

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
COORDENADORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

DOMINGOS SÁVIO DA SILVA OLIVEIRA

ESTRATÉGIAS DE APROPRIAÇÕES DAS REDES SOCIAIS
DIGITAIS PELA VIVO

SÃO PAULO

2011

DOMINGOS SÁVIO DA SILVA OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE APROPRIAÇÕES DAS REDES SOCIAIS
DIGITAIS PELA VIVO**

Dissertação apresentada para o programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, mestrado em Comunicação, da linha de pesquisa “Processos Midiáticos: Tecnologia e Mercado”, da Faculdade Cásper Líbero, como requisito parcial à obtenção do título de mestre sob a orientação do Prof. Dr. Walter Teixeira Lima Junior.

SÃO PAULO

2011

Ficha Catalográfica

Oliveira, Domingos Sávio da silva

Estratégias de apropriações das Redes Sociais digitais pela Vivo - São Paulo, 2011.

124 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Walter Teixeira Lima Junior.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação

1. Redes sociais digitais. 2. Vivo. 3. Estratégias. 4. Apropriações. 5. Monitoramento

*À minha amada esposa Andréa, pessoa que transformou minha vida.
Trouxe para ela o sentido de completude, sem ela nada é por
inteiro, e ainda me deu o maior de todos os presentes: nossa filha
Valentina*

*À minha filha Valentina, conectada a mim em todos os momentos.
Ela faz pulsar meu coração embalado num ritmo de felicidade e faz
fluir inebriado de amor o sangue em minhas veias. Traz para minha
vida a luz e a clareza de uma tarde de verão.*

Se enxerguei mais longe foi porque me apoiei sobre os ombros de gigantes.

(Isaac Newton)

AGRADECIMENTOS

Felizes são àqueles que têm amigos a quem agradecer, e os meus não são poucos. Em momentos em que a dor física e o desgaste mental parecem barreiras intransponíveis lá estão eles, prontos para estender suas mãos e me oferecer ajuda.

O verdadeiro amigo não lhe oferece ajuda quando se pede, mas a oferece sem que seja necessário pedir.

Dentre de vários amigos e amigas eu gostaria de agradecer:

Antes de tudo, a Deus. Só Ele sabe o quanto a sua força foi necessária para que eu pudesse transpor as barreiras que surgiram em meu caminho nessa jornada. Mas, Ele estava comigo, conduziu-me por um caminho sereno.

Aos meus pais, sem eles nada seria possível

Ao meu orientador, professor Walter Lima Jr, pessoa que me mostrou que a ciência não está e não precisa ser dissociada da fé. Com seu jeito humano colaborou gentilmente na construção dessa pesquisa.

Ao professor Claudio Coelho, dono de um jeito cativante e humano de lecionar, querido por todo o corpo discente, trouxe-me conhecimento que me fez enxergar alguns fatos e a vida por ângulos que outrora ainda não havia imaginado.

Ao pessoal da Vivo, Luis Guggenberger e Ricardo Leite, sempre gentis solícitos em me atender. Sem eles, certamente, a construção desta pesquisa não seria possível.

Ao amigo Caco, aqui são só palavras de agradecimento. Deus lhe pague, eu não seria capaz de fazê-lo como você merece.

Ao Juan Droguett, sem eu falar nada e nem tampouco pedir, surgiu para me ajudar. Foi um anjo catalão que Gaudi mandou para me ajudar a construir esta obra.

Ao Rafa Tosi, figura única e generosa. Rafa é um daqueles caras que você sabe que pode contar, e eu sei que posso, sempre!

Ao Mauricio Mattos, quando a eletrônica queria brigar comigo, lá estava ele conectando meus “chips”.

Ao pessoal da secretária de pós da Cásper, pessoas gentis e competentes em auxiliar o discente. Eles não aparecem muito, mas tudo funciona bem porque lá estão eles, “azeitando” a máquina que não pode parar.

A Ana Ziccardi por suas contribuições valiosas e pontuais.

RESUMO

Este projeto analisa as estratégias de apropriações das Redes Sociais Digitais pela Vivo e seus resultados através do monitoramento das ferramentas adotadas por esta empresa. Verifica a eficácia destas apropriações, e o quanto o descompasso entre a estrutura descentralizada da rede e a estrutura organizacional pautada pela centralidade do poder interfere neste processo. Para avaliar este descompasso faz um recuo histórico a fim de aclarar as diferenças entre os modelo econômico industrial e o modelo de negócios estruturados em rede. Para tal, utiliza instrumentos, softwares de monitoramento de redes sociais, tornando possível o desenvolvimento de uma avaliação das ações em cada rede social utilizando de softwares disponíveis no mercado e a comparação dos resultados através de gráficos e análises qualitativas.

Palavras-chave: Redes sociais digitais, Vivo, estratégias, apropriações, monitoramento.

ABSTRACT

This work analyses the strategies of appropriations of the social digitalmedia by Vivo through a case study and their results through monitoring bythe adopted tools used by this enterprise. It checks the efficiency of theseappropriations due to the lack of harmony between the decentralizedstructure of the Web and the organizational structure ruled by the centrality of power which interferes in this process.

To value this lack of harmony, a historical retreat is made to clarify the differences between the industrial economical model and the Web structuredbusiness model. For that, instruments and social media monitoring softwaresare used to make possible the development of an evaluation of the actions in each social media by using softwares available in the market and thecomparison of the results through graphics and qualitative analyses.

Keywords: Social digital media, Vivo, Strategies, Appropriations, Monitoring.

GLOSSÁRIO

ARPANET	Rede de computadores da agencia militar norteamericana
Copyleft	É uma forma de usar a legislação de proteção dos direitos autorais com o objetivo de retirar barreiras à utilização, difusão e modificação de uma obra criativa devido à aplicação clássica das normas de propriedade Intelectual.
Copyright	Proteção à obra, ou a sua vertente economica ou seja, restringe a possibilidade de reprodução
Infoeconomia	Economia baseada na informação e conectada em rede
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P2P	Comunicação em rede entre pares que ocorre sem a necessidade de um servidor central.
PROSUMER	Consumidor que interage com o processo de inovação industrial
Stakeholders	Públicos de Interesse de uma organização, todos àqueles que podem afetar na construção da imagem de uma empresa.
TIC	Tecnologia da In formação e da Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Logomarca Oficial da Vivo.....	71
Figura 2:	Printscreen da pagina do website do VivoOn.	96
Figura 3:	Página inicial do blog <i>mil coisas</i> ligado ao Vivoon.....	97
Figura 4:	Printscreen da página inicial do Facebook VivoOn.....	98
Figura 5:	Printscreen da página inicial do Facebook VivoOn.....	99
Figura 6:	Página inicial Vivoon Webshow do Facebook.....	102
Figura 7:	Página inicial do canal Vivo no Youtube.....	108

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1:	Comparativo total de mensagens publicadas.....	89
Gráfico 2:	Comparativo em porcentagem das 3 categorias de mensagens postadas no VivoBlog.....	90
Gráfico 3:	Comparativo das mensagens publicadas por mês na categoria promoção, serviços e tecnologia.....	91
Gráfico 4:	Comparativo entre as categorias de mensagens do Vivoblog.....	92
Gráfico 5:	Comparativo das mensagens publicadas por mês na categoria concursos.....	93
Gráfico 6:	Comparativo entre publicações no Vivoblog e comentários.....	94
Gráfico 7:	Visualização média diária.....	100
Gráfico 8:	Comparativo entre vídeos do desafio VivoOn.....	100
Gráfico 9:	Audiência total dos vídeos do desafio VivoOn.....	101
Gráfico 10:	Views.....	103
Gráfico 11:	Tempo de exposição vs visualizações.....	104
Gráfico 12:	Análises dos comentários aos vídeos Webshow.....	105
Gráfico 13:	Comparação dos comentários dos usuários do Twitter @vivoemrede.....	108

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
2. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLOGIA.....	20
2.1. Economia industrial e Economia em Rede.....	20
2.2. Economia, Tecnologia e Informação.....	27
3. APROPRIAÇÕES DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS PELAS EMPRESAS.....	39
3.1. Transformações sociais e econômicas potencializadas pela Internet e pelas Redes Sociais Digitais.....	39
3.2. Descompasso entre a topologia das redes sociais e as empresas.....	51
3.3. A Empresa em Rede.....	57
4. APROPRIAÇÕES DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS PELA VIVO....	69
4.1. Metodologia da pesquisa.....	69
4.2. Redes Sociais digitais utilizadas pela Vivo.....	71
4.2.1. Histórico da Vivo nas Redes Sociais Digitais.....	72
4.2.2. Definições das categorias das redes sociais digitais utilizadas pela Vivo.....	76
4.2.2.1. Weblog.....	77
4.2.2.2. Twitter.....	79
4.2.2.3. Facebook.....	80
4.2.2.4. YouTube.....	83
4.3. Análise das Redes Sociais Digitais apropriadas pela empresa Vivo..	84
4.3.1. Análise do Vivoblog.....	85
4.3.2. Análise do Vivoon.....	95
4.3.2.1. Desafio Vivoon.....	96
4.3.2.2. Web Show.....	101
4.3.2.3. Canal Vivo Youtube.....	105
4.3.2.4. Twitter “@vivoemrede”.....	107
4.3.2.5. Twitter: “@euvivoaseleção”.....	109

4.4. Discussão de resultados.....	110
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXO.....	121

1. INTRODUÇÃO

Apropriações das redes sociais digitais pela Vivo é o título desta dissertação que tem como objetivo principal demonstrar como esta empresa do ramo de telecomunicações – telefonia celular – se apropria destas redes sociais digitais que tem transformado de modo substancial o cenário social contemporâneo.

Deste modo, o projeto insere-se na área de concentração do Programa de Mestrado da Faculdade Cásper Líbero e na linha de pesquisa Processos Midiáticos – tecnologia e mercado. Cabe então salientar que, o objeto de estudo “Estratégias de Apropriações da Vivo nas Redes Sociais Digitais” responde de forma direta ao fenômeno nos diferentes suportes que este se configura ou reconfigura de acordo com os interesses da empresa que serve como estudo de caso. Conforme Yin (2006, p.20) “utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos de grupos”.

Para isto, os procedimentos metodológicos adotados partem de uma observação direta dos meios – ferramentas que a Vivo utiliza para exercer sua função social. Contudo, as apropriações que esta empresa faz em função de sua natureza mercadológica, apontam para 4 redes que são: Facebook, Twitter, Blog e Youtube. Nelas são previstos aspectos históricos, quantitativos e uma análise das diferentes temáticas como: dicas culturais, concursos e quiz, tecnologia, serviços e promoções.

Deste modo, surge a problemática do modelo clássico de administração em que as empresas se pautam na organização por hierarquias de poder e estruturas de um modelo econômico formal e mecanicista e modelo interativo contemporâneo da Internet e as redes sociais digitais que arquitetam uma lógica baseada na integração, na pluralidade e na fluidez da comunicação.

Sendo assim, cabe o seguinte questionamento: como as empresas – Vivo – se apropriam das Redes Sociais digitais e aplicam suas estratégias de comunicação, no cerne do antagonismo entre as estruturas hierárquicas e os novos modelos de descentralização do poder?

Nossa hipótese parte do princípio de que as empresas encontram dificuldades em se apropriar das Redes Sociais Digitais, pois a eficácia desta estratégia requer uma mudança

estrutural nos processos de comunicação e organização das empresas no intuito de superar o antagonismo entre as suas estruturas e os modelos acima mencionados. Mais ainda, toda e qualquer empresa precisa nesse novo esteio das Redes Sociais digitais monitorar suas ações e a imagem que esta projeta nestes ambientes.

Este trabalho destaca o avanço das novas tecnologias da informação e da comunicação – TIC que com celeridade no mundo contemporâneo, focalizando o objeto de estudo no eixo das apropriações de uma organização, cujo principal interesse radica na divulgação da informação. Justifica-se também a escolha do tema por conta do estudo de caso que visa analisar as estratégias de comunicação usadas pela Vivo com as redes em reconfiguração social, tanto do ponto de vista objetivo – no que diz respeito ao comportamento, quanto do ponto de vista subjetivo – do modo de pensar das pessoas.

Neste sentido, conforme nos aponta Castells (2003) O desenvolvimento da Internet em meados da década de 90 representou uma transformação na sociedade contemporânea, que pode ser comparada a outras tecnologias que, de certa forma, reconfiguraram as atividades sociais e econômicas. Para o autor, a Internet pode ser comparada tanto a uma rede elétrica, quanto ao motor elétrico em função da sua capacidade de distribuir informação. Para o autor, se compararmos a eletricidade à Internet, talvez nenhuma tecnologia tenha afetado tanto a vida social e econômica quanto a Internet em nossa época. Para Levy (2000), a revolução provocada pelas TIC, só pode ser comparada com o advento da escrita.

Essa revolução que conforme Levy provocada pela Internet que reconfigurou não somente a vida social entre os indivíduos, mas também o mundo dos negócios, corroborando para a consolidação de uma nova organização social e econômica baseada em rede. Para Castells (2003) essa nova economia pode ser chamada de economia informacional, economia em rede ou ainda economia global, já para Zuffo (2010) esta economia pode ser chamada de informacional. A fim de usar uma terminologia mais comum as diversas disciplinas que esta pesquisa abrange, neste estudo adotaremos o termo economia em rede, pois se trata de um termo empregado tanto nas ciências econômicas, na comunicação e na área de tecnologia.

O surgimento desta nova forma de organização social em rede baseada nas interações mediadas por máquinas computacionais, envolvendo indivíduos e empresas, consolida um novo processo de vinculação social e aumenta as possibilidades de otimização do fluxo de informação e de conhecimento.

A partir de então, os indivíduos passaram a experimentar uma nova forma de estabelecer vínculos sociais através da esfera pública conectada permitindo-lhes desde a construção do conhecimento compartilhado, as práticas da colaboração. Do ponto de vista do mundo dos negócios, Tapscott e Willians afirmam que (2007), esta nova economia permite aos indivíduos colaborarem com os processos de inovação sem, necessariamente, pertencerem a uma determinada empresa. Como exemplo, podemos citar a montadora de automóveis BMW, em que o consumidor pode colaborar com o processo de desenvolvimento dos veículos da empresa, através de colaborações para a configuração do veículo. Este processo em que o consumidor colabora com a construção do produto, os autores denominam *prosumer*. De acordo com Tapscott e Willians o termo *prosumer* refere-se ao consumidor que colabora com a inovação e desenvolvimento de produtos em empresas abertas.

É importante ressaltar que, a experiência do *prosumer* só é possível em empresas que são abertas ao processo de colaboração, sobretudo, a colaboração externa, haja vista que o modelo de negócios capitalista tem no segredo industrial um de seus principais preceitos.

Contudo, é importante ressaltar que, a experiência do *prosumer* em empresas abertas, a qual os autores se referem como um processo “natural” nesta nova economia enfrenta diversas barreiras no modelo capitalista, tais como a competitividade, a proteção ao segredo industrial, e, sobretudo, o fato de que a colaboração no processo de inovação requer conhecimento específico e o dispêndio de tempo por parte dos consumidores, que nem sempre estão dispostos a fazê-los. Desta maneira, esta forma de colaboração ainda nos parece um tanto utópica para o modelo de organização capitalista, pois fere preceitos básicos como o lucro, que advêm da competitividade.

Até então, as relações econômicas eram pautadas pela materialidade e por relações menos dinâmicas com seus públicos. O modelo negócios de capital fixo cede espaço ao capital pós-moderno, baseado na informação e no conhecimento. Conforme Gorz (2003, p.143): “na era informacional, o conhecimento passa a ser o principal elemento do capital de uma organização, propulsor do desenvolvimento desse modelo econômico”.

Mas, somente a partir de meados da década de 90 com o advento da internet essas mudanças se acentuaram, pois a internet não está circunscrita somente às questões relacionadas à comunicação e a informação, ela afeta de forma geral tanto economia quanto à política. De acordo com Castells (2003), a Internet não é uma simples tecnologia de comunicação, mas o epicentro de muitas áreas sociais.

O desenvolvimento da rede e a instauração das redes sociais digitais permitiram que as empresas, a exemplo do que vinha acontecendo na relação entre os indivíduos, experimentassem uma nova prática de relacionamento com seus públicos, através das apropriações das redes. Essas apropriações das redes pelas empresas podem ocorrer em diversos níveis, tanto para gerenciar o seu público e conhecê-lo melhor, em práticas como a gestão de relacionamento com clientes aplicado à rede.

Entretanto, as empresas procuram se apropriar da rede como se ela fosse um meio hierarquizado, o que de fato ela não é. A Internet é um meio descentralizado, ou melhor, uma rede distribuída. E, a fim de aclarar epistemologicamente o nosso trabalho, é importante lembrar que, para alguns pesquisadores a Internet pode ser considerada uma rede descentralizada, para outros, como Baran (2009) ela é uma rede distribuída, por sua ausência de centralidade e de controle. Neste estudo adotaremos a Internet como uma rede distribuída, por entendermos que esse conceito traduz melhor a ideologia inicial da rede.

Partindo dos conceitos de rede ideal de Paul Baran (apud Barabási, 2009 p.131) resgatado por Barabási temos que “a topologia da internet é pré-requisito para projetar ferramentas e serviços que ofereçam uma infraestrutura de comunicação rápida e confiável. Conquanto seja uma obra humana a Internet não é concebida em termos centralizadores.” Desta forma, temos que para Barabási compreender esta topologia é fundamental para entendermos a forma de articulação da comunicação e sua estrutura de poder. Baran teve seu projeto de Internet interrompido no início pela Arpanet que procurava criar uma rede onde o controle fosse possível, porém como nos diz o autor, a evolução natural do sistema levou ao modelo pretendido por Baran no início uma rede distribuída de poder. Barabási aproxima a Internet, do campo da biologia, ao fazer um paralelo com ecossistemas e organismos vivos, trazendo conceito de evolução como um ser vivente.

Mas, para que as apropriações das redes sejam eficazes, é necessário antes de tudo, que as empresas compreendam que a eficácia dessas apropriações perpassa pela questão da cultura organizacional. Segundo Beckhard (1972) apud Chiavenatto (1998), “cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação de relacionamentos típicos de uma determinada organização”.

Podemos considerar a cultura organizacional reflete o modo de agir institucional de uma empresa, e está relacionada aos pressupostos psicossociais, que são eles: normas, valor, recompensa e poder.

O uso eficaz das redes depende da transformação da mentalidade empresarial de seus dirigentes, porque, enquanto as organizações tentarem se utilizar das redes de forma descendente, suas ações serão inócuas. Ainda não temos estudos empíricos aprofundados que comprovem quais as ações são as mais eficazes para a rede, mas, certamente, sabemos quais não são, ou seja, aquelas em que o poder é centralizado.

As apropriações das redes sociais na Internet ultrapassam as questões de tecnologia. O uso eficaz das redes está relacionado a diversos aspectos, dentre eles as questões culturais e sociais, e, compreender as redes, talvez, não seja algo tão simples, é, sobretudo, uma tarefa transdisciplinar que requer conhecimento de diversas disciplinas de diferentes áreas do saber.

Deste modo, dos referenciais teóricos que serviram de fonte podem se citar Castells em sua celebre obra *Sociedade em Rede*, Pierre Levy prefigurando a grande revolução provocada pelas TIC, Recuero com seu estudo sobre redes sociais na Internet, Zuffo com o conceito de economia informacional entre outros. Usam-se outros críticos de ligações dos pressupostos transdisciplinares da economia, da gestão administrativa, da informação e da comunicação.

A estrutura da dissertação se divide em três capítulos: O primeiro – *Desenvolvimento Econômico e Tecnologia* - trata sobre as relações entre a tecnologia da informação e a economia como sistema; sinalizando como as TIC corroboram para a consolidação de uma nova estrutura no modelo de negócios. No segundo capítulo discute-se sobre as redes sociais digitais e como estas interagem com as empresas, sobretudo, aquelas que fazem parte do componente de comunicação e informação. Por fim, no terceiro capítulo, realiza-se um estudo de caso com o intuito de provar a “eficácia” dessas apropriações que as empresas realizam nas redes sociais digitais.

Considera-se a Vivo como uma empresa do mercado das telecomunicações que tem mostrado uma alta performance na concepção, evolução e projeção de produtos culturais.

Considerações finais e bibliografia reforçam questões relativas aos resultados e às fontes informacionais que serviram de base para demonstrar como as redes sociais digitais se constituem no espaço ao intercambio de experiências – um novo modo de se relacionar e de negócios destacando aquilo que veio a se chamar “sociedade da informação” da era digital.

2. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLOGIA

Este capítulo trata das relações entre a economia e a tecnologia da informação, sinalizando como as TIC corroboram para a consolidação de um novo modelo de negócios. Para tanto, iremos avaliar as transformações dos modelos econômicos vigentes no transcorrer da história da sociedade contemporânea, partindo da base da economia industrial seguindo até uma reflexão sobre a economia em rede.

A fim de aclarar a questão que se discute neste capítulo – o quanto o desenvolvimento econômico está imbricado às novas tecnologias da informação; num primeiro momento discorreremos sobre as transformações dos modelos econômicos a partir da economia material - economia industrial -, até a consolidação de um novo modelo de negócios, baseado na tecnologia e na informação. Faremos uma análise sobre a definição de conceitos econômicos importantes, como valor e produção, a partir de pensadores de correntes teóricas sinérgicas ou não, para que desta forma possamos consubstanciar o nosso pensamento acerca de um novo modelo de negócios.

Em seguida, o estudo abarca uma análise sobre as empresas instauradas na nova economia – economia em rede. Nesta etapa discorreremos sobre a influência da tecnologia e da informação na consolidação deste novo modelo de negócios e, o quanto os conceitos econômicos passam a ter outra ressignificação. Conforme Zuffo (2010) a adesão a essa nova economia passa pela capacitação da população para esse novo cenário econômico, sendo assim, nos parece claro a importância de se analisar a influência das TIC na economia a partir de um recuo histórico, pois desta forma podemos aclarar questões pontuais neste trabalho.

2.1. Economia industrial e Economia em Rede

Quando nos propomos a fazer uma reflexão sobre a relação entre a economia, as suas instituições e as redes sociais, obrigamo-nos a refletir sobre o processo histórico em que podemos notar a imbricação da economia com as relações sociais instauradas.

Vejamos, quando a escrita era restrita ao clero na idade média e Gutenberg ainda não havia desenvolvido sua prensa, o conhecimento era dividido entre o popular, com seus mitos, lendas e fábulas transmitidas oralmente e o conhecimento erudito, religioso que era restrito a certos estamentos eclesiásticos. Com a nova tecnologia da imprensa o livro passou a ser um bem mais acessível, o conhecimento pode ser então apreendido pela burguesia em

ascensão. O movimento iluminista que se seguiu dando origem as mais notórias universidades difundiu seus saberes e ampliaram o conhecimento a partir de uma perspectiva cartesiana, fragmentando-o em diferentes campos do saber, disciplinas que neste movimento de especialização e aprofundamento se desenvolveram.

Segundo Bauman (2001) o individualismo moderno é fruto deste pensamento cartesiano, do entendimento do darwinismo como sendo uma competição individual dentro da espécie. Porém, com o avanço das tecnologias de comunicação e informação, o advento dos meios massivo de difusão (jornal, rádio, TV) e a lógica da economia de mercado procurando vender seus produtos a todos para garantir lucratividade, a informação e a comunicação começam a atingir uma nova classe social, antes isolada do conhecimento ou informação.

Como nos fala McLuhan, os meios de comunicação precisam ser entendidos dentro da cultura em que eles são inseridos, e das apropriações que cada sociedade faz destes meios. Em especial nas sociedades que demoraram em assimilar a industrialização e seus meios de comunicação massiva tiveram maior contato com a cultura oralizada e, por conseguinte, tem uma diferente leitura destes meios.

Desta forma, podemos inferir que, quando se instaurou a Internet em países subdesenvolvidos, existe para McLuhan uma maior facilidade na linguagem que esta ferramenta propicia. Suas características de linguagem colaborativa e cooperativa estão mais recentes no âmago dessas comunidades. A individualidade própria da modernidade se vê obrigada a ceder espaço para a coletividade, e para a cooperação entre esses indivíduos. O sucesso de um passa a implicar no sucesso do outro. Como nos afirma Morín em seu livro “Os sete Saberes Necessários”, é preciso entender o conceito de Terra Pátria, onde todos estamos de certa forma conectados.

Deste modo, concluímos que, as empresas precisam rever seus modelos e suas pretensões de sucesso ao seguir o modelo darwinista, pois o modelo darwinista não nos aponta que sobreviverá ou irá se sobressair o mais forte, mas sim, àquele que conseguir se adaptar mais fácil ao meio e, neste momento o que vivenciamos é um momento de transição e de adaptação. Conforme Tapscott e Willians (2007), neste novo modelo de negócios instaurado pelo advento das novas tecnologias da informação irão sobreviver as empresas abertas, àquelas que forem capazes de potencializar a informação. O desenvolvimento das empresas dependerá da capacidade delas de se adaptarem as novas tecnologias e a esse novo modelo de organização social e econômico. Porém, é preciso fazer algumas ponderações acerca do pensamento dos autores, pois nos aparece um tanto inexequível a

idéia de que uma empresa seja complemente aberta no modelo capitalista, haja vista que neste modelo de organização o segredo industrial é um elemento vital para gerar competitividade.

Segundo Castells (2003, p.43) “a tecnologia não determina a sociedade, nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica”, contudo, a tecnologia serve como ferramenta para a sua interpretação. O desenvolvimento de uma sociedade pode ser entendido a partir da sua tecnologia como processo evolutivo.

Para empreender essa análise, que busca refletir sobre o vínculo que se estabelece entre desenvolvimento econômico e tecnologia, e, por conseguinte a instalação de um novo modelo de negócios, nós a faremos a partir de um recuo histórico a partir da economia industrial - material, a fim de compreender melhor as relações socioeconômicas e as suas imbricações com a tecnologia, desde o início do processo de consolidação da economia enquanto disciplina e, posteriormente analisaremos a nova economia – economia em rede instaurada na sociedade contemporânea

Para estabelecer uma análise acerca da economia industrial, optamos por iniciar esse trabalho a partir de Adam Smith, devido ao seu texto fundante da economia “A Riqueza das Nações” (1996), em o autor procura estruturar um pensamento econômico a partir da base materialista, do trabalho abstrato e quantificável.

A importância de se empreender este recuo a partir de Smith é importante, sobretudo, para que possamos compreender as diferenças de um modelo econômico baseado na materialidade – economia industrial –, em contraponto a essa nova economia alicerçada na tecnologia e na informação, em que o valor das coisas é atribuído em função do intangível.

Tanto no modelo de negócios baseado na economia industrial, ou na economia em rede, sustentada pela informação e pelas novas tecnologias da informação, há questões que são determinantes para compreensão das diferenças entre estes dois modelos e suas evoluções, dentre eles, podemos destacar a noção de valor e de produção.

Conforme Smith (2003), a atribuição de valor das coisas está diretamente ligada ao trabalho despendido para a sua fabricação, e o valor de qualquer coisa deveria ser estabelecido em função do tempo e da quantidade de homens necessários para sua fabricação, sendo assim, um objeto sem muito uso, ou com pouca tecnologia empregada poderia ter mais valor devido ao trabalho empregado.

Ao se aprofundar em suas pesquisas sobre a atribuição de valor, Smith constatou que a divisão do trabalho se consistia num fator preponderante para a força de produção e

acumulação de riquezas, e afim de aclarar o seu pensamento, ele tomou como exemplo uma fábrica de alfinetes, em que cada funcionário executava parte da confecção do produto.

“Esta divisão de trabalho gera incremento a produção à medida que são introduzidas, ou seja, quanto maior a divisão de trabalho, maior o nível de especialização dos empregados, o que segundo o autor resulta em maior desenvolvimento econômico”. (SMITH, 2003, Cap. I, p. 42)

Ou seja, quanto maior a divisão de trabalho, maior será a produção e acumulação de riquezas, pois a divisão de trabalho, segundo o autor gera ganho para a produção.

De acordo com o autor, o desenvolvimento das nações está diretamente relacionado à divisão do trabalho. Em nações mais desenvolvidas a divisão de trabalho é mais acentuada, gerando riquezas para o país. Por outro lado, em nações mais pobres um único indivíduo executa aquilo que muitos executam em países mais ricos, ou seja, em países ricos onde há uma maior divisão de trabalho, e isso torna os empregados mais especializados em suas funções, possibilitando a celeridade na linha de manufatura e por consequência uma maior produção de riqueza.

É importante aqui se fazer um parêntese em nosso recuo histórico, para que possamos reenfatizar a importância do pensamento do autor, dentro do contexto atual no qual esta pesquisa está inserida, acerca do desenvolvimento dos países e a especialização do trabalho, em que as novas tecnologias exercem papel fundamental. Conforme Chesnais (1996) a relação tecnologia e capital-trabalho, deve ser analisada a partir do contexto das oportunidades gerada pela tecnologia, sobretudo, pelas novas tecnologias da informação, que, por sua vez requer um grau de especialização.

Embora Smith não tenha empregado o termo tecnologia quando abarca seu pensamento sobre a especialização do trabalho, nos parece claro que o seu domínio e o seu emprego são fatores estruturantes para o desenvolvimento econômico.

O pensamento de Smith concentrou-se em procurar efetuar uma análise sobre o desenvolvimento econômico através da autorregulação do mercado, para o autor a produção de bens materiais e o seu consumo estão relacionados diretamente com a relação oferta *versus* demanda. Essa autorregulação entre demanda e oferta, constitui-se no pressuposto básico da teoria de Smith, conhecida como “a mão invisível”. De acordo com o autor, o mercado se autorregula, buscando o seu próprio equilíbrio, e desta forma, não é necessário a interferência do estado na economia, ou então, essa interferência deva ocorrer o mínimo possível.

O pensamento de Smith influenciou bastante outros pesquisadores sobre a análise da economia e as relações sociais em sua época e, um dos economistas mais relevantes influenciado por Smith foi Jean B. Say.

Say também era um considerado um fisiocrata e, algumas de suas idéias convergiam ao pensamento de Smith, porém, no que tange à atribuição de valor o pensamento de ambos divergiam.

Para Say o valor das coisas está condicionado ao seu valor de uso, e, por conseguinte a acumulação de riquezas é interdependente a capacidade humana de produzir coisas úteis para satisfazer suas necessidades.

A exemplo de Smith, Say também acreditava que o mercado se autorregulava, encontrando o equilíbrio através da criação de produtos e do seu consumo. Esse equilíbrio proposto em sua teoria ficou conhecido como a “lei de mercado” também conhecida como “lei de Say”, aliás, aplicada até os dias atuais.

Essa lei tinha como base a idéia central de que, a criação de um novo produto gera uma nova demanda, e que a criação de um novo produto e de sua demanda movimentam não somente o seu mercado, mas também o de outros produtos, pois a partir do momento que um cidadão vende um produto, ele tem moeda para adquirir outro produto de sua necessidade, e isso acaba gerando um ciclo econômico.

A sustentação desse ciclo econômico segundo Say dava-se através do fluxo de capital, pois à medida que as famílias forneciam força de trabalho (mão de obra) para a execução de atividades de produção, e, por conseguinte as indústrias pagavam por tais serviços, as pessoas podiam com os seus pagamentos, ou seja, seus salários, adquirir produtos e com o pagamento desses o ciclo da economia se regulava. Porém, a partir de determinado momento a produção de bens físicos passou a ser maior do que o consumo, pois os indivíduos compravam somente aquilo que era de sua necessidade, gerou-se então um excesso de produção, o que acabou contribuindo para a eclosão da crise de 1929.

Quando Smith e Say nos falam sobre valor, divisão de trabalho, produção de coisas úteis e a geração de riquezas, podemos inferir que, de forma intrínseca ao desenvolvimento econômico está relacionado à tecnologia, pois o desempenho do processo de manufatura envolve o emprego de tecnologia.

A noção de valor atribuído as coisas, tendo o trabalho como seu principal elemento também fora ponto de partida para o pensamento marxista, embora Marx (1988) considere que o pensamento de Smith pareça bastante ingênuo, principalmente quando ele aborda questões que dizem respeito à produção, há pontos que podemos considerar convergentes no

pensamento de ambos; tomemos como exemplo a questão do valor atribuído as coisas e ao trabalho: de acordo Smith (2003, Cap. III, p. 285): “há dois tipos de trabalho: o trabalho produtivo, que é aquele que produz valor, e o outro é o trabalho improdutivo, que não agrega valor”. Fazendo uma analogia ao modelo econômico atual, regido pela informação, poderíamos concluir que, o capital intelectual pode ser considerado como principal vantagem competitiva à medida que agrega valor e cria vantagem diante da concorrência.

