

ANA LÚCIA DE ALCÂNTARA OSHIRO

**AS NARRATIVAS DE REPUTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DO ERP  
(PLANEJAMENTO DOS RECURSOS EMPRESARIAIS):  
GLOBAIS E LOCAIS  
O ESTUDO DE CASO DA SAP**

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

São Paulo-SP

2008

ANA LÚCIA DE ALCÂNTARA OSHIRO

**AS NARRATIVAS DE REPUTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DO ERP  
(PLANEJAMENTO DOS RECURSOS EMPRESARIAIS):  
GLOBAIS E LOCAIS  
O ESTUDO DE CASO DA SAP**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Faculdade Social Cásper Líbero, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação na Contemporaneidade

Orientador: Professor Doutor Marcelo Oliveira Coutinho de Lima

São Paulo-SP

2008

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.(a) Dr.(a): Marcelo Oliveira Coutinho de Lima

---

Prof.(a) Dr.(a): Mitsuro Higuchi Yanaze

---

Prof.(a) Dr.(a) Walter Teixeira Junior

À minha mãe por tudo que iluminou e continua iluminando.

## AGRADECIMENTOS

**À minha mãe**, Adalgisa Cândida da Silva, uma mulher incomparável, frágil, mas uma deusa de fé, coragem, inteligente, criativa, sábia, que me ensinou a acreditar em mim mesma; que os obstáculos e dificuldades que se encontram na vida não representam absolutamente nada, quando se acredita em Deus. Um espírito que transita no universo e que ilumina com sua grande luz a todos os seus descendentes.

**Ao meu marido** Kenji Oshiro, companheiro, amigo, pai, que há 30 anos me ajuda, orienta e que me faz a cada dia, com sua sabedoria, perceber os melhores caminhos.

**Às minhas filhas**, Mayara Naomi, cuja representação em seu nome significa toda a luz, transparência, bondade que imaginei para ela, uma sábia e grande mulher na qual começa a se transformar; e Mariane Yumi, um anjo que chegou com grande luz, um ser humano belo, sábio, objetivo e que se constrói com sobriedade, singeleza e inteligência.

**À minha tia, Graciete** Candida da Silva Khrona, que foi para mim, minha mãe e meus irmãos o porto seguro nas agruras que a vida nos aprontou; um anjo que está em um local iluminado.

Cada uma destas pessoas, a seu modo, está presente no suor de cada palavra deste trabalho.

OSHIRO, ALCÂNTARA, ANA LÚCIA - AS NARRATIVAS DE REPUTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DO ERP: GLOBAIS E LOCAIS. O ESTUDO DE CASO DA SAP

## RESUMO

Reputação torna-se o ativo de valor agregador de maior importância para as corporações em todo o mundo - em especial para as empresas de software. Estas empresas produzem um bem imaterial, de difícil validação, prescindem de aceitação por parte do mercado e da própria sociedade - usuária e integrada nas tecnologias da informação. A Comunicação Organizacional, como ferramenta de apoio a esse processo é a ciência que transforma o diálogo, entre os vários *stakeholders* da organização, em um processo de percepção positivo, gerando um ambiente interativo e de transformação entre as duas pontas do sistema: a sociedade e o capital.

O nosso objeto de estudo é o discurso de reputação da empresa pioneira do setor de ERP, a SAP, que incorpora, em seu núcleo e na própria essência de sua tecnologia, o conceito de integração sistêmica da informação e de interação entre o produtor, a cadeia de produção e de consumo das empresas. Seu discurso de reputação, presente em sua comunicação, se estende por toda a cadeia e poderá, ou não, gerar um movimento de sustentabilidade e compromissos de reputação, também, para os agentes que integram a cadeia produtiva e de consumo que são, ao mesmo tempo, usuários desses *softwares*.

O discurso representado pelas narrativas (presentes em *press releases* globais e locais) mercadológicas/institucionais da indústria cujo principal produto está baseado no desenvolvimento do *software* para a gestão: a indústria de *software* ERP, objeto deste estudo.

### **Palavras-chave:**

Reputação. Informacional. Comunicação organizacional. Sistemas ERP

OSHIRO, ALCANTARA, ANA LÚCIA - AS NARRATIVAS DE REPUTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DO ERP: GLOBAIS E LOCAIS. O ESTUDO DE CASO DA SAP

## **ABSTRACT**

Reputation has become the asset of aggregated value for Corporations all over the world, particularly in the software business. These companies produce and offer intangible goods and services - of hard validation - which lack market and society's acceptance. A society of which is highly dependent on information technology.

Organizational Communication - as a supporting tool in this whole process - is the science which turns dialogues among a company's stakeholders into a positive perceptive process, creating an interactive environment and meeting the two ends of the economic system: money and society.

The reputation speech of our object of study is the pioneering company in the ERP industry - SAP. It incorporates in its core business and its own essence of technology, the concept of interaction systemic integration of information and interaction among the producer, the production chain, and companies' consumption. Its reputation discourse is present in its communication and is extended through all chain. It may generate, or not, a movement for sustainability and reputation commitments to agents which integrate this productive and consuming chain, and who are, at the same time, users of this software.

The industry market/institutional discourse presented in the narratives (at press releases globally and locally) whose main product is based on software development in business management: the so called software industry of business management ERP, object this study.

### **Key words:**

Reputation. Information. Organizational Communication. ERP Systems.

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo I . Comunicação e Reputação.....</b>	<b>30</b>
1.1.Conceituação.....	30
1.2.Reputação organizacional e corporativa.....	40
1.3.Reputação, identidade e imagem.....	43
<b>Capítulo II - Globalização, Economia da Informação, em rede.....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo III– Universalidade, padronização e comunicação.....</b>	<b>53</b>
3.1. A força do Marketing internacional global, local.....	56
3.2. O Marketing internacionalizado.....	58
3.3. O valor da empresa contemporânea.....	62
3.4. A técnica (tecnologismo) na formatação do valor da empresa.....	63
3.5. Uma ideologia do mercado global técnico--informacional.....	66
3.6. A imagem da empresa inovadora .....	67
<b>Capítulo IV – A indústria das TICs e de software.....</b>	<b>69</b>
4.1. A Indústria de Software.....	72
4.2. A Indústria de Software de gestão ou ERP.....	76
4.2.1. Conceituação.....	76
4.2.2. Histórico.....	79
4.3.A SAP - O objeto.....	86

<b>Capítulo V – O discurso informativo da comunicação do ERP</b> .....	89
5.1. Informação como ato de comunicar.....	90
5.2. As Narrativas de reputação.....	93
<b>Capítulo VI - A pesquisa</b> .....	96
6.1. Processos de análise.....	97
6.2. Generalização dos resultados.....	99
6,3, Modos de Reputação na Indústria do Software.....	100
6.4. Valores da Economia Informacional.....	101
6.5. As Narrativas institucionais .....	103
6.5.1.O institucional global.e suas narrativas.....	104
6.5.1.1. Os valores do institucional global.....	111
6.5.1.2. A reputação do institucional global.....	111
6.5.2. O institucional local.....	114
6.5.2.1. Os valores do institucional local .....	117
6.5.2.2. A reputação institucional local.....	118
6.5.2.3. Os valores do global no local.....	119
6.6. As narrativas mercadológicas.....	121
6.6.1. O mercadológico global.....	121
6.6.1.1. Valores do mercadológico global.....	124
6.6.1.2. Reputação no mercadológico global.....	126
6.6.2. O mercadológico local.....	127
6.6.2.1. Os valores do mercadológico local.....	130
6.6.2.2. Reputação mercadológica local.....	132

6.7. As narrativas de percepção do cliente nos cases do mercadológico global.....	133
6.8. As narrativasde percepção do cliente no mercadológico local.....	138
<b>Conclusão.....</b>	<b>142</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>146</b>
<b>Outras fontes de referências.....</b>	<b>150</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>151</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ERP – Enterprise Resources Planning

(Planejamento dos Recursos Empresariais)

CRM – Customer Relationship Management

(Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente)

SCM – Supply Chain Management

(Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores)

ONG – Organizações não governamentais

SAP – Systems Applications and Products in Data Processing

(Sistemas Aplicativos e Produtos em Processamento de Dados)

SOA – System Open Architecture

(Arquitetura em Sistema Aberto)

BPM – Business Process Management

(Gerenciamento de Processos de Negócios)

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Figura 1 - Mapeamento de todos os públicos relevantes no ambiente de relacionamento da organização.....	36
Figura 2 - Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP.....	83
Quadro I – Os indicadores da indústria de software para narrar reputação no modelo de Vendelo.....	100
Quadro II – Conceitos da Economia Informacional de Castells.....	101
Quadro III – Conceitos da Economia em Rede de Varian/Shapiro.....	103
Tabela 1 - Evolução dos focos de administrar das empresas em relação à adoção dos sistemas de apoio à gestão, em tecnologia da informação .....	80
Tabela 2 - Valores do institucional global.....	110
Tabela 3 – Ações com foco em reputação – global.....	111
Tabela 4 - Valores embutidos nas narrativas institucionais do local.....	117
Tabela 5 - As narrativas de reputação no local.....	119
Tabela 6 - Os valores mercadológicos do global.....	124
Tabela 7 – Fatos relatando ações em comunicação mercadológica.....	125
Tabela 8 – Os valores mercadológicos locais.....	130
Tabela 9 - Ações/fatos mercadológicos locais.....	131
Tabela 10 – As expectativas dos testemunhais – <i>cases</i> globais.....	133
Tabela 11 – Os valores presentes nas expectativas dos clientes globais.....	136
Tabela 12 - As expectativas dos clientes locais com relação à solução do ERP.....	138
Tabela 13 - Valores presentes nas expectativas dos clientes nas narrativas dos <i>cases</i> locais.....	131

## INTRODUÇÃO

A indústria da comunicação foi estruturada com base no trinômio emissor, meio e recepção e os meios de comunicação de massa, interfaceando o emissor e o receptor, exerceram seu papel de disseminador de informações, formatador de costumes e tendências para uma sociedade de consumo orientada por um sistema de comunicação que consolidou modelos de consumo, pasteurizando a vida.

Uma pasteurização que envolveu a homogeneização e o encapsulamento de valores, que embutidos em mensagens e conteúdos disseminados para uma audiência em massa, buscou padronizar identidades, independentemente das especificidades culturais. Na ponta, o consumidor cumpria seu papel: receber mensagens e ir à busca das mesmas nos meios tradicionais de comunicação. E o emissor, o capital, tinha nessa indústria o agente ideal para levar sua mensagem ao grande mercado, padronizada, que recebia o produto modelado para a massa.

Mas, a partir dos anos 90, uma nova realidade que já se formatava desde os anos 70 se consolida – uma realidade que passa, toda ela, a ser estruturada na tecnologia e no fluxo integrado da informação. Uma tecnologia diferenciada que abriu novos canais, novas possibilidades de comunicação, interação e relacionamento. Uma tecnologia, essencialmente desenvolvida para processar, armazenar e transformar toda a informação em bits e bytes e à medida de seu desenvolvimento, também todo o conhecimento, as práticas, processos e assim as experiências da sociedade passaram a transitar num modo de vida informacional.

Forma-se um novo modelo de comunicação e relações na nova sociedade dita “informacional” por Castells. Um novo modelo que vai aos poucos se consolidando, seguindo os nortes também de uma ideologia técnico-informacional (termo abordado em mais detalhes

no capítulo 2), sustentada pelo processo de globalização do mundo, de integração de mercados, do sistema financeiro, das culturas.

É nos anos 90 que o mundo se defronta com um novo universo, extremamente interativo, não mais centrado no trinômio emissor, meio e recepção. Ele se fundiu, integrou-se e tornou-se multimidiático, hipertextual e extremamente interativo - suportado pela tecnologia da informação que se integrou à comunicação, as chamadas TICs – tecnologias da informação e comunicação.

A mudança ocorrida nos processos sociais e econômicos trazida pelo uso cada vez mais intensivo das TICs transformou a informação e o conhecimento - bens imateriais<sup>1</sup> - em poderosos ativos econômicos, introduzindo novos desafios aos agentes econômicos participantes da nova economia informacional e integrada até então não imaginados.

Assim o homem assume seu papel informacional-tecnificado, muito mais interativo, integrado e mais crítico.

Para o “emissor” (o capital) gerenciar o novo fluxo de comunicação da nova sociedade do século XXI se tornou muito mais complexo. Enquanto na situação industrial o trinômio do processo comunicacional centrava-se entre ele, a mídia e o mercado (sociedade), as TICs, e toda a transformação provocada por elas no sentido do viver, comunicar-se e relacionar-se em sociedade geraram também a remodelagem de todo o processo.

Os agentes econômicos (a empresa) se defrontam, no mundo contemporâneo, diante do desafio de relacionar-se com esse novo ser, seu consumidor. Talvez para eles, o caminho seja inserir-se no próprio processo comunicacional da sociedade, tornando-se um agente não

---

<sup>1</sup> Conceito criado por André Gorz, em *O Imaterial, “capitalização do conhecimento se detém em uma nova fronteira: todo conhecimento passível de formalização pode ser abstraído de seu suporte material e humano, multiplicado quase sem custos na forma de software e utilizado, ilimitadamente, em máquinas que seguem um padrão universal. Quanto mais se propaga mais útil se torna para a sociedade. Seu valor mercantil diminui com a sua propagação. Assim, nessa nova realidade, prefere-se a criação artificial de escassez à criação da maior prosperidade geral possível, pois a primeira permite o melhor aproveitamento do capital. Formata-se um novo capitalismo que se utiliza de menos trabalho, distribui cada vez menos moedas, com um excedente de capital sobre uma carência de demanda solvente e a subtrai às bases de uma sociedade, cujos custos de estruturação e reprodução ele procura economizar”*, página 11. 2005. Editora Anablume.

apenas econômico, mas também social, integrando-se nos processos; não apenas exercendo seu papel econômico com foco no lucro sem compromisso com as demandas e nos problemas do mundo e da sociedade dos quais eles também fazem parte.

A comunicação, como ciência das relações, ciência social, torna-se um de seus principais ativos econômicos. Um ativo intangível, subjetivo, baseado essencialmente na informação, na percepção, dependente do que cada agente, cada ser social pensa ou percebe das mensagens emitidas, das atitudes – não mais apenas do que se fabrica.

Nesse emaranhado de tecnologia, reformatação das formas de relacionamento e comunicação na sociedade contemporânea e informacional, passou-se a exigir, do representante máximo do capital - a empresa - um novo papel: participativo e atuante, global, com profundo entendimento dos processos sociais, das realidades culturais.

Exige-se compromisso, responsabilidade civil, financeira, resultados, maximização do lucro, competitividade e controle dos processos. Estas exigências criam a necessidade de novas práticas administrativas, novas arquiteturas de gestão e novos padrões de controle, sustentados, essencialmente, pela tecnologia informacional.

O presente estudo analisa estas novas relações de comunicação midiática (presentes em seu discurso) inseridas nos *press releases* que incorporam as narrativas produzidas pelas empresas contemporâneas. Como objeto de estudo deste discurso escolhemos as narrativas de uma empresa referência do setor das TICs e pioneira no setor de *software (sistema)* integrado de gestão empresarial ou ERP (Enterprise Resources Planning ou Planejamento dos Recursos Empresariais): a SAP.

Esses sistemas, surgidos inicialmente nos anos 70, permitiram moldar o novo padrão da empresa contemporânea – que se sustenta no controle do fluxo da informação para todos os seus processos de relações com o mercado, com a sociedade, os agentes econômicos, sociais,

governamentais, instituições – enfim, todos os *stakeholders* que compõem o ambiente do agente “empresa” no mundo atual.

Os fabricantes do ERP moldaram um discurso que levou empresas dos mais diversos portes a adotarem suas tecnologias, nem sempre com sucesso. Mas foi esse discurso, embutido em suas mensagens de comunicação mercadológica e institucional, ao longo dos últimos anos, que lhes possibilitou consolidarem-se no mercado.

Esse discurso e suas narrativas demonstram e tentam validar que o caminho da competitividade, da eficiência, da alta produtividade passa, inexoravelmente, pela adoção do ERP e validam essa retórica pela experimentação, pela comprovação da reputação empresarial de suas marcas e de seus produtos.

As narrativas projetaram valores e ajudaram a disseminar os conceitos que nelas estão embutidos para os *stakeholders*: imprensa, clientes, desenvolvedores de tecnologia, parceiros, sociedade, governos, analistas, mercado financeiro, universidades, instituições privadas e públicas, ONGs - independente do país e cultura onde estes fabricantes se instalam. O discurso propala e embute os indicadores definidos pela nova economia dita informacional e em rede e validados por ações focadas na reputação.

Nem sempre, quando adotados, esses sistemas redundaram em resultados imediatos; e a dúvida que se colocou no mercado, nos últimos anos, foi: em que medida esses sistemas tornaram as empresas mais eficientes, mesmo após altos investimentos aplicados em sua tecnologia – principalmente no que concerne às empresas de menor porte, situadas em países em desenvolvimento como o Brasil.

Em estudo desenvolvido por Juliana Veiga Mendes e Edmundo Escrivão Filho (2002) sob o título “Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial”, os autores demonstram: “o sucesso na implantação depende do alinhamento entre *software*, cultura e objetivos de negócio da

empresa. É necessário ter: articulação entre os objetivos do projeto e as expectativas de mudança da organização; boa gerência; comprometimento da alta administração e dos proprietários dos processos; e os usuários devem compreender a mudança. Na seleção deve-se avaliar o sistema mais adequado à empresa. A implantação é um processo caro, demorado e obriga a corporação a repensar sua estrutura e processos”.

A comunicação mercadológica/institucional das empresas de sistemas de gestão integrada (ERPs), principalmente as globais, como Oracle e SAP, valoriza as narrativas, moldadas na reputação, definindo a aceitação de sua tecnologia, de modo a comprovar a receptividade dos mesmos e o valor agregado disponibilizado pela empresa para os negócios.

Como o insumo destas empresas é a informação e já que suas narrativas embutem os próprios valores da Economia Informacional, foi necessário transformar a comunicação no principal ferramental de sustentação do valor de seu bem, através de ações que pudessem comprovar a sua aceitação.

A aceitação, através da reputação, torna-se particularmente significativa para elas, tanto quanto para companhias equivalentes, que operam em mercados onde a pré-avaliação da qualidade de seus produtos - empresas chamadas de conhecimento intensivo como companhias de software, bancos de investimentos e as consultorias de gestão (Vendelo, 1998:1) - é imprescindível.

Estas companhias possuem enorme dificuldade em mensurar o valor da utilidade e da escolha por seu produto ou serviços, ambos sustentados na informação, no conhecimento embutido em seu bem. O desafio é fazer com que o mercado perceba o valor desse bem; o consumidor possa reconhecer as empresas que o produz como marca ou produto de qualidade, que sintam confiança no valor prometido, já que esse valor não pode ser materializado.

Neste estudo analisamos as narrativas de reputação da comunicação informativa do ERP, emitidas no global e localmente (Brasil).

No capítulo I conceituamos a Comunicação Organizacional e a forte importância atual dessa área de estudo na consolidação da reputação.

No capítulo II, a Economia da Informação, Globalização, em Rede, para explicar as razões que vêm gerando valor agregado à esta indústria de software e especialmente a de sistemas de gestão integrada, na economia globalizada dos dias atuais.

No capítulo III apresentamos a expansão da comunicação mundializada no movimento de padronização da cultura e identidade num movimento de universalização de imagem e identidades do indivíduo e das empresas.

Em seguida, no capítulo IV, caracterizamos a indústria das TICs e apresentamos a evolução histórica da indústria de software e de ERP.

No capítulo V inserimos o marketing e a interação com a comunicação organizacional e o interfaceamento entre a comunicação mercadológica internacional e a local.

Por último, a pesquisa, no capítulo VI, no qual são analisados os valores da economia informacional e em rede as narrativas globais e locais, em seus aspectos institucionais, mercadológicos e com os indicadores de reputação. Integramos nessas análises as expectativas de uso das tecnologias presentes nas narrativas elaboradas pelo ERP com relação aos chamados *cases* (testemunhais de clientes), desenvolvidos em formato informativo nos *press releases*.

## **Problema**

O principal norte deste estudo foi procurar resposta para o problema: qual o padrão de identidade da empresa contemporânea reproduzido pelas narrativas mercadológica e institucional e os valores da empresa de ERP?

As narrativas dos sistemas de gestão integrada, ERP, de enaltecimento e valorização de sua tecnologia, produto e imagem de marca incorporam indicadores da boa reputação corporativa?

Para responder a estas duas questões procuramos respostas nos teóricos e pesquisadores da Economia da Informação e em rede Manuel Castells e Carl Shapiro/Hal Varian, no que concerne à relação entre o discurso comunicacional global e seus valores, que geram os referenciais baseados em desempenho, lucratividade e integração global em rede.

Para conceituar a economia imaterial, de André Gorz, muito presente no bem representado pela indústria do software de gestão utilizamos a obra Capitalismo Cognitivo e a tese de doutorado de Sergio Amadeu, através da sua linha teórica “colaboração e propriedade do bem imaterial”.

Para entender a questão da integração dos espaços territoriais do mundo como único espaço global partimos para Milton Santos, que se alinhou à linha teórica de Octavio Ianni, em seu conceito de mundialização e globalização da sociedade. Muniz Sodré e Renato Ortiz complementam essa linha teórica através dos conceitos relativos à globalização da cultura, formação da identidade e comunicação global.

Para balizar a questão ideológica dos processos inerentes à globalização e o papel das TICs, o texto de Marcelo Coutinho, que aborda o determinismo tecnológico, publicado pela revista Líbero - editada pela Faculdade Cásper Líbero. Em complemento, utilizamos os textos

de Helena Lastre e Sarita Albagli que analisa a globalização e à disseminação da tecnologia e da Economia Informacional de Castells.

No capítulo que aborda a questão da globalização e padronização com relação à questão ideológica nos referendamos no tradicional texto de Horkheimer e Adorno: indústria cultural.

Para conceituar o ERP procuramos em outras áreas, como Contabilidade e Administração e nos sustentamos na tese de Livre Docência de Edson Luiz Ricco, da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, e de Kenneth e Jane Landon, da área de Análise de Sistemas, através da obra Sistemas de Informação Gerenciais (citada na bibliografia do presente estudo).

Com relação à comunicação mercadológica e marketing tomamos como referência Philippe Kotler, Mitsuro Yanaze e Terrence Witkowski, no tocante ao marketing global, internacionalizado.

Para Reputação corporativa na abordagem da comunicação como ativo de valor de estratégia organizacional, nosso referencial foram os autores Norbert Minguéz, da Universidad Complutense de Madrid e Paul Argenti, através da obra Comunicação Empresarial - a construção da identidade, imagem e reputação.

No capítulo relacionado à universalização dos processos comunicacionais consideramos os autores Armand Mattelart e Muniz Sodré.

Por fim, quando da análise do discurso e das narrativas do ERP, optamos pelos autores Patrick Charaudieu, sob o prisma do discurso midiático, categoria onde se inserem os *press releases* analisados e adicionalmente, Asuncion Escribano - um instrumental importante na análise do porque da presença de determinados verbos no relato das ações presentes nas narrativas.

No que se relaciona às narrativas específicas do software, o principal norteador metodológico do trabalho foi o texto de Morthe Vendelo, única referência encontrada e relacionada a esse universo de pesquisa.

## **Objetivos**

O objetivo deste estudo é descrever e compreender o discurso da comunicação das empresas de software de gestão e demonstrar a interconexão dos termos apresentados com os princípios da Economia da Informação.

Se esses discursos incorporam, nas narrativas institucionais corporativas, os indicadores da reputação empresarial – seguindo o critério dos referenciais de reputação de Minguez e Vendelo.

Esse discurso, quando absorvido pelas empresas, tem alterado a gestão das organizações em todo o mundo, sejam elas de pequeno, médio ou grande portes. Ele está presente nos *press-releases (PR)*, produzidos por agências de Relações Públicas ou pelos departamentos de comunicação global e local destas empresas. Estes PRs foram selecionados do segundo semestre de 2007.

As companhias de ERP tiveram papel preponderante como fornecedores da tecnologia que possibilitaram a formatação do novo modelo de negócio da economia global. Elas ajudaram a integrar os negócios e a implantar um novo formato de administração nas empresas.

Elas representam um dos segmentos que mais têm ampliado sua expansão, adquirindo outras empresas como forma de manterem a liderança nos mercados em que atuam. A Oracle, uma das líderes globais do setor, em 2007, ficou na lista das três maiores compradoras do

setor de TI, abaixo apenas da IBM e da Microsoft, conforme recente notícia publicada no site da revista Information Week no Brasil. ([www.informationweek.com.br](http://www.informationweek.com.br)).

Elas têm na inovação sua própria sobrevivência, assim como todas as empresas de software, já que as tecnologias que representam são vistas como o principal agente do incentivo de inovação dos negócios em todo o mundo. Através da adoção das suas tecnologias de software, afirmam elas em seus discursos, as empresas ampliam sua produtividade, ganham em agilidade e inserem-se, no caso da adoção das suas soluções tecnológicas, num processo de inovação permanente.

Como um dos requisitos da economia globalizada é a integração dos negócios, independente de fronteiras; e já que o insumo básico desta economia passou a ser a informação, a adoção destes *softwares* tornou-se, conforme os discursos desta indústria, o caminho natural para aqueles administradores que desejam ver a empresa inserida no novo processo econômico contemporâneo.

Quanto ao discurso do ERP pretendemos compreender quais os valores embutidos nos discursos institucionais das empresas globais – e a relação com o valor de reputação usado como diferencial de imagem e identidade presentes nas narrativas produzidas por elas localmente.

Verificar se nas narrativas mercadológicas sobre tecnologia e produtos existe uma preocupação de repasse para seus *stakeholders* dos referenciais de reputação.

## Hipóteses

As narrativas criadas pela indústria de software de gestão em *press-releases* procuram estruturar um referencial de valor que embute, em suas entrelinhas, os valores da Economia da Informação e em Rede.

Estes valores incorporam, conforme iremos apresentar na pesquisa, conceitos como: agilidade, eficiência, integração, rede, atuação global, maximização da lucratividade, redução dos custos, colaboração em rede, inovação, processos integrados, via tecnologia, projetando a possibilidade da continuidade, através do tempo presente e futuro em seus discursos.

A exigência de integração dos negócios e dos mercados trazida pela Economia Informacional e pela globalização afetou todos os países. Nas economias regionais e locais, ela também se fez presente e permitiu o advento de uma indústria de software de gestão, que ajudou a alterar o modelo de gestão dos negócios, ao mesmo tempo em que os preparou a integrar-se na Economia Informacional, em rede, de forma global.

O mercado brasileiro de *software*<sup>2</sup> e serviços ocupou em 2006, a 13ª posição no mercado mundial, tendo movimentado US\$9,09 bilhões de dólares, equivalentes a 0,97% do PIB naquele ano. Deste total, foram movimentados US\$3,26 bilhões em *software*, o que representou perto de 1,3% do mercado mundial e 43% do mercado latino-americano. Os restantes, US\$5,83 bilhões, foram movimentados em serviços relacionados. Estudos apontam para um crescimento médio anual superior a 12% até 2010.

Em 2006, a participação de programas de computador desenvolvidos no país atingiu 32,5% do total do mercado brasileiro de *software*, contra cerca de 70% de *softwares* advindos do Exterior. Os sistemas aplicativos, nos quais se inserem os sistemas integrados ERP, representam 42% do mercado brasileiro de *software*.

---

<sup>2</sup> Dados do estudo da Abes-Associação Brasileira de Software disponível em [www.abes.org.br](http://www.abes.org.br).

No setor de Tecnologia da Informação (TI), a manipulação das mensagens é estratégica para definição dos argumentos e valores que diferenciam as empresas, seus produtos e soluções tecnológicas. São estes valores e as narrativas de comunicação focadas na reputação que disseminam o ideário do principal agente desta Economia da Informação: a empresa de *software*, já que está nela o ativo que possibilita a eficiência do negócio global – integrado, em rede, ágil, maximizado, eficiente, baseado no trabalho móvel, virtual, colaborativo.

É no universo dos negócios que surge novas maneiras de pensar, novas práticas comerciais, novas abordagens e métodos. Para isso o uso do recurso narrativo nas ações de comunicação para validar conceitos e criar fatos que redundem em reputação tem sido uma constante para as empresas de TI.

No nosso estudo, o discurso destas empresas transita pela narrativa de que o caminho natural para a contemporaneidade é a adoção da inovação nos processos de negócios. Esse caminho passa pela adoção da tecnologia dos sistemas inteligentes de informação, que permitem o controle eficaz da informação, mantendo-a num fluxo contínuo, desde a entrada do dado, passando por todo o ambiente do negócio, até toda a cadeia econômica e social.

Para atingir esse padrão de pensamento comum, as estratégias mais utilizadas têm sido o uso de campanhas de PR (Relações Públicas) e Jornalismo empresarial, através da construção de conceitos; disseminação de valores e referenciais – através de testemunhais, relatos, e técnicas de discursos da comunicação midiática, pela construção de fatos que projetem, em sua comunicação institucional, a reputação corporativa e no discurso mercadológico, o valor de uso da tecnologia.

Nessa linha, a matéria-prima, a informação, incorpora o discurso tecno-econômico, formatando referenciais e padrões de identidades empresariais, cuja sustentação está na adoção dos novos procedimentos gerenciais – interligados, através de sistemas inteligentes,

maximizando o desempenho; aumentando a lucratividade e reduzindo os custos – a narrativa em verbo futuro e presente, demonstrando a atualidade, valorizando o discurso - a ação é uma constante.

Novas formas de convívio, relacionamento e parcerias são criadas; levam à colaboração mútua. Narrativas de comunicação consolidam os referenciais dos seus sistemas ERPs, a reputação da marca, a qualidade de sua tecnologia e valida a aceitação pela marca e por sua tecnologia – num ir e vir dos agentes presentes no discurso, clientes, parceiros, etc.

A demanda atual da sociedade contemporânea por negócios sustentáveis, que sigam os conceitos preconizados pela reputação de marca – de acordo com o referencial teórico utilizado por este estudo - está presente através dos signos utilizados – imagens e palavras – demonstrando a adoção de uma postura corporativa com o tema.

Os valores de reputação do global se reproduzem no local apenas em alguns aspectos, se estendendo aos *stakeholders* da rede de relacionamento também no local. Mas elas são demonstradas por iniciativas tímidas e valorizam mais o discurso proveniente do global.

## **Justificativa**

Na economia informacional, novos atores ajudam a configurar o ambiente econômico, os novos hábitos, culturas da sociedade e as novas rotinas do mercado contemporâneo global. Atores “advindos de universidades - cientistas, engenheiros, administradores, que articulando interesses entre o impulso inovador da academia e das organizações privadas” (Coutinho,2004:85) repassam para a sociedade novas práticas e valores baseados também no modelo implantado nas organizações.

