

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E SOCIEDADE.**

JEANNE LOUIZE EMYGDIO

**UMA ANÁLISE DA IMERSÃO EM MÍDIAS SOCIAIS DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE.**

**Itajubá – Minas Gerais
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E SOCIEDADE.**

JEANNE LOUIZE EMYGDIO

**UMA ANÁLISE DA IMERSÃO EM MÍDIAS SOCIAIS DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade.

Área de Concentração: Desenvolvimento e Tecnologias

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Prest Mattedi

**Itajubá – Minas Gerais
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E SOCIEDADE.**

JEANNE LOUIZE EMYGDIO

**UMA ANÁLISE DA IMERSÃO EM MÍDIAS SOCIAIS DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE.**

Dissertação provada por banca examinadora em 05 de novembro de 2015, conferindo ao autor o título de Mestre em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Adriana Prest Mattedi (Orientadora)

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Prof. Dr. Adler Diniz de Souza

Prof. Dr. Alexandre Ferreira de Pinho

**Itajubá – Minas Gerais
2015**

Dedico este trabalho a todas as inteligências que buscam se aprimorar, adquirindo, construindo e compartilhando conhecimentos de forma inter, multi ou transdisciplinar, pelo grande desafio à realização de tal propósito, conforme pude experienciar durante todo o período do mestrado.

Dedico ainda, e em especial, àquelas que, além disso, ocupam-se em compreender a formação e sustentação do ciberespaço, este instigante universo digital, viabilizado pelo avanço das TICs, e por onde se estabelecem os laços sociais de compartilhamento e colaboração, que permeiam o alcance do desenvolvimento, em suas múltiplas concepções, nos contextos pós-modernos.

Agradecimentos

O desafio desta conquista foi um dos maiores que já vivi e não teria conseguido sem o apoio de grandes espíritos com os quais tive a felicidade de conviver e aos quais sou imensamente grata...

À minha querida irmã de coração: a Lili, que, em 20 anos de convivência na cidade de Itajubá sempre se constituiu no meu maior apoio e incentivo para todas as conquistas intelectuais às quais me lancei e alcancei. Suas palavras carinhosas e motivadoras nos momentos mais extremos, suas renúncias pessoais em meu favor e em favor de tantos outros com certeza deixaram em mim um aprendizado profundo sobre companheirismo e lealdade. Palavras são pequenas para expressarem minha gratidão a você.

Aos meus pais pela oportunidade da vida e pelos exemplos de trabalho, perseverança, fé e principalmente de coragem para vencer os desafios que fazem parte do caminho e que contribuem para a conquista de valores essenciais ao nosso aprimoramento.

Aos meus amores familiares de BH, de Itajubá e de São José dos Campos que sempre me apoiaram com alegria e confiança: Tia Anézia, Lurene, Taylise, Giuseppe, Marcelo e os pequenos Pedro e Lucas que com seu encantamento me trouxeram descontração e doçura nos períodos finais desta etapa.

Aos amigos da FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação de Santa Rita do Sapucaí pelo apoio para participação neste programa de mestrado, em especial Prof. Dr. José Cláudio Pereira e Prof. Roberto de Souza Porto.

À minha orientadora e amiga, Profa. Dra. Adriana Prest Mattedi, por sua dedicação e disponibilidade, seus conselhos acadêmicos e para a vida, sua mente clara e objetiva que em vários momentos me reconduziu às linhas sensatas da pesquisa com seriedade e humildade. Muito obrigada por sua generosidade em compartilhar tanto para que eu pudesse me iniciar neste caminho promissor.

Ao corpo docente do PPG de Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, em especial Dr. Carlos Alberto Máximo Pimenta, Dr. Rogério Rodrigues, Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin e Dr. Alexandre Ferreira de Pinho, por tantas partilhas que me permitiram vislumbrar novos horizontes de trabalho e de participação social com vistas a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, mais lúcida e mais humana.

Aos colegas e amigos de curso pela oportunidade da convivência salutar e do aprendizado colaborativo, em especial à Cláudia Andrade, Carlos Alberto do Nascimento, Juliana Cunha e Bethe Bitencourt. Foi gratificante estudar com vocês.

Aos membros da banca de qualificação e defesa da dissertação Prof. Dr. Alexandre Ferreira de Pinho, Prof. Dr. Adler Diniz de Souza, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa pela aceitação do convite e contribuições na elaboração do trabalho.

Meu muito obrigada a todos!

“A rede não tem centro, ou melhor, possui permanentemente diversos centros que são como pontas luminosas perpetuamente móveis, saltando de um nó a outro, trazendo ao redor de si uma ramificação infinita de pequenas raízes, de rizomas, finas linhas brancas esboçando por um instante um mapa qualquer com detalhes delicados, e depois correndo para desenhar mais à frente outras paisagens de sentido”.

Piérre Lévy

Resumo

A adoção criteriosa de mídias sociais nos contextos interorganizacionais pós-modernos pode contribuir de forma profícua para a inserção das empresas em mercados globalizados, por viabilizar a percepção do universo de oportunidades de exploração do ciberespaço, a partir das práticas de imersão em redes sociais de relacionamento e colaboração, por onde possam tecer estratégias relacionais de competitividade e inovação. O objetivo desta pesquisa é compreender como se dá a utilização destes recursos nos processos organizacionais de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de Desenvolvimento de Software, atuantes nas cidades de Itajubá e Santa Rita do Sapucaí, ambas no Estado de Minas Gerais, levando-se em conta a concorrência cada vez mais acirrada de similares estrangeiras, que já exploram os benefícios deste ferramental tecnológico utilizando-o para competir dentro do próprio mercado brasileiro. A metodologia utilizada foi o estudo de caso múltiplo, de natureza qualitativa, e caráter descritivo, cuja abordagem compreendeu a pesquisa a campo para aplicação de questionário predominantemente estruturado. Por meio do levantamento de dados, buscou-se analisar o grau de percepção empresarial quanto às oportunidades de exploração do ciberespaço a partir do uso dos recursos; avaliar seu grau de maturidade nas práticas de imersão e analisar sua experiência na formulação e execução de estratégias de inovação que garantissem maior competitividade. Em uma amostra de 21 empresas, verificou-se que, na maioria dos casos, o uso das mídias sociais não se apoia em conhecimento e planejamento prévios à adoção, ocorrendo de maneira não sistematizada nem monitorada, o que dificulta o acompanhamento dos impactos da imersão tanto no desempenho das empresas quanto na elaboração de estratégias de inovação correlativas. A importância da imersão não é tão significativa entre as empresas pesquisadas, mesmo sendo essas de base tecnológica, e, salvo algumas exceções, as competências necessárias ao melhor aproveitamento operacional e estratégico dos recursos ainda não foram desenvolvidas, o que inviabiliza o alcance das potencialidades esperadas com a imersão.

Palavras chave: Mídias Sociais, Redes Sociais, Micro e Pequenas Empresas de Desenvolvimento de Software, Ferramentas sociais de colaboração, TICs.

Abstract

Careful adoption of social media in postmodern inter-organizational contexts can contribute to fruitful way for the integration of companies in global markets, by enabling the perception of cyberspace exploration opportunities universe, from the immersion practices in relationship to social networks and collaboration, where they can weave relational strategies of competitiveness and innovation. The objective of this research is to understand how does the use of these resources in the organizational processes of Micro and Small Enterprises (MSEs) Software Development, active in the cities of Itajubá and Santa Rita do Sapucaí, both in the state of Minas Gerais, taking into account the increasingly fierce competition from similar foreign, already exploit the benefits of this technological tool using it to compete both within the Brazilian market. The methodology used was the multiple case study, qualitative and descriptive, whose approach involved the research field for applying predominantly structured questionnaire. Through data collection, it sought to analyze the degree of business awareness about the cyberspace exploration opportunities from the use of resources; assess their level of maturity in immersion practices and analyze their experience in formulating and implementing innovation strategies that would ensure greater competitiveness. In a sample of 21 companies, it was found that, in most cases, the use of social media does not rely on prior knowledge and planning the adoption, occurring not systematic or monitored way, making it difficult to monitor the immersion of impacts both the performance of companies as in the development of correlative innovation strategies. The importance of immersion is not as significant among the surveyed companies, even if these technology-based, and, with some exceptions, the skills necessary to better operational and strategic use of resources have not yet been developed, which makes it impossible to reach the potential expected from the immersion.

Keywords: Social Media, Social Networks, Micro and Small Software Development Companies, social collaboration tools, ICTs.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Contexto e Justificativas	18
1.2 Problematização.....	22
1.3 Objetivos.....	23
1.4 Método.....	23
1.5 Estrutura do texto.....	28
2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS (MPES).....	29
2.1 Constituição Legal e Classificações.....	29
2.2 O papel Econômico e Social das MPEs.....	32
2.3 Oportunidades e Desafios	38
2.4 O universo da pesquisa	40
3 AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS).....	45
3.1 As Mídias Sociais	48
3.2 Premissas para imersão: planejamento e métricas	52
3.2.1 Resultados encontrados	55
3.3 Aspectos organizacionais da imersão	66
3.3.1 Resultados encontrados	67
3.3.1.1 Atividades relacionadas à área de Marketing e Relacionamento	67
3.3.1.2 Atividades relacionadas à área de Recursos Humanos.....	73
3.3.1.3 Atividades relacionadas à área de Produção.....	76
3.3.1.4 Atividades relacionadas ao Relacionamento com Fornecedores.....	77
3.3.1.5 Atividades relacionadas aos Concorrentes	79
3.3.1.6 Atividades relacionadas à área de Finanças	81
3.3.1.7 Atividades relacionadas à área de TIC	81
3.3.1.8 Atividades relacionadas ao Macroambiente	82
3.3.1.9 Impactos sobre o uso na visão dos empresários	83
3.3.1.10 Impactos sobre o desempenho na visão dos empresários.....	85
3.4 Aspectos inovativos da imersão.....	87

3.4.1 Resultados encontrados	92
4 CONCLUSÕES.....	94
5 REFERÊNCIAS	97
6 APÊNDICES	107
APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa a campo	108
APÊNDICE B – Mídias Sociais, relato cronológico	121
APÊNDICE C – Mídias Sociais utilizadas por áreas estratégicas.....	129
7 ANEXOS	132
ANEXO A – CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS SELECIONADAS PARA A PESQUISA (DETALHAMENTO).....	133

LISTA DE SIGLAS

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
APL	Arranjo Produtivo Local
ASSESPRO	Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação
APEXBRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BBS	<i>Bulletin Board System</i>
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CGSIM/REDESIM	Comitê para Gestão da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
CNAE	Código Nacional de Atividade Econômica
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EBC	Empresa Baseada no Conhecimento
EBT	Empresa de Base Tecnológica
ER	Espaço de relacionamento
FAI	Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação de Santa Rita do Sapucaí
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNP	Faturamento por novos produtos
FUMSOFT	Sociedade Mineira de Software
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICQ	<i>I Seek You</i>
INATEL	Instituto Nacional de Telecomunicações
INCIT	Incubadora de Empresa de Base Tecnológica de Itajubá
IME	Incubadora Municipal de Empresas Sinhá Moreira
INTEF	Incubadora de Empresa de Base Tecnológica da FAI
IRC	<i>Internet Relay Chat</i>
LC	Lei Complementar
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
MEI	Micro Empreendedor Individual
MGE	Média e Grande Empresa
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPSBr	Melhoria de Processo do Software Brasileiro
NCPCC	Número de contatos pessoais com clientes ao ano
NEMP	Núcleo de Empreendedorismo do INATEL
PEBT	Pequenas Empresas de Base Tecnológica
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act (Cicle)</i>
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PIB	Produto Interno Bruto
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
PME	Pequena e Média Empresa
PP	Plataforma de publicação

PROINTEC	Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica do município de Santa Rita do Sapucaí
RETIC	Rede de Tecnologia da Informação
RM	Redes de mobilização
RMI	Rede Mineira de Inovação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SMC	<i>Social Media Cycle</i>
SMPE	Secretaria da Micro e Pequena Empresa
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
TC	Tecnologia Convencional
TCA	Total de clientes ativos
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
TIMS	Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da análise dos resultados.	27
Figura 2: Evolução do número de estabelecimentos por porte – 2002-2012.	34
Figura 3: Evolução do número de empregos por porte – 2002-2012.	35
Figura 4: Distribuição das MPEs por setor de atividade econômica – 2002-2012.....	36
Figura 5. Mídias Tradicionais x Mídias Digitais.....	49
Figura 6. Motivos de adoção das mídias sociais pelas empresas.	57
Figura 7. Objetivos das empresas nas mídias sociais.	58
Figura 8. Critérios para escolha das mídias sociais pelas empresas.....	60
Figura 9. Ferramentas Sociais de Colaboração utilizadas pelas empresas.....	61
Figura 10. Redes Sociais utilizadas pelas empresas.....	62
Figura 11. Métricas de monitoramento utilizadas.	64
Figura 12. Mídias Sociais utilizadas na área de marketing.	68
Figura 13. Atividades de marketing realizadas a partir das mídias sociais.	68
Figura 14. Mídias Sociais utilizadas para relacionamento com clientes e parceiros.....	70
Figura 15. Atividades de relacionamento realizadas a partir das mídias sociais.....	70
Figura 16. Mídias Sociais utilizadas para vendas.....	72
Figura 17. Mídias Sociais utilizadas para contratação.	73
Figura 18. Atividades de contratação realizadas a partir das mídias sociais.....	74
Figura 19. Mídias Sociais utilizadas para capacitação.	75
Figura 20. Mídias Sociais utilizadas no Relacionamento com Fornecedores.	78
Figura 21. Atividades de Relacionamento com Fornecedores, realizadas a partir das mídias sociais.	78

Figura 22. Mídias Sociais utilizadas nas atividades relacionadas aos concorrentes.	80
Figura 23. Mídias Sociais utilizadas nas atividades de concorrência direta.....	80
Figura 24. Atividades relacionadas aos concorrentes, realizadas a partir das mídias sociais. .	80
Figura 25. Mídias Sociais utilizadas para monitoramento do macroambiente.....	83
Figura 26. Estrutura de mensuração da inovação.	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organização das questões por objetivos específicos.....	25
Quadro 2: Planejamento e testes para aplicação do método estabelecido.....	25
Quadro 2: Planejamento e testes para aplicação da metodologia estabelecida. (Cont.).....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação do porte das empresas segundo a LC 123/2006, BNDES e Sebrae. ...	31
Tabela 2: Evolução no total geral de Microempreendedores Individuais – 2010-2014.....	33
Tabela 3: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte – 2002-2012 (em %).	36
Tabela 3: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte – 2002-2012 (em %). (Cont.).....	37
Tabela 4: Número de estabelecimentos com e sem empregados por porte e setor de atividade econômica em 2012.....	37
Tabela 4: Número de estabelecimentos com e sem empregados por porte e setor de atividade econômica em 2012. (Cont.).....	38
Tabela 5: Mapeamento das MPEs de Itajubá e Santa Rita do Sapucaí.	42
Tabela 6: Caracterização das empresas entrevistadas.	43
Tabela 7: Percepções empresariais em relação ao uso dos recursos (imersão).	84
Tabela 8. Maturidade empresarial no uso das mídias por área estratégica.....	86
Tabela 9: Indicadores de inovação.	90
Tabela 9: Indicadores de inovação. (Cont.).....	91
Tabela 10: Impactos do uso das mídias sociais sobre as ações de inovação na percepção dos empresários.....	92

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E JUSTIFICATIVAS

A era da informação é um evento histórico de similar importância à revolução industrial ocorrida no século XVIII, por induzir de forma análoga uma ruptura nas práticas socioeconômicas e culturais tendo por base “o cerne transformador das tecnologias da informação, processamento e comunicação” (CASTELLS, 1999, p.68). Constitui-se como a base de novos arranjos organizacionais e produtivos em escala ampliada promovendo a redefinição da inserção dos países na sociedade internacional e no sistema econômico mundial, em tempo real ou em tempo escolhido (BRASIL, 2000; CASTELLS, 1999). Desta forma, percebe-se a relação intrínseca do estabelecimento da economia global e do surgimento das tecnologias da informação e comunicação.

Muito embora o autor sinalize que nem tudo na economia é global, a maior parte da produção, do emprego e das empresas é, e continuará sendo, de fato, local e regional. Setores econômicos, organizações, segmentos sociais e indivíduos são afetados diretamente pelo novo paradigma, em função das condições de acesso à informação, da base de conhecimentos e, sobretudo, da capacidade de aprender e inovar. O que ressalta a importância da ação do Estado na promoção de incentivos para o desenvolvimento econômico de cada nação.

A revolução tecnológica atual caracteriza-se pela aplicação de conhecimentos e informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos, assim como para o processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso (CASTELLS, 1999). Nas três últimas décadas, a utilização das novas tecnologias de telecomunicações passou por três estágios distintos: a automação de tarefas, as experiências de usos e a reconfiguração das aplicações. Nos dois primeiros estágios, o progresso a partir da inovação tecnológica baseou-se em aprender usando. No terceiro estágio, os usuários aprenderam a tecnologia fazendo, o que acabou resultando na reconfiguração das redes e na descoberta de novas aplicações. Neste novo paradigma tecnológico, o ciclo de realimentação entre a introdução de uma nova tecnologia, seus usos e seus desenvolvimentos em novos domínios torna-se muito mais rápido. Conseqüentemente, a difusão da tecnologia amplifica seu poder à medida que os usuários apropriam-se dela e a redefinem. Os usuários podem, então, assumir o controle da tecnologia como ocorre no uso da *internet*. Pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento

decisivo no sistema produtivo (CASTELLS, 1999).

As novas tecnologias da informação difundiram-se pelo globo muito rapidamente, entre meados dos anos 70 e 90, por meio de uma lógica que é a característica dessa revolução: a aplicação imediata no próprio desenvolvimento da tecnologia gerada, conectando o mundo através da tecnologia da informação.

O advento da sociedade da informação fortaleceu ainda mais o reconhecimento das pequenas e médias empresas (PMEs) na economia mundial (DAFT, 2008; TAMBUNAN, 2008; BECK, 2013; RAMADANI *et al*, 2013). Segundo La Rovere (1999), até meados da década de 70, as PMEs tinham um papel pequeno no debate sobre o desenvolvimento econômico devido ao predomínio do paradigma da produção. A partir das transformações ocorridas na década de 80, acima relacionadas, surge um novo modelo econômico, que permite a coexistência de diferentes sistemas de produção: a produção em escala em alguns setores e, em outros, o modelo de especialização flexível, baseada numa economia personificada, conforme o perfil do cliente e cujo principal capital está baseado em informação (DA SILVEIRA, BORESTEINS e FOGLIATO, 2001; SVENSSON e BARFORD, 2002; DAFT, 2008; STOJANOVA, SUZIC e ORCIK, 2012). Contatou-se maior relevância do papel das PMEs na contribuição para a geração de empregos, na indução do crescimento regional, do movimento de *downsizing*, de terceirização e da inovação em busca de vantagens competitivas (IADB, 2002; OLIVEIRA e BERTUCCI, 2003; HOUSSEIN *et al*, 2011; TARUTÊ e GATAUTIS, 2014).

A adoção de TICs nos processos organizacionais oportunizam novas trajetórias de inovação e organização produtiva a partir da renovação do processo de destruição criadora¹, o que pode repercutir positivamente no potencial competitivo das empresas (SCHUMPETER, 1997; RADAS e BOZIC, 2009; LAUDON e LAUDON, 2010; TIGRE, 2011). Tal afirmação permite a percepção dos impactos da adoção destas tecnologias na ampliação de mercados econômicos; no rompimento de barreiras sociais, políticas e culturais; na formalização de alianças empresariais para produção de conhecimentos técnicos e científicos e, de forma mais ampla, no estabelecimento de redes de relacionamentos nacionais e internacionais capazes de contribuir significativamente para a prosperidade das empresas e de seu entorno² (BUGHIN,

¹ A questão mais importante dentro das concepções shumpeterianas é que, as inovações constituem o motor do processo de mudança que caracteriza o desenvolvimento capitalista e resultam da iniciativa dos agentes econômicos. Nesse sentido, as inovações provocam a ruptura de um estado estacionário para um novo ponto de equilíbrio, movimento que para Shumpeter foi designado como destruição criadora.

² As consequências em seu entorno referenciadas aqui compreendem os impactos no desenvolvimento local, regional e nacional sob os aspectos econômicos que são o foco deste estudo. Nota da autora.

BYERS e CHUI, 2011; JARRACHI e SAWYER, 2013). Paralelamente, percebem-se os desafios e oportunidades a tais realizações ao considerar-se a complexidade³ das relações na pós-modernidade em contraste com as transformações dos mecanismos cognitivos, e dos processos de subjetivação individuais e coletivos promovidos pelas TICs (LÉVY, 1998) e multidimensionalmente ampliados quando estas se estruturam em redes de colaboração, conhecimento e produção, por onde as ações se redistribuem (CASTELLS, 1999; LATOUR, 2010) permitindo arranjos inovadores (MELLO, FONSECA e VIEIRA, 2012).

Assim, a economia e a sociedade se auto-organizam de forma virtual no ciberespaço⁴, provocando uma ruptura do paradigma anterior (CASTELLS, 1999; LÉVY, 2001). As tecnologias, embora concebidas segundo estratégias contextualizadas, em diferentes condições e projetos de desenvolvimento social nos países onde se originaram, vêm transformando as estruturas e as práticas produtivas, comerciais, consumistas, cooperativas e competitivas entre os agentes, alterando a própria cadeia de geração de valor e da sociedade (ARORA, ARORA e PALVIA, 2014).

Segundo Lévy (2001), para que estes novos cenários de territórios virtualizados, propiciados pelo surgimento das redes móveis e pela adequação dos processos produtivos a esta nova realidade sejam utilizados de forma sinérgica, torna-se necessário o desenvolvimento de competências para compreensão e utilização de seus recursos e mecanismos. Assim, as organizações modificam sua estrutura funcional interna, a qualificação dos recursos humanos bem como a forma de relacionamento com fornecedores, clientes, parceiros e órgãos públicos com vistas a alcançar capacitação técnica e experimentação que oportunizem a transformação da informação (altamente transferível, se não proprietária), em conhecimentos tácitos, e estes, em ferramenta útil à produção (TIGRE, 2011; ARORA, ARORA e PALVIA, 2014). Sob estas condições propícias à imersão, as

³ O termo foi utilizado para referenciar os aspectos políticos, econômicos, sociais, culturais e tecnológicos que permeiam as relações na pós-modernidade, estabelecendo inúmeros desafios aos indivíduos na busca por identidade, lugar, sentido, significado, liberdade, tempo/espaço para pensar, sentir e agir, além da resolução dos estranhamentos impostos pelo desenvolvimento (BAUMAN, p. 19, 1998; HARVEY, p.258, 2007).

⁴ A palavra “ciberespaço” foi criada em 1984 por William Gibson em seu romance de ficção científica *Neuromante* (Lévy, 2001, p.92). Na visão de Pierre Lévy, o ciberespaço é o novo meio de comunicação oriundo da interconexão mundial de computadores e que abrange o universo de informações abrigado pela comunicação digital e os seres humanos que navegam e nutrem esse universo (LÉVY, p. 17, 2001). Para Colombo (2006) o ciberespaço é o espaço virtual criado pelo desenvolvimento e crescimento da *internet*. Não tem dimensão, limites ou legislações fixas, é um mundo [...] espalhado e fragmentado dentro de milhões de computadores que se conectam na rede e representam o labirinto de milhões de universos mentais dos seus donos. As informações pessoais podem estar na China e sua fragmentação e mobilidade em todo o globo terrestre permitem sua intrínseca liberdade. Justamente este novo mundo desencadeia consequências sociais, científicas, políticas, comerciais e, principalmente, educacionais (COLOMBO, 2006).

empresas passam a usufruir de uma via digital positiva e significativa para a divulgação e escoamento de produtos e serviços inovadores que podem ser rapidamente conhecidos e adquiridos por outras empresas participantes das redes sociais.

A utilização das TICs no ciberespaço oferecem excelentes oportunidades também para as MPEs em vários aspectos tais como: divulgação de negócios; comunicação mais rápida e barata; acesso a informações úteis; agilidade na compra e venda; ampliação de mercados (ENSARI e KARABAY, 2014) e diminuição de custos operacionais (BRASIL, 2000). Outras estratégias permitem ainda: agregar maior qualidade às informações para tomada de decisão, automatizar as tarefas rotineiras, melhorar o controle interno das operações, melhorar o atendimento aos clientes, aumentar a capacidade de reconhecer problemas mais cedo, melhorar o processo produtivo, aumentando conseqüentemente a produtividade e competitividade (BERALDI e FILHO, 2000).

Importante ressaltar que os ganhos de competitividade podem ocorrer quando a adoção das TICs fizer parte de uma estratégia maior que envolva conhecimentos sobre: a) valores organizacionais, b) reformas estruturais, c) treinamentos e d) fatores sistêmicos (OLIVEIRA e BERTUCCI, 2003; WOODY e CALDAS, 2007). Fatores estes diretamente relacionados aos valores, crenças e atitudes dos empresários, atores cruciais no estabelecimento do clima organizacional e na gestão estratégica da informação.

Tal situação favorável à utilização das mais variadas tecnologias de maneira inovadora e competitiva encontra-se no entorno das empresas de base tecnológica (EBT), ou empresas baseadas no conhecimento (EBC) ou ainda, pequenas empresas de base tecnológica (PEBT). Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (ANPROTEC/SEBRAE, 2002), as EBTs são empreendimentos que fundamentam suas atividades produtivas no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseados na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. Possuem como principais insumos os conhecimentos e as informações técnico-científicas. Podem estar inseridas em Incubadoras de Empresas⁵, nos

⁵ Segundo Anprotec e Sebrae (2002), uma incubadora de empresas pode ser conceituada como: (a) Agente nuclear do processo de geração e consolidação de micro e pequenas empresas; (b) mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais; (c) agente facilitador do processo de empresariamento e inovação tecnológica para micro e pequenas empresas.