Já para Marx (1988), o que o trabalhador vende para o capitalista não é o seu trabalho propriamente, e sim a sua força de trabalho, sendo o “dispêndio de força de trabalho” o que confere valor às mercadorias. Considerado sob esse aspecto, Marx (*idem*) denominou o trabalho criador de valor como “trabalho abstrato”.

Nesse sentido o pensamento dos autores parecem convergir, pelo menos, no que diz respeito à atribuição de valor as coisas, embora com abordagens distintas, visto que Marx tem uma visão crítica quanto ao pensamento de Smith sobre a os meios de produção.

Para Marx, a idéia do individuo isolado, produzindo fora da sociedade parece ser um pensamento impróprio ao capitalismo, e que não exprime a realidade encontrada nesse sistema de produção.

Contudo, é fundamental que façamos um parêntese para compreender melhor a contraposição de Marx em relação ao pensamento de Smith e de sua corrente teórica, pois para Marx o individuo está inserido dentro de uma sociedade e que seus meios de produção nela estão inseridos. E, considerando o nosso objeto de estudo, e a estrutura de um modelo de negócios baseado numa sociedade em rede, o pensamento de Marx se faz atual e crucial para compreender as relações capitalista estabelecidas neste novo modelo de negócios.

Segundo Marx (*idem*) há uma distinção fundamental entre trabalho e força de trabalho, sendo que, o que o trabalhador vende é sua força de trabalho. O entendimento deste conceito é fundamental para compreender os fatores estruturantes desta nova economia, que, é, por sua vez, alicerçada na informação, em que a noção da força de trabalho está vinculada ao intangível.

De acordo Marx (*ibidem*) a compra da força de trabalho é como a compra de qualquer mercadoria para o capitalista que dela se apropria. Porém, há uma questão latente nessa discussão que envolve, inclusive, o conceito de mais-valia de Marx: como quantificar o trabalho intangível, resultante da apropriação do capital intelectual pelas empresas, sobretudo, no domínio das novas tecnologias? O capital intelectual nesse novo modelo de negócios passa a ser a principal vantagem competitiva.

Entretanto, em detrimento ao objeto deste estudo, neste momento não vamos adensar o nosso conhecimento sobre as questões conceituais de Marx, e sim procurar avançar a nossa pesquisa para compreender o imbricamento entre o emprego da tecnologia no desenvolvimento econômico. Nesse sentido, o pensamento Joseph Schumpeter se faz fundamental, pois no campo das ciências econômicas ele foi um dos principais precursores desta discussão no último século.

O pensamento de Schumpeter se consubstanciava na idéia da destruição criativa, que, segundo o autor a economia avança a partir de novas implementações tecnológicas e, para que essas possam ocorrer é necessária uma evolução dos processos tecnológicos anteriores.

Diferentemente dos economistas clássicos, que explicam o capitalismo a partir do crescimento da população, do aumento da produção e do acúmulo de recursos, Schumpeter atribui que a variável que determina o desenvolvimento econômico é o papel da tecnologia na sociedade. (TIGRE, 2006)

Em duas de suas principais obras: *Teoria do Desenvolvimento Econômico (TDE) e Capitalismo, Socialismo e Democracia (CSD)*, Schumpeter aborda as causas da mudança econômica e os impactos da evolução do capitalismo. (HEERTJE, 2006)

Na TDE, Schumpeter analisa a vida econômica lançando mão do artifício do mecanismo de análise do “fluxo circular” estabelecendo que esta transcorra monotonamente, tendo em vista que cada bem produzido encontra seu mercado, período após período. Contudo, a produtividade ainda será incrementada gerando crescimento, em razão das mudanças tecnológicas contínuas na função de produção e os aperfeiçoamentos no processo de trabalho. (COSTA, 2006)

Cabe destacar, entretanto, que o fluxo circular não é o que dá origem a mudanças econômicas substanciais, pois os negócios foram realizados no passado, ou seja, as inovações transformadoras não podem ser previstas *ex ante*. Assim, a evolução econômica provém das inovações, das diferentes maneiras de combinar e alocar os meios de produção. (IBID)

Em seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, o autor avalia a evolução do capitalismo, estabelecendo que este caminha em direção ao socialismo não pelas suas contradições, mas pelas suas virtudes. O aumento da produção não é impedido pelo capitalismo, muito pelo contrário, o capitalismo pode elevar o nível de bem-estar da população. (COSTA, 2006)

Segundo Schumpeter, o ocaso do capitalismo não está relacionado às questões econômicas, mas está associado às questões socioculturais, sendo que em primeiro lugar

destaca-se a questão do desaparecimento do empresário inovador, que é substituído, à medida que a economia evolui, pelas ações rotineiras de equipes de especialistas alocados para esse fim. Em segundo lugar, revela-se o processo concorrencial, que elimina as pequenas empresas por grandes unidades produtivas, aniquilando a camada social que dá sustentação política ao sistema. Finalmente, em terceiro lugar, a formação de uma camada de intelectuais que hostilizam essa forma de organização social, criam uma atmosfera de rancor contra o capitalismo. (IBID)

A análise que Schumpeter estabelece sobre o processo concorrencial que elimina pequenas empresas pode ser facilmente exemplificado através das empresas de tecnologia. A Microsoft¹ é um caso clássico, onde pequenas concorrentes são praticamente aniquiladas, e fornecedores criam cluster em torno da líder para atender suas necessidades.

Porém, com o avanço da tecnologia, empresas como a própria Microsoft que trabalham com essa lógica se vêem obrigadas a repensar suas estratégias empresariais, pois com o advento das TIC e a instauração desta nova economia, o domínio da informação e do conhecimento dá a tônica a este novo modelo de negócios.

2.2. Economia, Tecnologia e Informação

A partir da segunda metade do século XX, em especial em meados da década de 90 devido ao advento da Internet, surge essa nova economia, aqui denominada de economia em rede. Para Castells (2003) essa nova economia instaura um novo modelo de negócios, baseado em uma economia conectada em rede, onde a informação se torna em uma das principais vantagens competitiva, e os negócios são desenvolvidos em uma escala global.

“O próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes, tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas” (CASTELLS, 2003, p. 39)

Entretanto, em nosso entendimento essas mudanças não são tão fáceis de serem absorvidas pelo mercado. Podemos explicar a nossa reflexão a partir de uma série de fatores, a saber: o processo de globalização ocorrido com maior veemência a partir dos anos 90, catalisado pela desregulamentação do setor financeiro e o incremento das TIC, de certa forma, ainda esbarra nas questões culturais, inclusive discutidas no âmbito deste trabalho. As empresas de países desenvolvidos exportam seus capitais para outras partes de globo, porém

¹ Microsoft foi condenada nos Estados Unidos a indenizar os cidadãos norte-americanos devido a sua lógica mercadológica. Steve Stiglitz, Nobel de Economia, foi o parecerista do caso.

esbarra na cultura local, o próprio uso das redes é conflitante ao pensamento vigente nas empresas de capital fixo, detentoras de estruturas centrais.

Segundo Chesnais (1996) o emprego das novas tecnologias possibilitou aos países desenvolvidos trazerem suas produções para locais mais próximos a eles, não precisando ir tão longe para fabricarem seus produtos e, o emprego destas tecnologias deixou a margem muitos países, centralizando o poder, e criando uma periferia.

Por outro lado, sabemos que foi graças à abertura do capital e a desregulamentação do setor financeiro aliadas ao avanço das TIC que ajudaram a conduzir este processo de consolidação dessa nova economia. Foi através das TIC que a economia mundial pode ser interligada, interligando diversos países e continentes e criando operações em escala globais, gerando uma expansão econômica numa velocidade jamais vista na economia de capital fixo. Através da Internet, organizações puderam expandir suas operações através do acesso a mercados em diversas partes do globo, bem como passaram a ter acesso a mercado de capitais, pois a Internet também colaborou para a transformação do mercado de capitais, permitindo o acesso para pequenos investidores, através da formação de clubes de pequenos investidores.

Entretanto, a despeito das condições políticas e financeiras favoráveis às mudanças, a integração de economias e o acesso ao mercado de capitais só foi possível graças às novas tecnologias, pois por meio delas transações financeiras são realizadas em poucos segundos, através de conexões que só é possível ao mundo virtual ditado pela Internet, devido à sua atemporalidade e quebra de barreiras geográficas.

De acordo com Silveira (2009), o avanço das redes, e por conseqüência o avanço das praticas colaborativas vem questionar uma teoria econômica que até então predominava no mercado: a teoria da firma, de Coase.

Segundo Coase (2009) só é possível se estabelecer no mercado se for através da hierarquia das firmas, pois é através delas que os custos de transação podem ser minimizados.

Diferentes técnicas são empregadas pelos agentes econômicos para exercer domínio sobre a informação e o conhecimento disseminados em ambiente social que muda rapidamente. Por isso, para superar essas dificuldades, reduzir custos inerentes à produção de bens destinados a mercados, os agentes optam por criar outra estrutura destinada a facilitar o tráfico negocial, organização essa que é a empresa, estrutura hierárquica em que se procura harmonizar esses diversos interesses, ao mesmo tempo em que diminuem o custo de transação. (COASE, apud SZTAJN, 2009)

Contraoendo ao pensamento de Coase, Benkler (2007) diz que a rede é distribuída, e nela não se faz necessário a presença de uma estrutura central. Conforme o autor, nessa nova economia não é preciso seguir os sinais de mercado ou a estrutura das firmas.

Porém, essa nova economia, aqui denominada de Economia em Rede, vem rediscutir as bases que estruturam a economia mundial após o advento das TIC.

Estamos testemunhando um ponto de descontinuidade histórica. A emergência de um novo paradigma tecnológico organizado em torno de novas tecnologias da informação, mas flexíveis e poderosas, possibilita que a própria informação se torne o produto do processo produtivo. (CASTELLS, 2003, p. 119)

Através do desenvolvimento das TIC, o aprisionamento da informação pelas empresas já não é mais possível, visto que a informação é constitutiva ao processo de produção, e decisiva para a inovação. Nessa nova era econômica, dependente da informação e do conhecimento, o êxito das empresas dependerá, e muito, das apropriações que elas farão dessas novas tecnologias. As apropriações podem ocorrer nos mais diferentes níveis, seja para estabelecer relacionamento com seus clientes, desenvolvimento de projetos sociais, ou ainda para incentivar o processo de colaboração entre seus funcionários.

Conforme Zuffo (2003) há uma tendência, sobretudo, no comércio eletrônico a abertura e a participação dos funcionários de forma colaborativa, principalmente no atendimento a clientes, contudo, alguns setores tenderam a procurar salvaguardar suas informações, entre esses setores, podemos citar o setor financeiro. Zuffo destaca que: (2003, p.146) “o objetivo de uma rede transparente é exatamente proteger as informações sem restringir o acesso à rede”.

Conforme o autor há um período de transição que passa da economia atual, baseada na produção, para uma nova economia, a quem ele denomina: *infoeconomia*. Para Zuffo, para a essa adesão a essa nova economia perpassa pela mobilização da população, ou seja, é preciso capacitar a população para esse novo cenário econômico colaborativo e interconectado.

Esse novo modelo baseado no trinômio economia, tecnologia e informação, que permite a instauração dessa nova economia, é caracterizado pelo incremento de novas tecnologias e, sobretudo, pelo crescimento do acesso a informação e pela interligação da economia através da rede. Essa “era informacional”, em que a informação e o conhecimento

desempenham papéis fundamentais nesse novo modelo econômico é, sobretudo, uma era marcada pela intangibilidade e pela estruturação da empresa em rede.

Conforme Rifkin (2007, p. 03) “a economia capitalista é fundada na própria idéia de troca de bens materiais nos mercados.” Conforme o autor, mercado é até então se configura como um lugar físico, geográfico.

Na nova era os mercados estão cedendo lugar para as redes, e a noção de propriedade está sendo substituída rapidamente pelo acesso. As empresas e os consumidores estão começando a abandonar a realidade central da vida econômica moderna – a troca de bens materiais entre vendedores e compradores no mercado. (RIFKIN 2007, P.04)

A economia capitalista baseada até então no material, passa a ceder espaço para intangível, para o imaterial. O modelo negócios de capital fixo cede espaço ao capital pós-moderno, baseado na informação e no conhecimento. Conforme GORZ (2003, p.143), na era informacional, o conhecimento passa a ser o principal elemento do capital de uma organização, propulsor do desenvolvimento desse modelo econômico.

A constituição dessa nova economia representa uma grande transformação para sociedade pós-moderna, pois no início do século tínhamos uma sociedade industrial, voltada para a produção de bens materiais, depois passamos para a era do serviço, e agora estamos assistindo ao surgimento de um novo modelo econômico, onde as empresas se estruturam em redes, conectando clientes, fornecedores, parceiros e demais atores do ambiente de negócios em que ela está inserida. Conforme Rifkin:

A mudança no comércio primário do espaço geográfico para o ciberespaço representa uma das maiores mudanças na organização humana e precisa ser entendida adequadamente, na medida em que traz consigo grandes mudanças na própria natureza da percepção humana e da comunicação social. (RIFKIN 2007, p.13)

Essas transformações nos remetem a uma nova releitura sobre as relações econômicas e os modelos de negócios. O intangível passa a ter maior valor no cenário econômico, temas como gestão de marca passam a ter maior repercussão e visibilidade, isso porque os relacionamentos da empresa com seus públicos passam a receber maior acuidade. Nesse contexto, a valoração das coisas passa a ser ponderada, principalmente, em função do intangível.

Na era dos bens materiais o valor das coisas era atribuído em função de aspectos tangíveis, como por exemplo, pelo trabalho necessário para sua produção, ou pelo o valor de

sua utilidade. Outro fator determinante para o sucesso das empresas nessa economia é fator custo, geralmente bastante oneroso em função dos processos produtivos.

Por outro lado, na economia em rede, caracterizada pelo processo contínuo de inovação, a evolução tecnológica é facilmente disseminada. Conforme Varian e Shapiro (2003) o seu custo está atrelado a sua criação e o seu desenvolvimento; porém o processo de reprodução tem um custo insignificante e a informação é disseminada a um custo zero.

Conforme Simon (*apud* Shapiro e Varian, 2003 p. 19) “a riqueza da informação gera a pobreza da atenção”. Para o autor o problema não é o acesso a informação, mas sim a sua sobrecarga, pois a dificuldade está em discernir aquilo que é relevante. Há uma abundância tão grande de informação que, muitas vezes se torna difícil apropriá-las e codificá-las em conhecimento.

Nessa nova era econômica, quanto mais reproduzido e compartilhado for o conhecimento menor será o seu valor, por outro lado, quanto mais conhecimento uma empresa tiver à sua disposição, maior será a sua vantagem competitiva. O processo de inovação perpassa dentre outras coisas, pelo processo de conhecimento compartilhado, questão que remete ao acesso à informação.

Nesse novo cenário alguns conceitos da economia material assumem um novo papel, de acordo com André Gorz (1996 p.83): “o Capital do Conhecimento quanto mais se propaga, mais útil se torna à sociedade, já o seu valor mercantil diminui com a sua propagação e tende a ser zero”. O conhecimento diante da perspectiva econômica assume papel ambíguo, pois ao passo que ele possibilita novas descobertas, novas invenções, essas mesmas invenções podem, por exemplo, diminuir o nível de emprego.

Gorz (1996, p.74) também ressalta a relação entre ciência e capital, o quanto ambos são interdependentes. A pesquisa privada tem como objetivo quase sempre permitir à empresa que a realiza erguer um monopólio do conhecimento que lhe proporcione um rendimento exclusivo. Entretanto, nesse momento não vamos nos ater a questão da relação perniciosa entre a economia-capital e a ciência, mas sim, sobre as questões que estruturam essa economia.

As relações de trabalho nesses novos tempos são marcadas pela abstração, ou por algo imensurável; os conhecimentos e os saberes vividos pelo empregado são valores intangíveis e inerentes a eles, dos quais as organizações não podem prescindir. Conforme Smith (1996), o valor das coisas deveria ser quantificado pela quantidade de trabalho

despendido para sua execução, agora já não pode mais sê-lo, pois os saberes são experiências únicas dos trabalhadores e que não podem ser tangibilizados ou estocados.

Essa economia estruturada pelo poder do conhecimento é sedimentada pelo intangível, pois os saberes são únicos, impossível de estocar e quantificar, e são resultantes da vida cotidiana, que apoiado nos conhecimentos constitui um capital inventivo possibilitando o constante processo de inovação.

A aplicação do conhecimento cria uma nova expectativa para economia, segundo Gorz (2003 p. 71): “o conhecimento abre uma perspectiva em direção à abundância, o que quer dizer igualmente, em direção a uma economia em que a produção, requerendo cada vez menos trabalho imediato, distribui cada vez menos meios de pagamento”. Conforme o autor se o conhecimento for cada vez mais compartilhado, o seu valor de perde e, por consequência haverá incremento financeiro à economia.

Contudo, é importante ponderar que, essa perspectiva aventada pelo autor parece algo bastante distante numa sociedade capitalista, em que a concorrência é um elemento central nesse modelo de negócios e, de tal forma, o compartilhamento de informações e de conhecimento não nos parece algo razoável.

Nesse contexto, o valor dos produtos tende a diminuir e causar cedo ou tarde a diminuição do valor monetário da riqueza total produzida, assim como o volume dos lucros. Isso em principio parece paradoxal, pois a economia consiste na gestão de recursos escassos, e o excesso de mercadorias pode gerar uma abundância, que, poderia acarretar a falta de liquidez no mercado.

Empresas buscam vez mais se apropriar do capital imaterial para o seu processo de inovação e desenvolvimento, setores como de P&D (pesquisa e desenvolvimento) ganham status e recebem verbas cada vez maiores para pesquisa. Nestes setores o processo de inovação se torna intenso devido à apropriação do conhecimento, que muitas vezes, conta com a colaboração do público externo.

A economia do imaterial tem no capital intelectual uma das mais importantes ferramentas para a construção de monopólios, e como tal o acesso a informação deve ser restrito para que a escassez possa assegurar a economia capitalista.

O fato é que, a informação é um bem de difícil controle e, portanto, difícil controlar o acesso a ela. As regras da economia da informação seguem os mesmos preceitos que as regras da economia do material, desta forma, é preciso determinar uma estratégia de preço, formas de distribuição e etc. Mas como determinar o valor de uma informação, como poderemos acumular ou “estocar” conhecimento.

O acesso ao conhecimento possibilitou aos Estados Unidos se tornarem a maior potência econômica do século XX, o desenvolvimento de pesquisas em centros universitários avançados, em muitas delas, subvencionadas pelo capital privado possibilitou ao país desenvolver tecnologias, que, de certa forma, tornou-se sua grande vantagem competitiva.

Até a segunda guerra mundial, os Estados Unidos ainda não ostentavam o título de maior economia do mundo com toda pujança que perdurou e perdura por décadas. Foi através das pesquisas e do desenvolvimento de novas tecnologias que lhe permitiu um maior e mais rápido desenvolvimento econômico.

O acesso a esse fluxo infinito de informações, de conhecimento e de saberes, marca uma batalha econômica em que grandes monopólios emergem. Assistimos ainda uma guerra importante nesse preâmbulo, a guerra pelo controle do padrão, onde a sociedade se torna refém de modelos de empresas que desenvolvem tecnologias e que aprisionam seus indivíduos em torno de seus serviços.² Empresas de tecnologia desenvolvem e distribuem seus softwares, tornando o mundo, de certa forma, prisioneiro de seus serviços, criando padrões inescapáveis.

Conforme Shapiro (1999, P.13), “se está lutando para compreender o que a Internet significa para você e para sua empresa, pode aprender muito como o advento do sistema telefônico há 100 anos”. Hoje, é verdade que temos um ambiente de negócios extremamente diferente daquele vivido há 100 anos, contudo, algumas certezas existem e elas são equânimes independentemente do período histórico, dentre algumas podemos inferir que, o acesso à tecnologia cria vantagem competitiva e gera desenvolvimento.

Neste sentido o acesso à tecnologia, sobretudo, a tecnologia da informação pode determinar o desenvolvimento de empresas e nações. Mas, a informação como toda e qualquer mercadoria tem seu custo, o difícil é valorá-la, haja vista se trata de algo intangível.

De acordo com Shapiro (1999, P.14) “a informação tem um custo alto para se produzir, e custa barato para se reproduzir”, para ficar mais claro, adotemos como exemplo a produção de um CD que pode custar muito caro, mas custa muito barato a sua produção. A retórica de Shapiro nos remete ao pensamento de Gorz, notamos que há uma dialogia entre os dois discursos, e constatamos que, segundo ambos informação e conhecimento são elementos vitais na nova economia, e são dificilmente aprisionados ou estocados.

² A Microsoft e seus softwares estabeleceu padrões em informática e os disseminou pelo mundo através de práticas mercadológicas, criando um aprisionamento em torno de sua tecnologia, que parece inescapável nesse novo modelo de sociedade.

Informação é uma abstração informal, que está na mente de alguém, representado algo significativo para aquela pessoa. Conhecimento é algo interiorizado, uma abstração interior de algo foi experimentado, vivenciado. Nesse o conhecimento não pode ser descrito, o que se descreve á a informação.” (SETZER, 2001, p. 10)

O aprisionamento causado pela guerra de padrão faz com que a informação se torne um bem cada vez mais valioso e, o mercado já não é mais epicentro dessa sociedade, essa sociedade da era informacional passa a se transformar numa sociedade de rede, não só de bens físicos, mas, sobretudo, do imaterial.

Conforme Shapiro (1999, p.18): “a informação pode ser considerada um bem da experiência”, e isso é verdadeiro tanto para os economistas, quanto para os profissionais de comercialização de produtos, porém o fato é que, a informação está acessível a todos, o problema reside em sua relevância da informação, isto é, o quanto torná-la relevante.

É através da tecnologia que a informação pode ser transportada e distribuída, e o avanço da economia atual é dependente dessas tecnologias, que tornam a informação fluida e barata. Com o advento da Internet o acesso a informação pode ser rápido e barato, e o custo de reprodução dessa informação é ínfimo se comparado aos custos de reprodução de bens materiais.

A informação pode ainda, ser usada para personalizar produtos e serviços para clientes, bem como para conhecê-lo melhor. A relação através da Internet permite que as empresas consigam filtrar melhor o perfil de seus clientes e desenvolver estratégias mais eficazes.

Outro aspecto a ser analisado no que diz respeito ao valor da informação, é o que Shapiro (1999) chama de efeito da rede. De acordo com esse preceito o consumidor tende a pagar menos por um produto de acordo com o número de usuários que estão utilizando àquele produto.

As relações até então experimentadas na era industrial que eram baseadas na troca de mercadorias passam a ser substituída por transações baseadas no relacionamento. Algo até então impensado na era dos bens materiais, e partir desse momento começam a surgir, empresas que oferecem gratuitamente seus serviços em busca da manutenção de relacionamento de longo prazo.

A configuração desta nova era, constitui uma sociedade em rede é marcada por fortes transformações em que a propriedade perde sua importância e, o mercado já não é o epicentro da sociedade capitalista. O capital intelectual passa a ser a principal força nesse

novo modelo de relação econômica, ter já não é mais relevante, o acesso se torna elemento vital.

De acordo com Rifkim (2001, p.08), “as transformações econômicas fazem surgir um novo comportamento do ser humano, moldado pelas novas regras sociais”. Ainda nesta perspectiva: “Os jovens da nova geração mutável sentem-se muito mais à vontade em dirigir negócios e engajar em atividade social nos mundos do comércio eletrônico e do ciberespaço” (ibdem)

A Internet, a cultura participativa e o surgimento das mídias sociais marcam esse período, em que a interatividade não está limitada à questão tecnológica, mas sim abordada também pelo aspecto social.

De acordo com Castells (1999, p. 43): ”todos estes problemas observados na era da internet, não são provocados por ela, Internet, mas sim por outros fatores sociais que a infloexclusão só corrobora”

Castells (1999) alerta para a importância de colocar esta ferramenta ao serviço de um modelo de desenvolvimento econômico e social mais justo. Para que se consiga esta mudança, será necessário evitar o comodismo em não querer participar e “desenvolver a nossa responsabilidade individual, como seres humanos informados e conscientes dos nossos deveres e direitos, com confiança nos nossos projetos, provocando uma mudança na prática das instituições governamentais, para que se exerça uma verdadeira e responsável democracia.

Conforme Castells (2003, p.324) “A *sociedade em rede* poderia representar essa possibilidade de participação e interação democrática, entre governos e cidadãos, na construção de um mundo melhor, concretizando a promessa do ideal Internet”.

Esta nova sociedade nos remete a um novo modelo de relação entre cidadão, mídia, governo e relações econômicas. A cultura participativa é muito mais do que um fenômeno tecnológico, ela é, sobretudo, um fenômeno social que precisamos compreender para que se possa se utilizar as novas mídias de forma mais eficaz.

De acordo com Henry Jenkins (2008, p.13) este conceito abarca os protocolos sociais, que moldam as relações da sociedade e os suportes midiáticos.

Vivemos numa era em que o surgimento de novas mídias e de novas tecnologias nos faz repensar a necessidade de estabelecer contatos com o consumidor de produtos midiáticos considerando todas as transformações econômicas ocorridas no último século até os dias atuais, de rever aquilo que tínhamos como modelo de negócios, pois certamente os paradigmas são outros. O imaterial se apresenta como principal ator hegemônico nesse

período, algumas empresas têm como seu principal ativo a marca, algo intangível, avaliado por aspectos imateriais que possam gerar negócios.³ Empresas estabelecem modelos de negócio até então nunca experimentado, em que a gratuidade de seus serviços é oferecida em busca de relacionamento contínuo.

A publicidade sempre exerceu papel importante no mundo capitalista, na sociedade do material, ajudando a construir grandes impérios empresariais, mas na era do imaterial ela assume papel sobrepujante, ajudando a construir símbolos e ícones desta nova sociedade e, não deve ser avaliada neste contexto apenas como elemento indutor ao consumo, mas, principalmente, como elemento que cria signos e símbolos que constroem esse novo mundo, o mundo do imaterial.

De acordo Kunz (*Apud* Gorz 2003): “A publicidade evoca símbolos e marcas como nunca fora visto anteriormente, e mais do que incitar a simples compra de objetos e aquisição de serviços, ela molda novos comportamentos e convida a sociedade a uma nova visão de mundo, vista por seus olhares”.

A comunicação sempre esteve presente nas relações econômicas desde a era do material, mas na Era da Informação e da Economia de Rede, ela aparece de forma onipresente, moldando um mundo em que as transformações ocorrem de forma célere, graças às novas tecnologias que a comunicação se apropria.

O sucesso das organizações dependerá, certamente, de quem souber construir relacionamentos de longo prazo, valorizando o intangível, e por consequência, de quem souber construir a riqueza imaterial, mas para tanto, é necessário adquirir a atenção do consumidor no mundo informacional, de difícil aferição e mensuração de esforços de comunicação.

A reestruturação do modelo econômico das empresas em economia em rede aponta para um cenário que até então não é totalmente conhecido. Sabemos que há um processo em andamento, mas qual o fim, como será de fato este novo modelo, ainda não temos todas as respostas, pois a Internet é algo ainda em expansão.

O êxito das empresas neste novo modelo econômico dependerá das apropriações que as empresas fizerem da tecnologia. Conforme Shapiro e Varian (1999, p. 14) “A tecnologia muda, as leis da economia não”. Segundo o autor os administradores, empresários e

³ A Google estabeleceu um modelo de negócio até então nunca experimentado, em que a gratuidade de seus serviços é oferecida em busca de relacionamento contínuo. Hoje, de acordo com a Consultoria Brand Finance sua marca é mais bem avaliada do mundo, constituindo em importante capital intangível.

executivos estão tão ávidos em se apropriar das tecnologias que se esquecem das questões econômicas.

Como exemplo, podemos citar o caso da Netscape: a Netscape que já foi a queridinha do mercado de ações fornece um bom exemplo de como os princípios econômicos podem servir como um sistema de alarme antecipado. Ao sabermos ao certo como evoluirá o software para visualizar as páginas da Web, mas que a Netscape está vulnerável porque seu principal concorrente, a Microsoft está, controla o ambiente operacional do qual o navegador Web não passa de um componente. (SHAPIRO E VARIAN, 1999, p. 15)

No caso específico da empresa Netscape estamos falando de uma empresa de comunicação que se apropria da tecnologia da informação e, que, de forma inexorável está “presa” a fornecedores de suportes hardware, pois no caso de empresas de softwares elas são dependentes dessas empresas, e o contrário também procede. Mas, o mesmo exemplo pode ocorrer em outros setores, visto que os empresários tem dificuldade em se adaptar a nesse novo contexto econômico.

Vivemos um período de intensa transformação no mundo econômico e, transformações implicam em resistência.

Os agentes econômicos estabelecidos e suas verdades estabelecidas tentarão postergar a introdução do “novo”, ameaça talvez à sua própria existência. Mudanças induzem insegurança: o “novo” e seus códigos de funcionamento ainda são desconhecidos, implicam em aprendizados, erros e acertos. Mas, mudanças também implicam na expansão dos conhecimentos existentes. (LASTRES E FERRAZ, 2003, p. 27-28)

As transformações ocorridas na organização da vida social decorrente do avanço das tecnologias de informação implicam em um processo de adaptação.

Entendemos que quando ocorrem problemas de transição de um modelo sistema produtivo, também são grandes as dificuldades econômicas, legal e social e adaptar-se. Tais dificuldades são consideradas tão importantes e radicais quanto às próprias inovações tecnológicas em que se baseiam. Mostra-se particularmente importante que diferentes segmentos das distintas sociedades conheçam e possam participar da decisão de quais caminhos trilhar, uma vez que possivelmente encontra-se em gestão o estilo dominante por uma fase inteira de crescimento e desenvolvimento econômico. S (LASTRES E FERRAZ 2003, p. 55)

A adaptação das empresas a esse novo contexto social afetado pelas novas tecnologias, que afeta todas as atividades sociais, incluindo a economia e o modelo de negócios vigentes será discutido em nosso capítulo 2 deste estudo.

Conforme pudemos observar no transcorrer do capítulo, as novas tecnologias da informação e da comunicação corroboram substancialmente para a consolidação de um novo modelo de negócios, em que as bases da economia industrial, baseada na materialidade são transformadas em função de uma nova dinâmica social.

A importância de se fazer um recuo histórico neste capítulo, a fim compreender as transformações nos modelos de negócios na história da sociedade contemporânea, parece-nos ter ficado plenamente justificada, principalmente, para aclarar as diferenças entre os modelos econômicos abordados.

No próximo capítulo discutiremos as estratégias das empresas neste novo cenário econômico, suas estratégias de apropriação destas novas tecnologias e, discutir a relação entre as estruturas e a cultura organizacional diante da estrutura das redes.

3. APROPRIAÇÕES DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS PELAS EMPRESAS

Neste capítulo são discutidas as mudanças na organização da sociedade, nas empresas, e, por conseguinte na cultura empresarial, potencializadas pela Internet e pelas novas tecnologias de informação e comunicação. Para tal, iremos definir a arquitetura da rede e entender melhor as apropriações das redes pelas empresas.

O capítulo está dividido em três partes, na primeira discorreremos sobre as mudanças na sociedade contemporânea potencializadas pela Internet e pelas TIC. Na segunda parte deste capítulo abordaremos o descompasso existente entre a topologia da rede e a estrutura das empresas, procurando aclarar as questões estruturais da rede e suas diferenças ou antagonismos em relação à cultura organizacional e a estrutura de poder nas empresas. E, na última parte abordaremos a empresa em rede.

3.1. Transformações sociais e econômicas potencializadas pela Internet e pelas Redes Sociais Digitais

Ao longo da história da humanidade diversas tecnologias tiveram papel preponderante nas transformações social e econômica ocorridas ao longo dos últimos séculos, dentre elas, a máquina à vapor, a eletricidade e a Internet. A eletricidade, por exemplo, foi sem dúvida uma tecnologia fundamental para consolidação do processo de industrialização na sociedade contemporânea, transformando de forma significativa tanto os processos de produção, quanto a organização social.

Para Castells (2003), a Internet pode ser comparada tanto a uma rede elétrica, quanto ao motor elétrico em função da sua capacidade de distribuir informação. Para o autor, se compararmos a eletricidade à Internet, talvez nenhuma tecnologia tenha afetado tanto a vida social e econômica como a Internet em nossa época. Para Levy (2000), a revolução provocada pelas TIC, só pode ser comparada com o advento da escrita.

O desenvolvimento da Internet em meados da década 90 colaborou para uma profunda e intensa transformação que reconfigurou não somente a vida social entre os indivíduos, mas também o mundo dos negócios, corroborando para a consolidação de uma nova organização social e econômica baseada em rede.

Conforme nos aponta Lima (2008), é importante lembrar que, a historicidade das redes sociais conectadas data antes desse período (anos 90). No final da década de 70 a primeira rede colaborativa, na lógica P2P⁴ - uma rede sem centro onde indivíduos trocam informações sem um núcleo central. Já na metade da década de 80 surge a Well, uma rede de distribuição de conhecimento, mas especificamente sobre o tema educação, e que fora inspirada na Whole Earth'Letronica , a comunidade virtual mais antiga do mundo, segundo a revista Wired.

