

As empresas estão aprendendo a tirar proveito das amizades do Orkut e dos posts do Twitter. Bem-vindo à era da internet social

# O PODER DAS REDES SOCIAIS

**CAMILA FUSCO**

**O**s dias de Jaldomir da Silva Filho são cheios. O analista de sistemas paulista acorda às 5 horas da manhã e segue de Bragança Paulista, a 90 quilômetros de São Paulo, para a central de operações do Metrô, na capital, onde trabalha. Leva quase 2 horas na ida e outras tantas na volta. O professor de marcenaria Fernando Carvalho da Costa tem uma rotina parecida. Dá aula para duas turmas e passa 3 horas diárias no trânsito. Chegando em casa, à noite, ambos têm outro expediente. Entram em fóruns, blogs e comunidades na internet para responder a dúvidas de usuários de telefones celulares Nokia. Esclarecem desde os detalhes mais simples, como a anotação de números na agenda do aparelho, até complexas perguntas técnicas. O trabalho geralmente vai até a madrugada. Silva e Costa não são funcionários da Nokia.



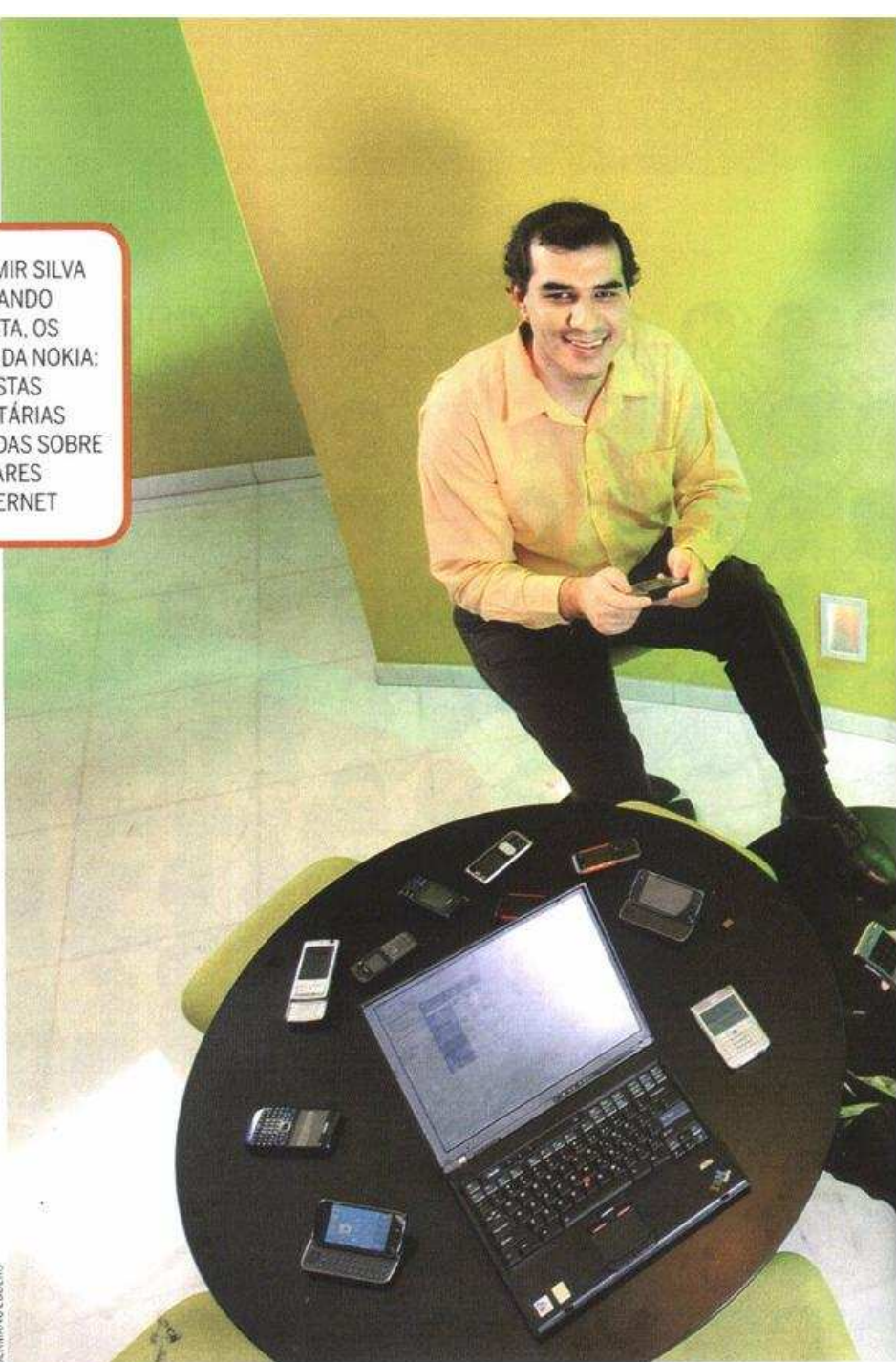


Ambos nem sequer recebem pagamento pelo serviço que prestam. Apaixonados pelos celulares da marca e por internet, eles participam de listas de discussões para trocar informações com outros internautas simplesmente para obter o reconhecimento das comunidades virtuais. A Nokia também notou o interesse de Silva, de Costa e de outros 500 consumidores engajados com a marca e, em maio, criou o programa Gurus. Esse grupo de fãs agora tem um relacionamento mais próximo com a empresa. Eles continuam trabalhando voluntariamente em nome da companhia, mas têm estímulos que vão além da reputação online. Quem resolve o maior número de questões pode ganhar desde celulares até visitas ao centro técnico da empresa, na Europa. "O consumidor que era receptor de informações passa a ser corresponsável pela reputação do produto", diz Edmar Bulla, responsável pelo projeto.