Os negócios integrados em redes, sustentados pela tecnologia da informação, “maximizam sua lucratividade, competitividade e assumem o papel da empresa-sociedade - já

que a substância do valor passa a estar na sociedade e nos saberes implícitos nos processos cognitivos, tornando-se eles os agentes de controle dessas novas práticas”. (Boutang,2003: 40).

As novas práticas incorporadas às empresas servem para sustentar o próprio valor do novo bem imaterial, através de estratégias, ações de comunicação organizacional que transformam a experiência do uso do bem na vida social, em um fator de valorização. Este valor será atribuído pelo referencial de cada indivíduo ou grupo da sociedade informacional.

Organizações se transfiguram em agentes sociais. Elas serão valorizadas assim como seus produtos e marcas, pela reputação que usufruírem na sociedade. Como seu bem se torna, cada vez mais imaterial e seu valor passa a ser referendado pela aceitação social, seu discurso e narrativas devem ser construídos para obter o reconhecimento através de seu valor social e pela identificação de cada indivíduo com seus ideais e valores.

A empresa passa a externalizar suas funções produtivas materiais e se concentra na retenção dos ativos imateriais. Com isso, “sua própria legitimidade material passa a ser cada vez mais discutida, ameaçada. Dessa forma, a produção de sua imagem pública, de informação para seus acionistas, para a Bolsa, para os serviços de valorização financeira - a própria administração da expectativa do valor do uso do bem – tornam-se predominantes”. (Boutang,2003:43)

Para Ortiz, “estas empresas necessitam ser aceitas, referendadas e vistas como integrantes de um mundo único, pois pertencem a uma mesma rede comunicativa global, que inclui todas as comunicações humanas de uma sociedade única, mundial, vinculada a um único sistema, que trabalham para a coerência e integridade de um todo”. (Ortiz, 2003:24)

A aceitação, o valor a ser dado pelo uso do bem, torna a comunicação, nesse novo universo, um aliado estratégico de valorização do capital, pois é ela que detém o conhecimento do relacionar-se, que constrói significados, integrando os indivíduos; utilizando-se de

narrativas, mensagens e processos voltados à experiência da prática do relacionar-se em sociedade.

Será então, no universo da nova economia, que a comunicação se valoriza. “A área de Relações Públicas, universo da prática da comunicação nas organizações, passa a ter importância relevante, no sentido de "administradora da percepção" e na leitura do “ambiente social” (Kunsch,1997:06). Assim, no modelo simétrico (ida e vinda – participativo) da comunicação na contemporaneidade, o efetivo integrador entre as organizações e a sociedade é a Comunicação Organizacional.

O modelo moderno da comunicação nas organizações está definido como "simétrico de duas mãos" (Kunsch) buscando um equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos.

Na nova realidade do mundo atual, o valor passa a ser dado pela subjetividade, pelas imagens projetadas, e a administração da área de comunicação se volta para a gestão das percepções e crenças que o cidadão informacional possui do seu entorno.

A comunicação torna-se, como administrador das percepções, o mais importante instrumento de construção da percepção, da marca. “A imagem torna-se tudo na economia da informação, pois é ela que carrega a marca e a reputação do ativo desta nova economia”. (Shapiro e Varian,2003:19)

Pesquisas como a proposta neste projeto, que estudem as práticas da comunicação, num mundo no qual o ideário e os conceitos do capital (representado pelas empresas) têm, a cada dia, conseguido definir comportamentos e identidades e onde as relações são norteadas pelas tecnologias da informação, tornam-se de extrema importância, tendo em vista que é a gestão destas práticas, se realizadas de forma ética e transparente, que poderão ajudar a definir novas percepções sociais.

Afinal, mídia e organizações têm um papel que supera a dimensão exclusivamente econômica. “Elas se configuram em instâncias de socialização de uma determinada cultura, desempenhando as mesmas funções pedagógicas que a escola possuía no processo de construção nacional. Mídia e empresa são agentes preferenciais na sua constituição, elas fornecem aos homens referências culturais para suas identidades. A solidariedade solitária do consumo pode, assim, integrar o imaginário coletivo mundial, ordenando os indivíduos e os modelos de vida, de acordo com uma nova pertinência social”. (Ortiz,2003:144-145)

Os sistemas de gestão já estão sendo estudados e têm chamado a atenção de pesquisadores de outras disciplinas das Ciências há algum tempo, principalmente pela Administração, Economia e Contabilidade, graças às mudanças provocadas na gestão das organizações a partir da adoção de suas tecnologias. Vejam-se estudos de Ricco e Laudon, Yanaze e até de Vendelo – estudo que pesquisou as narrativas do setor de software. Recentemente, como pôde ser verificado em *press release* divulgado pela SAP (no capítulo VI deste estudo), surgiu o termo economia do ERP, no qual o estudo aponta a formação de uma economia própria circulando no “ecossistema” do ERP.

Os estudos de comunicação organizacional têm se expandido no Brasil, mas ainda são incipientes quando comparados a outros países.

Conforme dados recentes do IBGE<sup>3</sup>, de 2005, o setor - formado por agências de comunicação e de marketing e por empresas de serviços especializados em produção, movimentou R\$ 54 bilhões - com cerca de 106 mil pessoas atuando de forma direta e indireta no segmento.

O IBGE consolidou em 2005, 14.636 agências em atividade no país mais 8852 de empresas de serviços especializadas e envolvidas com a comunicação, perfazendo um total de 23.488.

---

<sup>3</sup> Estudo desenvolvido em parceria pelo IBGE e Abap-Associação Brasileira das Agências de Publicidade sob o título: a indústria da comunicação em dezembro/2007 e disponível no site da Abap - [www.abap.com.br](http://www.abap.com.br)

A Abracom (2008) – Associação Brasileira das Agências de Comunicação Empresarial<sup>4</sup> já reúne 1100 agências de comunicação focadas em ações de assessoria de imprensa, relações públicas e previa em seu site institucional, que o setor deverá movimentar em 2008 o equivalente a 1 bilhão de reais.

Por outro lado, estudos focados nas narrativas, envolvendo referenciais de reputação do setor de tecnologia são inéditos no Brasil. Em países como Estados Unidos e mesmo na Ásia, como Coréia, estudos científicos de Comunicação, focados essencialmente na comunicação corporativa, voltados ao universo da tecnologia da informação, são reconhecidos mundialmente e se tornam referências mundiais.

No Brasil, os estudos ainda se situam no deslumbramento e envolvimento das ferramentas tecnológicas e no processo comunicacional dessas tecnologias, sem analisar os procedimentos envolvidos, os processos estratégicos embutidos nas próprias ferramentas tecnológicas e mesmo nas narrativas, que ajudam a definir a sociedade do século XXI.

Acredita-se que o presente estudo sirva como uma contribuição para uma série de novas pesquisas, que explorem as narrativas, os métodos das práticas da comunicação no universo do novo agente econômico-social, as empresas de TI.

---

<sup>4</sup> [www.abracom.org.br](http://www.abracom.org.br) in press release fórum Abracom/2008

## CAPÍTULO I - COMUNICAÇÃO E REPUTAÇÃO

### 1.1. Conceituação

“Comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independente da sua vontade. Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/reinterpretadas. A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas - pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender”.(Scroferneker, 2006:47)

Interação implica em compartilhamento, processo de interligação baseado em relações sustentáveis, transparentes, respeito das diferenças, das culturas, das realidades – conceitos que permeiam a nova sociedade. No ambiente das organizações que se pretendem inseridas na nova economia informacional, a comunicação deve incorporar as diferentes formas de significados e interpretações.

Para nosso universo de pesquisa adotamos o termo Comunicação Organizacional “como sendo uma ciência aplicada que alcança cada vez mais maturidade na prática profissional” e que alguns pesquisadores (Gramacho,2004:27) e (Kunsch,1999:03) conceituam sendo da área da Ciências da Comunicação, parte das Ciências Sociais aplicadas.

Para estes pesquisadores, a Comunicação Organizacional veio ao encontro da necessidade das várias entidades da sociedade contemporânea - empresas, instituições públicas e privadas, governo, organizações de classe e de ajuda humanitária - em manterem a unicidade e o controle das suas diversas formas de comunicação e relacionamento.

O termo Comunicação Organizacional está relacionado ao ambiente das organizações. No nosso estudo adotamos o termo organizacional, pois reputação envolve tanto o público quanto o privado, pois implica diretamente na percepção da sociedade em ambas as situações.

A comunicação empresarial (outro termo adotado para a comunicação organizacional, quando relacionada à organização privada) é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e tem por objetivos: “criar – onde ainda não existir ou for neutra - manter – onde já existir – ou ainda mudar para favorável onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários” (Cahen,2003:29)

Toda empresa tem sua história, sua cultura, seus valores, sua missão e sua visão. Ela é composta de pessoas e relaciona-se com pessoas, de diversos perfis, independente da instituição, sociedade ou ambiente em que ela se encontra. Esse universo exige da empresa, na contemporaneidade, relações baseadas no diálogo, estabelecendo um processo de comunicação transparente, estruturado na confiança e no envolvimento, como forma de obter percepções positivas dos diversos *stakeholders* (públicos) de seu relacionamento – interno ou externo.

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas têm procurado demonstrar a importância que a Comunicação Organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado e informacional em rede do século XXI. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar Comunicação Organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações, assim como no universo das ciências aplicadas.

Assim sendo, tomando como base que a Comunicação Organizacional diz respeito aos processos de comunicação, que caracterizam as organizações humanas (Daniels, Spiker e Papa,1997:87), ela pode ser vista sob o prisma tradicional, no qual a Comunicação Organizacional é vista sob um comportamento que pode ser medido, padronizado e classificado, com estreita relação com a eficiência organizacional. Sob uma visão puramente mecanicista (sob o ponto de vista de partes de uma engrenagem no qual o aspecto humano é

desconsiderado) ou sob o prisma sistêmico, integrado, no qual todas as partes compõem todo um sistema orgânico e dinâmico - muito mais atual.

Analisada sob o ponto de vista interpretativo, no qual o modelo sistêmico se insere, as organizações são vistas como culturas, um fenômeno subjetivo, no qual a ação social se torna possível apenas quando as pessoas compartilham significados subjetivos, integrados à uma rede de significados. Nessa linha estuda-se a comunicação como processo por meio do qual a construção social ocorre, através dos símbolos e significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional.

“A organização é um espaço de negociação, produto de transações e discursos coletivos – via comunicação multidirecional – um processo dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram constantemente em cena”. (Hall,1984:147)

Na perspectiva interpretativa, a realidade organizacional é socialmente construída através do processo simbólico; feito através da comunicação, da realidade criada e mantida pela interação entre os indivíduos.

Atualmente existe um reconhecimento difundido de que o planejamento efetivo em comunicação de uma organização envolve os indivíduos numa interação social, através dos diversos discursos produzidos, o que tem gerado um choque significativo na prosperidade do negócio. Este reconhecimento é amparado pela pesquisa desenvolvida por Kim Yungwook (2001). A pesquisa indicou que houve uma estreita relação entre o aumento das despesas em relações públicas e a reputação da empresa – cujos indicadores são apresentados na citação adiante.

Na realidade, à medida que as organizações comunicam-se eficazmente, os negócios apresentam uma evolução efetiva, graças a uma forte estruturação de seus processos de comunicação com todos os seus públicos, que a cada dia se torna integrada e gera um movimento de realimentação constante.

As empresas não têm divulgado as suas despesas de relações públicas, pois essa informação tem sido tradicionalmente considerada proprietária. No entanto, em 1996, a taxa de resposta de uma pesquisa foi 33,8% e no ano seguinte, de 1997, ampliou-se para uma taxa de resposta de 51% - num total de 2042 das 4500 empresas completando o questionário. “Essa taxa incomum de participação poderia ser interpretada como um crescente interesse no estudo das relações públicas entre os profissionais”. (Yungwook,2001:3,22)

Em seu estudo, Yungwook (2001:03) apresenta conclusivamente a extrema sintonia entre o crescimento significativo dos investimentos em ações de comunicação com a ampliação da reputação empresarial, redundando na melhora dos resultados financeiros das mesmas: “as despesas em relações públicas (área da comunicação organizacional, assim como a propaganda e o jornalismo empresarial) afetam a reputação da empresa positivamente, e a reputação da empresa afeta positivamente as receitas da empresa”.

Porém, nessa relação contingencial, a publicidade não se define como indicador mensurável nos resultados finais da reputação, pois é uma área na qual os conceitos da comunicação, os valores de identidade da empresa nem sempre são considerados como mensagem e não atendem à uma relação de percepção e valores como nas ações de PR-Relações Públicas (Argenti.2006).

A publicidade ou a comunicação de marketing são as partes menos freqüentemente consideradas da função da comunicação organizacional e corporativa - já que os anúncios das organizações - não estão entregando mensagens consistentes com a comunicação interna, com a comunicação com o acionista ou com a comunicação com a comunidade, tornando-se assim fator crítico para a reputação empresarial - essa dissociação pode gerar desconexão, enfraquecendo os esforços de cada uma destas funções, coordenadas pela comunicação corporativa. Organizações com sucesso de marca são marcadas pela identidade e a história comunicada, mas a publicidade não destaca o espírito pessoal, as atitudes e os valores. Infelizmente, esta oportunidade está freqüentemente perdida, especialmente quando a

publicidade é usada para promover produtos ou oferecimentos específicos. (Argenti,2006:110)

Afinal, toda organização no mundo contemporâneo se defronta com o desafio de conseguir influenciar os vários públicos, de forma tal que a percepção de seus valores e referenciais ocorra de maneira transparente e natural.

Os processos comunicacionais sempre apresentaram uma evolução paralela àquela desenvolvida pelo homem nos mais diferentes ambientes ou períodos históricos. Nos dias atuais ela se torna mais ágil e, aliando-se as tecnologia do conhecimento e informação, atende as novas demandas surgidas à medida que a complexidade do ambiente social e econômico amplia-se no século XXI.

A partir dos anos 90, o negócio passou a exigir novos níveis de perícia interna e externa e a Comunicação se tornou o meio para isso. Em épocas anteriores, as comunicações freqüentemente eram visualizadas pela gestão superior nas organizações como uma função que era importante, mas de alto custo – sem retorno.

A complexidade dessa nova realidade ambiental e as pressões por eficácia, competitividade e interconectividade geram a necessidade por organizações que estejam se reconstruindo, através do compartilhamento da comunicação e da expansão do conhecimento. Mas utilizar-se da comunicação com eficiência se transforma em um grande desafio para elas.

Compreendendo-as como um sistema complexo e de fluxo interativo, a comunicação assume o papel de engrenagem imprescindível para que o sistema empresarial funcione.

“Uma organização deve estar preocupada com sua habilidade de influenciar os vários *stakeholders*-públicos de seu ambiente de negócios e da sociedade em que ela está inserida. Como todas as organizações operam a serviço da vontade do público, esse enfoque igualitário das comunicações será apreciado cada vez mais por uma sociedade que passou a depender mais do que nunca de suas organizações”. (Argenti, 2006:45)

Uma dependência que gera uma nova demanda por parte das organizações diante de um mundo de imagens e identidades que busca a padronização, mas que é ao mesmo tempo, multicultural, com variados interesses, demandas sociais e necessidades de consumo, exigindo uma gestão dos processos de comunicação e relacionamento, o mais eficaz possível.

É na sociedade em que transitam os saberes implícitos, as ansiedades, as demandas da vida. Conhecer esse volume de indicadores subjetivos pode representar o controle ou não do próprio mercado. Nos significados embutidos nas mensagens desta nova sociedade estão aqueles valores que definirão a credibilidade e a reputação do negócio. Neles estará inserido o real valor do capital da empresa. Já que na economia informacional existe uma relação tênue entre empresa e sociedade, a comunicação representa o controle do processo e a interação necessária entre sociedade e organização.

Gerar consentimento. Eis a meta final da Comunicação Organizacional: “produzir aceitação, por meio da comunicação expressivo-emocional”.(Torquato,1996:31)

Multidisciplinar e abrangente, por definição, a Comunicação Organizacional reúne atividades e estratégias de diversas áreas do conhecimento que, aplicáveis à gestão da organização, legitimam e preservam a imagem – sejam empresas, sindicatos, órgãos governamentais, organizações não governamentais, associações, universidades etc. – junto aos seus diferentes públicos de interesse (clientes, funcionários, classe política e empresarial, formadores de opinião, comunidade, fornecedores, investidores/acionistas, imprensa, entre outros).

Para ser completa, a Comunicação Organizacional deve priorizar a integração. Integração representa a implantação de fluxos de informações que gerem sintonia entre todas as áreas da organização e que sigam os padrões definidos pelos valores e pela imagem - pela identidade de cada empresa.

Comunicação sendo o instrumento para a compreensão mútua de mensagens entre sujeitos diversos (Habermas,1987) torna-se, dessa forma, vital para o sucesso das organizações diante de uma realidade complexa do mundo. Integrar variados sujeitos implica na necessidade de implantação de processos dinâmicos, transparentes, que garantam o alinhamento estratégico da gestão com os variados perfis, necessidades e realidades culturais e ambientais do mundo contemporâneo.

Para isso é importante a implantação de um modelo de organização que integre a sua comunicação, de forma que incorpore os diversos indicadores de relações. Margarida Kusch (2003:264) ilustra essa necessidade, através do quadro ideal da comunicação organizacional, que reúne todos os públicos – via entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) envolvidos ao redor e no círculo de relacionamento da organização na contemporaneidade.

**Figura 1 - Mapeamento de todos os públicos relevantes no ambiente de relacionamento da organização**



Fonte: (Kunsch,2003:264)

Nele pode-se verificar que as entidades envolvidas no fluxo de relacionamento das organizações na sociedade implicam em transações e relações que impactam, ou não, na concretização dos seus objetivos. “A integração, como parte intrínseca da Comunicação Organizacional, redundando na unicidade e coerência da imagem plural entre os variados públicos da organização”. (Kunsch, 2003:150)

Na realidade da Sociedade Informacional (Castells), a imagem que se sustenta nas idéias e no conceito formatado pelo discurso, tornou-se o verdadeiro valor da Economia da Informação.

E a identidade, aliada à imagem de qualquer corporação, tem sido reconhecida como um recurso estratégico e de vantagem competitiva (Melewar, Jenkins,2002:15,76,90).

A marca, reconhecida também como símbolo, permite a identificação, a formação da relação com o público-alvo, possibilitando, também, um posicionamento no mercado. A marca fixa a identidade na mente do público, através das expressões - sinais, formas, expressões visuais, sonorizadas, que individualizam a imagem da organização. (Yanaze,2007)

Por outro lado, ela provoca a fidelização e permite a estruturação da reputação em todos os aspectos inerentes ao termo, relacionando-a com a identidade, com a percepção dos *stakeholders* com relação à marca.

Dessa forma, a Comunicação Organizacional, no século XXI, torna-se um dos principais instrumentos e ferramentais estratégicos para as organizações manterem seu valor econômico e fixam num mundo de excesso de informação, opções e valores baseados na marca, seus atributos de reputação, que é vista como diferencial competitivo e agregador de valor por autores como Argenti e Mínguez (op.Cit.).

O valor se manifesta na interpretação e na projeção dada pelos vários públicos relacionados à organização, em cinco áreas claramente visíveis e também perceptíveis, apontadas por Argenti: através de seus produtos e serviços; no que ela faz em seu entorno; os lugares que ela escolhe para desenvolver suas atividades; o que transmite sua comunicação; nos modos e na forma como se auto-explica, determinando seu comportamento na sociedade a que pertence.

Os públicos geralmente têm certas percepções sobre uma organização antes mesmo de começar a interagir com ela. As percepções são baseadas na indústria, no que eles leram previamente a respeito da organização, nas

informações que obtiveram de outros que já interagiram com a empresa e nos símbolos visuais que são reconhecíveis. (Argenti,2006:96)

As organizações se movem nos melhores interesses (Subhash,1989:78): “para assegurar que seus públicos possuam certas convicções sobre ela; elas desejam que seus empregados acreditem nelas e que elas sejam um ótimo local para se trabalhar. Toda organização deseja que seus clientes acreditem que ela é um grande lugar para comprar produtos ou serviços. Elas desejam que seus acionistas acreditem que sua organização represente um bom retorno financeiro”.

Ianni já apontava a ligação tênue existente entre a percepção da sociedade e o comportamento das instituições que a compõe: “a influência destas relações individuais pode ser desafiadora. Considere, entretanto, a complexidade que resulta das interações entre diferentes e variados *stakeholders*, novos cidadãos de um mercado global, mundializado”. (Ianni,2002:114)

Será então a identidade global, determinada por fatores como o comportamento corporativo, em conjunto com a imagem e a identidade, que irá expressar a personalidade da organização.

Para ficar bem considerado, companhias devem desenvolver imagens coerentes e uma consistência de postura interiormente e externamente, transmitindo que a verdade que eles apresentam é verdadeira, pode ser acreditada, é a confirmação de sua própria reputação. (Argenti,2006:27)

Por fim, a Comunicação Organizacional/Corporativa é interpretada por Miguez como o conjunto de formas de expressões que apresentam a organização (Miguez,1999:4): “é que formatará seu valor diferenciador e estratégico”.

O diferencial estratégico fornecido pela comunicação valoriza a imagem refletida por ela, subentendida como o conjunto de significados repassados, presentes nas mensagens

embutidas nas narrativas da organização - estruturadas e gerenciadas pela Comunicação Organizacional.

Nestas narrativas está inserida toda uma simbologia, que reflete valores e um conjunto de significados pelos quais organizações passam a ser entendidas e associadas; formatando idéias, elas se descrevem e referenciam (Minguez).

“Formatando percepções, impressões e experiências em um conjunto variado de indivíduos. Os modos de construção de significados em comunicação organizacional envolvem um longo e complexo processo, passando pela imagem corporativa, que é vista pelo autor como uma abstração: “já que em sua formação cada indivíduo executa, em sua mente, uma operação de simplificação, em que a imagem organizacional pretende ver reduzida, através de um conjunto de atributos mais ou menos representativos”. (Minguez,1999:07)

Os atributos representam um conjunto de valores que não devem estar isolados, mas integrados. pois para o autor, “eles formam uma totalidade e nenhum deles é necessariamente invariável, já que todos estão sujeitos a mudanças e por isso, a imagem organizacional deverá também evoluir ao longo do tempo” (Minguez)

Dessa forma, cada novo *input* sobre a empresa na mente dos variados sujeitos é contrastado com os dados já armazenados em sua memória e este processo pode dar lugar a mudanças dos vários atributos. Assim, “a imagem corporativa deve constantemente adequar-se a cada nova informação inserida, a cada instante, na memória dos indivíduos” e por isso, como pontua Yanaze (2007), essa relação deve ser homogênea, de forma a fixar e individualizar os conceitos como maneira de gerar a identificação com marca, produtos, serviços.

Este constante processo de ida e vinda de significados e o trabalho de integração daqueles pré-estabelecidos na mente dos diversos públicos-fins das organizações constituem o desafio da comunicação organizacional na

economia informacional, que envolve a gestão do novo valor do capital e a reputação (das organizações) na contemporaneidade.

Do ponto de vista da organização, a imagem corporativa está relacionada com as operações cujo fim é criar determinadas impressões nos públicos, sendo que ela está diretamente interligada à identidade, cujo destino é criar determinantes. A imagem corporativa está assim constituída por retratos do que a empresa é, o que a empresa faz e o que a empresa diz. (Minguez,1999:10)

É a imagem, tanto para Yanaze (2007) quanto para Minguez, que gera a diferenciação, o valor inestimável e um fator de competitividade empresarial que se transfiguram em reputação - elemento integrado à imagem corporativa e objeto-fim da gestão da comunicação nas organizações contemporâneas.

## **1.2. Reputação organizacional e corporativa**

Um elemento intrinsecamente integrado à imagem e à identidade, já que ambas embutem os valores e os diferenciais das organizações é a própria reputação e será ela que dará competitividade às empresas no mundo do século XXI. Um atributo de consolidação empresarial, a reputação torna-se uma medida de valor competitivo e de capital na economia informacional.

A reputação, integrada à imagem corporativa, é determinada na mente do indivíduo a partir das características que ele atribui à imagem. Essas atribuições estão relacionadas à sua própria experiência, seu conhecimento e na forma como ele considera que devem ser os valores e os comportamentos ideais para determinado tipo de organização ou produto. A reputação é, enfim, um juízo de valor que se efetua sobre determinadas imagens. (Brody, Bill E.W,2001:05)

(Brody, Bill E.W) aponta os atributos de reputação, de acordo com o apelo emocional ou a extensão da respeitabilidade e admiração que uma companhia usufrui na sociedade.

Além dos apelos emocionais, as variáveis subjetivas definidas nas mentes dos indivíduos dão forma para as organizações e as personalizam, de acordo com o que elas dizem e fazem, fornecendo, ao mesmo tempo, modelos aos consumidores, através das suas próprias experiências de vida, que são repassadas, posteriormente, na sua experiência de consumo.

Absorver estas experiências e sentimentos se torna, nos dias atuais, o grande desafio das organizações.

Serão estas experiências que determinarão a aceitação de uma marca nos dias atuais, concretizada, ou não, pela atitude da organização e sua personalidade; através de sua capacidade criativa e da qualidade dos produtos e ou serviços providos por ela. E a equação cresce em importância quando empregados e clientes mudam o foco da mensagem e da mídia para a resposta dos receptores e as mensagens tornam-se expectativas. As próprias realidades tornam-se experiências. Afinal, o objetivo de todas as empresas na contemporaneidade é fazer com que membros dos diversos grupos da sociedade iniciem "conversas" sobre elas (Brody,2001:20)

Já que a experiência de consumo do homem passou a transitar para a relação entre atitudes e personalidades, nos valores embutidos em produtos, nas imagens das organizações, a reputação torna-se um ativo valioso para elas. Como tal deve ser gerido com rigor, como são administrados outros ativos das empresas. A reputação não é fruto de uma campanha que se executa em um determinado momento, mas um valor que se constrói mediante um plano (estratégico de comunicação) e uma gestão eficaz ao longo do tempo.

Estas estratégias comunicacionais giram em torno de criar, estruturar e validar os valores organizacionais, visando atingir aquele processo de simplificação na mente do indivíduo (conforme Minguez, p.61) “através dos quais venham representar os conceitos de marca e identidade – onde se inserem a reputação em todos os seus aspectos, implicando a identificação dos seus valores mediante a reputação comercial, econômico-financeira, interna, setorial e social”.

Administrar e gerir estes componentes, de forma coerente e numa mesma entonação, constitui a maior habilidade da Comunicação Organizacional. Cabe a ela gerir os processos, moldando as experiências nas mais variadas audiências.

Na pesquisa desenvolvida por Yungwook (2001:11) - página 30 deste estudo – é demonstrado o retorno sobre a valorização empresarial à medida que os investimentos em ações de relações públicas ampliam-se, trazendo em consequência, a consolidação da reputação.

O indicador de mensuração da reputação da pesquisa de Yungwook considerou aquelas ações próprias da Comunicação Organizacional, a saber: investimento nas relações com mídia e imprensa; comunicação com empregados; relações com a comunidade; relações com governos federal e local; recursos e segurança dos negócios; relações com investidores (incluindo acionistas e comunicações de Wall Street) contribuições e publicidade corporativa.

O método de avaliação de Yungwook para medição da percepção de reputação seguiu os mesmos parâmetros adotados também pela Revista Fortune (Reputation Fortune-1000)<sup>5</sup>: qualidade de gerenciamento, qualidade dos produtos e serviços, habilidade de atração, desenvolvimento e manutenção de talentos, valor como um investimento de longo termo; uso da visibilidade corporativa e ativos invisíveis; saúde financeira; inovação na cultura corporativa; responsabilidade com a comunidade; e adicionalmente, Yungwook acrescentou o indicador imagem da organização e percepção dos diversos públicos.

Seu estudo serve para reforçar a estreita relação entre comunicação e reputação e como esta última se torna um importante referencial de valor do capital no mundo contemporâneo.

A pesquisa de Yungwook comprova, além disso, a fina sintonia existente entre o aumento das despesas de relações públicas e o efeito positivo na reputação de qualquer companhia ou organização, assim como “a causa positiva da relação entre a reputação da

---

<sup>5</sup> Disponível em [www.fortune.com](http://www.fortune.com)

companhia e as suas receitas. “Em outras palavras, os coeficientes estatísticos demonstraram o impacto positivo da reputação sobre as receitas das companhias”. (Yungwook,2001:21)

### **1.3. Reputação, Identidade e Imagem**

Em uma sociedade de crenças, onde cremos em algo inacessível quando compramos, compramos o valor intangível da marca. Para o autor, “*opinião pública*” não é algo que emana do povo, “*é algo induzido*”. (Vendelo,1998:134)

Somos persuadidos, sem perceber. A persuasão precisa seduzir, e não precisa necessariamente ter algo relacionado ao produto/informação a ser comercializado.

Para se acreditar na informação, é preciso que haja um vínculo entre emissor e receptor. Ela precisa saber de onde a informação vem – “a identidade do emissor deve impregnar a mensagem. O tipo de vínculo condiciona a mensagem”. (Vendelo,1998:130)

Serão, assim, as crenças e os valores impregnados nas mensagens, em consonância com as apreensões da sociedade, com os potenciais ideários embutidos na identidade que irão definir a reputação e a identificação da sociedade com marcas, empresas e instituições.

É através da aproximação, cada vez maior da imagem com sua identidade, lugar onde estão inseridos valores próprios e cultura, que a empresa conquistará a reputação empresarial e mercadológica (Argenti.2006).

A reputação está presente nessa estreita relação entre identidade e imagem; na percepção de como os diferentes públicos perceberão a organização com base em todas as mensagens enviadas em nomes, logomarcas e narrativas, através de auto-apresentação, incluindo as expressões de sua visão corporativa. (Argenti,2006:95) - função desempenhada pela comunicação.

Será através das narrativas produzidas pela comunicação, sejam elas em imagens ou discursos que essa percepção será transparente ou não. O esforço da organização centra-se, então, nas estratégias comunicacionais, que projetem o conjunto de valores a serem entendidos pelos diversos públicos, de maneira uníssona, transparente, fluída. Se for coerente, a reputação será obtida.

Será o conjunto de todos os fatores envolvidos na organização, que determinará a coleção de elementos tangíveis e intangíveis, que se encontram embutidos na percepção da reputação, possibilitando que a organização tenha um ponto de partida para criar uma identidade padrão, única e facilmente percebida e respeitada.

A identidade precisa ser consistente. Uma vez que todos os setores estão focados na competitividade global e que as empresas estão tentando driblar a escassez de recursos, “a identidade e a imagem que a representa pode se tornar o único traço distinto entre uma empresa e outra” (Argenti) - e garantia, ou não, de sua aceitação pela sociedade.

No mundo atual, no qual os valores se padronizam e as diferenciações se tornam mais complexas, em termos de imagem corporativa, serão aquelas empresas com reputação consistente, junto a seus variados públicos que serão reconhecidas como confiáveis.