O surgimento desta nova forma de organização social em rede baseada e nas interações mediadas por máquinas computacionais, envolvendo indivíduos e empresas consolida um novo processo de vinculação social e aumenta as possibilidades de otimização do fluxo de informação e de conhecimento.

Esta consolidação das redes foi possível devido ao comportamento humano e da sua necessidade de viver em grupo.

A configuração em rede é peculiar ao ser humano, ele se agrupa com seus semelhantes e vai estabelecendo relações de trabalho, de amizade, enfim “relações de interesses que se desenvolvem e se modificam conforme a sua trajetória. Assim, o indivíduo vai delineando e expandindo sua rede.
(TOMAEL, 2005, p. 95)

Segundo a autora, as redes sociais representam as formas de interações e vinculações dos indivíduos dentro de uma sociedade. Por outro lado, conforme Watts (2009), as redes sociais podem ser entendidas a partir de duas abordagens: a primeira analisa o tema a partir da questão estrutural, avaliando os laços que ligam os membros da rede; a segunda analisa as redes a partir de sua estrutura social, observando a posição social que cada elemento ocupa dentro da rede.

Enfim, as redes sociais, sejam elas as redes mediadas por computadores ou não, representam vinculações sociais entre indivíduos, acelerando o processo de fluxo de informações e construção de conhecimento compartilhado, colaborando para estruturação de uma nova organização social.

Conforme Castells (2003) essa nova forma de organização social e econômica só foi possível graças ao advento das TIC, por outro lado há teóricos, tais como Paul Virilio, que adotam uma posição mais crítica em relação à Internet e sua capacidade de estruturação

⁴ P2P designa a lógica onde os indivíduos compartilham conteúdos, sem necessariamente estar preso a um nó central, c Conforme a lógica do *broadcasting*

social. Virilio considera a Internet como um acidente total, não um acidente natural, conforme nos diz:

Estou trabalhando há anos sobre o tema museu dos acidentes, considerando que o século XX, desde o “Titanic”, é o século dos acidentes não naturais, é claro, mas dos artificiais. A Invenção de um objeto técnico como o navio é a invenção do naufrágio. Mas este acidente corresponde às condições da época dadas, o que indica tratar-se de um acidente local. Com a *teletecnologia*, a informática, a telemática, inventa-se um objeto global, e não mais local, que tem a potencia de acidente total, ou seja, um acidente espontâneo e global. O *crack* financeiro asiático mostrou que a política econômica é, como se diz, globalizada. (VIRILIO, 2010)

Segundo o autor, a Internet representa um acidente total em potencial, haja vista a sua capacidade de conexão e interação entre seus atores, podendo levar à uma catástrofe tanto do ponto de vista social, quanto econômico.

Contrapondo ao pensamento de Virilio, encontramos outros pensadores que destacam a Internet como ferramenta para uma nova forma de vinculação social, dentre eles, Augusto de Franco:

as redes são instrumentos que possibilitam as pessoas reconfigurarem suas relações através do espaço virtual”, contudo é importante ressaltar que, os computadores que mediam as redes sociais conectadas na Internet devem ser considerados como ferramentas, pois na verdade as redes sociais não apenas os softwares e aplicativos, mas sim constituídas por pessoas. (FRANCO, 2009)

Conforme pudemos observar, o desenvolvimento da Internet no final do século XX possibilitou o avanço das redes sociais através das mediações feitas por computadores, afetando tanto o mundo dos negócios, quanto os vínculos sociais, mas é importante esclarecer que, a despeito da importância das tecnologias de informação e de comunicação neste processo de transformação socioeconômico, o seu sucesso, ou seu poder de transformação só foi possível porque o homem sempre teve propensão a viver em rede.

Nas redes o indivíduo estabelece a sua identidade e sua função social, como afirma Tomael (2001). As redes possibilitam a otimização do fluxo de informação e conhecimento através do compartilhamento entre indivíduos, apesar dessa potencialidade de troca e compartilhamento, ela só se dará no entendimento de suas características pelas empresas e demais instituições, que hoje ainda tentam manipulá-la, dirigi-la, controlá-la, como afirmam Lessig (1999) e Castells (2003). Sendo assim, podemos entender que, o que está em jogo não é a Internet em si, ferramenta, lócus, mas sim as apropriações sociais dadas a esta.

Lessig (1999) ao afirmar que o ciberespaço não tem natureza, tem somente códigos de softwares e hardwares que o fazem como ele é. Esses códigos podem criar um lugar de liberdade ou de controle rigoroso. Sob a influência do comércio, está se tornando um lugar cada vez mais regulável onde nossos comportamentos são muito mais controlados do que no espaço real, mas compete a nós mesmos escolhermos que tipo de ciberespaço que queremos e quais liberdades irão garantir.

Castells (2003) aborda esta relação entre empresas e internet dizendo que foi a partir da década de 90 que as empresas comerciais invadem a Internet, trazendo consigo sua cultura individualista, afinal como nos diz o autor, no mundo empresarial “o individualismo é a regra: assim, deixados sozinhos consigo mesmos, os empresários usam sua dose extra de adrenalina para acelerar seu impulso de destruição criativa, que acaba por levar à criação destrutiva” (CASTELLS, 2003,p.52). Estas características próprias das empresas modernas jamais podem aceitar um mundo baseado na cooperação, criação coletiva e aberta, na liberdade de uso e fluxo de informações que são hoje a base de seu negócio, mas não podem ser desconsideradas ao analisarmos o embate de forças dentro das redes e suas apropriações como nos ressalta o autor, “mas sua contribuição foi/é indispensável à dinâmica cultural de múltiplas camadas geradas pelo mundo da internet” (CASTELLS , 2003 , p.53). Esta consideração do autor nos faz refletir sobre o antagonismo que se reflete no pensamento de alguns autores trabalhos nesta pesquisa que defendem as empresas abertas como paradigma nesta nova economia, contudo, é importante ressaltar que, no modelo capitalista a empresa aberta nos parece algo bastante distante, pois a competitividade é a tônica deste modelo de negócios, embora tenhamos alguns poucos exemplos esta prática.

Como diz Lessig (1999) em seu livro, “*Code and Other Laws of Cyberspace*”, O governo e o mercado estão mudando a rede, de um lugar totalmente desregulado para um lugar altamente regulado. O autor diz ainda que a Internet pode ameaçar nossa privacidade, a liberdade de expressão e as inovações se não forem corretamente estudadas pelas cortes e legislaturas. Acredita que é falsa a crença de que o ciberespaço não pode ser regulado e que em sua essência é imune aos governos.

Segundo Marteleto (*apud* Tomaél, 2001, p.72), as redes sociais representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. A autora ressalta ainda que, “só nas últimas décadas o trabalho pessoal em redes de conexões passou a ser percebido como um instrumento organizacional, apesar de o envolvimento das pessoas em redes existir desde a história da humanidade.”

A nova organização social e econômica, instituída a partir do surgimento das TIC é configurada pelas redes, possibilitando inclusive que indivíduos e empresas aumentem seu capital social por meio da esfera *on-line*. As redes sociais mediadas por máquinas computacionais representam o ambiente propício para a troca de informação e de conhecimento. Através delas o conhecimento e a informação podem ser compartilhadas mais facilmente.

O avanço da Internet e das redes sociais conectadas significou uma evolução tanto na *práxis* social quanto na economia, que, a partir do final do século XX, assistiu ao emergir de novo modelo econômico, em que as TIC são ferramentas essenciais nesse processo de transformação.

Essa evolução significa que as interações entre pessoas, tanto no que tange à vida social quanto à interação entre empresas como nos coloca Castells (2003), são mais fluidas devido à velocidade da Internet e à inexistência de barreiras geográficas, permitindo que empresas e pessoas se relacionem em qualquer lugar e em qualquer momento.

A disseminação da Internet no final do século XX possibilitou que os indivíduos ampliassem suas relações com os outros indivíduos e com as empresas. Até então, as vinculações, tanto entre indivíduos, bem como entre as empresas e seus públicos, poderia se dar ou na relação interpessoal de um para um, ou através dos meios de comunicação massivos de um para muitos. A partir de então, instaura-se um novo modelo comunicacional de muitos para muitos, como afirma Castells (2003) e Levy (2000)

Na Internet, ao contrário, esse capital social pode ser maximizado, visto que por meio da Internet, uma empresa ou pessoa pode aumentá-lo substancialmente por meio dos diversos links, o que amplia o seu grau de conectividade⁵.

Segundo Guimarães (in Campello): “Ela mudou e continua mudando a forma de contato entre pessoas, a forma de fazer negócios e a comunicação entre clientes.” (CASTELLS, 2003). “Pela primeira vez há uma capacidade de comunicação maciça não midiaticizada pelos meios de comunicação de massa”, conforme Castells (2003)

Sobre a evolução das redes e a consolidação de uma nova forma de organização social, aceitando como referência a não neutralidade da ciência, podemos de forma análoga inferir que, a instauração de uma sociedade em rede represente a transição de uma fase da

⁵ De acordo com Raquel Recuero, grau de conectividade representa a gradação da capacidade do indivíduo em estabelecer ligações.

sociedade. Conforme Kuhn (1962), a ciência evolui à medida que novas crises se instauram, e a ciência já não dá conta de responder às novas questões, fugindo à lógica do quebra-cabeça, com soluções já preconcebidas, ou esperadas. Convergente a esse pensamento temos Morín, que ao trabalhar o pensamento complexo⁶ e se posicionar frente à ciência, afirma que é só possível evoluir a partir do conflito.

Para o autor, seria preciso reagrupar os saberes para buscar a compreensão do universo. O pensamento de Morín é consubstanciado pela idéia do *Homo Complexus*, onde natureza e cultura não se dissociam, sendo o homem um produtor de cultura. Desta forma podemos concluir que, ciência e homem se incorporam e as apropriações da ciência e da tecnologia fazem parte da condição humana.

Segundo Morin, é preciso reavaliar a importância do contexto histórico na formação dos cidadãos. O desafio da complexidade está exatamente na compreensão de "nossa comunidade de destinos". "Podem nos levar à catástrofe. Por isso a coletividade é tão importante. Diante das batalhas cotidianas, estaremos juntos nas vitórias e nas derrotas".

Refletindo sobre o pensamento de Morin, podemos inferir que, a nova organização social e econômica perpassa pela questão da tecnologia, mas, que, tem seu aspecto natural e, que é preciso contextualizar historicamente este momento.

Ainda segundo Morín, o pensamento complexo entende que, qualquer sistema vivo está vinculado ao tetragrama organizacional, e que de acordo com esse pensamento e com seus preceitos a sociedade evolui através de suas bases que são: ordem, desordem, interação e reorganização. Essas evoluções levam as novas formas de organização social.

Essa nova forma de organização pode representar uma evolução no processo de vinculação social. Conforme Kuhn (1962, p.74) “a ciência não é um processo cumulativo de conhecimento, e ela avança de acordo com novos cenários” dessa forma, poderíamos pressupor que a evolução das TIC represente uma evolução social não somente pelo aspecto tecnológico, mas, sobretudo, pela instauração de uma nova forma dos indivíduos se interrelacionarem que afeta, inclusive, o mundo dos negócios.

Sobre este aspecto Recuero (2009, p. 107) nos diz: “O que é diferencial nos sites de redes sociais é que eles são capazes de construir e facilitar a emergência de tipos de capital social que não são facilmente acessíveis aos atores sociais no espaço *off line*.”

⁶ Complexo vem do termo *complexus* que advém do verbo *complectere*, que quer dizer “aquilo que é tecido em conjunto” Em outras palavras a teoria de Morín procura unir o lado *sapiens* ao lado *demens*, antes separado pela ciência, é uma superação do pensamento cartesiano. Morín propõe uma dialogia entre os campos da ciência.

Por exemplo, no Orkut um determinado ator pode ter rapidamente 300 ou 400 amigos. Essa quantidade de conexões, que dificilmente o ator terá na vida *off line*, influencia várias coisas. Pode, assim, torná-lo mais visível na rede social, pode tornar as informações mais acessíveis a esse ator. Pode, inclusive, auxiliar a construir impressões de popularidade que transpassem ao espaço *off line*. (RECUERO:2009)

Da mesma forma as relações entre empresas e indivíduos também se transformam. Conforme Tapscott e Willians (2007) a Internet amplia a possibilidade de construção de conhecimento compartilhado, o que pode beneficiar pessoas e empresas, desde que, essas entendam ou compreendam como este novo modelo pode lhes permitir prosperar e crescer. Conforme os autores, conhecimento compartilhado compreende a construção de um conhecimento a partir do conhecimento de diversos indivíduos.

Segundo Spyer (2007, p.40), essa evolução, de certa forma, já havia sido prevista em 1945 pelo engenheiro norte-americano Vannevar Bush, ao falar sobre o Memex⁷. Em seu discurso, ele já vislumbrava um futuro no qual as pessoas iriam interagir de forma colaborativa, construindo conhecimento compartilhado, influenciando a medicina, a engenharia e outras áreas do saber. Desde aquele momento, como ainda hoje, existem outras correntes teóricas que não compactuam com essa visão, acreditando que as novas tecnologias de comunicação isolam o homem e são alienantes, dentro desta linha podemos cita Zittrain (2008)⁸, Neil Postman⁹, ou ainda Nicholas Carr¹⁰ e Paul Virilio¹¹.

Apesar dessa visão discordante, acreditamos não ser esta a abordagem adequada neste trabalho ou concordante com a visão deste pesquisador. Preferimos nos embasar em Recuero e Castells, que dentre muitos outros, provam que as redes sociais conectadas tem potencial de ampliar e não de reduzir o capital social do ator.

Por outro lado, é importante ressaltar que, conforme Jenkins (2008), ainda estamos em um patamar muito distante das possibilidades de uso da Internet, pois a prática colaborativa requer amadurecimento e compreensão da cultura desse meio tão híbrido e, de certa forma, tão ubíquo¹².

⁷ Equipamento que registra dados pessoais de seu usuário, funcionando como ampliador de sua memória.

⁸ O autor, John Zittrain, discorre sobre suas convicções em seu texto: “ *The future of the internet and how to stop it.*” Publicado pela New Haven & London: Yale University Press, em 2008

⁹ NEIL, Postman. *Technopoly: the surrender of culture to technology.* Nova York : Vintage books, 1993.

¹⁰ Pensamento da Carr analisado a partir do artigo *Is google making us stupid* Publicado na Revista. “*The Atlantic*”, edição de julho/agosto de 2008, link <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/6868/> acessado em 07/10/2010

¹¹ O autor trata a respeito em “ *The information Bomb*”. New York: WW Norton, 2006; dentre outros críticos

¹² JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência.* São Paulo: Aleph, 2008.

Com o advento da Internet hoje, o acesso à informação está disponível a quase todos, entretanto, há que se fazer uma ressalva a respeito de sua acessibilidade, pois não podemos afirmar que ela esteja disponível a todos, uma vez que o acesso à rede ainda encontra barreiras socioeconômicas, gerando o que Castells (2003) chama de infoexclusão¹³.

Contudo, neste momento, não discorreremos sobre o aspecto da exclusão digital e da infoexclusão gerada pela Internet e seus desdobramentos sociais, até porque, como afirma Castells (2003), este problema não é gerado pela Internet, mas sim, por outros fatores que independem dela, como a desigualdade social, por exemplo. Porém, as empresas que atuam na Internet adotam uma lógica de obsolescência planejada. Há que se ponderar, por exemplo, questões como: o peso dos sites e softwares utilizados na internet; dos jogos; dos aplicativos, que se tornam cada vez mais necessários para os cidadãos exercerem sua cidadania, pagarem impostos e consultarem suas contas bancárias.

Do ponto de vista interno, a Internet é democrática quando o acesso a todos os espaços é desimpedido. Nem sempre isso ocorre. Há senhas por questões de segurança e proibições. E por trás de uma senha pode existir um custo econômico, que seleciona os que podem e os que não podem. Do ponto de vista externo, a época exige conhecimentos específicos, que devem ser traduzidos em uma prática interativa, própria de um comportamento de contiguidade de acesso, de fluência e de rapidez. São conhecimentos pragmáticos para usar o hardware, o software e a rede, necessários para operar os dispositivos da era da velocidade (TRIVINHO, 2009)

O trabalho analisa o potencial que a Internet representa, ou seja, a tentativa dos indivíduos serem livres em sua expressão. No entanto, essa aparente liberdade de expressão é relativa devido aos seus protocolos da rede, pois a Internet, em razão do sistema TCP/IP, apresenta-se como meio extremamente controlável. Por meio da Internet, de um lado, os cidadãos podem emitir suas opiniões, construir conhecimento por meio de práticas colaborativas, produzir conteúdos midiáticos; porém, por outro lado, todos os seus passos são vigiados devido ao protocolo.

Conforme Galloway (2008, p.163) “só é possível estar na rede se o usuário aceitar os protocolos”. Isso porque a Internet é estruturada por esses protocolos que permitem o transporte e a identificação da fonte de informação

¹³ Termo cunhado por Castells, em *Sociedade em Rede*, em que discorre sobre os problemas da falta de acesso à informação, aumentando as desigualdades sociais já estabelecidas por outros fatores socioeconômicos.

Isto em algumas circunstâncias pode ferir o preceito de liberdade da Internet, e pode ocorrer com maior facilidade nas empresas, pois, para elas é possível instalar filtros que impossibilitam o acesso a determinados conteúdos por seus colaboradores.

Mas, o que as empresas não percebem é que, ao adotarem tal postura, elas estarão limitando as possibilidades de uso da rede, sobretudo no que diz respeito à colaboração em massa¹⁴, limitando, inclusive, o processo de inovação. Conforme Tapscott e Willians (2007) o controle empresarial ou a inflexibilidade próprias do mundo corporativo limitam a liberdade, a criatividade, e por consequência a inovação. No sistema, como nos diz Morín (2001) que condena o erro não é possível inovar, para que a ciência avance, e para que a tecnologia avance, o erro precisa ser incorporado ao processo científico. Fazemos aqui esta inferência sobre o pensamento de Morin à realidade empresarial.

Deste modo, cada vez mais empresas tomam consciência de que é preciso aumentar a liberdade interativa com seus usuários e clientes para a produção de seus produtos e serviços. Este rompimento da fronteira entre produtor e consumidor dá origem ao conceito que Tapscott chama de *Prosumer*¹⁵. O processo de inovação colaborativo pode levar a custos diminuídos, uma vez que mais pessoas podem participar desse processo.

A sociedade contemporânea vive um momento ímpar, em que conflitos de dois paradigmas comunicacionais muitas vezes nos impedem de ter uma visão mais clara de nosso tempo. Podemos definir esses dois paradigmas a partir de Levy (2000), o primeiro ao tratarmos da comunicação de um para muitos, seguindo a lógica do broadcasting¹⁶, o segundo modelo é estruturado por meio de uma rede sem centro, onde a comunicação ocorre de muitos para muitos, constituindo uma rede distribuída de poder.

Partindo dos conceitos de rede ideal de Paul Baran (apud Barabasi, 2009 p.131) resgatados por Barabasi temos que “a topologia da internet é pré-requisito para projetar ferramentas e serviços que ofereçam uma infraestrutura de comunicação rápida e confiável. Conquanto seja uma obra humana a internet não é concebida em termos centralizadores.” Desta forma, temos que para Barabasi compreender esta topologia é fundamental para entendermos a forma de articulação da comunicação e sua estrutura de poder. Baran teve seu

¹⁴ Entendemos por colaboração em massa o processo de compartilhamento de conhecimento, onde os indivíduos que não estão diretamente envolvidos no processo tem a liberdade de contribuir nesse.

¹⁵ Termo que designa o consumidor que participa no processo de desenvolvimento de produtos

¹⁶ Por broadcasting entendemos o processo de difusão midiática que segue a lógica de muitos para muitos, tais como a televisão

projeto de Internet interrompido no início pela Arpanet¹⁷ que procurava criar uma rede onde o controle fosse possível, porém como nos diz o autor, a evolução natural do sistema levou ao modelo pretendido por Baran no início uma rede distribuída de poder. Barabasi aproxima a internet, do campo da biologia, ao fazer um paralelo com ecossistemas e organismos vivos, trazendo conceito de evolução como um ser vivente.

Assim temos que, empresas e governos buscam ampliar seu controle na rede das redes (CASTELLS, 2003), enquanto que a sociedade civil organizada nas suas redes sociais, digitais ou não, procuram formar um contra-poder para refugar tal controle desejado. Para Castells, em seu livro *A Galáxia da Internet* (2003), não temos como evitar a vigilância do olhar do estado ou de outros sobre todos nossos atos na internet, mas segundo ele o controle global seria impossível pela forma em que se constitui a rede, sua topologia. Castells (2003) nos diz que vivemos uma “batalha tecnológica” entre a liberdade e o controle, entre poder e contra-poder.

“Redes Globais não podem ser controladas, mas pessoas usando-as podem, são e serão – a menos que as sociedades optem pela liberdade da Internet, a partir das barricadas de seus libertários nostálgicos, e além delas.” (CASTELLS, 2003, p.151). O autor coloca que a questão é a relação de confiança entre cidadãos e seus governos. O governo vigia seus cidadãos por não acreditar ou confiar nestes. Porém o autor mostra que o modelo – que nos remete ao Panóptico de Foucault¹⁸ – é usado também no sentido reverso, ou seja, a internet pode ser apropriada pelos cidadãos para controlarem as ações de seus governos e representantes. O autor aponta ainda que, o primeiro passo para cessar esta batalha cabe ao governo que deveria usar a estratégia da transparência pública, assim poderia tentar mostrar que a sociedade deveria confiar neste “Estado democrático” para regular o uso da Internet, evitando abusos de empresas que procuram fechar um oligopólio nesta nova rede, como o Google, ou ainda atos terroristas e assegurando o bem estar da sociedade, como afirmam estes governos.

Panóptico era a idéia de prisão perfeita, proposta seriamente no séc. XVIII pelo inglês, Jeremy Bentham. No conceito de Bentham arquitetura e física óptica são combinadas de forma que, um único guarda poderia vigiar todos os prisioneiros em uma cadeia circular onde no centro ficaria uma torre que permitiria a observação de 360°, desta forma sem saber

¹⁷ Projeto da agencia de defesa (ARPA) dos EUA.

¹⁸ A idéia de Panóptico de Foucault se refere a um edificio em forma de anel com uma torre em seu centro, onde de qualquer que fosse o ponto o vigilante poderia observar e vigiar o individuo, seja ele quem for.

em que momento estavam sendo observados, todos os prisioneiros temerosos procurariam agir dentro dos padrões de conduta. (RHEINGOLD, 1996)

Lessig (1999) vai discutir esta questão do controle na Internet nos dizendo que o desenho da arquitetura da rede esta diretamente imbricada a ideologia de seus criadores. Desta forma ele exemplifica com a apropriação da Internet em duas Universidades norte americanas: Chicago – que adota uma política de maior liberdade de uso da rede – e Harvard – que usa a tecnologia para o controle. Segundo Lessig “o código é a lei” na internet, o autor não se opõe ao controle, o que ele indaga é sobre como e por quem é exercido este controle, “Código aberto significa controle aberto, ou seja, existe controle, mas os usuários são informados sobre ele”. (LESSIG 1999, p.107)

Para Primo (2003)¹⁹, uma das principais características desta mudança está relacionada ao poder comunicacional distribuído entre os indivíduos, ou seja, possibilitando que ele seja um interagente. Segundo o autor, interagente é aquele sujeito que age com e em relação aos outros membros da audiência, e também dos meios. É o público ativo que, além de aproveitar o que lhe é oferecido dentro das amarras propostas pelos modelos fechados, busca criar e produzir.

Por meio da Internet, o até então consumidor de produtos midiáticos passou a exercer a capacidade de produzir e distribuir conteúdos, isso lhe confere poder de interferir, inclusive, em relações econômicas. Como exemplo, podemos citar o episódio mercadológico mal sucedido da chuva de twix²⁰, que gerou um prejuízo a imagem institucional e do produto sem precedentes.

Mas, para que possamos entender melhor as transformações sociais que nos dizeres de Castells nos foram impostas pelo advento da Internet e entender a importância que esta ganhou para a efetiva participação na esfera pública conectada, é necessário fazer um recuo histórico e abordar a formação da esfera pública e como ela relaciona-se com a instauração da esfera conectada.

¹⁹ PRIMO, Alex. Quão Interativo é o hipertexto?: da interface potencial à escrita coletiva. *Fronteiras: Estudos Midiáticos*, v.5, n.2, p. 125-142. São Leopoldo, 2003.

²⁰ A Chuva de Twix, foi uma campanha implementada pela agência Caju 68 em São Paulo no ano de 2010, onde a empresa se propunha a fazer uma chuva dos chocolates em plena avenida Paulista (um dos centros econômicos da maior cidade da América do Sul). Porém, o local não foi bem dimensionado deixando mais de 4 mil pessoas fora da ação, observando descontentes os pouco mais de 2 mil privilegiados que assistiram uma chuva de papel picado no lugar de chocolates. As redes sociais, blogs e sites de referência cobriram o evento potencializando os efeitos observados pelos consumidores a todos que ali não estiveram. Denegrindo profundamente o nome da empresa e do produto entre os potenciais consumidores.

Discutir a esfera pública nos remete a sua origem moderna, optamos por analisá-la a partir do pensamento iluminista trazido na Revolução Francesa. A esfera pública é entendida aqui como espaço de discussão de assuntos de interesse comum. Conforme Habermas (*apud* Gomes 1984, p. 71), “a formação da opinião e da vontade pública ocorrem na esfera pública, pois ela é, antes de tudo, um agir comunicativo, no qual as opiniões e vontades são expressas”. A consolidação da esfera pública permitiu a participação civil dos cidadãos acerca de assuntos de interesses comum e, as decisões políticas passaram a ser debatidas em função da vontade pública.

A esfera pública encontrou nas reuniões ou encontros informais que ocorriam em cafés, comensais, o espaço, ou o *locus*, para o seu nascimento, isto é, um espaço para a discussão de assuntos de interesse público. Para Habermas (1984) a esfera pública, que teve seu início como esfera pública literária, possibilitou, dessa forma, que ela pudesse irromper e colocar na cena pública discussões sobre temas de interesse comum.

A formação da esfera pública trouxe maior engajamento social, visto que, por meio dela, é permitida maior discutibilidade acerca de temas sociais, na qual a vontade pública é debatida e expressa, até então, essa discutibilidade era mediada por meio da presença física.

Queremos aqui traçar um paralelo ao conceito de redes sociais, que de acordo com Recuero (2009) redes sociais é um conjunto de nós²¹ interligados que permite a interação entre si. Precisamos aqui esclarecer que, as condições de participação na esfera pública pressupõe o uso e aplicação de uma linguagem, ao que Habermas (1984) denomina como natural. Porém, Habermas (*apud* Gomes, 1984) alerta que a esfera pública na medida em que é colonizada pelos meios de comunicação²² (linguagem não natural) pode morrer por falta de diálogo, falta de liberdade e autonomia. Este pensamento é reenfocado pela análise feita por Bauman (2001) da sociedade líquida em seu livro *Modernidade Líquida*. Assim, temos que alguns autores demonstram a preocupação do esvaziamento da esfera pública e do espaço público com o crescimento das TIC.

No entanto, temos que relativizar esta visão. Como sabemos a participação na esfera pública, independentemente do uso ou não das TIC, exige de seu participante o domínio de certos códigos de linguagem como a leitura e a escrita. Sem o domínio destes códigos a

²¹ Nós representam os atores que interagem na rede

²² Meios de comunicação entram aqui para designar a comunicação realizada pelas tecnologias de difusão que adotam a rádio transmissão e transmissão via satélite como: TV, rádio; em contra-ponto ao termo “*comunicação de massa*”, pois acreditamos que massa não é o termo adequado tendo em vista sua homogeneidade. A sociedade não é homogênea nem passiva diante das informações transmitidas como nos aponta Jesús Martín-Barbero em seu livro *dos Meios às Mensagens*.

participação estaria comprometida ou limitada. Afinal a esfera pública só tem sentido político se nelas as pessoas privadas reunidas em público forem capazes de opinar e posicionarem-se a partir do uso da razão, sobre assuntos que movem o sistema político ou sobre fatos que afetam suas vidas. Da mesma forma com o advento da Internet e das redes sociais digitais – que inaugura um novo espaço de discussão e debate político-ideológico, o ciberespaço - é necessário dominar uma linguagem não-natural para poder então se expressar.

Portanto, o grau de domínio do código, da linguagem digital, irá definir o grau de liberdade na interação eletrônica de cada cidadão.

Com o advento da Internet, as mediações passaram a acontecer de forma conectada, o que Silveira (2007) chama de esfera pública conectada. As discussões em torno de temas de interesses comuns passaram, em muitas situações, a ser mediadas por computador, propiciando a seus atores, sejam indivíduos ou empresas, o enriquecimento do seu capital social, como nos afirma Recuero (2009). Para a autora isso ocorre porque, conforme o grau de conectividade de cada ator, sua distribuição na rede, ele pode ampliar e maximizar suas relações.

Assim como ocorreu em sua formação, quando a esfera pública literária serviu como base de sustentação para o seu surgimento, as empresas de comunicação, mais precisamente os jornais, foram subvertidos, naquele momento, à lógica da publicidade, atendendo aos interesses do capital.

Hoje ocorre, talvez, a mesma situação com a Internet, pois as empresas de telecomunicações, por meio da tentativa do controle de fluxo de informações na Internet, tentam afetar a formação e a independência da esfera pública conectada.

3.2. Descompasso entre a topologia das redes sociais e as empresas

A ampliação da esfera de relações entre as pessoas, que em um primeiro momento ocorrera na vida social, passou a acontecer também no mundo dos negócios, em que empresas buscam, por meio de apropriações, vincular-se a seus públicos por meio de apropriações de rede sociais conectadas na Internet.

O grande embate que se dá nas empresas que desejam se apropriar das redes sociais digitais é que elas procuram fazê-lo dentro de sua estrutura hierárquica centralizadora e controladora de todos os processos. Já as redes sociais digitais se configuram, em sua

topologia, como um espaço distribuído de poder, onde não existe centro controlador único, como nos aponta Paul Baran (in Barabási, 2009).

Ao se apropriarem das redes, com suas diferentes intencionalidades, tais como: o envolvimento do seu cliente para estratégias de relacionamento; ou ainda, para melhorar ou criar novos produtos; as organizações buscam aproximar-se de seus públicos para que possam por fim, maximizar seus lucros e sua competitividade mercadológica. Entretanto, a comunicação nas redes deve seguir uma lógica diferente daquelas que as empresas estão acostumadas a executarem nas mídias tradicionais. Conforme Cordier²³, a maioria esmagadora das empresas ainda utiliza as ferramentas de conectividade (redes sociais, blogs, fóruns, wikis, enfim, todo o mix do marketing digital) de uma maneira equivocada. As empresas acabam promovendo ações que continuam a seguir a lógica do um para muitos, quando que nas redes a comunicação não tem um centro único.

Ao tentarem apropriar-se das redes, as empresas precisam, primeiramente, tentar compreender a concepção da Internet e seus preceitos básicos. Neste espaço, onde a informação é distribuída por muitos, os consumidores destas empresas passam a ter o poder de disseminar sua palavra para muitos, como nos aponta Castells (2003) Desta forma, cada consumidor detém um poder comunicacional sobre a marca, o que implica em uma significativa mudança na atitude das organizações.

Ao se apropriar das redes sociais digitais, as empresas precisam saber que o relacionamento deve ser construído ao longo do tempo para que haja credibilidade, ou seja, é um trabalho de longo prazo. Algumas empresas adotam as redes esperando resultados imediatos, o que, certamente, não vai ocorrer, pois o *timing* dessa relação é determinado pelo cliente, visto que o engajamento dependerá da relevância que o tema trará para ele.

Quanto à eficácia das apropriações da internet pelas empresas e as estratégias de vinculação com seus diversos públicos, o êxito está relacionado, sobretudo, à cultura organizacional da empresa. Podemos entender aqui cultura organizacional como:

o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externo e integração interno. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são

²³ Extraído do link: <http://webinsider.uol.com.br/2010/05/22/novas-midias-com-velhas-aco-es-nao-adianta/>

ensinados como maneira certa de se perceber, pensar, sentir em relação àqueles problemas. (SHEIN, apud FLEURY, 1996, p.20)²⁴

Outra definição na qual podemos nos embasar é a de Beckhard (Apud CHIAVENATO: 1998), “cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação de relacionamento típicos de uma determinada organização”.

Assim, por cultura organizacional compreendemos seu modo de agir institucional, que explicita um conjunto de pressupostos psicossociais de uma organização, tais como valores, normas, recompensa e poder. Este último, talvez, o de maior relevância para a eficácia das empresas no que tange às apropriações da rede.

