conceitos e Critérios de Pesquisa de Mídia**. 2012. Disponível em: http://www4.ibope.com.br/midia/downloads/conceitos_e_criterios_da_pesquisa_de_midia.pdf Acesso em: 02 dez. 2016.

INSTITUTO DATAFOLHA. **Pesquisa: Telespectadores do Futura acima de 16 anos**. 2015. Rio de Janeiro, fevereiro de 2016.

_____. **Pesquisa: Telespectadores do Futura com Público Infantil**. 2015. Rio de Janeiro: fevereiro de 2016.

_____. **Pesquisa: Telespectadores do Futura Educadores**. 2014. Rio de Janeiro, fevereiro de 2015.

INTERNET.ORG. ***Sata of Connectivity 2015***. Disponível em: https://fbnewsroomus.files.wordpress.com/2016/02/state-of-connectivity-2015-2016-02-21-final.pdf. Acesso em: 02 dez. 2016.

MAZZEO, L.M.A. (coord.). **Evolução da Internet no Brasil e no Mundo**. Brasília:

Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

MEIRELLES, F. **Pesquisa Anual do Uso de Tecnologia da Informação**. São Paulo: FGV/EAESP, 2016.

MIDIABOOM. **Como medir os resultados das mídias sociais?** Janeiro de 2016. Disponível em: http://midiaboom.com.br/midia-social/midia-social-como-medir-os-resultados/ Acesso em: 21 jan. 2016.

NEPOMUCENO, C. **Curadoria Digital**: novo modelo de administração para o Sapiens 3.0. Rio de Janeiro: Clube dos Autores, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OVERVIEW. **Pesquisa Exploratória sobre a Mobilização Comunitária do Canal Futura**. Rio de Janeiro, março 2012

PORTER, M. ***Competitive Strategy***: *techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PRADO, J. **Alguns dados sobre a internet no Brasil e no mundo, segundo o Facebook**. 16/02/2016. Disponível em: https://tecnoblog.net/192063/internet-brasil-mundo-facebook/ Acesso em 15 nov. 2016.

QUALMAN, E. **Socialnomics**: como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazemos negócios. São Paulo: Saraiva, 2011.

SARAIVA, A. Mais da metade da população brasileira acessa a internet, aponta IBGE. **Jornal Valor Econômico**. 06/04/2016. Disponível em: http://www.valor.com.br/brasil/4513070/mais-da-metade-da-populacao-brasileira-acessa-internet-aponta-ibge Acesso em: 20 de ago. 2016.

SAWAYA, M.R. **Dicionário de Informática & Internet**. São Paulo: Nobel, 1999.

SPRINKLR. **Pesquisa: Horários nobres nas redes sociais**. São Paulo, 2016.

ANEXO I

Roteiro de questões para as entrevistas em profundidade com a equipe de gestores do Canal Futura.

- Que dados são monitorados? Com que periodicidade?
- Que ferramentas são utilizadas?
- Que análises são feitas a partir dos dados coletados?
- Que ações são deflagradas a partir das análises?

ANEXO II

Roteiro de questões para as entrevistas em profundidade com profissionais de marketing social, monitoramento de redes sociais e *web designers*.

- Quais as tipologias de dados existentes e que podem ser monitoradas pelo Futura: perfil do usuário, páginas visitadas, vídeos vistos, comentários, compartilhamentos, tempo de permanência etc?
- Quais as ferramentas disponíveis para coleta de dados em cada uma das redes sociais: *Twitter, Facebook, Instagram e Youtube* (abertas? necessário negociação? custos)
- Que tecnologias para analítica de dados existem disponíveis no mercado?
- Qual a infraestrutura necessária: internalização (equipe, perfil, tecnologia) ou terceirização? Vantagens e desvantagens?
- Ordem de grandeza do investimento X custo benefício