Arranjos Produtivos Locais (APLs)⁶, Pólos Tecnológicos⁷, Parques Tecnológicos⁸ ou atuando de maneira independente, embora seja mais improvável esta opção de atuação em virtude dos benefícios advindos da proximidade e imersão aglomerações/redes de cooperação.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Tendo em vista o contexto apresentado, percebe-se a relevância de estudos sobre as práticas de imersão no ciberespaço, por meio das mídias sociais, adotadas por micro e pequenas empresas de desenvolvimento de software (EBTs consideradas inovadoras e competitivas), em função do alcance e irradiação destas ferramentas, aliado ao baixo custo de implantação e capacitação. Entende-se, neste estudo, por imersão como a entrada das empresas no universo digital para estabelecimento de relações interorganizacionais que possam resultar em seu próprio fortalecimento. Estudos sobre imersão em redes sociais permitem apreender como se dá o uso da inteligência na formulação de estratégias de inovação ou na atribuição de novos sentidos, seja dos próprios objetivos ou dos recursos nativos das mídias; seja na forma de compartilhamento de informações, tarefas, artefatos, etc.; seja nos métodos de formalização de parcerias; ou outras práticas que permitam às empresas se destacarem no cenário competitivo. Tal compreensão poderia servir, por exemplo, de apoio à formulação de políticas públicas que favoreçam o crescimento econômico nacional, tendo por base o conhecimento e a experiência oriundos das MPEs de abrangência local e regional.

Desta forma, a investigação de algumas questões mais específicas, como por exemplo: a existência de planejamento para adoção dos recursos; a existência de conhecimento tecnológico favorável à imersão; a dimensão das práticas de imersão adotadas; a intenção de fomentar uma cultura de imersão no sentido de tornar a empresa uma empresa

⁶ Segundo o BNDES (2004), os APLs são sistemas de produção que são enraizados ao local graças a vantagens competitivas que aquela própria localização proporciona. As vantagens competitivas locais estão, em geral, associadas à ação cooperada e à maior facilidade de aperfeiçoamento do conhecimento técnico e comercial. E, graças a elas, pequenas e médias empresas enraizadas em seu local de origem se tornariam mais capacitadas a competir com grandes empresas globais.

⁷ Segundo Anprotec e Sebrae (2002), a denominação polo tecnológico, polo de ciência e tecnologia, ou ainda tecnópolis, se refere a áreas de concentração industrial em que estão presentes empresas de pequeno e médio porte que atuam em segmentos correlatos e complementares. A concentração dessas empresas ocorre por vocação natural, em um determinado espaço físico, onde há interação com instituições de ensino e pesquisa e agentes locais, visando o desenvolvimento de ações coordenadas de marketing de novas tecnologias.

⁸ Segundo Brasil (2014), os Parques Tecnológicos são complexos de desenvolvimento econômico e tecnológico que visam a fomentar e promover sinergias nas atividades de pesquisa científica, tecnológica e de inovação entre as empresas e instituições científicas e tecnológicas, públicas e privadas, com apoio dos governos federal, estadual e municipal, comunidade local e setor privado. Os parques contribuem para levar ao mercado novas ideias e tendências tecnológicas, além de contribuir para o desenvolvimento local e setorial da inovação. Criam um ambiente cooperativo e fornecem infraestrutura para o desenvolvimento e interação de empresas, universidades e institutos de pesquisa.

social; os principais obstáculos à imersão e a aplicação de inteligência na imersão, pode facilitar a compreensão dos cenários internos destas empresas, o que torna possível a elaboração do problema de pesquisa e a definição dos objetivos gerais e específicos correlativos:

Qual a relevância do uso de mídias sociais para MPEs de desenvolvimento de software?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é compreender como se dá a utilização de mídias sociais nos processos organizacionais das MPEs de desenvolvimento de software, levando-se em conta a concorrência cada vez mais acirrada de similares estrangeiras, que já exploram os benefícios deste ferramental tecnológico utilizando-o para competir dentro do próprio mercado brasileiro.

A partir deste objetivo geral é possível perceber os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o grau de percepção empresarial quanto ao universo de oportunidades de exploração⁹ do ciberespaço a partir do uso dos recursos;
- b) avaliar o grau de maturidade empresarial nas práticas de imersão;
- c) analisar a experiência empresarial na formulação e execução de estratégias de inovação, baseadas no uso dos recursos, que garantam maior competitividade.

O universo da pesquisa concentra-se em torno das MPEs de desenvolvimento de software, atuantes nas cidades de Itajubá e Santa Rita do Sapucaí, ambas no Estado de Minas Gerais e será pormenorizado na seção 2.4. Este trabalho parte da premissa de que um desenvolvimento local pode ser alcançado (ou a partir de) pela criação/desenvolvimento/fortalecimento de MPEs, por estas serem geradoras de emprego e facilitar a distribuição de renda.

1.4 MÉTODO

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso múltiplo, por permitir, segundo Yin (2001), a compreensão de fenômenos sociais complexos, e, segundo Gil (2008),

⁹ Com o sentido de desbravar para perceber oportunidades de formalização de parcerias estratégicas com vistas à inovação ou de adoção de práticas que garantam melhoria de desempenho, entre outras de cunho econômico, político, social ou cultural que resultem em benefícios estratégicos para a empresa. Nota da autora.

a realização de um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A pesquisa possui natureza qualitativa de caráter descritivo. Segundo Godoi (1995), a pesquisa qualitativa utiliza o mundo real como fonte original dos dados a serem capturados pelo pesquisador: elemento fundamental em estudos desta natureza. Segundo Teixeira (2003), a análise de dados qualitativos permite ao pesquisador interpretar a realidade sob novas dimensões na tentativa de identificar especificidades significativas que se traduzam em melhores maneiras de se compreender os fenômenos analisados. A maior preocupação do pesquisador encontra-se na verificação de como determinado fenômeno ocorre nas atividades, procedimentos e interações diárias (GODOI, 1995).

A forma de abordagem utilizada foi a de pesquisa a campo para aplicação de um questionário predominantemente estruturado. Tal abordagem permite o estudo de um leque amplo de fenômenos, além da coleta de dados sobre o comportamento do “sujeito”. Permite “liberdade” ao pesquisador por sua utilidade para descobrir aspectos novos de um problema além de também permitir maior aproximação das perspectivas dos “sujeitos” (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007).

Para a pesquisa em questão, optou-se pelas questões fechadas, caracterizando-se inicialmente um questionário estruturado. Porém, em alguns blocos foi necessária a introdução de questões abertas, o que o torna em alguns momentos semiestruturado.

Foram elaborados dois questionários, tendo por base a literatura pesquisada, com vistas à aplicação distinta para os empresários e para os profissionais que trabalham diretamente com as mídias sociais dentro das áreas estratégicas das empresas. O objetivo foi o de confrontação de informações sobre o uso destes recursos, sob óticas diferentes dentro de uma mesma empresa o que permitiria maiores possibilidades de compreensão das práticas planejadas, da utilização real, das possíveis especificidades e da resolução dos objetivos propostos para a pesquisa.

Os questionários foram testados em execução piloto com quatro empresas não pertencentes à amostra real selecionada. Em função das percepções obtidas, sofreram adequações visando otimizar sua aplicação durante a execução real. A organização das questões que os compõem e sua relação com os objetivos da pesquisa são apresentados no Quadro 1. Os questionários podem ser consultados no Apêndice A.

Quadro 1: Organização das questões por objetivos específicos.

Objetivos específicos	Questões
1) Analisar o grau de percepção empresarial quanto ao universo de oportunidades de exploração do ciberespaço a partir do uso dos recursos.	1 a 3.8 3.10 a 3.12.
2) Avaliar o grau de maturidade empresarial nas práticas de imersão.	Quadros de detalhamento das atividades por setor, analisados em contraposição às respostas da questão 3.7.
3) Analisar a experiência empresarial na formulação e execução de estratégias de inovação baseadas no uso dos recursos e que garantam maior competitividade.	Quadros de detalhamento das atividades por setor, analisados em contraposição às respostas das questões 3.9 a 3.9.1.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os critérios de qualidade e validade da pesquisa foram: uso de múltiplas fontes de evidências a partir de referenciais teóricos; uso de questionário de pesquisa com pré-teste para avaliação de fidedignidade (capacidade de apresentar sempre os mesmos resultados), validade (se os dados colhidos são necessários) e operatividade (se o vocabulário é acessível e com significado claro) (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007); imparcialidade do pesquisador; entrevista para aplicação do questionário; tabulação, análise e interpretação. A metodologia foi aplicada em dois momentos distintos: a) Execução piloto na fase de qualificação da pesquisa e b) Execução real para a fase de defesa. As tarefas que nortearam sua execução foram distribuídas em quatro critérios: a) ações de planejamento; b) ações de execução a campo; c) ações de checagem ou verificação dos resultados e d) ações de ajuste e correções. O Quadro 2 ilustra o planejamento tendo por base o ciclo PDCA¹⁰.

Quadro 2: Planejamento e testes para aplicação do método estabelecido.

Momento 1: Execução piloto	Momento 2: Execução real
1 - Plan (Planejar) <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica; • Definição do problema de pesquisa, dos objetivos específicos, da estratégia de pesquisa, do objeto de estudo, da unidade e dos métodos de análise; • Elaboração de protocolo de pesquisa piloto; • Seleção das empresas para a fase piloto. 	1 - Plan (Planejar) <ul style="list-style-type: none"> • Revisão da pesquisa bibliográfica; • Revisão dos objetivos específicos e dos métodos de análise; • Revisão do protocolo de pesquisa para aplicação distinta a empresários e colaboradores; • Seleção das empresas para a fase real.

¹⁰ Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA compreende um modelo idealizado para busca de melhoria contínua em processos de gestão organizacional. Foi desenvolvido por Walter A. Shewart, na década de 30, tornando-se consagrado por William Edward Deming, a partir da década de 50, tendo sido empregado com sucesso nas empresas japonesas para aumentar a qualidade do processo. Compreende 4 fases ou ciclos: P – Plan (Planejar); D – Do (Fazer); C- Check (Checar/Verificar) e A-Act (Agir de forma corretiva) (PACHECO *et al*, 2015).

Quadro 2: Planejamento e testes para aplicação da metodologia estabelecida. (Cont.)

Momento 1: Execução piloto	Momento 2: Execução real
<p>2 - Do (Fazer)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do protocolo de pesquisa piloto nas empresas das cidades de Santa Rita do Sapucaí e Piranguinho. 	<p>2 - Do (Fazer)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa da identidade virtual das empresas selecionadas para verificar de forma livre as práticas empresariais em imersão; • Aplicação do protocolo de pesquisa revisado nas empresas das cidades de Santa Rita do Sapucaí e Itajubá; • Gravação em áudio das entrevistas autorizadas para posterior revisão dos protocolos de pesquisa; • Observação <i>in loco</i> das práticas empresariais em imersão.
<p>3 - Check (Checar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise pontual dos resultados obtidos e dificuldades percebidas para verificação de alcance dos objetivos estabelecidos; • Reuniões com a orientadora; • Redação dos resultados; • Qualificação da pesquisa. 	<p>3 - Check (Checar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise pontual dos resultados obtidos e correções na ordem de questionamento dos empresários durante o progresso das entrevistas; • Reuniões <i>in loco</i> e virtuais com a orientadora; • Tabulação dos dados.
<p>4 - Act (Agir)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexão sobre apontamentos recebidos na qualificação; • Reuniões com a orientadora. • Definição dos ajustes a serem realizados em toda a pesquisa para execução real. 	<p>4 - Act (Agir)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise dos dados; • Interpretação global dos resultados; • Redação da dissertação; • Submissão de artigo para revista; • Defesa.

Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades a campo foram precedidas de uma pesquisa da identidade virtual das empresas selecionadas para verificar de forma livre as práticas empresariais adotadas na imersão. Foram pesquisados os sites das empresas e todos os perfis existentes nas mídias sociais em questão como base de conhecimentos prévios para diálogo produtivo com as mesmas.

Em seguida foram realizadas as entrevistas previamente agendadas para aplicação dos questionários. No início de cada entrevista foram apresentados os conceitos gerais sobre mídias sociais e informado que cada questão deveria ser respondida levando-se em consideração a utilização de mídias sociais para a realização de todas as atividades. Foram consideradas as mídias sociais mais relevantes, a saber: Facebook¹¹, Twitter¹², LinkedIn¹³, Skype¹⁴, Youtube¹⁵ e WhatsApp¹⁶. Considerou-se, ainda, a utilização de portais próprios da instituição, sistemas terceirizados, sistemas próprios ou ferramentas de trabalho colaborativo, que oferecessem recursos equivalentes às funcionalidades de uma mídia social, ou que

¹¹ <https://www.facebook.com/>

¹² <https://twitter.com/>

¹³ <https://www.linkedin.com/>

¹⁴ <http://www.skype.com/en/>

¹⁵ <https://www.youtube.com/>

¹⁶ <https://www.whatsapp.com/>

permitissem ligação direta com alguma(s) dela(s). No Apêndice A encontra-se um relato cronológico das mídias sociais pesquisadas.

De acordo com autorização dos empresários, foram realizadas gravações dos diálogos para posterior análise, interpretação e revisão dos protocolos de pesquisa. Observações *in loco* também foram realizadas por sugestões espontâneas dos empresários durante as entrevistas para maior detalhamento das práticas adotadas.

Embora tenham sido elaborados dois questionários com vistas à aplicação distinta para os empresários e para os profissionais que trabalham diretamente com as mídias sociais dentro das áreas estratégicas das empresas, em apenas uma empresa foi possível aplicar o questionário em dois níveis e mesmo assim, para um número restrito de atividades. Nas demais, percebeu-se que as atividades de imersão eram realizadas pelos próprios empresários. Após a conclusão das entrevistas todos os dados foram tabulados para análise dos resultados. Os resultados serão apresentados ao longo das seções deste documento e permitem uma visualização ampla dos aspectos de imersão das empresas nas mídias sociais. A Figura 1 ilustra as etapas e os métodos selecionados para a análise dos resultados com vistas a responder aos objetivos específicos e por fim ao problema de pesquisa.

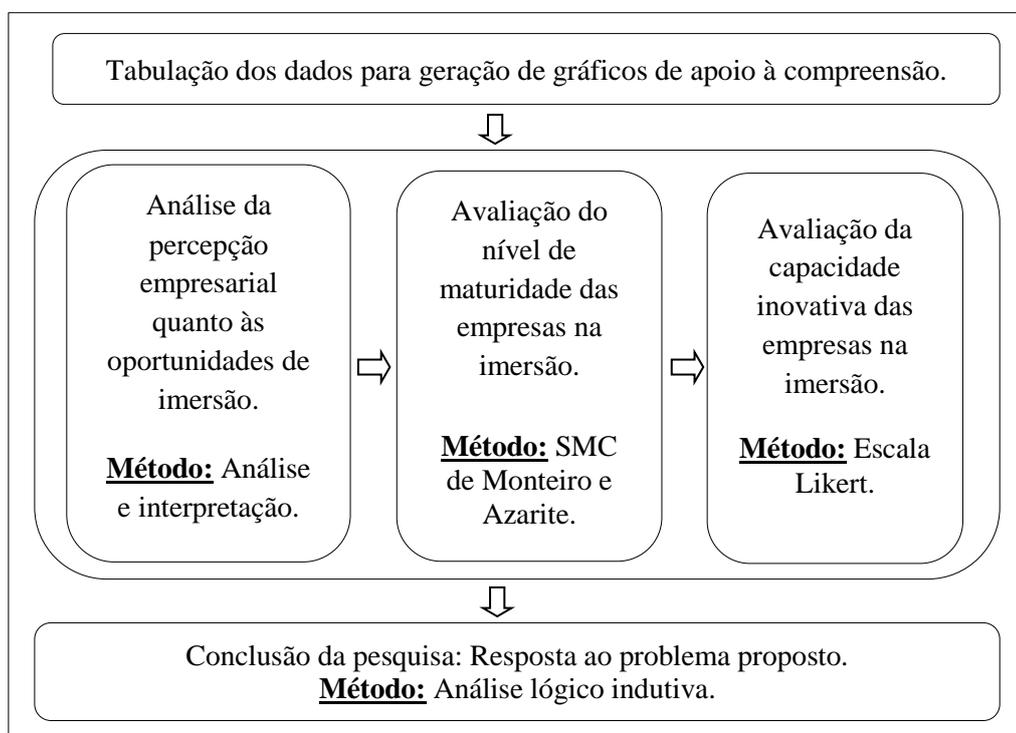


Figura 1: Etapas da análise dos resultados.

Fonte: Elaborado pela autora.

1.5 ESTRUTURA DO TEXTO

Esta dissertação está dividida da seguinte forma: após a introdução, no Capítulo 2 serão apresentadas a base teórica das micro e pequenas empresas brasileiras, o método de escolha e a caracterização das empresas selecionadas; o Capítulo 3 traz as considerações teóricas das TICs e mídias sociais e seus papéis como instrumento de apoio ao desenvolvimento das MPEs, assim como os métodos empregados para avaliação da utilização destes recursos pelas empresas pesquisadas, os resultados e análises obtidos; por fim, no Capítulo 4, são apresentadas as principais conclusões obtidas em resposta ao problema proposto e possíveis desdobramentos desta pesquisa.

2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS (MPES)

O objetivo deste capítulo é o de apresentar um breve relato histórico das MPES Brasileiras, os critérios de classificação adotados no país, os impactos econômicos e sociais provenientes do seu desenvolvimento, as oportunidades e desafios enfrentados pelos empreendedores e, por fim, a caracterização do lócus da pesquisa.

2.1 Constituição Legal e Classificações

Originárias da época do Brasil Colônia quando se caracterizavam por atividades manufatureiras, comerciais, agrícolas, de prestação de serviços e transportes (SOUZA, MACHADO e OLIVEIRA, 2007), as MPES brasileiras desenvolveram-se ao longo do tempo e passaram a ocupar espaços prioritários nas agendas governamentais para elaboração de políticas públicas de estímulo ao desenvolvimento produtivo tendo em vista os impactos econômicos e sociais que gerados em seu entorno ao longo da história (MATOS e ARROIO, 2011).

A constituição legal das MPES no Brasil iniciou-se no ano de 1984, com a aprovação da Lei Nº 7.256 de 27 de novembro, também conhecida como o Estatuto da Microempresa (BRASIL, 1984). A Lei previa “normas para tratamento diferenciado, simplificado e favorecido às MPES nos campos administrativos, tributários, previdenciários, trabalhistas, creditícios e de desenvolvimento empresarial” (BRASIL, 1984, p.1). No ano de 1988, a Constituição Federal distinguiu as Microempresas das Empresas de Pequeno Porte e também estabeleceu no artigo 179, tratamento jurídico diferenciado às MPES com vistas à simplificação ou mesmo eliminação de obrigações nos mesmos campos previstos no Estatuto da Microempresa (BRASIL, 1988).

Nos anos seguintes, o Brasil avançou em termos de legislações e instrumentos regulatórios visando a acolher o maior número de empresas, setores e microempreendedores; ampliar o âmbito de aplicação das leis, inicialmente circunscrito à Federação, para Estados e Municípios; gerar mecanismos tributários diferenciados para as MPES como o Simples Federal e o Nacional, e a autorização para parcelamento de dívidas de microempreendedores neles inscritos, visando simplificar as obrigações financeiras do microempreendedor, reduzir a taxa de informalidade e oferecer estímulos à exportação (BRASIL, 1999, 2006; SEBRAE, 2012, 2015a). A título de conhecimento, as Leis aprovadas neste período foram: Lei Nº

9.841/1999, PEC 42/2003, Leis Complementares Nº 123/2006, Nº 127/2007, Nº 128/ 2008, Nº 133/2009, LC 139/2011 e a Lei Complementar Federal Nº 147/2014 (SEBRAE/CNI, 2015).

A partir da aprovação da Lei Complementar Nº 123/2006, foram instituídas três instâncias gestoras do tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às MPEs: a) Comitê Gestor do Simples Nacional, vinculado ao Ministério da Fazenda, encarregado dos assuntos tributários relacionados ao regime simplificado de tributação; b) Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte encarregado de orientar e assessorar a formulação e coordenação da política nacional de desenvolvimento das MPEs, bem como acompanhar e avaliar a sua implantação, sendo presidido e coordenado pela Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República, regulamentada em 2013; c) o Comitê para Gestão da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – CGSIM/REDESIM, vinculado à Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República (BRASIL, 2006).

As três instâncias dispõem de espaços virtuais acessíveis¹⁷ e estruturados de forma a oferecer aos microempreendedores canais de informações sobre legislações, editais de fomento, licitações, convênios, eventos, cartilhas eletrônicas, grande volume de publicações por setores, vídeos instrutivos, notícias, possibilidade de participação em grupos de trabalho de comitês temáticos sobre: desoneração e desburocratização, ampliação de mercados, inovação e crédito, agendas de mobilização nacional para discussão e melhoria das legislações e regulamentações vigentes, *ranking* dos estados de acordo com as condições do ambiente de negócios para MPEs, estatísticas e mapas das MPEs no Brasil, além da disponibilização de canais em várias redes sociais¹⁸ (BRASIL, 2015a, 2015b; SEBRAE/CNI, 2015).

Segundo Previdelli (2013), a criação da Secretaria da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte – SMPE, com perfil ministerial, constitui uma iniciativa inovadora se comparada às estruturas mundiais de apoio às MPEs em outros países como os Estados Unidos, Canadá, Chile, México, Reino Unido, Alemanha e China, compostas por estruturas governamentais de porte e importância muito aquém de um ministério. A única exceção é da Índia cujo ministério específico encontra-se em funcionamento há mais de 50 anos, o que, no

¹⁷ Espaços virtuais acessíveis utilizam padrões de funcionamento que permitem a inclusão da pessoa com deficiência na participação de atividades como o uso de produtos, serviços e informações. No Brasil, os sites governamentais utilizam o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico e-MAG, alinhado às recomendações internacionais de acessibilidade.

¹⁸ O Governo Brasileiro utiliza amplamente os canais das Redes Sociais para promover diálogo democrático com a sociedade através do Facebook, Twitter, Instagram, Flickr, Slideshare, Youtube, Google+, Spring, Pinterest, LinkedIn e Blogs específicos.

entanto não impede o país de ser um dos mais burocráticos e com alta tributação para o microempreendedor (PREVIDELLI, 2013).

Em termos de classificação das MPEs, tanto no cenário nacional quanto internacional, são considerados os seguintes fatores de forma não consensual (GARÓFALO, 1999, p.3): “objetivos perseguidos (ou setores produtivos contemplados), precariedade de informações e o contexto considerado (blocos econômicos, países ou regiões destes)”. Assim, as definições geralmente “utilizam critérios qualitativos e quantitativos, recaindo em aspectos de pessoal ocupado ou de nível de faturamento” (GARÓFALO, 1999, p.3). No Brasil, as principais classificações utilizadas para enquadramento das MPEs são:

- a) Por Faturamento: adotado pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (BRASIL, 2006, p.4);
- b) Por Receita Operacional Bruta: adotado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES que considera valores mais elevados para a classificação do porte da empresa aplicável à indústria, comércio e serviços (BNDES, 2010 e 2011);
- c) Por Faturamento: adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE em concordância a LC N° 123/2006, porém com distinções para o Microempreendedor Individual (MEI) e para o Pequeno Produtor Rural para o qual adota também o número de módulos fiscais (SEBRAE, 2015a);
- d) Por número de pessoal ocupado: adotado pelo Sebrae para efeito de estudos (SEBRAE, 2015b). Há distinção por setores da indústria e construção civil e do comércio e serviços. A variação das conceituações é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Classificação do porte das empresas segundo a LC 123/2006, BNDES e Sebrae.

Tamanho das empresas	LC N° 123/2006 (Faturamento Bruto anual)	SEBRAE			BNDES (Receita Operacional Bruta Anual)
		(Faturamento Bruto Anual / Módulos Fiscais)	(Número de pessoal ocupado)		
			Indústria e Cons. Civil	Comércio e Serviços	
Microempreendedor individual	Até R\$ 360.000,00	Até R\$ 60.000,00	1	1	---
Microempresa		Até R\$ 360.000,00	Até 19	Até 9	Até R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00 inclusive		Entre 20 e 99	Entre 10 e 49	De R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões inclusive
Pequeno produtor rural	---	Propriedade com até quatro Módulos Fiscais ou faturamto. anual de até R\$ 3,6 milhões	---	---	

Tabela 1: Classificação do tamanho das empresas segundo a LC 123/2006, BNDES e Sebrae.
(Cont.)

Tamanho das empresas	LC N° 123/2006 (Faturamento Bruto anual)	SEBRAE			BNDES (Receita Operacional Bruta Anual)
		(Faturamento Bruto Anual / Módulos Fiscais)	(Número de pessoal ocupado)		
			Indústria e Cons. Civil	Comércio e Serviços	
Média empresa	---	---	Entre 100 e 499	Entre 50 e 99	De R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões inclusive
Média-grande empresa	---	---	---	---	De R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões inclusive
Grande empresa	---	---	Acima de 499	Acima de 50	Acima de R\$ 300 milhões

Fonte: BRASIL, 2006; BNDES, 2010 e 2011; SEBRAE, 2015a e 2015b.

Observa-se que, nas três conceituações, há base para classificação por valores monetários do Faturamento Bruto anual e da Receita Operacional Bruta anual das empresas. Na segunda conceituação, encontra-se ainda uma classificação por número de pessoal ocupado que é utilizada para efeito de estudos e análises. Utilizando-se a terceira conceituação, observa-se uma caracterização das empresas por maior número de categorias, sendo elas: Microempresa, Pequena Empresa, Média Empresa, Média-grande empresa e Grande empresa. Nesta pesquisa, será utilizada a classificação por número de pessoal ocupado pelo fato de que o valor de faturamento bruto das empresas constitui-se em uma informação estratégica de difícil acesso.

2.2 O PAPEL ECONÔMICO E SOCIAL DAS MPES

O novo estatuto das MPES apresenta-se como um instrumento regulamentador constitucional que visa fomentar o desenvolvimento e incentivar a competitividade dos pequenos negócios, como estratégia para geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. Seus benefícios, à exceção do tratamento tributário diferenciado, estendem-se ao produtor rural pessoa física e ao agricultor familiar (SEBRAE, 2015a).