Contudo, esta cultura organizacional se manifesta num discurso corporativo que colabora com a construção da imagem da empresa. A construção desse discurso segue os valores e filosofia da organização, pois traduz sua ideologia. Ou seja, a retórica da organização emana de sua cultura organizacional e isso reflete no êxito das apropriações da rede.

A tentativa de reter o controle autoral sobre seus produtos, obras e serviços, controle de acesso a estes para receber dividendos a partir das licenças de utilização destes nos remete ao conceito de *Copyright* em empresas de *Copyleft*.

Entendemos por *copyright* a reserva do direito de propriedade sobre uma obra impressa, propriedade literária ou artística; ou mais usualmente como o direito do autor. À doutrina jurídica clássica coube dividir este direito em duas partes, a saber: o direito moral de autor, e o direito patrimonial. Quando nos referimos ao termo controle autoral, nos referimos aos direitos de exploração dos direitos de propriedade de uma obra ou criação.

Para entendermos o conceito de *Copyleft* recorreremos a Nunes:

Copyleft é uma forma de usar a legislação com o objetivo de retirar as barreiras à utilização, difusão e modificação de uma obra criativa devido à aplicação clássica das normas de propriedade intelectual, exigindo que as

²⁴ Extraído do link [/www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/cultura-organizacional](http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/cultura-organizacional) acessado em 07/10/2010

mesmas liberdades sejam preservadas em versões modificadas. (NUNES, 2010, p.09)²⁵

Esta luta pelo controle e centralização na internet torna-se evidente ao verificarmos as empresas de intermediação com sua retórica consubstanciada na necessidade de se fazer investimentos para melhorar o aproveitamento da banda, dizendo que esta onera seus orçamentos. Estas empresas na verdade, nos levam a observar uma dissonância entre o seu discurso e suas práticas, pois, quando o usuário adota práticas como P2P²⁶ – que é a lógica da Internet, de muitos para muitos, sem um nó²⁷ central – estas mesmas empresas tentam ferir esse fluxo oferecendo serviços que não atendem à demanda de informação.

O fato é que essas indústrias de intermediação constituem uma economia de rede, e, como tal, de tendência ao monopólio. No entanto, como nos diz Castells (2003) a Internet é um construto social que nasceu a partir de uma coligação entre a Agencia de Defesa Norte Americana, a Academia e a Comunidade Hacker – fortemente influenciada pelo pensamento libertário norte americano, do conceito de compartilhamento e colaboração próprias da contra-cultura –, desta forma sua lógica entra em choque com o pensamento da indústria do *copyright*.

Conforme Jenkins (2008), a convergência dos meios deve ser analisada pelo ponto de vista social, e não somente pelo aspecto tecnológico, pois entender o comportamento é essencial para compreender o fenômeno. Deste modo toda e qualquer tecnologia e suas apropriações só resultarão em sucesso quando analisadas do ponto de vista humano. A intensa busca pela convergência dos meios, ao ser analisada pelo aspecto da hibridização das mídias, reduz o potencial que toda e qualquer tecnologia pode atingir, pois, acima, estão as apropriações humanas.

Contextualizando, a Internet é, sobretudo, um arranjo social desenvolvido por pessoas e em constante movimento. Por isso, ao estudarmos a Internet, é necessário que o façamos pelo ponto de vista social e de seus atores.

As redes sociais na Internet, primeiramente estudada por matemáticos, é um conjunto de nós que conectam pessoas, sendo assim, entender as redes é entender sua estrutura.

²⁵ Extraído do artigo “Software Livre: direitos, deveres e efeitos para a Sociedade”, link <http://wiki.icmc.usp.br/images/a/ac/SCC0207-Graca_Grupo7Artigo.pdf > acessado em 07/10/2010

²⁶ P2P é uma expressão cunhada por..... para designar peer to peer, ou seja, par a par, ou de usuário para usuário.

²⁷ Cada nó representa um ator na rede, pode ser uma pessoa física ou jurídica

o estudo da estrutura de uma tecnologia idealizada para permitir a comunicação entre seres humanos é uma das partes mais importantes para se entender as potencialidades e limites que um artefato tecnológico pode ter no campo da comunicação social. (LIMA, 2008, p.109)

As redes sociais na Internet são configuradas pelas interações que se dão por meio de seus atores, os nós, e cada nó recebe links, determinando o seu grau de conexão. De acordo com Recuero (2009), o grau de conexão está relacionado à popularidade do nó, pois, quanto maior o grau de conexão, mais popular é o nó²⁸.

Entender redes desta forma mais universal, porém, é uma tarefa extraordinariamente difícil. Não é apenas inerentemente complicado, mas também exige diferentes tipos de conhecimentos especializados que estão geralmente separados em especialidades e até disciplinas acadêmicas. (WATTS, 2009, p.12)

Como apontou Watts (2009) há uma série de nuances a respeito das redes, algumas de maior relevância, pois se configuram como questões interdisciplinares, tais como, compreender por que um nó tem mais ou menos conexões do que outro, por que um site é mais acessado do que os demais, o que nos remete ao conceito de centralidade da rede²⁹, contudo, os diversos modelos, tanto de estudos sociais, quanto os de lógica, não conseguiram, até então, chegar a um consenso ou desenvolver uma empiria que determine casuisticamente o fenômeno³⁰. Esses aspectos têm sido objeto de estudo de pesquisadores como nos aponta Barabási (2009), tanto da área das ciências sociais, quanto da ciência exata.

Conforme Jenkins (2008), talvez, o grande desafio não seja compreender esses suportes midiáticos, esses “brinquedos tecnológicos”, mas, sim, o que há por trás deles enquanto fenômeno social.

Precisamos entender que as redes sociais digitais não é um fenômeno a parte do contexto histórico de uma sociedade. Ao nos referirmos ao termo rede social como nos traz Barabási (2009), vemos que o fenômeno das redes sociais existe desde o início da história da humanidade. De acordo com este autor, o discípulo Paulo pode ter sido o primeiro ser humano a usar as redes na amplitude de seu potencial.

²⁸ RECUERO, R. *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

²⁹ Grau de centralidade diz respeito, conforme Recuero, a quanto um nó é popular, ou tem mais conexões do que outros nós.

³⁰ BARABÁSI, A.L. *Linked A Nova Ciência dos Networks*. São Paulo: Leopard, 2009.

Do mesmo modo, conforme diz Franco (2007), as redes sociais digitais não são meramente formada pelos instrumentos, como por exemplo, o *Facebook*, o *Orkut*, o *Ning* e outros, mas, sim, pelas pessoas. São os indivíduos, na verdade, que se apropriam dessas ferramentas tecnológicas e criam suas redes sociais conectadas.

Em uma sociedade em rede, o conhecimento pode ser compartilhado a partir de uma agenda e de interesses comuns, e sua distribuição depende do grau de conectividade da rede. O mesmo fato ocorre no mundo dos negócios, no qual a informação pode ser compartilhada, gerando mais colaboração entre seus funcionários, aumentando o capital social e o capital intelectual da firma e, por consequência, trazendo mais competitividade no mercado.

Compreender as redes sociais na internet requer o estudo de alguns de seus elementos, cujo ponto de partida são seus atores e as relações criadas entre eles. De acordo com Manovich (2008), o software é muito pouco explorado nos estudos culturais sobre as mediações feitas por meio dos computadores, mas, acima ainda dos softwares, estão às pessoas. É preciso, antes de tudo, compreender como que as pessoas se apropriam das tecnologias da informação e da comunicação, com quais intencionalidades elas o fazem, pois somente desta forma as empresas poderão estabelecer relacionamento através das redes. Conforme Wolton (2010) o processo de comunicação precisa considerar a recepção, sua condição e sua capacidade de produzir conhecimento através da informação.

A forma de participação nas redes sociais, entendida aqui como uma prática colaborativa e cooperativa por meio da associação de indivíduos em torno de um tema comum é instigante e faz com que os pesquisadores busquem os elementos do comportamento social que os façam compreender melhor o lado humano que corrobora na construção das comunidades virtuais.

Conforme lembra Recuero (2009) as redes sociais na Internet podem possibilitar a seus atores, indivíduos, conexões on-line, que seriam difícil de ocorrer na esfera off-line. Algumas pessoas conseguem mais visibilidade na esfera conectada do que talvez pudessem obter nas redes reais. Um dos aspectos positivos da visibilidade e conexão é a maior possibilidade de difusão de informações de acordo com os laços formados por meio das conexões.

Para Granovetter (*apud* BARABÁSI 2009, p.39), as relações estabelecidas nas redes sociais são desenvolvidas a partir de laços, que podem ser laços fortes ou laços fracos. Segundo o autor os laços fortes constituem os vínculos de maior solidez quanto à

“afetividade e intimidade” e são importantes para manutenção da rede, porém não asseguram que o nó receba ou que forme novos *links* de forma relevante. Já os laços fracos são linhas tênues, formadas por colegas, ou amigos de seus amigos diretos. Porém, estes laços fracos estabelecem importante papel no desenvolvimento de uma rede, pois, se um nó tem conectado a si diversos links, há uma grande possibilidade de que novos links sejam agregados a ele e novos vínculos possam ser estabelecidos, como nos coloca Watts (2009).

A configuração destas redes sociais podem ser abordadas por diversas teorias. Para Watts (2009), as redes são aleatórias, e são como cluster; o que aproxima este modelo de rede com a idéia de redes randômicas de Paul Erdos e Alfred Reyni. Já para Barabási (2009), as redes não são aleatórias e há poucas possibilidades de que o mundo seja de fato um mundo pequeno. Contrapondo assim a teoria do mundo pequeno de Watts que consiste na idéia que todos estamos conectados entre si em até seis graus de separação.

3.3. A Empresa em Rede

Mas, para que as empresas possam potencializar o seu o capital intelectual e aumentar o seu capital social apropriando-se da rede, é necessário que elas compreendam a arquitetura da rede, sem perder de vista que há uma camada importante em sua topologia, a camada de pessoas.

Para fazer isso, uma empresa precisa estar aberta à colaboração em massa. Mas ser aberta parece comportamento antagônico ao mundo dos negócios, constituído de segredos e de concorrência. Contudo, ao considerar esses fatores como primordiais para a sua subsistência, a empresa estará negligenciando uma característica fundamental da economia informacional, a colaboração.

Conforme Tapscott e Willians (2007), quando uma empresa pensa em colaboração, ela imagina um grupo de pessoas sentadas à mesa, discutindo um tema comum. No entanto, colaboração, neste cenário, vai muito além, é dentre outras coisas, inovar de forma colaborativa. A colaboração em massa significa o uso de forma exponencial do conhecimento de seus empregados para a construção de produtos inovadores, mas as empresas ainda não enxergam o potencial do uso das redes. O problema é as empresas não enxergarem a abertura como possibilidade de desenvolvimento por meio do conhecimento compartilhado, mas, sim, como uma ameaça a sua perenidade.

Empresas inteligentes procuram trabalhar de forma compartilhada com os seus diversos públicos e, com isso, conseguem criar vantagem competitiva, porque o engajamento dos seus públicos no processo criativo gera a possibilidade maior de acerto no desenvolvimento de produtos e serviços, portanto, maior competitividade.

Mas a adesão às redes e sua eficácia perpassam as questões tecnológicas, pois são, muito mais, questões de cultura organizacional. Contudo, aderir às redes, neste momento, parece questão de sobrevivência empresarial em um mundo em que a economia é, praticamente, toda conectada.

Por um lado, temos as empresas que possuem a sua cultura organizacional e, por meio dela, expressam seu pensamento, sua filosofia e valores. Tudo isso construído por seus líderes, acostumados a um poder central. De outro lado, temos a Internet e as redes conectadas, cuja cultura apregoa um poder descentralizado, adaptação que, para as empresas, não é tão simples assim, mas é necessário fazê-la.

De acordo com Tapscott e Willians (2007, p.23), aqueles que não conseguirem entender isso estarão cada vez mais isolados, pois as empresas só poderão fazer parte do mundo dos negócios por meio da conectividade. Mas, esta afirmação não nos parece algo definitivo, pois conforme nos aponta alguns autores, entre eles Jenkins (2008) o uso da Internet e das TIC ainda está longe de sua plenitude do ponto de vista empresarial, ou seja, ainda há muito que se desenvolver, desta forma parece ser um tanto determinista afirmar que as empresas que não estiverem conectadas ou não forem abertas estarão alijadas desta nova economia.

Ainda segundo Tapscott e Willians (2007), estamos caminhando em direção a um mundo onde o conhecimento, o poder e a capacidade de produção estarão cada vez mais dispersos e a sobrevivência das firmas, neste novo modelo dos negócios, estará condicionada à capacidade de adaptabilidade.

Hoje, vivemos em um mundo globalizado, onde as TIC permitiram a conexão entre mercados espalhados nos mais diferentes pontos do globo, em tempo real. Contudo, a despeito de todo o avanço das tecnologias da informação e da tão propalada globalização, parcela significativa das empresas atuam, ainda, de forma local.

As empresas buscam apropriar-se dessas tecnologias a fim de tornarem seus processos de comunicação mais efetivos, mas, para que isso ocorra, é necessário que se compreenda toda a dinâmica social a que esse processo está vinculado. Para tanto, é

fundamental a reflexão sobre como essa mediação altera a dinâmica social, como influencia as transformações culturais e econômicas.

Contudo, as empresas ainda continuam vendo na abertura um processo invasivo e perigoso para sua manutenção no mercado. No entanto, é exatamente o contrário, pois elas deveriam imaginar que, quanto mais conexões, mais possibilidades. A abertura pode permitir às firmas usarem e potencializar o lado criativo de seus funcionários, gerando inovação e diferenciais competitivos. De com Tapscott e Willians (2007, p.32) “as empresas mal conseguem realizar pesquisas nas disciplinas fundamentais que contribuem para os seus produtos”. Isso implica, dentre outros aspectos, subaproveitar seus talentos, e, o que pode ser pior, gerar o esvaziamento de capital intelectual, visto que os talentos procuram ambientes em que suas competências possam ser desenvolvidas.

Uma das principais dificuldades das empresas é compreender a lógica do compartilhamento das informações, visto que, do ponto de vista da economia, é impossível compartilhar informação industrial, pois uma das regras principais ao processo de inovação é a proteção intelectual. Isso é inerente à lógica do *copyright*, em que as empresas produzem conhecimento de forma isolada, e tratam o processo de inovação como algo fechado.

Já na economia em rede, a lógica estabelecida é do *copyleft*, no qual todos têm acesso aos códigos, desde que todos possam colaborar com o processo de inovação.

As empresas tentam apropriar-se das redes, mas se esquecem que, na rede, como o poder é distribuído, o controle sobre as informações pode ser fugaz. Ao entrar na rede, uma empresa pode parecer mais moderna, mais próxima aos seus consumidores, mas, certamente, ela estará, também, mais exposta. Na rede, a velocidade da informação é muito rápida e, por isso, escapa ao controle facilmente.

Empresas são estruturas de poder exercido de forma central, normalmente representado pela figura central do presidente da organização. As apropriações das redes pelas empresas só será completa e eficaz usando a rede em sua completude, quando a cultura empresarial compreender a amplitude que ela pode proporcionar.

As mudanças ocorridas na economia a partir da década de 1990 tiveram nos fatores políticos e financeiros seus principais atores, mas as mudanças só foram viabilizadas devido ao avanço da Internet.

A abertura dos mercados, em meados da década de 1990, e a desregulamentação do capital possibilitaram o avanço da economia para um novo modelo de negócios,

consolidando uma nova economia em escala global, em que as TIC corroboraram para que o processo se tornasse realidade, conectando mercados, empresas, clientes e fornecedores.

Essa abertura permitiu ao mercado financeiro, talvez, a sua grande transformação no último século, e só foi possível devido a apropriação da tecnologia que trouxe o ingresso de novos investidores para o mercado de capitais

Para operar no mercado de ações, os investidores não se viram mais na obrigatoriedade de submeterem-se aos intermediários. Conseqüentemente, o volume de negócios transacionados nesse mercado cresceu substancialmente, e a presença de empresas transnacionais tornou-se realidade no mercado internacional, acelerando o processo de globalização.

Para poderem operar transnacionalmente³¹ as empresas conectam-se em rede, criam vantagem competitiva, diminuem seus custos e maximizam seus lucros em operações mundiais. Presentes globalmente, as empresas criam marcas fortes e consolidadas nos mais diferentes mercados, mas essa consolidação no mundo das redes é, de certa forma, efêmera, ou talvez, muito dinâmica, pois os públicos são dinâmicos.

Na economia em rede, os públicos assumem o papel de interagente, colaborando e modificando produtos, é um cenário que requer muita velocidade em adaptação por parte das empresas, até então acostumadas ao consumidor passivo. Na nova organização social e econômica, é possível supor que sobreviverão as empresas que conseguirem adaptar-se mais rapidamente às transformações desse modelo de negócios.

Contudo, enquanto as empresas ainda buscam apropriar-se das tecnologias da informação como suporte para seus processos de comunicação, algumas lacunas emergem, trazendo à tona questões pertinentes às estratégias empresariais.

Na esteira desse pensamento, sobre a eficácia dessas ações, retomemos as apropriações das redes sociais na internet pelas empresas e sua legitimidade. Para empreender uma primeira análise, algumas questões emergem acerca das características das redes sociais conectadas, tais como, a transparência e ausência de controle central, primordial para o sucesso dessas apropriações, mas que, ao mesmo tempo, em um primeiro momento, são características antagônicas às estruturas empresariais.

Apesar disso, existem alguns exemplos de empresas que, a despeito da cultura empresarial, conseguem apropriar-se das redes para fomentar o desenvolvimento sustentável

³¹ Empresas que operam com subsidiárias em diferentes mercados

não só de seu negócio, mas também da sociedade. Isso ocorre dentro da lógica capitalista, obedecendo à missão de toda e qualquer empresa, ou seja, o lucro.

É evidente que, para uma empresa, seja qual for a natureza de seu negócio, o objetivo principal é lucrar, pensamento inerente ao capitalismo. Contudo, elas podem buscar a lucratividade colaborando para a sustentabilidade da sociedade, e a comunicação por meio da esfera pública conectada pode ser um elemento catalisador desse processo. A Vivo, nossa unidade-caso, apropria-se das redes para desenvolver projeto de responsabilidade social, levando promovendo educação através das redes sociais digitais, e isso é possível, porém, devido aos objetivos deste estudo não vamos aqui delimitar aplicação das redes em projetos de responsabilidade social, e sim como processo de apropriação destas através de suas diferentes estratégias de comunicação.

O processo de inovação é fator fundamental para sobrevivência em mercados globais e competitivos. Para tanto, é necessário que haja estímulo, que passa tanto pelas questões estruturais, quanto pelas questões culturais. Diante destas perspectivas, culturais e de estrutura, talvez a reflexão que as empresas deveriam fazer é sobre qual o tipo de empresa em que elas enquadram-se nesse cenário.

Ela pode ser uma empresa global, que potencializa sua rede de colaboradores, compartilha conhecimento por meio das conexões com os mais diferentes públicos e mercados; ou, empresa multinacional, que age de forma local e reduzida, ignorando a topologia da rede, com a onipresença de poder central.

O fato é que a evolução das tecnologias da informação possibilitou à sociedade maximizar seus conhecimentos, criando novas dinâmicas, dentro de uma sociedade que sempre esteve organizada em rede, mas, agora, mediada por computadores, graças à inovação tecnológica.

O processo científico gera revolução e quebra de paradigmas não só na ciência, mas também em toda a sociedade. Conforme Dagnino (2007) em sua tentativa de aclarar o binômio ciência-tecnologia e seus avanços, o tema pode ser analisado de forma que a ciência influencia ou não na sociedade e no seu desenvolvimento social. Consideramos, neste momento, a não-neutralidade da ciência, destacando, como exemplo, o avanço das TIC, o que possibilitou toda a reorganização social em sua forma de estabelecer vínculos e de fazer negócios.

Certamente, ao pensarmos na Internet como mídia e como elemento transformador, chegaremos à conclusão de que ainda há um caminho muito longo a ser percorrido, e muito a

ser desenvolvido, mas, indubitavelmente, ela já nos trouxe uma ruptura abissal na *práxis* social.

Até onde essas novas tecnologias poderão nos levar ainda não sabemos. Mas, certamente, sabemos que nada será como antes, tanto na vida social quanto na vida econômica. Aliás, talvez essa dissociação não seja possível, pois, com o avanço das redes, o indivíduo está cada vez mais presente na cena econômica, seja por meio da colaboração em massa, seja em sua interferência no processo de comunicação.

O futuro e o sucesso das empresas no novo modelo de organização social perpassam pela questão de como elas farão as apropriações das redes. A colaboração em massa ainda parece distante do cotidiano empresarial, até mesmo porque o conceito de colaboração, no cenário corporativo, assume outra conotação, muito aquém do conceito vigente na cena empresarial.

O conceito de colaboração, arraigado à cultura empresarial, está ligado à contribuição diária que cada indivíduo oferece à sua organização, mas isso ocorre dentro das atribuições e responsabilidades de cada funcionário dentro da organização.

Conforme Tapscott e Willians (2007, p.32): "quando se fala colaboração em uma organização, logo se imagina um grupo de pessoas trabalhando na direção de um objetivo comum". Mas, nessa nova economia, o conceito de colaboração assume novo papel, saindo do ponto de vista estático e partindo em direção à colaboração em massa.

A maioria das pessoas estava confinada à papéis econômicos relativamente limitados, seja como consumidores passivos de produtos produzidos em massa ou como funcionários presos em burocracias organizacionais nas quais o chefe lhes dizia o que fazer. Até mesmo os representantes eleitos mal disfarçavam o próprio desprezo pela participação de baixo para cima no processo de tomada de decisões. Em suma, uma quantidade de pessoas era excluída da circulação de conhecimento, poder e capital e, portanto, participava das margens da economia" (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 21).

Segundo o dicionário Aurélio, colaborar é um trabalho em comum com uma ou mais pessoas; cooperação; auxílio; trabalhar na mesma obra; contribuição para a construção de algo. Possui objetivos compartilhados e uma intenção explícita de produzir um resultado.

Conforme já apontado aqui neste estudo, toda e qualquer mudança na gestão de uma empresa enfrenta, na rigidez e na falta de flexibilidade, seus principais obstáculos, pois, talvez, a cultura organizacional seja a principal barreira a ser transposta no momento de

mudança. Sendo assim, a apropriação das novas tecnologias e da rede de forma assertiva depende sobremaneira da flexibilidade da cultura empresarial.

Nesse contexto, a colaboração dos funcionários passa a ser considerada como elemento vital no processo de inovação por meio do compartilhamento de conhecimento. Aliás, a colaboração extrapola as portas do escritório e abre espaço para o mundo externo.

Hoje, já é possível colaborar com algumas empresas sem fazer parte do quadro de seus empregados, participando, por exemplo, de pesquisas em projetos abertos.

O setor farmacêutico é um bom exemplo de como isso tem sido possível, e por se configurar como um setor sensível à inovação e à pesquisa, uma vez que a medicina busca, constantemente, a cura para doenças, por isso este setor lança mão da tecnologia, investindo de maneira intensa em *P&D*³². Alguns laboratórios farmacêuticos abriram suas pesquisas para a colaboração externa, decisão que catalisa a possibilidade de assertividade em grandes projetos.

Mas a implementação desse modelo de colaboração no processo de P&D não é simples, pois a inovação é parte fundamental na criação de vantagem competitiva no mundo capitalista e no modelo vigente de inovação. Conforme Huston (*apud* TAPSCOTT 2007), “o problema dessas mudanças incrementais é que elas são bandagens em um modelo roto”.

Contudo, o que precisa ser revisto por parte das empresas é que as inovações ocorrem em velocidade muito rápida e, para que as empresas possam acompanhar as mudanças ocorridas no mercado, é preciso aproveitar ao máximo o capital intelectual.

A Procter & Gamble, líder em consumo de produtos, por exemplo, assegura sua liderança por meio do processo de inovação contínua, e, por mais que haja pessoas internas engajadas no processo, não seria suficiente. Por isso, ela se abriu para a colaboração externa, trazendo mais resultados positivos para as suas pesquisas.

Abrir suas portas para a colaboração externa não quer dizer que as empresas deixarão de investir em inovação, pelo contrário, a pesquisa interna ainda será a maior fonte de inovação, mas é preciso criar uma ambiência na qual as partes possam convergir.

Conforme Tapscott (2007, p.119 e 121), há uma série de vantagens em uma empresa aberta, dentre elas, podemos elencar como principais:

³² P&D designa pesquisa e desenvolvimento

- Usar o talento externo, ou seja, maximizar o capital intelectual no processo de inovação;
- Estar à frente do mercado, pois suas exigências são muito grandes e vorazes, visto com que velocidade novos produtos são lançados e modificados;
- Reduzir custos, pois, ao expandirem suas portas para colaboração, as empresas aumentam suas possibilidades de êxito, bem como diminuem os custos por meio da redução do quadro de funcionários efetivos.

Enfim, aderir à rede parece ser um caminho inexorável para as empresas que quiserem sobreviver no mundo conectado, aumentando sua produtividade, sua capacidade de inovação e, sobretudo, sua longevidade.

As tecnologias da informação, tais como a web, não são produtos desenvolvidos por profissionais de comunicação, mas suas apropriações se dão, em um primeiro momento, por profissionais da área. Embora seja preciso aclarar que as apropriações das novas tecnologias estão presentes, praticamente, em todas as áreas das grandes organizações, lembrando apenas que, hoje, a comunicação dentro do escopo empresarial responde por diversas funções estratégicas.

Estas apropriações buscam interagir com os *stakeholders* da organização, em especial os clientes. Atualmente, em quase todas as organizações, encontramos o conceito *stakeholders*, que designa os principais públicos de uma organização, ou os públicos que podem afetar a imagem da marca, enfim, são seus públicos de interesse, formado por acionistas, colaboradores, fornecedores, consumidores.

O avanço da tecnologia permitiu às empresas estreitarem o relacionamento com seus clientes, criando novas plataformas de comunicação. Diversas ferramentas de comunicação foram desenvolvidas desde o surgimento da *web*, em meados da década de 1990, como sites de relacionamento e aplicativos para celular, trazendo mobilidade à comunicação e ao consumidor. Enfim, uma série de instrumentos que aumentaram a conectividade entre pessoas e empresas.

Todas essas novas plataformas de comunicação permitiram às empresas aproximarem-se, cada vez mais, de seus clientes, ouvindo-os e desenvolvendo produtos e

serviços customizados. Entretanto, isso já não basta mais no contexto atual, em que o consumidor é, muitas vezes, emissor no processo de comunicação.

No cenário atual, o consumidor, além de produzir conteúdos midiáticos, também modifica produtos e pode, inclusive, gerar nova demanda. O problema para as empresas é que, quando o consumidor modifica um produto, criando novos usos e possibilidades, ela enxerga como uma burla ao seu produto e não como uma possibilidade de adaptação.

Alguns setores da economia, tais como a indústria farmacêutica, já experimentaram a colaboração em massa para desenvolvimento de produtos e otimização de seus custos. Isso pode ser aplicado aos processos de comunicação, trazendo maior eficácia no desenvolvimento de novos produtos e, conseqüentemente, gerando vantagem competitiva.

O que assistimos freqüentemente é o uso da rede com a lógica da indústria do *broadcasting*. Conforme Cordier (2010), o que estamos vendo é uso da rede para velhas ações, como promoção de vendas e sorteios, o que torna seu uso ineficaz, pois a lógica da rede é construir relacionamentos duradouros e reais, já que o consumidor na rede é um interagente.

Ao se apropriar da rede, as empresas precisam, antes de tudo, perceber que, na rede, o consumidor tem a palavra, o que lhe configura poder, que contribui tanto para a construção de uma imagem positiva da empresa quanto para o aspecto negativo. Isso porque, ao aderir à rede, a empresa pode utilizá-la para saber a opinião de seus consumidores em tempo real, porém, ao mesmo tempo, ela fica mais exposta às críticas.

O uso eficaz da rede depende da transformação da mentalidade empresarial de seus dirigentes, porque, enquanto as organizações tentarem se utilizar das redes de forma descendente, suas ações serão inócuas. Ainda não temos estudos empíricos aprofundados que comprovem quais as ações são as mais eficazes para a rede, mas, certamente, sabemos quais não são, ou seja, aquelas em que o poder é centralizado.

As empresas, no Brasil, têm se utilizado do conceito de comunicação integrada, ou comunicação 360°, que consiste em agregar todos seus temas a um tema central, que traduza a identidade corporativa e a imagem que ela deseja construir.

O conceito da comunicação integrada aplicada à rede requer um trabalho mais profícuo, pois, na rede, os relacionamentos tornam-se mais verdadeiros ou, pelo menos, tendem a sê-los. Ou seja, aquilo que as empresas apregoam, por meio das mídias tradicionais

e dos diversos canais de comunicação adotados por elas, deverá convergir na rede, caso contrário as ações na rede serão inócuas.

Na rede, o consumidor interage de forma diferente com as marcas, pois seu papel já não é passivo, ao contrário das mídias tradicionais, nas quais as empresas emitem seu discurso institucional, ou mercadológico, e o consumidor o acata. Na rede, o consumidor participa em tempo real, emitindo suas opiniões e comentários, muitas vezes positivos, outras, negativos, o que demanda capacitação e mudança cultural para essa nova realidade.

Se uma empresa, para divulgar o seu discurso empresarial, ao transmitir seus valores e filosofia, tiver em sua estratégia de comunicação a adesão à rede, terá uma missão importante: alinhar o seu discurso em todos os canais escolhidos, pois, dessa forma, evitará quaisquer *feedbacks* negativos.

Algumas razões corroboram para a apropriação da rede pelas empresas como parte de sua estratégia de comunicação, dentre elas:

- Globalização: ao se apropriar da rede e permitir a disseminação das culturas locais onde estiver presente, a empresa tem mais flexibilidade e mais facilidade de adaptação a diferentes mercados; (CORDIER:2010)
- Inovação: ao se abrir, uma empresa aumenta seu capital intelectual e, conseqüentemente, terá maior assertividade no desenvolvimento de produtos; (idem)
- Sustentabilidade: uma empresa conectada pode propiciar o desenvolvimento sustentável por meio da inclusão digital, levando educação, saúde e outros benefícios às comunidades atendidas.

Em nosso estudo de caso, no 3 capítulo deste trabalho, analisaremos como as redes sociais digitais podem ou não ser apropriadas de forma eficaz pelas empresas, considerando todas as questões levantadas sobre as características da rede e as estruturas das organizações.

Há mudanças no cenário dos negócios que são fundamentais para a adaptação a esta nova forma de estabelecer relacionamento e de vinculação entre empresa e público. Como nos aponta Recuero (2009, p.135), uma das principais nas relações mediadas por computador é a noção de territorialidade, ou seja, não há barreiras geográficas, a

comunicação virtual é extraterritorial. Os indivíduos podem comunicar-se a qualquer momento e de qualquer lugar. Isso permite que as empresas estabeleçam vínculos com um consumidor de qualquer parte do globo.

Isso nos remete, novamente, ao conceito de uma empresa global, que se adapta rapidamente às transformações impostas pelas novas tecnologias e que consegue, por meio delas, compreender seus públicos por meio das apropriações das TIC. Porém, lembrando Chesnais (1996) essa idéia de empresa global tem muito com a idéia passada pelas escolas de negócios dos Estados Unidos, como *Harvard*, *Princeton* e outras. Segundo o autor, o preceito de global difundido nas escolas de negócios norteamericanas consideram como aspecto fundamental a capacidade das organizações de adaptarem aos diferentes mercado e cenários.

As apropriações das tecnologias de informação e comunicação possibilitam às empresas conhecerem mais profundamente seus públicos, isso porque os instrumentos da tecnologia da informação permitem o acesso a informações em tempo real.

As apropriações das redes trazem diversas vantagens competitivas para o negócio. De acordo com Lima (2008), as apropriações das redes sociais pelas empresas podem trazer diversos benefícios, dentre eles, o desenvolvimento de estratégia de CRM, o desenvolvimento de produtos e melhoria da gestão da marca.

Contudo, o que nos parece ser condição *sine qua non* para o êxito dessas apropriações é compreender a natureza dos relacionamentos estabelecidos na rede. Na rede, os relacionamentos tendem a, ou devem, ser verdadeiros, pois a comunicação on-line permite, em tempo real, que o consumidor expresse suas opiniões.

Os vínculos estabelecidos entre as empresas e seus públicos tendem a ser mais verdadeiros, mas, para tanto, é preciso que as empresas estejam preparadas para dar *feedback*, para interagir no processo de comunicação e no fluxo de informação em tempo real.