Através da comunicação, o monitoramento das variáveis de reputação nos mais diversos ambientes das relações da organização, seguindo o modelo síncrono de interação entre todos os públicos e a unicidade dos discursos, transforma-se em um processo enriquecedor, continuamente avaliado, capaz de elevar essas variáveis à categoria de um indicador efetivo de valorização de capital na economia globalizada e informacional.

## **CAPÍTULO II - GLOBALIZAÇÃO, ECONOMIA DA INFORMAÇÃO, EM REDE**

O Capitalismo, como sistema econômico que se consolidou a partir do século XX e principalmente com a queda do Muro de Berlim é o modo de produção e reprodução material e espiritual que se formou, expandiu e se transformou em moldes internacionais no formato de rede integrada (Ianni,2002:11).

Sempre na onda da reprodução ampliada do capital, compreendendo concentração e a centralização deste capital, em escala local, regional, nacional, continental e internacional. (Ianni,2002:36)

É antes de tudo, um processo “civilizatório universal”(Ianni). Está em sua essência a capacidade de tornar países, regiões, mundo, um único território global, unificado, permeado por uma unicidade civilizatória da sociedade em todo o globo. Multiplicaram-se as nações pelo mundo afora, sempre seguindo parâmetros instituídos pelos anglo-saxões, os países dominantes, as metrópoles. “Sempre na onda da reprodução ampliada do capital”. (Ianni,2002:36). Sempre reproduzindo os valores, a cultura do centro dominante, global e gestor do capital.

O sistema, em constante evolução e reformatação, passa em seus diversos ciclos, por reformulações de seu próprio corpo, assumindo novas formas que têm, em sua essência, a necessidade de maximizar o lucro e a competitividade de seu ativo - o capital.

Ele provoca constantes e periódicos surtos de expansão, “de tal maneira que se revela – se torna – simultaneamente – nacional e internacional, ou propriamente global”. (Ianni:36)

A partir dos anos 70 evidenciou-se que o desenvolvimento, baseado na produção em massa, de bens e serviços intensivos em materiais e em energia, estava atingindo limites de

sustentabilidade, dando mostras de rigidez e esgotamento (Lastre e Albagli,2005:28). Diversas crises econômicas nas décadas de 70 e 80 e o desenvolvimento, em paralelo, da tecnologia eletrônica provocaram a busca por novos mercados e processos inovadores que possibilitassem a flexibilidade da gestão, maior competitividade e ao mesmo tempo, agilidade dos fluxos financeiros em todo o globo.

Lastre e Albagli (2005:32) complementam: “aliado ao surgimento das teorias liberais, o processo de globalização da economia foi o norte dado ao novo modelo do capitalismo mundial em sua fase globalizante; novas possibilidades de crescimento, mais intensamente buscadas, ao mesmo tempo em que aumentaram as possibilidades políticas, econômicas e sociais para viabilizar as soluções. Dentre as alternativas disponíveis destacaram-se, evidentemente, aquelas que se apresentavam como as melhores perspectivas para a retomada do processo de crescimento”.

A valorização da informação para maximização da eficiência do negócio e do processo produtivo; o aumento da competição – agora global - levou à necessidade de integrar pessoas, territórios, empresas e governos, numa emaranhada rede global suportada pela tecnologia com o objetivo de fazer fluir o fluxo financeiro, buscando a maximização do lucro.

Assim, no final da década dos anos 80, vimos “uma onda de programas visando preparar sociedades, governos e organizações para o novo quadro competitivo global, agora fortemente influenciado pela queda dos preços dos serviços de comunicação e pelos avanços em capacidade de processamento” (Coutinho,2005:88). Estes visaram atender às novas demandas de uma economia globalizada, que necessitava de flexibilidade para viabilizar a globalização do capital, da produção, do comércio e em paralelo, das novas demandas da sociedade. (Castells,2002:55)

O novo modelo de desenvolvimento configurado na crescente interação e interdependência das relações humanas e econômicas, decorrentes da integração sócio-

econômica entre diferentes corporações e mercados, ao longo do planeta, através de redes de relacionamento, afetou e também foi afetado por todas as esferas que compõem o mundo – social, pública e cultural, formatando a globalização.

Coube às empresas adotarem novas ferramentas que embutissem em sua essência, a promessa da inovação para os negócios, a maior lucratividade e competitividade num novo ambiente de mercado globalizado, integrado em uma grande rede mundial.

As empresas não tiveram muita escolha porque a concorrência, tanto local quanto global impôs novas regras e novas tecnologias, eliminando, gradualmente, os agentes econômicos incapazes de obedecer as regras da nova economia. É por isso que a evolução da produtividade é inseparável das novas condições de competitividade. (Castells, 2002:136)

Manter a competitividade, ampliar a lucratividade, reduzir os custos de produção; aumentar a produtividade; ampliar o mercado e fazer girar o capital – foram os maiores desafios colocados às empresas.

Estes fatos tornaram-se os objetivos centrais do capital e determinaram a adoção de tecnologias que possibilitaram a disseminação do processo de globalização e de integração em rede dos negócios e da sociedade, nas duas últimas décadas do século XX.

Neste processo, as novas tecnologias da informação – e o produto gerado por uma destas indústrias (tanto as de *software* como as de sistemas de gestão) - foram instrumentos essenciais do processo de integração, de forma ágil, rápida e eficaz aos novos processos de globalização econômica.

O verdadeiro desafio para as empresas e para o Capitalismo era encontrar novos mercados, com capacidade de absorver excedente de produção existente e herdado das décadas anteriores - a causa da grande expansão do comércio em relação à produção e depois do investimento estrangeiro direto.

Construiu-se uma economia não apenas integrada e globalizada, mas informacional, porque passou a se caracterizar por uma produtividade e competitividade dependentes, integralmente de sua capacidade em gerar, processar e aplicar, de forma eficiente, a informação baseada em conhecimento; porque as principais atividades produtivas, o consumo a circulação, assim como seus componentes, se organizaram em escala global, e passaram a transitar em uma rede que conecta variados agentes econômicos, concorrendo entre si através de um complexo processo interativo formado por redes e sub-redes empresariais.(Castells,2002:120)

Para Castells, em longo prazo, a produtividade é a fonte da riqueza das nações. É a tecnologia, inclusive a organizacional e a de gerenciamento, o principal fator que induz à produtividade. Há uma relação entre transformação tecnológica, capacidade das empresas e instituições nacionais. Empresas e nações são os verdadeiros agentes do crescimento econômico.

“Estes agentes não buscam tecnologia pela própria tecnologia ou aumento de produtividade para a melhora da humanidade”, mas sim, como conceitua Castells, “atuam em um contexto histórico que norteado pela lei da economia irá premiar ou penalizar a quem não se adequar ao novo padrão e formato de sociedade moldado por ele”. (Castells,2002:139)

No caso dos agentes econômicos, as empresas, estarão direcionadas na obtenção de alta lucratividade, conforme Castells, “principalmente no aumento do valor de suas ações”, afinal, o capital se torna cada vez mais um ativo imaterial e que precisa transitar em alta velocidade, por processos de comunicação eficazes. Assim “a tecnologia pode ser um meio importante. E as instituições políticas, moldadas por um conjunto maior de valores e interesses, estarão voltadas, na esfera econômica, para a maximização da competitividade de suas economias” (Castells).

Esse formato, do “novo” mundo, sustentado na informação, inaugura um paradigma tecnológico organizado em torno das TICs, flexíveis e poderosas, que permitem que a própria informação se torne o produto de todo o processo produtivo e econômico. (Castells,2002:136)

São as tecnologias da informação que interferem de forma desigual, em todas as atividades econômicas, em setores maduros; surgem novas indústrias como a do software, constituindo-se na base do novo processo de desenvolvimento. “No cerne dessas mudanças encontra-se o crescimento cada vez mais acelerado dos setores intensivos em informação e conhecimento: globalização, competitividade, interatividade, corporações-redes e sistemas de inteligência corporativa” (Lastre e Albagli,1999:33), são os novos paradigmas da economia.

Esse novo produto, a informação, trafega e circula num grande emaranhado de redes tecnológicas integradas, que cria uma economia em rede, profundamente interdependente, global e que se torna cada vez mais capaz de aplicar seu progresso em tecnologia, conhecimento e administração na própria tecnologia. (Castells,2002:117)

Castells ilustra: “para abrir novos mercados, conectando valiosos segmentos de cada país a uma rede global, o capital necessitou de extrema mobilidade, e as empresas precisaram de uma capacidade de informação extremamente maior. A estreita interação entre a desregulamentação dos mercados e as novas tecnologias da informação proporcionou essas condições. E os primeiros agentes de mudanças e inovação foram as próprias empresas de tecnologia, agentes de mudanças e inovações foram as próprias empresas de tecnologia.

Os primeiros e mais diretos beneficiários dessa reestruturação foram os próprios atores da transformação econômica: empresas de alta tecnologia e empresas financeiras. Possibilitadas pelas novas tecnologias da informação, a integração global dos mercados financeiros, desde o início dos anos de 1980 teve um impacto tremendo na dissociação crescente entre o fluxo de capital e as economias nacionais: ao estender seu alcance global, integrando mercados e maximizando vantagens competitivas de localização, o capital, os capitalistas e as empresas capitalistas como um todo aumentaram substancialmente sua lucratividade nas última décadas, em

particular nos anos 90, recuperando, por enquanto, as pré-condições para investimento de que a sua economia capitalista depende. (Castells,2002:100,138)

Essa extensão global propiciou um movimento de crescimento, “tão virtuoso” que, inexoravelmente, conduziu à maior produtividade e eficiência, em consequência reduzindo custos e maximizando o lucro – “considerando as condições corretas das transformações organizacionais e institucionais, igualmente drásticas que se seguiram nas empresas” (Castells:138) - e na vida em sociedade.

As TICs, um novo suporte econômico e integrador, possibilitaram agilidade ao fluxo econômico-financeiro e a redução do processo na própria cadeia produtiva, agilizando-o e ao mesmo tempo, como coloca Castells, “maximizando o capital e ampliando a produtividade”.

Para que os investimentos aplicados nas novas descobertas tecnológicas se difundissem por toda a economia e se intensificasse o crescimento da produtividade, “um sistema social, cultural e de valores precisou ser adaptado ao novo padrão de costumes, hábitos, cultura, exigido pelo novo modelo econômico. Dessa forma, as instituições da sociedade, bem como as empresa, precisaram passar por mudanças substanciais” (Castells:127 )

Essa afirmação coaduna-se com uma revolução tecnológica, a das TICs, “centralizada em conhecimentos e informação, incorporados em operações de processamento de símbolos, necessariamente ligados à cultura da sociedade e à educação e maior qualificação do povo”. Na verdade, o escopo e a dinâmica da economia antecessora, a industrial, “também criou um processo semelhante: uma economia global, uma nova onda de concorrência entre os próprios agentes econômicos já existentes e também entre eles e uma legião de recém-chegados”. (Castells,2002:141)

Reproduz-se assim, uma nova onda, agora balizada pelas TICs, porém a inovação e mudança passam pelo fluxo de informações que flui no ambiente econômico, que as

transforma efetivamente em um ativo de valor, imaterial, conforme a linha teórica de André Götz, referendado no início deste estudo.

Essa nova concorrência, para o autor, conduziu a transformações tecnológicas substanciais dos processos e dos produtos, que tornando algumas empresas, setores e áreas mais produtivos, baseando na integração da informação.

Dessa forma, a economia torna-se “informacional” e não apenas baseada na informação, pois isso implica em que todos os atributos culturais e institucionais de todo o sistema social foram incluídos na implementação e na difusão do novo paradigma tecnológico – “assim como ocorreu na economia industrial, na qual a exigência de absorção pela sociedade dos modelos, valores e projeções subjetivas, que ela necessitava para se consolidar foram os principais viabilizadores de sua evolução e crescimento”. (Castells,2002:141)

Na Economia Informacional e global de Castells não existe oposição à lógica de sua antecessora, a industrial. A primeira abrange a segunda, mediante o aprofundamento tecnológico, incorporando conhecimentos e informação em todos os processos de produção material e distribuição, com base em um avanço gigantesco em alcance e escopo da esfera de circulação: “a economia industrial restava tornar-se informacional e global ou então, sucumbir”. (Castells, 2002:141)

Carl Shapiro e Hal R. Varian complementam: “há uma diferença essencial entre a velha e a nova economia: “a velha economia industrial era movida pelas economias de escala; a nova economia da informação é movida pela economia de redes”. (Shapiro&Varian,1999:204)

Assim, o que poderia caracterizar o novo paradigma econômico seria a transferência de uma economia baseada em insumos baratos de energia para outra, baseada em insumos baratos de informação, gerados a partir dos avanços da microeletrônica e das telecomunicações. (Silveira,2005)

Independente de países, a economia se torna interdependente, integrada em redes, pois esta é a exigência do novo formato do Capitalismo ao final do século XX.

Serão, agora, os novos sistemas de comunicação em tempo real, suportados pelas TICs, que determinarão a nova estrutura organizacional e econômica do planeta.

Conforme Mattelart (2002:21), é “a mundialização/globalização que combina fluidez dos intercâmbios e fluxos imateriais trans-fronteiriços, com a interconexão generalizada das economias e das sociedades, gerando como resultado, o movimento de integração mundial iniciado ainda na virada do século XIX”. (Mattelart, 2002:11)

Ampliando progressivamente o campo de circulação das pessoas, como também de bens materiais e simbólicos, “os instrumentos de comunicação têm acelerado a incorporação das sociedades particulares em grupos cada vez maiores, redefinindo continuamente as fronteiras físicas, intelectuais e mentais”. (Mattelart, 2002:21)

## CAPÍTULO III - UNIVERSALIDADE, PADRONIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O processo de internacionalização, mundialização ou globalização do planeta tem, na comunicação, seu instrumento de integração.

“Eterna promessa, a rede global de comunicação é símbolo de um mundo melhor, porque mais solidário. Da estrada de ferro até as estradas da informação. Esta crença foi se reavivando no decorrer das gerações tecnológicas ao longo do tempo. As redes, porém, sempre estiveram no centro da luta pelo domínio do mundo. A homogeneização das sociedades é inerente à unificação da economia. A fragmentação das mesmas, seu corolário. Entre a razão mercantil e as culturas, entre um sistema tecnocientífico que se expande e o desejo de afirmação de pertença, a diferença aumenta. As disparidades transformam a marcha da humanidade rumo à integração num verdadeiro enigma” (Martellart, 2002:11)

No centro dessa promessa, a comunicação é o agente de integração da rede universal. Comunicar, para Mattelart, é “colocar dentro da norma, suprimindo o *aleatório*”. E a universalidade utópica, associada a ela, vai se consolidando desde a primeira metade do século XIX, na França, disseminando os alicerces da ideologia redentora da comunicação, em sua mobilidade internacional. (Matellart,2003:37). Afinal, “é a comunicação que encurta as distâncias, não somente entre dois pontos, mas entre uma classe e outra, entre um espaço e outro”.

E a ideologia embutida na sociedade das redes informacionais, que cria uma unicidade universal, legítima; sendo gerida pelos novos empresários da era informacional, que usam as redes, agora informacionais e lançam as mesmas bases do espaço “reticular internacional”, tal qual, “na era do industrialismo, ao criar as companhias de estradas de ferro, assumindo os canais inter-oceânicos”. (Mattelart,2003:38)

Estranha equidade de iguais no velho e novo ambiente econômico - informacional e em rede – o mesmo agente integrador, disseminador de um espaço internacional integrado por uma nova tecnologia, não mais das estradas de ferro, mas de um novo instrumental tecnológico - o do tráfego da informação.

A nova cultura, baseada na informação, estratégica, modeladora, confirma, para Matellart, a hipótese do historiador americano David Landes, para quem um dos fatores do progresso das sociedades ocidentais no processo de industrialização foi a paixão de aprender com os outros: “é a inovação rimando com imitação” (Matellart, 2003:52). Afinal, a comunicação tem, em si, esse fim.

Logo após a Segunda Guerra, como aponta (Matellart:94): “o presidente Truman, dos Estados Unidos, estabelece como prioridade a luta contra o subdesenvolvimento. Surge, então, a associação do termo desenvolvimento atrelado à conotação meramente econômica, quando antes se relacionava com o grau de "cultura" e de "civilização" conquistados por uma nação. Esse novo conceito desenvolveu um vasto programa de disseminação da opinião pública em torno dos grandes desequilíbrios que ameaçam fazer a cama do comunismo mundial”.

Para o autor foi pela necessidade de implantação dos modelos referenciais para países e empresas no mundo, que a comunicação assumiu o papel de disseminador das atitudes modernas do ser desenvolvido. “São os veículos de comunicação que assumem o papel de agentes inovadores. “Eles propagam os modelos de consumo e aspirações simbolizadas pelas sociedades, que já atingiram uma etapa superior de evolução”. (Matellart, 2003:98)

Ser desenvolvido, na lógica de Matellart, passou a ser consumir um bem que se torna padrão no centro desenvolvido.

É neste movimento global de conceituação de valores que ocorre, para Matellart (op. Cit.99), “a nova representação geopolítica do mundo, fomentada, servindo, na verdade, para

encobrir as lógicas geoeconômicas do processo”. Num movimento no qual informação e o conhecimento tornaram-se insumos principais de uma ordem econômica altamente tecnologizada, a velocidade, a eficiência, converte-se em valor por excelência, tanto no nível da circulação de informações quanto, no ritmo de capacitações para o trabalho.

Retornando a Mattelart (op. Cit.), dois tipos de processos aceleram a integração universal, baseados, principalmente, em redes: “de um lado, a elaboração das políticas industriais no quadro da integração regional; de outro, as resistências das grandes companhias estrangeiras aos países do Terceiro Mundo, que iniciam um processo de nacionalização dos setores estratégicos de sua economia”.

Inicialmente representado, numa primeira fase, pela indústria automobilística, esse processo é ampliado e ao mesmo tempo em que expande sua atuação transnacional, leva consigo a publicidade e o modelo praticado em seus centros de gestão. “É o processo de transnacionalização - como o processo de extensão para além do nacional, também, do marketing”.

A publicidade, que a princípio era vista como uma técnica de modernização dos métodos de venda, torna-se no correr do tempo, o indicador da comercialização do conjunto dos modos de comunicação e, como tal, uma figura, agora indispensável, da esfera pública – e porque não, também privada.

É não apenas a publicidade, mas todo o processo de comunicação que, utilizando-se da linguagem e de seus recortes práticos, denominados discursos, criam mais do que reflete, a realidade. Em outras palavras, não é apenas designativa, mas principalmente produtora de realidade. E a mídia ou conjunto dos meios de comunicação de que se vale fortemente a ideologia globalista é, a exemplo da velha retórica, uma técnica política de linguagem. Para requalificar a vida social, desde costumes e atitudes até crenças religiosas, em função da tecnologia e do mercado (Sodré, 2005:24)

### 3.1. A força do Marketing internacional, global, local

O século XX consagrou a comunicação como "fator civilizatório". As redes passaram a transmitir a impressão de que o mundo é um "vasto organismo" onde todas as partes são solidárias. A noção biomórfica de "interdependência" à imitação da interdependência das células no ser vivo – ratifica este sentimento generalizado de interconexão dos indivíduos e das sociedades. O termo "internacionalização" conquista direito de cidadania no final do século. Primeiramente, na língua inglesa, e depois nas línguas latinas, que adotam o termo. (Matellart, 2003:61)

No final do século XX, essa internacionalização concretiza o processo de mundialização cultural provocado pela globalização da civilização - compreendendo a mundialização como processo e totalidade do ser. Processo que se reproduz e se desfaz incessantemente no contexto das disputas e das aspirações, dos sonhos, das identidades dos atores sociais. Com a emergência da sociedade globalizada no final do século XX, a tendência à padronização cultural remodela a situação na qual se encontravam as múltiplas diferenças.

A dependência geral de todos e de tudo, no espaço e no tempo, a solidariedade orgânica, indica o caminho rumo a um novo tipo de organização social, que garante o acesso universalizado ao seguro e à divisão dos riscos por todos – numa racionalidade modernizante contínua. (Ortiz,2003:31)

Mas é nesta modernidade que se distinguem as variadas esferas constituintes da sociedade mundial. Numa dessas esferas, dentro de uma sociedade focada no consumo, a padronização cultural se instaura com toda sua força.

Porém, na visão de Ortiz, “a padronização não se deve confundir com *standard*. A questão é compreender como o processo de padronização torna-se hegemônico no mundo atual (significa dizer que outros tipos de expressões culturais coexistem no contexto hegemônico da sociedade global). Afinal, a civilização promove um padrão cultural sem que,

com isso, implique a uniformização de todos. A amplitude de uma cultura mundializada possui uma especificidade, fundando uma nova maneira de “estar no mundo; estabelecendo novos valores e legitimações”. (Ortiz:33)

Na estrutura do mercado globalizado, no século XXI, a gestão das demandas das necessidades da sociedade é empreendida pelo Marketing, “um processo social por meio do qual grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Mas também é o processo de planejamento e execução das concepções, da determinação do preço, da promoção e da distribuição das idéias, bens e serviços que criam trocas e satisfaçam as metas organizacionais”. (Kotler,2000:30)

Marketing é também uma nova concepção de administração empresarial a partir de uma disposição consciente e disciplinada de se inserir no mercado e construir estratégias de planejamento e gestão dos próprios negócios (Yanaze,2007:14-15) e também “é entendido como a definição e o conhecimento de um determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Marketing nada mais é que o planejamento adequado da relação produto-mercado”. (Yanaze,2007)

Muitas vezes confundido com as atividades de comunicação nas empresas, marketing e comunicação são atividades distintas embora trabalhem sempre em sintonia “em mútua colaboração e influência”.

Aliando-se à comunicação organizacional, o marketing tem definido as estratégias de padronização e posicionamento das marcas, das atitudes, das culturas de consumo em todo o globo. “São estas estratégias e seu planejamento (Kotler) que tornam viável os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização, assim como as oportunidades de mercado num mundo em contínua mudança”.

O conceito defendido por Yanaze da integração entre marketing e comunicação organizacional entra em sintonia com as estratégias globais em mercados locais, com a necessidade das corporações em padronizar seus discursos, mantendo a unicidade e a coerência de sua reputação globalmente, principalmente no que concerne à reputação junto aos *stakeholders* parceiros e clientes, implicando, no que Terrence Witkowski, destaca.

Integrando-se à tecnologia da informação, o marketing e a comunicação tornaram-se os principais ferramentais de consolidação dos produtos globais, que envolveram a formatação de centros de compras padronizados, utilizando-se da publicidade e de outros formatos de comunicação com o objetivo de incrementar a integração e ao mesmo tempo, servir aos novos mercados que se abriam”.

Aplicando-se estratégias de gestão de mercado globais teriam condições de gerar identidades nacionais padrões. (Witkowski, 2005:7-23)

### **3.2. O Marketing internacionalizado**

No mercado global, o marketing (internacionalizado) se auto-define como processo de identificação das demandas que os consumidores e a sociedade desejam ou são induzidos a desejar - independente de país; e da busca de uma solução eficaz para esses desejos, com um preço competitivo e com uma distribuição adequada e abrangente. (Rigel,2006)

O atendimento ao desejo de forma eficaz passa, necessariamente, “pelo processo de padronização de uma cultura mundo”(Ortiz) que nasce, circula e é consumida como mercadoria lançada em diferentes mercados nacionais, que se tornam, simultaneamente internacionais. O que ocorre cada vez mais é que o padrão cultural é criado nos países dominantes e implantado ou adequado ao local.

É por cima da cultura nacional, que se lança e generaliza a cultura internacional/global. “O próprio processo de produção, estilização ou pasteurização visa apresentar a mercadoria de forma palatável para diferentes públicos nacionais”. (Ianni,2002)

Afinal, os principais traços da sociedade global vêm sendo desenvolvidos pelas empresas, corporações ou conglomerados multinacionais. Um processo que já começava a esboçar-se em fins do século XIX, com a emergência dos monopólios, trustes e cartéis, desenvolvendo-se de modo cada vez mais intenso ao longo do século XX e reformatado com a valorização da comunicação.

Na gestão dos novos processos comunicacionais estão os novos perfis de administradores globais com identidades informacionais: o indivíduo especialista, cada vez mais cidadão global, “mais identificados com a cultura global, que institui uma base de comunicação que lhes assegura objetivos comuns e a adoção de opções estratégicas e políticas benéficas para suas próprias estratégias, também globais – implicando na padronização dos anseios, das expectativas da sociedade, globalizada, refletindo na cultura mundializada”.(Ortiz,1994:148-150 )

O mercado mundial tem-se tornado tão homogenizado, que corporações multinacionais passaram a comercializar produtos e serviços padronizados ao redor do mundo, seguindo estratégias idênticas, objetivando reduzir custos e aumentar suas margens de lucratividade.

O Marketing internacional difere-se do local, “pois é necessária a adaptação às necessidades do país que será objeto de investimento. Essas mudanças ocorrem em cinco áreas prioritárias: o acesso ao mercado, decisões de produto, estratégias de promoção, decisões de preço, e estratégias de distribuição e ponto de venda”. (Subhash C. Jain,1989:74)

A cultura influencia muitos dos aspectos do marketing. Os produtos que as pessoas compram, os atributos, valores, os princípios, opiniões que elas emitem, são todos baseados

em suas opções culturais. “Por exemplo, diferentes níveis de consciência, conhecimento, familiaridade e afetos de pessoas, produtos em geral, e específicos *brands* podem resultar em diferentes atitudes em volta de produtos similares. Nas regiões nas quais um produto é culturalmente compatível com a sociedade, a padronização é mais fácil de ser adequada”. (Subhash,1989:77)

A conclusão apresentada na pesquisa de Subhash de1989, que exemplifica o caso das empresas norte-americanas de atuação global, demonstra que: “se uma companhia tem uma posição de liderança, em termos de *market share*, nos Estados Unidos e nos mercados selecionados ao redor do mundo, outras coisas devem ser equivalentes, padronizando, com sucesso, sua estratégia de marketing em todos aqueles países”.( Subhash,1989:78)

O pesquisador ressalta, de uma perspectiva de negócio, que a padronização torna-se atrativa para mercados que exibem similaridades culturais, políticas e sócio-econômicas e ajuda a criar uma imagem comum.

Disso decorre o fato da opção pela padronização global do discurso com a customização local.

Porém, quando uma empresa decide comercializar seus produtos em outros países, as questões sócio-ambientais envolvidas no processo tornam-se fator de risco para sua estratégia, principalmente quando envolvem marcas e produtos que exijam adaptabilidade, ao contrário dos produtos, “de pouca sensibilidade e que não demandam grandes adaptações para serem comercializados”. (Yanaze.2007)

Como exemplos temos os *softwares* para o usuário final, ou de “prateleiras”- No caso dos *softwares*, eles embutem em suas características, recursos que são auto-utilizáveis. Porém, no caso dos sistemas ERP, estes necessitam, de customizações aos processos, realidades e ambientes não apenas da empresa local, mas das características culturais, legislativas e aos processos e realidades econômicas de cada país.

Estes produtos fortemente sensíveis aos fatores ambientais de outras culturas necessitam de uma considerável adaptação aos valores e costumes locais. Os produtos de alta sensibilidade ambiental encontram-se na outra extremidade da escala, precisando sofrer grandes mudanças em suas estruturas, formas, programas de comunicação e distribuição, a fim de se encaixarem nos padrões e valores de um determinado local. (Yanaze.2007:195)

Mas, se a mundialização da sociedade parte da afirmação da institucionalização de uma cultura mundo, que padroniza costumes e imponha padrões de consumo, independente do ambiente sociocultural, “necessariamente as projeções de valor, de expectativas construídas pelas estratégias de padronização redundam e necessitam da construção de um imaginário mundo”, aponta Santos.

As estratégias do nacional global são responsáveis por uma curiosa operacionalização do mercado cultural: importa-se um imaginário globalizado e exporta-se o território, importa-se uma nova cena global, mas exporta-se a imagem do território que insiste em se identificar. Ao mesmo tempo em que se importa a tecnologia que torna reprodutíveis e descartáveis ambientes, modos de vida, aparência e subsistência exporta-se o território mascarado nos seus objetos e espaços pitorescos ou exóticos. (Santos,1996)

Consolida-se, enfim, a padronização do referencial mundial realizada pelo marketing e a comunicação e exporta-se a identificação do local, misturando “em todos os espaços e lugares idiomas, produtos, paisagens e etnias tornando evidente que é possível manipular o imaginário a partir de valores globais que moldam uma sintaxe do imaginário, embora sustentado, aqui e ali, pela imagem do território fragmentado”. (Santos,2003:141)

### 3.3. O valor da empresa contemporânea

Valor é a qualidade que faz estimável alguém ou algo, valia. É a importância de determinada coisa. Dar legitimidade, validade; O reconhecimento dos méritos. A qualidade, o referencial (Buarque de Holanda.1988:663)

A grande expansão das empresas do setor de Tecnologia da Informação (TICs) a partir dos anos 80, seguiu, conforme já abordado anteriormente, paralelamente à necessidade do Sistema Capitalista em superar suas dificuldades, que demandaram técnicas que levassem à maior produtividade, à maximização do lucro e à integração dos mercados e foi sustentada na disseminação do valor de uso, na validade da adoção das mesmas, utilizando-se do discurso técnico-informacional, que elas impuseram ao mundo, ao indivíduo.

A nova realidade do mundo traz consigo, de antemão, a disseminação do uso da tecnologia com a descentralização da sua aplicação em redes, possibilitando, no ambiente empresarial, o compartilhamento do processamento - anteriormente centrado nos grandes computadores, os chamados *mainframes* (computadores centralizados, de grande porte).

Esse compartilhamento do processamento em computadores com inteligência na ponta das redes trouxe, ao mesmo tempo, um novo modelo de administração nas empresas, focado na gestão compartilhada, na integração dos processos, no controle da informação, através do conceito inerente ao *software* de gestão ou ERP<sup>6</sup> - integração da informação para uma administração controlada.

Foi neste novo ambiente econômico, globalizado de mercados que surgiram as empresas de tecnologia da informação, e onde se situam as empresas globais de software empresarial integrado.

---

<sup>6</sup> ERP é definido como uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa, tais como fabricação, logística, finanças e recursos humanos. É um sistema amplo de soluções e informações. Um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto integrado de aplicações, consolidando todas as operações do negócio em um simples ambiente computacional - <http://www.prodel.com.br/ERP.htm#6>.

A nova indústria surge com um novo padrão ideológico, sustentado pelos dogmas da economia informacional e da globalização, auxiliando a moldar a empresa eficiente.

Eficiência esta obtida através da aplicação da tecnologia que integra processos, colocando o negócio “no topo da modernidade e da eficácia”. Este é o ideário da empresa global, eficaz, da “nova” economia, cujo ativo é a informação.

Um modelo de empresa que se orienta por padrões de competência baseados nos valores de eficiência, compartilhamento, flexibilidade, entre outros.