Em um momento em que o maior problema político, econômico e social dos países no mundo tem sido o crescente aumento das taxas de desemprego, as MPES vêm se destacando de maneira relevante no funcionamento da economia mundial em virtude de sua capacidade de absorção de mão-de-obra (principalmente aquela que inicia seu próprio negócio – empreendedores individuais), da geração de renda, do número de estabelecimentos e do

potencial de abertura de novos negócios (AYYAGARI, BECK, DEMIRGÜÇ-KUNT, 2007; BECK, 2013).

No ano de 2012, estatísticas do IBGE (BRASIL, 2012) apontaram que as MPEs representavam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país, constituindo 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais nacionais. A maior parte dos negócios, no Brasil, estava localizada na região Sudeste, com quase três milhões de empresas (BRASIL, 2012), e o setor preferencial era o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil (BRASIL, 2012). No ano de 2015, o número de empresas já se aproxima dos sete milhões, e o setor preferencial passou para o de serviços, seguido do comércio e indústria (CNC, 2015).

A participação das MPEs no PIB brasileiro comparada à participação das MPEs no PIB em outros países da América Latina como a Argentina, onde contribuem com 60%, o Peru com 42%, ou países mais desenvolvidos como os EUA e Itália com 50%, é considerada pequena, porém com perspectiva de crescimento para os próximos anos em virtude da mobilização política no sentido de garantir privilégios à ação destas empresas no país (TVCNC, 2015).

A evolução do número de microempreendedores por estado referente aos anos de 2010 e 2014 é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2: Evolução no total geral de Microempreendedores Individuais – 2010-2014.

Estados	Empreendedores Individuais		Estados	Empreendedores Individuais		Estados	Empreendedores Individuais	
	2010	2014		2010	2014		2010	2014
AC	3.433	13.190	MA	12.710	65.464	RJ	105.299	555.851
AL	10.083	55.724	MG	72.720	502.724	RN	10.496	62.511
AM	10.912	45.191	MS	14.592	69.707	RO	7.188	33.135
AP	2.870	10.541	MT	15.234	88.891	RR	1.754	9.145
BA	74.039	300.160	PA	21.569	120.388	RS	41.924	269.988
CE	20.633	154.800	PB	10.612	64.729	SC	24.889	159.682
DF	15.095	86.980	PE	28.586	156.829	SE	6.837	30.741
ES	20.244	121.839	PI	5.333	40.501	SP	156.261	1.169.225
GO	29.704	175.241	PR	39.547	252.646	TO	9.151	37.257
Total							771.715	4.653.080

Fonte: BRASIL, 2015c – Adaptado pela autora.

Tal crescimento evidencia os resultados positivos das ações governamentais de apoio ao setor, especialmente em termos de redução da informalidade e de maior captação de tributos. O crescimento ocorreu em todo o território nacional apresentando uma média de 143.754 novos empresários por estado. Destaque para os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, pertencentes à região sudeste, onde também se concentra o maior contingente de população nacional totalizando 85.115.626 pessoas (IBGE, 2014). A região nordeste é a

segunda região em número populacional, abrigando 56.186.190 pessoas (IBGE, 2014), cujos estados também apresentaram maior relevância nos dados de crescimento empresarial.

Segundo estudos realizados pelo Sebrae (2013), referentes à evolução das MPEs no Brasil impulsionada pela expansão da renda e do crédito no período entre 2002 e 2012, verificou-se que:

- a) Houve um crescimento médio do número de MPEs de 2,7% a.a. No início de 2002 o País contava com 4,8 milhões de estabelecimentos em atividade e, ao final de 2012, atingiu um total de 6,3 milhões de estabelecimentos em atividade. Em todo o período houve a criação de aproximadamente 1,5 milhão de novos estabelecimentos, o que representou uma expansão de 30,9% no total de MPEs. Os dados descritos são apresentados na Figura 2, em escala linear-logarítmica.

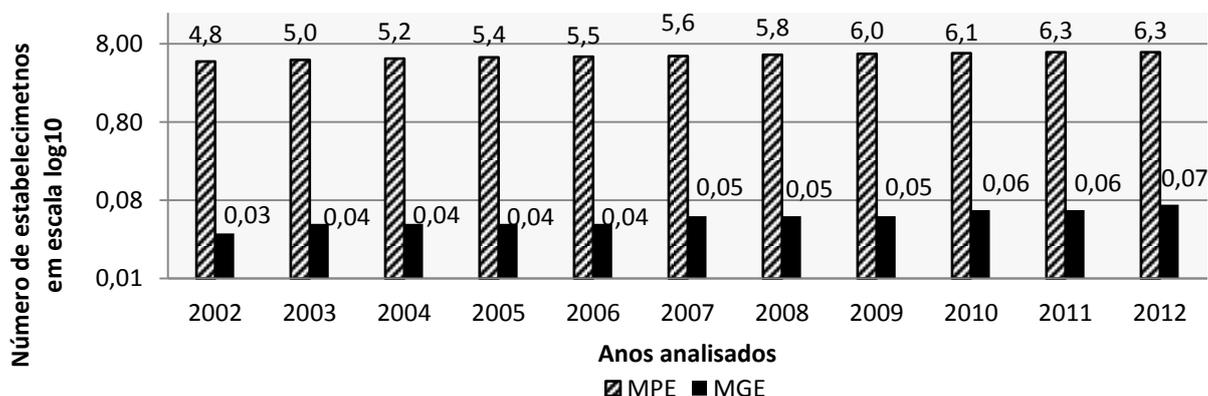


Figura 2: Evolução do número de estabelecimentos por porte – 2002-2012.
Fonte: SEBRAE, 2013 – Adaptado pela autora.

- a) Houve um crescimento médio anual do número de empregados nas MPEs de 5,4% a.a. No início de 2002, o País contava com 9,5 milhões de postos de trabalho e, ao final de 2012 atingiu um total de 16,2 milhões de postos de trabalho. Em todo o período, houve a criação de 6,6 milhões de empregos com carteira assinada. Os dados descritos são apresentados na Figura 3, em escala linear-logarítmica.

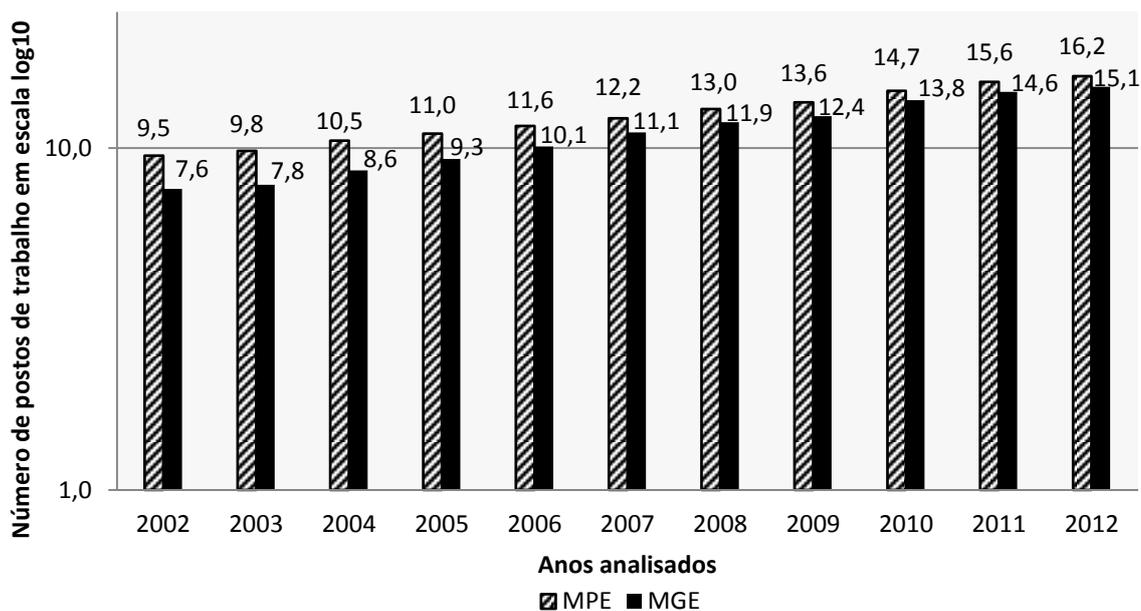


Figura 3: Evolução do número de empregos por porte – 2002-2012.

Fonte: SEBRAE, 2013 – Adaptado pela autora.

- b) O bom desempenho das MPEs no período analisado confirmou a sua importância para a economia. Em 2012, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% do total de salários. Entre 2002 e 2012, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, cerca de R\$ 40, em média, foram pagos por micro e pequenas empresas.
- c) Nas análises setoriais, observou-se que a indústria apresentou ligeira queda na sua participação relativa, saindo de 11% do total das MPEs em 2002 para 10,8% em 2012 (683 mil MPEs). No sentido inverso, o setor da construção apresentou ligeiro crescimento, notadamente entre 2007 e 2012 (pelos incentivos do governo para a construção civil), tendo sua participação relativa subido de 3,8% do total de MPEs em 2002 para 5,1% do total de MPEs em 2012 (325 mil estabelecimentos de MPEs em 2012). Os dados descritos são apresentados na Figura 4.

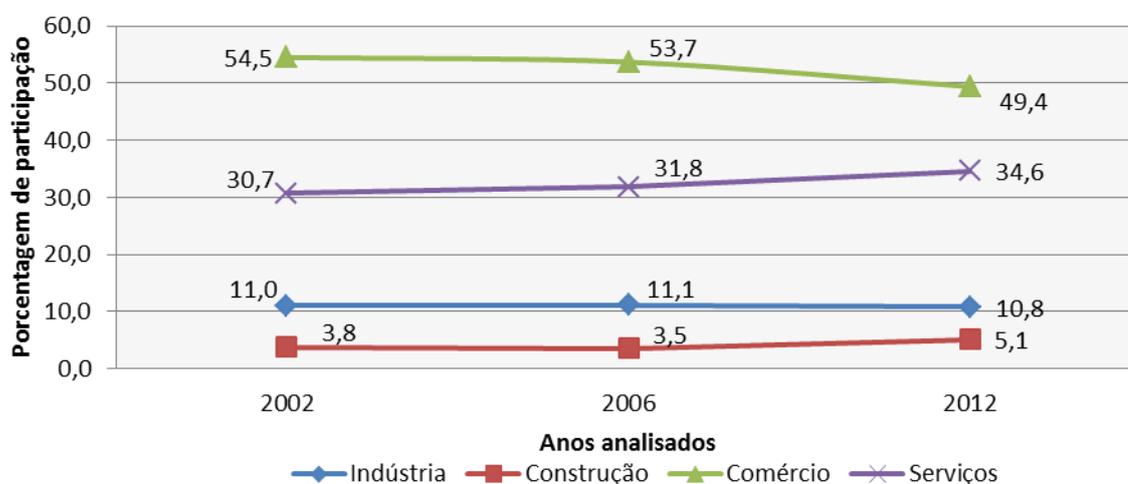


Figura 4: Distribuição das MPEs por setor de atividade econômica – 2002-2012.

Fonte: SEBRAE, 2013 – Adaptado pela autora.

A queda das participações relativas do comércio e da indústria se deve ao fato de o ritmo de expansão das MPEs nesses setores ter sido inferior à média das MPEs no país. O setor comércio cresceu 1,7% a.a. e, a indústria 2,5% a.a., contra 2,7% a.a. na média nacional. Já o crescimento das participações relativas do setor de serviços e da construção está associado ao ritmo mais acelerado de criação de novas empresas nesses setores, com taxas de crescimento anual de 4,0% a.a. e 6,0% a.a., respectivamente. O maior dinamismo do setor de serviços pode estar associado às mudanças progressivas na distribuição da renda pessoal e ao aumento do consumo das famílias no período, além de ser um movimento esperado para as economias de renda média, como a brasileira. Já o dinamismo da construção pode estar associado, principalmente, ao aquecimento do setor imobiliário no país.

- e) Em relação à evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte, percebe-se que, o ligeiro recuo das microempresas foi compensado pelo avanço das pequenas empresas. Houve também aumento expressivo da distribuição das médias e grandes empresas que avançaram gradativamente de 0,7%, em 2002, para 1% em 2012. A Tabela 3 ilustra os dados descritos.

Tabela 3: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte – 2002-2012 (em %).

Porte	2002	2003	2004	2005	2006
MPE	99,3	99,3	99,3	99,2	99,2
Micro	95,0	95,0	94,8	94,6	94,4
Pequena	4,3	4,3	4,5	4,6	4,8

Tabela 3: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte – 2002-2012 (em %).
(Cont.)

Porte	2002	2003	2004	2005	2006	
MGE	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	
Média	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Grande	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
TOTAL (em n ^{os} abs.)	4.878.353	5.039.414	5.218.293	5.406.112	5.504.203	
Porte	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MPE	99,1	99,1	99,1	99,0	99,0	99,0
Micro	94,2	94,0	93,9	93,5	93,3	93,1
Pequena	4,9	5,1	5,2	5,5	5,7	5,9
MGE	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0
Média	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Grande	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL (em n ^{os} abs.)	5.640.870	5.838.070	6.026.413	6.180.578	6.385.814	6.405.122

Fonte: SEBRAE, 2013 – Adaptado pela autora.

- f) No ano de 2012, a distribuição dos estabelecimentos com e sem empregados por setor apresentou destaque para os microempresários individuais dos setores de comércio e serviços. Já entre as médias e grandes empresas, o destaque ficou para o setor industrial, seguido pelo setor de construção. A Tabela 4 ilustra os dados descritos.

Tabela 4: Número de estabelecimentos com e sem empregados por porte e setor de atividade econômica em 2012.

Porte	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
MPE	683.843	325.924	3.133.821	2.196.032	6.339.620
Micro	632.973	306.851	2.953.036	2.068.542	5.961.402
Sem empregados	350.404	181.326	1.844.677	1.390.253	3.766.660
Com empregados	282.569	125.525	1.108.359	678.289	2.194.742
Pequena	50.870	19.073	180.785	127.490	378.218
MGE	12.789	4.415	21.496	26.802	65.502
TOTAL	696.632	330.339	3.155.317	2.222.834	6.405.122
Em %					
Porte	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
MPE	98,2	98,7	99,3	98,8	99,0
Micro	90,9	92,9	93,6	93,1	93,1
Sem empregados	50,3	54,9	58,5	62,5	58,8
Com empregados	40,6	38,0	35,1	30,5	34,3
Pequena	7,3	5,8	5,7	5,7	5,9

Tabela 4: Número de estabelecimentos com e sem empregados por porte e setor de atividade econômica em 2012. (Cont.)

Em %					
Porte	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
MGE	1,8	1,3	0,7	1,2	1,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: SEBRAE, 2013 – Adaptado pela autora.

2.3 OPORTUNIDADES E DESAFIOS

O cenário brasileiro das MPEs, tal como em diversos países, compreende simultaneamente, aspectos propícios à sua expansão, além de inúmeros desafios à sua subsistência e competitividade em ambientes globalizados e altamente competitivos (IADB, 2002; CRESSY, 2006; RIVERA, 2007; DOER, 2009). Estes desafios podem ser superados através de seu potencial inovador agregado às políticas de incentivo ao crédito, redução de alíquotas fiscais e incentivos legais para o controle da alta taxa de mortalidade empresarial nos primeiros anos de exercício, consequência do baixo nível de formação educacional e a pouca ou nenhuma experiência administrativa (CNC, 2000; LASTRES *et al*, 2002; CRAVO, GOURLEY e BECKER, 2012; TOMLINSON e FAI, 2013). Ressalta-se atualmente, a necessidade de reduzir a informalidade em grande número destes empreendimentos, sendo que essa, de acordo com OIT (2014), abrangeu 40,7% dos trabalhadores brasileiros em 2013, o equivalente a 37,5 milhões de pessoas.

No Brasil, há diversas linhas de financiamento disponíveis para as MPEs através do BNDES, Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil, o Banco da Amazônia, o Banco do Nordeste e o Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais; o Programa Brasil Empreendedor, lançado pelo Governo Federal em outubro de 1999 com o objetivo de fortalecer as micro, pequenas e médias empresas, garantindo aos empresários destes segmentos capacitação para o crédito e assessoramento após a obtenção do mesmo. Destaca-se também atuação do Sebrae através de ações de apoio às Micro e Pequenas Empresas no que tange à capacitação em áreas estratégicas de gestão global de seus processos, relacionamentos interorganizacionais e utilização de TICs.

As organizações pioneiras na adoção de práticas inovadoras mais provavelmente estarão situadas na intersecção de múltiplas redes, ligadas a fontes informacionais diversas, que as expõe mais rapidamente em contato tanto com novas ideias emergentes, quanto a eventuais avaliações críticas sobre seus méritos. Tomadas em conjunto, as informações disponíveis através das redes profissionais e de status, modelam as definições sobre os tipos de comportamento que são apropriados e sobre os padrões que as

organizações procuraram alcançar. (POWELL¹⁹ e SMITH-DOERR, 1996, p. 376 *apud* MARTES *et al*, 2006).

Embora, segundo Cravo, Gourley e Becker (2012), as pesquisas sobre MPEs no país evidenciem o aumento quantitativo de empresas, empresários individuais e receitas como sinalizadores representativos da importância do segmento para o crescimento econômico nacional, outros fatores também concorrem para este mesmo fim, como por exemplo, a concentração de capital humano empreendedor nas MPEs que amplia a concorrência no mercado a partir das inovações que introduz (BARROS e PEREIRA, 2008), e o capital relacional desenvolvido estrategicamente por estas empresas com vistas à superação de restrições técnicas e financeiras, alcance de status e legitimidade, geração de benefícios econômicos e simplificação da gestão da dependência de recursos (cooperativas, por exemplo), o que fortalece estas empresas aumentando sua capacidade competitiva e de sobrevivência (ALMEIDA, BRIONES e FERNANDES, 2011; WEGNER e MISOCKY, 2010).

Segundo Degen (2008), o impacto do empreendedorismo no crescimento econômico de um país está diretamente relacionado à motivação que o próprio país oferece à prática, seja através de melhorias na educação, no treinamento da população, no aumento do número e da qualidade dos centros de pesquisa e de tecnologia, de maior disponibilidade de capital de risco, da profundidade do mercado, da existência de uma infraestrutura adequada ou na elaboração de legislação pertinente. Empresários mais bem preparados, ou, empreendedores motivados por oportunidade, desenvolvem maior volume de negócios baseados em inovações e novas tecnologias, o que resulta em maior geração de emprego e renda. O contrário também se verifica, e nestes casos, os empresários são identificados como empresários motivados pela necessidade, não apresentando habilidades, motivação ou oportunidades para serem empreendedores. Na China, 60% dos negócios são motivados por oportunidade, na Índia, 65%, tais índices são explicados pelo excelente nível das suas universidades e pelas oportunidades geradas por economias de desenvolvimento acelerado como as de ambos os países (GEM, 2015).

O Brasil apresenta características positivas em relação ao estabelecimento de uma cultura de empreendedorismo, porém, há a necessidade de maiores investimentos na área de educação de forma a proporcionar o aumento do empreendedorismo por oportunidade, em

¹⁹ POWELL, W.; KPOUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

detrimento do empreendedorismo por necessidade, que caracteriza boa parte da cultura empreendedora nacional (BARROS e PEREIRA, 2008; FILHO, 2011; GEM, 2015).

Os fatores de sucesso das MPEs em cenários globalizados elencados em diversas pesquisas analisadas por Ensari e Karabay (2014) possibilitam classificar as habilidades empresariais consideradas relevantes nas seguintes categorias: a) características empreendedoras, b) características das MPEs, c) gerenciamento e *know-how*, d) produtos e serviços, e) a forma de se fazer negócios e cooperação, f) recursos e finanças, g) estratégias, h) clientes e mercados, i) *internet*. Já os fatores de fracasso residem: na falta de experiência em gerenciamento, ou gerenciamento precário ou ainda na inabilidade para gerenciar; nos recursos humanos inadequados e desatualizados; nas falhas de qualidade; na fraqueza institucional; na precariedade de recursos; na disponibilidade de capital inadequado; nas precárias condições econômicas; na falta de suporte institucional, bem como de cooperação e formalização de redes corporativas e na ausência de competências técnicas (ENSARY e ARABAY, 2014, p. 194).

Há concordância de opiniões entre diversos autores sobre o fato de que a habilidade e a capacidade criativa dos micro e pequenos empreendedores, atentos ao poder de novos e acessíveis recursos tecnológicos, os tornam capazes de competir com eficiência em mercados acirrados, tanto regionais quanto globais (MORIONES e LÓPEZ, 2007; ALAM e NOOR, 2009; TARUTÊ e GATAUTIS, 2014), ainda que as grandes empresas, em especial, em virtude de seu poder financeiro, obtenham maior acesso às tecnologias mais avançadas saindo à frente na corrida competitiva (ASHRAFI e MURTAZA, 2008).

A habilidade em perceber, monitorar e utilizar as informações que trafegam no ciberespaço, por exemplo, poderá se constituir em importante instrumento para o desenvolvimento de uma empresa (KAPLAN e HAENLEIN, 2010) considerando-se as possibilidades de elaboração de estratégias de inovação tendo por base a aquisição de conhecimentos provenientes das ações de imersão neste espaço.

2.4 O UNIVERSO DA PESQUISA

A escolha das duas cidades para a definição do escopo do objeto de estudo justifica-se pela importância de ambas enquanto pertencentes a pólos tecnológicos; pela presença de duas grandes universidades, a Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI e o Instituto Nacional de Telecomunicações - INATEL, ambas fortes incentivadoras do surgimento de novas MPEs a partir de suas Incubadoras de Empresas; da presença do Arranjo Produtivo

Local de Santa Rita do Sapucaí; pela irradiação tecnológica proporcionada por estas cidades e pelo número de empresas atuantes nesta região.

Dentre as empresas de base tecnológica, foram selecionadas para compor o espaço amostral definitivo desta pesquisa aquelas que possuem como atividade principal ou secundária, os serviços de tecnologia da informação e comunicação, isto é, cuja receita bruta advinha no todo ou em parte das seguintes atividades (áreas do CNAE²⁰ 2.0, detalhadas no ANEXO A):

- a) 6201-5 - Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda;
- b) 6202-3 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis;
- c) 6203-1 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis.

A escolha dos referidos CNAEs justifica-se pelas orientações encontradas nas diretrizes internacionais para estudos sobre atividades inovadoras na indústria, apreendidas em OCDE (2004), que indica o setor como área provável para pesquisas sobre inovação, desempenhando papel importante na geração de conhecimento, além do fato destes segmentos terem se destacado como inovadores em produto ou processo no Brasil no período de 2009 a 2011 (IBGE, 2013). No primeiro semestre de 2015, o setor de serviços se destacou como o maior em número de MPEs formalizadas, com 45,2% do total (CNC, 2015).

A primeira fase da coleta de dados compreendeu o levantamento de informações das empresas para realização de uma análise preliminar do contexto da pesquisa. Os dados levantados compreenderam: CNPJ, número de empregados, receita anual, área de atuação e os parceiros comerciais. Para a seleção das MPEs, considerou-se a possibilidade de utilização de dois critérios específicos: o número de pessoal empregado (pela facilidade de obtenção) ou o faturamento por faixas de valores, pela relevância estratégica desta informação e, conseqüentemente, seu nível de confidencialidade. A seleção final das MPEs foi realizada a partir do critério do número de pessoal ocupado pelo fato de a segunda informação nem sempre estar disponível.

A Tabela 5 permite a visualização dos totais de empresas por elementos concentradores existentes nas cidades selecionadas dos quais foi delineado o espaço amostral definitivo da pesquisa no ano de 2014.

²⁰ CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

Tabela 5: Mapeamento das MPEs de Itajubá e Santa Rita do Sapucaí.

Concentrador de empresas	Cidade		Tipo de concentrador de empresas				Total Geral de Empresas	Total selecionado para a pesquisa
	Itajubá	Santa Rita do Sapucaí	Incubadora	APL	Associação	Sindicato		
PROINTEC ¹		x	x				13	6
SINDIVEL ²		x				x	130	3
ACEVALE ³		x			x		164	0
NEMP ⁴		x	x				7	3
INTEF ⁵		x	x				5	3
Total de empresas selecionadas em Santa Rita do Sapucaí								15
Concentrador de empresas	Cidade		Tipo de concentrador de empresas				Total Geral de Empresas	Total selecionado para a pesquisa
	Itajubá	Santa Rita do Sapucaí	Incubadora	APL	Associação	Sindicato		
INCIT ⁶	X		X				20	8
CEGEIT ⁷	X		DESATIVADO				0	0
ACIEI ⁸	X				x		510	7
PCTI ⁹	X		APENAS a INCIT está ativa				0	0
INTERCOOP ¹⁰	X		X				0	0
Total de empresas selecionadas em Itajubá								15
Total de geral de empresas							849	30

Fonte: Elaborado pela autora.

¹ Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica em Santa Rita do Sapucaí.

² Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica.

³ Associação Comercial e Empresarial do Vale da Eletrônica.

⁴ Núcleo de Empreendedorismo do INATEL.

⁵ Incubadora de Base Tecnológica da FAL.

⁶ Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá.

⁷ O Centro Gerador de Empresas de Itajubá.

⁸ Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Itajubá.

⁹ Parque Científico e Tecnológico de Itajubá.

¹⁰ Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – Unifei.

Após o delineamento inicial do espaço amostral, realizou-se uma pesquisa preliminar dos dados de cada empresa com vistas a conhecer sua identidade virtual e explorar, de forma livre, as práticas empresariais adotadas na imersão. Tal pesquisa revelou alguns contrapontos significativos que serão apresentados a seguir, a título de sinalização. Das 30 empresas pesquisadas, 22 possuem site empresarial, embora o de uma estivesse fora do ar sem informações aos internautas sobre o motivo da inatividade. Foram percebidas várias divergências entre os dados de contato com as empresas, divulgados em seus sites em comparação com aqueles divulgados nos sites das respectivas incubadoras que as abrigam. Todas as empresas possuem e utilizam o email como recurso principal de comunicação externa, no entanto, das 15 empresas de Santa Rita do Sapucaí, apenas três responderam ao primeiro contato da pesquisadora. Em Itajubá, das também 15 empresas, seis responderam prontamente ao contato inicial. Em média, foram necessários cinco contatos telefônicos por

empresa da cidade de Santa Rita do Sapucaí para que fosse possível o agendamento das entrevistas. Em dois casos foram realizadas 12 ligações e em apenas uma foi possível o agendamento. Em Itajubá, foram necessários em média dois contatos telefônicos por empresa para agendamento de entrevistas. Em ambas as cidades, em alguns casos, também foram acessados os canais das empresas nas mídias sociais, porém sem nenhum retorno. Tal situação caracteriza o ambiente empresarial Itajubense como o mais acolhedor à pesquisa científica.