Muitas empresas adotam a rede como estratégia e o fazem de maneira equivocada, esquecendo de que na rede a lógica é a do relacionamento, de falar, mas, sobretudo, ouvir que o público está falando, porém algumas empresas se apropriam das redes desconsiderando os aspectos comunicacionais envolvidos, e desta forma algumas apropriações das redes passam a ser somente estratégias de marketing. Contudo, na rede, o efeito pode ser maléfico para a empresa que adota tal postura, pois, na rede, o consumidor é

um interagente no processo de comunicação e logo perceberá a real intenção da empresa. A prática colaborativa é importante instrumento para a inovação e a perenidade dos negócios, contudo muitas empresas ignoram essa possibilidade.

as empresas relutam em aproveitar a opinião dos usuários para aperfeiçoar produtos e serviços. Talvez, por acreditarem na lógica da economia industrial, na qual o segredo é tratado como elemento diferencial em mercados competitivos, mas, na economia em rede, o conhecimento é o principal elemento para criar vantagem competitiva. (SPYER: 2007)

Enfim, a apropriação eficaz das redes sociais na Internet ultrapassa as questões de tecnologia. O uso eficaz das redes está relacionado a diversos aspectos, dentre eles as questões culturais e sociais, e, compreender as redes, talvez, não seja algo tão simples, é sobretudo, uma tarefa multidisciplinar que requer conhecimento de diversas disciplinas de diferentes áreas do saber.

Conforme pudemos observar neste capítulo, para compreender melhor as estratégias de apropriações das redes sociais digitais, é preciso, antes de tudo, analisar as questões estruturantes destas apropriações: estruturas empresariais vs estrutura da rede. Esta discussão é fundamental para que possamos analisar a eficácia das apropriações das redes sociais digitais pelas empresas, em especial, a unidade-caso Vivo em nosso capítulo 3.

Para que possamos analisar a estratégia da Vivo em nosso 3 capítulo, é essencial, antes de tudo, fazer uma reflexão a respeito da estrutura e da cultura organizacional empresarial, diante da estrutura da rede, um estrutura descentralizada.

4. APROPRIAÇÕES DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS PELA VIVO

Este último capítulo constitui-se em um estudo de caso sobre as formas de apropriação que a Vivo utiliza para interagir nas redes sociais digitais - Weblog, Twitter, Facebook e Youtube. Para isto, assinalam-se a em primeiro lugar os procedimentos metodológicos que pautam a pesquisa, seja do ponto de vista descritiva, analítico ou interpretativo. Depois se caracterizam esses meios interativos através dos quais a Vivo exerce sua função de divulgação de seus produtos e serviços de telecomunicação em geral e de telefonia móvel em particular. Analisam-se esses meios a partir das categorias temáticas de dicas culturais, concursos, promoções, serviços e tecnologia. Por fim, discutem-se os resultados que provam a “eficácia da interação” nas interfases da empresa com a Rede no mundo digital.

4.1. Metodologia da pesquisa

Parte-se do princípio que as Redes Sociais Digitais não se limitam a meras ferramentas tecnológicas, que elas estão inseridas no fenômeno comunicativo, abrangendo uma série de outras manifestações que fazem parte do mundo contemporâneo, entre elas, o contato entre as pessoas, o diálogo e a interação virtual que traz como resultado um produto imaterial. No entanto, se existe um elemento de troca que define em muitos casos a sociedade contemporânea é o “consumo” advindo de um sistema de produção capitalista que hoje se tem convertido no grande fenômeno chamado de globalização, da qual as Redes Sociais Digitais são sua principal bandeira.

A importância deste estudo de caso é múltipla, por um lado analisa as relações que uma organização como a Vivo estabelece na base de sua gestão por meio da tecnologia digital e dentro de um modelo de ação de caráter dinâmico, que envolve realidades estratégico-culturais nas quais se desenvolve este mercado, facilitando a tomada de decisão em processos de implantação, apropriação e alta tecnologia, favorecendo por sua vez, as experiências de interação dos distintos atores/usuários e os retornos de investimento social dessa tecnologia de ponta para a empresa.

Portanto, o desempenho metodológico da pesquisa neste capítulo final, adquire um cunho qualitativo. No processo e traçou a trajetória da Vivo e se classificaram as redes sociais digitais a partir do conceito de “eficácia” que, segundo Recuero, aponta para visibilidade, a reputação e a popularidade dos veículos.

De acordo com uma série de fatores como processo de apropriação tecnológica e mudanças vindas das instâncias estratégicas, estruturais e culturais das redes sociais digitais, usaram-se entrevistas, gráficos, páginas de Internet e logomarcas para visualizar os efeitos que estas redes procuram propiciar em seus usuários, mudanças no modo de sentir, pensar, agir e interagir; as experiências de internalização das interfases visuais, o impacto estratégico estrutural, cultural, e subjetivo que as redes sociais provocam no interior das organizações.

Tal enfoque sistêmico parece na concepção deste trabalho que dá conta das condições materiais que possibilitam ou dificultam os processos de apropriação das redes sociais digitais pela Vivo. Para isto, tivemos que adequarmos aos processos de análises, definição, decisão e implantação que a Vivo utiliza e que configura um modo de atuação no mercado, nos grupos sociais, nas expectativas e modelos mentais dos atores – usuários – em condições específicas de atuação mediada virtualmente.

A gestão tecnológica como construção integradora, desenvolvida no interior da Vivo coloca em situação um conjunto de intermediações gerando subjetividade, mas não será esta a principal preocupação neste momento, e sim os sistemas de informação que se priorizam na Vivo, por isso, fala-se dos canais da Vivo, das redes sociais digitais com as quais se trabalha a comunicação oficial da empresa nas redes sociais digitais a partir das conexões disponíveis em seu website oficial.

Assim, a primeira abordagem tem a ver com o histórico da Vivo nas redes sociais digitais do ponto de vista do grau de conectividade, da recepção do usuário e dos resultados expressos na visibilidade da Vivo nestas redes, a reputação do veículo e na popularidade dos sites que se encontram no ar. Outro ponto interessante em relação aos procedimentos metodológicos tem a ver com a análise dos dispositivos de mobilização empregados pela Vivo: Weblog, Twitter, Facebook e Youtube.

Para a análise, utilizam três categorias: 1) Dicas culturais que abrangem cultura jovem, cultura colaborativa, entretenimento, informação, projetos e responsabilidade socioambiental; 2) Concursos realizados pela Vivo e seus parceiros, difundindo serviços, aplicativos dos celulares, estimulando o consumo de serviços Vivo; 3) Promoções, serviços e tecnologias. Nesta categoria se analisam promoções realizadas pela empresa e difundidas em diferentes canais midiáticos, noticiais sobre novos aparelhos ou tecnologias disponíveis para clientes da Vivo.

Só a partir destas constatações pode-se chegar à discussão dos resultados para provar a eficácia da interação da Vivo com as redes sociais digitais que estão revolucionando o mercado em todos os seus setores, sobretudo, na comunicação, economia e cultura.

4.2. Redes Sociais digitais utilizadas pela Vivo

A metodologia para a análise que se seguirá foi desenvolvida em processo de tentativa e erro, próprio da reflexão científica, pois, como afirma Morin, em seu livro *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro* (2000), o erro é parte do processo do pensamento científico.

Ao iniciarmos a verificação dos canais em que surgia a palavra Vivo, o resultado foi demasiadamente grande e impreciso, pois o termo é muito genérico, o que nos levou a repensar a metodologia.

A segunda tentativa para fazer o recorte do corpus da pesquisa foi acessar cada uma das redes sociais digitais para buscar, além da expressão “vivo”, a logomarca da empresa, simbolizada pelo mascote de braços abertos.

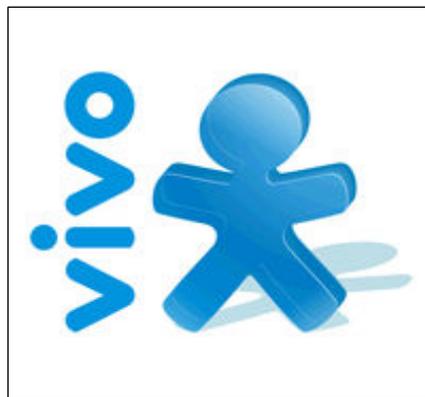


Figura 1 – logomarca oficial da empresa Vivo

Fonte: <http://www.brandsoftheworld.com/logo/vivo-logo>

Dessa vez, encontramos canais de comunicação extintos pela empresa, que não fazem parte de sua comunicação atual.

Por fim, chegamos à metodologia que delimitou nosso estudo, restringindo-nos a analisar a comunicação oficial da Vivo nas redes sociais digitais a partir das conexões disponíveis em seu *website* oficial, a saber:

- Weblog: *Vivoblog*³³ e blog *1000coisas*³⁴
- *Youtube*, canal Vivo³⁵;
- Facebook³⁶ : projeto *Vivoon*;
- *Twitter*: Euvivoaseleção³⁷;
- *Twitter* Vivo em Rede³⁸.

Mas, para que possamos entender melhor essas apropriações das redes sociais digitais pela empresa Vivo, em um primeiro momento, apresentaremos seu histórico de atuação nas redes.

4.2.1. Histórico da Vivo nas Redes Sociais Digitais

Apesar das redes sociais digitais terem se expandido no Brasil a partir da década 2000, conforme Lima (2008), há redes sociais digitais que datam da década de 80 — como a *Usenet* e a *Well*; porém, segundo Ricardo Canto Moreira Leite, consultor de comunicação da Vivo, em entrevista concedida a este pesquisador, foi somente a partir de 2008 que a Vivo decidiu aderir às redes sociais digitais, porém ela o fez sem nenhum critério, tampouco havia objetivos e estratégias estabelecidas de apropriações das redes. “A decisão de apropriação das redes se deu em função de uma tendência do mercado, pois no entender de seu corpo diretivo, a partir do momento que grandes empresas entraram na rede, era preciso que a Vivo também estivesse lá, independente de qual fosse suas ações, estratégias e resultados”, afirma Moreira Leite.

Durante a entrevista ficou claro que a Vivo havia se apropriado das redes sem planejamento integrado, deixando a cargo de cada setor a decisão quanto à forma de participação e produção de conteúdos nessas redes. Conforme Leite, não havia um alinhamento do discurso corporativo nas redes entre os diversos setores da empresa.

Essa falta de organização do uso das redes perdurou por aproximadamente dois anos. Nesse período, segundo o consultor, por exemplo, o setor de recursos humanos tinha uma ferramenta para trabalhar a relação com seus colaboradores, enquanto o marketing da empresa também tinha suas atividades nas redes, mas sem um alinhamento com o outro

³³ Disponível em <http://www.vivoblog.com.br/>

³⁴ Disponível em <http://blog.vivoon.com.br/>

³⁵ Disponível em <http://www.youtube.com/user/vivo?blend=1&ob=4>

³⁶ Disponível em <http://www.facebook.com/#!/sejavivoon>

³⁷ Disponível em <http://twitter.com/#!/euvivoaselecao>

³⁸ <http://twitter.com/#!/Vivoemrede>

setor. Cada um tinha seu discurso. Como Leite reitera, em entrevista, “ninguém se conversava”.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Para que ela ocorra, a autora afirma que é necessário uma junção da comunicação mercadológica, institucional, interna e administrativa, ou seja, a convergência de todas as atividades com base em uma política global claramente definida dentro dos objetivos gerais da organização. Desse modo, poderá possibilitar ações estratégicas e táticas mais eficazes. De acordo com Kunsch(2003), não há como pensar em atitudes isoladas de comunicação sem o envolvimento de todos os setores da comunicação organizacional.

Ainda segundo Leite, não havia uma regra a ser seguida, uma diretriz para que as ações da empresa nas redes refletissem a sua cultura organizacional. Foi então que a Vivo decidiu estabelecer uma estratégia macro de apropriação das redes, ou seja, criar um direcionamento para sua atuação nas redes para todas as áreas da empresa.

Para tanto, a empresa resolveu criar um departamento que organizasse as ações das diversas áreas, desenvolvesse projetos, entregasse-os às áreas ‘clientes’ e, sobretudo, estabelecesse uma estratégia macro. Foi então criado o setor denominado de Ambiente Digital, sob a orientação da diretoria de Marketing. Por estratégia macro, a empresa entende como um discurso único, que consiga traduzir, para seus públicos, seus valores, sua cultura institucional e reflita uma experiência positiva para ser cliente.

Para colaborar com essa nova área, Ambiente Digital, foi necessária a criação de um comitê mutidepartamental, formado por integrantes de sete áreas diferentes, que se reúne semanalmente para discutir as ações da Vivo nas redes sociais digitais. A idéia era dar voz a todos esses setores e escutar suas necessidades de comunicação com seus públicos. A exigência para participar do comitê é o colaborador ter bons conhecimentos de redes.

Portanto, parece-nos que a Vivo tinha como intenção integrar a comunicação da empresa, de modo a interagir e envolver todos os segmentos que trabalham a comunicação dentro da empresa. Porém, ela o fez de forma a centralizar esse processo em um único departamento. E, de acordo com Torquato (1986), para se gerar consentimento e produzir aceitação, a comunicação precisa ser estratégica. Nesse novo papel, a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único setor departamento ou órgão e passa a ser função exercida

cotidianamente por toda a organização e incorporada a sua gestão estratégica, como afirma Kunsch (2003).

O comitê criado pela Vivo verificou que existia um distanciamento entre o que a empresa fazia nas redes e o que o público desejava. Identificados esses *gaps*, a área de Ambiente Digital, por meio de uma ação denominada mapeamento, resolveu dialogar com áreas e identificar necessidades para estabelecer estratégias institucionais.

Esse mapeamento começou com os colaboradores da Vivo atuando como clientes, com o objetivo de entender o que o cliente Vivo espera da empresa nas redes sociais e o que a empresa entrega. Mais uma vez, temos o equívoco de desconsiderar as características específicas do público com o qual iremos atuar, pois os colaboradores têm visão distinta do cliente da Vivo, considerando-se seu papel ou função na organização.

Segundo Leite, o que a Vivo desejava com essa ação era descobrir se estava gerando uma experiência positiva para os seus clientes. Segundo diversos autores, dentre os quais podemos destacar Keegan (2005) e Kotler (2007), com a ampliação da concorrência, devido à globalização da economia, muitas empresas têm buscado diferenciais para além de seus produtos e serviços. Para esses autores, o relacionamento, a experiência com a marca, é hoje um dos grandes diferenciais buscados pelas organizações; nesse cenário, as redes sociais digitais propiciam novo ambiente de contato e relacionamento entre as marcas e seus públicos.

A Vivo passou a guiar suas ações nas redes sociais digitais a partir do olhar e da experiência do cliente nelas. No entanto, é preciso entender que a qualidade dos clientes alcançados nas ações nas redes é mais importante do que a quantidade de pessoas cobertas pela comunicação, conforme afirma Leite. Ele cita, como exemplo, que mais importante do que ter um número elevado de seguidores no *Twitter*, a Vivo considera fundamental saber quem são esses seguidores, qual o seu poder de influência e de formação de opinião.

Para entendermos melhor a relevância da ferramenta *Twitter*, comparativamente a outras ferramentas de redes sociais digitais, recorreremos à pesquisa coordenada por Zak Kirchner, feita pela Interpret, em 2009³⁹, com amostragem de 9.200 usuários. A pesquisa mostrou que os internautas usuários do *Twitter* são duas vezes mais receptivos a publicidades se comparados a usuários de outras ferramentas de redes sociais na internet. No

³⁹ Disponível em < <http://www.docstoc.com/docs/57821765/Redefining-Customer-Service-in-the-Web-20-World-Twitter%E2%80%99s-Effect-on-Social-Media-Engagement>> acessado em 21/12/2010

resultado, esses usuários são mais propensos a fazerem resenhas ou dar notas a produtos (24%, contra 12% de usuários de outras redes), visitam mais perfis de empresas online (20%, contra 11% de usuários de outras redes) e são mais propensos a clicar em anúncios e patrocínios.

As empresas, assim como a Vivo, parecem ter percebido essas tendências, pois, como mostra o próprio censo de usuários do *Twitter* no Brasil, a partir de uma mostra de 16.527 usuários, 3,05% dos usuários eram perfis empresariais (*Twitter* 140 BR, 2009). A ferramenta é, portanto, escolhida por muitas empresas, mas quais seriam as apropriações desejadas?

Os principais usos empresariais do *Twitter*, segundo Spyer et al. (2009), são: estabelecer conexão com os clientes, escutá-los, humanizar a instituição, informar e fazer promoções.

No Brasil, vemos que o *Twitter* é usado como meio de divulgação de marcas. O mesmo autor ressalta ainda que, a partir do *Twitter*, as empresas podem fazer buscas (monitoramentos) para ver o que as pessoas estão comentando sobre suas marcas, além de permitir a integração direta da marca ou empresa com o consumidor.

Ferramentas e sites especializados em guiar e aplicar o uso do *Twitter* como ferramenta mercadológica também demonstram essa apropriação feita pelo sistema. O *Twitter*, inclusive, lançou um guia oficial (*TWITTER 101*, 2009) para explicar e ensinar o uso corporativo da ferramenta através de práticas e de estudos de caso de marcas que utilizam o serviço de micropostagens.

No entanto, como aponta Recuero (2009), há outros critérios preponderantes a serem analisados quando estudamos as redes sociais na internet. Um deles é o grau de conectividade do ator na rede, o que contrapõe a interpretação da empresa Vivo, pois o grau de conectividade aponta o número de *links* ou de conexão que cada nó possui. Em outras palavras, quanto maior o número de seguidores de seu *Twitter* mais forte será sua marca na rede, para Recuero. A Vivo procura seguidores que sejam em si mesmos nós fortes, ou seja, que eles tenham muitos seguidores, para usá-los como retransmissores de suas mensagens. Afinal, o seu discurso ganhará maior força se dito pela voz de um líder, ou nó forte, nas redes sociais.

Para entender melhor esse conceito de força expressiva nas redes, a autora (2009, p.107) expõe que “um dos elementos mais importantes no estudo das apropriações das redes

sociais, é a verificação de valores construídos nesses ambientes”. Dentre esses valores apontados por Recuero, podemos destacar: visibilidade, popularidade e reputação.

- **Visibilidade:** está relacionada ao grau de visibilidade ou de exposição que cada nó pode adquirir através das redes sociais na Internet. Um nó pode ter mais visibilidade nas redes sociais digitais, pois a Internet permite que os atores estejam mais conectados, o que aumenta sua visibilidade.
- **Reputação:** conforme Recuero (2009), implica a construção das impressões sobre nós. Reputação está relacionada à percepção construída de alguém pelos demais atores das redes, ou seja, ela está relacionada às informações que recebemos e emitimos nas redes, como interagimos com os demais atores, e não restrito somente ao conceito confiança.
- **Popularidade:** o grau de popularidade está relacionado ao grau de centralidade do nó, pois, quanto maior for o seu grau de centralidade mais conexões ele terá, mais popularidade e maior poder de influência sobre os outros atores da rede.

Desse modo, a Vivo precisava buscar ferramentas de redes sociais que estivessem em voga, ou que lhe trouxesse maior visibilidade nas redes, além de atores sociais que mobilizassem essas redes. Eles deveriam ter, além de boa visibilidade, reputação positiva e popularidade junto ao público alvo da Vivo, que buscava líderes de opinião, mobilizadores de grandes grupos e comunidades para ter a seu lado, bradando seu discurso corporativo. Para tanto, era necessário participar das principais redes ou sites sociais em curso no Brasil.

4.2.2. Definições das categorias das redes sociais digitais utilizadas pela Vivo

A empresa Vivo escolheu dentre diversas categorias possíveis, apropriar-se do Youtube, Facebook, Twitter e Blog. Estas quatro categorias passam a cumprir funções específicas dentro do planejamento estratégico e de relacionamento com seus clientes. Para que possamos analisar estas apropriações é preciso, no entanto, compreendê-las a partir de sua origem e as apropriações comuns entre usuários. Deste modo poderemos analisar se a apropriação constituída pela empresa Vivo está consonante com os objetivos ou funções destas redes.

4.2.2.1. Weblog



Blog é o termo abreviado da expressão *weblog*, categoria de site que consiste de uma série de entradas dispostas em ordem cronológica inversa, ou seja, os *posts* mais atuais aparecem primeiro na página. O termo *weblog* foi criado por Barger^[2], em 17 de dezembro de 1997. Esse tipo de *website* permite, no entanto, a interação com os usuários e entre eles, por meio dos comentários feitos no fim dos artigos que passam a ser denominados de *posts*, ou *postagens*.

Antes de o formato *blog* tornar-se amplamente conhecido, havia vários formatos de comunidades digitais como a Usenet; serviços comerciais *online*, como o GENie, BiX e CompuServe, além das listas de discussão e do *Bulletin Board System* (BBS). Em 1990, *softwares* de fóruns de discussão como o *WebEx* criaram os diálogos via *thread*⁴⁰.

O *blog* atual é uma evolução dos diários *online*, em que pessoas mantinham informações constantes sobre suas vidas pessoais. Esses primeiros *blogs* eram simplesmente componentes de sites atualizados manualmente no próprio código da página. A evolução das ferramentas que facilitavam a produção e manutenção de artigos postados em ordem cronológica facilitou o processo de publicação, ajudando muito na popularização do formato. Isso levou ao aperfeiçoamento de ferramentas e hospedagem em sites próprios para *blogs*.

A mensagem passou a modelar o meio, quando, no início de 2000, o *blogger* introduziu uma inovação – o *permalink*, conhecido em português como ligação permanente, que transformaria o perfil dos *blogs*. Os *permalinks* garantiam a cada publicação num *blog* uma localização permanente – uma URL – que poderia ser referenciada. Anteriormente, a recuperação em arquivos de *blogs* só era garantida através da navegação livre (ou cronológica). O *permalink* permitia que os blogueiros pudessem referenciar publicações específicas em qualquer *blog*.

Em seguida, *hackers* criaram programas de comentários aplicáveis aos sistemas de publicação de *blogs* que ainda não ofereciam tal capacidade. O processo de se comentar em

⁴⁰Segundo Prof. Dr. Jean M. Laine, *thread*, ou linha de execução, é uma das maneiras utilizadas por um processo para dividir a si mesmo em duas ou mais tarefas que podem ser executadas simultaneamente, em geral, em arquiteturas multiprocessadas.
<http://regulus.pcs.usp.br/~jean/so/AULA%2006%20-%20Threads.pdf>, acesso em 18/01/2011.

blogs significou a democratização da publicação, conseqüentemente, reduzindo as barreiras para que leitores se tornassem escritores.

A *blogosfera*, termo que representa o mundo dos *blogs*, ou os *blogs* como uma comunidade ou rede social, cresceu em ritmo espantoso. Em 1999, o número de *blogs* era inferior a cinquenta; no final de 2000, a estimativa era de poucos milhares. Porém, menos de três anos depois, os *blogs* multiplicaram-se para, aproximadamente, três a quatro milhões de *blogs*. Atualmente, existem cerca de 112 milhões de *blogs* e cerca de 120 mil são criados diariamente, de acordo com o estudo *State of Blogosphere*⁴¹.

Há *blogs* individuais, de um autor, e *blogs* coletivos, de vários autores. As informações de um *blog* são escritas pelo(s) dono(s) do site, recolhidas ou não de outros sites ou outras fontes, ou ainda de contribuição de usuários. A linguagem utilizada na maioria dos *blogs* é primariamente a escrita, porém há *blogs* dedicados a vídeos, músicas, arte ou, ainda, fotos; os quais são destinados quase que exclusivamente a linguagens imagéticas e audiovisuais. Essa variedade forma uma ampla rede de mídias sociais. Com o advento do *videoblog*, a palavra *blog* passou a ter significado ainda mais amplo, implicando qualquer tipo de mídia em que um indivíduo expresse sua opinião ou, simplesmente, discorra sobre um assunto qualquer.

Outro formato posteriormente concebido é o *microblogging*, que consiste em *blogs* com textos curtos como, por exemplo, a plataforma *Twitter*, que analisaremos a seguir.

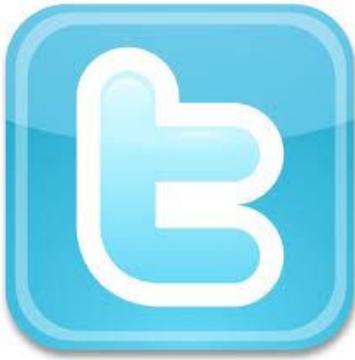
Um *weblog*, muitas vezes, tem a qualidade, ou característica, de ser uma espécie de "registro de nosso tempo" a partir de um ponto de vista pessoal. Geralmente, os *weblogs* são temáticos, dedicados a um assunto específico, tema de interesse comum e atual. Pode ser pensado como um sítio para expor comentários ou pensamentos em desenvolvimento. Um *weblog* pode consistir das idéias gravadas de um indivíduo (uma espécie de diário) ou ser uma complexa colaboração aberta a qualquer pessoa. A maioria desses últimos são discussões moderadas.

A vantagem para o usuário da *web* é que ele é extremamente simples de ser criado e executado por qualquer pessoa, mesmo com pouco conhecimento sobre informática. Como sua abordagem, formato e conteúdo são parecidos a de um *website*, sua popularidade tornou-se mundial. Afinal, não era mais necessário gastar em cursos caros de HTML (linguagem usada para programar sites), ou investir em tempo e recursos para poder ter presença na

⁴¹ Estudo anual disponível em < <http://technorati.com/blogging/article/state-of-the-blogosphere-2010-introduction/>> , acesso em 21/12/2010.

internet. Além disso, o blog permite a interação com seu público colhendo comentários, incorporando, modificando ou debatendo idéias ali expostas. Esta capacidade de leitores deixarem comentários de forma a interagir com o autor e outros leitores é uma parte importante de muitos *blogs*.

4.2.2.2. Twitter



Criado em 2006, por Jack Dorsey, o *Twitter* ganhou extensa notabilidade e popularidade por todo mundo. Algumas vezes, é descrito como o "SMS da Internet". Conforme a auto-definição encontrada na página da rede, *Twitter* "é uma rede de informações em tempo real, que conecta as últimas informações sobre o que você acha interessante". O *Twitter* permite, assim, que o usuário coloque informações pessoais em conhecimento público, de seus seguidores, ou ainda que esse usuário saiba o que está acontecendo com pessoas ou empresas que escolheu seguir, ou seja, acompanhar suas mensagens. As mensagens enviadas por essa rede são chamadas de *tweet*. Cada *tweet* pode conter até 140 caracteres.

Por definição, podemos usar microblog, tendo em vista que se trata de uma rede em que qualquer pessoa, cadastrada no aplicativo, pode expressar-se em seu próprio perfil e receber comentários de sua comunicação, interagindo, assim, com outros usuários. Porém, o fator limitante de 140 caracteres para essa comunicação faz com que arrebanhe para si o adjetivo "micro".

As mensagens enviadas a outros usuários, seguidores que tenham assinado para recebê-las, também são atualizadas em tempo real e exibidas no perfil do usuário que a redigiu. O serviço prestado pela rede social *Twitter* é gratuito pela internet, entretanto, usando o recurso de SMS pode ocorrer à cobrança pela operadora telefônica.

Segundo o grupo de pesquisa norte-americano *Web Ecólogo*, a língua portuguesa é a segunda mais utilizada pelo *Twitter*⁴². Porém, estudo da *SemioCast* mostra que a língua portuguesa é a terceira mais utilizada, atrás do inglês e do japonês.⁴³

⁴² Folha Online, 22/09/2009, acesso em 07/02/2010.

⁴³ *Half of messages on Twitter are not in English=SemioCast*, em inglês, 24 de fevereiro de 2010. Acesso em 24 de fevereiro de 2010. Também disponível no jornal O Globo, "Português é a terceira língua mais usada no *Twitter*, segundo pesquisa".

De acordo com pesquisa⁴⁴ realizada pela agência *Bullet*, a maioria dos usuários do Twitter no Brasil, 61%, é composta por homens na faixa de 21 a 30 anos, solteiros, localizados nos estados São Paulo e Rio de Janeiro. Na maior parte, são pessoas com ensino superior completo e renda mensal entre R\$ 1.000,00 e R\$ 5.000,00.

Ainda segundo a pesquisa, esse público gasta cerca de 50h semanais conectado à Internet. Cerca de 60% dele é considerado formador de opinião: possuem um blog, conhecem a ferramenta através de amigos ou *posts* em outros blogs.

Sobre o uso da ferramenta por empresas, a pesquisa aponta cenário muito favorável. A maioria dos usuários consultados, 51%, disse achar interessantes os perfis corporativos, desde que sejam utilizados com relevância. Aproximadamente 50% dos usuários nunca participaram de ações promocionais. Ainda assim, consideram uma experiência interessante. Cerca de 30% já participaram de alguma ação publicitária e 70% seguem, ou já seguiram, algum perfil corporativo.

No entanto, o *Twitter* não é unanimidade. O escritor José Saramago, Nobel de Literatura, teceu dura crítica ao *Twitter* dizendo: "Os tais 140 caracteres refletem algo que já conhecíamos: a tendência para o monossílabo como forma de comunicação. De degrau em degrau, vamos descendo até o grunhido."⁴⁵

4.2.2.3. Facebook



O sistema *Facebook* foi disponibilizado publicamente a partir de 2004. Conforme Recuero (2009), a idéia inicial do Facebook era criar uma rede de contatos entre jovens americanos que estavam saindo do ensino médio e jovens que estavam ingressando na universidade. O objetivo inicial era criar uma rede de contatos entre jovens que estivessem ligados a alguma instituição de ensino reconhecida. A princípio, o *Facebook* só era disponível para estudantes de Harvard, onde o seu criador, Mark Zuckerberg, estudava. Posteriormente, o serviço foi ampliado gradativamente para o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), para a Universidade de Boston e, assim,

⁴⁴ A pesquisa consultou 3268 brasileiros por meio do site da *Bullet* e o *Migre.me*, no período de 27 a 29 de abril de 2009. Dados extraídos de <http://www.adnews.com.br/internet/89058.html>, em 27/12/2010.

⁴⁵ *José Saramago fala sobre Twitter, Lula e seu novo livro*, *O Globo*. Página visitada em 29 de agosto de 2009.

nos dois meses que se seguiram foi estendido a outras instituições de ensino norte-americanas. Com o passar do tempo, as pessoas com endereços de e-mail de universidades (terminados com *.edu*, *.ac*, *.uk*) ao redor do mundo eram eleitas para ingressar na rede. Em 27 de fevereiro de 2006, o *Facebook* passou a aceitar também estudantes secundaristas e algumas empresas.

O *Facebook* permite a participação individual ou ainda a criação de uma comunidade, ou seja, perfil coletivo. Seu diferencial para outras redes na época de sua criação era a possibilidade singular de o usuário poder agregar aplicativos como jogos, álbuns de fotos, entre outras.

Hoje, é uma das ferramentas de redes sociais digitais com o maior número de usuários no mundo, sobrepondo-se a outras como *Orkut* e *MySpace*. Atualmente, segundo Recuero (2009), enquanto seus concorrentes, como *Orkut*, têm muitos usuários inativos, o *Facebook*, diferentemente, tem a maioria de seus usuários ativos. Segundo Leite, esse foi um dos principais critérios de escolha para apropriação dessa ferramenta pela Vivo. Afinal, a empresa procurava por ferramentas que não apenas tivessem grande número de usuários, mas, principalmente, que fosse acessada e então lhe permitisse a interação e o relacionamento com seu público cotidianamente.

Segundo o *Google*, que divulgou a chamada *Ad Planner Top 1000 Sites*⁴⁶ – lista que registra os sites mais acessados do mundo, através do mecanismo de busca do *Google*, divulgado em junho de 2010 – o *Facebook*, em suas estatísticas divulgadas, aparece como 1º colocado, com 600 milhões de visitas e alcance global de 35% registrados no mês de abril.

Para podermos mensurar a visibilidade e popularidade dos perfis criados pela Vivo, usaremos como referencial o perfil mais seguido no *Facebook*. Segundo o site, a cantora norte-americana Lady Gaga tinha, em 6 de novembro de 2010, às 01h30min, 21.919.128 links de pessoas.

Toda essa popularidade, no entanto, precisa converter-se em alguma forma de capitalização para o site. Por isso, o *Facebook* foi, gradativamente, desenvolvendo formas de capitalizar este site.

Para verificar a forma de apropriação feita pela Vivo, especificaremos os recursos e aplicativos do site:

⁴⁶ Disponível em <http://www.google.com/adplanner/static/top1000/>, acesso em 21/12/2010.