A Nokia busca a resposta para uma pergunta cada vez mais importante no mundo dos negócios: quanto vale um amigo? Qual é o valor de uma opinião positiva que um consumidor coloca no Twitter no meio da tarde de uma segunda-feira? São grandes as chances de que os comentários daquele amigo de vários anos tenham mais peso na hora da decisão de compra. Como ouvir essa conversa — e dar palpites — sem parecer intrusivo? Como tentar tirar sentido

JALDOMIR SILVA  
E FERNANDO  
DA COSTA, OS  
GURUS DA NOKIA:  
RESPOSTAS  
VOLUNTÁRIAS  
A DÚVIDAS SOBRE  
CELULARES  
NA INTERNET

GERMÃO LUDERS



## DEZ MANDAMENTOS



O que as empresas devem saber antes de mergulhar nas redes sociais

### HONRARÁS SUAS INICIATIVAS

A adesão às redes sociais deve ser planejada e duradoura. De nada adianta lançar blogs ou perfis no Twitter e depois abandoná-los

### ENVOLVERÁS TODA A COMPANHIA

Estratégias de web devem envolver todas as áreas, que podem dar sugestões e até se beneficiar do novo canal de comunicação com o mercado

### NÃO SUBESTIMARÁS A WEB 2.0

As redes sociais têm um enorme poder de amplificação. Pequenos deslizes podem se tornar um pesadelo de imagem. O monitoramento deve ser constante