Ao término desta pesquisa, constatou-se que das 30 empresas selecionadas, duas foram vendidas para empresas de outro estado; duas se fundiram com outras duas empresas pertencentes à amostra, o que reduziu o total de empresas selecionadas para 26. Destas, uma optou por não responder à pesquisa e, para outras quatro, não foi possível conseguir agendamento. A amostra final entrevistada no período de 19/12/2014 a 24/03/2015 foi composta por 21 empresas que representam em torno de 80% do total de empresas selecionadas.

Um panorama geral das empresas selecionadas é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6: Caracterização das empresas entrevistadas.

Cidade	Tipo de empresa		CNAEs			Situação		T.M.A ⁷	M.P.O ⁸	I.M.E. ⁹
	MPEs ¹	EPP ²	A.E.P. ³	A.E.S. ⁴	Ambas	Res. ⁵	Grad. ⁶			
Itajubá	10	00	02	05	03	4	6	4 anos	8	35 anos
Sta. Rita do Sapucaí	09	02	01	07	03	5	6	5 anos	6	33 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

¹ Micro e Pequena Empresa

² Empresa de Pequeno Porte

³ Atividade Econômica Principal

⁴ Atividade Econômica Secundária

⁵ Residente

⁶ Graduada

⁷ Tempo Médio de Atuação

⁸ Média de Pessoal Ocupado

⁹ Idade média dos empresários

A cidade de Itajubá abriga 10 microempresas, atuantes por um período médio de quatro anos, sendo seis delas empresas graduadas pela Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá INCIT/UNIFEI e quatro ainda em estágio de incubação pela mesma incubadora. Três empresas se encontram entre os dois primeiros anos de atuação, portanto, na fase mais crítica de sua própria consolidação, no entanto são participativas em evento nacionais de empreendedorismo e inovação e disseminadoras da cultura empreendedora na região. Uma delas motivou a formalização da RETIC – Rede de Tecnologia da Informação e

Comunicação, gestora do Arranjo Produtivo Local - APL-TIC de Itajubá, arranjo com grandes perspectivas de transformação econômica e social pelas características do setor de TIC. O grau de escolaridade dos empresários entrevistados varia entre a graduação e o mestrado, sendo oito graduados, um especialista e um mestre. A idade média destes empresários é de 35 anos, variando no intervalo de 25 a 53 anos. As empresas ocupam em média oito pessoas, entre sócios, funcionários e estagiários. Duas destas não possuem funcionários empregados. O número médio de sócios por empresa é três.

A cidade de Santa Rita do Sapucaí abriga duas empresas de pequeno porte e nove microempresas, atuantes por um período médio de cinco anos, sendo três empresas graduadas pelo Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica – PROINTEC/IME Sinhá Moreira; três graduadas e duas residentes pelo Núcleo de Empreendedorismo do Instituto Nacional de Telecomunicações – INATEL/NEMP; uma graduada e duas residentes pela Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação – INTEF/FAI. Quatro empresas se encontram entre os dois primeiros anos de atuação, portanto, na fase mais crítica de sua própria consolidação, no entanto há jovens empresários premiados em competições nacionais e internacionais de gestão e estratégia. O grau de escolaridade dos empresários entrevistados varia entre a graduação e o mestrado, sendo seis graduados, quatro especialistas e um mestre. A idade média destes empresários é de 33 anos, variando no intervalo de 21 a 50 anos. As empresas ocupam em média seis pessoas, entre sócios, funcionários e estagiários. Três destas não possuem funcionários. O número médio de sócios por empresa é três.

É importante considerar que grande parte dos empresários, em ambas as cidades, são ex-alunos provenientes das instituições locais de ensino superior, constituindo-se em capital humano diferenciado. As empresas estão imersas em incubadoras e/ou fazem parte dos Arranjos Produtivos Locais, o que favorece a interação empresarial em redes de informação e colaboração, além da interação com órgãos governamentais de apoio às MPEs, ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora e à prática da inovação. Sendo assim, é possível afirmar que, na amostra estudada, há toda uma base propícia para que os empresários sejam classificados como empreendedores por oportunidade.

Neste cenário ressalta-se que as TICs podem auxiliar esses empreendedores a fortalecerem sua posição no mercado. Tais ferramentas serão discutidas no próximo capítulo.

3 AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs)

O objetivo deste capítulo é discutir os conceitos de TICs, dando ênfase às mídias sociais, e os resultados pertinentes a este assunto obtidos na pesquisa a campo. Desta forma, as partes teóricas e empíricas são apresentadas de forma alternada, por assunto.

Por tecnologia compreende-se o conjunto ordenado de conhecimentos científicos, técnicos, empíricos e intuitivos empregados no desenvolvimento, na produção, na comercialização e na utilização de bens ou serviços (MATTOS e GUIMARAES, 2005; FREEMAN e SOETE, 2008), ou, de maneira simplificada, a aplicação sistematizada de conhecimentos científicos visando estabelecer meios reproduzíveis de produção (CASTELLS, 1999). Para que uma tecnologia atenda a um determinado planejamento, deve estar inserida em uma rede de apoio estabelecida entre as relações físicas, informacionais e organizacionais da empresa. Desta forma, identificam-se, segundo Mattos e Guimarães (2005) três áreas primárias da tecnologia:

- a) Tecnologia de produto: tradução de ideias em novos produtos ou serviços para os clientes, tendo por base o trabalho de engenheiros e pesquisadores no sentido de aprimorarem os conhecimentos sobre o produto e seus métodos de produção. Exige-se forte cooperação com o marketing da empresa por questões de monitoramento de mercado e de estabelecimento de sistemas de monitoramento no pós-venda;
- b) Tecnologia de processo: definem e organizam os métodos pelos quais uma empresa realiza suas atividades. Uma grande parte destas tecnologias utilizadas por uma empresa relaciona-se especificamente à sua área de atuação, enquanto outras são de uso universal, como por exemplo, as empregadas na cadeia de suprimentos;
- c) Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): apesar da abrangência de conceitos sobre TICs conforme apontado por Zuppo (2012), para este estudo, elas representam todos os recursos de informática utilizados para tratamento de dados, produção de informação e geração de conhecimentos (REZENDE, 2007) que permitam a tomada de decisões eficazes, eficientes e efetivas. Abrangem recursos de hardware, software, tecnologias de gestão de dados, sistemas de telecomunicações, serviços de tecnologia, sistemas de informação e redes de computadores (CASTELLS, 1999; LAUDON e LAUDON, 2010; JUNIOR, 2012). As TICs permeiam todas as áreas funcionais da empresa sendo sua parte mais visível à automação de postos de trabalho, em

escritórios e postos de atendimento a clientes internos e externos (OLIVEIRA, 2007), o que requer a existência de processos para alinhamento das TICs aos negócios e estratégias da empresa, bem como de habilidades empresariais para sua gestão (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1990).

A partir do surgimento e disseminação dos dispositivos móveis estabeleceu-se um novo conceito relacionado às TICs: o das Tecnologias de Informação Móveis e sem fio (TIMS): tecnologias de natureza portátil e que abrangem dispositivos e redes interligados por uma estrutura de comunicação sem fio. Ao serem disponibilizadas para as organizações, oportunizaram a emergência de um novo fenômeno organizacional denominado negócios móveis. No entanto, no Brasil, a frequência de implantação ocorre no sentido de aprimorar os processos organizacionais sendo comumente chamado de mobilidade corporativa (SANTOS e BARBOSA, 2011). Podem ser aplicadas como automação à força de vendas, no rastreamento e monitoramento logístico de produtos e serviços, nos atendimentos médico-hospitalar e laboratorial, entre diversas outras formas.

A título de complementação, vale destacar que uma nova variação para o termo Tecnologia vem sendo concebida mundialmente sob as denominações de Tecnologia Social, Tecnologia Apropriada, Tecnologia Alternativa, Tecnologia Adequada, Tecnologia Socialmente Apropriada, Ecológica, Limpa, Popular, Adaptativa (DAGNINO; BRANDÃO e NOVAES, 2004), com o objetivo de estabelecer um contraponto às definições de tecnologias convencionais (TC), não adequadas à realidade dos países mais pobres. Compreende “produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social” (DAGNINO, 2009a, p.57), e tem por consequência a quebra do controle hegemônico da produção capitalista (DAGNINO, 2009b). Para que essa tecnologia ganhe escala e perenidade, torna-se necessária a sua definição a partir de políticas públicas que garantam uma gestão eficiente dos recursos naturais de forma a evitar todo tipo de desperdício, além de promover a articulação entre atores chaves e o favorecimento dos elos mais fracos da cadeia produtiva (RODRIGUES e BARBIERI, 2008).

Em relação à adoção das TICs no contexto econômico e social atual, estas se configuram como essenciais para o acesso à informação e à Sociedade do Conhecimento, ou Sociedade da Informação. Imprimem nova dinâmica econômica, social e cultural no cotidiano de indivíduos e empresas; transformando hábitos, formas de viver e produzir, com ênfase na otimização do tempo e da produtividade do trabalho. Tais transformações demandam

constante processo de atualização, para que as pessoas possam enfrentar os desafios pós-modernos (IBGE, 2011). No Brasil, a Softex (2013) ressalta a importância da contribuição das TICs de forma determinante para o aumento da produtividade no país. Muito embora existam evidências de que as TICs continuam sendo amplamente aplicadas como recurso “para se alcançar e manter a eficiência operacional nas organizações” (BARBOSA e NASSIF, 2012, p.114), sem que seu potencial seja plenamente aproveitado “como recurso de apoio em atividades de planejamento estratégico e de inteligência competitiva” (BARBOSA e NASSIF, 2012, p.114).

Os benefícios que a adoção de TICs proporciona às empresas, tanto pelo advento dos computadores pessoais, quanto pela baixa do custo de aquisição destes recursos, podem ser percebidos nas seguintes áreas: a) aumento da produtividade e *performance* da companhia; b) possibilidade de novas formas de organização como a realização de negócios em rede ou em cadeias de suprimentos; c) incremento do valor agregado de produtos e serviços; d) acesso a novos mercados; e) criação de novos produtos/serviços; f) utilização de novos canais de negócios; g) reação rápida à novos negócios de empresas competidoras; h) maior valor da empresa no mercado; i) maior rentabilidade; j) maior eficiência nos processos; k) redução de custos e l) satisfação dos clientes (MORIONES e LÓPEZ, 2007; ANTLOVÁ, 2009).

O contraponto sinalizado pelo IBGE (2011) é o de que escolhas tecnológicas inadequadas podem resultar em gastos excessivos, subutilização ou perda de competitividade. Tal afirmação encontra respaldo em Mattos e Guimarães (2005) ao sinalizarem que a relação entre tecnologia e vantagem competitiva é por vezes mal compreendida, pois uma escolha tecnológica pode não ser economicamente justificável, ou não estar ajustada ao perfil de prioridades competitivas desejadas, ou pouco agregar às competências centrais da empresa.

Segundo Laudon e Laudon (2010), a utilização de TICs pelas empresas visa atingir seis objetivos organizacionais, a saber: excelência operacional a partir de mudanças nos fluxos de processos e nas práticas de negócios; descoberta/desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios a partir da pesquisa contínua no entorno de novas TICs, capacitação de mão-de-obra e utilização efetiva dos recursos; relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores a partir de ferramentas de coleta e análise de dados dos clientes; melhoria na tomada de decisão tendo por base sistemas de apoio à decisão e de *business intelligence*; promover vantagem competitiva a partir do alcance dos objetivos anteriormente relacionados; garantir sua sobrevivência a partir da (re)modelagem do negócio

em torno essencialmente de sistemas de informação²¹ e outros recursos de TICs. Ressaltam os autores que, para uma empresa tornar-se competitiva a partir da utilização das TICs, é imprescindível a articulação adequada de suas três dimensões: humana, organizacional e tecnológica no entorno do ferramental tecnológico escolhido e dos objetivos claros que se pretende atingir, o que representa: realinhamento dos fluxos de processos organizacionais, capacitação e avaliação contínua da mão-de-obra empregada, atualização e monitoramento contínuo do ferramental tecnológico escolhido.

No universo representado pelas TICs, optou-se nesta pesquisa pela investigação das mídias sociais em função de seu longo alcance, alta disponibilidade e baixo custo para imersão. Características que oportunizam a observância direta do comportamento de múltiplos atores no ciberespaço, das inter-relações que se multiplicam em segundos, seus interesses e demandas. Tal cenário configura-se para os empreendedores como altamente profícuo à definição de estratégias competitivas e inovadoras.

3.1 AS MÍDIAS SOCIAIS

Nesta seção serão discutidos os conceitos de redes sociais e mídias sociais estabelecidos por áreas distintas do conhecimento ao longo do tempo, suas características técnicas e as implicações de seu uso como apoio às práticas empresariais na sociedade pós-moderna.

O conceito de redes sociais tem sido estudado desde o início do século XX por pesquisadores da área de ciências sociais; não sendo, portanto, um termo novo (FERREIRA, 2011). As redes sociais podem ser definidas como sistemas que permitem a interação de pessoas com o mesmo interesse ou as mesmas características. Entretanto, redes sociais virtuais, como conhecidas hoje, somente começaram a ser estudadas a partir da década de 50, com a criação do termo *social network*, desenvolvido por John Barnes, que relacionou conceitos da área tecnológica com a social (FERREIRA, 2011). Durante a primeira metade do século XX, o desenvolvimento nesta área, tanto no que se refere aos avanços tecnológicos quanto dos interesses sociais, foi mais lento, intensificando-se no período da Guerra Fria, por objetivos militares, a fim de que se ampliassem as formas de comunicação existentes.

²¹ Conjunto de componentes inter-relacionados que coletam ou recuperam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização (LAUDON e LAUDON, 2010).

Importante ressaltar, para efeitos conceituais, a diferença entre os termos “Mídias Sociais” e “Redes Sociais”, pois tais percepções permitem maior compreensão do alcance dos questionários aplicados nesta pesquisa.

Segundo Bradley e McDonald (2013, p.26), por mídia social compreende-se um “ambiente *online* criado com o propósito da colaboração em massa²²”. As redes sociais, ou Comunidades, são os agrupamentos de pessoas reunidas por um propósito comum, como por exemplo, os grupos do Facebook ou os grupos de *stakeholders* de uma organização. Os propósitos definem uma comunidade e levam seus participantes a compartilharem seus conhecimentos, ideias e experiências. Sem um propósito, as pessoas não constroem as redes de relacionamento nas mídias sociais, passando a utilizá-las apenas para exposição pessoal. Embora a palavra “mídia” refira-se a qualquer instrumento, meio ou veículo de comunicação social, como o jornal, o rádio, a televisão ou a imprensa de modo geral (SOARES e BORGES, 2008), que oferecem oportunidades mínimas de interação, estas também se encontram em processo de convergência para integração com as mídias sociais. A Figura 5 representa os conceitos apresentados.

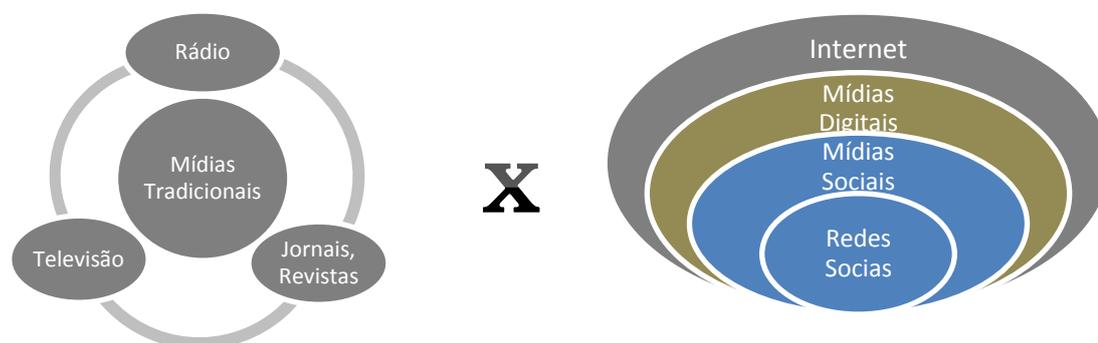


Figura 5. Mídias Tradicionais x Mídias Digitais
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Marteleto (2001), redes sociais abrangem grupos autônomos que compartilham ideias, valores e interesses. O autor ainda descreve que redes sociais interligadas por meio da *internet* passaram a ser definidas como instrumentos organizacionais, ou seja, as redes sociais possuem capacidade de adentrar os métodos de interação existentes entre pessoas e, conseqüentemente, transformá-los, como já se percebe hoje em dia a grande aceitação das redes sociais para o compartilhamento de informações. Tais redes, ou comunidades virtuais, representam, segundo Lévy (1996), a virtualização da constituição do ‘nós’, ou seja, a virtualização dos agrupamentos sociais.

²² “Grupo grande e diverso de pessoas que pode ou não ter conexões pré-existentes busca um propósito mútuo que crie valor” (Bradley e McDonald, 2013, p.25).

Existe um elo entre a modernização de computadores (quando estes passaram a possuir interfaces de fáceis acessos) e o surgimento das redes de transmissão de dados fora dos objetivos militares e científicos, na formação da *internet* contemporânea. Esta, a partir da década de 90, tornou-se a tecnologia propulsora do fenômeno da globalização, mudando toda a maneira de relacionamento das pessoas tanto no âmbito profissional quanto pessoal. A existência de uma *internet* dinâmica e globalizada contribuiu na consolidação das redes sociais no contexto das pessoas, que, mesmo desprovidas de grandes conhecimentos técnicos, agora possuem certa dependência da vida *online* e interativa (FERREIRA, 2011).

Para Recuero (2009), as redes sociais funcionam como um novo tipo de mídia, assim como o rádio ou a televisão, onde a informação circula e pode ser filtrada, debatida, discutida e repassada, gerando assim, novas formas de organização social, baseadas em interesses da coletividade. Para a autora, o estudo das redes sociais na *internet*, foca o problema de como as estruturas sociais surgem, de que tipo são, como são compostas através da comunicação mediada pelo computador e como essas interações mediadas são capazes de gerar fluxos de informações e trocas sociais que impactam essas estruturas. Associando tais conceitos ao nosso objeto de pesquisa, compreende-se a possibilidade de estudo e análise da relação das MPEs e seu ecossistema interorganizacional a partir da imersão nas redes sociais virtuais.

Uma relação profunda entre sociedade globalizada e as redes de informações encontra-se na visão de Castells (1999) sobre os cenários atuais da vida planetária: os mercados são interligados e neles há grande volatilidade financeira, globalização e transnacionalização corporativa; as comunicações são definitivamente globalizadas; as relações sociais são mediadas por suportes tecnológicos; os fluxos informacionais determinam as transformações; a informação é matéria-prima fundamental; o processamento de informação está presente em todos os domínios do sistema econômico-social (penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias); a lógica de redes segue uma morfologia bem adaptada à crescente complexidade das interações e a modelos imprevisíveis de desenvolvimento; flexibilidade é sinônimo da capacidade de reconfiguração constante sem destruir a organização; há convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado²³ (CASTELLS, 1999).

Assim, as redes constituem a nova organização morfológica de nossa sociedade e a disseminação de sua lógica altera substancialmente as formas de produção e os resultados

²³ Sob a questão da convergência, vale ressaltar o trabalho de Parameswaran e Whinston (2007) que já previam impactos inclusive na própria área de TI, no sentido do desenvolvimento da computação social, modificando e/ou integrando conhecimentos e métodos tradicionais de desenvolvimento de software às características das ferramentas sociais que sustentam a sociedade em rede.

destes processos produtivos, as experiências, a forma de empoderamento e de culturalização. Sua estrutura aberta permite expansão ilimitada com a integração constante de novos nós, aptos à comunicação neste contexto, por compartilharem códigos comuns de comunicação. Ainda segundo o autor, “uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto, altamente dinâmico, suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio”, sendo, portanto, “um instrumento apropriado para a economia capitalista” (CASTELLS, 1999, p.566).

O autor propõe uma teoria de urbanização na Era da Informação baseada na distinção entre o espaço dos lugares: “espaço de contiguidade” (de proximidade) e o espaço dos fluxos: “o suporte material de práticas sociais simultâneas comunicadas à distância (o que envolve a produção, transmissão e processamento de fluxos de informação)” (CASTELLS, 1999, p. XVII). Por analogia à urbanização física das cidades, o autor referencia a existência de redes globais e redes locais interligadas em áreas de influência, sendo esta relação a principal característica espacial da sociedade em rede. A novidade, segundo o autor, é a possibilidade de interação global de forma instantânea ou em momento escolhido. Assim, por exemplo, “a rede de implementação de decisões é uma macro-rede global eletrônica (espaço dos fluxos), ao passo que a rede de tomada de decisões e de geração de iniciativas, ideias e inovação é uma micro-rede operada por comunicação presencial e concentrada em certos lugares” (espaço dos lugares) (CASTELLS, 1999, p. XXII). Ainda segundo o autor, como as pessoas sentem uma forte identidade regional ou local, “as redes globais integram certas dimensões da vida humana e excluem outras” desta forma, “em um mundo construído em torno da lógica do espaço dos fluxos, as pessoas ganham a vida no espaço dos lugares” (CASTELLS, 1999, p. XXV).

Neste contexto, as mídias sociais representam um instrumental relevante para o apoio às práticas empresariais, tanto no espaço dos fluxos quanto no espaço dos lugares desde que seja alcançada a compreensão do valor deste instrumental para tais práticas (NAGLE e POPE, 2013). Por permitirem o acesso à informação e à comunicação com outras pessoas, as mídias sociais facilitam ao homem contemporâneo compreender o mundo que o cerca e, quando este se encontra inserido em contextos organizacionais, torna-se possível alcançar um maior entendimento de eventos e tendências do ambiente externo, tomar decisões bem fundamentadas em informações e análises, assim como garantir a contínua adaptação da organização às frequentes transformações sociais, políticas, econômicas, culturais, tecnológicas e globais (BARBOSA, SEPÚLVEDA E COSTA, 2009).

3.2 PREMISSAS PARA IMERSÃO: PLANEJAMENTO E MÉTRICAS

Nesta seção, serão apresentados aspectos essenciais à realização eficiente das práticas de imersão em ambientes empresariais e, em seguida, em subseção específica, os resultados encontrados na pesquisa referentes a cada aspecto investigado.

Segundo NAGLE e POPE (2013), um dos desafios para a adoção de TICs reside na compreensão exata do valor de uma tecnologia para o negócio de uma empresa uma vez que os impactos de adoção podem gerar consequências tanto positivas quanto negativas. A ausência de consenso sobre o que caracteriza uma métrica ideal para se medir esse valor aumenta o desafio tendo em vista a emergência da tecnologia em nossa sociedade. Tais obstáculos aplicam-se também à seleção das mídias sociais a serem adotadas que, para estes autores, devem ser escolhidas a partir de quatro critérios, a saber: a) inteligência: estágio de pré-planejamento onde se percebe o valor que a mídia social terá para os negócios; b) design: a partir da flexibilidade das mídias sociais, a empresa analisa as opções e estratégias organizacionais que deseja implementar; c) escolha: a partir das análises anteriores, a empresa deverá escolher, dentre as mídias, aquela(s) que mais se aproximem das suas necessidades; d) revisão: a empresa revisa as perspectivas de sucesso ou de falha das aplicações tendo por base as premissas estabelecidas na fase de inteligência.

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), há cinco cuidados importantes para utilização adequada das mídias sociais: a) conhecer as mídias sociais disponíveis e escolher cuidadosamente; b) decidir por desenvolver mídia própria adequada ao negócio ou adquirir ferramentas específicas; c) ao escolher várias mídias para utilização, certificar-se de que elas possam trabalhar alinhadas, tanto em termos de funcionalidades quanto de procedimentos; d) planejar a integração das mídias tradicionais com as sociais; e) garantir o acesso a todos os funcionários com vistas a criar uma empresa social.

Para Bolsinger e Staff (2015), algumas perguntas básicas devem ser elaboradas pelos empresários que desejam iniciar a imersão, tais como: Quais objetivos a empresa pretende atingir? Quais problemas podem ser solucionados? Quais análises podem ser feitas sobre o uso das mídias como forma de alcance aos clientes *online*? Que recursos este esforço irá requerer? Que tipo de investimento será necessário?