- **Mural:** espaço na página de perfil do usuário que permite aos amigos postar mensagem para ele ver. Ele é visível para qualquer pessoa com permissão para ver o perfil completo, e *posts* diferentes no mural aparecem separados no *News Feed*. Muitos usuários usam os murais de seus amigos para deixar avisos e recados temporários. Mensagens privadas são salvas em *Message* e são enviadas à caixa de entrada do usuário, visíveis apenas ao remetente e ao destinatário, como em um e-mail.
- **Gifts:** adicionado em fevereiro de 2007, os internautas podem enviar gifts a outros, escolhendo um da *Facebook's virtual gift shop* e adicionando uma mensagem. *Gifts* dados aparecem no mural de outros usuários com a mensagem enviada. É possível escolher enviar a *gift* privadamente. Todas as *gifts* são exibidas em uma caixa no perfil, a *gift box*, junto do nome do doador ou da palavra *Private* para gifts privadas.
- **Marketplace:** o usuário pode publicar classificados gratuitamente nas categorias: *For Sale* (à venda), *Housing* (imóveis), *Jobs* (emprego) e *Other* (outros).
- **Status:** permite ao usuário informar a seus amigos e a membros de sua comunidade seu paradeiro atual e suas ações. Atualizações de *Status* estão disponíveis na sessão *Recently updated* (Atualizações recentes) de toda sua lista de amigos.
- **Events:** possibilita ao usuário informar seus amigos sobre os próximos eventos em sua comunidade, para organizar encontros sociais ou simplesmente para dizer o que está sentindo no momento.
- **Applications:** *Facebook Platform* prevê o *framework* para que outros desenvolvedores possam criar aplicações que interajam com os recursos internos do *Facebook*. Em julho de 2007, surge a Altura, primeira empresa do mundo de capital de risco voltada ao *Facebook*. Em agosto de 2007, o *Facebook* alterou a forma com que a popularidade das aplicações é medida a fim de dar mais atenção às aplicações mais envolventes. Em dezembro de 2007, já havia mais de 10 000 aplicações disponíveis.
- **Facebook Vídeo:** os usuários podem adicionar vídeos por meio de *upload*, diretamente do celular através do *Facebook Mobile* ou utilizando um recurso de gravação direta de uma *webcam*. Além disso, pode-se "taggear" seus amigos nos

vídeos. Esse recurso surgiu pela concorrência com o *MySpace*. No entanto, não permite partilhar vídeos fora do *Facebook* nem fazer *download* ou exportar os vídeos enviados. O que o distingue também do *Youtube*.

- **Facebook Móvel Grátis:** em 2010, o *Facebook*, juntamente com a operadora de celular TIM do Brasil, lançou o serviço de acesso grátis ao site através do próprio aparelho celular. Apesar de o serviço ser grátis para todos os planos, causou muitos transtornos cobrar indevidamente os usuários pré-pagos.

4.2.2.4. YouTube



O *Youtube* é um site que permite que seus usuários compartilhem vídeos em formato digital. Hoje, segundo o site *GI*, ele é o mais popular site devido à possibilidade de hospedar quaisquer vídeos em formato digital, exceto aqueles protegidos por *copyright*. O material encontrado no *Youtube* pode ser disponibilizado em *blogs* e *sites* pessoais através de mecanismos desenvolvidos pelo *site*.

Sua história teve início em uma garagem de San Francisco, Califórnia, EUA, em fevereiro de 2005. Lá, os funcionários de uma empresa de tecnologia, Chad Hurley e Steve Chen, hoje com 29 e 27 anos, respectivamente, iniciaram a criação de um programa de computador para dividir vídeos com os amigos. Cerca de 20 meses depois, a invenção foi comprada por US\$ 1,65 bilhão pelo *Google*, que também começou em uma garagem de San Francisco há oito anos.

A idéia de criar o *Youtube* surgiu por conta do inconveniente de compartilhar arquivos de vídeo. “Estávamos em um jantar, em janeiro de 2005, onde fizemos arquivos digitais. No dia seguinte, não conseguíamos enviá-los por e-mail e demoramos muito para colocá-los na internet. Pensamos que deveria haver uma forma mais fácil de fazer isso”, afirmou Hurley, em entrevista à revista *Fortune*.

Com a aquisição pelo *Google*, os dois fundadores continuaram trabalhando na empresa que criaram, assim como os 65 funcionários da companhia (no total, são 67 pessoas). Segundo o discurso de seus novos proprietários, o *Google*, a sede do *Youtube* será

mantida em San Bruno, na Califórnia, e a companhia vai operar de maneira independente do *Google* "para preservar sua marca de sucesso e comunidade apaixonada".

Segundo a empresa *Hitwise*, que monitora o tráfego na internet, o *Youtube* tem 46% de participação de mercado dos vídeos online, contra 23% do *MySpace* e 10% do *Google Video*. O *Youtube*, nos últimos meses, exibe cerca de 100 milhões de arquivos por dia. Em um dia, os internautas postam cerca de 65 mil novos vídeos.⁴⁷

4.3. Análise das Redes Sociais Digitais apropriadas pela empresa Vivo

Ao começarmos a análise, verificamos a impossibilidade de sua realização através das diferentes ferramentas de redes sociais digitais, tendo em vista que cada estratégia de comunicação, como por exemplo, *Vivoon*, faz uso de diferentes categorias simultaneamente. Sendo assim, optamos por segmentar nossa análise de acordo com as estratégias de comunicação oficial em curso em 2010 e suas distintas apropriações das redes.

Conforme entrevista, Leite afirmou que os canais oficiais de comunicação da Vivo nas redes sociais digitais têm funções específicas, como:

- *Blog*: dicas de serviços, promoções;
- *Twitter*, perfis *vivoemrede*, e *euvivoaselecao*: utilizados para atendimento, relacionamento e divulgação;
- *Facebook*: *Vivoon*, usado para concursos, promoções e fóruns;
- *euvivoaseleção*: rede própria criada para estabelecer contato com público amante do futebol. Essa rede expira em 2014, data da realização da Copa do Mundo de 2014, no Brasil. É importante destacar que a Vivo criou esse canal após oficializar seu patrocínio à Seleção Brasileira de Futebol até a Copa do Mundo de 2014;
- *Youtube*: vídeos do desafio Vivo e *webshow*.

⁴⁷ <http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,AA1306288-6174,00.html> acesso em 22/12/2010

A Vivo desenvolve, paralelamente, duas linhas de comunicação nas redes sociais: a institucional, que trabalha a marca Vivo, e a comunicação mercadológica ou promocional, que busca resultados de vendas e fidelização a produtos e serviços da marca.

Já a comunicação promocional ou mercadológica, para ser efetiva, deve medir, além das menções, o engajamento e a ação do usuário em decorrência da comunicação, para dessa forma verificar sua eficácia.

4.3.1. Análise do Vivoblog

O Vivoblog, segundo histórico do próprio site, surgiu em outubro de 2008. O *blog* segue os mesmos princípios e características de linguagem de outros *blogs* não corporativos, ou seja, utiliza a linguagem tanto verbal, quanto a imagética e suas hibridações audiovisuais, com vídeos e áudio

Uma das principais características dessa categoria de rede social é a interatividade com os usuários da *web*. Essa característica é preservada pelo Vivoblog, que aceita publicar comentários, mesmo sendo negativos para sua reputação.

Os proprietários de *weblogs* podem decidir entre permitir ou não comentários em cada *posts* (mensagem publicada) por outros usuários da rede. Caso o proprietário aceite comentários, ele pode escolher mediá-los ou não antes de sua publicação final no site.

Como pudemos ler nos termos de uso do *blog*, a Vivo se reserva ao direito de mediar esses comentários, verificando a natureza de cada um, e decidindo se permite ou não que sejam publicados.

Ao analisar os comentários de algumas mensagens publicadas, verificamos que havia poucos comentários negativos, ou que fossem contrários às mensagens ali veiculadas. Decidimos, então, criar um comentário negativo sobre uma das mensagens da Vivo e verificamos que ele foi publicado sem alteração. O que nos permitiu aferir que, em princípio, eles procuram ser transparentes e aceitam críticas de internautas. Contudo, é importante ressaltar que, embora a transparência tenha sido preservada nesse caso, não houve resposta ou *feedback* para o nosso comentário, seja através do *blog*, ou através de outro meio de comunicação.

Seguindo na análise do Vivoblog, passaremos a tratar de seus aplicativos mais relevantes. Um *blog* pode conter inúmeros aplicativos, desde contadores de visitas a sistemas de buscas por palavras-chave, nuvem de *tags*, dentre outros.

Conforme informação disponível no site da Universidade Federal⁴⁸ do Pará, os aplicativos são programas específicos para resolver diferentes tarefas para o usuário, como: acessar a internet, enviar e receber mensagens, criar e editar textos, planilhas e apresentações.

Nas redes sociais digitais, os aplicativos podem ser utilizados para promover a interação do público com a marca e, conforme Christiane Melcher⁴⁹, arquiteta de informação da Globo, o resultado pode ser muito bom. De acordo com Melcher, os funcionários de seu departamento tiveram idéia de montar um aplicativo para *Orkut* sobre o quadro Amazônia, do programa Fantástico, conforme seu relato:

Após a construção do aplicativo, o objetivo era mostrar para as pessoas, em tempo real, onde estava havendo queimadas, usando mapas do *Google Maps* e com dados do INPE. Foi assim que criamos um aplicativo para o internauta participar, enviando seus protestos acerca do tema, disse. Os internautas que mais participaram tiveram uma participação especial no próprio programa do Fantástico. (MECLHER: 2008)

Queremos destacar, aqui, dois aplicativos usados pelo *Vivoblog*, que nos chamam a atenção em especial: Vivo fotonoticias e RSS, pois ambos permitem acompanhar a atualização do conteúdo do site, recebendo as informações via celular.

O Vivo fotonoticias é definido, pelo próprio site, como um aplicativo no qual o usuário tem que se cadastrar para receber gratuitamente as principais notícias da semana através de uma mensagem MMS, permitindo o recebimento, não apenas de texto escrito, mas também de imagem e vídeo. Desse modo, o usuário da *web* que se cadastrou para receber essas notícias pode recebê-las sem, sequer, ir ao site do *Vivoblog*, dando a ele maior comodidade. A questão, porém, é saber quem avalia quais são as principais notícias para o usuário e qual o critério de relevância de cada informação. Como bem sabemos, a escolha da notícia destacada e o ponto de vista do emissor ajudam a formar um discurso carregado de ideologia, como afirma Foucault (1996).

⁴⁸ <http://www.ufpa.br/dicas/progra/protipos.htm>, acesso em

⁴⁹ http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1609/os_aplicativos_nas_redes_sociais_como_negocios

Assim, a Vivo vai construindo um discurso junto a seu público, com a clara intenção de se tornar uma fonte de informação séria e confiável na visão e entendimento desse público.

As redes sociais não são fechadas, mas interligadas, abertas e em fluxo, ou seja, uma rede está conectada a outras. O Vivoblog está interligado a outras redes sociais dentro de uma estratégia de comunicação integrada. Isso pode ser notado a partir da barra lateral direita do *site*, que permite ao usuário ou visitante conectar-se ao blog via RSS, MMS, ou ainda via *Twitter*, para receber resumos das mensagens postadas no Vivoblog.

Para analisar um *blog*, segundo Recuero (2009), precisamos medir não apenas quantas pessoas acessaram o *site*, mas quantas comentaram suas publicações, a nota que atribuíram à publicação e, se possível, quantos indicaram a matéria para amigos.

Devemos entender, ainda, que a internet é um ambiente ubíquo em que a novidade é o que permeia o interesse dos usuários, logo a lógica de exposição *versus* a quantidade de comentários ou leitores não se aplica de forma simples como já discutido e analisado anteriormente. Por isso, uma publicação disponível desde 2009 não necessariamente terá maior visibilidade e leitura do que uma notícia publicada ontem apenas pelo fato do tempo de exposição, pois o *blog* tem em seu sistema a lógica reversa, ou seja, ele publica na frente do *site* a notícia mais recente, enviando as anteriores para baixo ou para arquivos dispostos nas colunas laterais para consulta, se o usuário assim desejar, mas isso torna a mensagem menos acessível.

Retomando a metodologia desta etapa do trabalho, no caso do Vivoblog, optamos, em um primeiro momento, por analisar todo seu tempo de vida. Nosso plano era fazer uma comparação entre o período em que a empresa Vivo não dispunha de sistema que coordenasse as ações em redes sociais comparando-o com o período em que passou a dispor de um departamento e um comitê com essa função, tentando ver possíveis reflexos em sua atuação no site Vivoblog. Essa comparação ocorreu avaliando as categorias de mensagens publicadas e sua aceitação baseado no número de comentários e resposta do usuário a essas mensagens.

O termômetro dos blogs, sejam eles corporativos ou não, é a qualidade e quantidade de comentários nele deixados, bem como citações, referências e links que aparecem na blogsfera em resposta ao que é postado no veículo original. Os links são uma espécie de voto de confiança para o Blog. Funcionam como um depoimento de “eu gostei”, “eu recomendo”.(...)

Monitorar e mensurar este retorno é parte fundamental para se construir um Blog corporativo. (TERRA, 2006, p.10)⁵⁰

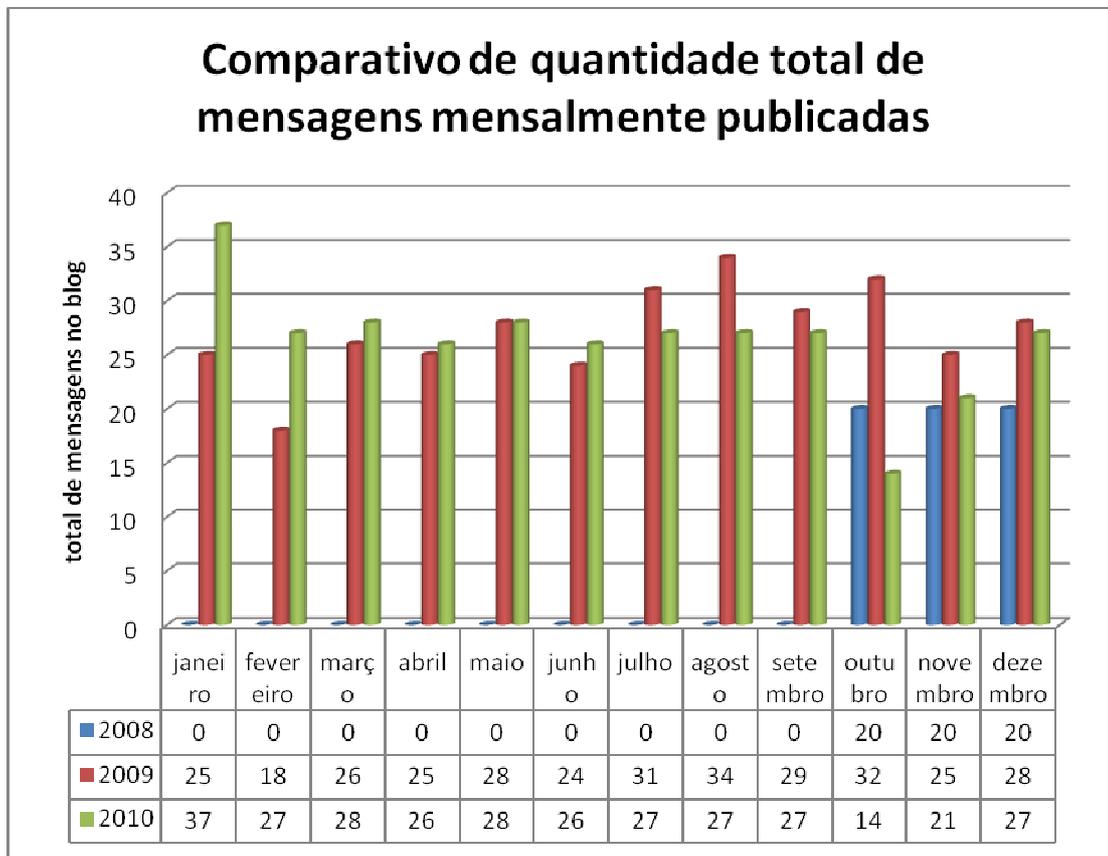
No entanto, nos deparamos com um problema durante o processo. Muitas mensagens receberam centenas de comentários, o que tornava mais difícil nosso esforço para dar conta do nosso objeto. Assim, para analisar o número de comentários e o valor atribuído pelos usuários a essas mensagens, optamos por recortar dois meses, novembro e dezembro de todos os anos em que o Vivoblog esteve *online*.

Para conseguirmos realizar a análise do conteúdo publicado no blog, criamos três categorias de mensagens, ou seja, agrupamos as mensagens de acordo com a temática abordada em seu discurso, a saber: Dicas culturais; Concursos e Promoções, Serviços e Tecnologia. Antes de observar e analisar os dados, vamos explicar melhor quais temáticas estão contidas em cada uma das três categorias:

- Dicas Culturais: mensagens que abordam cultura jovem, cultura colaborativa, entretenimento, informações sobre projetos educacionais e de responsabilidade socioambiental.
- Concursos: abrange especificamente concursos realizados pela Vivo e seus parceiros, difundindo serviços e aplicativos dos celulares, estimulando o consumo de serviços da Vivo.
- Promoções, Serviços e Tecnologia: categoria mais abrangente, aborda desde promoções realizadas pela empresa e difundidas em diferentes canais midiáticos a notícias de novos aparelhos ou tecnologias disponíveis para clientes Vivo, como por exemplo, desde novos games e aplicativos para celulares Vivo até notícias institucionais reiterando supostos (tendo em vista análise que segue abaixo) benefícios de uso de serviços da Vivo.

⁵⁰ [HTTP://www.rpbahia.com.br/revista/blogs_corporativos_como_estrategia_de_comunicacao.pdf](http://www.rpbahia.com.br/revista/blogs_corporativos_como_estrategia_de_comunicacao.pdf)>

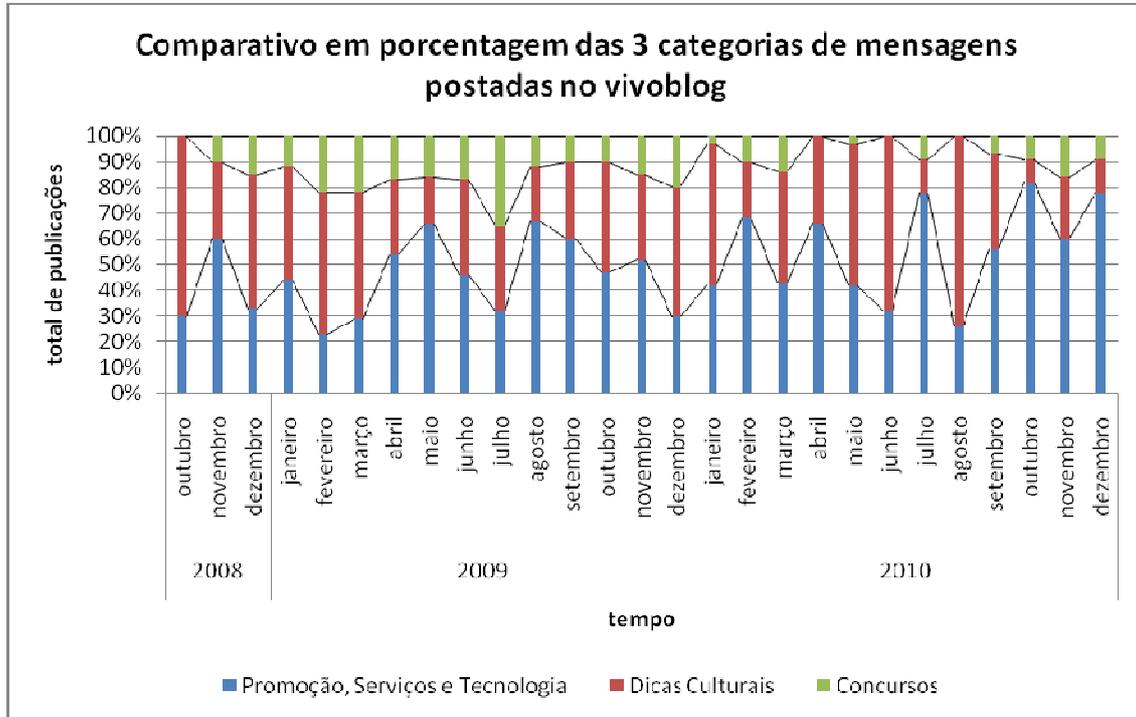
Uma vez explicada à categorização, passamos à análise dos dados obtidos no site.



(Gráfico 1)

O gráfico 1 mostra-nos que o número de mensagens totais publicadas mensalmente varia consideravelmente, sendo o mínimo de 14 mensagens em outubro de 2010 – índice registrado após o novo departamento assumir a gestão de redes –, até um pico de 37 mensagens – índice registrado em janeiro de 2010. A variação não ocorre apenas comparando-se mês a mês, pois, como outros produtos e serviços, a empresa Vivo poderia sofrer de uma sazonalidade qualquer em suas vendas, mas, comparativamente, nos três anos analisados, percebemos que a discrepância permanece em um mesmo mês. Em outras palavras, se compararmos outubro ou novembro de 2008 com 2009 e 2010, não acharemos uma explicação lógica como baseado no número de dias úteis no mês ou uma relação entre número de mensagens postadas *versus* tempo, seja ele por dias úteis, semanas no mês, ou ainda, um número fixo de mensagens a serem publicadas mensalmente.

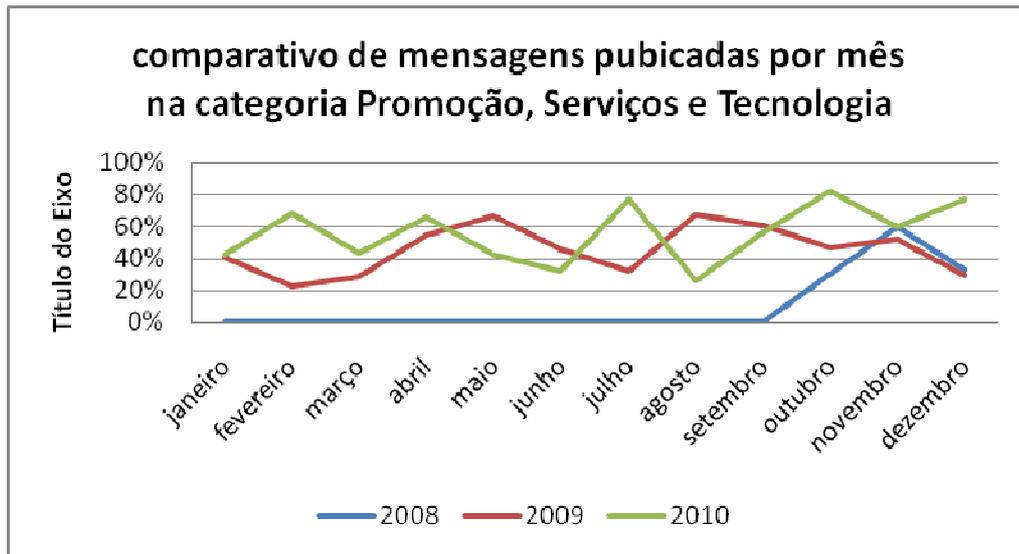
Outro fator que nos despertou interesse foi verificar a falta de constância na temática das mensagens ao longo do tempo. O que podemos ver no gráfico a seguir:



(Gráfico 2)

Conforme podemos observar no gráfico 2, as categorias observadas não se mantêm constantes ao longo do tempo, tendo flutuações consideráveis. No entanto, há interessantes considerações ao compararmos o estilo de mensagens publicadas antes de julho de 2010 e as mensagens publicadas desde então.

As mensagens de promoção, serviço e tecnologia têm assumido grande destaque e importância na gestão do novo departamento. Afinal, essas mensagens passam a constituir mais da metade das mensagens publicadas no Vivoblog – analisando o período desde setembro de 2010 até dezembro de 2010. Essa informação torna-se clara se considerarmos em separado a porcentagem de notícias publicadas nessa categoria ao longo da existência do vivoblog.



(Gráfico 3)

Notamos, ainda, que as mensagens que concernem a dicas culturais caem, consideravelmente, na nova gestão (vide gráfico 3 e 4), o que entra em conflito com o que diversos autores apontam como problema para *blogs* corporativos.

Conforme Diego Monteiro, consultor de redes sociais da empresa *Direct Labs*,

(...)destaco uma regra fundamental para quem busca ter sucesso no meio digital: um blog não deve ser usado para fazer propaganda de produtos ou para elencar os benefícios que o consumidor terá se escolher a sua empresa. A idéia central é se relacionar. Desta forma os resultados serão mais positivos do que os alcançados através dos meios tradicionais (MONTEIRO, 2010)⁵¹

Tal comentário de Monteiro reitera que a comunicação feita pela ferramenta *blog* deve prezar por assuntos outros que não fiquem restritos a planos promocionais, serviços ou informações de produtos, mas ir além, com assuntos como dicas culturais que digam respeito ao interesse de seu público alvo. Outro elemento que reforça nosso argumento são os comentários analisados de forma qualitativa em mensagens específicas de cunho promocional da marca. Mensagens, como por exemplo, a intitulada *Principais dúvidas no call center*. Ela teve seu discurso duramente criticado e ironizado pelos internautas usuários do Vivoblog. Como o comentário postado por Rodrigo Dias, em 08/10/2009:

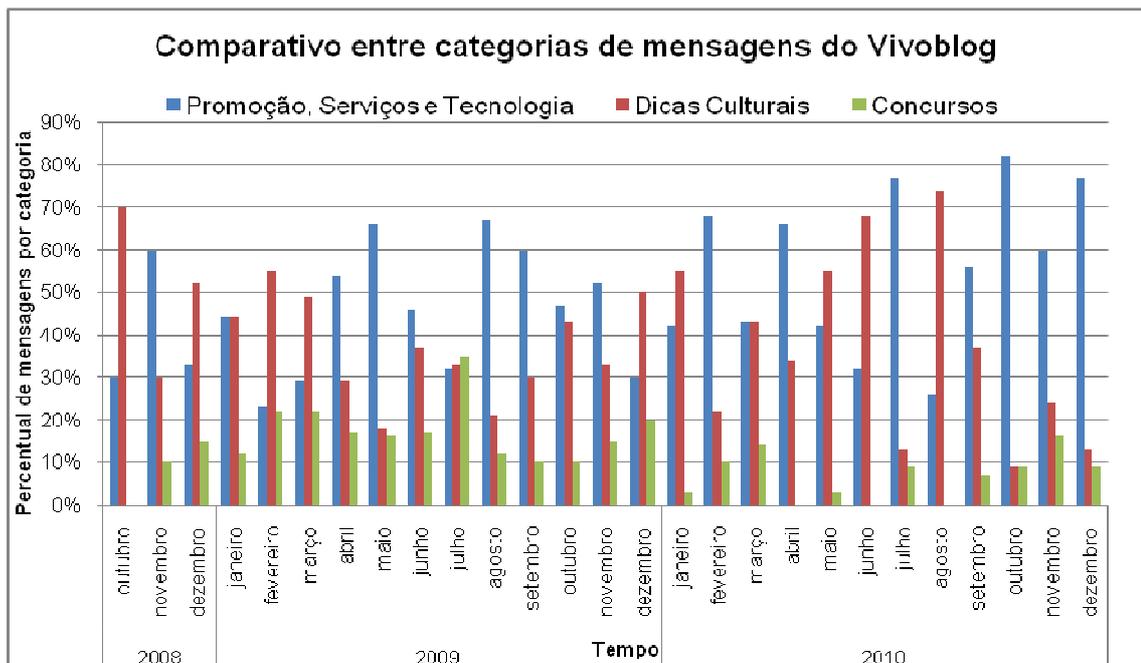
⁵¹ [HTTP://webinsider.uol.com.br/2010/09/03/mantenha-o-blog-corporativo-como-parte-da-estrategia/](http://webinsider.uol.com.br/2010/09/03/mantenha-o-blog-corporativo-como-parte-da-estrategia/), acesso em 20/01/2011.

“Interessante essa postagem!

Ontem fiz 4 ligações, em media levei 23 minutos para ser atendido em cada uma delas, e no fim das contas não resolveram meu problema . Depois de 5 anos como cliente VIVO PÓS desisti e resolvi virar VIVO PRE, estou desistindo e virando cliente OP⁵²

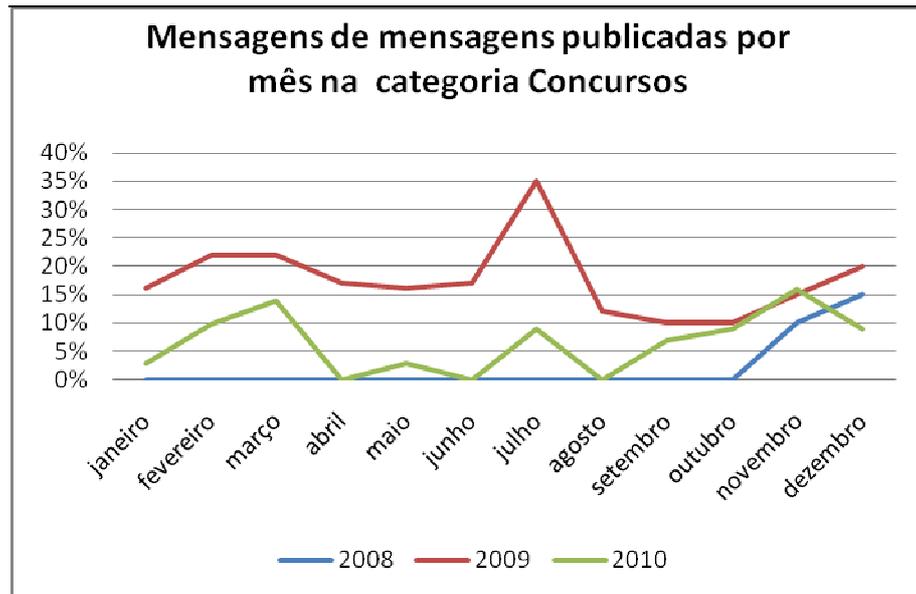
É importante frisar ainda que a Vivo executa o monitoramento dos comentários em suas publicações. As pessoas encarregadas dessas respostas aos comentários, sempre que se manifestam, colocam nomes como Mirna e Luciana, mas não têm sobrenomes. No entanto, não são todos os comentários de usuários – principalmente entre aqueles que negam a mensagem veiculada – que são respondidos.

Ao analisarmos a constância e volume de mensagens em cada categoria ao longo da história do Vivoblog, temos os seguintes dados:



(Gráfico 4)

⁵² Comentário extraído em 20/01/2011 disponível no site <http://www.vivoblog.com.br/principais-duvidas-no-call-center.html#comments>



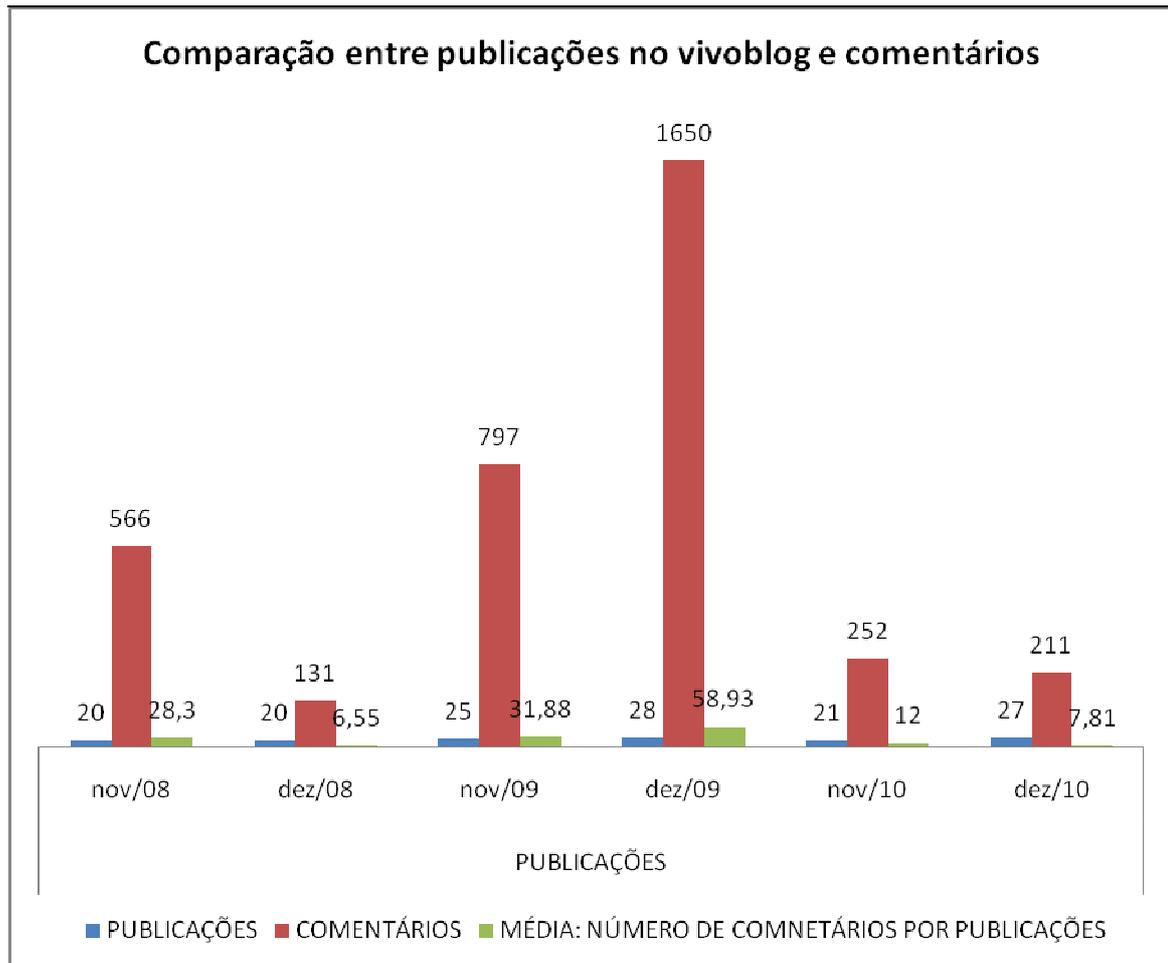
(Gráfico 5)

Ao observarmos tanto o gráfico 4 como o gráfico 5, percebemos ainda que mensagens do tipo “*concurso*” não são as principais mensagens, em volume. Pois, conforme mostra o gráfico 5, com exceção do mês de julho de 2009 onde atingiu 35% das mensagens publicadas, ela não passa de cerca de 20% do total de mensagens veiculadas pelo Vivoblog.