### **3.4. A técnica (tecnologismo) na formatação do valor da empresa**

A indústria cultural, conceito desenvolvido por Horkheimer e Adorno, teóricos da Escola de Frankfurt, já ilustrava, como a seguir.

“A cultura contemporânea confere a tudo um ar de semelhança: os edifícios modernos são os sinais do engenhoso planejamento das corporações internacionais para o qual já se precipitava a livre iniciativa dos empresários”. (Adorno e Horkheimer, 1985:113-114)

O “louvor ao progresso técnico”, afirmavam Horkheimer e Adorno (1985), era apresentado pelos autores na década de 50, quando o Capitalismo, após a crise que resultou na 2ª Grande Guerra, se encontrava em um período de reavaliação. As corporações em crise necessitavam de ajustes e novas ferramentas para disseminação e padronização de valores focados na ampliação dos mercados e na consolidação do poder do capital.

A “falsa identidade do universal e do particular sob o poder do monopólio, no qual a ossatura conceitual fabricada por aquele começa a se delinear”, (Adorno e Horkheimer), demonstra os primeiros movimentos na busca da padronização cultural, das identidades globais, procurando a uniformização para melhor distribuição dos fluxos do capital, a redução

dos custos dos processos de negócios das grandes corporações - iniciando um processo de universalização do capital e do negócio, e a procura pela formatação de estratégias mercadológicas mundiais.

“Na verdade”, diziam Horkheimer e Adorno, de forma radical: “os dirigentes não estão mais sequer muito interessados em encobrir seu objetivo, seu poder se fortalece quanto mais brutalmente eles se confessam de público - tudo para eles não passa de um negócio, eles a utilizam como uma ideologia destinada a legitimar o ‘lixo’ que propositalmente produzem”. (1985:123)

Concretizando seus posicionamentos a respeito da formatação da indústria cultural como instrumento de dominação, os autores apresentavam o papel da técnica, ampliado sobremaneira nos anos 80, com o desenvolvimento das tecnologias da informação, na ampliação da adoção dos dogmas econômicos neoliberais.

“Não somente suas categorias e conteúdos são provenientes da esfera liberal: Quem resiste, só pode sobreviver integrando-se”, (Adorno,Horkheimer,1998:123). A concretização da globalização é a confirmação do processo institucionalizado nas duas últimas décadas do século XX.

O que não se diz é que o terreno no qual a técnica conquista seu poder sobre a sociedade é o poder que os economicamente mais fortes exercem sobre a sociedade. A racionalidade técnica hoje é a racionalidade da própria dominação. (Adorno,Horkheimer,1998:123)

Os autores Helena Maria Martins Lastres e João Carlos Ferraz (2005:27-28) ilustram na abertura do capítulo ‘Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado’ exemplo dado por Marx): “o capitalismo e a burguesia se alimentam do novo, destruindo o velho antes que este se torne obsoleto”.

Mais adiante, no mesmo capítulo, complementam: “as mudanças também implicam expansão dos limites de conhecimento existentes: para que o novo ocupe seus espaços é

necessário dominar uma hierarquia diferente, um método distinto de resolução e controle dos problemas”(2005:28).

“A indústria de software faz parte do novo paradigma tecno-econômico que adveio com a globalização dos anos 90 e as teorias neoliberais dos anos 80” (Lastres e Ferraz citam os teóricos Dosi, 1982, Freeman, 1982 e Perez, 1983, que abordaram o termo Paradigma Técnico-Econômico ou PTE para denominar as teorias ligadas às tecnologias da informação).

O conceito de PTE citado por Ferraz e Lastres, indica “o resultado do processo de seleção de uma série de combinações viáveis de inovações (técnicas, organizacionais e institucionais), provocando transformações que permeiaram toda a economia e exercem importante influência no comportamento da mesma”.

As mudanças de paradigma serviram para inaugurar uma nova era, que redundou na criação de novos conceitos, atividades, “novas formas de gerar e transmitir conhecimentos e inovações; produzir e comercializar bens e serviços; definir e implementar estratégias, políticas e formas de organizar e operar empresas” (Lastre e Ferraz,2005).

Ela também inaugurou formatos próprios, que presentes na indústria ideológica do Sistema, foram reconfigurados e determinaram as características básicas do processo de inovação, caracterizado pela “ampla possibilidade de aplicação da técnica, demanda crescente e queda persistente do seu custo unitário”. (Lastre e Ferraz,2005:32)

A indústria de *software* representa o novo método, técnica do Sistema Capitalista que serve para a construção do modelo de negócio, tecendo o novo paradigma. Ela é uma indústria que apenas em 2006 movimentou US\$ 9,09 bilhões de dólares no Brasil e mais de 1 trilhão de dólares (*IDC Institute, em seu último relatório divulgado em dezembro de 2006*).

### 3.5. Uma ideologia do mercado global técnico-informacional

Lastre e Ferraz (op. Cit.) apontam características dos novos paradigmas como a crescente capacidade de codificação de conhecimento, maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, necessidade de treinamento, organização e coordenação de processos: a grande flexibilidade e capacidade de controle nos processos com a introdução de sistemas CAM (*Computer Aided Manufacturing* ou Manufatura Assistida por Computador), FMS (*Flexible Manufacturing Systems* ou *Sistemas* de Manufatura Flexíveis), CIM (*Computer Integrated Manufacturing* ou Manufatura Integrada por Computador), que permitem a redução de tempos mortos, erros, falhas e testes destrutivos, assim como o aumento da variedade de insumos e produtos.

As mudanças fundamentais provocadas pela adoção desses sistemas provocaram alterações nas formas de gestão e de organização das empresas. Pelos seus discursos mercadológicos geraram maior flexibilidade e integração das diferentes funções das organizações e destas com outras instituições, estabelecendo novos padrões de relacionamento entre os mesmos.

Flexibilidade, controle, inovação, lucratividade, redução de custos, coordenação de processos, integração, são conceitos presentes na comunicação das empresas de software de gestão globais.<sup>7</sup>

### 3.6. A imagem da empresa inovadora

Imagem – representação plástica, gráfica, fotográfica de pessoa ou objeto. Representação mental.

---

<sup>7</sup> matéria recente publicada em maio de 2007, no site [www.computerworld.com.br](http://www.computerworld.com.br) aponta resultado de análise do IDC (maior instituto de pesquisa do setor de Tecnologia da Informação no mundo) que aponta: . O mercado de ERP crescerá 82,64% até 2011

Inovação – ato ou efeito de inovar. Introduzir renovação, novidade (Buarque de Holanda, 1988:350)

Moldar e preparar o novo modelo de negócio que atendesse às necessidades do capital universal, “louvando a técnica” - como afirmavam Horkheimer e Adorno, em direção ao novo paradigma técnico-econômico: globalizante, formatado por mercados integrados e identidades empresariais padronizadas foi a grande bandeira das corporações dos sistemas ERPs. Eles direcionaram continuamente seu discurso à renovação da empresa, à inovação, à mudança através do novo modelo de administração, embutido e levado pelos ERPs.

Exportaram discursos padronizados em todos os territórios em que se instalaram e disseminaram, através de suas narrativas, caminhos a serem percorridos pelas organizações, através da tecnologia, na busca pela competitividade e ampliação da participação no novo mercado global - independente do setor ou tamanho.

A identidade da empresa contemporânea no novo formato econômico do século XX é norteadada por valores, conceitos técnico-econômicos das empresas de software ERP, através de sofisticadas ações de comunicação mercadológica, utilizando narrativas estruturadas nos valores definidos por elas.

Já que na sociedade do século XXI cada vez mais a imagem transforma-se em mercadoria, com valor de troca e uso, não resta nenhuma alternativa senão a adoção ou incorporação por parte destas empresas (usuárias), das narrativas e padrões de identidades construídas pelas estratégias comunicacionais, das empresas de *software*.

Nessa identidade estão embutidos os novos paradigmas definidos pelo aparato ideológico que define competitividade e competência - essa identidade está integralmente em consonância com os padrões do mercado.

Será o ideário de empresa-padrão que o mercado irá consumir: a tecnologia aplicada à eficácia da gestão, à busca da competitividade, à flexibilidade do mercado em rede,

colaborativo, eliminando a duplicidade de esforços, maximizando a *performance* do negócio e do resultado financeiro.

O mercado mundial tem-se tornado tão homogenizado, que corporações multinacionais passaram a comercializar produtos e serviços padronizados ao redor do mundo, seguindo estratégias idênticas que resultam em baixos custos e altas margens de lucratividade.

A cultura influencia muito dos aspectos do processo mercadológico. “Os produtos que as pessoas compram, os atributos, os valores, os princípios e opiniões que elas emitem são todos baseados em suas opções culturais. Por exemplo, diferentes níveis de consciência, conhecimento, familiaridade e afetos de pessoas, *brands* em geral e específicos podem resultar em diferentes atitudes em volta de produtos similares. Em regiões nas quais um produto é culturalmente compatível com a sociedade, a padronização é mais fácil de ser adequada”. (Subhash.1989:77)

Mas, se a mundialização da sociedade parte da afirmação da institucionalização de uma cultura mundo, necessariamente as projeções de valor, de expectativas construídas pelas estratégias de padronização, redundam na construção de um imaginário mundo.

## CAPÍTULO IV - A INDÚSTRIA DAS TICS E DE SOFTWARE

O termo Indústria da Informação começou a aparecer com o advento do lançamento do primeiro processador eletrônico para uso pessoal pela Intel – o microprocessador – e que anos depois, no início da década de 80, possibilitou o lançamento, pela IBM, do PC ou *Personal Computer*, em 1981.

O lançamento do PC permitiu ao leigo, não especialista, ter acesso a uma tecnologia antes utilizada apenas em grandes empresas num modelo de arquitetura em computação em processamento centralizado, por acesso em redes; restrito a terminais burros, usados apenas para a visualização das informações que se encontravam arquivadas em grandes computadores.

O advento do microprocessador alinhado ao desenvolvimento de outras tecnologias, principalmente de integração entre máquinas, através de redes locais, trouxe a possibilidade da descentralização do processamento no ambiente empresarial, introduzindo um conceito de arquitetura de sistemas e computação, denominado cliente-servidor, em que um computador servidor, processando e permitindo o acesso, por outros computadores, clientes(PCs), integrados em redes, compartilhando e trocando informações.

Esse modelo de arquitetura atrelado ao desenvolvimento da indústria de hardware (computadores) e a periferia que a compõe - a indústria de estrutura (redes, aparelhos de comunicação, transferência de dados) - levou, em paralelo, ao surgimento de toda uma indústria de desenvolvimento de *software*, que foi preparada para suportar e viabilizar a aplicação dessa nova arquitetura de processamento descentralizada.

A descentralização do processamento e da informação nas empresas surge como uma nova possibilidade de permitir soluções mais rápidas e integradas, visando à própria

recuperação da produtividade e da lucratividade que vinha sendo perdida desde o final dos anos 60 pelo Capitalismo mundial.

Evidenciou-se o desenvolvimento econômico mundial baseado na produção em massa de bens, serviços intensivos em materiais e em energia, atingindo limites de insustentabilidade, dando mostras de rigidez e esgotamento. Novas possibilidades de crescimento foram mais intensamente buscadas, ao mesmo tempo em que aumentaram as possibilidades políticas, econômicas e sociais de viabilizar alternativas que apresentassem as melhores perspectivas para a retomada do processo de crescimento. (Lastres, Albragli, Sarita, 1999)

Verificou-se, a partir daí, a forte expansão da Indústria da Informação. Numa primeira fase, até o final dos anos 80, da indústria dos computadores pessoais e nos anos 90, da indústria de software. Em seguida, graças ao desenvolvimento da tecnologia das comunicações e armazenamento e da enorme escalada da capacidade de processamento dos novos processadores, o advento e crescimento da Internet e da própria atividade de serviços agregados. Essa indústria se consolida nos dias atuais e torna o sistema econômico dependente de sua evolução e inovação.

As TICs<sup>8</sup> atuantes de um setor que passou a ser responsável por uma parcela significativa e crescente dos níveis de produção e emprego nos países mais avançados são classificadas, de acordo com a normatização da NAICS – North American Industry Classification System<sup>9</sup>, como o setor que contempla os setores de telecomunicações, radiodifusão, produção de software, a indústria editorial, envolvendo as atividades de editoração e publicação (não considerando impressão de livros e materiais gráficos), indústria

---

<sup>8</sup> TICs – definição feita pelo WITSA - World Information Technology and Services Alliances (consórcio formado por 70 instituições globais de TI distribuídas ao redor do mundo e envolve as tecnologias de Computação, Comunicações, Software e Serviços) - [www.witsa.org](http://www.witsa.org)

<sup>9</sup> Normatização definida pelo US Census Bureau promovido em 1997, que desenvolveu uma grande revisão estrutural das normatizações classificatórias para as indústrias – a primeira revisão foi realizada na década de 30.. <http://www.census.gov/epcd/www/naics.html> em 26 de abril de 2007

fotográfica e som/música, *broadcasting* (exceto Internet), processamento de dados, livrarias e arquivos.

Nos Estados Unidos - centro de origem das TICs - este setor tem sido responsável, nas últimas décadas (dos anos 60 aos anos 2000), pelo alto desempenho de sua economia, e por um quarto do seu crescimento econômico (Departamento do Comércio Norte-Americano).

Atualmente, as TICs representam US\$ 3 trilhões do mercado mundial e cresceram em média oito por cento ao ano no período de 2003 a 2007<sup>10</sup>. Em 1997, a própria WITSA mostrava que o setor representava 6% do PIB global e crescia 27% mais rápido do que a Economia mundial com gastos em TICs 42% superiores aos gastos de 1992.

Os dados mais recentes levantados pela WITSA em seu Estudo Digital Planet: *The Global Information Economy* (ICT – WITSA – 2007) demonstraram que, no período de 2003 a 2007, o setor superou o crescimento da economia global. Enquanto o setor cresceu 8% ao ano no período de 2003 a 2007, a economia global manteve índice de 7.6 por cento ao ano. Os maiores responsáveis por este crescimento foram os países emergentes. (ICT.WITSA.2007)<sup>11</sup>

Este crescimento demonstra a importância do setor para a manutenção do desempenho global da economia. Em países emergentes (WITSA 2007) ele tem levado à própria inserção das suas economias no mercado mundial. Na Ásia, o investimento em TICs saltou de US\$ 568,2 bilhões para US\$ 811.1 bilhões em 2007. No Leste Europeu, subiu de uma participação de 11.9% anuais alcançando cerca de US\$ 68.8 bilhões, de acordo com pesquisa da WITSA 2007.

Esses dados reforçam ainda mais a penetração, a ampliação do insumo informação na economia global.

---

<sup>11</sup> WITA – World Information Technology and Services Alliances – no Estudo Digital Planet Information Economy - (www.witsa.org)

## 4.1. A Indústria de Software

Esta indústria é fruto da continuidade do advento da Indústria da Informação cujo processo foi iniciado ainda nos anos 50, pelas pesquisas desenvolvidas na Europa originadas na Inglaterra, França, Alemanha e Itália, principalmente com foco estratégico e militar e que ajudaram a constituir a base das novas tecnologias (Castells,2002)

Sua expansão industrial, se deu nos Estados Unidos, talvez pela afluência, após a derrota da Alemanha, na Segunda Guerra, de inúmeros cientistas europeus para aquele país e posteriormente, pela confluência de diversos outros fatores.

O início da primeira companhia de software é datado de 1950, quando surgiram os primeiros aplicativos para negócios, dando início à demanda por essa tecnologia. Historicamente tem-se a informação da criação da Computer Usage Corporation (CUC) fundada em 1955 por Elmer Kubie e John W Sheldon dois ex-empregados da IBM, que atuava no mercado até ser extinta em 1986<sup>12</sup>.

Nove anos depois, dois programadores fundam a Applied Data Research (ADR) com software que rodava em computadores para manufatura nas indústrias. No mesmo ano, dois programadores da indústria aeroespacial criam outra empresa, a Computer Science Corporation (CSC) para desenvolver uma nova linguagem de programação para a Honeywell.

Na década de 60, inúmeras empresas já atuavam com respeitabilidade no mercado norte-americano - centro mundial do surgimento da indústria das TICs.

Ainda nesta década, por volta de 1967 o International Computer Programs, Inc (ICP) publica o catálogo de programas de software e apresenta 49 programas. Após dois anos, esses números já extrapolam a centena de opções em produtos de software.

---

<sup>12</sup> Computer History Museum. Mountain View, CA - EUA) in Software Industry Special Interest Group-2007. [www.computerhistory.org](http://www.computerhistory.org)

Nos anos 60, o Computer History Museum (Mountain View, CA) aponta a fundação de empresas de *software* como o PHI – Philip Hankins, Inc, a Information Science, Inc em 1965, a AGS Computer Systems, Boole and Babbage em 1967, Cincom, Cullinane Corporation, Atlantic Software, Pansophic Systems, McCormack & Dodge, Dylakor e Syncsort. Em junho de 1969, a IBM anuncia que inicia, no ano seguinte, a oferta de *software* no sistema comercial denominado, *bundle*, no qual o cliente poderia optar pela escolha do *software*, comercializado na máquina, já gravado.

Em 1965, os Estados Unidos reuniam os 45 maiores construtores de *software*, empregando centenas de programadores que juntos formam receitas anuais de mais de US\$ 100 milhões. Adicionalmente existem, ainda, centenas de pequenas empresas constituídas por pequenos grupos de programadores.

Como afirma o Computer History Museum em seu site: “na década de 60, qualquer empresa poderia dispor de *hardware* (computador), não na concepção de computador monousuário, *desktop* que temos hoje, mas computadores que processavam as chamadas com uma biblioteca de *software* embutido no equipamento”. Estes *software* incluíam não apenas os sistemas operacionais, mas também programas utilitários, linguagens compiladoras de programação, como o Cobol e Fortran e outros *software* programados com aplicações específicas.

Os anos 70 começam com uma indústria de *software* em crescimento. Àquelas pequenas companhias tornam-se profissionais e provêm novos nichos, formados por analistas, consultores e formatam um grande contingente de programadores já amadurecidos e participantes de um mercado em rápida evolução.

Foi na década de 70 que os produtos gerados por esta indústria começam a se estabelecer no mercado, e o setor passa a ser visto como algo de valor para ser utilizado – isso no mercado norte-americano, o centro da inovação deste segmento.

Em 1971, o primeiro produto-*software* a obter receita de um milhão de dólares é apontado pela premiação norte-americana denominada Million Dollar Awards: da companhia ICP. Seis anos depois, em 1976, a empresa Cincom's Total Database Management System era apontada por ter excedido receitas de US\$ 50 milhões de dólares naquele ano.

Porém, quatro fatos históricos importantes para a viabilidade econômica desta indústria ocorreram ainda naquela década: o lançamento do PC, pela IBM, e a criação da Microsoft, o lançamento de um dos primeiros aplicativos para uso na plataforma operacional denominada de baixa plataforma, em ambiente do sistema operacional Microsoft, o DOS, e a planilha eletrônica VisiCalc. Começava, neste momento, a indústria que transformaria o mundo: a de TI, que se integraria, anos mais tarde, com a de Comunicação.

A tecnologia aberta do PC, o surgimento dos aplicativos que possibilitaram o uso do microcomputador em ambiente empresarial, nos anos 80, aguçaram a atenção anos mais tarde de investidores que viram, nessa nova indústria, a possibilidade de grande retorno de capital.

O espírito de inovação e o empreendedorismo que determinaram o advento dessa indústria, integrados pela ampla disseminação de um conhecimento, de produtos inovadores e a confluência de investidores, que arriscaram numa indústria nascente, possibilitaram a formação de um ambiente propício ao seu fortalecimento no Vale do Silício, na Califórnia.

Essa indústria globalizou-se e disseminou valores, identidades e todo um estilo, uma forma de inserir-se no mundo, propalando o ideário da inovação, da eficiência, da modernidade, através da adoção do padrão de identidade daquele universo californiano – a idéia da modernidade, da contemporaneidade no estilo informacional daquele ambiente. Balizando-se nesses conceitos aproveitou-se da globalização para disseminar esse ideário e foi a ferramenta certa para introduzir novos padrões de gestão nas empresas, preparando os negócios para atuarem no novo modelo econômico mundial.

O Vale do Silício tinha todas as condições necessárias para que "a transformação se convergisse em meio de inovação "possibilitando à região tornar-se na "virada do século, num dos principais centros mundiais de *software* avançado. O processo de transferência de tecnologia para uma rede de empresas que se implantaram no Vale do Silício possibilitou a instalação de um processo constante de inovação baseado essencialmente no conhecimento". (Castells,2002:39).

O surgimento da geração *baby-boomers* (geração proveniente do crescimento econômico do país e que gerou altas taxas de natalidade, fenômeno conhecido como *baby boom echo* nos Estados Unidos do pós-Guerra, de 46-64 trouxe também um contingente de pessoas com costumes, e novos valores inspiradas na liberdade, na quebra de tradições,

Essa geração que atualmente se encontra na faixa dos 45 a 60 anos, construiu a chamada indústria da informação – TICs. Possuem alto índice de graduação, cresceram em um ambiente de inovação, mudanças constantes e vivenciaram o advento da tecnologia e da formação da cultura técnico-informacional.

O processo de inovação, capitaneado por essa geração nos Estados Unidos, centro das principais mudanças comportamentais que se disseminaram pelo mundo, levou à criação de empresas especialistas em variados segmentos do setor de *software*.

Nos anos 80, essa indústria pôde internacionalizar-se e graças à ampliação do capital de risco inúmeros novos negócios foram surgindo. Aproveitando-se dessa onda de investimentos abriram seu capital. "Já em 88 estimava-se que o capital de risco representava cerca da metade dos investimentos em novos produtos e serviços associados ao ramo da informática e da comunicação".(Castells,2002)

Nos anos 80, fatores como o desenvolvimento da indústria eletrônica japonesa, o crescimento de sua capacidade produtiva e a evolução da qualidade dos processos de produção da indústria de semicondutores, possibilitaram "a evolução do setor como um todo,

mundialmente através da interligação das alianças estratégicas e à da formação das redes entre empresas de variados países (Castells) que levaram a troca da inovação e fizeram com que o setor das TICs e em especial, do *software*, conquistasse papel de liderança”.

O final dos anos 80 foi marcado pela consolidação da indústria de *software* complementares e de aplicativos. Indústrias como a SAP, pioneira no setor se constituíram como marcas líderes em seus segmentos pela inovação, propagando exatamente a possibilidade da inovação através da adoção de suas tecnologias.

## **4.2. A indústria de software de gestão ou ERP**

### **4.2.1. Conceituação**

O termo sistemas integrados ou ERP tem origem no conceito sistemas de informação, definido, tecnicamente, como um conjunto de componentes inter-relacionados, que coletam (ou recuperam); processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões e a coordenar e controlar uma organização, independente da origem de seu capital. Além de dar apoio à decisão, à coordenação e ao controle, esses sistemas auxiliam as organizações a analisar problemas, visualizando assuntos complexos criando soluções para novas estratégias e definindo novos rumos ou mudanças.

Os sistemas de informação juntamente com as tecnologias de informação, oferecerem soluções para uma variedade de problemas e desafios organizacionais e são também um poderoso ferramental para que essas organizações administrarem as mudanças, implantem processos organizacionais novos, mais eficientes e introduzam novas formas de conduzir os negócios”.(Laudon e Laudon, 2006:17)

A filosofia central de um sistema ERP é a junção dos diversos aplicativos em um único sistema, obtendo a globalidade e a dinâmica da interação e integração não apenas das várias áreas da empresa, como também de todo o ambiente das relações entre ela e o mercado.

Possibilita não apenas a integração dos recursos, de acordo com a conceituação básica do ERP, mas, extrapolando o aspecto mercadológico de toda empresa, também automatizam as informações que circulam no seu ambiente de negócio, gerando inteligência competitiva no mercado – o que, no discurso das empresas, possibilita maior disponibilidade de informação para a tomada de decisão.

Administrar as intempéries do ambiente empresarial e os diferentes tipos de informações que transitam neste ambiente, compartilhando-os com os diversos agentes desse complexo ambiente organizacional é o principal desafio das empresas participantes da Economia Informacional. Os sistemas de gestão integrada (ERPs) cumprem esta função.

Eles possibilitam a formatação de um completo sistema de informações para a decisão, de forma a dispor de informações em tempo real sob o ponto de vista tático, estratégico e mercadológico. No que concerne à informação mercadológica, um sistema de informações consistente na empresa pode oferecer “informações relevantes em tempo hábil para toda a empresa; conjunção e armazenamento com recuperação posterior, a qualquer momento da informação; controle sobre as operações de marketing e resultados, indicações de desempenho de produto, imagem; redução no número de decisões tomadas e filtro de informações importantes”. (Yanaze,2007:214)

No caso dos sistemas de gestão integrada, eles incorporam uma grande quantidade de processos de negócios, pré-definidos, que refletem as melhores práticas da administração, definidas por Laudon e Laudon “como métodos de resolução de problemas mais bem sucedidos para conquistar um objetivo empresarial, de maneira consistente e eficiente”. (2006)

Os ERPs surgiram por volta da década de 70 e evoluíram como a ferramenta tecnológica ideal para atender e resolver o dilema da empresa da contemporaneidade: interligar-se a um modelo econômico que passava a exigir integração à uma nova realidade econômica, baseada em um mercado mundializado, competição global, exigências por redução de custos, adoção de novas práticas na busca por maior lucratividade e competitividade, redução das margens e maior eficiência e eficácia em seus processos internos.

Ao mesmo tempo em que se estabeleceram no mercado com a promessa de levarem a eficiência ao negócio, através de suas tecnologias, impuseram uma dependência quase que umbilical com sua tecnologia. Muito investimento por parte das empresas foi aplicado nesses sistemas com retorno sobre o investimento muitas vezes aquém do esperado.

Um projeto deste porte envolve consultoria, mudanças de procedimentos, alteração de modelos de administração e não se consolida num prazo inferior a um ano, provocando mudanças nas organizações. Muitos projetos implicam em customizações e adaptações profundas para que possam adequar-se à arquitetura dos sistemas já implementados na organização, ao tamanho e ao perfil do negócio de cada empresa.

Eles introduzem na organização um processo sistêmico de entrada e saída de informações num controle linear – entra e sai a informação, integrando a cadeia de relacionamento de consumidores, parceiros e os mais variados *stakeholders* da organização.

O sistema de gestão, conceitualmente, extrapola o ambiente tecnológico e tem, por outro lado, o valor agregado da formatação de um sistema de informação coerente, integrando todas as informações – financeiras, processuais, materiais, políticas, culturais, tecnológicas -, indo até ao processo informacional do ambiente sócio-cultural e econômico das organizações.

### 4.2.2. Histórico

Os *softwares* ERPs, produtos da indústria que a caracteriza, assim como toda a indústria de sistemas integrados, surgiram também na década de 70.

As duas principais empresas do setor, (Oracle e SAP) líderes mundiais, surgiram nesta fase histórica em continentes diferentes – Europa e América do Norte.

Os sistemas ERP vieram para atender, teoricamente, seguindo o discurso que elas impuseram ao mercado, a necessidade das empresas por tecnologias que lhes permitissem o controle, a redução dos custos, maior flexibilidade do planejamento da produção, e principalmente para a indústria de manufatura – de processos.

Num período histórico no qual o sistema industrial mundial passava por reformulações, os sistemas ERPs, desenvolvidos na primeira fase para automatizar o planejamento dos recursos da manufatura, surgiam como suporte no atendimento a essa necessidade e integrando os processos e auxiliando na melhor gestão dos recursos disponíveis.

Além disso, sua origem pode ser entendida como resultado do processo de inovação decorrente dos movimentos de mudanças globais em direção à eficácia empresarial e estes sistemas, como outros produtos de *software*, são uma consequência dos processos dinâmicos que unem empresas usuárias, TI e o mercado fornecedor (Riccio. 2001).

Riccio apresenta, em sua tese de livre docência,<sup>13</sup> tabela – conforme abaixo – que demonstra a evolução da eficiência nas indústrias no século XX e as metodologias e técnicas que apoiaram essa evolução (*Timeline of Performance Improvement Movements to the 20th Century*) referenciando-se à tabela Kale (2000).

---

<sup>13</sup> RICCIO, Edson Luiz. Efeitos da Tecnologia de Informação na Contabilidade – Estudo de casos de implementação de sistemas empresariais integrados – ERP. 2001.FEA/USP, 2001.

**Tabela 1 – Evolução dos focos da administração nas empresas em relação à adoção dos sistemas de apoio à gestão, em Tecnologia da Informação (TI)**

ANO	MOVIMENTOS DE MELHORIA DO DESEMPENHO	EVOLUCAO PRODUTOS DE TI
1860	Divisão do trabalho	
1890	Mensurações científicas	
1900	Produção em massa	
1920	Engenharia Industrial	
1930	Movimento das relações humanas	
1950	Revolução Japonesa da Qualidade	
1960	Planejamento das necessidades de materiais	BOMP, DBOMP
1970	Planejamento dos recursos de manufatura	MIPS, MRP
1980	Gestão da qualidade total	MRPI
1980	Just-in-time-Toyota Production System	
1980	Manufatura Integrada por Computador	MRPII
1980	Tecnologia de Otimização da Produção ISSO 9000	MRPII
1980	Manufatura de classe mundial	ERP -
1990	Personalização da produção em massa	ERP
1990	Manufatura Enxuta	ERP
1990	Gestão da cadeia de Fornecimento	ERP
2000	Gestão da cadeia de fornecimento Comércio eletrônico e-Business	ERP CRM

*Tabela de Kale (2000)*

*Seqüência de Movimentos de Melhoria de Desempenho no Século XX adaptações do autor Edson Luiz Riccio., Efeitos da tecnologia de Informação na Contabilidade – estudo de casos de implementação de sistemas empresariais integrados – ERP. FEA/USP, 2001.*

Na tabela vê-se o desenvolvimento do processo da gestão nas empresas diante da demanda econômica de cada momento histórico. A indústria de *software* ERP nasce no momento em que modelos de gestão, focados na maior eficiência da produção, são introduzidos nas indústrias. Elas passam a demandar ferramentas tecnológicas que as auxiliem a automatizar, maximizar os novos processos preconizados por essas normatizações e metodologias de gestão (como *just-in-time*, Planejamento das necessidades de materiais, o planejamento dos recursos de manufatura-MRP) - esta última sistematizada em software pelas primeiras versões dos ERP (SAP com o R/2).

Observando-se o início da utilização da Tecnologia da Informação no controle dos processos empresariais, verifica-se que até o início da década de 60, os sistemas de informação apresentavam aplicações esparsas e isoladas baseadas ainda na tecnologia eletromecânica de cartões perfurados. (Riccio,2001:34)

Na década de 60, com a disseminação da tecnologia eletrônica e das linguagens de programação na indústria de software deu-se início aos primeiros sistemas rotulados como ‘integrados’, considerados os sistemas antecessores dos ERPs. (Riccio,2001)

O sistema introdutor com o conceito de integração foi o produto da IBM denominado de BOMP – *Bill of Material Processor* – processador de lista de materiais, comercializado no início dos anos 60. Esse sistema representou os primeiros esforços de modelagem e de padronização de processo aplicado ao cálculo das necessidades de materiais para a produção (Riccio).