As mídias sociais instrumentalizam a produção e o intercâmbio de conteúdos, gerados, em grande parte, pelos próprios usuários (*User Generated Content* – UGC, o que compreende “as várias maneiras que as pessoas utilizam as mídias sociais”) (KAPLAN e HENLEIN, 2010, p.61), anteriormente limitados quanto à interação nas mídias tradicionais

(SOARES e BORGES, 2008). São aplicações de *internet* fundamentadas nos conceitos da Web 2.0²⁴, que compõem um amplo ecossistema de serviços *online*, percebido e estruturado por vários pesquisadores sob ângulos diferentes, tais como: a) por esferas de influência para a área de marketing integrando mídias tradicionais e digitais (HANNA, ROHM e CRITTENDEN, 2011); b) por níveis de *stakeholders*, com ênfase na coleta de dados sociais para integração com softwares de CRM²⁵ (JEGI/IAB, 2012); c) por permitir de forma não exclusiva a realização das atividades de publicação, compartilhamento, discussão e socialização (*networking*) (CAVAZZA, 2015); d) por tipo de mídias sociais, abrangendo os blogs, microblogs, comunidades de conteúdo, redes sociais, computação em nuvem, *feedback* social, fóruns de discussão, ferramentas de ideias, fóruns de respostas e mundos virtuais (KAPLAN e HAENLEIN, 2010; BRADLEY e MCDONALD, 2013; RAZMERITA, KIRCHNER e NABETH, 2014). Vale ressaltar que a estruturação de ecossistemas internos nas organizações é incentivada por Bradley e McDonald (2013), com vistas à integração de seu ambiente interno de colaboração, aos ambientes externos evitando-se a criação de ilhas sociais que limitam seu valor para a organização e provocam problemas de duplicação e segurança dos dados, autoridade, duplicação do esforço, processamento manual e fluxos de trabalho deslocados, resultando em queda da participação dos usuários na construção de uma cultura social na empresa. Para Razmerita, Kirchner e Nabeth (2014), a utilização de mídias sociais nas organizações pode contribuir para a gestão do conhecimento²⁶ coletivo e pessoal a partir do uso das redes sociais, wikis, blogs, microblogs e comunidades de conteúdo de forma sinérgica. No entanto, o alcance de transformações organizacionais impactantes, a partir do uso de ferramentas de colaboração, depende de uma evolução significativa nos comportamentos individuais e organizacionais frente à informação e ao conhecimento, pois, não basta às empresas operacionalizar as ferramentas tecnológicas, é necessário

²⁴ Segundo Kaplan e Haenlein (2010) o conceito foi utilizado pela primeira vez em 2004 para descrever um novo modo de utilização da *internet* por desenvolvedores de software e usuários finais, caracterizado pela construção e modificação contínua, participativa e colaborativa de conteúdos e aplicações por todos os usuários. Segundo Castells (1999), Web 2.0 e Web 3.0 “representam o aglomerado de tecnologias, dispositivos e aplicações que dão suporte à proliferação de espaços sociais na *internet* graças ao aumento da capacidade de largura de banda, à difusão de softwares de código aberto e à melhoria da parte gráfica e de interface dos computadores, inclusive a interação com avatares em espaços virtuais tridimensionais”.

²⁵ Abreviação de *Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com Clientes. Nota da autora.

²⁶ “Conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho. Esses processos são frequentemente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e dependem, fundamentalmente, do compartilhamento do conhecimento entre funcionários e da comunicação destes com setores externos” (BARBOSA, SEPÚLVEDA e COSTA, 2009, p.14).

“desenvolverem competências para utilizar estrategicamente a informação e o conhecimento, pois este é o diferencial competitivo do ambiente de negócios contemporâneo” (BARBOSA, SEPÚLVEDA e COSTA, 2009, p.23).

A título de ilustração, uma pesquisa realizada pela Delloite (2010), com 302 empresas atuantes em diversos setores da economia, sendo 50% das respondentes, de pequeno porte revelou que: a) 70% das empresas utilizam ou monitoram as atividades nas mídias sociais; b) destas, o maior número de empresas encontra-se nos setores de serviços; varejo, bens de consumo e transporte e tecnologia, mídia e telecomunicações, respectivamente; c) as ferramentas mais utilizadas são as redes sociais, os microblogs e os blogs e d) as iniciativas mais exploradas por estas empresas nas mídias e redes sociais virtuais são as ações de marketing e de divulgação de produtos ou serviços; o monitoramento da marca ou mercado e a venda ou captura de oportunidades.

Outro item importante no que tange à adoção das mídias sociais repousa sobre a definição de métricas de monitoramento que traduzam para os empresários os resultados da imersão, sendo possível a geração de informações vitais para todos os departamentos da empresa, quando bem estruturadas (MONTEIRO e AZARITE, 2012). Sua definição é complexa em virtude da análise recair sobre comportamento dinâmico das pessoas em torno dos canais empresariais. Há iniciativas no sentido de se definir *frameworks* de apoio a estas atividades, podendo-se citar o trabalho de Peters *et al* (2013), que embasando-se em inúmeras pesquisas realizadas no período de 2010 a 2012, propôs um complexo *framework* que avalia: a) as motivações dos atores nas mídias sociais tendo por base seu valor intelectual, social e cultural; b) o conteúdo, compreendendo a qualidade, o teor e o volume; c) a estrutura de rede, compreendendo: número de conexões e segmentação e d) as regras e interações sociais. Para Bolsinger e Staff (2015), as métricas podem ser classificadas em: a) quantitativas: alcance (número de seguidores, fãs, usuários), engajamento (número de compartilhamentos, comentários e *retweets*), *timing* (período de maior atividade da comunidade em torno da mídia social), taxa de retorno (usuários que retornam ao site - revisitam) e b) qualitativas: influência (geralmente medida por ferramentas, como por exemplo, o Klout²⁷), sentimento (tom e teor de conversações em torno de um tópico ou item), tendências (tópicos e contexto das conversas sobre a empresa, concorrentes e nichos). A AIB (2009) utiliza as seguintes métricas para mídias sociais: a) visitante único (que acessou o site da mídia social apenas uma vez), b) custo

²⁷ <https://klout.com/home>

por visitante único (total do custo da hospedagem ou da aplicação dividida pelo número de visitantes únicos), c) número de visitantes, d) número de revisitas, e) tempo gasto pelo usuário na mídia, f) número de vídeos instalados (ou postados na mídia social) e g) ações relevantes realizadas pelo usuário. Outra forma de utilização de métricas foi utilizada por Bonsón e Flores (2010) que analisaram as ações em mídias sociais realizadas por 46 instituições financeiras, sendo 23 norte americanas e 23 européias, utilizando métricas que classificavam as ações destas entidades no entorno de seus canais sociais em dois níveis: a) existência passiva ou conversação: que consiste em detectar o nome das entidades que postam (ou replicam, retwitam, compartilham, etc.) os conteúdos relacionados às instituições financeiras (sem, no entanto, terem vínculos diretos com as mesmas), em comunidades *online* (vídeos do Youtube, grupos e páginas do Facebook, grupos do LinkedIn, etc.), e que são listados em máquinas de busca utilizados pelas instituições financeiras; b) existência ativa ou presença direta: que consiste em localizar as páginas e grupos oficiais do Facebook, grupos de empregados no LinkedIn, canais do Twitter mantidos pela entidade e vários outros critérios relacionados. A análise final permitiu estabelecer um cenário comparativo de imersão em mídias pelos dois grupos de instituições nos seguintes aspectos: existência de canais oficiais por mídia social; existência de grupos oficiais por mídia social; número de membros nos grupos oficiais por mídia social; número de seguidores, páginas oficiais, *fanpages*, inscrições e conversações por mídia social; período de atividade por mídia social.

3.2.1 RESULTADOS ENCONTRADOS

A partir dos dados provenientes das empresas participantes desta pesquisa, foi possível constatar que todas possuem **conhecimentos sobre os recursos** pesquisados, sendo que 19 os adotam em seus processos organizacionais. Dentre essas, duas empresas demonstraram não possuir habilidades práticas para uso das mídias embora o assunto não seja desconhecido para ambas. Uma delas é iniciante e sem público alvo definido. Uma terceira empresa declarou não perceber claramente o potencial de uso das mídias, mas sabe que a boa utilização depende do foco e da rapidez em responder seus clientes.

As duas empresas que informaram não utilizar as mídias sociais em seus processos organizacionais apresentaram as seguintes justificativas: a) se encontram em início das atividades e não apresentam escala para atender a novos clientes provenientes das mídias sociais; b) não consideram os recursos aplicáveis ao negócio da empresa e alegam dificuldade

para monitorar e mensurar os benefícios advindos do uso; c) falta de tempo, pessoas e/ou conhecimento para gerenciá-los.

Sobre o **planejamento** de uso das mídias sociais, das 19 empresas que afirmaram utilizar os recursos: a) cinco alegaram ter realizado planejamento para adoção e b) quatro tiveram capacitação sobre os mesmos. Apenas uma empresa realizou planejamento da implantação e uso das mídias com conhecimento prévio dos riscos e benefícios da adoção, tendo recebido capacitação do Sebrae. As demais empresas que realizaram planejamento, o fizeram tanto pela necessidade de estruturação interna da área produtiva, onde os recursos seriam utilizados como ferramentas de desenvolvimento colaborativo, quanto por experiência prévia de uso fora dos negócios atuais. Este baixo índice de planejamento para adoção e utilização dos recursos pode indicar em duas instâncias que: a) o potencial organizacional dos recursos pesquisados não é claramente percebido/compreendido pelas empresas e b) em consequência, a adoção se dá quase que “por obrigação” ao acompanhamento das tendências tecnológicas atuais, com a perspectiva de “observar” os resultados para decisão posterior de se manter ou não os recursos.

Vale ressaltar que, nas áreas produtivas, dado que os líderes de projeto já possuem um conhecimento prévio destas ferramentas, o planejamento para a adoção não é utilizado. Em contraponto, o maior número de capacitações se dá exatamente nestas áreas em virtude da necessidade estratégica de transmissão do conhecimento aos demais colaboradores de maneira a garantir a produtividade. Há empresas que relataram perceber a necessidade do planejamento após a utilização dos recursos, quando, por exemplo, criam perfis específicos nas mídias sociais, para cada ferramenta que desenvolvem, e, a partir de então, começam a perceber a necessidade do planejamento de postagens específicas e periódicas para cada público alvo, a necessidade de monitoramento das mídias, a necessidade de planejamento do tempo para atender às demandas oriundas da utilização, etc. Há percepções de que a utilização indevida dos recursos pode comprometer a imagem da empresa.

Em relação aos **motivos** para adoção de mídias sociais, das 19 empresas que afirmaram utilizar os recursos, os resultados apurados na questão com opção de respostas múltiplas, apontaram que: a) para 11 empresas a motivação se deu pela necessidade de acompanhamento de tendências, especialmente em relação à utilização destes recursos como canais de divulgação da marca e dos produtos, e de aproximação e relacionamento com os clientes; b) para oito empresas a motivação se deu por estratégia de inovação, compreendendo por um lado, a possibilidade de percepção de demandas por novos produtos e de novos nichos

de mercado e, por outro, a possibilidade de otimização dos processos organizacionais; c) para seis empresas a motivação se deu por oportunidade de atualização profissional e/ou por outros motivos; d) para cinco empresas a motivação se deu pela observância de casos de sucesso; e) para quatro empresas a utilização antecipada pelos concorrentes motivou a adoção. Os outros motivos que não constavam no questionário foram apresentados pelos entrevistados, sendo: fortalecimento da marca, vendas, praticidade x custo x benefícios, produtos desenvolvidos para uso direto em mídias sociais, integração com ferramentas desenvolvidas na empresa, vendas e como base de conhecimentos, considerando as ferramentas sociais colaborativas. A observância de casos de sucesso na adoção de mídias sociais, que deveria ser um dos maiores motivos citados para adoção nas empresas entrevistadas, foi um dos menos citados, em contraposição à predominância da adoção por acompanhamento de tendências. Porém, acompanhar tendências, sem a devida investigação dos benefícios e fracassos advindos da adoção destes recursos tecnológicos em empresas similares, é uma prática arriscada e que pode resultar em grande desperdício de recursos pela falta de planejamento adequado, falta de alinhamento aos negócios ou estratégias da empresa e ainda pela falta de habilidades para a sua gestão. A Figura 6 ilustra os resultados encontrados.



Figura 6. Motivos de adoção das mídias sociais pelas empresas.
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos **objetivos** das empresas nas mídias sociais, das 19 empresas que afirmaram utilizar os recursos, os resultados apurados na questão com opção de respostas múltiplas, apontaram que: a) para 15 empresas consistem em aumentar a reputação da marca; b) para 14 empresas consistem em aumentar as vendas; c) para 12 empresas consistem em melhorar relacionamento com parceiros e/ou potencializar o sucesso de novos produtos; d) para 11 empresas consistem em melhorar a qualidade de suporte ao cliente; e) para 10 empresas consistem em gerar marketing boca-a-boca, criar vantagem competitiva e/ou inovar

o modelo de negócios; f) para nove empresas consistem em aumentar fidelidade do cliente e g) para duas empresas consistem em trazer ideias de fora.

Tais resultados evidenciam a preocupação das empresas com a imagem veiculada nas mídias sociais, fato comprovado até pelo relato daquelas que mantêm um perfil de baixa atividade nas mídias, por acreditarem que apenas a presença agrega valor à marca. Desta forma, estas empresas permanecem no patamar inicial de uso destes recursos para fins de marketing e divulgação, sem, no entanto, compreenderem que o maior valor advindo da imersão em mídias sociais, reside na possibilidade de desenvolvimento do capital relacional, ou seja, da capacidade de se estabelecer relações interorganizacionais em múltiplas redes, ligadas por fluxos informacionais diversos (no ciberespaço) que permitam às empresas pioneiras nesta adoção, apreenderem rapidamente (no espaço dos fluxos) novas ideias e perceberem cenários emergentes, bem como novas práticas organizacionais necessárias ao alcance e manutenção de posições competitivas nos mercados (conhecidos ou alcançados), tanto locais, regionais e/ou globais (espaço dos lugares). Neste aspecto, embora os resultados evidenciem uma preocupação em se melhorar o relacionamento com parceiros, durante a observância das práticas de relacionamento com clientes, percebeu-se que a visão de clientes como parceiros, e da formalização de parcerias como oportunidades para a prática de inovações (trazer ideias de fora) não ocorrem nos processos de imersão destas empresas. A Figura 7 ilustra os resultados encontrados.



Figura 7. Objetivos das empresas nas mídias sociais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos **critérios** que definem a escolha das mídias sociais pelas empresas, das 19 empresas que afirmaram utilizar os recursos, os resultados apurados na questão com

opção de respostas múltiplas, apontaram que: a) para 15 empresas são observados o alcance (popularidade) e os recursos oferecidos pelas mídias; b) para 11 empresas o objetivo da mídia social é o critério mais relevante; c) para três empresas outros motivos foram considerados, tais como: público x custo, demanda de comunicação de parceiros, praticidade x custo x benefício.

Tais resultados são coerentes com os resultados alcançados em relação aos objetivos das empresas nas mídias, ou seja, confirma-se que a maior preocupação dos empresários reside na utilização das mídias para promover a marca da empresa (marketing e divulgação) já que o critério de alcance (popularidade) permite, de forma subjetiva, agregar valor a uma marca pelo número de fãs, seguidores, cliques e compartilhamento que seus posts alcançam nas interações em imersão, o que exige perfis dinâmicos, atualizados e monitorados. A atribuição de alta relevância aos recursos oferecidos pelas mídias sociais repousa sobre as características que elas possuem de: a) permitir o compartilhamento de conteúdos digitais em diversos formatos, tais como: áudios, vídeos, documentos, imagens, *links de internet*, etc., para acesso principalmente por dispositivos *mobile*, o que aproxima as empresas de seus clientes e parceiros; b) permitir integração com outras mídias sociais, o que simplifica, por exemplo, o processo de publicação e o de acesso; c) permitir o desenvolvimento colaborativo de vários artefatos relacionados a projetos em andamento e reuniões com *stakeholders*. Tais características puderam ser observadas nos resultados das práticas de imersão das empresas participantes. O critério de objetivo da mídia social se refere à função principal para a qual cada mídia foi criada, como por exemplo, o Twitter, um microblog, o Youtube para compartilhamento de vídeos e o SoundCloud²⁸ para compartilhamento de músicas, etc. Embora este resultado seja relevante, foi possível perceber que, na maioria dos casos, a prática de publicação não considera estas particularidades, pois os conteúdos são criados para uma mídia principal e linkados nos perfis das empresas nas demais mídias onde realizam imersão.

De forma geral, há evidências de que a percepção do potencial dos recursos para aplicação em outras áreas funcionais além do marketing ainda é pequena, embora o contrário fosse esperado considerando-se as características diferenciais do contexto pesquisado. O baixo grau de capacitação para utilização dos recursos limita sua aplicação e minimiza as possibilidades de utilização criativa dos mesmos com vistas ao fortalecimento empresarial para competição eficiente, já que contribui para a inexistência de estratégias organizacionais e

²⁸ <https://soundcloud.com/>

de competências empresariais adequadas à imersão. A Figura 8 ilustra os resultados encontrados.

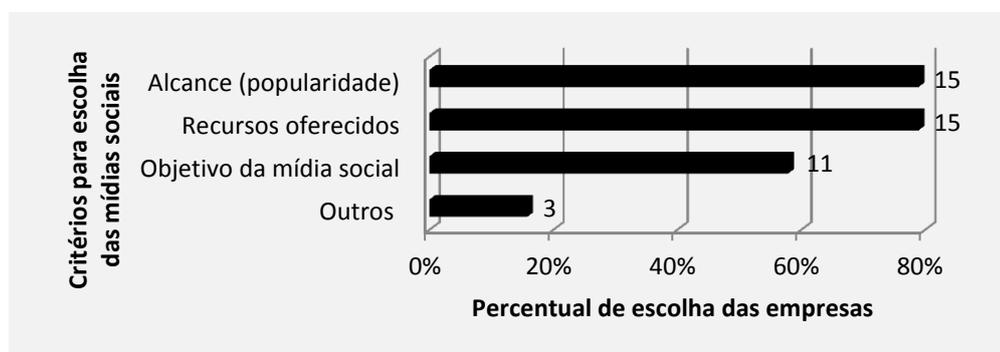


Figura 8. Critérios para escolha das mídias sociais pelas empresas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a realização desta pesquisa as mídias sociais foram organizadas em dois grupos, a saber: a) ferramentas sociais de colaboração, compreendendo os blogs e microblogs, sendo o Twitter o mais conhecido; ferramentas de wiki; ferramentas de fórum; ferramentas para compartilhamento de imagens (pictures), como o Pinterest²⁹; ferramentas para compartilhamento de áudio e vídeo, como o Youtube. Foi possível detectar outro conjunto de ferramentas que, por possuírem características similares às das mídias sociais, além de suas especificidades, passaram a compor os resultados encontrados. São ferramentas que permitem a organização de redes sociais organizacionais para desenvolvimento de aplicações de forma colaborativa, interações sociais intensas entre os *stakeholders*, edição colaborativa de artefatos, reuniões virtuais, escritórios virtuais, organização de grupos de trabalho colaborativo virtual, entre outras funções. Assim, as ferramentas Ammyy³⁰, Asana³¹, BitBucket³², Cacao³³, GitHub³⁴, HipChat³⁵, Hangout³⁶, Jira³⁷, Podio³⁸, RedMine³⁹, Sharepoint⁴⁰, TeamViewer⁴¹, Trello⁴², Yammer⁴³ e Webex⁴⁴ passaram a compor a categoria

²⁹ <https://www.pinterest.com/>

³⁰ <http://www.ammyy.com/en/>

³¹ <https://asana.com/>

³² <https://bitbucket.org/>

³³ https://cacao.com/lang/pt_br/

³⁴ <https://github.com/>

³⁵ <https://www.hipchat.com/>

³⁶ <https://www.google.com/intx/pt-BR/work/apps/business/products/hangouts/>

³⁷ <https://www.atlassian.com/software/jira>

³⁸ <https://podio.com/>

³⁹ <http://www.redmine.org/>

⁴⁰ <https://products.office.com/en-us/sharepoint/collaboration>

⁴¹ <https://www.teamviewer.com/pt/>

⁴² <https://trello.com/>

⁴³ <http://www.yammer.com.br/yammer/>

⁴⁴ <http://www.webex.com.br/>

ferramentas sociais empresariais⁴⁵; b) redes sociais, compreendendo Facebook, LinkedIn, Google+⁴⁶, Skype, WhatsApp e redes sociais próprias das empresas.

Entre as **Ferramentas Sociais de Colaboração**, as de compartilhamento de áudio e vídeo são utilizadas por 12 empresas, o destaque nesta categoria é para o Youtube. Em seguida, estão as ferramentas sociais empresariais que são utilizadas por 11 empresas. As Ferramentas de Blogs e Microblogs são utilizadas por 10 empresas. O destaque nesta categoria é para o Twitter, mas há blogs próprios também em uso. Os Wikis e Fóruns são utilizados por quatro empresas, nesta categoria há presença de wikis e fóruns próprios. A ferramenta menos utilizada pelas empresas é o Pinterest (*Pictures*), sendo adotado por apenas uma empresa. O destaque para as ferramentas Youtube e Twitter indicam que as empresas preferem realizar imersão em mídias mais populares, seja pela facilidade de uso, quanto pela grande possibilidade de obter suporte técnico junto aos *stakeholders* ali imersos ou na própria *internet*. Em contrapartida, a mídia apontada como menos utilizada, o Pinterest, permite às empresas, por exemplo, conhecer os interesses de seus clientes através de pesquisas em seus painéis públicos de interesse, o que pode oportunizar a criação de estratégias específicas para alcançar públicos e mercados ainda não explorados. As mídias sociais em uso pelas empresas ainda não se encontram organizadas em ecossistemas sistematicamente planejados e disseminados entre os *stakeholders*. A Figura 9 ilustra os resultados encontrados.

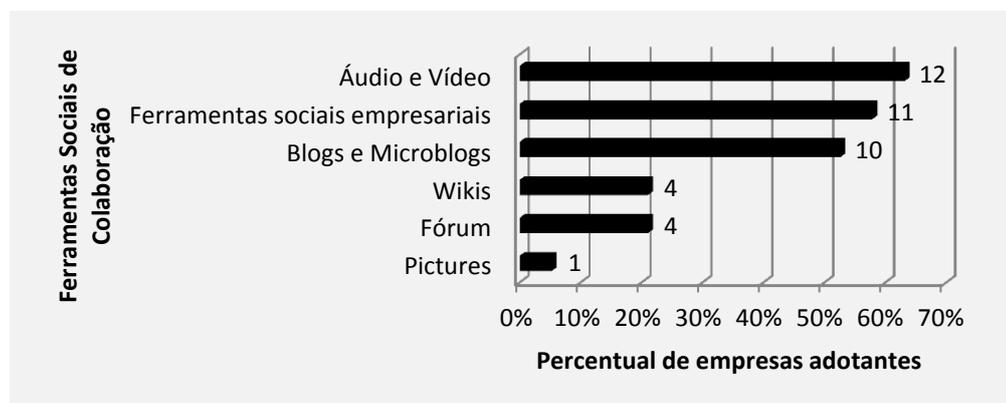


Figura 9. Ferramentas Sociais de Colaboração utilizadas pelas empresas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as **Redes Sociais** mais utilizadas, o Facebook é o preferido das empresas, sendo adotado por 17 delas. Na sequência, aparecem por ordem de adoção: a) Skype adotado

⁴⁵Esta definição baseia-se no estudo de Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009) onde consta que, dentre três conjuntos de tecnologias que apoiam a gestão do conhecimento dentro de uma organização, um se destaca por se constituir de ferramentas “direcionadas para o apoio da colaboração entre pessoas”, permitindo o desenvolvimento de relações e de processos organizacionais de forma colaborativa (BARBOSA, SEPÚLVEDA e COSTA, 2009, p.18). Os autores citam como exemplo a chamada Web 2.0 e suas aplicações.

⁴⁶<https://plus.google.com/>

por 16 empresas, WhatsApp adotado por 10 empresas e LinkedIn adotado por oito empresas. Entre as menos utilizadas, estão as ferramentas integradas às redes sociais em cinco empresas e o Google+ adotado por quatro empresas. Em uma empresa, há desenvolvimento de redes sociais próprias com recursos de integração às redes sociais pesquisadas. Vale ressaltar que as empresas estão iniciando um movimento de integração das ferramentas que produzem com as mídias sociais mais populares visando agilizar as publicações de conteúdos e, conseqüentemente, o fortalecimento da marca. Tal situação justifica o baixo resultado encontrado em relação às ferramentas integradas ao ambiente. Entretanto, este passo inicial pode indicar que as empresas venham a se desenvolver no sentido de se tornarem empresas sociais, uma vez que, integrados os sistemas internos às mídias externas, torna-se necessária a adequação dos processos de utilização e monitoramento dos recursos a fim de mensurar o custo x benefício da adoção e de adotar práticas coerentes com a realidade empresarial. A Figura 10 ilustra os resultados encontrados.

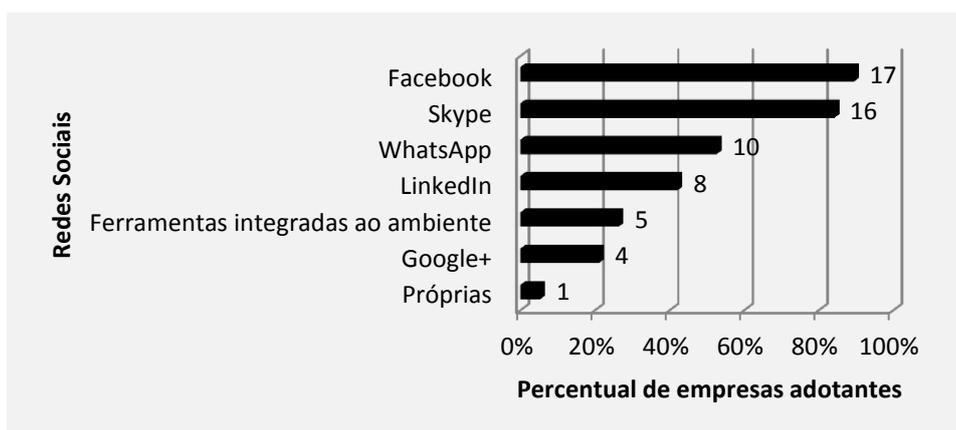


Figura 10. Redes Sociais utilizadas pelas empresas.
Fonte: Elaborado pela autora.

Uma comparação entre as duas áreas analisadas acima demonstra que o uso de redes sociais supera o uso das ferramentas sociais de colaboração, o que significa que o maior volume de atividades realizadas pelas empresas na imersão ocorre em nível de interação e colaboração em grupos (vide seções 3.3.1.1 a 3.3.1.8). E neste aspecto, tais ações agregam benefícios relevantes às empresas, como: percepção de novos nichos de mercado, descoberta de novas fontes de matéria-prima, percepção da demanda de novos produtos, inteligência na execução de práticas estratégicas competitivas e na elaboração de estratégias de engajamento, organização de redes de conhecimento e colaboração entre empresas, governo, instituições financeiras, universidades e setor civil, fortalecimento da marca, reconhecimento da competência dos empresários, percepção de novas aplicações para os produtos desenvolvidos pelas empresas, maior alcance do público-alvo a menor custo (maior diálogo), apoio na

melhoria e/ou otimização de processos (há iniciativa de sistematização pela Norma ISO 13485, de procedimentos de divulgação e vendas considerando-se o uso de mídias sociais em uma empresa) e melhoria na qualidade das contratações. Embora a importância destes resultados, eles foram percebidos em apenas quatro empresas da amostra.