Apesar desse baixo índice de publicações nessa categoria, Ricardo Leite afirma sua importância na estratégia de comunicação, ressaltando que os concursos, como o concurso cultural relacionado ao show da cantora Amy Winehouse, fora avaliado pela Vivo como positivo, sendo que, para isso, eles consideraram que o concurso teve duas mil e quinhentas participações para disputar três convites para o show. Além disso, a Vivo considerou o número de comentários, *links* e nota atribuída à publicação pelos internautas.

Por fim, analisaremos, comparativamente, o número de mensagens postadas com o número de comentários obtidos, de acordo com os dados do gráfico 6.

Conforme podemos observar no gráfico a seguir, o maior número de comentários, comparando os meses de novembro e dezembro dos três anos (2008, 2009 e 2010), ocorreu em dezembro de 2009.



(Gráfico 6)

Para entender esse fenômeno, iremos recuperar a informação trazida no gráfico 4, que mostra que a maior parte das mensagens dizia respeito a Dicas Culturais. Se observarmos mais atentamente as publicações que construíram esse número de comentários, veremos que eram formadas por mensagens denominadas “50 dicas conectadas”⁵³.

Se observarmos o índice médio obtido a partir da divisão do total de mensagens pelo número total de comentários, teremos ainda que evidenciar que, proporcionalmente, o mês de melhor retorno sobre as mensagens no Vivoblog foi o de dezembro de 2009, seguido por novembro do mesmo ano e, em terceiro lugar, o mês de novembro de 2008. Tal análise nos leva a questionar se a estratégia adotada pelo novo departamento de gestão de redes está tomando a linha correta.

Portanto, com relação à quantidade de mensagens, pudemos concluir que não existe estratégia claramente definida, ou se existe, ela não é respeitada sobre a quantidade

⁵³ Disponíveis em <http://www.vivoblog.com.br/50-dicas-conectadas-quarto-dia.html>, acesso em 20/01/2011.

mensagens postadas a cada mês. Tentamos verificar possíveis lógicas que justificassem o número de postagem de cada mês, como dias úteis de cada mês, número de semanas, total de dias do mês, porém todas elas se mostraram ineficazes. Decidimos, assim, perguntar a Leite qual o critério adotado pela Vivo, visto que, como afirmam Amaral, Recuero e Montardo (2008) a frequência de publicação no *blog* é um dos fatores chaves para mantermos o público visitando o *site*.

Conforme nossa análise, pudemos perceber que, em médias anuais em 2008, pouco mais de 50% eram de notícias com temas voltados para dicas culturais, esse índice cai para 36% das mensagens veiculadas em 2009 e, em 2010, fica em 39%. Porém, precisamos deixar claro que, se considerarmos apenas o período de nova gestão para criarmos uma média sobre as categorias de mensagens (dicas culturais; concursos e promoções, serviços e tecnologia), teremos um índice bem diferente: dicas cairá para 30% enquanto promoções, serviços e tecnologia passará a 62%, e concursos terá 8% do total de mensagens publicadas entre julho e dezembro de 2010.

Verificamos que as notícias que recebem mais comentários positivos no *blog* são aquelas que dizem respeito a dicas culturais ou eventos, mas que não fazem apologia a serviços da empresa, pois essas mensagens são duramente criticadas nos comentários.

Percebemos que o Vivoblog cumpre as funções, tanto de comunicação institucional, quanto de comunicação mercadológica- promocional.

Assim, o Vivoblog tem, cada vez mais, se distanciado de sua função primária para passar a constituir-se como mais um canal de propaganda de serviços e produtos da Vivo

4.3.2. Análise do Vivoon

O Vivoon é estratégia promocional que envolve a conexão através do aparelho celular do cliente às redes sociais digitais. Desse modo, o cliente Vivo que optar por esse plano promocional tem a facilidade de poder acessar as redes sociais através de seu celular e não somente através de seu computador.

Para gerar engajamento do cliente com a sua estratégia, a Vivo usou o slogan O Mundo é Imperdível e adotou táticas que envolvem entretenimento, comunicação lúdica, e uma série de artifícios para gerar relacionamento entre os usuários da rede. O principal elemento dessa comunicação é o chamado Desafio Vivo On. Além desse elemento, a Vivo

optou por criar um *webshow*, contratando como apresentador um personagem polêmico e de carisma popular entre jovens e adolescentes contestável, Marcos Mion.

4.3.2.1. Desafio Vivoon

O Desafio Vivoon é uma microserie de dez episódios protagonizada por dois personagens já notoriamente conhecidos nas redes digitais: Marimoon e Didi Effe. Ao longo das semanas, foram postados diversos vídeos para que os usuários interagissem com os personagens, enviando-lhes, pelo celular, mensagens e respostas a seus questionamentos. Nossa análise abrange a visibilidade conquistada nestes vídeos e a análise dos comentários deixados pelos internautas.

Os personagens podem ser analisados como sendo simbolicamente representantes do perfil que a Vivo pretende alcançar em sua ação comunicacional: jovens, pessoas descoladas, trabalhando em uma empresa de comunicação, em agência ou redação.

Para executar a comunicação do plano Vivoon e suas táticas, como o Desafio Vivoon, a empresa Vivo aderiu a várias redes sociais, tais como o YouTube, Twitter e Facebook; apropriando-se das características de cada uma destas redes.

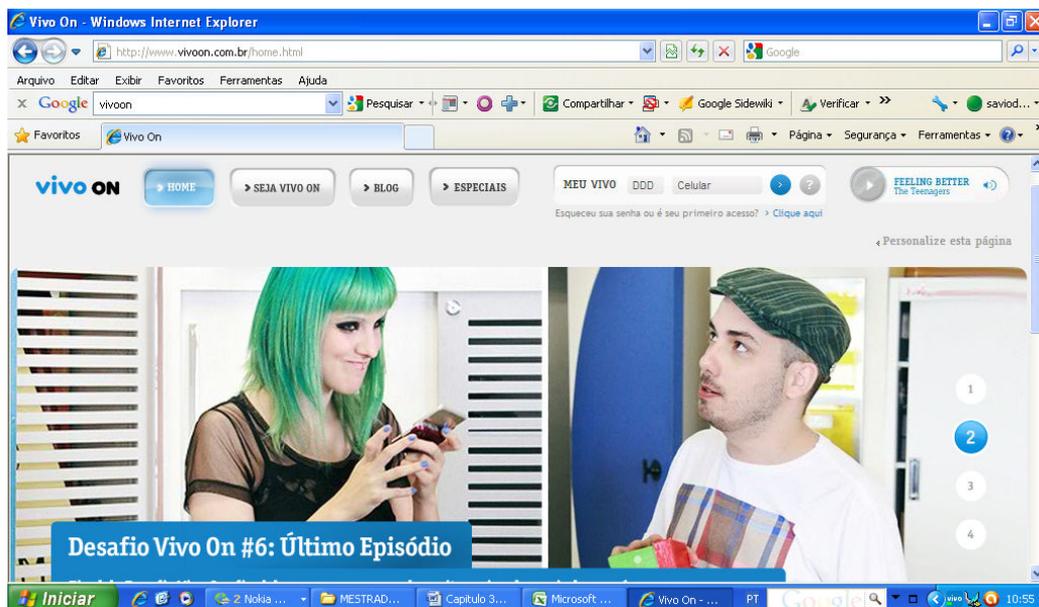


Figura 2: printscreen do website Vivoon página inicial

Fonte: <http://www.vivoon.com.br/home.html>, extraído em 05 de janeiro de 2011

O *website* Vivoon remete o internauta às redes sociais criadas pela Vivo para esta ação de comunicação. Dentre elas, começaremos a analisar o *Blog Mil Coisas*, criado com a

finalidade de entreter e fidelizar o usuário da *web* com dicas culturais, de moda, esporte, lazer dentre outros assuntos pertinentes ao universo do público buscado pela Vivo. Em uma navegação aprofundada pelo *blog Mil Coisas*, percebemos não haver comentários em nenhuma mensagem postada pela Vivo.

Portanto, devido à ausência de comentários, percebemos que a ferramenta não gera engajamento do público, não cumprindo a função que Leite apontou para esta ferramenta.



Figura 3: Página inicial do blog *mil coisas* ligado ao Vivoon
 Fonte: <http://blog.vivoon.com.br/>, extraído em 05 de janeiro de 2011

No Facebook, a Vivo adotou como principal informação um *gif* animado com o logo, seguido de *banners* que destacam promoções relacionadas ao custo do plano Vivo On. As demais mensagens do *Facebook* mesclam entretenimento com alusão ao serviço e a marca.

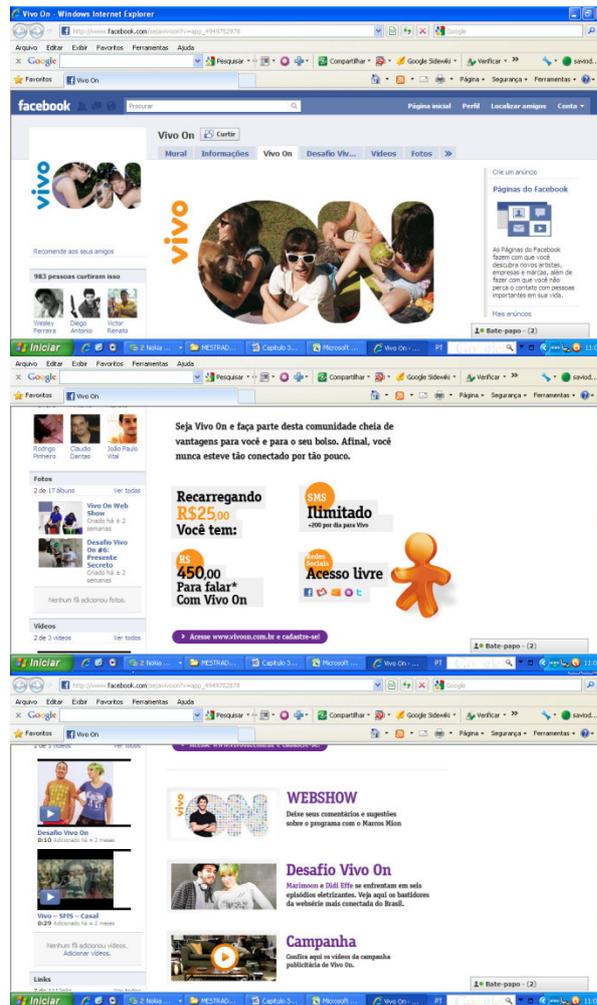


Figura 4: printscreen da página inicial do Facebook VivoOn

Fonte: <http://www.facebook.com/#!/sejavivooon>

Em sua barra de ferramentas, ela insere os principais tópicos, como: mural, que contém as mensagens que a Vivo enviou aos usuários ligados a ela neste canal com dicas de moda, entretenimento, esporte e cultura jovem; em vídeos, ela exhibe vídeos do seu canal no *YouTube* da campanha de mídia desse plano promocional, o Vivo On; na sessão de fotos, ela inseriu fotos dos eventos promocionais do Vivo On com seus frequentadores e diversos álbuns de fotos do Desafio Vivo On, durante suas gravações; na sessão informações, há uma mensagem escrita, curta, que remete o internauta a página inicial do Vivo On. Por fim, é importante destacar que há uma sessão dedicada exclusivamente ao Desafio Vivo On, que foi construído gradativamente ao longo do game e foi se tornando também um repositório de todos os dez episódios ou desafios criados para os personagens da micro série.

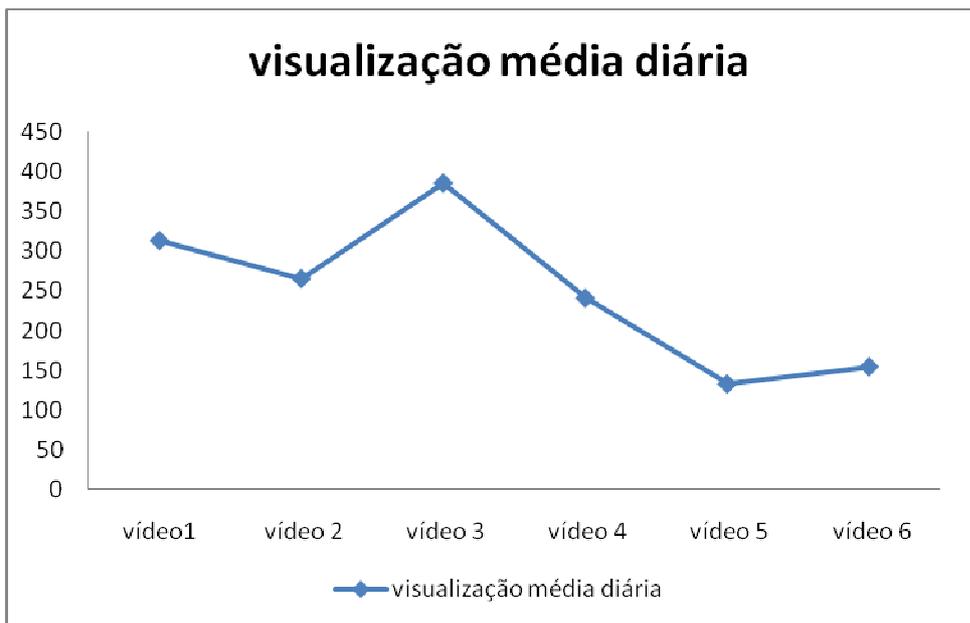
Cada um desses desafios foi colocado na internet na forma de vídeo em uma linguagem simples e descontraída, cujos protagonistas falam com o espectador e o convidam para interagir, guiando-os em suas ações. Ao final de um período de tempo, em média entre oito e dez dias, é inserido um novo vídeo com o desfecho do desafio, e a interação que ocorreu no celular entre os protagonistas e os usuários da rede social. Estes vídeos eram inseridos tanto na rede *Youtube* da Vivo como no *website* da Vivoon e, ainda, no *Facebook* Vivoon.



Figura 5: página do Desafio Vivoon dentro do Facebook Vivoon
 Fonte: http://www.facebook.com/#!/sejavivoon?v=app_6009294086

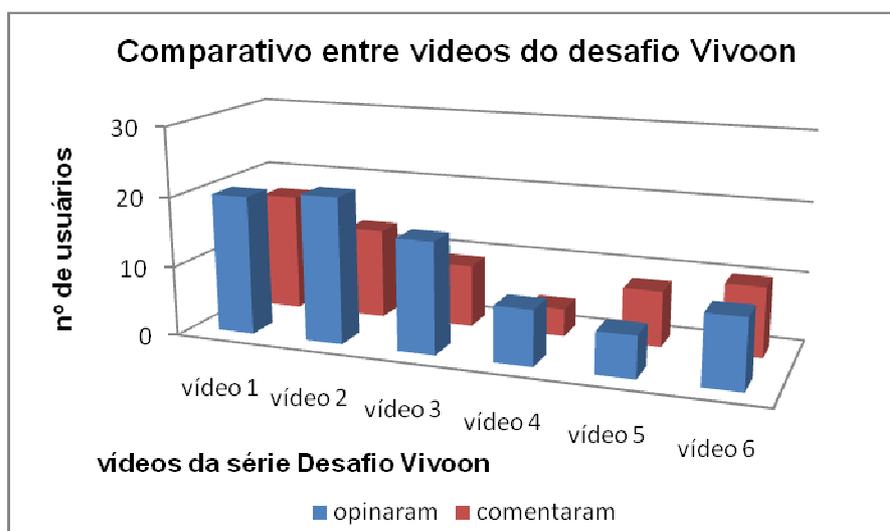
A estratégia de replicar a exibição em vários locais permite que o mesmo vídeo seja encontrado e assistido por um número maior de usuários da web, que em sua navegação não circulam pelos mesmos *websites*.

Para analisarmos o resultado dessa ação, optamos por criar um gráfico que avalia o tempo de disponibilização do vídeo na internet e o número de usuários que o assistiram e o número de comentários que geraram nesses vídeos. Outra forma adotada de análise é a checagem em outros ambientes da internet sobre essa promoção, procurando pela expressão Vivo On nas redes sociais. Além disso, é preciso avaliar a ação gerada pela comunicação, ou seja, os resultados comerciais gerados, tendo em vista que ela tem um objetivo claramente promocional/ mercadológico.



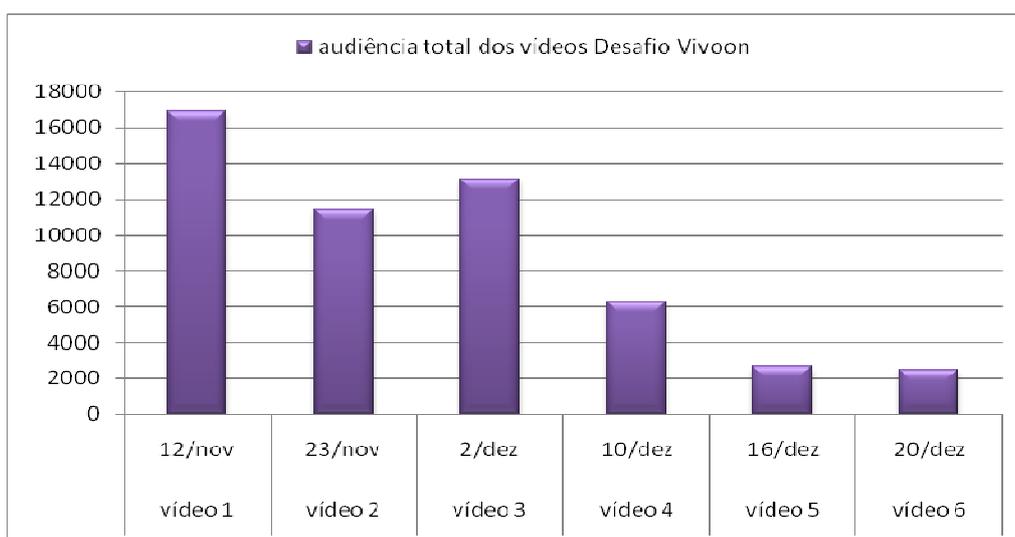
(Gráfico 7)

Ao analisarmos o gráfico 7, percebemos que houve uma queda expressiva entre o primeiro e o último episódio em termos de visualizações, havendo um pequeno acréscimo de audiência entre os episódios dois e três, o que inferimos que possa ser decorrente do início do período de férias, ou ainda por ser o primeiro capítulo em que o personagem masculino, Didi Effe, foi vitorioso na microssérie.



(Gráfico 8)

Analisando o gráfico 8, constatamos o baixo engajamento do público em relação à série. Para tal aferição, foram consideradas as visualizações *versus* comentários e opiniões sobre os episódios. Consideramos como critério para avaliação o número de comentários e opiniões sobre a série e, para o critério de opiniões, foram consideradas somente as manifestações positivas ou negativas sobre cada episódio, afirmando se gostaram ou não. Já para comentários, foram consideradas manifestações textuais, contendo a percepção do público em relação à série, seus personagens, roteiro, dinâmica e interatividade com o público.



(Gráfico 9)

O gráfico 9 mostra grande declínio da audiência da série durante a exibição de seus capítulos. Houve queda cerca de 700% de audiência, visto que o primeiro capítulo tem 16.800 *views*, e o último episódio teve cerca de 2.400 *views*.

Podemos perceber, ao avaliarmos os gráficos 7,8 e 9, que a série teve baixo engajamento do público e, em alguns momentos, serviu como canal para o público tecer comentários negativos sobre a microserie e também sobre a marca, sobretudo, de seu atendimento.

4.3.2.2. Web Show

Programa que faz parte da estratégia promocional Vivoon, é transmitido via *web* todas às quartas-feiras, entre 16h30min e 17h30min, com apresentação de Marcos Mion.

Conforme informação no mural *Facebook* *Vivoon*, onde há o link para *Vivoon webshow*, o objetivo principal do programa é discutir o que há de mais *on* nas redes sociais digitais e gerar engajamento com o público da *Vivo*.

Por mais *on*, de acordo com nossa análise dos programas, podemos inferir que se trata daquilo que é mais relevante no momento nas redes sociais, porém essa relevância é determinada pela produção do programa, visto que o próprio apresentador, Marcos Mion, é contestado como uma sendo uma personalidade de baixa popularidade.

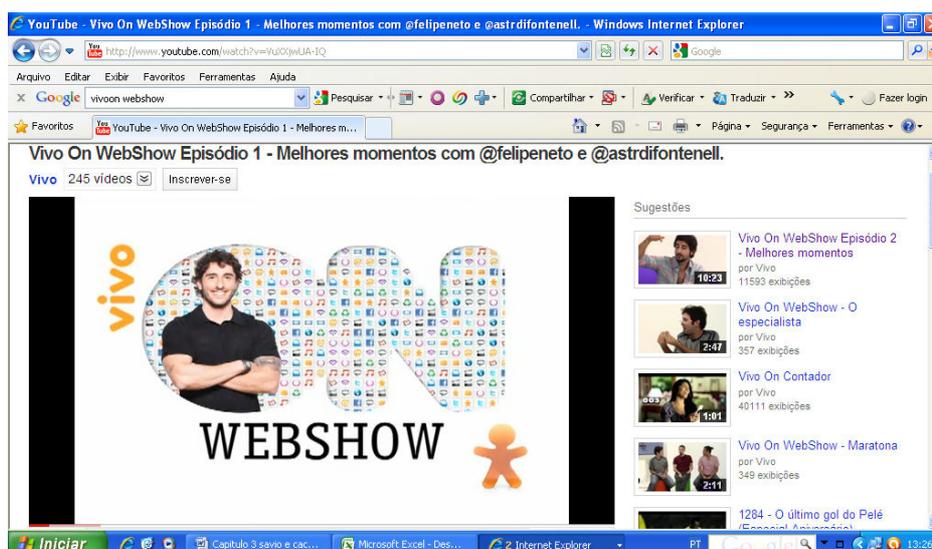
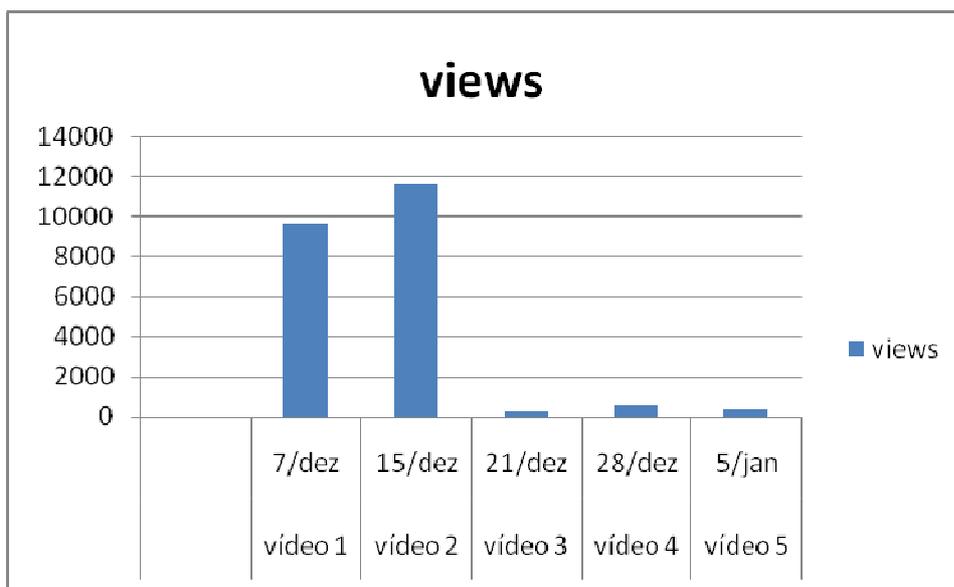


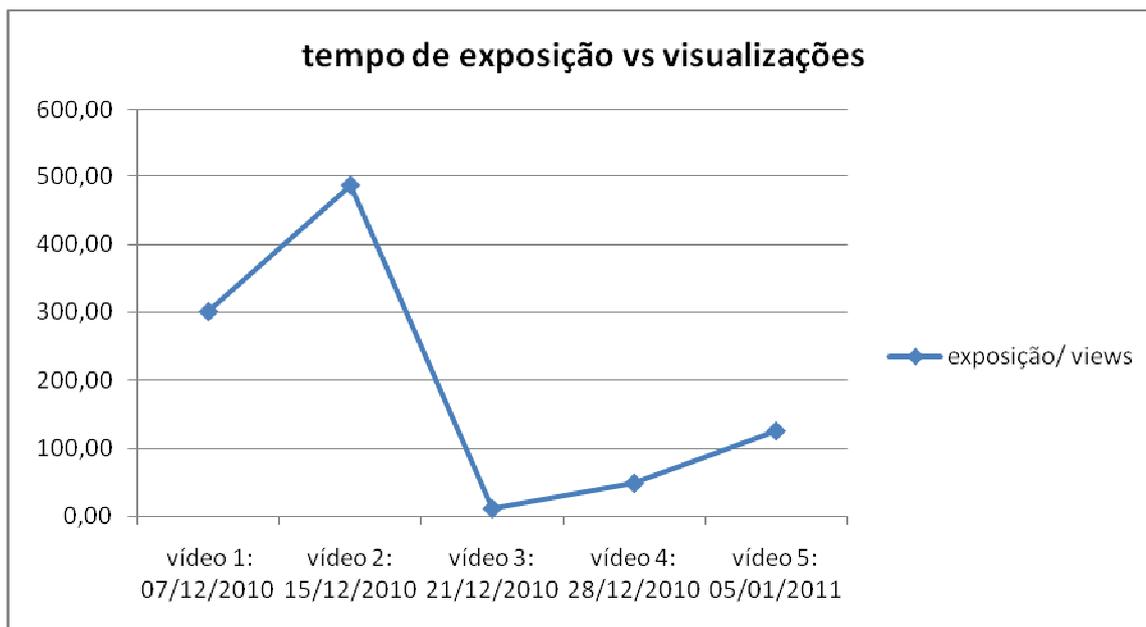
Figura 6: página inicial *Vivoon Webshow* do *Facebook*
Fonte: <http://www.facebook.com/#!/webshow>

A dinâmica do programa se desenvolve por meio de jogos e *quis*, permitindo a interação do apresentador e convidados com o público do programa pelo *Twitter* e por e-mail, porém o programa teve baixo índice de audiência, de acordo com as visualizações, conforme gráfico 10.



(Gráfico 10)

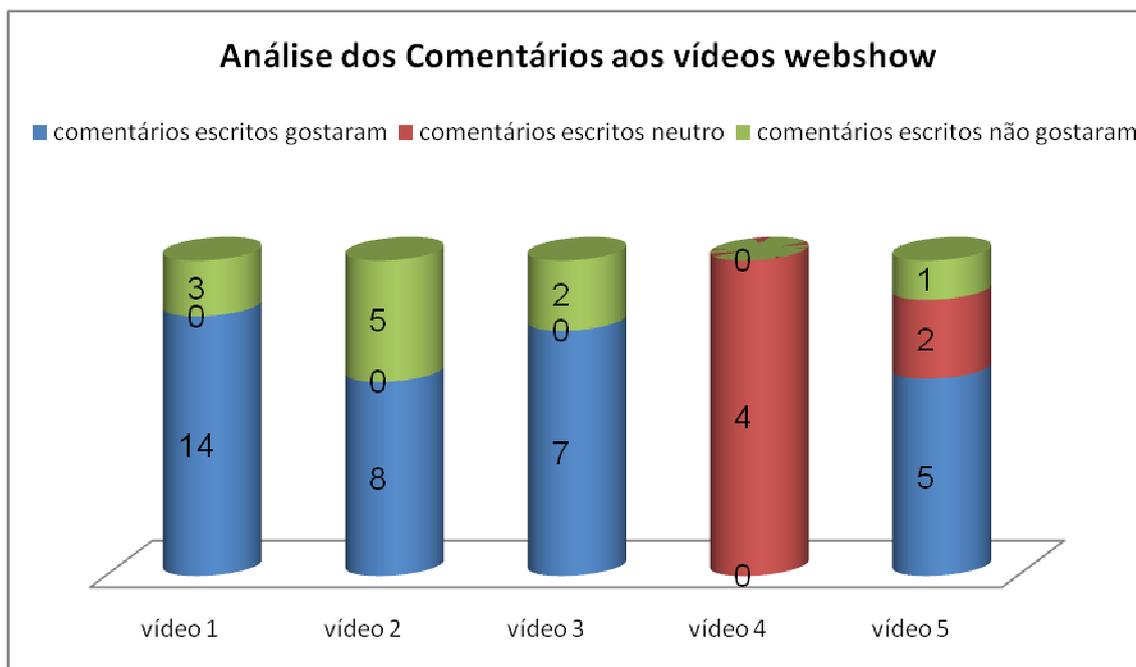
Conforme vemos no gráfico, o *webshow* teve maior visualização em seus dois primeiros vídeos, pois gerou curiosidade no internauta. Mas sua queda no número de visualizações parece indicar que o modelo de programa logo cansou, ou desinteressou o internauta. Para confirmar os dados e evitar equívocos devido ao tempo de exibição do vídeo em relação ao número de visualizações, resolvemos criar uma média de visualização diária. Em outras palavras, baseando-nos no número de dias de exposição *versus* o número de visualizações feitas, poderíamos concluir se os vídeos mais recentes teriam tido o mesmo sucesso diário ou se seria uma questão de tempo até todos alcançarem altos índices de visualizações.



(Gráfico 11)

Analisando a média de visualizações diárias, conforme o gráfico 11, percebemos que o vídeo 2 continua a ser o de maior aceitação. Ao analisarmos seu conteúdo, vimos que se tratava de entrevista com os atores humoristas Os Barbixas, que estão em evidência entre o público jovem. A média diária comprova nossa hipótese de fracasso do *webshow*.

Porém, apesar de números pequenos, a Vivo poderia ter recebido maior engajamento do público que o assistiu. Por isso, verificamos a quantidade de comentários e seu teor, se positivos, neutros ou negativos acerca dos vídeos publicados. Constatamos, porém, conforme mostra o gráfico 12, que se a proposta do programa era gerar interatividade e engajamento do público também alcançou resultados inexpressivos, tendo em vista o baixo índice de comentários e opiniões obtidos pelos vídeos. O vídeo 02, por exemplo, que obteve o maior número de visualizações, em índices gerais (gráfico 10), não foi tão expressivo, recebendo apenas 13 comentários, enquanto vídeos bem menos visualizados, como o 4 e o 5, receberam 4 e 8 comentários, respectivamente.