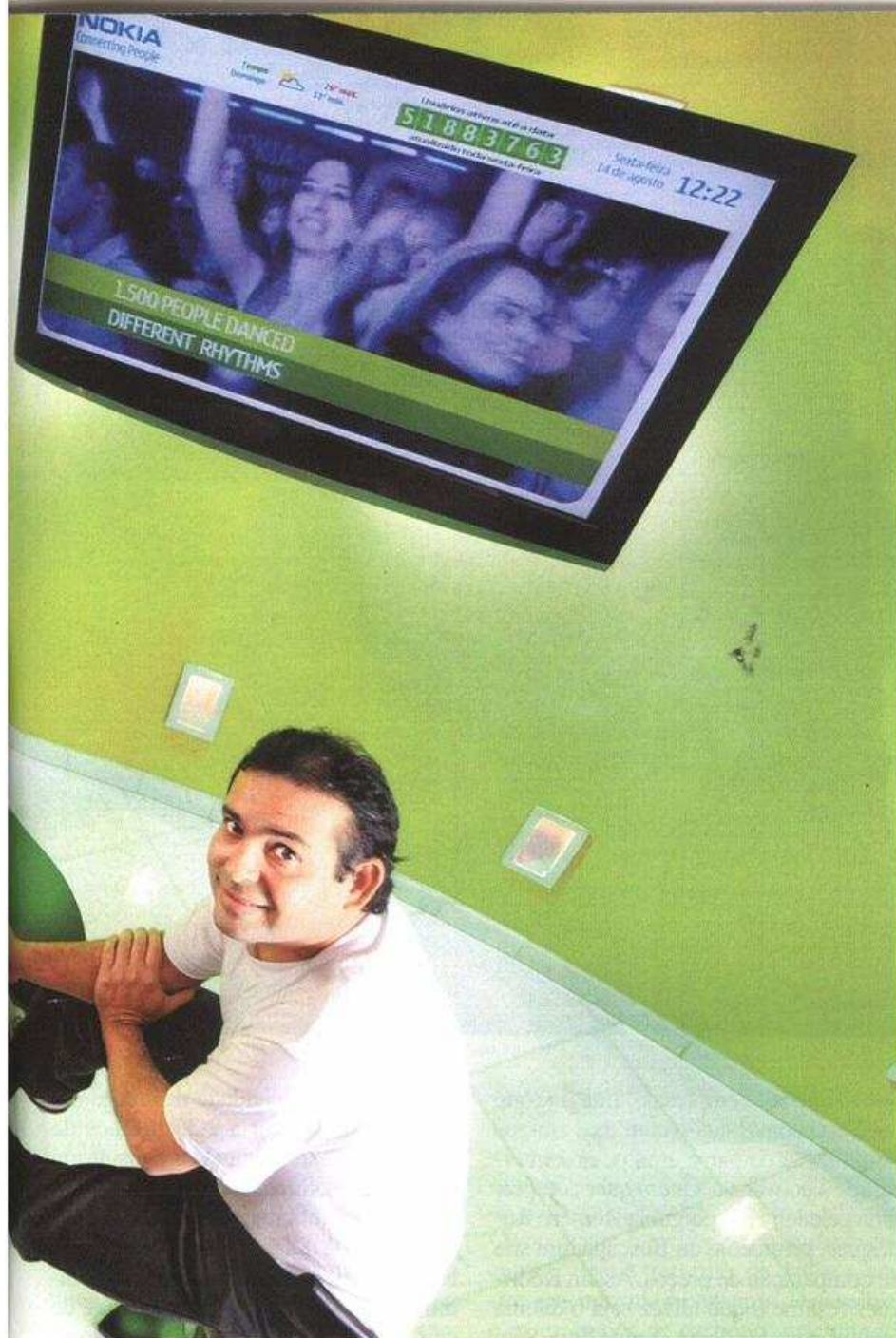
### ASSUMIRÁS SUA IDENTIDADE

Participar de discussões anonimamente é colocar a reputação da marca em jogo. Quem participa da conversa na internet deve fazê-lo de forma oficial

### TERÁS ÉTICA NOS BLOGS

Internautas fãs de seus produtos podem ser embaixadores da empresa. Mas isso não significa "comprá-los" para passar apenas mensagens positivas





dessa cacofonia de vozes que acontece na internet, toda ela registrada em páginas do Orkut, do Facebook, do Twitter e dos blogs? Nada menos do que 770 milhões de pessoas visitaram sites de relacionamentos em junho, segundo a consultoria americana comScore. Trata-se de uma legião de indivíduos falando da viagem de férias ou da festa de aniversário a que foram no fim de semana. Mas também uma legião de consumidores trocando opiniões com pessoas de sua confiança sobre produtos, serviços e sobre seus respectivos empregadores. Não se trata de uma simples reprodução do boca a boca. Uma frase dita na roda de conversa se perde no ar. Uma mensagem deixada no Twitter fica registrada e pode se multiplicar milhares de vezes. Um aperto de mãos é efêmero. Uma conexão numa rede social, como Orkut, Facebook ou LinkedIn, é duradoura. Mais importante: ela gera uma complicada teia, cuja representação não é muito diferente da ilustração da página anterior. Os acadêmicos chamam esse desenho de grafo

## AS EMPRESAS QUEREM SABER: QUANTO VALE UMA AMIZADE OU UMA OPINIÃO NO ORKUT?



### NÃO DELETARÁS AS CRÍTICAS

Empresas que abraçam a web estão expostas. Comentários críticos não devem ser censurados. A atitude correta é dialogar com os clientes

### ENSINARÁS OS LIMITES

É essencial criar políticas de uso das redes sociais pelos funcionários. Deve ficar claro quem são os escolhidos para falar em nome da empresa — e o que eles poderão dizer

### RESPEITARÁS O QUE PUBLICASTE

Apagar um post dá a sensação de que um assunto pode ser esquecido, mas ele continuará a circular mesmo assim. Pense bem antes de publicar

### ATRAIRÁS ATENÇÃO COM ASSUNTOS RELEVANTES

Não é porque sua empresa está na web que todos vão reparar no que ela diz. Crie conteúdos realmente interessantes para atrair seu público

### APROVEITARÁS OS HEADHUNTERS VIRTUAIS

Redes sociais, como LinkedIn, são boas fontes para encontrar novos talentos e até cortar custos com consultorias de recursos humanos





PARTICIPANTES DO CONCURSO GAROTA SOCIAL: 250 000 VOTOS E MARCAS EXPOSTAS SEM FAZER UM BOMBARDEIO DE PUBLICIDADE



DANIELA TOVANSKY

social. Já as empresas poderiam chamá-lo de pote de ouro.

Um dos motivos para tanto interesse pelas

redes sociais é o poder de atração que elas exercem. O Facebook, maior rede online de relacionamentos do mundo, vem crescendo de forma assustadora desde seu lançamento, cinco anos atrás, quando surgiu no quarto do estudante Mark Zuckerberg. Hoje, conta com mais de 340 milhões de usuários registrados e já é o quarto site mais visitado do mundo. No Brasil, o preferido ainda é o Orkut, a rede criada pelo Google — mas o Facebook vem ganhando adeptos a cada dia. O que é incomparável é a devoção dos brasileiros às redes sociais. Os internautas daqui passam em média 6,3 horas por mês nesse tipo de site, um número 50% maior que o dos americanos. Gente gosta de gente. Encontrar o lugar para as marcas neste mundo é o primeiro desafio