De forma geral, observa-se uma utilização variante das mídias, partindo-se da baixa à massiva e estrategicamente planejada (em poucos casos). As empresas que mantêm perfis com baixa atividade alegam que: a) apenas manter o espaço empresarial nas mídias é o suficiente para fortalecer a marca; b) o público alvo é muito tradicional, sem conhecimento e habilidade para uso dos recursos. Rebatendo este argumento foi descoberta na pesquisa uma empresa que desenvolve soluções *mobile* para o mesmo nicho de mercado encontrando-se em plena expansão; c) a empresa passa por momento de reestruturação ou finalização de seu produto principal, por esta razão, o gerenciamento inadequado das mídias poderia contribuir de maneira negativa para a força da empresa pela falta de tempo para suprir as demandas provenientes destes canais; d) por serem terceirizadas e não possuírem concorrentes para seus produtos não realizam essas atividades nas mídias. Uma delas possui inclusive identidade bem confusa nas mídias, com denominações diferentes em diversos lugares; e) o foco dos negócios não se direciona para a massificação, sendo então os esforços de divulgação concentrados nos recursos de *newsletter*, meio pelo qual alegam obter os maiores retornos, sugestões de melhorias e trocas de informações.

As **métricas** mais populares, elencadas para seleção nesta pesquisa, foram: a) alcance, b) engajamento, c) *timing*, d) taxa de retorno, e) influência, f) sentimento, g) tendências. Caso a empresa não as utilizasse deveria informar os motivos, por ordem de importância, tendo sido elencados os seguintes: a) custo elevado, b) falta de tempo, c) desconhecimento de tecnologias e métricas para este fim, d) inexistência de pessoa capacitada para tal, e) inexistência de estratégias da empresa para este fim. A Figura 11 ilustra os resultados encontrados.

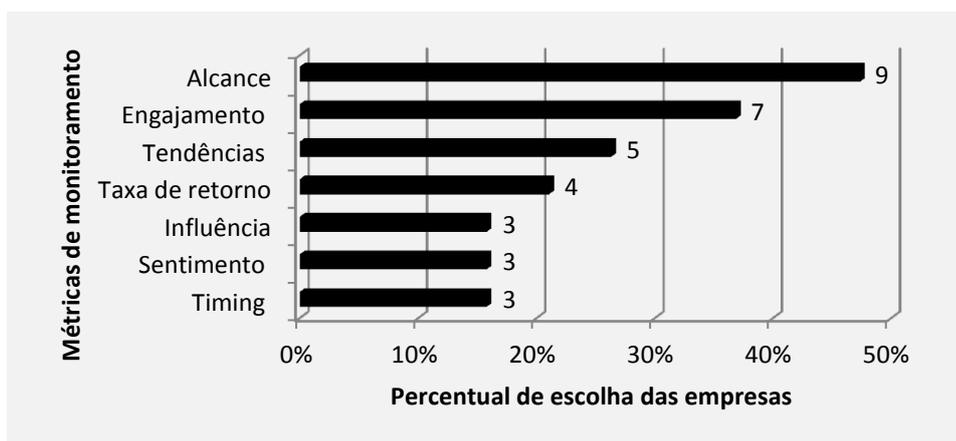


Figura 11. Métricas de monitoramento utilizadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que, as métricas mais utilizadas são as de alcance, adotada por nove empresas; engajamento, adotada por sete empresas e tendências, adotada por cinco empresas. As menos utilizadas são as de taxa de retorno, adotada por quatro empresas, seguida pelas de influência, sentimento e *timing*. Tais resultados foram apurados a partir das respostas das 19 empresas que afirmaram utilizar os recursos na questão com opção de respostas múltiplas.

Tanto os números quanto os resultados práticos demonstraram baixa atividade na adoção das métricas de monitoramento, em grande parte pelo desconhecimento de ferramentas e recursos das mídias sociais para esse fim e da não existência de estratégias para a realização desta prática, o que se justifica pelo baixo nível de planejamento e capacitação para adoção das mídias, conforme apresentado em resultados anteriores. A maioria dos empresários conseguiu responder à questão sobre métricas de monitoramento após ouvir as explicações dos objetivos de cada métrica e das ferramentas mais comuns utilizadas para este fim. Em duas empresas, foi possível detectar estratégias próprias de monitoramento das métricas de *timing*, engajamento e alcance, seja pela observação meticulosa da movimentação em torno das postagens em três turnos até se descobrir qual o melhor horário para publicação em cada mídia; seja pela utilização de ferramentas que automatizam e otimizam o processo previamente descrito; seja pela criação de promoções vinculadas a critérios de pontuação baseados em número de compartilhamentos, total de curtidas, etc. ou ainda, em situação mais avançada, pela criação de ferramentas próprias de monitoramento de acessos aos sites empresariais que, ao indicar as páginas e áreas mais acessadas pelos clientes permite aos gerentes de projeto criticarem possíveis melhorias a serem realizadas para garantir acessibilidade ou maior agilidade no acesso.

Dentre as 19 empresas que afirmaram utilizar os recursos, apenas três conhecem o Google Analytics⁴⁷ e Google AdWords⁴⁸, porém seus resultados são efetivamente utilizados apenas por duas.

Nove empresas afirmaram não utilizar métricas de monitoramento. O principal motivo da não utilização de métricas foi o de não existir na empresa pessoa capacitada para realizar a tarefa. Em seguida, outros motivos foram apresentados como justificativas, sendo: a) o desenvolvimento de aplicações próprias para monitoramento, b) a percepção de que tal prática não se aplica ao negócio da empresa, c) a percepção de que tal prática não é necessária para a empresa em função das mídias não serem utilizadas para fins de marketing e divulgação, d) o aguardo do lançamento de um produto para início de utilização efetiva, e) a utilização de métricas específicas para área produtiva não coincidente com as demais relacionadas. Por fim, o custo elevado, a falta de tempo e o desconhecimento de tecnologias e métricas para este fim inibem a utilização na visão dos empresários.

A consequência mais evidente da falta de capacitação e planejamento para adoção dos recursos nas empresas pesquisadas reside nos baixos resultados obtidos quanto à adoção de métricas de monitoramento. Por não conhecerem em profundidade a potencialidade dos recursos, a compreensão do valor de uma métrica para as empresas também não é clara uma vez que também não é conhecida a sua função. A baixa utilização de métricas de monitoramento, por sua vez, está associada à baixa percepção dos empresários quanto ao grau de impacto do uso das mídias sociais no desempenho das empresas, sendo que o alcance deste resultado é ainda mais amplo do que o alcance do primeiro. Mesmo assim, em três casos de empresas que utilizam métricas de monitoramento foi possível verificar resultados positivos no desempenho empresarial nos seguintes aspectos: a) redução do valor do investimento em marketing; b) aumento do contato com potenciais clientes e, conseqüentemente o aumento do total de clientes ativos; c) aumento das horas gastas em treinamento em função da redução do custo de capacitações realizadas virtualmente; d) o aumento do faturamento bruto real, do lucro líquido, do faturamento por novos produtos e do total de ativos destas empresas. Outra observação importante é a de que, mesmo sem adoção sistematizada de métricas, algumas empresas conseguem avaliar o alcance, engajamento e *timing* relatando grande prazer em perceber os impactos provenientes de suas postagens nos canais sociais.

⁴⁷ <http://www.google.com/analytics/>

⁴⁸ <http://www.google.com.br/adwords/>

3.3 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DA IMERSÃO

Nesta seção serão apresentados os critérios de classificação do grau de maturidade das empresas quanto ao uso de mídias sociais em seus processos organizacionais, em seguida, em subseções específicas, os detalhamentos das práticas empresariais por áreas estratégicas, encontrados na pesquisa, e as respectivas avaliações que lhes foram atribuídas, quando possível.

A metodologia denominada Ciclo de Mídias Sociais (*Social Media Cycle* – SMC, do inglês), foi criada por Monteiro e Azarite (2012) com o objetivo de auxiliar as empresas a adotarem de forma progressiva as mídias sociais, gerando valor para os negócios. A progressão do uso parte da adoção isolada por departamentos para a utilização estratégica, que agrega ao uso inicial, o desenvolvimento de competências distribuídas, baseadas no desenvolvimento de uma cultura de alinhamento e entendimento dos propósitos das ações nas mídias sociais da organização.

Segundo Monteiro e Azarite (2012, p.41), “há três maneiras de se olhar para as mídias sociais”: como plataforma de publicação e interação (PP); como espaço de relacionamento (ER) ou como rede de mobilização (RM). Todas refletem a forma como a empresa decide utilizar uma mídia social e, portanto, seu grau de maturidade para imersão.

Utilizando a mídia social como plataforma de publicação (PP) e interação, a empresa “aproveita o baixo custo para publicar e interagir nas mídias sociais; divulga o mesmo conteúdo que é veiculado em propagandas e *releases* de imprensa; as interações são padronizadas e seguem *scripts* de atendimento e os canais são usados para provocar o conteúdo”, questionando-se o cliente (MONTEIRO e AZARITE, 2012, p.42). A mídia social é percebida como mais um ponto de contato com o cliente, há apenas uma pessoa ou agência envolvida com o trabalho nas mídias sociais sendo que tais práticas não envolvem a direção da empresa. As métricas utilizadas neste nível de maturidade são semelhantes às utilizadas nas mídias tradicionais, onde se avalia a audiência bruta acumulada (quantidade de fãs ou seguidores nas mídias sociais ao longo do tempo, volume de replicações de uma mensagem). As mensagens transmitidas visam apenas a “audiência”.

Utilizando a mídia social como espaço de relacionamento (ER), a empresa transfere a importância da venda para a importância da compreensão do comportamento do consumidor. Venda passa a ser uma consequência do relacionamento diferenciado entre cliente e empresa a partir da criação de apelo diferenciado para a marca. Os diretores e gestores passam a perceber o valor estratégico das mídias sociais, o que contribui para o desenvolvimento de

uma visão organizacional comum sobre os recursos. Percebem ainda que há possibilidades de análises sobre números e indicadores mensuráveis ou não. Outro aspecto que caracteriza este nível de maturidade é a capacidade da empresa agir de maneira pró-ativa no mundo digital e reativa no mundo real. Uma reclamação, por exemplo, não se traduz em uma resolução global de um problema, mas apenas dos casos pontuais surgidos; as menções negativas que surgem na mídia social são vistas como oportunidade de diálogo com os clientes (MONTEIRO e AZARITE, 2012). As métricas utilizadas neste nível de maturidade referem-se ao engajamento na comunicação, acompanha-se a quantidade e a qualidade das interações.

Utilizando a mídia social como rede de mobilização (RM), a empresa permite às pessoas o poder da comunicação. Não utiliza os canais sociais apenas para divulgação e relacionamento, mas como um termômetro estratégico sobre como devem ser seus produtos e serviços. Encara seu negócio como um provedor de algo tão relevante para as pessoas, capaz de fazê-las se mobilizar em torno dele (MONTEIRO e AZARITE, 2012). As métricas utilizadas neste nível de maturidade referem-se ao engajamento no produto, ou seja, o quanto os produtos, serviços e a empresa são recomendados.

Para a avaliação do grau de maturidade das empresas participantes desta pesquisa, duas ações foram tomadas: a) detalhamento das práticas de imersão dentro das áreas funcionais e b) análise dos resultados alcançados para avaliação da maturidade por áreas. Os resultados são apresentados a seguir e, no Apêndice C, encontra-se o levantamento das mídias sociais mais utilizadas por área estratégica.

3.3.1 RESULTADOS ENCONTRADOS

3.3.1.1 Atividades relacionadas à área de Marketing e Relacionamento

As atividades de **marketing** a partir das mídias sociais são realizadas por 15 empresas há um período médio de três anos, sendo praticadas em média por 1,5 colaboradores, que geralmente são os próprios sócios. Os colaboradores envolvidos com as atividades de marketing nestas 15 empresas totalizam 22. Destes, apenas quatro tiveram capacitação (duas empresas). Em duas empresas, houve terceirização deste serviço por breve espaço de tempo. A mídia social mais utilizada para este fim é o Facebook e as atividades mais relevantes realizadas pelas empresas são as de monitoramento do público-alvo e as de percepção de novos nichos de mercado. As Figuras 12 e 13 ilustram os resultados encontrados.

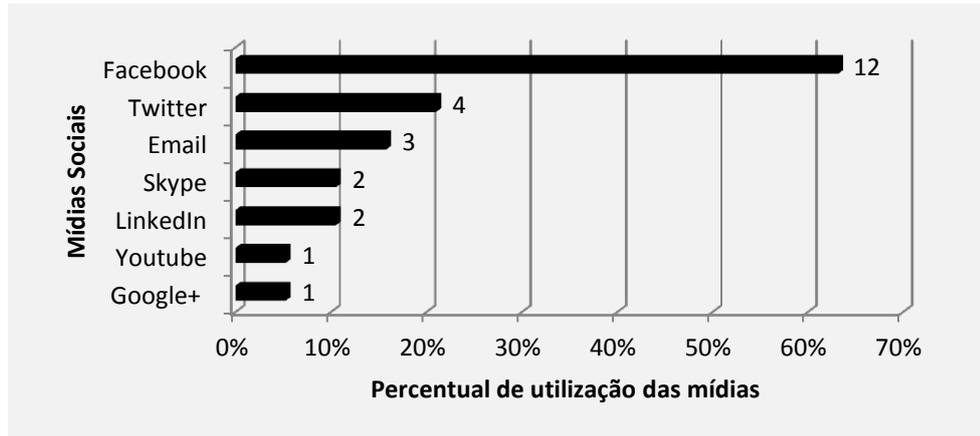


Figura 12. Mídias Sociais utilizadas na área de marketing.

Fonte: Elaborado pela autora.

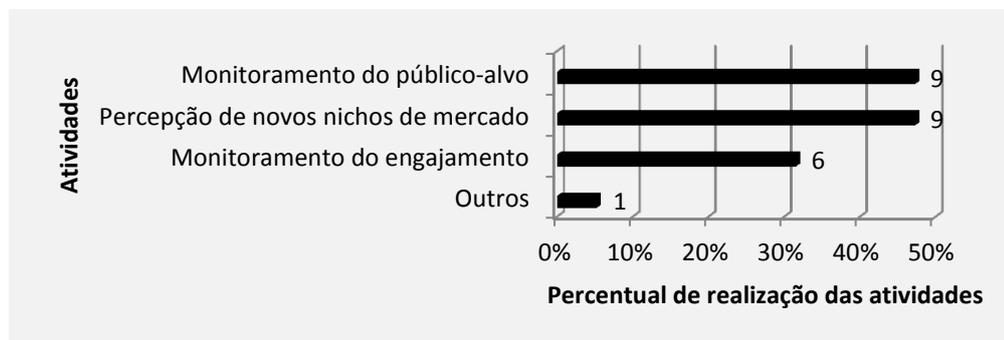


Figura 13. Atividades de marketing realizadas a partir das mídias sociais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma empresa afirmou que acompanha a evolução das mídias sociais avaliando as possibilidades que cada ferramenta possui para auxiliar as atividades de marketing e relacionamento, o que constitui fator decisivo para a adoção. Há inteligência de negócios aplicada tanto na organização de interesses e públicos para uso por mídias específicas, quanto no planejamento, elaboração e divulgação de postagens com objetivos múltiplos, tendo por base as seguintes características empresariais: a) formação, b) experiência profissional; c) experiências anteriores em uso de mídias sociais e; d) curiosidade por temas que favorecem a comunicação, como o neuromarketing. Tais estratégias são aplicadas antes mesmo do lançamento dos produtos, com o objetivo de gerar e ampliar o engajamento através de postagens periódicas sobre o andamento dos projetos, das decisões de design de soluções visando coleta de sugestão de público-alvo e futura reversão deste público em clientes potenciais. Os perfis bem gerenciados são os que obtêm a melhor relação custo/benefício no uso das mídias, mesmo havendo apenas uma pessoa imersa 100% do tempo dentre todas as empresas da amostra.

Há diversas estratégias de publicação em uso. Algumas mais simples partem de postagens realizadas em uma mídia social principal, ou no site das empresas e são replicadas

através de *links* nas demais mídias utilizadas. Há empresas que preferiram utilizar apenas uma mídia específica e explorar ao máximo seus recursos e ferramentas de monitoramento e métricas, prevenindo-se da tarefa de administração de diversos canais sociais, enquanto outras, por desenvolverem produtos diversos, direcionados para as mídias sociais, sentiram-se motivados a criarem canais específicos de divulgação e interação para cada produto, redes sociais próprias e integradas às redes sociais pesquisadas, o que, na visão dos empresários, garante maior capacidade de monitoramento das ações de imersão e dos resultados provenientes de cada produto.

Geralmente, os sites das empresas possuem ícones de divulgação e direcionamento para as mídias sociais utilizadas. Importante destacar que ao ignorar as especificidades de cada mídia social, através da simples replicação de conteúdos, se subutiliza as ferramentas e restringe-se o uso de inteligência em sua administração e prática, o que representa um diferencial das empresas que se destacaram na pesquisa. A baixa preocupação com a apresentação dos canais sociais aos clientes e parceiros também compromete a percepção deste público em relação às empresas. Neste sentido, há empresas cujas ações de divulgação dos vídeos de seus produtos partem dos colaboradores, através de seus perfis pessoais; outras apresentam tempo muito longo entre as postagens o que pode influenciar a percepção dos clientes sobre a perspectiva de retorno de suas interações e/ou demandas.

O teor das publicações denota o grau de maturidade das empresas na compreensão do potencial de retorno que uma publicação de qualidade produz nas mídias sociais. De forma geral, os conteúdos mais publicados são: divulgação dos produtos, da empresa e da marca; notícias da área de atuação das empresas; notícias locais e regionais; vagas de trabalho/estágio; entrevistas; dicas; promoções; eventos; premiações, vídeos de demonstração de produtos, artigos publicados e localização. Em alguns casos, as empresas buscam aumentar a fidelidade dos clientes despertando a confiança no potencial da empresa através da divulgação de notícias da área. No entanto, maior fluxo de interações pode ser percebido pelas empresas que planejam suas postagens, seja de acordo com o público-alvo, a mídia utilizada, o período do ano, grupos de interesse, etc.

Há baixa utilização dos recursos nativos das mídias sociais para auxílio ao monitoramento e aumento de engajamento, tais como: Google Analytics, o relatório de alcance de publicações do Facebook, a funcionalidade “impulsionar publicações” do Facebook, e o serviço de anúncios também do Facebook. Geralmente, o monitoramento é básico e sem uso de políticas pré-estabelecidas.

As atividades de **relacionamento** a partir das mídias sociais são realizadas por 17 empresas, há um período médio de três anos, sendo praticadas em média por dois colaboradores, que geralmente são os próprios sócios. Os colaboradores envolvidos com as atividades de relacionamento nestas 17 empresas totalizam 39. Destes, 13 tiveram capacitação (três empresas). Em uma empresa, houve terceirização do serviço de desenvolvimento de *fanpage*. As mídias mais utilizadas para este fim são o Skype e o Facebook, em seguida, o email. As atividades mais relevantes realizadas pelas empresas são as de monitoramento das requisições do consumidor e da qualidade do atendimento. Tais resultados evidenciam a o fortalecimento do Skype e Facebook como instrumentos diretos de comunicação, tanto em função do custo quanto pela facilidade de uso, em paralelo ao uso ainda intenso do email. As Figuras 14 e 15 ilustram os resultados encontrados.

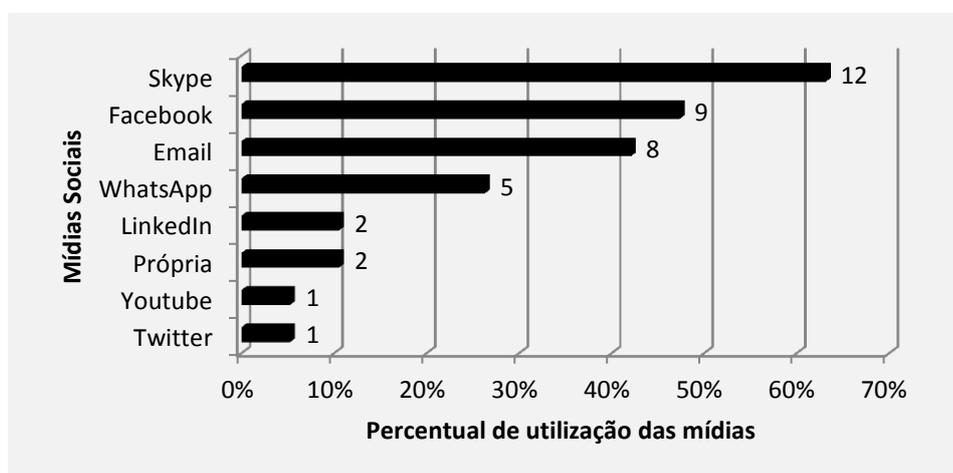


Figura 14. Mídias Sociais utilizadas para relacionamento com clientes e parceiros.
Fonte: Elaborado pela autora.

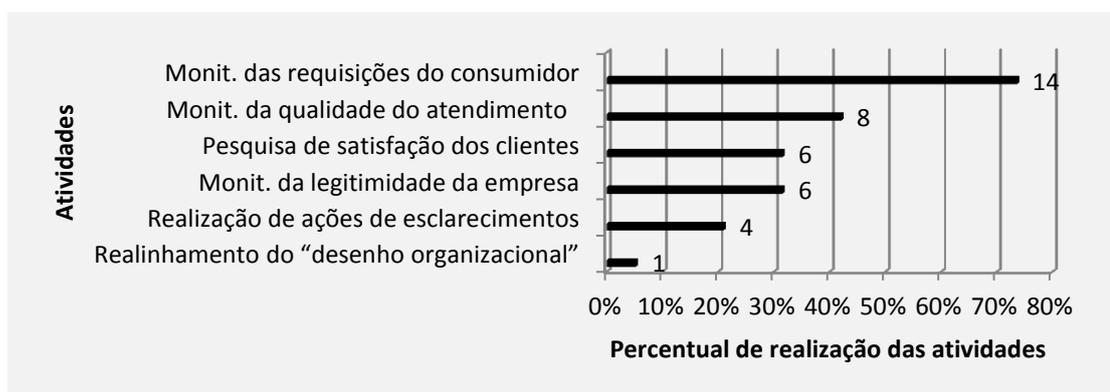


Figura 15. Atividades de relacionamento realizadas a partir das mídias sociais.
Fonte: Elaborado pela autora.

Há inteligência estratégica, aplicada por uma empresa, para descoberta de público-alvo em mídias específicas a partir da publicação em grupos e da análise dos resultados obtidos. Há relato de uso das ferramentas Podio, Blogs, Sharepoint, Jira e GTalk para este

fim. Há percepção de que a postagem de vídeos no Youtube gera interações mais relevantes para sanar dúvidas, discutir sobre um produto, etc.

As ações de imersão são realizadas com inteligência, expressiva organização e eficiência na administração dos canais, por apenas duas empresas. Tal atitude, para uma empresa, gera serviços múltiplos para um público-alvo diversificado e que constitui seus diferentes nichos, enquanto que, para outra, permite avançada comunicação com parceiros estratégicos em nível nacional o oportuniza, por exemplo, o levantamento de demandas de MPEs que norteiem o desenvolvimento de políticas públicas para o setor. Embora em uma das empresas as publicações não sejam realizadas de forma automatizada, havendo inclusive planejamento desta atividade para realização em três turnos, há grande satisfação na realização desta tarefa, especialmente pelo teor das interações ocorridas. A empresa possui profissional que agrega experiência em telecomunicações, curiosidade e prazer na utilização das mídias. Na outra empresa, as tarefas de publicação são automatizadas. As postagens a serem publicadas periodicamente são elaboradas previamente e a publicação por mídia é programada em ferramenta específica, o que otimiza o tempo para a realização de outras atividades.

Embora a interação com os potenciais clientes nas redes sociais apresente resultados positivos para três empresas, as quais, posteriormente os direcionam para o site empresarial onde os negócios são efetivados, para a maioria das empresas o aprofundamento da relação empresarial com os potenciais clientes acontece por email e telefone, sendo as mídias apenas um meio para se alcançar este público. Desta forma, conclui-se que, embora a relevante popularidade das mídias sociais, elas ainda não constituem a principal ferramenta de trabalho em relacionamento dentro do universo pesquisado.

As atividades de **vendas** a partir das mídias sociais são realizadas por seis empresas, há um período médio de quatro anos, sendo praticadas em média por dois colaboradores, que geralmente são os próprios sócios. Duas empresas não consideradas nesta totalização terceirizam as atividades de vendas para parceiros. Os colaboradores envolvidos com as atividades de vendas nestas 6 empresas totalizam 11. Destes, apenas dois tiveram capacitação (uma empresa). A mídia social mais utilizada é o Skype, seguido bem de perto pelo email que ainda é bastante utilizado. A atividade mais relevante realizada pelas empresas é o acompanhamento *online* dos pedidos de compra. Mais uma vez, percebe-se que, apesar de serem empresas de base tecnológica e conhecerem as mídias sociais, os empresários não têm

(ou não parecem ter) a percepção do seu potencial. A Figura 16 ilustra os resultados encontrados.

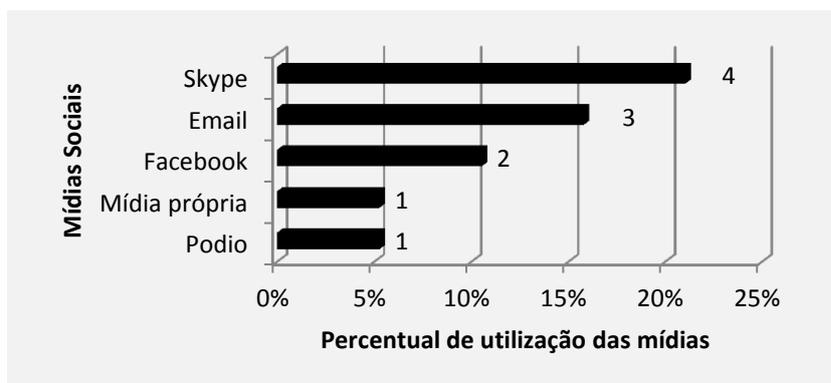


Figura 16. Mídias Sociais utilizadas para vendas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao detalhamento das principais atividades realizadas no entorno da venda, apenas duas empresas realizam acompanhamento *online* dos pedidos de compra, sendo uma pelo Facebook e uma pelo Skype. Uma empresa utiliza o MercadoShop, uma parceria do Sebrae com o Mercado Livre para ações de venda e acompanhamento. Tais resultados poderiam representar um contraponto à visão empresarial sobre os objetivos das empresas nas mídias que apresentaram destaque para o aumento de vendas, caso as ações de marketing e relacionamento não fossem relevantes na imersão, conforme apresentado em resultados anteriores.