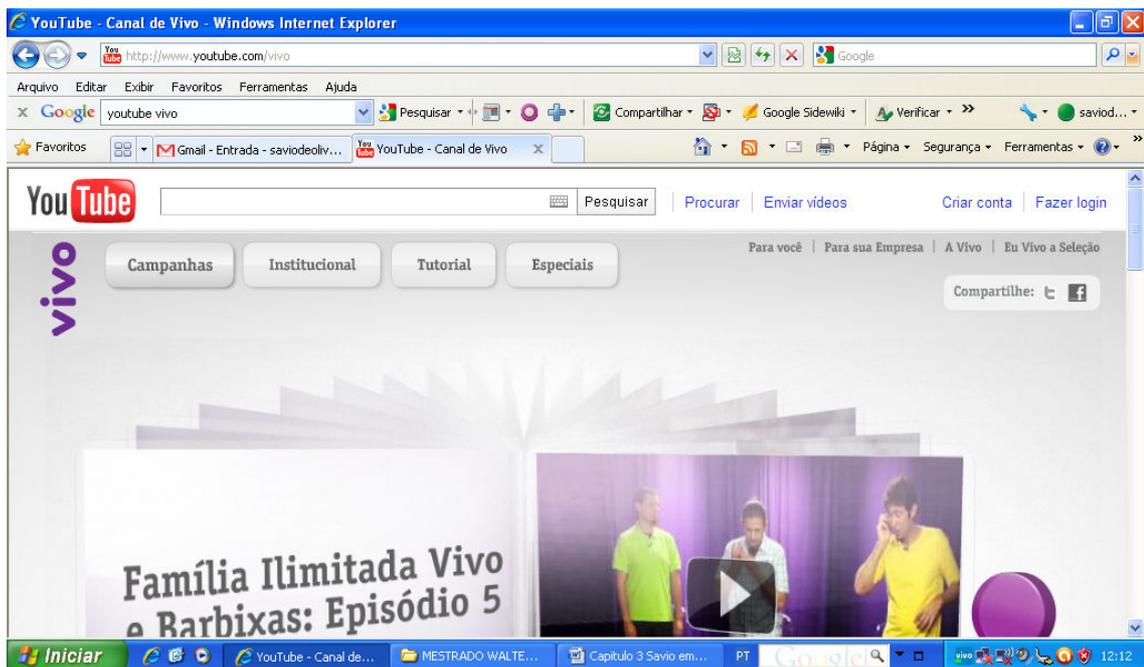
(Gráfico 12)

4.3.2.3. Canal Vivo Youtube

Optamos por analisar os vídeos do canal *Vivo Youtube* dentro da estrutura em que estão inseridos dentro do site. Por se tratar de 245 vídeos, a maioria publicados entre 2005 e dezembro de 2009, período em que a atual proposta ou estratégia de comunicação nas redes não estava implantada, escolhemos fazer um recorte em cada categoria criada no canal *Youtube*. São elas: Campanhas, Institucional, Tutorial e Especiais.

Analisaremos os vídeos que aparecem ao clicarmos em cada uma das categorias e os quatro anteriores a este. Além disso, faremos uma análise comparativa entre o total de vídeos postados nas páginas do *Youtube* dos concorrentes da Vivo com os da empresa.

O *Youtube* permite medir ainda o perfil do público que assistiu cada vídeo publicado, possibilita ainda que os usuários da *web* se vinculem ao canal *Youtube*, permitindo receberem e-mail ou *Twitter* avisando-os de novas publicações daquele canal ou autor. Iremos verificar o perfil dos internautas que assistem aos vídeos, de acordo com suas temáticas e analisar a quantidade de internautas que se vincularam ao canal Vivo no *Youtube*, comparativamente a outras empresas e inferir alguns possíveis motivos para fazê-lo.



Como podemos ver na figura 7, acima, o canal Vivo no *Youtube* permite o compartilhamento dos seus conteúdos através de outras redes sociais digitais, como o *Twitter* e o *Facebook*, o que reitera nossa visão de que só é possível analisar uma empresa nas redes sociais se essa análise for amarrada em todas as redes simultaneamente. Outra informação a ser destacada aqui é o link com a página *Eu vivo a seleção*, colocada no canto superior direito de nossa figura, ou seja, na página inicial do canal. Usando a barra de rolagem ao longo da página inicial, percebe-se que existem ainda links com o *Vivoblog* e o *Twitter* do Vivo em rede. Há, ainda, destaque com *banners* que fazem menção a três promoções: Desafio Vivo on (à esquerda); uma promoção conjunta com a Motorola para acesso às redes sociais via smartphones (centro) e, por fim, (à direita da página) a promoção Família Ilimitada Vivo, outro pacote de serviços.

As promoções são ligadas pelos seus títulos a vídeos com estratégias que misturam elementos de comunicação mercadológica com comunicação focada em entretenimento e estratégias lúdicas. Tal conclusão é fruto não só da análise do Desafio Vivoon como já exposto, mas ,também, a partir dos vídeos que carregam em seu título a expressão Família Ilimitada. Como exibido na figura 7, esses vídeos dizem respeito, em sua maioria, a esquetes ou pequenas cenas de humor e improvisado do trio de humoristas Os Barbixas.

Do total de nove vídeos sob essa expressão, sete são de cunho humorístico, feito pelo trio já mencionado. Dois apenas dizem respeito a peças publicitárias criadas com finalidade de ser apenas comunicação mercadológica. É interessante destacar que essas duas peças, Namorido e Enteados, ambas consideradas individualmente, não representam nem cerca de 5% do número de visitas, ou *views*, alcançado por qualquer um dos demais sete vídeos de cunho humorístico e que apresentam pouco conteúdo mercadológico.

4.3.2.4. Twitter “@vivoemrede”

O *Twitter* Vivo em rede foi criado em 2010, com o intuito de criar relacionamento entre a Vivo e os amantes do futebol, constituindo-se, assim, em importante instrumento de relacionamento com os clientes da marca.

Devido ao grande número de *tweets* diários, a metodologia adotada para analisar o canal *Twitter* “vivoemrede” foi fazer uma amostragem de 50 mensagens diárias, durante o mês de janeiro de 2011, avaliá-las qualitativamente e categorizá-las em comentários positivos, negativos ou neutros.

Ao analisarmos esse canal, durante um período de 13 dias, percebemos o grande volume de comentários negativos, 65%; enquanto apenas 10% são positivos. Conforme podemos observar no gráfico abaixo:



(Gráfico 13)

Em uma leitura qualitativa nos tweets enviados pelos usuários do twitter no período de nossa análise, percebemos que o tema de suas mensagens relaciona-se, sobretudo, ao atendimento da empresa em suas ferramentas ou canais de relacionamento com o cliente.

Ao efetuarmos tal análise, inferimos que as reclamações em sua maioria são pertinentes à conexão, velocidade, qualidade do sinal e, principalmente, sobre a ineficácia da Vivo em seu atendimento. Vejamos um exemplo de retorno do usuário a uma mensagem do twitter @vivoemrede para ilustrar nossa análise. Tweet de: @ma_ibanhes: “aplausos pro atendimento da @vivoemrede que acha que o cliente é palhaço e não tem vida, esperar três horas pra ser atendido ta fácil” (26/01, Twitter)

Fazendo uma avaliação mais crítica sobre os *tyweets* dos clientes Vivo neste canal, percebemos que a Vivo disponibilizou uma ferramenta para relacionamento com o cliente, contudo, os demais setores da empresa não estão em consonância com essa nova realidade. Vemos uma intenção de aprimorar o relacionamento, mas ela é prejudicada pelos setores de prestação de serviço, que, aos olhos do cliente, continuam deficitários, dando a impressão ao cliente de não haver integração na empresa. Ou seja, a empresa gerou uma demanda de atendimento, a qual seus setores não estavam preparados para atender, ou para cumprir as exigências do cliente Vivo. O que, pelo nosso entendimento, gerou efeito contrário ao desejado, pois o descompasso entre o serviço prestado e a comunicação aludida nessa ferramenta gerou um descontentamento que prejudica a imagem da marca junto ao público mais do que elevá-la em seu conceito.

Enfim, a empresa disponibilizou um novo canal de comunicação, porém suas áreas corporativas responsáveis pelos serviços prestados ao cliente não conseguem suprir suas

necessidades. E o que é pior, em sua manifestação feita via twitter @vivoemrede, o cliente aponta para um descaso da Vivo em relação as suas reclamações e solicitações.

4.3.2.5. Twitter: “@euvivoaseleção”

Ao efetuarmos a análise Twitter “euvivoaseleção”, seguimos a mesma metodologia adotada na análise do “vivoemrede”. Ou seja, fizemos uma amostragem de 50 mensagens diárias durante o mês janeiro de 2011, avaliando-as qualitativamente e categorizando-as em comentários positivos, negativos ou neutros.

Para entendermos melhor esse canal de comunicação, precisamos fazer uma leitura cruzada com outros elementos do marketing da marca. A Vivo é uma das quatro patrocinadoras oficiais da seleção brasileira até o término da Copa do Mundo de 2014, que será no Brasil. Assim, para tentar aprimorar o relacionamento com os amantes do futebol, bem como potencializar o uso desse patrocínio que lhe permite obter informações em primeiro mão sobre o time, a Vivo criou o canal euvivoaseleção no *Twitter*. Recuero (2009) afirmar que as redes sociais precisam trazer sentido à comunicação, precisam interessar o receptor com algo relevante em seu entendimento.

O Twitter euvivoaseleção apresenta uma característica singular, que é o fato de ser uma rede com o objetivo específico da empresa em relação aos seus clientes, que é interagir com os amantes do futebol, sobretudo, com os aficionados pela seleção brasileira de futebol, da qual a Vivo é patrocinadora oficial. Outra característica peculiar desta rede é o fato de que a mesma tem data de validade para sua veiculação, que expira logo após o término da Copa do Mundo de 2014 no Brasil.

Quando analisamos os *tweets* nesta rede, que foram categorizados em positivo, negativo e neutro, nos deparamos somente com comentários neutros, isso porque os *tweets* postados são informativos sobre as últimas notícias da seleção. Quando há algum comentário negativo, o que raramente ocorre, ele diz respeito a algum jogador ou a algum membro da comissão técnica da equipe brasileira, porém nunca é alusivo a Vivo.

Ao finalizarmos essa análise, percebemos que essa rede gera pouca interação se considerarmos que as postagens foram somente pela Vivo. Entretanto, não podemos concluir que a rede seja avaliada de forma negativa pelos clientes Vivo, uma vez que não há comentários com esse teor. Pelo contrário, apesar de baixa interação, o número de *retweets* de mensagens que dizem respeito ao futebol e à seleção brasileira faz com que o canal torne-

se cada vez mais visível e extremamente popular na medida em que a Copa do Mundo se aproxima.

Nesse sentido, a Vivo parece, em nosso entendimento, ter implementado a estratégia apropriada a uma ferramenta como esta, o *Twitter*. Afinal, o consumidor não considera esse canal como institucional ou de mensagens corporativas, de promoções ou produtos, mas como um canal de hobby, entretenimento e informação sobre seu esporte preferido. Dessa forma, a Vivo vai conquistando tempo e espaço gradativamente na mente dos usuário, infiltrando-se no seu cotidiano, fazendo-se presente nos comentários triviais em suas redes sociais presenciais e digitais ao se apropriarem das informações trazidas pelo canal, lembrando aos demais elementos de sua rede da fonte das notícias, o que amplia e reforça a marca na mente das pessoas, ou melhor dizendo aqui, dos “consumidores”.

4.4. Discussão de resultados

Diante das análises expostas, entendemos que a Vivo ainda prioriza nas redes sociais digitais uma estratégia de comunicação promocional, em que a comunicação acontece ainda dentro dos moldes em que o receptor não interage de forma significativa com o emissor. Pudemos comprovar isso nas mensagens e na forma dos comentários executados nas diferentes redes sociais digitais, conforme os dados analisados neste capítulo.

No entanto, gostaríamos de ressaltar alguns passos da Vivo em direção a uma comunicação mais aberta e dialógica, seguindo os preceitos da comunicação nas redes sociais digitais, o que pudemos constatar no *Twitter* “*euvivoemrede*”. Embora seja importante ressaltar que, não basta criar apenas uma estratégia de comunicação nas redes, é preciso antes de tudo, oferecer serviços de qualidade conforme nos diz Kotler (2007), porém, não foi objeto de estudo analisar aqui a qualidade do serviço prestado pela Vivo, e sim a percepção da marca pelo usuário a partir das redes sociais digitais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo esta pesquisa surgido e se desenvolvido no decorrer da era da visibilidade das duas terminologias temáticas que alicerçam esta dissertação – redes sociais digitais e comunicação empresarial - fica possível entender a importância de um estudo específico sobre o conteúdo gerado nos ambientes das redes sociais digitais e a maneira como uma grande empresa recebe, filtra e se apropria desse conteúdo para o desenvolvimento de estratégias de comunicação. Desta maneira, a evolução da Internet, do receptor emissor e da visibilidade das interações sócio-digitais deve ser levada em consideração no planejamento comunicacional de uma grande empresa, pois possibilita a esta maior visibilidade em um cenário corporativo cada vez mais competitivo.

Este pertencimento ao novo espaço digital cria também novos ambientes de existência para a empresa, pois esta é colocada em um território plural de riscos e benefícios que se dão devido à exposição pública das informações tanto do público, quanto do privado. Mesmo considerando a possibilidade de conhecer de maneira mais efetiva o público consumidor, relacionar-se de maneira mais próxima e mais interativa com estes e pertencer e existir na era virtual, as dificuldades ainda apontam para muitos desafios que precisam ser cumpridos tanto pelas empresas, quanto por seu público consumidor e pelas pesquisas científicas que irão contribuir para a construção de um mapa de conhecimento sobre este processo de troca e manutenção comunicacional.

Sendo assim, reconhecemos que as redes se configuram como um espaço em que ainda não existem delineadas quais são as estratégias e táticas empresariais mais eficazes nesse novo ambiente de relação entre empresa e público, devido a sua falta de historicidade, e também por se configurarem por ser um ambiente completamente difuso a lógica pertencente à indústria de comunicação de massa.

Neste sentido, o título desta dissertação, “Estratégias de Apropriações das Redes Sociais Digitais pela Vivo”, parece-nos ter sido apropriado tendo em vista que nosso estudo de caso verificou não apenas uma ferramenta usada pela empresa, mas todas as redes sociais digitais da qual a empresa se apropria atualmente, fazendo ainda uma breve contextualização histórica desta apropriação ao longo do tempo, o que no nosso entendimento se fez necessário tendo em vista que nossa visão não é fenomenológica, mas sim sistêmica, dentro de um contexto histórico-social.

Quanto ao nosso objetivo principal, o de demonstrar como esta empresa do ramo de telecomunicações – telefonia celular – se apropria destas redes sociais digitais, acreditamos ter deixado claro as formas de apropriações, bem como os compassos e descompassos destas apropriações frente às tendências comunicacionais e sociais. Pois, mesmo uma empresa do ramo de telecomunicações ainda convive com o dilema entre o modelo comunicacional estruturado no poder do emissor, no controle e na centralização; e o novo modelo de comunicação, dialógico e descentralizado, em que não controlamos a comunicação, e sim a monitoramos; modelo este almejado pela Vivo.

Este dilema está ligado em nosso entendimento ao próprio modelo de negócios e a forma como está estruturada a empresa, não dizendo respeito apenas à instância comunicacional. É importante lembrar que, a Vivo é uma empresa estruturada verticalmente o que restringe o desenvolvimento das estratégias de apropriação das redes sociais digitais.

Tal constatação é reiterada nas próprias palavras do interlocutor da Vivo, Ricardo Leite, ao afirmar que o seu principal desafio para 2011 seria o de transpor as barreiras da cultura organizacional, rígida hierarquicamente e fragmentada, cujo modelo comunicacional predominante era o hierárquico descendente, e não o horizontal como nos fala Kunsch (2003).

Parece-nos existir um hiato entre o discurso da Vivo em suas diversas plataformas comunicacionais. De um lado existe a proposta e a possibilidade de interação total com o seu público de maneira ampla, tanto interno quanto externo, possibilitando assim uma relação extremamente positivista e atual do processo de comunicação. Mas do outro lado, a empresa depara-se com a resistência de diversos departamentos a esse novo modelo comunicacional, emperrando uma possibilidade que contradiz o atual modelo de comunicação interativa proposta na era digital. Isso fica claro em entrevista quando Ricardo Leite enfatiza que a dificuldade existe devido à verticalização pulverizada dos poderes que compõem a empresa, impedindo uma característica hegemônica e harmoniosa desta nas redes sociais digitais.

Este impedimento não existe somente no que tange a percepção, por parte de todas as hierarquias verticalizadas da Vivo, da importância de uma grande empresa participar e compreender a lógica empresarial da existência virtual. A manifestação de informações que não pode ser devidamente controladas no fenômeno das redes sociais digitais coloca-nos igualmente em algumas dificuldades metodológicas que não possibilitam uma visibilidade total de nosso objeto.

Ao considerar que nossa análise parte de um princípio bastante minucioso, no que tange a comunicação veiculada nas redes sociais digitais, bem como uma análise do retorno direto de seus destinatários, acreditamos que a metodologia não foi plenamente suficiente para elucidar todas as questões que envolvem o sucesso ou fracasso da estratégia adotada pela Vivo nestas interfaces das redes sociais digitais. Isso se deve ao fato de não termos os dados quantitativos mercadológicos para comprovar se a comunicação com foco promocional ou mercadológico surtiu ou não seu efeito como desejado. Nem tivemos a oportunidade de verificar o quanto suas mensagens publicadas nestas redes, foram retransmitidas pelos usuários destas, por uma limitação de acesso a tais dados. Contudo cabe ressaltar que a Vivo tem acesso a tais dados, entretanto, ela não os disponibiliza por uma questão de segurança da informação empresarial. Isso ratifica o pensamento da Vivo percebido na fala de Ricardo de Leite, que aponta para a dificuldade que a empresa enfrenta ao procurar se apropriar das Redes Sociais Digitais devido ao pensamento conservador encontrado nas diversas áreas e instancias da organização.

Tais dados poderiam ainda ser obtidos a partir de empresas de monitoramento de redes, mas tal procedimento tornaria a pesquisa demasiadamente onerosa, devido à precariedade das ferramentas disponíveis para tal monitoramento. Além destas questões outro problema metodológico enfrentado foi o próprio nome da empresa - Vivo. Para se realizar o monitoramento através de ferramentas próprias para isto, o critério que estas nos dispõem é a inserção de palavras-chave e a palavra “vivo” tem uso comum e trivial, causando um ruído nas respostas obtidas a partir desta metodologia. Contudo, o resultado das ações da Vivo com as Redes Sociais Digitais perpassa o problema do seu monitoramento através de um estudo de caso.

Por esta razão, precisou-se estabelecer logo no começo deste trabalho um panorama sobre o desenvolvimento econômico e tecnológico que fundamentasse os princípios nos quais se alicerça os impactos das Redes Sociais Digitais na atualidade. Tal impacto oscila entre a economia de cunho material e a economia em rede. A imbricagem entre desenvolvimento econômico e “novas tecnologias da informação” tem reconfigurado o mundo dos negócios em escala planetária, sobretudo, a partir do fenômeno da globalização, representado pelo imperativo da integração dos mercados que serve, por sua vez, de suporte à tecnologia já no início dos anos noventa em que começavam a despontar as políticas do livre comércio, a crise econômica e a chamada Aldeia Global.

Deste modo, o eixo da economia se equivale com o progresso tecnológico de modo reflexo e não refratário como acontece com as forças de trabalho, outrora baseadas na

economia de produção de bens tangíveis. Esse percurso já foi desviado ou reconduzido para os valores de bens simbólicos de troca dos bens intangíveis em que se favorece o capital intelectual do indivíduo.

O desenvolvimento que as novas tecnologias da informação e da comunicação como ferramentas de produção e divulgação, favorece a interação entre o ser humano e as máquinas, revestindo a rede de um caráter representativo da dinâmica social na contemporaneidade.

Portanto, pode-se inferir a relação seqüencial de nosso objeto de estudo situado entre o econômico e o suporte tecnológico das Redes Sociais Digitais, assim a circulação direcionada passa a ser a fluidez no contexto das Redes.

Deste Modo, as estratégias de apropriação das Redes perpassam o universo da cultura organizacional, das mídias interativas em que as Redes assumem papel preponderante ativo no papel das relações humanas.

Esse conceito de apropriações utilizado para entender a circulação do capital informativo, consolida a diferença estrutural entre a organização e as redes, sendo a primeira centralizadora e hierárquica, e a segunda descentralizada e participativa.

Uma empresa em rede configura-se no contexto da informação qualitativa, competitiva e estratégica, deste modo é que se compreende o papel da Vivo como empresa de telecomunicações e de telefonia celular.

A importância de percebermos as contribuições e também as dificuldades de se traçado um mapa das apropriações de informações nas Redes Sociais Digitais que foram apontadas neste trabalho nos fornece um primeiro panorama sobre as principais dificuldades da utilização do conteúdo gerado no âmbito virtual e nas redes por grandes empresas de comunicação digital, tais como a Vivo. No momento em que a empresa percebe a geração e a importância destas informações, ela mesma tem a dificuldade de descentralizar sua estrutura de comunicação e hierarquia interna verticalizada e utilizar a totalidade desse conteúdo colhido no terreno digital, a fim de aprimorar as suas estratégias de conhecimento do seu público e também de suas ações de comunicação mercadológica. Instiga-nos saber se, mesmo na época contemporânea, onde o capitalismo é fluido e não mais rígido, a solidificação de modelos comunicacionais que se remetem às estratégias de cenários não contributivos vão ser postergados na era da livre troca e alto ganho das informações nas redes sociais digitais, e se mesmo as empresas de telecomunicações e de comunicação digital, tais como a Vivo, irão adotar tal postura.

BIBLIOGRAFIA

AMARAL, Adriana; RECUERO Raquel, e MONTARDO, Sandra Portella, (2008) Disponível em: <<http://pontomidia.com.br/raquel/AmaralMontardoRecuero.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2011.

BARABÁSI, Albert László. **Linked A Nova Ciência dos Networks**. São Paulo: Leopardo, 2009.

BARAN. Paul. In **LINKED A Nova Ciência dos Networks**. São Paulo: Leopardo, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. São Paulo: Jorge Zahar, 2001.

BECKHARD (1972) apud Chiavenato (1998) Disponível em : <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/cultura-organizacional/>>. Acesso em 06 out. 2010

CHIAVENATO, I **Comportamento Organizacional a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Elsevier, 2010

DAGNINO, Renato. **Neutralidade da Ciência e Determinismo Tecnológico** um debate sobre tecnologia. UNICAMP, 2008

CARR, Nicholas. *Is google making us stupid*. Revista. "The Atlantic". edição de julho/agosto de 2008. Disponível em: <<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/6868/>>. Acesso em 07 out. 2010.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet** Reflexões Sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

_____ **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

COASE, R. H. **A Natureza da Firma.** (XXXX) Disponível em: <WWW.scribd.com/doc/2530438/COASEThe-Nature-of-the-Firm>. Acesso em: 06 out. 2010. _____ apud Sztajn, 2009 Disponível em: <http://www.homerocosta.adv.br/boletim/13/marco_2009_13_arquivos/TEORIA_DA_FIRMA>.htm> Acesso em: 06 out. 2010

CORDIER, Pedro. As estratégias das empresas em redes sociais digitais. **Webinsider.** São Paulo, 2010. Disponível em: < <http://webinsider.uol.com.br/2010/05/22/novas-midias-com-velhas-acoes-nao-adianta/>>. Acesso em: 26 set. 2010.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital.** São Paulo: Xamã, 1996

COSTA, Achyles Barcelos da. **O Desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter.** Cadernos IHU Idéias. Ano 4 – N°. 47 – 2006.

FOUCAULT, M **Vigiar e Punir – o nascimento da prisão.** São Paulo: Vozes, 2004

FRANCO, A. (2010) Disponível em: < <http://www.agustodefranco.com.br>>. Acesso em: 04 set. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas. 12ed, 2009

GOMES, W. & MAIA Rousiley C.M. **Comunicação e Democracia:** Problemas e Perspectiva. São Paulo: Paulus, 2003.

GORZ, A. **O Imaterial.** São Paulo: Annablume, 2005.

HALL, Stuart. **Da Diáspora.** São Paulo: UFMG, 2003.

HEERTJE, Arnold. In COSTA, Achyles Barcelos. **O Desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter.** Cadernos IHU Idéias. Ano 4 – N°. 47 – 2006.

HIRANO, Sedi. **Pesquisa Social Projeto e Planejamento.** São Paulo: Tao, 1990.

HORKHEIMER, Max & ADORNO, Theodor. **O Iluminismo como Mistificação de ADORNO**, Theodor & HORKHEIMER, Max. *Temas básicos da Sociologia*. São Paulo: Cultrix.

LAINE, Jean M. (XXX). Disponível em: < <http://regulus.pcs.usp.br/~jean/so/AULA%2006%20-%20Threads.pdf> > Acesso em: 18 jan. 2011.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

KUHN, S. Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LASTRES, H.M.M & FERRAZ, J.C. “Economia da Informação, do conhecimento, do aprendizado”. In LASTRES, H.M.M, ALBA S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento** (Campus Rio de Janeiro, 1999)

LESSIG, L. **Code and Others Laws of Cyberspace**. New York: Basic Books, 1999.

LEVY, P **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIMA, W.L.T **Fatores Estruturantes das Comunidades Virtuais Pioneiras nas Redes Sociais**. São Paulo: Líbero, 2008

MARSHALL, T.H. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais**: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr, 2001.

MCCHESENEY, Robert. **“A Mídia e a Globalização”** In: *Relações Entre a Globalização e a Sociedade Contemporânea*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MORAES, Denis. **Sociedade Mdiatizada**. São Paulo: Mauad, 2006

MORÍN, Edgar. **Os sete Saberes Necessários à Educação do Futuro** 3a. ed. - São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001

POSTMAN, Neil. **Technopoly: the surrender of culture to technology**. Nova York: Vintage books, 1993.

PRIMO, Alex. **Quão Interativo é o hipertexto?** da interface potencial à escrita coletiva. Fronteiras: Estudos Midiáticos, v.5, n.2, p. 125-142. São Leopoldo, 2003.

PRETO & SILVEIRA. Nelson de Luca & Sérgio Amadeu. **Além das Redes de Colaboração**. Salvador: EDUFBA, 2008

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre. Sulina, 2009.

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso**. São Paulo: Makronbooks, 2001.

SARAMAGO, Jose. (2007) Disponível em:
<<http://oglobo.globo.com/blogs/prosa/posts/2009/07/26/jose-saramago-fala-sobre-twitter-lula-seu-novo-livro-208101.asp>>. Acesso em: 07 jan. 2011.

SPYER, Juliano. **Conectado: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2007.

SAY, Jean Batiste. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SCHUMPETER, Joseph. In COSTA, Achyles Barcelos. **O Desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. Cadernos IHU Idéias. Ano 4 – Nº. 47 – 2006.

SETZER. V.W. **Os Meios Eletrônicos e a Educação: Uma Visão Alternativa**. São Paulo: Escrituras, 2001.

SHAPIRO, C; VARIAN, H. **A Economia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVEIRA, S.A in “**Software Livre: direitos, deveres e efeitos para a Sociedade**”. (2007). Disponível em: <<http://samadeu.blogspot.com/2008/08/livro-alm-das-redes-de-colaborao-est.html>>. Acesso em 30 set. 2010.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

TAPSCOTT, Don & WILLIAMS, A. **Wikinomics**. Como a colaboração em massa pode mudar o seu negocio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERRA, Carolina F. (XXXX) Disponível em: <HTTP://www.rp-bahia.com.br/revista/blogs_corportativos_como_estrategia_de_comunicacao.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2010.

TIGRE, Paulo Bastos. In COSTA, Achyles Barcelos. **O Desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. Cadernos IHU Idéias. Ano 4 – Nº. 47 – 2006.

TOMAÉL, Maria Inês. **Redes sociais, conhecimento e inovação localizada**. Revista Informação & Informação, vol.12, Dez 2007. Disponível em: <<http://pontomidia.com.br/wiki/doku.php?id=rede sociais>>. Acesso em 04 out. 2010.

TORQUATO do Rego, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial: comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

TRIVINHO, Eugênio. **Inclusão Digital, Mercados Tecnológicos e Redes Sociais**. Isto É. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://andrelemos.info/com104/2009/09/eugenio-trivinho-fala-istoe-sobre.html>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

VIRILIO, Paul. Disponível em: <<http://www.bv.fapesp.br/namidia/noticia/21734/progresso-cientifico-catastrofe/>> Acesso em: 20 ago. 2010.

WATTS. Duncan J. **Seis Graus de Separação**. A Evolução da Ciência de Redes em uma era conectada. São Paulo: Leopardo, 2009.

WOLTON, Dominique **Informar não é Comunicar**. São Paulo: Sulina, 2010

ZITTRAIN, J. *“The future of the internet and how to stop it.”* New Have & London: Yale University Press, 2008.

ZUFFO, J. A **A Sociedade e a Economia no Novo Milênio.** São Paulo: Manole, 2010.

YANAZE, Mitsuru. **Gestão de Marketing e Comunicação.** São Paulo: Saraiva, 2007.

ANEXO

Entrevista com Ricardo Moreira Leite – Consultor de Marketing e Comunicação da Vivo

Entrevista realizada em 15 de dezembro de 2010 na sede da Vivo em São Paulo.

P: Desde quando a Vivo resolveu se apropriar das Redes Sociais Digitais?

R: Foi somente a partir de 2008. Esta decisão não teve nenhuma análise estratégica, foi somente por procurar seguir a uma tendência de mercado.

P: Por que a empresa achou importante participar das redes?

R: simplesmente porque todas grandes empresas estavam lá, e então a Vivo decidiu que também era importante participar deste ambiente.

P: Como foi isso no começo?

R: Não havia quaisquer estratégias, cada departamento da empresa se apropriava da rede a sua maneira. O departamento de marketing, por exemplo, tinha suas ações, o setor de recursos humanos as suas, e assim por diante, ou seja, ninguém se falava.

P: Havia algum departamento que orientasse essas ações, mesmo que cada área executasse suas ações?

R: Não havia. Cada um fazia “o que queria”

P: A partir de que momento a Vivo percebeu que precisava ter uma estratégia delineada de apropriação das redes?

R: Em 2010. Foi quando percebemos que precisávamos ter uma estratégia de atuação nas redes, foi então que resolveu criar a área de ambiente de digital.

P: Qual a função desta área?

R: Organizar todas as ações da Vivo nas redes sociais digitais. Era preciso haver uma área que coordenasse todas as ações, mesmo que distintas, a serem implementadas nas redes. Era preciso unificar o discurso.

P: Como vocês conseguiram implementar esta área? Como foi o processo de integração?

R: Foi criado um comitê mutidepartamental, reunindo pessoas de diversas áreas da Vivo, não havia crivo hierárquico para poder integrá-lo, e sim que os integrantes tivessem bons conhecimentos das redes.

P: Como foi o processo de seleção?

R: Divulgamos na rede interna, e os colaboradores se candidataram.

P: Quais os problemas que vocês encontraram no início deste processo?

R: Nós não sabíamos quem deveria ser o dono da área, a quem deveria pertencer a responsabilidade de coordenar as ações nas redes.

P: Como isso foi decidido?

R: Ficou acordado que todas as áreas da Vivo poderiam desenvolver ações complementares as ações coordenadas pela área de ambiente digital, e que esta ficaria sob a direção da área de marketing.

P: Qual a frequência de reunião do comitê?

R: em principio semanal.

P: Como foi o início do trabalho?

R: Precisamos fazer um mapeamento das ações da empresa nas redes

P: Como foi este mapeamento?

R: No início os funcionários fizeram o papel dos clientes Vivo, servindo como *insight* para nossas ações

P: Não parece que a percepção do colaborador possa ser outra em relação ao cliente?

R: Pode ser, mas não havia histórico, precisávamos aproveitar *insights* de outras áreas.

P: Sendo a Vivo uma empresa de telefonia celular com bastante reverberação nas redes, não parece arriscado “entrar” nas redes?

R: A gente sabia que de qualquer forma nós já estávamos lá, precisávamos oferecer um outro argumento para o nosso cliente, para isso precisamos nos comunicar, colocar nossa posição.

P: Já há alguma mensuração da percepção após esta decisão?

R: Percebemos que já temos pessoas defendendo a empresas nas redes, não há somente o discurso negativo.

P: Quais são os critérios que a Vivo considera ao adotar uma rede social digital?

R: Um dos critérios é avaliar quais redes possuem usuários mais ativos, por exemplo, o Orkut tem declinado em número de usuários e, principalmente, em número de usuários ativos.

P: Quais dados a Vivo considera mais relevantes na apropriação de uma rede social digital?

R: O critério quantitativo é importante, é importante ter bastante seguidores, mas, o mais importante é qualidade deste seguidor. Precisamos saber quem são esses seguidores, qual o seu poder formar opinião e influenciar outros seguidores.

P: Quais as redes que Vivo adotou?

R: Facebook, Twitter, Youtube e Blog.

P Todas tem a mesma função?

R: Não.

O Facebook para divulgação, concursos;

Twitter para atendimento;

Blog para dicas;

Youtube ativação da marca

P: Quais são os próximos passos da Vivo nas redes?

R: estamos educando nossos colaboradores para orientá-los sobre o que eles podem ou não dizer nas redes. E, os colaboradores que quiserem serão capacitados para falar da Vivo nas redes, ou seja, servirão como defensores da marca.

P. Qual o grande desafio da Vivo para que as estratégias de apropriações das redes sejam eficazes?

R: O nosso grande desafio é cultura organizacional, sua estrutura de poder. Se tivermos 70 diretorias, temos 70 cabeças diferentes, com vontades próprias e estilo de liderar. Ainda há conservadorismo por parte de algumas áreas.