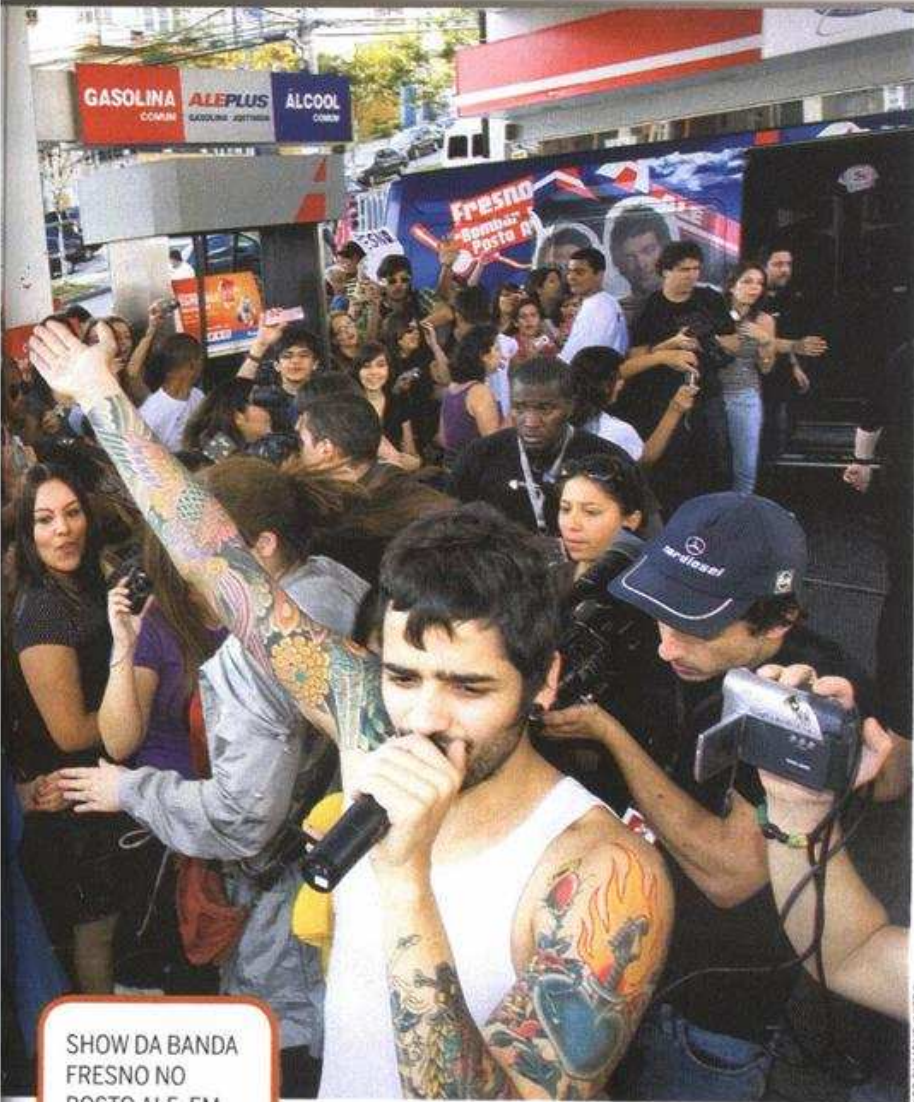
que se impõe às empresas. “Imagine que você está conversando com seus amigos numa mesa de bar e uma pessoa interrompe a conversa: ‘Quem quer comprar uma geladeira?’”, pergunta Romero Rodrigues, presidente do Buscapé, um site de comparação de preços. Assim Rodrigues resume o que talvez seja o dilema mais importante do marketing hoje. Será que as redes sociais são um terreno imune às mensagens comerciais?

Peter Kim, consultor especialista em marketing digital, acredita que é apenas questão de tempo. Os investimentos

mundiais em publicidade nas redes sociais devem chegar a 2,35 bilhões de dólares em 2009, segundo a consultoria eMarketer, volume ainda pequeno frente à verba publicitária online, de quase 70 bilhões de dólares, e ínfimo frente ao bolo publicitário total, de quase 500 bilhões de dólares. Mas a perspectiva é de crescimento gradual nos próximos anos. “Os anunciantes estarão onde a audiência estiver”, afirma Kim. As experiências das empresas mostram que é possível obter resultados — mas não existem fórmulas. O modelo da publicidade tradicional não funciona. Nas redes sociais, as marcas não podem simplesmente reproduzir a mensagem idealizada por marqueteiros e publicitários. Elas devem dialogar com os consumidores. E por diálogo entenda-se efetivamente falar: ler mensagens e respondê-las, responder a dúvidas, aceitar elogios e também críticas (veja quadro na pág. 128). “A internet potencializa os erros e os acertos”, diz Abel Reis, presidente da agência Click. Subestimar críticas na web não é

AS REDES SOCIAIS  
JÁ SÃO FONTE PARA  
RECRUTAR NOVOS  
FUNCIONÁRIOS  
PARA AS EMPRESAS





SHOW DA BANDA  
FRESNO NO  
POSTO ALE. EM  
BELO HORIZONTE:  
RELAÇÃO COM  
OS CLIENTES  
COMEÇOU COM  
2 500 POSTS  
'NO TWITTER'

colocar um vídeo na internet contando sua história — o passageiro em questão era o cantor canadense Dave Carroll, que compôs a música *United Breaks Guitars* ("United quebra violões"), assistida mais de 5 milhões de vezes no YouTube. Os prejuízos estimados chegaram a 180 milhões de dólares e se materializaram com a queda nas ações. Ao mesmo tempo, censurar comentários negativos em blogs ou usar embaixadores da marca para tentar calar as críticas a qualquer custo são atitudes reprováveis.