As atividades de **esclarecimento jurídico** com clientes foram realizadas por três empresas, por um período médio de sete anos, praticadas em média por 2,5 colaboradores que geralmente são os próprios sócios. O Skype e o email são as ferramentas mais utilizadas para este fim. Há relatos de utilização de uma mídia própria e do Trello também por duas empresas.

O sentido de **legitimidade** percebido via mídias tem sido acompanhado por duas empresas, a partir do Facebook, LinkedIn, Skype e Youtube. As percepções ocorrem tanto em função da imagem das empresas divulgada nas mídias, dos prêmios obtidos, da participação em eventos e na publicação de conhecimentos em artigos científicos, o que contribui para a credibilidade e fortalecimento da marca, quanto em função do retorno obtido a partir das interações com *stakeholders*. Os blogs, fóruns, email e o próprio site das empresas são ferramentas utilizadas para estes fins.

Em relação à avaliação do grau de maturidade quanto ao uso dos recursos para a área de marketing e relacionamento, constatou-se que, das 19 empresas participantes, sete

atingiram o estágio avançado no uso de mídias sociais, sendo detectadas ações de realinhamento organizacional com adoção de normas de utilização. Seis empresas encontram-se no estágio intermediário no uso de mídias sociais, tendo já ultrapassado a barreira da publicação não interativa. Para quatro empresas não foi possível a classificação segundo Monteiro e Azarite (2012), em função das mesmas realizarem apenas atividades de relacionamento a partir das mídias, o que representa, nestes casos, um contraponto à metodologia, já que a estratégia dos empresários superou a questão da evolução da maturidade do uso ao longo do tempo. Uma empresa encontra-se no estágio inicial de utilização das mídias para marketing em função de suas atividades serem terceirizadas para outra empresa. Outra não realiza atividades de imersão nesta área. Três empresas expressaram a perspectiva de contratar um profissional específico para administrar o uso das mídias o que denota que, para estes empresários, a utilização dos recursos concentra-se em apenas uma área da empresa: marketing e relacionamento.

3.3.1.2 Atividades relacionadas à área de Recursos Humanos

As atividades de **contratação** a partir das mídias sociais são realizadas por oito empresas, há um período médio de três anos, sendo praticadas em média por dois colaboradores, que geralmente são os próprios sócios. Os colaboradores envolvidos com as atividades de recursos humanos nestas oito empresas totalizam 17. Destes, nenhum recebeu capacitação para a realização destas atividades via mídias sociais. Nenhuma empresa terceiriza esta atividade. A mídia social mais utilizada para este fim é o Facebook, seguido bem de perto pelo email. As atividades mais relevantes realizadas pelas empresas são as de divulgação de vagas de trabalho e recebimento de currículos *online* e ações de melhoria na qualidade das contratações a partir da imersão em redes sociais profissionais. As Figuras 17 e 18 ilustram os resultados encontrados.

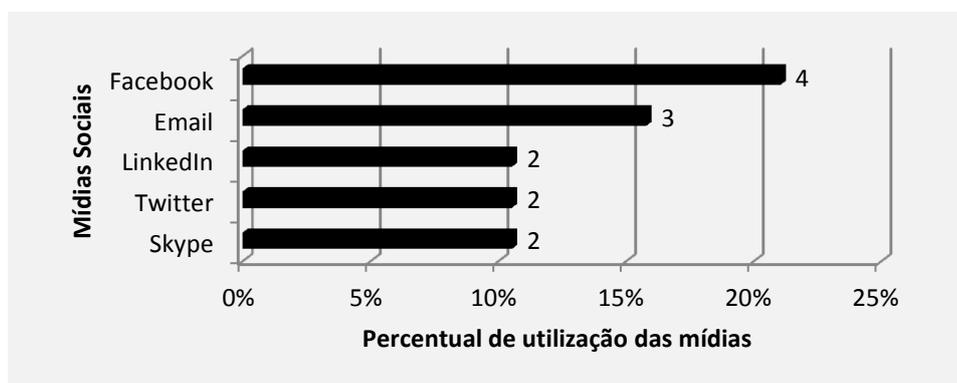


Figura 17. Mídias Sociais utilizadas para contratação.

Fonte: Elaborado pela autora.

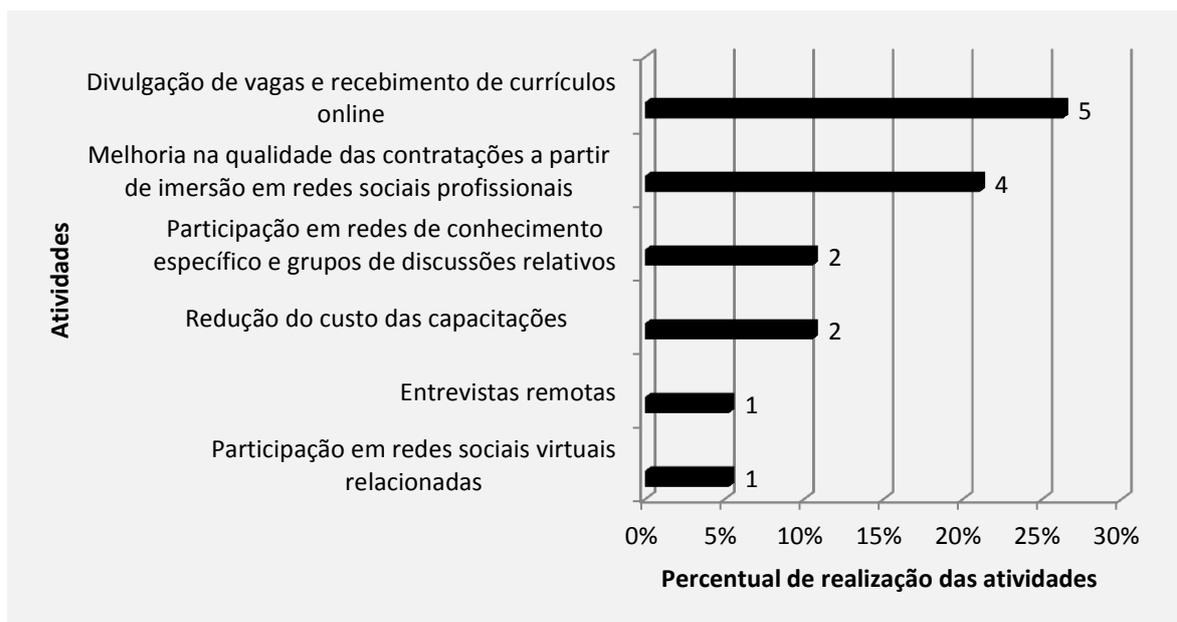


Figura 18. Atividades de contratação realizadas a partir das mídias sociais.
Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral, as mídias são utilizadas para divulgação de vagas de trabalho e de oportunidades para representantes, em paralelo com os e-mails. As empresas cuja mão-de-obra principal é formada por estagiários, que são alunos das IES locais, utilizam os e-mails das IES para divulgação e realizam todas as rotinas de seleção e contratação *in loco*. Em muitos casos, as vagas são divulgadas para a própria incubadora que abriga as empresas e estas repassam às universidades locais. Duas iniciativas interessantes foram relatadas por empresas que, a partir da imersão em grupos do Facebook, conseguem acompanhar a qualidade do trabalho de outros profissionais, detectar a qualificação necessária às suas necessidades, verificar a qualidade dos produtos desenvolvidos por estas pessoas, que em muitos casos são desconhecidos da empresa, testá-los em pequenos trabalhos para, em seguida, firmar parcerias para a realização de trabalhos maiores; há ainda a percepção das mídias específicas para localização da mão-de-obra necessária. Há início de atividades de gestão de recursos humanos a partir da ferramenta Podio por uma empresa.

As atividades de **capacitação** a partir das mídias sociais são realizadas por oito empresas, há em média quatro anos, sendo praticadas em média por quatro colaboradores. Neste caso, a atividade não se restringe apenas aos sócios e é bastante utilizada pela área técnica, nas atividades de produção. A mídia social mais utilizada para este fim é o Youtube e a característica mais relevante percebida pelas empresas foi a redução no custo das capacitações, o que justifica o aumento de horas dedicadas ao treinamento capturadas na visão empresarial em relação ao desempenho das empresas. Outra atividade relevante é a

participação em redes de conhecimento específico e grupos de discussão relativos ao negócio, o que aumenta as possibilidades de inovações. A Figura 19 ilustra os resultados encontrados.

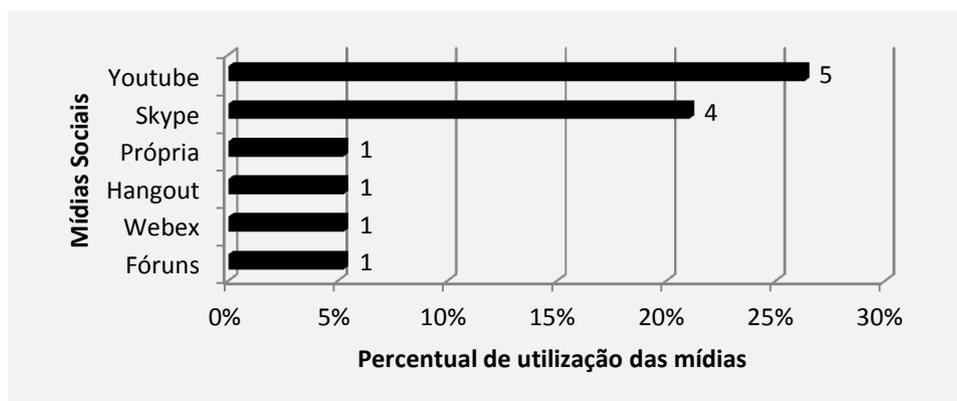


Figura 19. Mídias Sociais utilizadas para capacitação.
Fonte: Elaborado pela autora.

Uma percepção importante de uma empresa durante o detalhamento refere-se à diminuição no tempo de execução dos projetos, uma vez que a imersão em grupos técnicos de discussão agiliza a resolução de problemas pontuais durante o desenvolvimento. Em outra empresa, os colaboradores da área técnica trabalham conectados por período de tempo integral no Skype e Youtube. Há relatos de utilização do Hangout, Webex e Fóruns com a mesma finalidade. Vale sinalizar que uma empresa utiliza o Skype desde o seu lançamento para esta finalidade.

Apenas uma empresa realiza **monitoramento** sigiloso dos colaboradores no uso do Facebook, enquanto duas outras utilizam o Jira e o Trello para acompanhamento das atividades o que caracteriza indiretamente um tipo de monitoramento. Há relatos de início de implantação de políticas de uso de recursos de TI na empresa, o que inclui o uso das mídias sociais.

Portanto, sobre a percepção da importância das mídias sociais para as atividades de contratação é possível afirmar que, também neste quesito, o poder das mídias ainda não foi totalmente percebido pelas empresas, tendo por base que são utilizadas apenas para publicação de vagas e recebimento de currículos, não ocorrendo interação com os possíveis colaboradores por nenhum canal social. Já em relação às capacitações, percebe-se que as empresas aproveitam os conteúdos disponíveis nas redes sociais para resolução de problemas pontuais de produção e como alternativa para redução do investimento em capacitações. As interações, quando ocorrem, são apenas entre membros de uma mesma equipe e no máximo com parceiros empresariais.

Em relação à avaliação do grau de maturidade quanto ao uso dos recursos para a área de recursos humanos, constatou-se que apenas duas empresas apresentaram maturidade avançada no uso das mídias, três empresas se encontram em grau de maturidade inicial. Seis empresas realizam ações de relacionamento ou de realinhamento organizacional, sem, no entanto, praticarem ações de publicação nas mídias. Oito empresas não realizam atividades de imersão nesta área.

3.3.1.3 Atividades relacionadas à área de Produção

O detalhamento das atividades realizadas na área de produção indicou a presença de ferramentas que foram previamente denominadas nesta dissertação como ferramentas sociais empresariais por suas características similares às mídias sociais nos aspectos de interatividade e colaboração (vide seção 3.2.1- pág. 53). As atividades identificadas a partir do uso destas ferramentas foram: a) desenvolvimento colaborativo de sistemas; b) desenvolvimento colaborativo de documentação; c) reuniões com *stakeholders*; d) canais de treinamento e suporte e e) gestão do conhecimento.

O desenvolvimento colaborativo de sistemas tem sido realizado por 10 empresas, há um período médio de dois anos. Os colaboradores envolvidos com estas atividades nestas 10 empresas totalizam 56. Destes, 37 receberam capacitações (seis empresas), já que as ferramentas demandam conhecimento prévio para incrementar a produtividade. As ferramentas utilizadas para este fim foram: Asana, GitHub, Fóruns, Trello, BitBucket, Sharepoint, Jira, Yammer e RedMine.

O desenvolvimento colaborativo de documentação tem sido realizado por nove empresas, há um período médio de dois anos. Os colaboradores envolvidos com estas atividades nestas nove empresas totalizam 50. Destes, 40 foram capacitados (6 empresas), já que as ferramentas demandam conhecimento prévio para incrementar a produtividade. As ferramentas utilizadas para este fim foram: Cacao, Trello, Sharepoint, Jira e Wiki do RedMine.

As reuniões com *stakeholders* têm sido realizadas por 12 empresas, há um período médio de três anos. Os colaboradores envolvidos com estas atividades nestas 12 empresas totalizam 74. Destes, 19 foram capacitados (três empresas) para a realização destas atividades via mídias sociais, tendo em vista que a mídia mais utilizada para este fim, por 11 empresas é o Skype. Outras ferramentas utilizadas para este fim foram: Hangout, Hipchat e Webex. Há empresas cujas atividades são realizadas apenas presencialmente, mas mesmo assim as

ferramentas são utilizadas para manter o ritmo de produtividade durante as comunicações particulares entre líderes de projeto e colaboradores.

Apenas quatro empresas disponibilizam canais de treinamento para seus clientes a partir das mídias sociais. As mais utilizadas são o Youtube e o Skype. O Youtube é utilizado tanto para divulgação de vídeos de treinamento para clientes, com acesso restrito, quanto para divulgação de produtos da empresa, com acesso público. As mídias sociais são utilizadas para este fim por uma média de três anos, sendo a prática realizada por uma média de um colaborador por empresa. A ferramenta Webex foi mencionada também com este uso.

Canais de suporte aos usuários são mantidos nas mídias sociais por 12 empresas há um período médio de três anos, sendo a prática realizada em média por três colaboradores por empresa. Os colaboradores envolvidos com estas atividades nestas 12 empresas totalizam 36, não tendo sido necessária nenhuma capacitação. Além do email e telefone, outras ferramentas foram mencionadas com uso para este fim: Teamviewer, Ammyy e Jira.

As atividades de gestão do conhecimento têm sido realizadas por sete empresas há um período médio de 1,5 anos, sendo praticadas por uma média de seis funcionários por empresa. Há ainda uma média de quatro capacitações por empresa. As ferramentas utilizadas para este fim são: BitBucket, Wiki, Sharepoint, Jira e RedMine, além de ferramentas próprias.

Em relação à avaliação do grau de maturidade quanto ao uso dos recursos para a área de produção, constatou-se que, das 19 empresas participantes, 10 atingiram o estágio avançado no uso de mídias, sendo constatadas ações de realinhamento organizacional ou formalização da empresa para atuação direta no contexto de imersão. Apenas uma empresa encontra-se no estágio intermediário. Para cinco empresas não foi possível a classificação segundo Monteiro e Azarite (2012), em função de que quatro delas realizam apenas atividades de relacionamento a partir das mídias, o que representa o mesmo contraponto apresentado nas análises dos resultados da área de marketing. Uma destas cinco empresas alegou possuir maturidade avançada no uso das mídias, porém, não detalhou as práticas desta área para que se pudesse confirmar o valor atribuído, tendo em vista que ela preferiu responder ao questionário, sozinha. Três empresas não realizam atividades de imersão nesta área.

3.3.1.4 Atividades relacionadas ao Relacionamento com Fornecedores

As atividades de Relacionamento com Fornecedores a partir das mídias sociais são realizadas por 16 empresas, há um período médio de três anos, sendo praticadas em média por três colaboradores, que geralmente são os próprios sócios. Os colaboradores envolvidos com

estas atividades nestas 16 empresas totalizam 43. Destes, 10 foram capacitados (2 empresas) para a realização destas atividades via mídias sociais, sendo que nove destes são de uma mesma empresa e utilizam mídia social própria para este fim. A mídia social mais utilizada para estabelecer relacionamento com os fornecedores é o Skype. O email supera a utilização do Facebook e este, por sua vez é tão utilizado para este fim quanto o Trello. Outras ferramentas como LinkedIn, Webex e mídias sociais próprias também foram mencionadas. As atividades mais relevantes realizadas pelas empresas são as de monitoramento do tempo de entrega, da legitimidade das empresas fornecedoras percebida nos canais sociais e comparação entre produtos e serviços de outros fornecedores. As Figuras 20 e 21 ilustram os resultados encontrados.

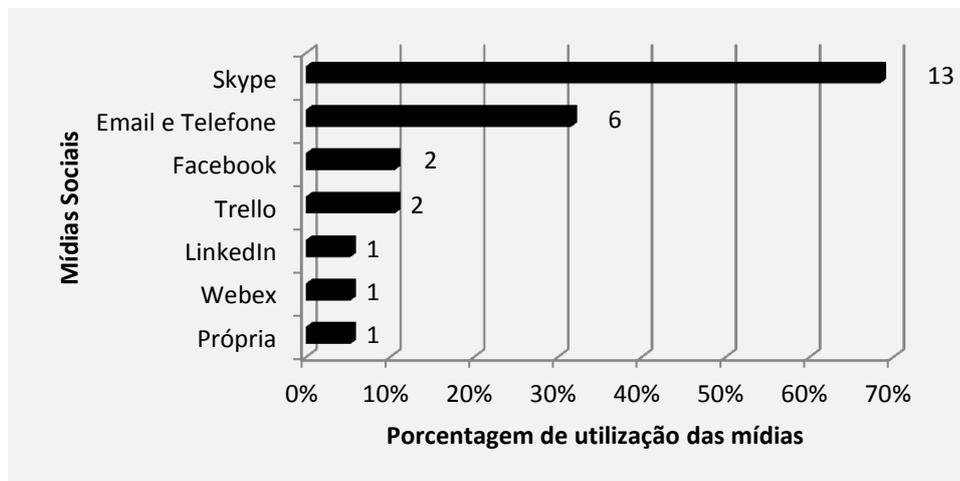


Figura 20. Mídias Sociais utilizadas no Relacionamento com Fornecedores.
Fonte: Elaborado pela autora.

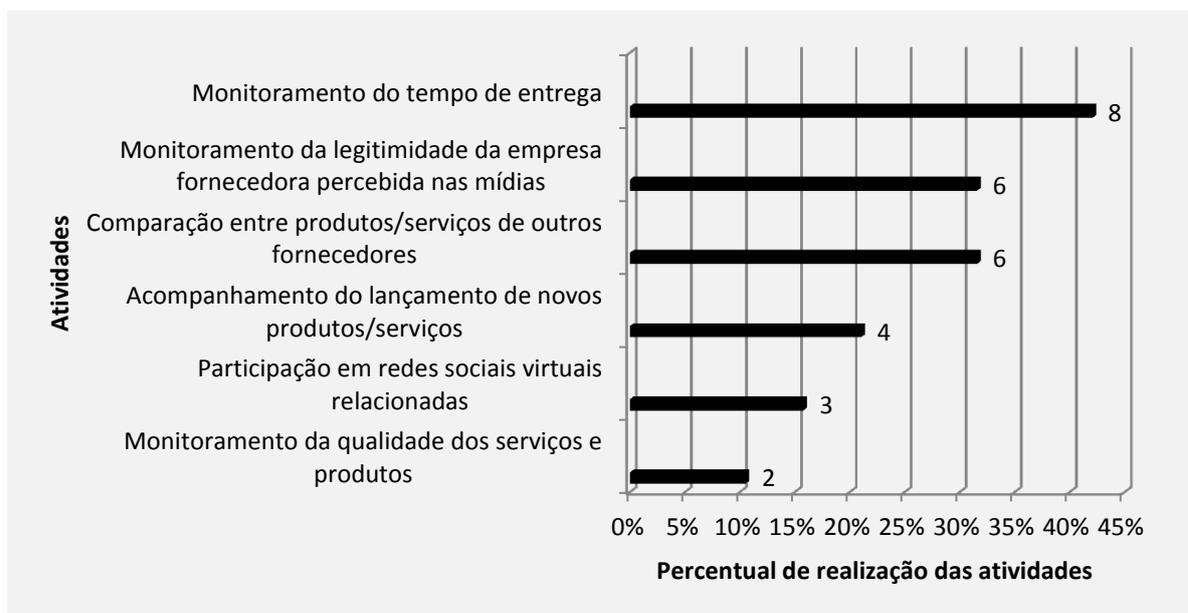


Figura 21. Atividades de Relacionamento com Fornecedores, realizadas a partir das mídias sociais.
Fonte: Elaborado pela autora.

Três empresas relataram não monitorar ações dos fornecedores por serem parceiros há anos, às vezes por exclusividade do produto fornecido, então não percebem a necessidade de realizar esta ação. Outras empresas monitoram apenas por consulta aos sites dos fornecedores.

Em relação à avaliação do grau de maturidade quanto ao uso dos recursos para a área de relacionamento com fornecedores, constatou-se que as mídias sociais são adotadas diretamente para ações de relacionamento, sendo praticamente ignorado o seu uso para as atividades de publicação em 12 empresas, o que torna impossível a sua avaliação de acordo com a metodologia de Monteiro e Azarite (2012). Duas empresas se encontram na fase intermediária de maturidade e duas na fase avançada. Três empresas não realizam atividades de imersão nesta área.

3.3.1.5 Atividades relacionadas aos Concorrentes

As atividades de Monitoramento das ações dos concorrentes e das tendências de mercado a partir das mídias sociais são realizadas por nove empresas, há um período médio de dois anos, sendo praticadas em média por dois colaboradores, que geralmente são os próprios sócios. Os colaboradores envolvidos com estas atividades nestas nove empresas totalizam 12. Destes, dois foram capacitados (2 empresas) para a realização destas atividades via mídias sociais. Duas empresas afirmaram não realizar estas atividades por serem as únicas produtoras das soluções que desenvolvem; duas outras realizam monitoramento apenas por pesquisa em sites dos concorrentes. A mídia social mais utilizada é o Facebook, no entanto outras ferramentas como Fóruns e Netvibe também foram mencionadas.

As atividades de Concorrência Direta a partir das mídias sociais são realizadas por seis empresas, há um período médio de três anos e meio, sendo praticadas em média por dois colaboradores que geralmente são os próprios sócios. Os colaboradores envolvidos com estas atividades nestas seis empresas totalizam 11. Destes, nenhum recebeu capacitação para utilização das mídias para este fim. A mídia social mais utilizada também é o Facebook, no entanto, há utilização de grupos do LinkedIn, Blogs e Fóruns. As Figuras 22 e 23 ilustram os resultados encontrados.

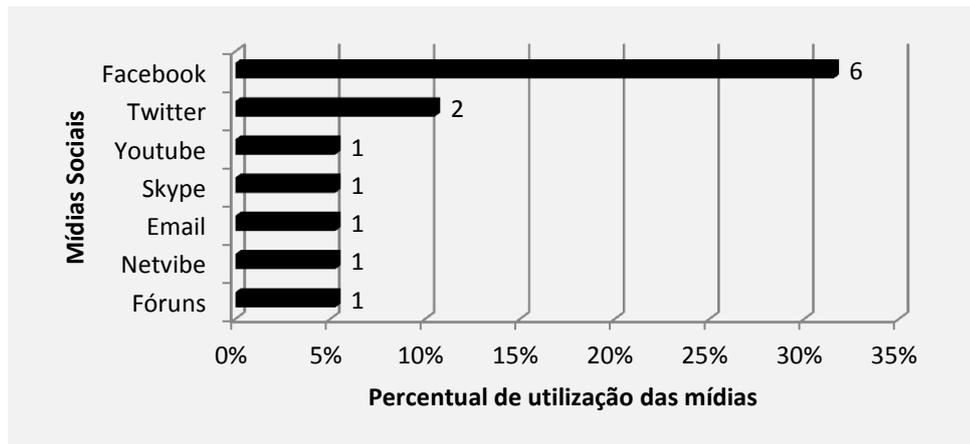


Figura 22. Mídias Sociais utilizadas nas atividades relacionadas aos concorrentes.
Fonte: Elaborado pela autora.

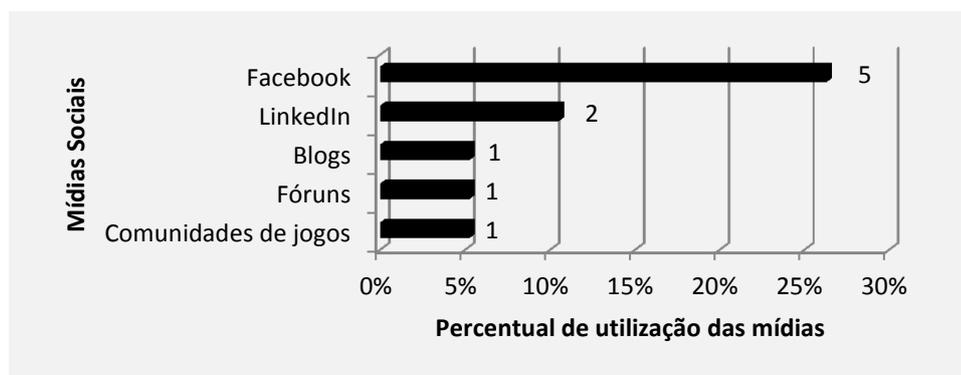


Figura 23. Mídias Sociais utilizadas nas atividades de concorrência direta.
Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades mais relevantes realizadas pelas empresas são as de monitoramento da ação dos concorrentes e a participação em redes sociais relacionadas onde são percebidas ações estratégicas de inteligência para aproximação de concorrentes. A Figura 24 ilustra os resultados encontrados.