Num capítulo dedicado à evolução dos ERPs, Riccio apresenta ainda a evolução do sistema BOMP, o PICS – *The Production Information and Control System* – sistema de informações e controle de produção, também da IBM, que inovava apresentando o conceito de empresa industrial, conforme Riccio (2001:34).

Uma empresa de manufatura é um complexo onde estão envolvidas várias questões como a gestão de custos, de inventário, da mão-de-obra administrativa em relação à produtiva e do fluxo de papéis; os produtos são cada vez mais complexos e sujeitos à dinâmica do mercado; o ambiente está em constante mutação e faz-se necessária a descentralização interna.

Na década de 70, a própria IBM apresenta o COPICS - *Communications Oriented Production Information and Control System* – Sistema de Informação e Controle da produção orientada para comunicações. Inicia-se, nessa época, o conceito da integração utilizando-se a

tecnologia das comunicações, caminhando aos poucos, tendo já o sistema de gestão – integrada.

O sistema, conforme Riccio, apresentava grande quantidade de funções on-line que permitiam a introdução de dados e consultas por meio de terminais locais e remotos – mas ainda não com capacidade de processamento local (ainda prevalecia o modelo de gestão centralizada, com dados centrados no *mainframe* (computador de grande porte).

Voltado ao uso de tele processamento, o COPICS oferecia uma solução integrada para os problemas de alocação e controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa, tais como fábrica, equipamentos, mão-de-obra, ferramentas e materiais. (Ricci,2001:41)

Ainda nesta época, na década de 70, o conceito de MRP - *Material Requirements Planning* introduzia-se nas empresas, que demandavam em novos formatos e modelos do controle de materiais<sup>14</sup>.

Na década seguinte, por volta de 1980, o método MRP representava a evolução em sistemas de informação para gestão empresarial. A indústria de TI lançava os primeiros sistemas MRP, evoluindo posteriormente para MRP-II. A evolução de um modelo para outro, para Riccio, mostra que uma das características importantes da evolução do MRP para MRP-II foi a expansão de suas capacidades para a integração das áreas de manufatura ou produção com as demais áreas das empresas.

Nessa época também, para o autor, já era enfatizada a necessidade de colaboração entre as diversas divisões da empresa – extrapolando após os anos 2000 para fora das empresas expandido pelo avanço da tecnologia da Internet e comunicação.

---

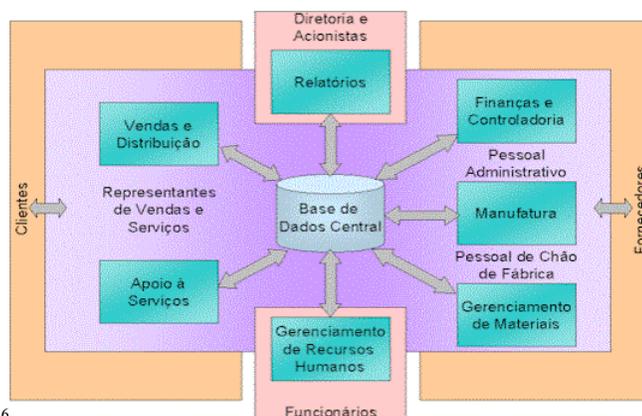
<sup>14</sup> Riccio cita alguns livros que serviram como referenciais de leituras teóricas para a disseminação desses modelos de gestão na produção. A saber: em 1971, livros de George Plossl & Oliver Wigt e o de Joseph Orlicky, de 1975. Em 1982, cita Riccio, o livro de Schroeder, Topy e White indica que o primeiro sistema MRP por computador foi implementado nos EUA em torno de 1970.

Esse propósito é incrementado à medida que a atuação global das empresas era ampliada e a necessidade de integração e sincronismo da informação entre todos os ambientes das empresas passou a ser imprescindível para a eficácia empresarial.

Na década de 90 surge o primeiro sistema integrado, com o conceito- ERP (Planejamento dos recursos empresariais, ou seja, planejamento e integração de todos os recursos das empresas e não apenas da manufatura e da administração). “O sistema era o R/2 da SAP, representando a evolução natural de sistemas como o BOMP, PICS e COPICS da IBM e outros como o BPCS da empresa SSA e o MM II da HP que se encontravam na fase do MRP”. (Riccio, 2001:53)

Na fase seguinte desses produtos, já na década de 90, surge o termo ERP cunhado pelo Gartner Group que descrevia a próxima geração de softwares MRP II. O objetivo do termo era o de qualificar a integração de todas as facetas da empresa, sob uma suíte de aplicativos de software. A definição de ERP seria disseminada a quase todo o tipo de software integrado por um grande pacote de programas – todos integrados entre si.<sup>15</sup>

**Figura 2 - Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP**



(DAVENPORT, 1998)<sup>16</sup>

<sup>15</sup> KELLER, Erik L –Lesson Learned – Manufacturing Systems – vol.17, iss11 – ps. 44-50 in Ricco.

<sup>16</sup> DAVENPORT, T.H.. Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review. Julho-Agosto, 1998,ps.121-131. (t: 827).

Em 1990, o Gartner Group publicou a sua primeira descrição para aquilo que seria a próxima geração do MRP II e o denominou *Enterprise Resource Planning* ou ERP. O enfoque definia que um ERP seria um conjunto integrado de funções para manufatura, distribuição e finanças, considerando-o como situado alguns passos além do MRPII. Esse modelo de ERP incluía, também, uma estrutura com funções que abrangessem diferentes estilos de manufatura e que atendessem as empresas manufatureiras. (Riccio,2001:53)

Na segunda metade dos anos 90, os produtos ERP, sendo o primeiro da SAP e embutindo essas características obtêm a sua fase de crescimento e consolidação de mercado, passando a serem vistos como sinônimo de inovação, eficiência e maior competitividade.

Eles chegaram às empresas em um momento em que se demandava reengenharia, ambiente descentralizado para o processamento de dados, demonstrando, entre outros aspectos, a adoção de uma gestão moderna da empresa.

Originalmente, o ERP integrava os processos organizacionais internos, com foco na eficiência. Todavia, nas mudanças ambientais do negócio ao longo dos últimos anos, as empresas sentiram a necessidade de maior suporte do sistema para questões estratégicas e também de maior integração com seus parceiros externos, como fornecedores e clientes. (Assolari,2005:6)

Os *softwares* evoluíram e na segunda geração destes produtos foram incorporados outros aplicativos que permitiam integrações inter-organizacionais, além das ferramentas que proporcionam às empresas melhores condições de suporte às estratégias. O ERP evoluiu com a manutenção da sua característica essencial: a integração dos negócios.

Nos anos 2000, esses sistemas obtiveram o auge da sua adoção, em função principalmente, do chamado *bug* do milênio - que pregava a necessidade das empresas de migrar seus sistemas empresariais, em função da igualdade da série de 4 dígitos - este foi o

---

discurso disseminado por toda a indústria de *software*, que apresentava uma realidade de fim dos tempos para as organizações.

Ele dizia que, com o advento da série de quatro dígitos consecutivos dos anos 2000, todos os sistemas de informação no mundo iriam ser zerados - já que as gerações tecnológicas anteriores foram criadas no padrão binário dos dois dígitos.

Esse discurso da indústria de *software* apresentou às empresas a solução: a adoção de novos sistemas e o caminho mais natural, na ocasião era a adoção dos sistemas integrados, em contrapartida ao desenvolvimento de novos sistemas próprios. Esse movimento levou a uma disputa mundial por sistemas ERP em todos os países.

Nos anos 2000 esses sistemas obtiveram o auge da sua utilização e o setor obteve o maior crescimento da indústria de *software* mundial.

A febre provocada pelas expectativas de que todos os sistemas e computadores do mundo não reconheceriam mais os quatro dígitos trazidos pelos anos 2000 e provocassem a perda de todo o volume de informações dos servidores que sustentavam as operações em todo o mundo, provocou uma corrida, sem precedentes, a favor da substituição de equipamentos e softwares, ampliando, sobremaneira, a importância das TICs para todas as operações no mundo.

Foi nesse período que essa indústria usufruiu de sua expansão, integrando os negócios e tornando seus produtos estratégicos para a competitividade, inserção da empresa no novo padrão exigido pela economia globalizada.

No Brasil, o mercado de sistemas de gestão passou por um forte movimento de fusões e incorporações. Dos quatro principais fabricantes de *software* brasileiro – Datasul, Logocenter, RM Sistemas, Microsiga – todos se fundiram em uma único guarda-chuva, através da *holding* Totvs, que adquiriu todas elas.

O perfil do setor atualmente no país ficou configurado entre: dois grandes globais, SAP e Oracle, na liderança, seguido por outros fornecedores menores como Infor (global) e o Grupo Totvs (brasileiro).

Dos fornecedores internacionais destacam-se a SAP, líder mundial no setor e a Oracle. A primeira, de capital alemão e a segunda, norte-americano. As duas disputam a liderança mundial neste e em outros segmentos que agregam aplicações complementares ao universo da gestão da empresa com suporte da tecnologia.

### 4.3. A SAP – O objeto

A SAP, em seu site oficial, relata a história de cinco ex-empregados da IBM na Alemanha - Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira e Claus Wellenreuther - que decidiram criar a empresa, denominada *Systems Applications and Products in Data Processing* (Sistemas, Aplicativos e Produtos em Processamento de Dados) – SAP, em Mannheim, Alemanha. Sua visão: desenvolver um software aplicativo padrão para processos de negócios em tempo real.

Um ano depois, nasce o primeiro produto da SAP: um aplicativo de contabilidade financeira , que evoluiu até chegar ao conceito do sistema integrado R/1, que veio a ser conhecido como sistema “R/1”, com a letra R representando *real-time data processing* (processamento de dados em tempo real).

Ainda no final da década, ela apresenta o SAP R/2 que, de acordo com a empresa.

“Mediante o exame exaustivo do banco de dados IBM da SAP e do sistema de controle de diálogo levam ao nascimento do SAP R/2”.<sup>17</sup>

Na década de 80 a SAP obtém seu crescimento vertiginoso e já possui dentre seus clientes, as 100 maiores indústrias da Alemanha. Em meados dos anos 80 a empresa inaugura

---

<sup>17</sup> Disponível em [www.sap.com](http://www.sap.com)

seu primeiro escritório fora da Alemanha (na Áustria) e atinge receitas de US\$ 52 milhões ou DM 100 milhões. Em 88 transforma-se em SAP AG e lança ações nas Bolsas de Frankfurt e Stuttgart, na Alemanha. Ainda nesta década expande sua operação para outros países como Dinamarca, Suécia, Itália e Estados Unidos.

Na década de 90, com a apresentação do sistema R/3, que incorpora efetivamente o conceito ERP, em cliente-servidor, baseado em interfaces gráficas, uso de banco de dados avançados e de tecnologia chamada “de ponta” pelo setor, escalável e com a capacidade de ser utilizado em diferentes plataformas operacionais (computadores de variados fornecedores), a SAP coloca o aplicativo diante da arquitetura cliente-servidor de processamento, saindo do ambiente centralizado do *mainframe*.

Amplia-se a extensão global da organização e em 1995, a empresa instala-se no Brasil. Já por esta época a corporação dispõe de 50% dos seus negócios gerados fora da Alemanha.

Em 1996, a companhia ganhou 1.089 novos clientes do SAP R/3. No final do ano, o SAP R/3 estava instalado em mais de 9 mil sistemas no mundo todo, empregando mais de 12900 pessoas e ainda em 98 a empresa lança ações na Bolsa de Nova York (New York Stock Exchange - NYSE).<sup>18</sup>

Atualmente, de acordo com dados oficiais da empresa, seu sistema possui 12 milhões de usuários em 121 mil instalações no mundo todo. Possui 1.500 parceiros, mais de 25 soluções de negócios para indústrias específicas em seu quadro de produtos e mais de 41.200 clientes em 120 países.

A empresa é o terceiro maior fornecedor independente de *software* do mundo, conforme detalhado em seu *web site* global.

Hoje em dia, com base na arquitetura empresarial orientada a serviços e na plataforma de integração e de

---

<sup>18</sup> [www.sap.com](http://www.sap.com)

aplicativos, o *SAP NetWeaver*, a SAP abastece os clientes com soluções para processos de negócios

Integração, informação, colaboração, inovação e gestão – são os conceitos do discurso institucional da SAP-AG e que se coadunam com os valores da economia da informação e com a formatação de um sistema integrativo dentro do potencial modelo de gestão do negócio de reputação sustentável, confiável, creditício.

O grande desafio que se coloca para estas empresas é manter a unicidade desse discurso em todos os países em que atuam e a integridade de sua reputação.

Cada realidade local demanda necessidade específica, assim como suas sociedades. Integrar seus discursos, construir narrativas de reputação que possam ser percebidas e aceitas em realidades diferenciadas as colocam em um papel de agente de transformação, não apenas através da adoção de suas tecnologias, mas de realidades econômicas e sociais nos países onde elas se instalam.

A estreita dependência da sociedade e da economia com a tecnologia criada nas últimas décadas do século XX e início do século XXI coloca estas empresas em um novo papel na sociedade do século XXI: não apenas de “automatizadoras” de processos e “integradoras” dos agentes econômicos através de suas tecnologias, mas também e agentes de transformações, exigindo papéis responsáveis para com seus discursos e narrativas.

## **CAPÍTULO V - O DISCURSO INFORMATIVO DA COMUNICAÇÃO DO ERP**

As narrativas presentes nos diversos tipos de discursos produzidos pela comunicação são norteadas por um fio condutor embutido no que Patrick Charaudeau (2006:12) conceitua como o discurso da informação – uma atividade de linguagem que permite que se estabeleça, nas sociedades, o necessário vínculo social sem o qual não haveria reconhecimento identitário: “informação como ato de comunicação, presente na máquina midiática, incorpora todo um processo presente no “contrato midiático”. (Charaudeau)

Então, como não considerarmos essa máquina informativa da empresa inserida num contrato midiático, estabelecido pela sociedade que passou a conviver, estabelecer relações sustentadas no processo da informação. Empresas se inserem, também, nessa máquina midiática que, em concorrência, precisam se distinguir entre si; serem reconhecidas e passam a ter, no contrato midiático, presente em seus discursos, o seu diferencial competitivo.

Informação, comunicação e mídia, eis as palavras de ordem do discurso da modernidade, sendo informação e comunicação vistos como fenômenos sociais e as mídias, o suporte organizacional da própria mídia (Charaudeau, 2006:13)

Na relação midiática que se estabelece no discurso da comunicação organizacional está inserida a mesma lógica simbólica presente no contrato midiático da sociedade contemporânea: “sustentando-se na maneira como os indivíduos regulam as trocas sociais constroem as representações dos valores que subjazem às suas práticas, criando e manipulando signos e produzindo sentidos”. (Charaudeau, 2006:16)

Na construção destes sentidos estão inseridos os diferentes lugares onde eles são construídos, referendando-os a partir da origem da produção dos discursos, onde se encontram as suas condições de produção.

Nosso estudo se concentra na produção, colocando o objeto no papel de agente emissor dos discursos, que se utiliza do mesmo modelo adotado pela máquina de produção midiática, informacional, baseando-se no fato narrado, a ser comunicado.

No lugar da produção consideram-se as práticas de organização sócio profissionais e as práticas de realização do discurso informativo-comunicacional - considerado, em nosso estudo como produto midiático, os *press releases*.

### **5.1. Informação como ato de comunicar**

Informação como fenômeno humano, envolve, de acordo com Charaudeau, (2006:33) a transmissão de um saber, que através de uma linguagem , produz um ato de transmissão de sentidos, que fazem com que o indivíduo passe de um estado de ignorância para um estágio de saber.

Nesse processo incorpora-se, não apenas as questões da língua, dos signos, mas também os sistemas de valores que comandam o uso desses signos em circunstâncias de comunicação particulares.

O discurso, nesse raciocínio é, então, um “ato de discurso”, que aponta “para a maneira pela qual se organiza a circulação da fala numa comunidade social ao produzir sentido” (Charaudeau, 2006).

O sentido, nesse processo, é dado pelo produtor do discurso, numa situação de troca social. Ele é perceptível pelas formas, numa relação de reciprocidade.

A instância de produção e a instância de recepção se acham engajadas num processo de transação, no qual a primeira desempenha um duplo papel de testemunha do mundo e de interpelador de um público-cidadão, e a segunda, um papel reativo de espelho deformante, pois o discurso que circula entre os dois depende de imaginários sociais. A relação que se instaura entre essas duas instâncias é, pois, sem troca: a informação é dada a consumir como um museu, que têm significação mais ou menos simbólica, ao olhar um público cujo interesse é preciso despertar o prazer, é preciso suscitar. (Charaudeau, 2006:23)

O discurso da informação embute um mundo a representar, a significar, um mundo descrito e comentado nas narrativas, de acordo com os referenciais do universo da produção, que deverá ser comentado pela instância da recepção, e ambos, no processo de transação, de troca, apontado por Charaudeau, gera uma relação limite situada entre a transformação e a interpretação. (Charaudeau. 2006:42)

O objeto de estudo considera o processo da produção que envolve a prática, no ato de linguagem, a construção dos saberes de um mundo a ser representado, através das narrativas informativas, seguindo o contrato de comunicação midiático – muitas vezes presentes no uso intensivo de determinados verbos e formas como, por exemplo, afirmar, assegurar, oferecer, apoiar, entre outros.

Assim, como nos moldes midiáticos, o discurso da organização-empresa também busca a credibilidade, a confiança; no fazer sentir, preocupado, com o consumo, em resgatar a atenção do receptor da mensagem – seduzindo, informando, através das “representações idealizadas que o justificam socialmente e, portanto, o legitimam”. (Charaudeau, 2006:87)

Nessa necessidade por credibilidade, atenção, e legitimidade, empresas de TI e principalmente de software utilizam-se da atividade “linguajeira”<sup>19</sup> - através da descrição-

---

<sup>19</sup> CHARAUDEAU utiliza este termo para explicar “a necessidade do sistema midiático em fazer saber ao cidadão o que aconteceu ou o que está acontecendo no mundo da vida social. A instância midiática tenta essa visada através da atividade das práticas da linguagem” – página 87.

narração, para reportar os fatos do mundo e explicar para esclarecer o destinatário da informação sobre as causas e suas conseqüências.

Ao mesmo tempo em que explicam, também precisam que nesse discurso a verdade esteja presente, através do dizer o fato: o acontecer, onde, como, provando, ilustrando o fato. “Dizer o exato”, demonstra Charaudeau (2006:87), “mostra a relação entre o que está sendo dito e os fatos do mundo exterior ao discurso”.

No discurso midiático é importante, ao mesmo tempo designar, no que a designação se transforma na imagem que se quer refletir no discurso, como forma de representação do objeto relatado.

Mas, para se relacionar o fato como “visto-dito”, como forma de provar o que, o objeto se sustenta em demonstrar a relação de temporalidade entre o relato e o fato, colocando-se, mais uma vez, a questão da veracidade, do reconstituir, do fazer crer. O fazer crer é aproximar-se o mais próximo possível do realizado, pelas imagens, pelos testemunhos – no caso do discurso do ERP, os tradicionais *cases* de aplicação da tecnologia.

A designação é seguida pela preocupação com o tempo como forma de apresentar o real construído, apresentando, também, a atualidade do fato e no caso do anunciado, a atualidade para o consumo da informação transmitida no discurso.

Tempo e espaço integrado configuram o fato e aproxima as duas fontes: o produtor e a recepção, onde reside a localização, a interação do processo.

Esse modelo do descrever e explicar está presente nas narrativas de informação do fato comunicável ao mercado e à sociedade como um todo analisado num primeiro momento, nos *press releases* do presente estudo - utilizado prioritariamente pela empresa de ERP para se constituir, validando a credibilidade de sua tecnologia e de sua marca.

## 5.2. As narrativas de reputação

Enquanto muitas das tecnologias tornam-se *commodities*, outras novas tecnologias surgem e se tornam fatores de diferenciação e inovação no ambiente dos negócios.

Essa contradição consegue atingir o equilíbrio, no caso da indústria de ERP, através da construção de valores que são sustentados pelos paradigmas da reputação e nos significados emitidos nas narrativas construídas por sua comunicação mercadológica e institucional, tornando-se instrumento de reputação.

Para companhias deste setor, a dificuldade em instaurar reputação deriva do fato dos clientes não disporem de parâmetros de quantificação para sentirem ou dimensionarem o valor prévio, indicadores de qualidade de uma solução/software.

Para estas organizações, a reputação é obtida pela assimetria informativa entre elas e seus clientes no que diz respeito a seu *expertise*, o grau de usabilidade e capacidade de suas tecnologias em gerar valor para os clientes. Isto apenas demonstra que a maioria dos clientes são mal-informados sobre como mensurar a qualidade relativa das alternativas tecnológicas a serem consideradas e também encontram dificuldades para comparar e selecionar fornecedores.

No entanto, companhias de *software* interagem em uma atmosfera de constantes incertezas, desafiando-se para comprovar a qualidade dos seus produtos e de suas tecnologias. (Vendelo,1998)

Para compensar essa contradição, os clientes destas empresas se utilizam da percepção que passam a dispor a respeito da qualidade dos produtos produzidos por elas, periodicamente, procurando indicadores da qualidade para os potenciais problemas que poderão ter ou não a partir da adoção de determinada tecnologia. Assim estão em constante processo de validação do grau de conhecimento detido por cada empresa.

Nesse processo, a reputação e em consequência, a comunicação inerente à construção de sua identidade e marca, substituem a materialização do conhecimento, da *expertise* e da qualidade da tecnologia que cada companhia ou detém ou se esforça para ter dentro de um movimento de renovação, inovação e constante processo de validação por parte de seu usuário-cliente.

Ao mesmo tempo, conforme aponta Vendelo (1998) “para conseguir tocar os clientes, influenciar suas expectativas e obter disponibilidade deles para ouvir seu discurso e argumentos, e convencê-los da sua própria capacidade, estas companhias devem dispor de excelente reputação para serem capazes de oferecerem a solução tecnológica demandada pela necessidade específica de cada cliente”.

A reputação é um valor embutido nas decisões feitas pelos clientes que passam a ter a partir dessa credibilidade e da boa vontade em suas decisões de escolha; disponibilidade em investir recursos para obter informação sobre as companhias e seus produtos ou a respeito de sua *performance*. Ao mesmo tempo, como a reputação tem um baixo custo de transação para o cliente, torna-se plausível colocá-la como um facilitador das transações comerciais num mundo de incertezas. (Vendelo,1998)

Muitas destas companhias investem pouco no processo como um todo (reputação), mas se utilizam grandemente da construção de narrativas para convencer seus clientes de seus valores e para se auto-legitimarem como competente fornecedores de produtos. Essa técnica tem gerado sucesso para estas companhias (Vendelo,1998).

A reputação é um tipo de memória social. Somando tudo, os múltiplos constituintes produzem uma gravura da imagem global da organização, atribuindo-lhe conceitos como excelente, bom, ruim, ou de dúvida. (Vendelo,1998)

A avaliação de confiança e aceitação garante o desempenho, estabilidade e evolução destas companhias.

Vendelo ressalta: “no processo de construção da reputação, uma organização engaja um tipo de identidade, fazendo, com isto, tentativas para influenciar relevantes elementos dos seus ambientes para perceber a si mesma e seus produtos em um caminho particular. No contexto da indústria de *software*, quando ela aborda um novo mercado, ela irá produzir narrativas de sua *performance* futura com o fim de vender seus produtos para o cliente. (Vendelo, 1998:04)

## VI - A PESQUISA

Cabe destacar que os aspectos da Reputação e da construção de narrativas são temas que apenas nos últimos anos têm sido colocados na sociedade – uma demanda contemporânea das organizações para obterem valorização de mercado, de marca e respeito. É uma tendência surgida com o movimento de integração financeira e dos mercados, pela exigência de sustentabilidade ambiental do planeta, por maior compromisso social por parte das empresas, fatores que levaram à adoção de novas posturas empresariais.

A presente pesquisa buscou identificar, por um lado em que medida o discurso das empresas contemporâneas dissemina os valores da boa reputação - através do estudo de caso da indústria que tem em seu produto a ferramenta que promete inovação para as mesmas. E ao mesmo tempo, como no objetivo inicial do projeto de pesquisa, essas narrativas reproduzem os valores da economia informacional.

Para isso escolhemos o instrumento central de construção de narrativas baseadas na informação dos fatos comunicáveis: os *press releases* institucionais e mercadológicos.

Nas narrativas mercadológicas – locais e globais – expandimos a análise para os testemunhais (*cases*) de clientes para verificar se os valores presentes nas narrativas globais e locais do discurso da marca se sintonizam com as expectativas das empresas usuárias ou compradoras do marca/sistema ERP.

Assim a pesquisa ora apresentada é dividida em:

Narrativas institucionais e locais

Valores da marca – no institucional global e local

Presença dos indicadores de reputação - global e local

Narrativas mercadológicas locais e globais

Valores mercadológicos locais e globais

Expectativas dos clientes nos testemunhais locais e globais

Reputação reproduzida nos testemunhais locais e globais

## 6.1. Processos de Análise

Utilizando-nos do processo estrutural, analisamos a estrutura das narrativas e os significados embutidos nas mesmas para compreender seus valores e estratégias, focando a consolidação de suas tecnologias e da reputação das marcas em seus *press releases*.

Para isso separamos os *press releases* produzido no segundo semestre de 2007 (agosto a dezembro) totalizando 116 textos, dividindo-os em duas partes: o institucional/mercadológico, com o intuito de desmembrar o discurso corporativo (institucional) no qual imaginávamos estariam embutidos os indicadores de reputação corporativa; e o mercadológico/tecnológico, no qual consideramos encontrar os indicadores dos valores da Economia Informacional, focando no agregador do valor de uso da tecnologia, através dos cases produzidos, onde estão os testemunhais dos clientes.

Na primeira etapa procuramos verificar os tempos verbais utilizados nos textos como forma de validar a hipótese da projeção de imagens de futuro, e de qualificação da marca e da tecnologia. Conforme Vendelo: “usados como forma de apresentar sua *performance* futura e de materialização da sua capacidade de vislumbrar e *linkar* sua tecnologia” e que conforme reforça Charaudeau: “demonstram o efeito de verdade, na busca pela credibilidade e reputação”.

Estes textos, *cases*/testemunhais, foram selecionados do site da empresa, tanto no Brasil quanto o global nos endereços: [www.sap.com.br](http://www.sap.com.br) e [www.sap.com](http://www.sap.com). Relacionamos todos os títulos de cada texto, separando-os em *cases*/testemunhais, textos de fatos de parcerias,

textos de tecnologias/produtos e textos de ações especificamente mercadológicas como participação em eventos, premiações, entre outros.

Em seguida foram separados os textos relacionados aos fatos institucionais, cujo discurso envolvia mensagens sobre os resultados globais, presentes tanto no site global (com), produzidos pelo centro da Comunicação organizacional (Alemanha e Estados Unidos) e pelo local (com.br), e levantamento das narrativas das ações envolvendo regras de reputação como campanhas de sustentabilidade, compromisso social, responsabilidade financeira e governança corporativa.

Separados, categorizados e segmentados os textos, a análise seguiu os seguintes processos:

- determinação dos principais conceitos inerentes à Economia Informacional, em rede retirados das duas linhas teóricas: Castells, Shapiro/Varian.
- determinação dos indicadores e conceitos de reputação inseridos em Argenti, Minguez e Vendelo.
- levantamento do local da produção, objetivando determinar no global o volume gerado do centro, quantidade reproduzida no local e ao mesmo tempo, a proporção de produção dos discursos locais em relação ao global;
- levantamento dos verbos e seus tempos, objetivando ver a repetição dos mesmos em cada texto em relação aos conceitos de reputação e da economia informacional;
- comparativo, nos textos institucionais, da presença dos conceitos de reputação tanto no local quanto no global;
- comparativo nos textos mercadológicos da presença dos conceitos da Economia Informacional/Rede no local e global;

- por fim identificação se os valores e os indicadores de reputação presentes no discurso institucional e mercadológico (local e global) da marca são percebidos pelo *stakeholder* cliente em seus testemunhais nos cases narrados pelo ERP.

Nesta última fase desenvolvemos a validação de nossas hipóteses, em que medidas as narrativas globais são reproduzidas no local e se elas focam os variados *stakeholders* do ambiente de relacionamento da empresa.

Buscamos determinar, através das narrativas mercadológicas, principalmente nos testemunhais qual a identidade projetada para o padrão de empresa contemporânea baseando-nos no volume de repetições de determinados valores.

Por fim, procuramos verificar nos discursos corporativos se a reputação - de acordo com o referencial teórico utilizado por este estudo - está presente nas narrativas institucionais, mercadológicas e se nos testemunhais dos clientes, os depoimentos embutem esses valores (sejam de reputação ou do padrão preconizado pelos discursos).

## **6.2. Generalização dos resultados**

Pelo perfil do projeto proposto, utilizamos uma amostragem intencional, determinada pelo tempo disponível para pesquisa e para priorizarmos a atualidade do fato relatado em função dos textos disponíveis para finalização das conclusões.

Pela influência global da tecnologia do ERP determinamos como objeto, a empresa referência do setor e também pioneira na disseminação do conceito de sistema integrado voltado para a gestão empresarial. Esse conceito disseminou-se e foi incorporado por outros concorrentes surgidos ao longo do tempo, centrados na gestão integrada dos recursos empresariais.

Para identificar o problema proposto optamos pelo modelo de técnica monográfica, para delimitarmos e nos centrarmos em um tema/problema e considerarmos as diversas variáveis envolvidas com este problema dentro da comunicação direcionada à disseminação dos valores e conceitos, usando o fato comunicável e a consolidação da reputação.

Determinou-se o instrumento de observação direta, pois trabalhamos com os recursos disponíveis e viáveis para nossa observação, tendo em vista a situação de um objeto em mutação, característica de seu universo de atuação e que está inserido num momento histórico de mudança e inovação periódicas – assim como a característica do ineditismo da presente pesquisa.

### **6.3. Modos de Reputação na Indústria de *Software***

Inicialmente levantamos, na metodologia adotada por Vendelo, os principais referenciais de reputação da indústria de software e que colhemos nas narrativas presentes nos *press releases*. A saber:

#### **Quadro I – Os indicadores da indústria de software para narrar reputação no modelo de Vendelo**

Relatos apresentando *performance*  
 Reputação baseada em relatos de referenciais - cases  
 Reputação baseada em experiência Relatos de afiliações, através da  
 experiência direta com filiação - parcerias  
 Relatos de conhecimento sobre afiliações  
 Relatos de compromisso social, entre outros

A reputação presente nas narrativas do *software* se baseiam na construção dos chamados “fatos comunicáveis” (Yanaze,2007) que envolvem a transmissão de conceitos baseados em performance (reputação estruturada em experiência, no uso da tecnologia ou expectativas com esse uso), no qual inserimos os *cases*/testemunhais.