Outro ponto importante, afirma Marcelo Coutinho, consultor do Ibope Mídia e pesquisador da Escola Superior de Propaganda e Marketing, é entender o estilo de vida de seus consumidores — afinal de contas, o perfil numa rede social é a

o melhor a fazer, como fez a United Airlines ao ignorar quando um passageiro insatisfeito afirmou que ia

forma como a pessoa se apresenta ao mundo. Coutinho aponta o exemplo de uma campanha realizada pela Fiat na Europa. A montadora criou um programa de relacionamentos chamado Ecodrive. O motorista conecta um pen drive ao carro, coleta e transmite os dados a um site, que informa o consumo de gasolina e as emissões de carbono, orientando sobre a melhor forma de dirigir. A informação pode ser compartilhada na web, o que reforça o compromisso do dono do carro — e da empresa — com o meio ambiente. A interação promovida pelas redes sociais também pode ajudar a aperfeiçoar produtos. Uma pesquisa da consultoria McKinsey com 1 700 empresas que abraçaram as redes sociais apontou que 22% delas tiveram como resultado a criação de novos produtos bem-sucedidos. Foi o que fez a subsidiária brasileira da Pepsico. Ao longo de oito meses, a empresa monitorou um grupo de adolescentes com o objetivo de entender melhor o principal público-alvo da batata frita Ruffles. O resultado foi o lança-

## AS MAIORES

As redes sociais estão se tornando os sites mais movimentados do mundo — mas ainda não se provaram como negócio



### ORKUT

#### RAIO X

Origem: Mountain View, Califórnia (EUA)

Fundação: 24 de janeiro de 2004

Faturamento: não disponível

EVOLUÇÃO  
MUNDIAL DE  
AUDIÊNCIA  
(em milhões de  
usuários únicos)



### FACEBOOK

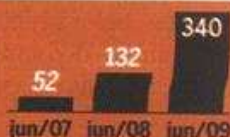
#### RAIO X

Origem: Palo Alto, Califórnia (EUA)

Fundação: 1º de fevereiro de 2004

Faturamento: 300 milhões de dólares

EVOLUÇÃO  
MUNDIAL DE  
AUDIÊNCIA  
(em milhões de  
usuários únicos)



### TWITTER

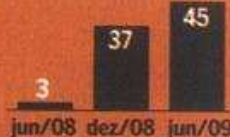
#### RAIO X

Origem: São Francisco, Califórnia (EUA)

Fundação: 21 de março de 2006

Faturamento: não tem fonte de receita

EVOLUÇÃO  
MUNDIAL DE  
AUDIÊNCIA  
(em milhões de  
usuários únicos)



### MYSPACE

#### RAIO X

Origem: Beverly Hills, Califórnia (EUA)

Fundação: 1º de agosto de 2003

Faturamento: 1 bilhão de dólares

EVOLUÇÃO  
MUNDIAL DE  
AUDIÊNCIA  
(em milhões de  
usuários únicos)





mento, em julho deste ano, da linha Ruffles Do Seu Jeito, com produtos segmentados para meninos e meninas.

No Brasil, o destino natural dos esforços em redes sociais é o Orkut. A rede tem 20 milhões de usuários registrados e é dona da maior audiência da web no país. Quase metade dos usuários pertence à classe C. Marcas que miram esse tipo de público têm tudo para aproveitar esse celeiro de consumidores em potencial. O concurso Garota Social, que elegeu a internauta mais bonita do Orkut, é um exemplo do alcance e da interação dos consumidores com uma marca dentro de um site de relacionamentos. A competição teve 4 332 inscritas e foi patrocinada pela rede de varejo Marisa e pela marca de bombons Serenata de Amor, da Garoto. Em vez de publicidade tradicional, as empresas participaram fornecendo roupas e acessórios para as fotos e os vídeos das dez finalistas. O resultado impressionou: a campanha gerou quase 250 000 votos e 97 000 comentários — sem contar a publicidade espontânea gerada pelas candidatas, pelos amigos das candidatas e pelos amigos dos amigos, que colocaram as empresas em evidência. “Os internautas tiveram contato natural com as marcas”, diz Fabio Carletto, um dos idealizadores do concurso, desenvolvido pela agência digital Mentez.

Da mesma forma como na publicidade tradicional, alguns setores levam vantagem pela própria natureza do negócio. Empresas de bens de consumo, por exemplo, tendem a ser as primeiras a explorar as redes sociais. Mas isso não significa que outros setores fiquem de fora. Por mais improvável que pareça a relação internet e posto de gasolina, a

OS BRASILEIROS  
ESTÃO ENTRE OS  
RECORDISTAS  
MUNDIAIS DE USO  
DAS REDES SOCIAIS

## Vem aí o marqueteiro de Obama

O PT fechou com o estrategista Ben Self — mas os partidos daqui ainda têm muito a aprender

**E**m pouco mais de um ano, Benjamin Self, um cientista da computação de 32 anos, passou da condição de ilustre desconhecido a autoridade mundial no poder das redes sociais. Self foi o responsável por bolar a estratégia mais bem-sucedida da curta história da internet social: a campanha online de Barack Obama à Presidência dos Estados Unidos. É claro que Self e sua empresa, a Blue State Digital, tinham em mãos um produto que se vendia sozinho. Além do carisma e do ineditismo de ser um candidato negro concorrendo por um partido dominante, Obama contava com a ajuda inestimável de seu opositor, George W. Bush, cujo segundo mandato foi um dos mais impopulares da história americana. A favor de Self é preciso dizer que seu trabalho foi um divisor de águas nas campanhas eleitorais. O movimento pró-

Obama entrou nas maiores redes sociais — notavelmente o Facebook —, agregou blogs, gerou movimentação intensa no Twitter e conseguiu a façanha de levantar mais de 300 milhões de dólares em doações para a campanha. Desde então, Ben Self passou a ser cortejado por dez entre dez políticos do mundo — inclusive os brasileiros. Mas somente um partido contará com os préstimos do estrategista digital de Obama, e esse partido será o PT.