ANEXO III

Lista de perguntas. Matriz de Prontidão Digital

1. Dimensão Processos (42,1%)

1	***Ad hoc***	Percebe a necessidade de trabalhar dados para apoiar a tomada de decisão	S
		Não possui estratégia nem processos para uso de big data	S
2	**Projetos isolados**	Explora dados internos	S
		Possui orçamento para análise de dados	S
3	**Projetos múltiplos**	Atua sob demanda (monitoramento reativo)	N
		Constrói um banco de dados com informações confiáveis a partir dos dados levantados	N
		Processos, métricas de qualidade e ferramentas sendo usadas sem integração ou padrão	S
4	**Padrões organizacionais**	Explora dados internos de forma multidisciplinar (percebe influências e convergências entre as áreas da organização)	S
		Metas estabelecidas para cada processo de forma alinhada	N
		Problemas são identificados e corrigidos proativamente	N
		Possui processos para garantir a veracidade dos dados	S
		Possui estratégia para big data e processos bem definidos	N
		Captura dados de mídias sociais e dados públicos	S
		Correlaciona indicadores de negócio de diversas áreas da organização a fim de potencializar seus resultados	N
		Primeiros passos na predição de desempenho futuro	N
5	**Competência organizacional**	Usa big data para criar novos produtos/negócios	N
		Possui indicadores que demonstram o uso da análise de dados criam vantagem competitiva para sua organização	N
		Pensa constantemente em novos tipos de análise, inclusive considerando dados em tempo real	N
		Auditorias periódicas e monitoramento proativo	N

2. Dimensão Cultura (66,7%)

1	***Ad hoc***	Iniciativas individuais	S
2	**Projetos isolados**	Alta gestão está sensibilizada com o tema e entende sua necessidade	S
		O planejamento estratégico é difundido e norteia todas as ações e projetos	N
3	**Projetos múltiplos**	Realiza monitoramento de tendências sociais e econômicas, bem como de tendências internas da organização	N
		Alta gestão patrocina o projeto	S
		Comprometimento com o desenvolvimento contínuo de competências	N
4	**Padrões Organizacionais**	Estimula a cooperação entre áreas e equipes	S
		Alta gestão se compromete com os resultados	S
5	**Competência organizacional**	Alta gestão considera prioritários os projetos desse tipo	S

3. Dimensão Pessoas (42,8%)

1	***Ad hoc***	Possui ao menos um profissional que conhece o conceito e estuda o tema	S
2	**Projetos isolados**	Depende de especialistas externos	S
3	**Projetos múltiplos**	Possui profissionais sendo capacitados para atuar com o tema	N
		Necessidade de desenvolvimento de novas competências (sanadas com treinamentos e contratações)	S
4	**Padrões organizacionais**	Possui profissionais capacitados e capazes de multiplicar seu conhecimento sobre o tema	N
5	**Competência organizacional**	Possui equipes multidisciplinares atuando com big data (profissionais ligados diretamente aos negócios, marketing, estatísticos etc, junto à TI)	N
		Tem capacidade interna para analisar os dados, gerar relatórios e tomar decisões	N

4. Dimensão Governança (37,5%)

1	***Ad hoc***	Sem papéis definidos	S
2	**Projetos isolados**	Identificação de “responsáveis por dados”	N
		Papéis ainda mal definidos	S
		Interesses diferentes entre áreas	S
3	**Projetos múltiplos**	Papéis dos responsáveis de dados bem definidos	N
		Centralização do gerenciamento de dados	N
4	**Padrões organizacionais**	Todos os papéis e responsabilidades definidos formalmente e publicados	N
5	**Competência organizacional**	Responsabilidades são parte da cultura e atingem todos os profissionais	N

5. Dimensão Infraestrutura (25%)

1	***Ad hoc***	Não possui infraestrutura capaz de suportar big data	S
2	**Projetos isolados**	Baixa qualidade de dados	S
		Bancos com arquiteturas variadas	N
		Ferramentas genéricas utilizadas para soluções pontuais	N
3	**Projetos múltiplos**	Arquitetura de dados comum guia todas as implementações	N
		Gerenciamento central de dicionário de dados	N
4	**Padrões organizacionais**	Possui plataformas específicas e integradas	N
5	**Competência organizacional**	Possui estratégia e arquitetura de TI completas e roda análises *in house*	N