Estas narrativas devem embutir ações que demonstrem afiliações, pela experiência direta com as mesmas ou conhecimento acerca delas. Neste caso inserimos as narrativas envolvendo colaboração, associações, esforços conjuntos e o compromisso social ou responsabilidade, cidadania ou conceitos correlatos.

#### 6.4. Valores da Economia Informacional

Nos capítulos 2 e 3 de Castells levantamos os principais conceitos presentes no texto do autor que indicassem palavras utilizadas como indicadores de valor da economia informacional e que pudessem ser percebidos repetidamente nas narrativas produzidas pelo ERP. A saber:

**Quadro II – Conceitos da Economia Informacional de Castells**

Globalização	Mudanças organizacionais
Capacidade de gerar; processar de forma eficiente a informação e conhecimento	Maior eficiência
Escala global	Interação em redes empresariais
Organização em rede.	Flexibilidade
Agilidade em rede	Tecnologias voltadas para o gerenciamento tão importante que o gerenciamento da tecnologia
Produção	
Mudanças organizacionais conexas	
	Tecnologia de gerenciamento tecnológico envolvendo mudanças organizacionais
Difusão a partir da tecnologia da informação	Relação mudança organizacional versus tecnologia versus produção
Estratégia organizacional focada no cliente versus estrutura organizacional descentralizada	Descentralização
Processo de aprender fazendo	Auto-aprendizado
Gastos com <i>software</i> pelo cálculo de produtividade	Investimento em <i>software</i>
Aplicação da inovação através da tecnologia	Tecnologia organizacional e de gerenciamento – fatores que induzem à

	produtividade e a produtividade representa a riqueza das nações
As empresas não terão muita opção porque a concorrência local e global, impondo regras e novas tecnologias, eliminando os agentes econômicos incapazes de obedecer às regras da economia	Produtividade e a tecnologia são os meios
As empresas estão motivadas pela lucratividade e maior valor de suas ações	Lucratividade e competitividade
Maiores lucros	Determinantes da inovação tecnológica e crescimento da produtividade
Conquista de novos mercados	Quatro caminhos: redução de custos; Maior produtividade; Maior participação do mercado; Aceleração no giro do capital
O capital = maior mobilidade, integração de mercado; maximizando vantagens comparativas	Mobilidade
Expansão de mercado	
Empresas dinâmicas, globais e de redes auxiliares – empresas foram integradas ao novo sistema tecnológico	Empresas globalizadas, integradas em redes integradas pela tecnologia
Conhecimento/processos informacionais	Elementos decisivos para o crescimento econômico
Economia global, com capacidade de funcionar como unidade em tempo real	Negócio em tempo real
Componentes estratégicos globais da economia, centralizados com capacidade institucional, organizacionável e tecnológicos de trabalho em unidades e em tempo real. Em larga escala global	Empresa em tempo real, integrada em rede – global, interligada, controlada por um ponto central e unidades distribuídas em pontos no globo (em todos os níveis)
Redes internas descentralizadas	Interação
Redes de relações comerciais. Relacionamento.	Organizações em unidades semi-autônomas

Nos conceitos de Castells, conceitos como os apontados acima – redes, eficácia, eficiência, produtividade, tempo real, integração - são constantemente apontados nas narrativas do ERP (considerados por nós como valores). Para validação da primeira fase da pesquisa, apontamos os principais indicadores da economia informacional para concluirmos ou não, se a empresa do ERP seguia a cartilha dessa economia, repassando-os para seus *stakeholders* – sejam no discurso institucional ou no mercadológico.

Nos valores da economia em rede definimos como valores fundamentais, os referenciais presentes nos textos de Varian/Shapiro, e assim apontamos os seguintes conceitos transformados por nós em valores:

### Quadro III – Conceitos da Economia em Rede de Varian/Shapiro

Bem da experiência como bem da informação	Experimentação para atribuição de valor
A marca é um dos principais ativos e instrumentos para construção de reputação	Marca = como ativo que redundando em reputação
Informação disponível de forma rápida, disponível, disseminada e barata	
O valor verdadeiro produzido por um fornecedor de informação reside em localizar, filtrar e comunicar o que é útil para o consumidor	Utilidade conforme a avaliação, a necessidade definida pelo consumidor

Podemos perceber no quadro acima a ligação entre o conceito de Varian/Shapiro e os indicadores de reputação de Vendelo no quadro I. No bem da experiência, a experimentação é a forma adotada para se atribuir valor. Para Vendelo, narrar experiência é caminho para obter reputação na indústria de *software*. Ao mesmo tempo, apontam os autores: investimento na marca é a estratégico como forma de perpetuar-se pela reputação. Nas narrativas desta indústria, a estrutura do discurso, através da marca, do nome da empresa, se torna fator de diferenciação e agregação de valor.

## 6.5. As narrativas institucionais

Os valores da Economia Informacional (Castells) e em Rede (Varian/Shapiro) estão presentes nas narrativas do ERP reproduzidas em seus discursos institucional e mercadológico, assim como nos cases utilizados para validar a qualidade, reputação e

*performance*/desempenho de suas tecnologias. Iniciamos nossa pesquisa pela narrativa institucional a seguir.

### 6.5.1. O institucional global e suas narrativas

Dentre as narrativas analisadas estão aquelas relacionadas a fatos comunicáveis com caráter informativo, conforme temas relatados nos *press releases* globais apresentados abaixo.

#### Os Press releases globais

##### Origem –Alemanha – sede

1. *SAP placed in leaders quadrant for portal market.* SAP é colocada no quadrante de líderes para o mercado de portal –Waldorf, Alemanha, setembro/2007.
2. *SAP wins prestigious SSPA star award for service excellence in mission critical software support.* SAP ganha prestigioso SSPA Star Award pelo serviço de excelência em suporte de software para missão crítica. Waldorf, Alemanha,outubro/2007.
3. *SAP to acquire Business Objects in friendly takeover; combined companies to accelerate leadership for business user applications.* SAP adquire Business Objects em aquisição amigável;companhias combinadas para acelerara liderança para usuários das aplicações de negócio.Waldorf,Alemanha, outubro/2007.
4. *SAP invites journalists, industry analysts and bloggers to join the SAP Teched 07 Munich Press question and answer session with executives.* SAP convida jornalistas, analistas da indústria e *bloggers* para juntar-se ao *SAP Teched 07 Munich Press* em seção de perguntas e respostas com executivos.Munique, Alemanha,outubro/2007.
5. *SAP to acquire Yasu Technologies and add leading business rules management system to SAP Netweaver.* SAP adquire Yasu Technologies e adiciona líder de sistema de gestão em regras de negócios para a SAP Netweaver. Munique, Alemanha,outubro/2007.
6. *SAP announces preliminary 2007 third quarter and nine months results –* SAP anuncia resultados preliminares do terceiro trimestre e dos nove meses. Waldorf, Alemanha,outubro/2007.
- 7.*SAP France obtains all regulatory approvals in connections with the Business Objects tender offer –* SAP France obtém todas as aprovações regulatórias em conexão com as ofertas da Business Objects. Waldorf, Alemanha,novembro/2007.

8. *SAP showcases value and process innovation for real estate management* – SAP *showcases* valor e processo de inovação para gestão imobiliária. Waldorf, Alemanha, agosto/2007.
9. *Leading analyst firm finds SAP market share is the fastest growing amongst embedded business intelligence platforms vendors.* Empresa de análise líder aponta *market share* da SAP como o de mais rápido crescimento entre os fornecedores da plataforma de *business intelligence*. Waldorf, Alemanha, agosto/2007.
10. *SAP delivers best practices for GRC Access control solution.* SAP desenvolve melhores práticas para solução GRC de controle de acesso. Waldorf, Alemanha, setembro/2007.
11. *SAP placed in leaders quadrant for utilities* – SAP inserida no quadrante de líderes para *utilities*.- Waldorf, Alemanha, agosto/2007.
12. *SAP to cancel shares and decrease capital stock (web message)* – SAP cancela ações e reduz capital social. Waldorf, Alemanha, setembro/2007.
13. *Independent research firm states SAP as worldwide market share leader for CRM, ERP and SCM.* Empresa de pesquisa independente situa SAP como líder mundial para CRM, ERP e SCM. Waldorf, Alemanha, setembro/2007.
14. *SAP powers next generation fuel manufacturers in development of alternatives energy sources.* SAP dá poder à próxima geração de fabricantes de combustíveis no desenvolvimento de fontes alternativas. Waldorf, Alemanha, setembro/2007.
15. *SAP and Misys partner to deliver integrated solutions for the global banking industry.* SAP e seu parceiro Misys desenvolvem soluções integradas para a indústria de bancos global. Waldorf, Alemanha, setembro/2007.
16. *SAP helps United Nations and international organizations* SAP ajuda Nações Unidas e organizações internacionais. Waldorf, Alemanha, dezembro/2007.

**Origem: Estados Unidos – subsede**

17. *SEPA, more than just a compliance issue for Banks* – SEPA mais do que um compromisso para Bancos. Boston, EUA, outubro/2007.
18. *SAP to debut on-demand business software for midsize companies, code name “AIS”, via press conference webcast on september 19* – SAP “debuta” em software de negócios *on-demand* para companhias médias, sob o *code name* “AIS” via webconferência de imprensa em Nova Iorque, EUA, 19/setembro/2007.
19. *SAP names Rami Branitzky Labs North America managing director* – SAP nomeia Rami Branitzky diretor-gerente do Labs.North America.PaloAlto Califórnia, EUA, 20/setembro/2007.

20. *SAP names Dan Drechsel to lead Americas Banking Business unit* – SAP nomeia Dan Drechsel para liderar unidade de negócios de Bancos Américas. Newton Square, EUA, Novembro/2007.

21. *SAP recognizes milestone for midsize companies with 10,000th SAP all-in-one customer* – SAP reconhece marco para companhias médias com o 10.000o. cliente SAP all-in-one. Panamá, agosto/2007.

22. *SAP Teched/07 gathers global ecosystem together for largest technology education conference of the year.* SAP Teched/07 reúne o ecossistema global para a maior conferência de educação tecnológica do ano. Las Vegas, EUA, agosto/2007.

23. *SAP enables secure, end-to-end compliant identity management.* SAP permite segurança, obedecendo de ponta a ponta, à gestão de identidade. Las Vegas, EUA, outubro/2007.

24. *SAP customers demonstrate accelerated innovation on the SAP platform.* Clientes SAP demonstram acelerada inovação na plataforma SAP. Las Vegas, EUA, outubro/2007.

25. *SAP management encourages developers to meet the challenge of business network transformation.* Gestão SAP encoraja desenvolvedores a responder o desafio da transformação do negócio em rede. Las Vegas, EUA, outubro/2007.

26. *SAP appoints rear admiral Robert E. Cowley III ret. To lead defense business unit.* SAP nomeia almirante Robert E. Cowley III ret. para liderar unidade de negócios de defesa. Washington, EUA, outubro/2007.

27. *SAP invite press and industry analysts to join the SAP Teched/07 executive teleconference Q&A.* SAP convida imprensa e analistas da indústria para participar da teleconferência executiva Q & A SAP Teched/07. Las Vegas, EUA, outubro/2007.

28. *Leading research firm declares SAP ecosystem an economy of its own* – Empresa líder de pesquisas declara ecossistema SAP uma economia em si. Las Vegas, EUA, outubro/2007.

29. *SAP AG announces commencement of SAP France's Business Objects tender offers in the US and France* – SAP AG anuncia propositura da SAP França da oferta para Estados Unidos e França. Nova Iorque, EUA, dezembro/2007.

**Press releases produzidos pelo global narrando fatos locais, regionais – Ásia, Leste Europeu**

30. *SAP global ecosystem shows significant growth in Asia-Pacific region* - Ecossistema global SAP mostra significativo crescimento na região da Ásia-Pacífico. Shanghai, China, novembro/2007.

31. *Members inspire new SAP community network recognition program* – Membros inspiram nova rede da comunidade SAP. Rede reconhece programa. Bangalore, Índia, novembro/2007.

32. *SAP reinforces importance of India to Company's 2010 growth strategy* – SAP reforça importância da Índia para estratégia de crescimento da companhia até 2010. Nova Delhi, Índia, agosto/2007.

33. *SAP fosters business and IT talent in eastern Europe* - SAP promove negócios e TI talentos na Europa de Leste. Sibiu, Romênia e Sofia, agosto/2007.

33. *Wipro and SAP strengthen relationship to Foster growth for customers* – Wipro e SAP reforçam relacionamento para impulsionar o crescimento dos clientes. Nova Delhi, Índia, agosto/2007.

Nota-se que a preocupação com a imagem de liderança nas narrativas globais é uma constante. Para isso, elas apresentam fatos que refletem a imagem de crescimento contínuo. A validação tanto da marca, quanto de suas soluções tecnológicas e dos produtos e a sua conseqüente aceitação são apontadas nas entrelinhas de suas narrativas, podem ser comprovadas através de referenciais dados por entidades e institutos independentes com o intuito de demonstrar sua reputação. O discurso explora os indicadores de reputação, apontados por Minguez e Vendelo, junto ao stakeholder acionista, mostrando liderança de mercado, conforme alguns discursos abaixo:

- “empresa líder de análise de mercado comprova crescimento”
- “SAP inserida no quadrante de liderança do mercado de portais”
- “SAP ganha prestígio SSPA *Star Award*”
- “SAP inserida no quadrante de líderes em *utilities*”
- “Empresa independente coloca SAP na liderança dos mercados de ERP, CRM e SCM”

Nas narrativas do institucional global utiliza-se do método que mantém a unicidade do discurso e um padrão estrutural de linguagem no relatar os fatos, que segue sempre a

lógica informativa. Em toda narrativa percebe-se a preocupação em localizar a informação através da citação do tempo e do local geográfico, da fonte da informação, onde o fato ocorre. Por exemplo: *Waldorf, Alemanha, 18 de setembro de 2007.*

O agente emissor, a empresa, sempre é o ator principal do discurso, com o uso de verbo na primeira pessoa do singular. Ele anuncia, no presente, o fato, mostrando a sua atualidade - repassando a percepção do “acabou de acontecer”, do hoje factualizado. Assim como é o emissor, ela procura passar a mensagem de que ela é, também, o ator principal e impulsionadoras das ações narradas – a iniciativa é sempre dela.

A escolha da padronização no “anunciar” demonstra a preocupação em antecipar uma ação que sucederá num futuro próximo, o que implica, ao mesmo tempo, em “dar aviso, tornar público, prognosticar<sup>20</sup>, mantendo a responsabilidade da ação sobre ela, o que lhe dá, de certa forma, o domínio sobre o fato e o processo a ser realizado, a ser concretizado pelas ações do provável receptor da mensagem. Com isso, a percepção que fica é de que o ator antecipa-se, apresentando inovação, pioneirismo, através do fato que a narrativa relata.

A expressão presente em toda narrativa tem início com: “**A SAP AG (NYSE:SAP) anuncia hoje**”, seguida do uso de formas verbais compostas, como “**tem reconhecido, tem obtido, tem posicionado, tem selecionado**”, complementado pelo infinitivo de alguns verbos como: **gerar, tornar, gerenciar, permitir oferecer, declarar, reiterar, desenvolver, integrar, retificar, assegurar, padronizar, colocar, posicionar** – todos verbos que procuram qualificar as ações de forma a dar crédito às afirmações, o que reforça os posicionamentos e as avaliações de possíveis receptores e ao mesmo tempo, introduz e expande potenciais conceitos, futuros, a serem percebidos pelos vários *stakeholders* do “ecossistema” do ERP.

A produção das narrativas institucionais, globais, não segue um cronograma fixo ao longo do período (seis meses), mas se nota que os discursos são elaborados à medida da

---

<sup>20</sup> Escribano, Asunción -Análise que segue as conclusões do livro *Pragmática e ideologia em las informaciones sobre conflictos políticos*. 2001, pg.47. Publicaciones Universidad Pontificia. Salamanca, Espanha.

urgência e da importância de determinadas ações para a imagem e consolidação da identidade corporativa da organização – com foco global.

As principais narrativas globais corporativas são fruto de ações, resultados ou estratégias que envolvem ou geram consequências para a organização no mundo. Assim, temas como “inserção da organização no quadrante de líderes globais do setor”; “ganha prestígio por excelência de software”; “aquisição de empresas”; “decisões que impliquem em redução ou valorização do valor do capital”; “análises independentes que coloquem a marca em liderança ou amplie sua reputação global”; “anúncio de resultados preliminares ou anuais” – são conceituados no centro de decisão global e reproduzidos, localmente, no mesmo padrão e com a mesma mensagem original.

Ao mesmo tempo, narrativas institucionais globais são também construídas no que chamamos de subcentro, os Estados Unidos, que tem o mesmo desempenho e valor para o capital equivalentes ao centro. Nesse caso, o discurso segue o mesmo padrão estrutural do centro, mas relata ações que integram o global, envolvendo temáticas como: “reconhecimento de liderança” “premiações continentais” (região das Américas), “crescimento e liderança regionais” e “*reconhecimento a canais de distribuição e parcerias regionais*”. Estas narrativas nos remetem ao quadro I, da página 96 (Reputação das narrativas de software no modelo de Vendelo), que aponta o reconhecimento como indicador de reputação na indústria do software.

Por outro lado, o discurso do global – da sede e do subcentro – interfaceia-se na construção de narrativas que demonstrem as estratégias corporativas globais da marca. Como exemplo temos:

“*Conquista do 10.000o. clientes na região da América Latina*”, narrativa referência específica ao Brasil que, construída pelo global, centro, incorpora valores do centro (a seguir

exploraremos esse tema), com um fato gerado no local – extremamente valorizado pelo global.

Outro exemplo.

“Programa de parceria com a Wipro, para estreitar relações com clientes no sentido de ampliar seu crescimento”- um fato, também local, especificamente Nova Delhi, Índia, que demonstra a importância da ação para a estratégia global – também relatado pelo global e que redundou na construção de duas outras narrativas, envolvendo ações locais de reputação, com foco em alianças: “aliança com Wipro, para impulsionar crescimento dos clientes” e o “anúncio de investimentos no país como estratégico para o crescimento da corporação” (ambas na Índia).

Além dos citados, destacam-se ainda.

“Membros inspiram comunidade SAP reconhecendo programa” – ação local, cuja narrativa é produzida e relatada pelo global.

“Ecossistema SAP global obtém significativo crescimento na região da Ásia-Pacífico”- mesma situação das demais acima.

*“Aliança com universidades com intuito de desenvolver talentos na Romênia e Bulgária”- idem acima.*

Nos fatos incorporados às narrativas percebe-se a estratégia de validação das alianças e afiliações muito presente no institucional global, assim como dos referenciais como indicadores de reputação.

### 6.5.1.1. – Os valores do institucional global

Quanto aos principais valores incorporados às narrativas globais, a tabela abaixo apresenta-os, por ordem de importância (considerada pelo grau de citações nas narrativas analisadas).

**Tabela 2 - Valores do institucional global**

Importância	Valor	No.de citações
1º. lugar	Inovação	30
	Co-inovação	11
2º. lugar	Liderança	22
3º. lugar	Global	19
4º lugar	Colaboração	12
5º lugar	Eficiência	10
6º lugar	Flexibilidade. Crescimento. Integração	9 cada
7º. lugar	Negócios em rede	5 cada
8º lugar	Parceria	4 cada
9ºlugar	Funcionalidade.Otimização	3 cada
10ºlugar	Governança. Escalabilidade	2 cada
11ª lugar	Redução da complexidade, padronização, redução dos custos, maximização, produtividade, interação virtual, integração em rede, excelência, competitividade, velocidade, reputação, maximização do investimento, aceleração, performance, escalabilidade global.	1 cada

*Amostra: 33 press releases institucionais*

Para o centro da organização, o principal valor de sua identidade é a inovação, tão valorizada que se estende a um segundo valor: a co-inovação, que podemos referendar ao conceito “colaboração”. Integram-se ambos aos valores “liderança” , “global” e “colaboração” se coadunando integralmente aos valores da economia em rede e informacional.

### 6.5.1.2. A reputação institucional global

Com relação à reputação organizacional institucional global surgem, nas narrativas, os valores que seguindo os indicadores de Miguez e Vendelo:

Item 1 - Compromisso corporativo com os *stakeholders* – estes entendidos como públicos da relação do “ecossistema” do ERP, de rede de negócios, conforme qualificação dada ao universo de relacionamento da marca SAP, a saber: clientes, integradores de tecnologia, desenvolvedores de tecnologia; *vendors* (fornecedores de soluções tecnológicas); clientes; imprensa; analistas setoriais; funcionários; parceiros (canal de distribuição local, regional e global), empresas de análises; acionistas e sociedade/comunidades locais – com foco em responsabilidade e compromisso social ou cidadania.

Item 2 – Vantagem competitiva sustentável

Item 3 – Incremento do valor ao cliente

Em reputação detectamos, nas narrativas, ações que se integram e procuram atender à necessidade de credibilidade e reputação junto aos agentes definidos para o universo de relações da marca, citados no item 1.

Para Vendelo, reputação em software seguem as estratégias de afiliações, alianças – buscando atender e obter a credibilidade de todos os *stakeholders* citados quadro 1 (página 96) e conforme a tabela abaixo levantados por nós e que estão presentes nas narrativas com foco em cada ator da rede SAP.

**Tabela 3 – Ações com foco em reputação - global**

<b>Fato relatado/ação</b>
SAP debuta no negócio de software <i>on-demand</i> - <b>cliente</b>
Nomeação diretor para América - <b>funcionário</b>
Nomeação diretor nova unidade de negócios - <b>funcionário</b>
Conferência educacional internacional foco em nova tecnologia – <b>profissional</b>
Premiação para cliente pela implementação que inova - <b>cliente</b>
Convite a analistas para teleconferência - <b>analistas</b>
SAP encoraja desenvolvedores a incorporarem-se à rede de transformação - <b>desenvolvedores</b>
Nomeação de executivo – <b>funcionário</b>
Anúncio de commencement SAP França a respeito de aquisição de empresa - <b>acionistas</b>

Pesquisa que a coloca como economia própria – <b>mercado (cliente)</b>
Fomento ao desenvolvimento de talentos – Romênia e Bulgária - <b>sociedade</b>
Reconhecimento aos membros que participam da rede SAP – premiações - <b>parceiros</b>
Desenvolvimento através de parceria com foco em soluções agregadas com foco no crescimento do cliente – alianças – <b>cliente/parceiro</b>
Reconhecimento a clientes que obtiveram crescimento, inovaram com a solução - cliente
Investimento na Índia seguido de criação de laboratório local – <b>mercado (acionista)</b>
União a esforço de desenvolvimento de recursos alternativos de energia – foco aos clientes de indústria - <b>sociedade</b>
Reconhecimento de liderança em ERP, CRM e SCM – <b>mercado/acionistas</b>
Coletiva global com imprensa - <b>imprensa</b>
Participação e apoio a ações globais das Nações Unidas - <b>sociedade</b>
Anúncio de cancelamento de ações e redução de valor de capital- <b>acionistas, analistas</b>
Incorporação ao <i>Food Program</i> – local, na Índia - <b>sociedade</b>
SAP ajuda nações Unidas e organizações internacionais - <b>sociedade</b>

São ações narradas que visam atingir os *stakeholders* alvos de reputação junto aos grupos de Vendelo: social, governo, financeiro-econômico, comercial/mercadológico, interna, seguindo a doutrina da reputação do *software* – conforme modelo de Vendelo (alianças, referências, experiências, validação – citados no quadro I).

Nas narrativas construídas para repercussão global notam-se que elas procuram validar as tecnologias e a marca, através de discursos que demonstrem a aceitação, a liderança, a credibilidade, o crescimento pelas aquisições, pela expansão em outras regiões do planeta e por pesquisas de analistas de mercado, que comprovem a liderança em determinados setores e nichos de mercado, além da confiança dos agentes de suas relações – institucionais e mercadológicas.

Ao mesmo tempo em que se criam fatos que possam ser comunicados e que mostrem a reputação junto aos diversos *stakeholders* como: organizações internacionais em programas ligados àqueles países nos quais a organização global tem interesse estratégico; clientes e parceiros, pelas premiações concedidas aos melhores em termos de aplicabilidade da tecnologia ou pelo desempenho obtido em determinadas regiões.

## 6.5.2. O institucional local

### Os press releases

1. SAP oferecerá 400 novos empregos no Sul do país com a construção da nova sede do *Global Service Center*. São Leopoldo, RS, Brasil, dezembro/2007.
2. SAP patrocina evento que mescla tecnologia com consciência social na região centro-oeste. São Paulo, Brasil, novembro/2007.
3. Funcionários da SAP praticam a cidadania São Paulo, Brasil, outubro/2007.
4. SAP investe na região Sul e implanta programa de formação especializada em Joinville. São Paulo, Brasil, setembro/2007.
5. SAP GSC (*Global Service Center*) lança programa de estágio inédito no sul do Brasil. São Paulo, Brasil, agosto/2007.
6. O SAP Teched/07 reunirá o ecossistema global para a maior conferência de educação em tecnologia do ano. Las Vegas, EUA, Munique, Shangai e Bangalore, agosto/2007.
7. A SAP adquire a empresa Business Objects. Walldorf, Alemanha, outubro/2007.
8. A SAP anuncia seus resultados preliminares para o terceiro trimestre e para os primeiros nove meses do ano de 2007. Walldorf, Alemanha, outubro/2007.
9. A SAP América Latina fortalece a estratégia de especialização por setor de atividade. Miami, EUA, agosto/2007.
10. Ricardo Fernandes, ex-gerente geral da CA, assume a vice-presidência de negócios para *large enterprise* da SAP Brasil. São Paulo, Brasil, dezembro/2007.
11. Gartner posiciona a SAP como líder em sistemas de informação de clientes no setor de serviços públicos. Walldorf Alemanha, setembro/2007.
12. A SAP consolida-se como líder mundial nos mercados de aplicações CRM, ERP e SCM. Walldorf, Alemanha, setembro/2007.

No discurso local não se percebe, como no global, não existe padronização de linguagem, uma estrutura bastante rígida adotada por suas narrativas globais. Os relatos não necessariamente demonstram atualidade, como no global, o que redundaria em perda do tempo e da novidade do fato, perdendo o referencial do processo midiático, como normalmente propõe para a narrativa informativa do discurso da informação – tão presente no global.

O relato inicial do fato não acompanha, como no discurso global, o enunciado “*anuncia hoje*”, mas o ator emissor e desenvolvedor da ação, assim como no global, é

também a empresa. Mas, enquanto no global há a padronização do ator (a SAP AG, mesmo que venha seguida de um subator), no local, o agente assume diversas identidades: SAP, SAP Brasil, SAP *Global Service Center*, SAP AG, SAP América Latina. A localização da informação, assim como o tempo e fonte tanto como como no global se reproduzem no local, como padrão de estrutura narrativa da comunicação da informação organizacional. Assim temos como exemplo: *São Paulo, outubro, 2007 ou Waldorf, Alemanha, outubro de 2007*.

As narrativas procuram relatar, como no discurso global, ações representadas pelas formas e tempos verbais que reforçam as qualidades do ator – a empresa. Assim, verbos como ***realizar, demonstrar, modificar, fortalecer, aumentar, criar, desenvolver, reportar, dedicar, transformar*** – mostram a preocupação em projetar tendências, confirmar as ações, as iniciativas, projetando a percepção do pioneirismo nas ações, o compromisso com os valores e os conceitos transmitidos.

No local são reproduzidas narrativas globais que possam vir a redundar em resultados finais, sejam eles mercadológicos, estratégicos ou de valorização da imagem. Dentre os fatos do global reproduzidos no local, no período analisado, destacam-se os seguintes.

Do centro (Alemanha):

- A SAP adquire a empresa Business Objects
- A SAP anuncia seus resultados preliminares para o terceiro trimestre e para os primeiros nove meses do ano de 2007
- Gartner posiciona a SAP como líder em sistemas de informação de clientes no setor de serviços públicos.
- A SAP consolida-se como líder mundial nos mercados de aplicações CRM, ERP e SCM.

Do subcentro – Estados Unidos:

- O SAP Teched/07 reunirá o ecossistema global para a maior conferência de educação de tecnologia do mundo
- A SAP América Latina fortalece a estratégia de especialização por setor de atividade

No local nota-se, nas narrativas, a inserção de fatos criados com fatos gerados no país-fonte da informação, envolvendo situações relacionadas ao mercado local e as suas demandas - e até em maior quantidade em relação à reprodução da narrativa global:

- SAP oferecerá 400 novos empregos no sul do país com a construção da nova sede do Global Service Center – GSC
- SAP patrocina evento que mescla tecnologia com consciência social na região Centro-Oeste
- Funcionários SAP Brasil praticam cidadania
- SAP investe na região Sul e implanta programa de formação especializada em Joinville
- SAP lança programa de estágio inédito no Sul do Brasil
- Ricardo Fernandes, ex-gerente geral da CA, assume a vice-presidência de negócios para *large enterprise* da SAP Brasil

Interessante observar, nos fatos locais, forte vinculação das narrativas com a reputação social e com os valores que remetem à cidadania, compromisso social/sustentabilidade e reputação educacional. Esse foco mostra que no local há um redirecionamento das narrativas baseado nas expectativas dos *stakeholders* sociedade e mercado do país.

### 6.5.2.1. Os valores do institucional local

Na tabela abaixo estão representados os valores presentes nas narrativas institucionais locais, tendo como referência o quadro II onde estão os conceitos de Castells, tomados nessa pesquisa como valor-referência da economia informacional.

**Tabela 4 - Valores embutidos nas narrativas institucionais do local**

Importância	Valor	Número de citações (total da amostra)
1º lugar	Liderança	7
2º lugar	Crescimento	6
3º lugar	Global	5
4º lugar	Inovação Consciência social	4 cada um
5º lugar	Parceria/aliança; tempo real; transformação	3 cada um
6º lugar	Redução de custo; colaboração	2
7º lugar	Eficiência, cidadania, performance, facilitadora, otimização, disponibilidade, sustentabilidade, competitividade, comunidade, integração	1

*Amostra: 12 press releases*

Nas narrativas locais nota-se a repetição de palavras (determinadas por nós como valores) que não estão presentes nas narrativas globais como: ***cidadania, consciência social, sustentável***, o que demonstra adequações à realidade e às demandas do país. No local valorizam-se os fatos que indiquem reputação social e creditem a imagem de inovação da empresa e responsabilidade com o local, mantendo, porém, os conceitos de marca embutidos no discurso global como liderança, crescimento, global e aqueles que reforçam os da economia informacional, tais como: redução de custos, colaboração, eficiência, disponibilidade, interação. Isto demonstra que, para o institucional local,

liderança/crescimento, aliado às ações de responsabilidade social e cidadania são estratégicas para a marca no país (Brasil).