EXAME apurou que Self tem contrato com a Pepper Comunicação, agência do marqueteiro João Santana, que historicamente trabalha para o Partido dos Trabalhadores. “O trabalho será de consultoria e de preparação das estratégias digitais”, diz uma pessoa que trabalha com Santana. “A equipe já está sendo formada. Agora, a busca é por especialistas em mídias sociais de todo o Brasil.” Self pode







CRISTIANO LOURENÇO/VALCON/FOLHA IMAGEM

**BEN SELF,  
O CONSULTOR  
DE OURO DOS  
POLÍTICOS: A  
INTERNET AINDA  
É UMA BARREIRA  
CULTURAL ENTRE  
OS PARTIDOS  
NO BRASIL**

trazer a experiência avançada de estratégias online que ajudou a levar Obama à vitória, mas enfrentará um cenário nada fácil por aqui. O país acaba de aprovar as alterações na lei eleitoral, que autoriza o uso de blogs, sites e redes sociais nas campanhas, assim como e-mail e mensagens de texto em celulares. Apesar dessas alterações, fundamentais para as campanhas online, os grupos políticos brasileiros têm um cenário de pouca ou nenhuma familiaridade com as novas ferramentas da internet — questão que nem a mais agressiva das campanhas de inclusão social será capaz de resolver até 2010.

Embora os brasileiros estejam entre os povos que mais utilizam redes de relacionamentos no mundo — navegando acima de 6 horas no mês de maio, 50% mais do

que os usuários dos Estados Unidos —, os grupos políticos locais são praticamente neófitos em mídias sociais. Tirando iniciativas isoladas no Twitter, como os perfis do presidente do PT, Ricardo Berzoini, ou do governador de São Paulo, José Serra, o engaja-

mento político com as ferramentas de internet, fundamental para o primeiro ano de uma campanha online, é praticamente nulo. Tanto é que a pesquisadora e estrategista em mídias digitais Beth Saad, da Universidade de São Paulo, foi chamada às pressas em um seminário no Palácio do Planalto em julho para explicar a ideia e o potencial de Orkut, Facebook, Twitter, blogs e fóruns. A sala estava lotada de assessores e secretários interessados em entender a onda da internet social. Mas o nível de compreensão

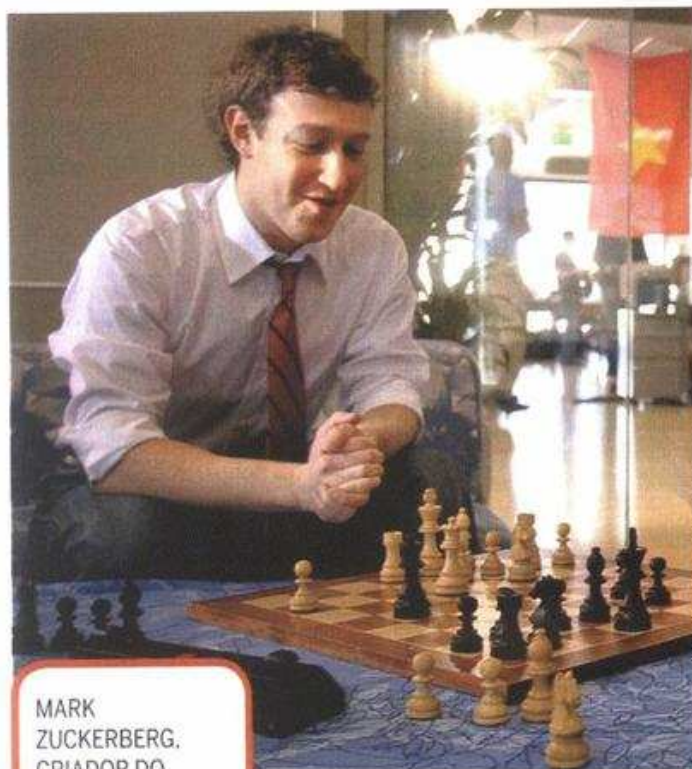
do tema, segundo a própria professora escreveu em seu blog, era baixo: "A plateia passou a sensação de que eu 'falava grego'". Ben Self não fala sobre o que fará por aqui, mas certamente terá trabalho para catequizar seus pouco iniciados clientes brasileiros. "O conteúdo em torno de um candidato precisa ser atraente o suficiente para manter os eleitores por perto. Não se trata de fazer discursos virtuais, mas de manter uma conversa que tenha um apelo emocional e aproxime quem está assistindo. Se não existir um candidato que tenha esse perfil, a tecnologia não vai ajudar. Não existe fórmula mágica para vencer eleições", afirmou ele a EXAME.

Os próprios políticos reconhecem que a flexibilização da lei é apenas o início e que mudanças muito maiores precisam ser feitas para que eles possam tirar vantagens reais da web. "Os partidos não têm equipes preparadas para trabalhar com a agilidade que a internet exige", diz o deputado Julio Semeghini (PSDB-SP). Berzoini, do PT, defende uma ideia pouco convencional em se tratando de mídia social. Ele acredita que o partido deva criar as ferramentas de interação, para que então os militantes se envolvam — quando o senso comum diz exatamente o contrário: a mobilização deve começar de baixo para cima. E o que diz o guru Ben Self? Para ele, antes de tudo é necessário conhecer os objetivos da campanha. Será multiplicar o nome do candidato em diversas plataformas? Será obter contribuições para a elaboração do programa de governo? Será levantar dinheiro? (A legislação brasileira permite a doação de pessoas físicas por meio de cartão de crédito.) As eleições de 2010 serão a primeira experiência real do cruzamento entre estratégias de internet e política no Brasil — mas é preciso ser realista: elas serão apenas uma amostra das campanhas eleitorais do século 21.

**Camila Fusco**







MARK ZUCKERBERG, CRIADOR DO FACEBOOK: EXPLOÇÃO DE MAIS DE 500% NA AUDIÊNCIA E LÍDER ENTRE AS REDES SOCIAIS



PETER DASILVA / THE NEW YORK TIMES / LATIN STOCK

rede ALE de distribuição de combustíveis conseguiu fazer uma campanha que envolveu in-

ternautas, motoristas e qualquer pessoa que gostasse de música. A rede criou, junto com a agência Click, uma sequência de pequenos shows com a banda Fresno em quatro cidades brasileiras, todos realizados em seus postos. A estratégia de divulgação da agenda de shows e do concurso para quem quisesse acompanhar a banda nos bastidores foi toda feita pelas redes sociais e pelo Twitter — com nada menos do que 2 500 posts por semana. Os shows começaram em junho e terminaram em setembro, e o saldo foi positivo: cerca de 200 pessoas acompanharam cada apresentação. O projeto terminou, mas a estratégia não. A ALE, que faturou 7 bilhões de reais em 2008, destinou 70% de seus 15 milhões de reais anuais de marketing para as mídias sociais. No ano passado, esse volume não passou de 20%. “O papel do marketing é boca a boca”, diz Jucelino Sousa, vice-presidente da ALE.

As redes sociais não são importantes para os negócios apenas da porta para fora. Mais e mais companhias estão percebendo que existe um enorme potencial na exploração das redes que se formam dentro de seus limites. No final do ano passado, uma equipe conjunta do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e da IBM analisou as trocas de e-mail e mensagens instantâneas de um grupo de consultores da gigante da tecnologia. A ideia era entender o grafo social que existe dentro da companhia, uma organização “paralela” que muitas vezes pode ser mais flexível e eficiente que os níveis de gestão expressos num tradicional organograma. A descoberta do estu-

do foi surpreendente: os funcionários da IBM que mantinham contato por e-mail mais intenso com seus superiores geravam quase 600 dólares a mais em receitas todos os meses. “O resultado é preliminar, mas indica que as redes sociais formadas dentro das empresas são muito importantes”, afirma Lynn Wu, uma das autoras do estudo. A área de recursos humanos também tem se aproveitado das redes sociais. A Tata Consultancy Services, braço de serviços da indiana Tata, contrata em média 30 000 funcionários por ano. Para as vagas que exigem qualificação, a busca começa em sites como o LinkedIn, uma espécie de Orkut para contatos profissionais. “A qualidade dos currículos e a facilidade da ferramenta impulsionaram nossa decisão”, diz o vice-presidente global de RH, Ajoyendra Mukherjee. “É muito mais barato do que contratar uma consultoria.”

No fim da década passada, os gurus tecnológicos previam que, cedo ou tarde, toda empresa marcaria presença na internet. A profecia estava correta. Agora a previsão foi adaptada: as empresas vão marcar presença na internet social. Não basta apenas ter um website, Dialogar

APESAR DA GRANDE AUDIÊNCIA, ORKUT E FACEBOOK AINDA NÃO SE PROVARAM COMO NEGÓCIO





**EVAN WILLIAMS  
E BIZ STONE,  
FUNDADORES  
DO TWITTER:  
O MICROBLOG  
INDICA EM TEMPO  
REAL O QUE  
SE FALA DAS  
MARCAS NA WEB**

PETER DASILVA/THE NEW YORK TIMES/LATIN STOCK

com consumidores, clientes e parceiros de negócios de forma transparente é o novo imperativo nas estratégias online, diz David Weinberger, professor da Universidade Harvard e um dos primeiros a pregar a importância da tecnologia digital para os negócios. Se essa interação vai acontecer nas redes sociais