Quando se compara à ordem de importância dos valores do global em relação ao local nas narrativas institucionais, percebe-se que: os valores definidos no global se reproduzem, na mesma medida, no local, porém com grau diferenciado de um em relação ao outro.

Por exemplo, podemos citar o valor **inovação** que, no global, se destaca no discurso (em primeiro lugar nas citações). No local, o valor destacado é **liderança**, que no global aparece em segunda posição. Mas os três principais valores: **inovação**, **liderança** e **global** obtêm o mesmo nível de valorização nas narrativas institucionais, tanto no global quanto no local.

Enquanto o valor **crescimento** no local fica em segundo lugar, no global ele perde importância, ficando em sexto lugar, no mesmo nível de **flexibilidade** e **integração**. Este último se desvaloriza, embora apareça sempre, mas em menor destaque no discurso institucional.

Em contrapartida, valores situados mais na aplicabilidade da tecnologia como **funcionalidade**, **colaboração**, **flexibilidade**, **funcionalidade** e **redução do custo**, entre outros, são reproduzidos tanto global quanto localmente.

### 6.5.2.2. A Reputação institucional – local

Nas narrativas locais valores como os citados anteriormente (**cidadania**, **consciência social**, **sustentabilidade**), que ou não são considerados nas narrativas globais ou se aparecem (como **sustentabilidade**), não assumem grau de importância como os demais (**inovação**, **integração**, **globalidade e crescimento**), são enriquecidos no local mostrando uma inovação na comunicação organizacional local em relação ao global.

**Tabela 5- As narrativas de reputação institucional local**

<b>Narrativas</b>	<b>Foco</b>	<b>Origem</b>
Educação - programa de certificação	Integradores, parceiros, desenvolvedores	global
Programa de estágio	Estudantes, universidades, sociedade	local
Programa de especialização	Acima	local
Funcionários praticam cidadania	Interno e sociedade	local
Integração programa Junior <i>achievement</i>	Sociedade	Regional, local
Programa consciência social	Sociedade, clientes, governo, universidade	local
400 empregos no Sul do país	Sociedade, governo	local

Nestas narrativas institucionais locais percebe-se uma clara preocupação com a reputação, focando, principalmente, a reputação social através do relato de fatos que reforçam ações como a geração de emprego, formação de mão-de-obra especializada, parceria com universidades (Joinville, SC, e Rio Grande do Sul), além das ações de cidadania – envolvendo os *stakeholders* sociedade, funcionários, universidades e clientes.

### **6.5.2.3. Valores do global no local**

O uso dos indicadores de reputação embutidos nas narrativas institucionais do global demonstram preocupação com a validação da marca, a credibilidade e a imposição de conceitos, centrados ainda na inovação, na globalidade, no crescimento, liderança, excelência, colaboração do negócio em rede, integração, negócio em rede, flexibilidade. Para isso investe-se em narrativas que validem esses conceitos e valores, através de fatos que demonstrem a liderança em segmentos ou setores, no esforço pela colaboração em iniciativas de desenvolvimento conjunto de tecnologias, parcerias com clientes, parceiros, *vendors* (fornecedores) líderes - todas ações que remetem à aliança e às afiliações, conforme Vendelo (quadro I).

Outras narrativas demonstram crescimento, através da construção de fatos que têm como fonte da informação, institutos reconhecidos por sua credibilidade, e que servem para validar o discurso da imagem de marca visionária de tendências futuras - lideradas pelo ator (empresa). Ao mesmo tempo, as narrativas incorporam a imagem de crescimento, expansão através do narrar resultados financeiros, investimentos em países e regiões, aquisições de empresas. Nota-se, claramente, a preocupação com a imagem de evolução contínua. Reputação econômico-financeira, para estas empresas, representa crescimento, liderança e evolução.

Para reafirmar a aceitação, o respeito, a identificação com valores e conceitos da marca, as narrativas reforçam fatos que envolvem a concessão de premiações para parceiros da cadeia de distribuição da tecnologia, clientes que obtiveram a excelência ou desenvolveram práticas inovadoras utilizando a solução tecnológica – tanto no aspecto global quanto no local e regional.

Nas narrativas institucionais locais de reputação são reproduzidos os mesmos padrões informativos – fatos narráveis de premiações, porém com adequações na construção, conforme já demonstrado acima, de fatos que se integram à demanda social, de governo, econômica alinhada à estratégia global da corporação. Reputação junto à cadeia de distribuição e parceiros (tecnologia) para essas empresas representa inovação no uso de suas tecnologias.

## 6.6. As Narrativas Mercadológicas

### 6.6.1. O mercadológico global

Dentre os *press releases* levantados no global destacamos:

1. *SAP offers individual developer licenses for SAP Netweaver through online communities.* SAP oferece licenças de desenvolvimento individuais para SAP Netweaver através das comunidades *on-line*. Las Vegas, 02/outubro/2007.
2. *SAP contributes new tools to open source eclipse developer community.* SAP contribui com novas ferramenta para recurso aberto à comunidade de desenvolvedores eclipse. Munique, Alemanha 17/outubro/2007.
3. *Accenture and SAP payment platform excels in performance benchmark.* Accenture e SAP excedem *benchmark* de performance de plataforma de pagamento.. Boston, Massachuset, EUA, 3 de outubro/2007
4. *SAP announces US Partners to sign up assist delivery os SAP Business*
5. *Bydesign to midmarket.* SAP anuncia US partners para assistir desenvolvimento de SAP Business Bydesign para o mercado médio. NewTown Square.Pensilvânia, EUA, 29/outubro/2007.
6. *SAP Unveils next-generation customer relationship managementsolution.* SAP desvenda nova geração da solução de gestão das relações com cliente – CRM. Boston,EUA, 4/dezembro/2007.
7. *SAP delivers new capabilities for SAP Netweaver to Power acceleratedbusiness innovation.* SAP desenvolve novas capacidades para SAP Netweaver para dar mais poder à aceleração da inovação dos negócios. Las Vegas ,02/outubro/2007.
8. *Customer explore enterprise SOA innovation SAP.* Clientes exploramenterprise SOA innovation com SAP. Las Vegas,02/outubro/2007.
9. *SAP unveils Road map for extended product lifecycle management.* SAP desvenda road map para estender gestão do ciclo de produto. Walldorf,Alemanha,08/agosto/2007.
10. *SAP deepens value to midsize companies by adding 60 offering to its family of SAP Best practices.* SAP aprofunda valor para companhias

médias adicionando 60 ofertas para esta família do SAP *Best Practices*.  
7.Walldorf,Alemanha, 06/agosto/200

11. *SAP acquires software license and maintenance business from exclusive partner SAP Arábia to strengthen operations in the Middle East and North Africa*. SAP adquire licença de software e manutenção de negócios do exclusive parceiro da SAP Arábia para reforçar operações no Oriente Médio e Norte da África. Walldorf,Alemanha,11/setembro/2007.
12. *Small business move from competitive offering to SAP for complete business management solution on a single platform*. Pequenas empresas movem-se para a competitividade. Solução oferecida pela SAP para completa gestão do negócio através de uma solução baseada em uma plataforma simples. NewtownSquare. Pensilvânia, EUA.10/dezembro/2007.
13. *SAP launches corporate-to-bank connectivity service offering for Banks*. SAP lança serviço de conectividade corporativa oferecido para bancos. Boston,EUA,01/outubro/2007.
14. *SAP streamlines corporate-to-bank communications*. SAP racionaliza comunicações corporativa para banco. Boston,EUA,01/outubro/2007.
15. *SAP business bydesign™ unveiled; first live midmarket customers experience the Power of the most complete on-demand business software solution*. SAP revela Bydesign business; primeira ação para os clientes do mercado médio experimentarem o poder da mais completa solução de software on-demand para negócios Nova Iorque,EUA,19/setembro/2007.
16. *SAP customers in Europe accelerate business innovation with enterprise SOA*. Clientes SAP na Europa aceleram inovação dos negócios com “enterprise SOA”. Munique,Alemanha 17/outubro/2007.
17. *SAP CEO Kagermann tells developers enterprise SOA delivered; outlines great opportunities to engage, contribute and make significant impact*. CEO da SAP Kagermann diz para desenvolverem enterprise SOA; grandes oportunidades de intervir,participar e de gerarem impacto significativo. Munique,Alemanha, 17/outubro/2007.
18. *SAP introduces enterprise architect certification program*. SAP introduz programa de certificação de arquitetura “enterprise”.Munique,Alemanha, 17/outubro/2007.
19. *SAP empowers partners to better reach global small business*. SAP habilita parceiros para atingir melhor nível global para os pequenos negócios. Walldorf,Alemanha, 23/outubro/2007.

20. *SAP and partners to co-innovate for the insurance industry.* SAP e parceiros para co-inovação à indústria de seguros Miami,EUA,13/novembro/2007.
21. *SAP and CSC form alliance to offer Banks pricing optimization technology.* SAP e CSC formam alianças para oferecer tecnologia de otimização para bancos. Las Vegas, EUA,14/novembro/2007.
22. *SAP e Callatay & Wouters collaborate to provide integrated banking solution.* SAP e Callatay e Wouters colaboram para prover solução de integração bancária. Walldorf,Alemanha,. 11/setembro/2007.
23. *SAP honors customers and partners for manufacturing innovation.* SAP honra clientes e parceiros para inovação de fabricantes. San Francisco, EUA,20/setembro/2007.
24. *India drives unprecedented growth for SAP ecosystem.* Índia conduz crescimento sem precedente para ecossistema SAP Bangalore, India. 28/novembro/2007.

Os discursos mercadológicos do global estão em total sintonia com o padrão de linguagem do institucional global na estruturação das suas narrativas de discurso. Todas elas preocupam-se com a atualidade do fato a comunicar, situando-o no tempo e no espaço.

A atualidade do discurso, com foco mercadológico, implica na construção de narrativas baseadas em fatos como: ofertas de novas soluções e esforços de desenvolvimento tecnológico - através de programas de parcerias; integração de *stakeholders* – parceiros e desenvolvedores; anúncios de novos produtos ou soluções, extensão de novos recursos e capacidades tecnológicas; eventos de apresentação de produtos, novas metodologias, arquiteturas de implantação ou programas de certificação em tecnologia.

No mesmo nível, as narrativas mercadológicas enfocam projeções de demandas e tendências futuras da tecnologia, que concernem às novas práticas e conceitos relacionados às inovações, redundando em melhorias para os clientes - via esforços colaborativos e de desenvolvimento entre membros da comunidade SAP e da chamada rede de inovação SAP

(formada por desenvolvedores, consultores, arquitetos de software e especialistas em processos de negócios, clientes e parceiros de tecnologia).

### 6.6.1.1. Valores do mercadológico global

Como nas narrativas institucionais globais, o uso repetido de verbos como *desenvolver, receber, incluir, contribuir, criar, validar, introduzir*, *prover, demonstrar, acelerar*, denota a preocupação em qualificar, trazer para si, - que pode ser visualizada na tabela abaixo – as ações associadas à sua capacidade em propiciar inovação, referencial que se integra à identidade da marca no institucional global.

**Tabela 6 – Os valores mercadológicos do global**

<b>Grau de importância</b>	<b>Valor</b>	<b>Número de citações</b>
1º lugar	Inovação. Co-inovação	24 e 9
2º lugar	Integração	23
3º lugar	Flexibilidade	22
4º lugar	Colaboração	17
	Rede Rede de transformação	14 de cada
5º lugar	Crescimento	11
6º lugar	Global	6
7º lugar	Aceleração	5
8º lugar	Real-time	4
9º lugar	Transformação Redução de custos Inovação colaborativa	2 de cada
10º lugar	Eficiência; comunidade; interação; transparência; adaptabilidade; agilidade; performance; just-in-time; velocidade; escalabilidade; alta performance; elasticidade; competitividade; rapidez; visibilidade; parceria; elasticidade; governança, comunidade.	1 de cada

*Amostra: 23 press releases*

Nos valores mercadológicos globais percebe-se uma unicidade com relação aos valores embutidos nas narrativas, quando comparados aos mesmos valores presentes nas narrativas institucionais globais. Dentre estes estão: *inovação e co-inovação*, que são apresentado como valores principais em ambos os discursos.

Porém, no discurso mercadológico, *integração* ocupa o segundo lugar, situando-se em segundo nível de destaque, equivalente a *inovação* - enquanto no institucional é um valor de menor importância.

Assim, no mercadológico global, *inovação* que é um valor corporativo de marca, alia-se a *integração*, um valor que, de certa forma, está embutido no objetivo-fim do produto ERP.

**Tabela 7 – Fatos relatando ações em comunicação mercadológica**

<b>Fato/ação</b>	<b>Data</b>	<b>Foco</b>
Parceria com empresa para solução colaborativa para bancos	Setembro/2007	Integração e colaboração tecnológica para bancos.
Parceria com desenvolvedores para Business ByDesign -	Outubro/2007	Integração e desenvolvimento tecnológico
Parceria para solução com foco em bancos	Outubro/2007	Parceria com foco em desenvolvimento tecnológico para atendimento a nicho específico do mercado
Esforço de desenvolvimento em comunidade de desenvolvedores de padrão aberto	Outubro/2007	Parceria e integração em comunidade de desenvolvimento tecnológico
Compromisso para desenvolvimento de licença de software para comunidade on-line da rede SAP (Netweaver)	Outubro/2007	Parceria, integração com foco em desenvolvimento conjunto pela comunidade tecnológica
Programa de certificação para arquitetura SOA	Outubro/2007	Parceria, envolvendo clientes, consultores, desenvolvedores com foco à certificação na plataforma SOA empreendida pela empresa
Programa global colaborativo para desenvolvimento de modelo de vendas para as verticais	Outubro/2007	Parceria, com foco em colaboração, integração, envolvendo parceiros comerciais

Programa de promoção do ecossistema SAP baseado em inovação – rede SAP	Novembro/2007	Programa de colaboração de desenvolvimento do conceito Inovação focando a rede SAP
Programa de alianças com foco ao nicho Bancos	Novembro/2007	Aliança de parceiros para desenvolvimento e comercialização de solução para nicho Banco - integração
Iniciativa de colaboração para mercado da Índia	Novembro	Inovação e integração colaborativa entre clientes, parceiros
Comemoração do crescimento de clientes no mercado da Índia para a solução tecnologia	Novembro/2007	Integração, colaboração, envolvendo comunidade local.
Programa de certificação em arquitetura enterprise	Outubro/2007	Produto/tecnologia
Disseminação de conceito através do CEO	Outubro/2007	Produto/tecnologia com foco em colaboração, inovação
Disseminação de conceito com criação de tendência focando crescimento regional (Europa)	Outubro/2007	Disseminação do conceito inovação no mercado europeu
Nova solução para bancos SAP	Outubro/2007	Foco mercado, para produto/tecnologia

*Amostra: 23 textos de foco mercadológico – análise da tabela inicial acima das narrativas mercadológicas globais*

Analisando os fatos relatados nas narrativas do discurso mercadológico, todos eles incorporam ações de comunicação focadas em aspectos que disseminem os valores. Integração referindo-se mais à funcionalidade e aplicabilidade da tecnologia que valorização da marca, conforme tabela acima.

### **6.6.1.2.Reputação no mercadológico global**

Os indicadores de reputação embutidos nas narrativas do mercadológico global focam no relato de fatos que buscam a reputação comercial/mercadológica. Mas percebe-se, claramente, o uso intensivo da linguagem técnico-informacional no discurso.

Nas narrativas mercadológicas globais estão expostas as reais intenções de valor mercadológico da marca: validação da qualidade, da aplicabilidade e dos benefícios das

soluções ao negócio. A idéia é transmitir a noção de inovação em sua marca e a visão futurista (tecnológica). Essas intenções são percebidas através dos valores priorizados e repetidos nos textos (inovação, integração, colaboração, flexibilidade e rede como os mais valorizados) e nas ações de comunicação e de marketing relatadas nas narrativas.

É no discurso informativo mercadológico que a tecnologia está presente – basta visualizar os títulos de cada narrativa; é também através da valorização da linguagem técnico-informacional, envolvendo o ambiente destas narrativas (o texto informativo tecnicistas *press releases*). Parece-nos que é através do uso intensivo dessa linguagem que esse discurso busca sua valorização e a credibilidade esperada pelas estratégias de comunicação junto ao mercado.

A reputação é demonstrada pelas ações narradas nos fatos relatados e nas iniciativas da marca relacionadas à evolução de suas novas soluções, de seus esforços de integração e e colaboração (afiliações, em Vendelo)– em comunidade, entre clientes, desenvolvedores e parceiros, consultorias – buscando inovação, seja na tecnologia, nos produtos e estendendo aos clientes.

### **6.6.2. O mercadológico local**

Nas narrativas do mercadológico local levantamos 16 *press releases* a seguir:

1. HP, SAP e Intel unem esforços na América Latina para implementar soluções ERP no mercado médio. Panamá,09/agosto/2007.
2. A SAP e a Deloitte estabelecem iniciativa estratégica para oferecer soluções de GRC na América Latina. Panamá,08/agosto/2007.
3. A SAP América Latina entrega prêmios a seus parceiros de serviços e canais. Panamá,14/agosto/2007.

4. A SAP e o Grupo ASSA anunciam. Nova iniciativa para apresentar o enfoque de BPM a grandes indústrias na América Latina. Panamá, 08/agosto/2007.
5. A SAP consolida-se como líder global entre os fornecedores de plataforma de *business intelligence*. Walldorf, Alemanha,30/agosto/2007.
6. A SAP apresenta *Best Practices* para sua solução GRC *Acess control*. Walldorf, Alemanha, 13/setembro/2007.
7. ITS e SAP promovem evento sobre soluções de gestão para médias empresas. São Paulo, Brasil, 04/setembro/2007.
8. SAP apresenta novo curso de certificação para desenvolvedores Java. São Paulo, Brasil, 10/setembro/2007
9. A SAP lança novo pacote de melhorias do SAP ERP e consolida sua liderança em aplicações empresariais. 5/setembro/2007. Miami, EUA.
10. SAP entrega novas capacidades de *SAP Netweaver* que aceleram a inovação nos negócios. Las Vegas, EUA,05/outubro/2007.
11. A SAP propicia aos seus parceiros de canal um melhor acesso às pequenas empresas. Walldorf, Alemanha, 26/outubro/2007.
12. SAP marca presença em eventos em Minas Gerais. São Paulo, Brasil, 22/outubro/2007.
13. SAP organiza eventos em Miami sobre a indústria de seguros. São Paulo, Brasil,12/novembro.2007.
14. A SAP amplia sua presença no Brasil com novo centro global de serviços. São Paulo, Brasil,14/dezembro/2007.
15. SAP e Microsoft anunciam o *software* Duet, combinando os mundos de aplicativos corporativos e de produtividade. São Paulo, Brasil,14/dezembro/2008.
16. HP e SAP reforçam parceria em pesquisas e soluções. São Paulo, Brasil,14/dezembro/2007.

As narrativas mercadológicas locais obedecem à mesma estrutura do discurso do global, adotando a mesma base referencial. O padrão é manter a ação, qualificando-a pelo uso de verbos de qualidade: *unir, implementar, oferecer,realizar, destacar, demonstrar, acelerar, promover, apresentar, consolidar, acelerar, propiciar, marcar, organizar, ampliar,*

***combinar, reforçar*** – reforçando a preocupação em projetar a imagem de ator impulsionador dos fatos relatados.

A atenção com relação à localização e dimensionamento do tempo e data torna-se, tanto no global quanto no local, um padrão, com o propósito de situar a origem, a fonte da informação – do agente da ação relatada.

O ator de todo fato narrado é sempre o agente ERP, a empresa que o representa. No local não há, tanto nas narrativas do institucional local, como mercadológico, um padrão de identidade do sujeito das ações nas narrativas. Enquanto no global (tanto o institucional quanto o mercadológico) o ator é sempre a SAP AG, independente da origem do fato; no mercadológico local, os atores podem ser a SAP Brasil, a SAP ou a SAP AG – o que leva-nos a concluir que no local ainda não se chegou à padronização da estrutura do discurso como no global, em vários aspectos: na estruturação do discurso, na forma e na geração de fatos – o que pode estar ligado à dependência de estratégias globais de comunicação – o que não podemos comprovar nesse estudo.

Assim como no discurso mercadológico global, a atualidade das narrativas informativas relatam fatos com foco em parcerias, em ações que impliquem em inovação nas soluções tecnológicas, em eventos globais (poucos locais), novos avanços tecnológicos, esforços, alianças que redundem em inovação, novos recursos e avanços nos produtos e implantações tecnológicas dos clientes. Um fato que remete, mais uma vez, a Vendelo, no tocante à reputação por afiliações.

O foco das narrativas é sempre a tecnologia e a informação técnico-informacional – tanto quanto no global.

A valorização da linguagem técnico-informacional nas narrativas do mercadológico local segue a mesma linha do global. Essa linha de linguagem presente nas narrativas demonstra a sintonia entre a necessidade de validação da tecnologia e ao mesmo tempo a

preocupação em integrar os agentes do ambiente mercadológico na “rede” de sua tecnologia – bem claramente apresentada como “*Netweaver*” e “ecossistema SAP”, através da inovação e integração. Valores a seguir.

### 6.6.2.1. Os valores do mercadológico local

Nessa rede de *stakeholders* do ERP levantamos os seguintes valores no mercadológico local, por ordem de importância (por volume de citações nos *press releases*).

**Tabela 8 – Os valores mercadológicos locais**

<b>Grau de importância</b>	<b>Valor</b>	<b>Número de citações (total da margem)</b>
1º lugar	Inovação	20
2º lugar	Consolidação. Crescimento	13 cada
3º lugar	Integração	10
4º lugar	Liderança. Global. Flexibilidade. Competitividade	6 cada
5º lugar	Redução de riscos Redução de custos	5 cada
6º lugar	Disponibilidade. Eficiência. Colaboração	4 cada
7º lugar	Funcionalidade. Aliança/Parceria. Rede/Conexão	3 cada
8º lugar	Visibilidade. Aceleração. Melhora práticas	2 cada
9º lugar	Otimização, interação, rapidez, aceleração, simplificação	1 cada

*Amostra: 16 press releases disponibilizados e disseminados no local (Brasil)*

Comparando os valores globais com os locais no aspecto mercadológico, nota-se que **inovação** é o principal valor a ser disseminado. Em contrapartida, enquanto no global **integração** fica em segundo lugar, em grau de importância; no local, **crescimento** e **consolidação** superam **integração** com margem de cerca de 30% para baixo em grau de valorização nas narrativas. Mas, **inovação**, **crescimento** e **integração** alinhados aos demais como **liderança** e valores relacionados à qualidade dada do ERP ao cliente, como **flexibilidade**, **competitividade**, **redução de riscos/custos**, **disponibilidade**, **eficiência**,

*visibilidade, otimização, interação, rapidez, aceleração e simplificação* tornam-se conceitos a serem disseminados no mercado local.

Com relação às ações:

**Tabela 9 – Ações/fatos mercadológicos locais**

	<b>Origem do fato</b>	<b>Data</b>	<b>Foco</b>
Consolidação como líder	Alemanha	Agosto/2007	De validação, através de pesquisa do Gartner – cliente/mercado em geral
Nova solução GRC - tecnologia	Alemanha	Agosto/2007	Produto/tecnologia - cliente
Evento para média empresa	Brasil	Agosto/2007	Apresentação de solução para cliente – média empresa
Programa de certificação em tecnologia	Brasil	Setembro/2007	Universitários, especialistas, profissionais - tecnologia
Esforço conjunto em pesquisa e desenvolvimento	Alemanha	Dezembro/2007	Parceria para desenvolvimento local de estratégia e parceria global - mercado
Parceria para venda	Panamá	Dezembro/2007	Anúncio de parceria regional com vendor parceiro – cliente/mercado local
Investimento local novo centro de desenvolvimento	Brasil/Alemanha	Dezembro/2007	Parceria, investimento - tecnologia
Nova solução	Alemanha	Dezembro/2007	Mercado - tecnologia
Evento global/nova solução	Las Vegas	Outubro/2007	Mercado – clientes, parceiros, desenvolvedores - tecnologia
Programa parcerias– para solução tecnológica	Alemanha	Outubro/2007	Colaboração em desenvolvimento com foco em melhorias para o cliente
Evento MG	Brasil	Outubro/2007	Clientes
Evento Miami	Estados Unidos	Novembro/2007	Clientes
Esforços entre parceiros para desenvolvimento de solução tecnológica	Panamá	Agosto/2007	Clientes, mercado

Parceria para desenvolvimento	Panamá	Agosto/2007	Mercado
Programa de parcerias	Brasil	Agosto/2007	Canal de distribuição local

*Amostra: 16 press releases, relatados acima*

### **6.6.2.2. Reputação mercadológica local**

O repasse da imagem de reputação através das narrativas mercadológicas tanto no local quanto no global segue a mesma linha do modelo de Vendelo (quadro I) por ações de referenciais e afiliações ou experiências de uso. As narrativas relacionadas a fatos locais são em menor quantidade, acompanhadas daquelas relacionadas à estratégica do mercado local ou apenas reproduções do global.

As ações de reputação mercadológica são àquelas relacionadas ao desenvolvimento de esforços de inovação tecnológica, melhorias dos recursos das soluções, integrando parceiros de tecnologia, desenvolvedores, clientes, consultorias e o canal de distribuição - tradicionais agentes do ecossistema na reputação mercadológica - tanto no global quanto no local.

O compromisso de reputação da marca no mercadológico, nos parece estar em sintonia com o compromisso de inovar em soluções, evoluir nos produtos, sempre em termos de novos recursos – disseminando os valores relatados acima. Estes devem ser percebidos pelos clientes e absorvidos como valor de referência para os negócios, como caminho na obtenção de competitividade; para participar do mercado global, dispor de maior eficiência, flexibilidade – integrando à rede global, através da comunidade do ERP.

## 6.7. As narrativas de percepção do cliente nos cases do mercadológico global

As narrativas abaixo se referem aos *cases* disponibilizados pelo global. Estes *press releases*, relatados em formato informativo com testemunhais de clientes, demonstram a aceitação da tecnologia pelas empresas e suas expectativas com relação à escolha da mesma.

As narrativas dos *cases* relatadas pela marca do ERP global incorporam o ganho obtido pelo cliente com a adoção da tecnologia reproduzindo nestes cases, os valores disseminados pelo mercadológico, mas que não necessariamente embutem os indicadores de reputação.

Abaixo apresentamos os principais destaques de cada narrativa, o testemunhal do cliente e o valor agregado - esperado com a opção pela tecnologia relatados por esse *stakeholder*.

**Tabela 10 – As expectativas dos clientes – cases globais**

<b>Título</b>	<b>Origem/data</b>	<b>Expectativa narrada</b>
<i>Edeka-Group fills shelves with SAP.</i> Edeka Group preenche as prateleiras com SAP.	Hamburgo, Alemanha Outubro/2007	Integrar processo de planejamento de mercadorias, reduzir custos e suporte ao crescimento da empresa
<i>Wal-Mart selects SAP.</i> Wal-Mart seleciona SAP	Walldorf, Alemanha Outubro/2007	Suporte à expansão global e atender à necessidade de responder com eficiência às mudanças nos negócios e mudanças regulatórias
<i>Barloworld industrial distribution goes mobile with SAP.</i> Barloworld Distribuição industrial vai para a mobilidade com SAP.	Londres, Novembro/2007	Aumentar a satisfação dos clientes; melhorar a produtividade e reduzir a sobrecarga do trabalhador
<i>Roy Anderson to build with SAP.</i> Roy Anderson constrói crescimento com SAP.	Gullfort, Missouri, EUA. Novembro/2007	Atender às necessidades de gestão dos projetos de construção, otimizar e obter integridade dos dados e suporte ao crescimento da companhia.

<i>Hitachi selects SAP to power global IT strategy.</i> Hitachi seleciona SAP para obter poder global de sua estratégia	Tóquio, Japão. Outubro/2007	SAP irá também desempenhar um papel-chave no processo de transformação da empresa em direção a SOA
<i>Maines Paper &amp; Food Service serving up success with SAP.</i> Maines Paper & Serving aumenta sucesso com SAP	Louisville, EUA. Outubro/2007	Suporte ao crescimento, expansão dos diferentes canais e diversidade em seus negócios
<i>HSE24 optimizes customer service with SAP CRM.</i> HSE24 otimiza serviço ao cliente com SAP CRM.	Walldorf, Alemanha. Outubro/2007	Incrementar serviços ao cliente e suporte ao crescimento da empresa.
<i>Leading IT Service provider selects SAP, benefiting midmarket customers.</i> Líder provedor de serviços em TI seleciona SAP, beneficiando clientes do mercado médio.	Hebron, EUA. Dezembro/2007.	Desenvolver as melhores práticas e integrar riscos financeiros e de compromisso/reputação empresarial
<i>Saudi Arabian Airlines selects SAP for business transformation.</i> Arábia Saudita seleciona SAP para transformação do negócio.	Jedda, Arábia Saudita. Dezembro/2007	Ajudar a acelerar sua transformação como uma empresa privada, adotar as melhores práticas, incrementar a eficiência dos processos e envolver modelos de negócios através do desenvolvimento de novos braços do negócio.
<i>BNSF railway on track with SAP.</i> BNSF ferroviária em pista com SAP.	Fort Worth, EUA. Setembro/2007	Transformar a gestão de sistemas internos, incrementando a visibilidade das transações em processamento real-time e controle.
<i>Midsized fashion retailer Bonita selects SAP solutions for retail.</i> Varejista médio Bonita seleciona solução SAP para varejo	Walldorf, Alemanha. Dezembro/2007	Centralizar sua operação pela Europa, otimizar o serviço ao cliente e o processo de produtividade, integração das lojas, e processo de <i>back-end</i> das lojas.
<i>Massmutual goes live on integrated technology platform from SAP.</i> Massmutual vivenciará a plataforma tecnológica da SAP.	Sprinfel, Estados Unidos. Setembro/2007	Incentivar a Comissão de Gestão para a aplicação de seguros. Consolidar o processo de compensação com uma plataforma workflow a unificada para distribuir de forma rigorosa e eficiente o pagamento de indenizações aos canais de vendas.
<i>New Era Cap hangs hat on SAP apparel solution.</i> New Era Cap tira o chapéu para a solução de vestuário SAP.	Walldorf, Alemanha. Novembro/2007	Melhorar a experiência do cliente; alinhar TI com o desempenho global de metas corporativas, permitindo a New Era Cap acelerar a entrega de novos modelos para a sua diversificada base de clientes,;

		velocidade na entrega do produto e ajudar a navegar melhor numa complexa rede de fornecedores e parceiros, garantindo que os clientes tenham uma experiência de compra confiável e recompensadora.
<i>NW Natural selects SAP and Microsoft to integrate information.</i> NW natural seleciona SAP e Microsoft a integrar informação.	Portland, EUA. Setembro/2007	Integrar informação pela consolidação dispersada em vários sistemas operacionais através de uma simples e solução integrada.
<i>Asian Paints benefits with enterprise SOA.</i> Asian paints beneficia-se com enterprise SOA.	Bangalore, Índia. Novembro/2007	Agregar valor ao negócio com tecnologia inovadora desenvolver um amplo estrutura flexível de TI para criar aplicações orquestradas para novos processos de negócios através dos sistemas da companhia.
<i>Steve and Barry's outfits global retail operations with SAP.</i> Steve and Barry's traja operações de varejo global com SAP.	Nova Iorque, EUA. Agosto/2007	Suporte ao crescimento
<i>City of Hampton, Virginia selects SAP public services to increase government transparency.</i> Cidade de Hapton, Virginia seleciona serviços públicos SAP para incrementar transparência governamental.	Hampton, EUA. Novembro/2007	Maior eficiência e gerir os orçamentos municipais e mensurar o impacto dos programas de serviço público.
<i>SAP delivers successful business transformation at the United State Postal Service with implementation of landmark HR system.</i> SAP disponibiliza a transformação do negócio do bem sucedido Serviço Postal dos Estados Unidos com a implementação do da marca do sistema de HR.	Washington, EUA. Dezembro/2007	Integrar os recursos humanos, suportar os mais de 200 processos e 70 sistemas e mais de 700 mil funcionários.
Egyptian Government selects SAP as strategic IT provider. Governo egípcio seleciona SAP como provedor estratégico de IT.	Cairo, Egito Novembro/2007	Apoio ao desenvolvimento das estratégias governamentais, contribuindo para o crescimento da economia e criação de empregos.

*Amostra: 19 press releases*

No desenvolvimento das narrativas baseadas nos testemunhais dos clientes, nota-se expectativas dos clientes, relatadas que incorporam alguns dos principais valores do mercadológico global, que integram-se com os valores da economia informacional. Dentre estes: *eficiência, integridade, integração, flexibilidade, crescimento, transformação, confiabilidade, visibilidade, produtividade, real-time, controle, redução de custos, redução dos riscos, suporte* (no quadro II).

E também: *integração, eficiência, crescimento, inovação, otimização, melhores práticas, redução de riscos, redução de custos.*

Podemos verificar na tabela abaixo, a reprodução dos valores disseminados pelas narrativas globais, que embutidos nos próprios testemunhais dos clientes (presentes nos cases dos *press releases*) demonstram suas expectativas de uso da tecnologia do ERP ou seus integrados – e que nestas narrativas vêm ao encontro das demandas específicas das empresas.

Em algumas narrativas destes *cases* nota-se o surgimento dos indicadores de reputação corporativa, como o depoimento da empresa Wal-Mart e do provedor de serviços em TI, que em seu relato insere preocupação com reputação através do uso de palavras/conceitos como: *reputação, compromisso, transparência, visibilidade.*

Na tabela 12 são demonstrados os valores presentes nestes testemunhais que, conforme podemos observar estão presentes nos valores e nos indicadores de reputação do discurso mercadológico do ERP.

**Tabela 11 – Os Valores das narrativas dos cases dos clientes globais**

<b>Grau de importância</b>	<b>Valor</b>	<b>Número de citações</b>
1º lugar	Integração	25
2º lugar	Crescimento	19
3º lugar	Eficiência	13
4º lugar	Flexibilidade	11
5º lugar	Global	9
6º lugar	Transformação Otimização	8 cada

7º lugar	Produtividade Inovação	6
8º lugar	Liderança Transparência	5 cada
9º lugar	Competitividade Redução de custos ao cliente	4 cada
10º lugar	Real-time Rapidez Aceleração\Visibilidade	3 cada
11º lugar	Velocidade, colaboração, cooperação, customização, performance, automação, adaptabilidade	2 cada
Outros	Funcionalidade, foco, conectividade, descentralização, escalabilidade, competitividade, padronização, customização, sucesso	1 cada

*Amostra: 19 press releases*

Ao mesmo tempo, alguns conceitos puderam ser levantados adicionalmente conforme seguem.

- Maior produtividade
- Obter mobilidade;
- Maior eficiência nos serviços aos clientes
- Vantagem competitiva; controle de custos
- Melhores práticas da gestão; transformação das operações
- Reinvenção do negócio; incremento da eficiência
- Integração; visibilidade da informação; acesso centralizad;
- Maior transparência
- Análise da *performance*
- Modernização da infra-estrutura de negócio
- Continuidade da expansão
- Centralização da operação
- Processos mais produtivo;
- Controle dos custos; colaboração entre empregados; processos eficientes.

As expectativas dos clientes globais se alinham com os valores disseminados pelo mercadológico global do ERP. Percebe-se que para os clientes, valores como *integração, crescimento, eficiência, flexibilidade, global, transformação do negócio e otimização*, com *ganhos de produtividade* e outros que podem ser visualizados na tabela 12 estão em total sintonia com os valores que o ERP dissemina. No discurso mercadológico global do ERP, *integração* é um valor agregador e nas expectativas dos clientes, esse mesmo valor é destacado como expectativa na escolha da tecnologia.

### 6.8. As Narrativas de percepção do cliente no mercadológico local

Na tabela abaixo pode-se dimensionar as expectativas relatadas pelos clientes quando da aquisição do ERP narradas pelos mesmos em seus press releases. Nessa análise apenas nos preocupamos em detectar as expectativas para compará-las com o narrado pelo ERP no institucional e mercadológico.

**Tabela 12 - As expectativas dos clientes locais com relação à adoção do ERP**

<b>Título</b>	<b>Origem/data</b>	<b>Expectativa narrada</b>
Embaré comemora meia década de aquisição do aplicativo de gestão integrada SAP ERP	Brasil - sem data	Extrair informação e ganhar agilidade. Acesso remoto, descentralização dos processos e conectividade.
FIA – Fundação Instituto de Administração	Brasil - sem data	Eliminar as distorções da informação, flexibilidade, crescimento. Integração de equipes.
Interfile-gestão de processos e informações	Brasil - sem data	Sustentar o crescimento, aumento da produtividade, melhora do relacionamento com o cliente, integração e reconhecimento internacional.
Matec Engenharia – construindo oportunidades	Brasil - sem data	Obter visão integrada, integrar as diversas áreas da empresa, harmonizar os sistemas internos, melhorar o gerenciamento, otimizar informações, dar aos

		clientes as informações
PST indústria Eletrônica mantém liderança no mercado brasileiro de eletrônica embarcada	Brasil - sem data	Controle da informação, total domínio das informações, capacidade de análise, suporte à expansão da empresa, expansão do <i>market share</i> , reestruturação dos processos, confiabilidade, integrar a sinergia.
Ramo Sistemas alcançou melhorias no relacionamento com clientes	Brasil - sem data	Qualificar melhor os futuros consumidores, eficiência, qualidade na informação, agilidade
Connectom – aderência e crescimento	Brasil - sem data	Crescimento, flexibilidade e aderência, automatizar os processos de gestão, disponibilizar informação
Grupo Brose adota SAP para automatizar com JIS para dar suporte à produção cada vez mais sincronizada no setor automotivo	Brasil - sem data	Sincronia, produtividade, Just-in-time em sequência, com flexibilidade e padronização.
AES informação com simples toque	Brasil - sem data	Reduzir o tempo de atualização das informações, produtividade, integrar a gestão da empresa.
Cemar – Companhia energética do Maranhão ganha eficiência e prepara a base de novos investimentos da holding	Brasil - sem data	Integrar novas aquisições, eficiência, melhorar o faturamento, otimizar etapas, maior qualidade, integridade e consistência das informações.
Onda de expansão, a companhia conquistou o reconhecimento do mercado sobre a sua competência e agilidade na distribuição dentro do Estado	Brasil - sem data	Automação, conquistar reconhecimento de mercado pela competência e agilidade, Integrar informações, sustentar o crescimento, escalabilidade.
A América Latina é o cenário piloto de um upgrade bem-sucedido de SAP ERP na Henkel	Flórida, EUA. Outubro/2007	Conseguir cumprir o plano estratégico, redução dos custos de manutenção, obter flexibilidade para a inovação nos negócios e rápida adaptação às mudanças
SAP fecha parceria com importante empresa na região Sul	São Paulo, Brasil. Setembro/2007	Suporte à expansão da Henkel, impulsionar a inovação e facilitar a mudança nos negócios.

*Amostra: 13 press releases*

Nas narrativas dos *cases* locais não existe uma padronização no relato informativo. O modelo de narrativa dos *cases* apresenta-se no formato publicitário, como um folheto mercadológico e não informativo, como no global.

Nota-se, nas expectativas dos clientes relatadas pelas narrativas dos *cases* locais, preocupações diferentes em relação aos testemunhais do global. Enquanto no local as expectativas estão relacionadas ao controle da informação, *crecimento, flexibilidade, suporte à expansão, produtividade, eliminação das distorções da informação*, - no global, as expectativas se focam mais na *transformação, melhores experiências ao cliente, maior visibilidade, integração global, consolidação do processo de compensação financeira, ganhos de performance* (ver tabela 14).

No local, estas expectativas também enfocam flexibilidade, produtividade eficiência como redução de custos, mas ao mesmo tempo, inovam nessas expectativas.

Nas narrativas surgem relatos de sustentabilidade, comprometimento. Isso demonstra uma surpreendente necessidade e especificidade local e que se integra à estratégia do discurso, principalmente, do institucional do ERP local.

**Tabela 13 - Valores presentes nas expectativas dos clientes  
Nas narrativas dos cases locais**

<b>Grau de importância</b>	<b>Valor</b>	<b>Número de citações</b>
1º lugar	Integração	17
2º lugar	Flexibilidade Produtividade	7 cada
3º lugar	Crescimento	6
4º lugar	Automatização	5
5º lugar	Conectividade Confiabilidade Otimização Funcionalidade	4 cada
6º lugar	Controle Inovação Liderança Global	3 de cada

	Aderência Padronização Colaboração	
7º lugar	Sustentabilidade, Adaptação, Agilidade, Eficiência Comprometimento	2 de cada
Outros	Acesso remoto, descentralização, funcionalidade, interação, reconhecimento, harmonização/sintonia, competitividade, mobilidade, qualidade, velocidade, consistência, reestruturação, adaptação, colaboração, padronização, otimização,	

Percebe-se que as narrativas do local se coadunam com os valores disseminados principalmente, no discurso mercadológico.

Valores do mercadológico em reputação envolvem alianças, inovação, liderança, flexibilidade, eficiência. Estes são notados nas narrativas dos testemunhais tanto globais quanto locais – o que demonstra a bem sucedida estratégia de reputação da marca junto ao *stakeholder* cliente demonstrado nos testemunhais relatados.

No local, a narrativa de reputação tem obtido a percepção esperada no tocante aos conceitos informacionais (Castells) e de reputação de Vendelo e Mínguez, a saber: reputação social, financeiro-econômica, mercadológica – através das ações transformadas em fatos comunicáveis informativos – que focam alianças, validação, referenciais e experiência de uso – das expectativas dos clientes relatadas nos discursos midiáticos dos *press releases*.

## CONCLUSÃO

As narrativas globais que partem do centro da Comunicação Organizacional focam a reputação corporativa e preocupam-se em manter a unicidade do discurso, através da sua atualidade, do fatoda disseminação dos valores, embutidos mas mensagens e que estão intimamente relacionados com os dogmas da economia informacional.

Ao mesmo tempo em que se percebe a preocupação em disseminar os valores informacionais também são apresentadas ações e estratégias de reputação corporativa como forma de manter unida a rede de colaboração da marca. Nessa rede, os atores presentes são os principais *stakeholders* da relação colaborativa, todos identificado nas narrativas como “parceiros” – clientes, concorrentes de tecnologia, parceiro de desenvolvimento de novas tecnologias ou de suporte à tecnologia, analistas, imprensa, colaboradores ou funcionários, governo, instituições – todos no entorno da tecnologia e da marca SAP.

As conclusões apresentadas pelo estudo de Vendelo foram todas validadas. Na premissa básica de seu estudo, ele demonstra que as narrativas de reputação da empresa de *software* é o instrumento estratégico para sua validação, e a aceitação do valor de uso do seu bem, o software, também é válida – e está presente no discurso informativo da comunicação.

Essa premissa pode ser percebida nas narrativas de comunicação do nosso objeto de estudo, a saber: para a empresa de software é imprescindível o investimento na reputação, através de ações geradas pela Comunicação Organizacional, que consideram toda a rede de relações – os *stakeholders* da empresa.

Ao mesmo tempo em que se percebe a preocupação em validar a confiabilidade, seja de sua marca ou do produto e tecnologia, há a imposição de um perfil de negócio a ser buscado por toda empresa contemporânea, no que concerne à eficiência empresarial, à *performance*, à competitividade do negócio e, principalmente, à inovação. Esta característica fortemente

incorporada global e localmente à identidade da marca, aparece muito marcada em todas as narrativas da empresa de ERP (da SAP).

O conceito *inovação*, informacional de Castells e de *rede* de Varian e Shapiro, aparece nas narrativas e foi aquele mais citado, demonstrando a importância deste indicador para a empresa de software ERP. O caminho para o negócio alcançar a inovação, apontado nos testemunhais das narrativas dos cases passa pela adoção da tecnologia do ERP e seus complementares, o que embute também, a adoção do modelo de negócio e conseqüente gestão (forma de administrar) propiciados pela tecnologia do ERP.

O discurso produzido é voltado para o global e o caminho apontado pelas narrativas, é a atuação global em rede, e pela inserção na rede de colaboração do ERP.

Nestas narrativas, a empresa valoriza as vantagens da adoção da tecnologia – gerando periodicamente fatos informativos nos aspectos institucional e mercadológico, nos quais o ator principal é sempre o ERP, que sempre anuncia, em primeira mão, utilizando-se do processo midiático do modelo informativo da notícia.

Em paralelo, o ERP trabalha como apontado no estudo de Vendelo, na criação de narrativas por estórias de aplicação, onde demonstra os benefícios obtidos pela empresa-usuária que adota a tecnologia do ERP – os chamados *cases*. Nestas estórias consolida-se o discurso do modelo de identidade da empresa “privilegiada” que adota a sua tecnologia. Esse discurso está em consonância integral com os dogmas da economia informacional e em rede, o que comprova nossas hipóteses iniciais; conceitos como *performance*, *colaboração*, *eficiência* e *redução de custo* como valores agregadores da adoção da tecnologia estão presentes tanto nas narrativas locais quanto globais.

Nos discursos elaborados pelo ERP, as narrativas informativas são uma constante. O formato informacional adotado no discurso incorpora os indicadores de reputação, principalmente no seu discurso institucional, buscando, no nosso entender, o diferencial

competitivo, através da credibilidade e da imagem projetada de excelência – nomeados através das ações de reputação relatadas nas narrativas e que também estão presentes nas falas, nos depoimentos das mesmas, servindo para validar as afirmativas - proferidas por representantes oficiais da empresa.

No discurso global, a preocupação em situar o local e o tempo é uma constante. Nestes locais e tempos estão inseridas aquelas regiões nas quais circulam interesses estratégicos da organização, sejam eles comercial, mercadológico ou outros. Contudo não podemos comprovar isto por não termos definido, em nossa pesquisa, entrevistas com o objeto, já que definimos apenas a análise das narrativas informativas dos *press releases*.

Como exemplo podemos considerar, no período analisado, fatos gerados no global, seja na sede da empresa ou advindo do local, que envolvem ações geradas pela comunicação central, mas com atores locais.

Com rigor e método, já que toda narrativa segue um padrão lingüístico, uma forma do dizer bastante estruturada, o discurso obedece a um cronograma bem definido, dando valor tanto para os fatos envolvendo mercado, tecnologia, produto quanto a fatos institucionais, tendo como alvo todos os *stakeholders* da “rede”. Nas narrativas, todos os agentes da rede são contemplados e nota-se uma preocupação em integrá-los. Nelas, a preocupação em passar a importância da integração, da troca, do fazer, do relacionar-se em rede é bem presente. Afiliações e referenciais são fatores essenciais na construção das narrativas das reputações da indústria de software (Vendelo).

Os fatos comunicados no formato informacional global são reproduzidos no local apenas em casos nos quais a informação implique em confirmação da reputação da marca no local.

No local a proporção do global obedece a importância daquela localidade em termos de mercado.

Os conceitos de reputação do global se destaca na medida do mercado. Mas, no institucional, eles se recriem com conceitos diferenciados. No Brasil, sustentabilidade, responsabilidade social e cidadania são conceitos valorizados de reputação presentes nos fatos narrados e que redundam em ações de comunicação específicas do país.

No geral concluímos que o ERP impõe o perfil “ideal” do negócio informacional da economia em rede em suas narrativas. Esses valores demonstra uma preocupação em repassar esses conceitos para sua rede de *stakeholders*. Esses discursos, através das narrativas mercadológicas, foram detectados junto ao *stakeholder* cliente – presente em seus testemunhais.

Ao mesmo tempo em que procura disseminar nas narrativas esse modelo de identidade do negócio informacional em rede da empresa contemporânea, o ERP inova, incorporando novos valores ao seu discurso. Esse discurso evoluiu a partir de Castells, passando a integrar as novas demandas, como inovação em rede, co-inovação, que, no nosso entendimento, representam esforços de inovação, periódica integrando-os aos afiliados da rede colaborativa do ERP.

Novos conceitos foram incorporados ao discurso de reputação do ERP e nota-se o desenvolvimento de ações que procuram atender essa demanda para seus *stakeholders*.

Os conceitos do ERP evoluíram aquém daqueles da Economia Informacional de Castells. O discurso do ERP superou a fase da integração e parte para a inovação, formando sua própria economia em seu ecossistema tecnológico, com foco na inovação colaborativa, sustentável em sua própria rede.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBAGLI, LASTRES, Sarita & Helena M.M. Informação e globalização na era do conhecimento.1999. Editora campus. Rio de Janeiro.
- ALMURSHIDEE, OLAYIN, Khalia A. & Fahad Al. **Advertising standardization in culturally similar markets.**2006, p.489. International Journal of advertising, 25 (4).
- ARGENTI, Paul A. – **Comunicação Empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação.** Tradução da 4ª edição. The Tuck School of Business Dartmouth College.4ª edição.2006. Elsevier Editora. Editora Campus. Rio de Janeiro.
- ASSOLARI, Lilian Moreira de Alvarenga – **Influência dos sistemas empresariais integrados (EROP) nos aspectos organizacionais da área de contabilidade:estudos de casos em empresas do Paraná.** 2005. USP. São Paulo.
- BARNES, SCHULTZ, Beth & Don E. – **Campanhas estratégicas de comunicação de massa** – 1ª edição.2002. QualityMark – Rio de Janeiro.
- BOLAÑO, Cesar. **Indústria cultural, informação e capitalismo.** 2000. Editora Polis. São Paulo.
- BOUTANG-MOULIER, Yann – **O território e as políticas de controle do trabalho no capitalismo cognitivo” ”** in Capitalismo Cognitivo.1ª edição.2003. Rio de Janeiro.
- BRODY, E.W. “Bill”. **The attention Economy.** Jan.2001. Public Relations Quarterly. USA.
- BUENO, Wilson da Costa – **Comunicação empresarial, teoria e pesquisa.**1ª edição. Editora Manole. São Paulo.
- BUITONI, Dulcília Helena Schroeder – **“Fotografia e jornalismo: da prata ao pixel-discussões sobre o real”**„p.103, in revista Líbero. Ano X.no.20,dez2007-São Paulo.
- CASTANTOM GIBSON, GONZALES, Jaclynn, Dirk&Jerra Leigh. **The importance of reputation and the role of Public Relations.**2006. **Public Relations Quarterly.** USA.
- CASTELLS, Manuel – **A sociedade em rede.** 6ª. Edição. Editora Paz e Terra. São Paulo.
- CHARAUDEAU, Patrick – **Discurso das mídias.**1ª edição. Editora Contexto. São Paulo.
- CHOMSKY, HERMAN, Noam e Edward S. **Manufacturing Consent.A propaganda model, excerpted from the book,** 1988. Pantheon Books.
- COBLEY, Paul – **Marketing the “glocal” in narratives of national identity.**.. 2004,os.197-225.Walter de Gruyter.USA.

COUTINHO, Marcelo O. **A sociedade da informação e o determinismo tecnológico, notas para um debate**, volume 6, no. 11, p.85. Revista Líbero, 2004. Revista de pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero, disponível em [www.facasper.com.br/pos/libero/index3.htm](http://www.facasper.com.br/pos/libero/index3.htm).

DAVENPORT, T.H. **Putting the enterprise into the enterprise system**. Harvard Business Review. Julh/agoso/1998,ps.121-131(7:827).USA.

DAVIES, MILES, Gary&Louella – **The effect of globalization on reputation. How Anheuser-Busch built its global brand through reputation building**.1998. Strategic Communication Management.Melcrum Publising Ltd.USA.

ECO, Umberto – **Como se faz uma tese** – 1977. 20ª edição,. Editora Perspectiva. São Paulo.

ESCRIBANO, Asunción. **Pragmática e ideologia em las informaciones sobre conflictos políticos** – 2001. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca. Salamanca, Espanha.

FERRARA, Lucrecia A – **Do mundo como imagem à imagem do mundo in Território**, os.46,47,48 in Globalização e fragmentação.3ª edição.1996. Editora Hucitec. São Paulo.

GALVÃO, Alexander Patêz. **A informação como commodity: mensurando o setor de informações em uma nova economia**. 1999 in CI.Inf. vol.28. Brasília, DF.

GALVÃO, COCCO, SILVA,Alexandre Patez, Giuseppe, Gerardo – **“Introdução: conhecimento, inovação e redes de redes”** in Capitalismo Cognitivo.1ª edição.2003. Rio de Janeiro.

GORZ, André – **O imaterial, conhecimento, valor e capital**. 3ª edição. 2007. Anablume.São Paulo.

GOTTLIEB, Liana – (coord). **Comunicação e Mercado**.2004.1ª edição. Iglu Editora. São Paulo.

GRAMACHO, Ana Cristina – **O papel do departamento de comunicação em uma organização in Comunicação organizacional hoje:novas perspectivas**: Claudio Cardoso (org.). 2004. Edufbs.Editora Gente. São Paulo.

GUNSON, BLASIS, John&Jean-Paul. **Implementing ER in multinational companies:their effects on the organization and individuals at work**. 2002. Univerisity of Geneva.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**. 1987.Tomo I:racionalidad de la acción Y racionalización social. Madri:Taurus.

Heeks, Richard. **Analysing the software countries using competitive advantage theory**.2006 in Development Informatics Group. Institute for Development Policy and Management. University of Manchester. Manchester, UK.

HOLANDA, Aurélio Buarque – **Dicionário da Língua Portuguesa** -1988. J.E.M.M. Editores/Edtora Nova Fronteira. Rio de Janeiro.

- HORKHEIMER, ADORNO, M e T. **Dialética do esclarecimento**. 1985. Jorge Zahar Editores. Rio de Janeiro.
- HORKHEIMER, ADORNO, Max, Theodor – **A indústria cultural, o iluminismo como mistificação de massa** in Teoria da cultura de massa – 6ª edição. 2002. Paz e Terra. Rio de Janeiro.
- IANNI, Octávio – **A sociedade global**. 10ª edição. 2002. Civilização brasileira. Rio de Janeiro.
- JAIN, Subhash C – **Standardization of International marketing strategy: some research hypotheses**.1989, os.7079.Journal of Marketing.
- KOTLER, Philip.**Administração de Marketing**.2000. 6ª reimpressão. Prentice Hall. São Paulo.
- KUNSCH, Margarida M.Krohling - **Alternativas para o fortalecimento acadêmico na área de Comunicação Organizacional-**  
www.eca.usp.br/alaic/Congresso1999/12gt/Artigo%20Margarida%20M.%20Krohling%20Kunsch.doc
- KUNSCH, Margarida Maria Kohling – **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada** – 9ª edição. Summus Editorial. São Paulo.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) – **Obtendo resultados com relações públicas**. 1ª edição,1999.ECA/USP-Editora Pioneira.São Paulo.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e excelência em comunicação**, 1997, in [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br).
- LA ROSE, STRAUBHAAR,Joseph e Robert – **Comunicação, mídia e tecnologia**.2004.Editora Thomson. São Paulo.
- LAUDON, Kenneth C. & Jane P. – **Sistemas de informação gerenciais** – 7ª edição. 2007 – Pearson/Prentice Hall. São Paulo.
- LIMA, Venício A. de – **Mídia, teoria e política**. 2ª edição. 2004. Editora Fundação Perseu Abramo. São Paulo.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**.2006. Difusão Editora. São Caetano do Sul, SP.
- MATTELART, Armand. **A globalização da comunicação**. 2ª edição.EDUSC. Bauru, SP.
- MELEWAR,T.C & JENKINS, Elizabeth. **Defining the corporation identity in Corporate Reputation Review**. Volume 5, número1,1/04/2002, os.76-90-150. Palgrave MacMilan.USA.
- MINGUEZ, Norberto. **Um marco conceptual para la comunicación corporativa**.revista de estudios de Comunicación.Número 7, maio de 1999.Universidad Complutense de

Madrid, Espanha. Disponível em [www.quadernsdigitals.net/articles/zer/zer/z7identidad.html](http://www.quadernsdigitals.net/articles/zer/zer/z7identidad.html)> acessado em 10/09/2007.

ORTIZ, Renato – **Mundialização e cultura** – 1ª edição, 5ª reimpressão.1994. Editora brasiliense. São Paulo.

PAULANI, Leda – **Modernidade e discurso econômico**. 1ª edição.2005. BoiTempo Editorial. São Paulo.

RIBEIRO, Gustavo Lins – **Cultura e política no mundo contemporâneo, paisagens e passagens**. 2000. Editora Universidade de Brasília. Brasília, DF.

RICCIO, Edson Luiz. **Efeitos da tecnologia da informação na contabilidade-estudos de casos de implementação de sistemas empresariais integrados-ERP**. 2001. FEA/USP. São Paulo.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço e tempo**. 4ª edição.1998. Editora Hucitec. São Paulo.

SANTOS, Milton. **Território, globalização e fragmentação**. 3ª edição.1996. Editora Hucitec.São Paulo.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade – **Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional**. Revista FAMECOS-Porto Alegre, número 31 – dezembro/2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim – **Metodologia do trabalho científico**.22ª edição.2002. São Paulo.

SILVEIRA, Sergio Amadeu. **Mobilização colaborativa e a Teoria da propriedade dos bens intangíveis**. 2005. Faculdade de Sociologia da USP. São Paulo.

SODRÉ, Muniz. “**O globalismo da comunicação**” 2003, p. 21.in MORAES, Denis de(org.). **Por uma outra comunicação**.2003. Editora Record. Rio de Janeiro.

TEIXEIRA, Descartes de Souza . **Questionando o futuro da indústria de software**. Relatório Gartner Group. Gartner Symposium ITEXPOS 2006.Softex in [www.softex.org.br](http://www.softex.org.br)

TORQUATO, Gaudêncio – **Cultura-poder,comunicação e imagem-fundamentos da nova empresa** – 1ª edição, 4ª. Reimpressão.1992.Biblioteca Pioneira da administração de Negócios. São Paulo.

VARIAN, Hal R. **Economics of Information technology**. 2003. University of California, Berkeley, USA.

VARIAN, SHAPIRO, Hal R. e Carl – **A economia em rede, como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet** – 8ª edição.2003. Elsevier, Editora Campus. Rio de Janeiro.

VENDELO, Morten Thanning. **Narrating Corporate Reputation, becoming legitimate through storytelling**. 1998. Int. studies of Mgt.&Org,vol.28,no.3.Fall 1998,PP.120-137.1998.M.E.Sharpe, Inc. USA.

WITKOWSKI, Terrence H. **Antiglobal challenges to marketing in developing countris,exploring the ideological divide.2005, os.7-23. Journal of Public policy & marketing**. USA.

YANAZE, Mitsuro Higuchi, **Gestão de marketing e comunicação**. 2007. 1ª edição. 2ª. Reimpressão. Editora Saraiva.São Paulo.

YUNGWOOK, Kim. **Measuring the economic value of public relations**.2001.Journal of Public Relations Research, 13(1),p.3-26.Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA.

### **Outras fontes:**

Computer History Museum in [www.softwarehistory.org/history/d\\_70s.html](http://www.softwarehistory.org/history/d_70s.html)

WITSA Study: World IT Spending Rebounds Thanks Largely to developing World. 2004. World Information technology and Services. Alliance.Arlington, VA. USA in [www.witsa.org](http://www.witsa.org).

The Essentials of Corporate Communications and Public Relations. 2006, Harvard Business School Press and the society for Human Resource Management. Alexandria, Virginia, USA.

Comitê Gestor de Internet no Brasil-TIC Empresas2006.NIC.br in [www.nic.br](http://www.nic.br).

Gartner Group in [www.gartner.com/br](http://www.gartner.com/br)

Jornal Computer World - Estudo aponta os principais do mercado brasileiro. 27 de setembro de 2007 in [www.computerworld.com.br](http://www.computerworld.com.br)

IDC – International Data Communication

Série Estudos de TI – setembro de 2006. Ano VI. Número 6. Software & Serviços. Série Estudos. São Paulo.

Softex. [www.softex.com.br](http://www.softex.com.br)

Abes – Associação Brasileira das empresas de software

Assespro – Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet

SAP – [www.sap.com](http://www.sap.com) e [www.sap.com/brazil](http://www.sap.com/brazil)

USA Census Bureau in [www.census.gov/epcd/www/naics/html](http://www.census.gov/epcd/www/naics/html).

IBGE in [www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)

[www.webwerver4me.com.r/wwwroot/publicacoes.html/](http://www.webwerver4me.com.r/wwwroot/publicacoes.html/)

Abracom – Associação Brasileira das agências de comunicação – [www.abracom.org.br](http://www.abracom.org.br)

Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial [www.aberje.org.br](http://www.aberje.org.br)

ECA/USP

[www.eca.usp.br/alaic/Congresso1999/12gt/artigo%20Maragrida%20MKrohling%Kunsch.d](http://www.eca.usp.br/alaic/Congresso1999/12gt/artigo%20Maragrida%20MKrohling%Kunsch.d)

IBM in [www.ibm.com/www.ibm.com.br](http://www.ibm.com/www.ibm.com.br)

Revista Fortune in [www.fortune.com](http://www.fortune.com)

[www.nicholascarr.com](http://www.nicholascarr.com)

in

## Anexos

### Objetos de análise da pesquisa

Os anexos são compostos pelos *press releases* e cases citados a partir da página 104 e que podem ser obtidos nos endereços na web:

<http://www.sap.com/brazil/company/press/releases/index.epx>

<http://www.sap.com/brazil/casos/casos.epx>

<http://www.sap.com/about/press/factsheets/erp.epx>

<http://www.sap.com/about/press/index.epx>