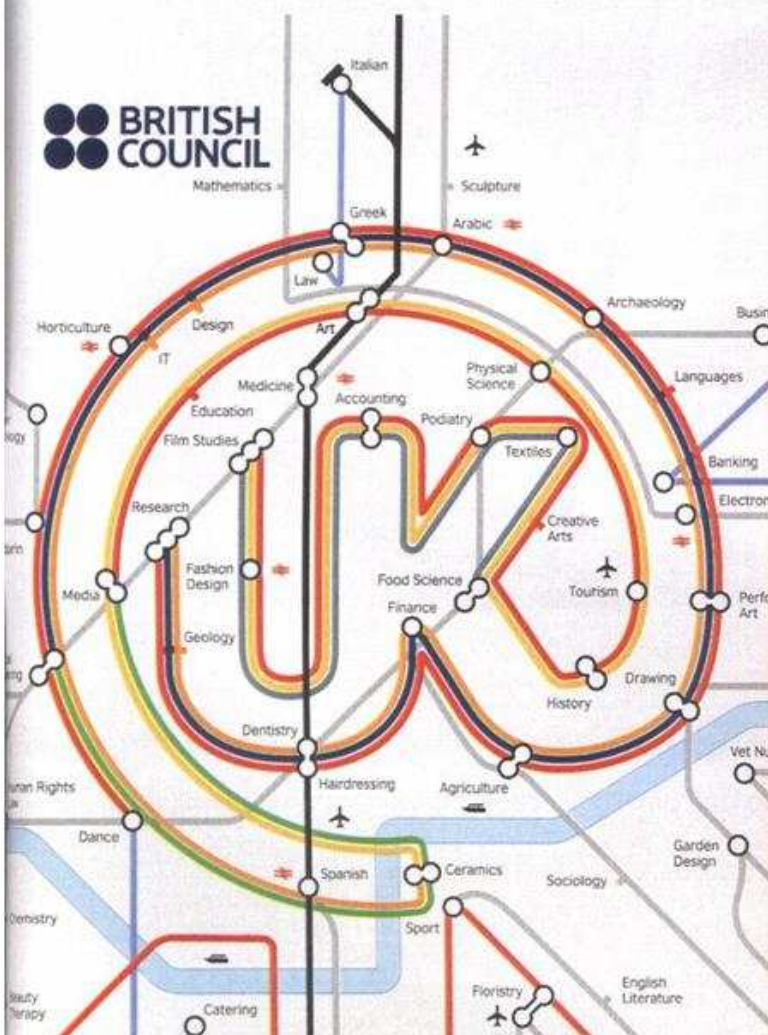
que existem hoje, ninguém se arrisca a dizer. Um dos paradoxos da era da internet social é que os grandes sites do gênero, com o Facebook e o Orkut, ainda não são grandes geradores de receitas. O Twitter, estrela em ascensão do segmento, nem sequer tem um modelo de negócios. O serviço é gratuito e não há espaços publicitários vendidos. O Facebook deve faturar 1 bilhão de dólares neste ano, mas boa parte desse dinheiro vem de um acordo com a Microsoft. Uma

tentativa anunciada no ano passado de tornar os usuários do Facebook "distribuidores" de publicidade foi recebida com protestos — e foi abandonada semanas depois. A mágica que o Google opera na associação entre as palavras pesquisadas e os links patrocinados exibidos em suas páginas não é facilmente replicável no Orkut. Encontrar uma maneira automatizada de exibir publicidade relevante nas páginas do site de relacionamentos é uma das principais missões da equipe de 50 engenheiros que o Google mantém em Belo Horizonte. "Ainda não temos uma resposta para esse problema", diz Berthier Ribeiro-Neto, diretor de engenharia do Google para a América Latina. Mas o esforço continua, afinal de contas, como sabem Google, Facebook e Twitter — e um número cada vez maior de empresas offline —, a internet social veio para ficar. ■

Com reportagem de Cristiane Mano

**BRITISH COUNCIL**

Mathematics



**Education UK**  
Innovative. Individual. Inspirational.

## Destino: London Week

O interesse do mercado por profissionais com formação ou especialização no Reino Unido é cada vez maior. Por isso, o British Council organiza em outubro a London Week 2009. Serão 10 universidades da capital britânica visitando São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro com o que o UK tem de melhor nas áreas de estudos que você procura. Quem estiver em outra cidade, poderá participar pela internet. Você concorrerá ainda a uma viagem para Londres.

Aumente suas perspectivas de carreira. Faça sua inscrição gratuita em nosso site. Escolha o UK como seu destino e aproveite esta experiência que vai tornar você mais completo pessoal e profissionalmente.

[www.educationuk.org.br](http://www.educationuk.org.br)



ESPECIAL – O impacto do fenômeno das redes sociais nos negócios

www.exame.com.br

# EXAME

EDIÇÃO 953

ANO 43

Nº 19 – 7/10/2009

R\$ 12,00



EXEMPLAR DE  
ASSINANTE  
VENDA PROIBIDA

**ESTUDO  
EXAME**

Para onde vai  
a indústria  
automobilística  
mundial

José Batista  
Júnior, um  
dos donos  
da JBS-Friboi

## A INCRÍVEL AVENTURA GLOBAL DO FRIBOI

Com um pitoresco estilo de gestão batizado de Frog — ou "From Goiás" —, os donos da JBS-Friboi ergueram em apenas quatro anos a mais globalizada das empresas brasileiras. De Greeley, no Colorado, a sede americana do Friboi, EXAME conta essa saga