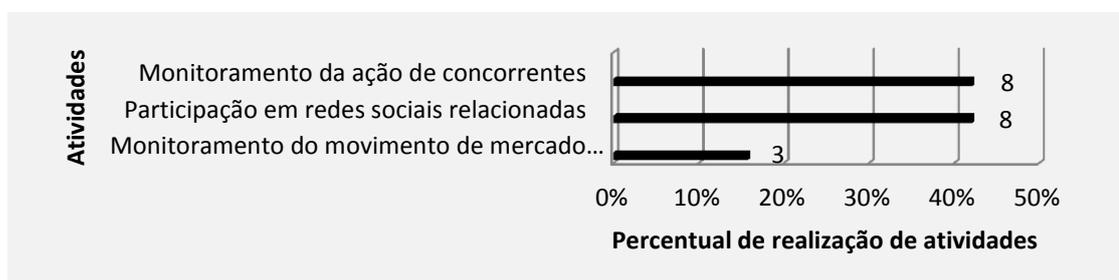


Figura 24. Atividades relacionadas aos concorrentes, realizadas a partir das mídias sociais.
Fonte: Elaborado pela autora.

As ações dos concorrentes são monitoradas a partir da imersão em redes sociais relacionadas (grupos específicos do Facebook ou em comunidades públicas), onde é possível participar de discussões em torno de um produto envolvendo, por exemplo, seus pontos fracos, oportunidades de melhorias, demandas de mercado. As empresas também realizam

pesquisas fora das mídias, diretamente nos sites dos concorrentes visando comparação entre produtos e serviços oferecidos em contraposição às demandas recebidas/percebidas nos grupos de imersão. Três empresas informaram não possuir concorrentes e, por este motivo não realizam monitoramento. Apenas uma empresa possui ações sistematizadas de monitoramento para realização posterior de concorrência direta.

Em relação à avaliação do grau de maturidade quanto ao uso dos recursos para a área de monitoramento da concorrência, constatou-se que apenas duas empresas apresentaram maturidade avançada no uso das mídias; outra se encontra em estágio inicial de uso e duas outras realizam publicações e ações de realinhamento organizacional sem, no entanto, terem passado pelo estágio de publicação de conteúdos para a área. Por fim, 14 empresas não realizam atividades de imersão nesta área.

3.3.1.6 Atividades relacionadas à área de Finanças

Os resultados não demonstraram ações representativas a partir das mídias sociais nesta área. Apenas o Facebook tem sido utilizado para acesso a perfis das redes bancárias para registro de reclamações por duas empresas. Há iniciativa de desenvolvimento de recursos de integração de ferramentas próprias com as mídias sociais para este fim. As atividades de cobrança são realizadas por email.

Em relação à avaliação do grau de maturidade quanto ao uso dos recursos para a área de finanças, constatou-se que, nela é onde ocorre o menor índice de imersão, reduzindo-se às ações de duas empresas, no sentido de relacionamento comprovado pelos detalhamentos das práticas e realinhamento organizacional sem comprovação.

3.3.1.7 Atividades relacionadas à área de TIC

Na área de TIC, a imersão em grupos de discussão técnica permitiu a cinco empresas, de um grupo de sete que afirmaram utilizar as mídias sociais nesta área, a utilização de recursos nativos das ferramentas para monitoramento da segurança de seus perfis, tais como o Google Analytics. Há ferramentas próprias de monitoramento nestas empresas. Há troca de informações entre parceiros sobre mudança de procedimentos do próprio Google em tempo hábil para que não se perca a organização de perfis previamente organizados. A atividade tem sido realizada há um período médio de sete anos, praticadas por uma média de quatro funcionários por empresa. Em uma empresa houve seis capacitações em ferramenta própria de monitoramento. Vale ressaltar que, mesmo em se tratando de empresas de base

tecnológica, imersas em ambientes tecnológicos avançados (incubadoras), em função dos baixos resultados obtidos na análise do uso de métricas de monitoramento, do baixo conhecimento dos recursos nativos das mídias para este fim, a importância atribuída ao uso das mídias sociais nos processos organizacionais é baixa, não tendo sido percebida dedicação suficiente para aquisição deste *know-how* com vistas a ampliar sua utilização e a compreender os resultados positivos que podem ser obtidos a partir da imersão.

Em relação à avaliação do grau de maturidade quanto ao uso dos recursos para a área de TICs, constatou-se que, não se detectou volume suficiente de práticas para realizar a classificação.

3.3.1.8 Atividades relacionadas ao Macroambiente

Neste aspecto, foram investigadas as atividades de monitoramento do lançamento de editais de fomento, novas fontes de financiamento, políticas públicas e legislações pertinentes ao setor bem como quaisquer outros tipos de iniciativas em prol das MPEs que pudessem ser observadas a partir de canais sociais.

Os resultados indicaram que 14 empresas realizam esta prática, há uma média de quatro anos, por uma média de dois colaboradores por empresa, que geralmente são os próprios sócios. No entanto, deste total, apenas quatro realizam efetivamente estas atividades participando de grupos de discussão do WhatsApp, Facebook, Hangout e LinkedIn. Participam ainda de grupos de discussão de empreendedores, grupos de inovação da Rede Mineira de Inovação – RMI, grupos do Sebrae para acompanhamento de chamadas de financiamento da FAPEMIG e FINEP, grupos de discussão das incubadoras no Facebook, grupos de discussão do LinkedIn para acompanhamento de legislações do setor. E, por fim, realizam cadastros em sites da FUMSOFT, MCTI, ASSESPRO, APEXBRASIL e de diversos apoiadores, como Sebrae, Startup Brasil, Ministério das Comunicações para receberem notícias de editais, *feeds* Rss e novidades do setor. As outras 10 empresas realizam pesquisas nos sites da *internet* em busca destas informações, sendo que três destas apenas aguardam as notícias que vem pela incubadora à qual estão vinculadas.

Os colaboradores envolvidos com estas atividades nas mídias sociais, nestas 14 empresas, totalizam 25. Destes, 15 receberam capacitação para a realização desta atividade a partir das mídias sociais, sendo nove colaboradores de uma mesma empresa, treinados para utilizar uma mídia própria. Sendo assim, também neste quesito, a potencialidade das mídias sociais para o acesso às informações do macro ambiente não é claramente percebida pela

maioria dos empresários, embora o fortalecimento das relações com os *stakeholders* seja um dos maiores objetivos destas empresas nas mídias, conforme resultados previamente apresentados. A Figura 25 ilustra os resultados encontrados.

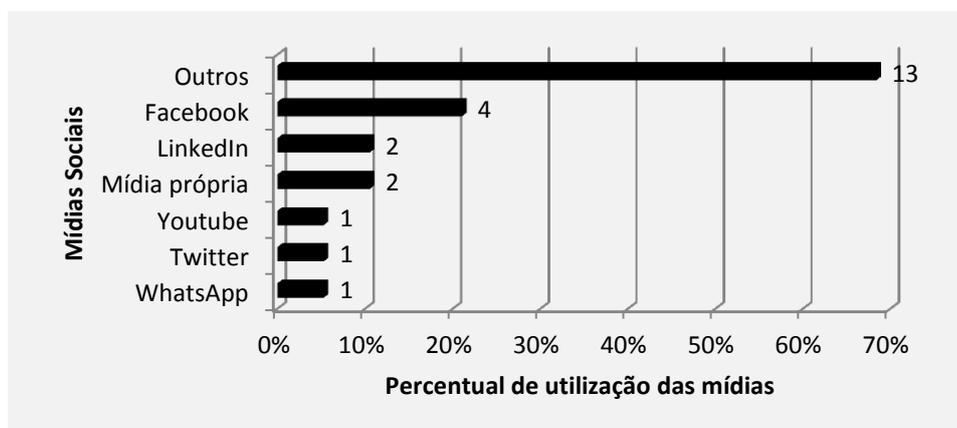


Figura 25. Mídias Sociais utilizadas para monitoramento do macroambiente.
Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, no pequeno grupo das quatro empresas supracitadas foi possível perceber a força da imersão em grupos para a criação e o fortalecimento das redes de relacionamento entre os *stakeholders*, em abrangência nacional e internacional, além do desenvolvimento de cultura deste monitoramento desde a fundação destas empresas.

Em relação à avaliação do grau de maturidade quanto ao uso dos recursos para a área de monitoramento do macroambiente constatou-se que não se detectou volume suficiente de práticas para realizar a classificação.

3.3.1.9 Impactos sobre o uso na visão dos empresários

O objetivo desta questão foi o de identificar o grau de percepção empresarial sobre a utilização dos recursos antes e depois do detalhamento das práticas, bem como suas perspectivas futuras de uso. As percepções investigadas foram: a) em relação ao uso: indica a visão do empresário sobre a utilização das mídias de forma global, antes de se pensar na utilização por áreas estratégicas; b) intensidade real: indica a visão do empresário sobre a utilização das mídias após identificar as práticas adotadas por área estratégica; c) perspectiva futura: indica a percepção do empresário em relação à continuidade ou não de utilização das mídias no futuro. Os critérios de avaliação foram organizados em escala tipo Likert, sendo: [1] – Irrelevante, [2] – Péssimo impacto, [3] – Baixo impacto, [4] – Médio impacto, [5] – Alto impacto e [6] – Essencial. A percepção sobre as perspectivas futuras de adoção também se basearam na mesma escala de critérios. Tabela 7 ilustra os resultados encontrados.

Tabela 7: Percepções empresariais em relação ao uso dos recursos (imersão).

Empresa	Percepções empresariais			Empresa	Percepções empresariais		
	Em relação ao uso	Intensidad e real	Perspectiva Futura		Em relação ao uso	Intensidade real	Perspectiva Futura
1	6	4	6	11	5	5	6
2	5	4	5	12	5	5	5
3	6	4	6	13	5	5	6
4	3	5	5	14	6	5	6
5	4	4	4	15	4	4	6
6	4	3	6	16	4	3	5
7	5	5	6	18	5	5	5
8	4	4	6	19	5	5	5
9	3	3	5	20	4	6	6
10	6	6	6				

Fonte: Elaborada pela autora.

De onde é possível concluir que o grau de imersão praticado pelas empresas foi superestimado pelas mesmas em 32% dos casos, observando-se os resultados das empresas 1, 2, 3, 6, 14 e 16. Considera-se um grau de imersão superestimado quando as empresas atribuem às suas tarefas de imersão um grau muito acima do que elas realmente praticam. Tome-se, por exemplo, a empresa um, que se atribuiu um grau seis de imersão. No entanto, durante o detalhamento de suas práticas, constatou-se que o empresário não consegue perceber claramente o potencial de uso dos recursos e que não dispõe do tempo necessário para uma imersão neste nível, já que ele é o único responsável por esta tarefa na empresa. A mídia social mais utilizada é o Skype para relacionamento com clientes e canal de suporte. As atividades de marketing são realizadas apenas por email. O Youtube começou a ser utilizado para capacitação há apenas um mês. E o LinkedIn vem sendo utilizado para divulgação de vagas há quatro anos. Sendo assim, o próprio empresário reavaliou seu grau de imersão ao final dos detalhamentos percebendo que possuía uma visão equivocada sobre a dimensão das próprias práticas no contexto pesquisado.

Em 58% dos casos, as empresas tiveram percepção exata do grau de imersão praticado, observando-se os resultados nas de número 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 18 e 19. Tal resultado indica um claro conhecimento das práticas adotadas em função de serem realizadas, na maioria dos casos, pelos próprios empresários. Em 10% dos casos, os empresários subestimaram o grau de imersão, observando-se os resultados das empresas 4 e 20.

Em relação às perspectivas futuras de uso, 58% das empresas pretendem tornar a utilização das mídias sociais como uma atividade essencial, o que pode indicar uma tendência destas empresas se tornarem empresas sociais, com disseminação das práticas para todos os setores de maneira sistematizada. Este é o caso das empresas 1, 3, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15 e

20. Para 37% das empresas, o ideal é que atinjam um patamar de alto impacto quanto à utilização das mídias sociais em seus processos organizacionais, como é o caso das empresas 2, 4, 9, 12, 16, 18 e 19. Apenas a empresa 5 pretende manter um grau médio de utilização das mídias, muito embora, tenha desenvolvido uma mídia social própria sobre a qual todos os funcionários recebem treinamento para utilização nas áreas de relacionamento com fornecedores, relacionamento com clientes, recursos humanos, produção, finanças, TIC e monitoramento do macroambiente, o que pode estar evidenciando um erro na percepção empresarial

3.3.1.10 Impactos sobre o desempenho na visão dos empresários

O objetivo desta questão foi o de identificar a existência de percepções empresariais sobre impactos no desempenho da empresa em função do uso dos recursos uma vez que estes resultados poderiam contribuir na avaliação do grau de maturidade das empresas previsto na metodologia. Os resultados alcançados indicaram a existência das percepções investigadas em oito empresas, com tempo médio de atuação de cinco anos, sendo três situadas em Santa Rita do Sapucaí e cinco em Itajubá. As demais empresas ou não responderam ou afirmaram não conseguir identificar estes impactos.

Os resultados encontrados foram:

- a) Houve diminuição do valor do investimento em marketing em três empresas, uma com mensuração percentual de 50%;
- b) Houve aumento do número de contato pessoal com clientes em oito empresas, uma delas com mensuração percentual de 70%;
- c) Houve aumento do total de clientes ativos em seis empresas, uma delas com mensuração percentual de 50%;
- d) Houve aumento de uma pessoa ocupada em uma empresa e diminuição em duas;
- e) Houve aumento de até 60% nas horas destinadas a treinamento em três empresas e diminuição de 50% em duas;
- f) Houve aumento de 50% no total de horas trabalhadas em duas empresas;
- g) Houve aumento de 50% no faturamento bruto real e de 20% no lucro líquido de uma empresa, enquanto que em outras cinco as porcentagens de aumento dos mesmos dados não puderam ser mensuradas, apenas percebidas;
- h) Houve aumento no faturamento por novos produtos em quatro empresas, uma com mensuração percentual de 50%;

- i) Houve aumento no total de ativos de cinco empresas, uma com mensuração percentual de 50%.

Para concluir esta seção sobre maturidade organizacional quanto ao uso dos recursos nas empresas pesquisadas, a Tabela 8 apresenta de modo sucinto os resultados apresentados.

Tabela 8. Maturidade empresarial no uso das mídias por área estratégica.

Nº	ÁREAS ESTRATÉGICAS																	
	MKT ¹			PROD (TI) ²			FO ³			RH ⁴			CC ⁵			FIN ⁶		
	1 ⁷	2 ⁸	3 ⁹	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	x	x	---	---	x	---	---	x	---	x	---	---	---	---	---	---	---	---
2	x	x	X	---	---	---	---	x	---	---	x	---	x	---	---	---	---	---
3	x	---	---	---	---	---	---	x	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
4	---	x	---	---	x	---	---	x	---	---	x	---	---	---	---	---	---	---
5	---	x	---	---	x	---	---	x	---	---	---	x	---	---	---	---	---	x
6	x	x	---	x	x	---	---	x	---	---	x	---	---	---	---	---	---	---
7	x	x	x	x	x	x	---	x	---	x	x	x	---	x	---	---	---	---
8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	---	---	---	x	x	x	---	---	---
9	x	x	---	---	x	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
10	x	x	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
11	x	x	x	x	x	x	---	x	---	x	x	x	---	---	---	---	---	---
12	---	---	---	x	x	x	---	x	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
13	x	x	x	x	x	x	---	x	x	x	---	---	---	---	x	---	---	---
14	x	x	x	x	x	x	---	x	---	x	---	---	---	---	---	---	x	---
15	---	x	---	x	x	x	---	x	---	---	x	---	---	---	---	---	---	---
16	---	x	---	---	---	x	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
18	x	x	---	x	x	x	x	x	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
19	x	x	---	x	x	x	x	x	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	---	x	x	x	x	x	x	---	---

Fonte: Elaborada pela autora.

Legenda:

- 1 – Área de Marketing
- 2 – Área de Produção
- 3 – Área de Relacionamento com Fornecedores
- 4 – Área de Recursos Humanos
- 5 – Área de Monitoramento da Concorrência
- 6 – Área de Finanças
- 7 – Grau de maturidade 1 – Publicação
- 8 – Grau de maturidade 2 – Relacionamento
- 9 – Grau de maturidade 3 – Realinhamento Organizacional

Legenda de cores:

-  Empresas em nível básico e intermediário de maturidade na imersão
-  Empresas em nível avançado de maturidade na imersão
-  Empresas que seguem caminhos diversos para adoção das mídias sociais

Ao se observar os mesmos resultados no sentido horizontal, ou seja, de empresa para empresa, é possível perceber ainda que há um processo gradativo de imersão em áreas dentro

das empresas 7, 8 e 20, sendo “seguidas” pelas empresas 11, 13 e 14, o que pode indicar uma tendência ao desenvolvimento de *know-how* para condução de todos os processos organizacionais aos ambientes de imersão. Tal proposição é aceitável a partir do momento em que a disseminação de pesquisas e práticas tem se tornado mais frequente nos meios onde estas empresas atuam, somados ao percentual de perspectivas futuras de imersão capturado na visão dos empresários na seção 3.3.8.

Os resultados iniciais não permitiram avaliações completas sobre o grau de maturidade das empresas dentro das áreas funcionais, o que evidencia o pouco conhecimento que a maioria dos empresários detém sobre o valor das mídias sociais para as práticas organizacionais e dos benefícios advindos das atividades de colaboração e interação no ciberespaço. No entanto, vale a ressalva de que a adoção e a utilização das mídias sociais para estas empresas não seguem um padrão pré-estabelecido, estando, as mesmas, livres para atribuírem novos sentidos às ferramentas e, portanto, gerando práticas diversificadas, o que não compromete o valor da experiência que cada empresa adquire ao longo do período de imersão.

Os resultados mais interessantes em termos de maturidade no uso das mídias sociais foram encontrados em quatro empresas cujas atividades produtivas têm foco no desenvolvimento de aplicações sociais (jogos, jogos de empresas e ferramentas sociais de colaboração para a área de educação). As empresas possuem em média três anos de atividades, estando três incubadas e uma já no mercado. A faixa etária destes empresários varia de 21 a 50 anos. Duas estão situadas em Itajubá e duas em Santa Rita do Sapucaí.

3.4 ASPECTOS INOVATIVOS DA IMERSÃO

Nesta seção serão discutidos os conceitos de inovação sob a perspectiva de vários autores, em seguida será apresentada a seleção dos conceitos aplicados na pesquisa, e, em subseção específica, os resultados obtidos na investigação dos impactos do uso das mídias sociais sobre as ações empresariais de inovação realizadas nos dois últimos anos.

O embrião epistemológico dos conceitos da importância da inovação para o desenvolvimento econômico foi enfatizado pelo economista Joseph Alois Schumpeter em sua obra intitulada ‘A Teoria do Desenvolvimento Econômico’, onde destaca que a atividade econômica, embora suscetível de originar-se por qualquer motivo, significa sempre a satisfação de necessidades por meio da produção (SCHUMPETER,1997).

A definição de inovação para Schumpeter dentro do contexto produtivo possui uma abrangência ampla. Para ele, as inovações podem ser caracterizadas como: a introdução de um novo produto – com o qual os consumidores ainda não se encontram familiarizados (criação da necessidade) – ou de um novo tipo de produto; introdução de um novo método de produção, não necessariamente baseado numa nova descoberta científica, podendo consistir numa nova maneira de comercializar determinado produto; abertura de um novo mercado, no qual o segmento manufatureiro específico do país em questão não houvesse atuado previamente, independentemente de que esse mercado existisse ou não; obtenção de uma nova fonte de matérias-primas ou bens semimanufaturados, independentemente, também, de que tal fonte existisse previamente; e reorganização de qualquer setor da indústria, mediante a obtenção (através da formação de *trustes*, por exemplo) ou a quebra de uma posição monopolística (SCHUMPETER, 1997).

Embora Schumpeter inicialmente tenha estabelecido o papel central da empresa (produtor) como o de motor da inovação, posteriormente passou a considerar que outros atores também podem introduzir inovações no sistema econômico, como os laboratórios de P&D das grandes corporações ou mesmo órgãos governamentais.

A questão mais importante dentro das concepções schumpeterianas é que as inovações constituem o motor do processo de mudança que caracteriza o desenvolvimento capitalista e resultam da iniciativa dos agentes econômicos. Nesse sentido, as inovações provocam a ruptura de um estado estacionário para um novo ponto de equilíbrio.

Embora partindo de objetivos individuais, os efeitos da inovação são amplos e levam à reorganização da atividade econômica, garantindo o aspecto instável e evolutivo do sistema capitalista. Dessa forma, o desenvolvimento – introdução de mudanças qualitativas (diferente do crescimento que se apoia em ampliação dos meios de produção - ganho quantitativo) - só se daria quando fossem introduzidas inovações por indivíduos empreendedores.

O Manual de Oslo (OCDE, 2004) complementa o conceito de inovação relacionado às ações estratégicas das organizações, afirmando que esta é uma mudança significativa, desenvolvida de forma planejada e com o objetivo de se traduzir em melhoria no desempenho da organização por intermédio de algo novo. A última expressão remete a distinção entre a inovação incremental e a inovação radical, sendo esta última caracterizada pelo desenvolvimento de conhecimento novo que rompe com o quadro de referência da organização, implementável em produtos, serviços ou processos, e advinda de equipes de pesquisa e desenvolvimento internas ou de inovações provenientes de fontes externas.

Inovação incremental, por sua vez, representa uma série de mudanças contínuas, mas que mantém o equilíbrio na organização, muitas vezes afetando apenas parte dela. Ela ocorre em forma de melhoramentos em produtos ou tecnologias. Não obstante, para que seja caracterizada como inovação (OCDE, 2004), é necessária efetiva implementação desta novidade, seja pela sua introdução no mercado ou sua efetiva utilização pela empresa. Em OCDE (2005), há a proposição de uma estrutura de mensuração da inovação, que “ressalta as forças motoras por trás da inovação” (OCDE, 2005, p.42). Tal estrutura permite perceber a complexidade dos desafios à inovação vivenciados pelos empresários, tais como: a) avaliar continuamente as oportunidades de inovações em seu ambiente interno, nos aspectos de marketing, produtos, processos e fluxos organizacionais; b) atentar-se para as políticas de inovação existentes e seus avanços em função das demandas de mercado, da academia e do sistema público de pesquisa; c) manter interações com parceiros institucionais, órgãos públicos de pesquisa, outras empresas e com o próprio mercado; d) conceber e gerenciar esse complexo como um amplo sistema de inovação. A Figura 26 ilustra a estrutura proposta.

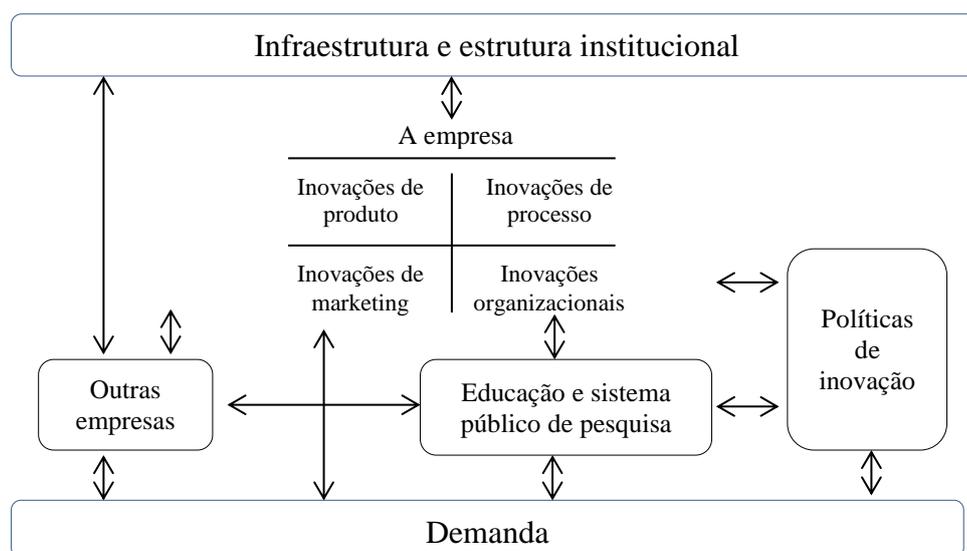


Figura 26. Estrutura de mensuração da inovação.
Fonte: OCDE, 2005. Adaptado pela autora.

A atualidade do pensamento schumpeteriano comprova-se também na obra de Marzano (2011), para o qual a inovação bem sucedida constitui uma espécie de preceito universal, apresentado como fórmula eficaz para que os agentes econômicos - sejam indivíduos, ou empresas ou nações - tenham sucesso num mundo cada vez mais competitivo.

A dimensão do aspecto da inovação estabelecida por Schumpeter amplia-se a partir da discussão sobre o papel do Estado na aplicação de políticas públicas que visem elevar a competitividade. Segundo o Ministério de Ciência e Tecnologia, em 2000, “além de

fenômeno econômico, a inovação constitui processo social, profundamente associado à história, à cultura, à educação, às organizações institucionais e políticas e à base econômica da sociedade” (BRASIL, 2002. p.27).

Neste contexto, o Estado cumpre um papel decisivo nos sistemas de inovação: articula os atores envolvidos e promove Ciência, Tecnologia e Inovação ao financiar a pesquisa e o desenvolvimento científico e tecnológico, e manter infraestrutura de ensino, pesquisa e prestação de serviços tecnológicos. Estimula, ainda, o desenvolvimento tecnológico privado, subsidia o processo de inovação, regula e protege os direitos à propriedade intelectual, e concede proteção e incentivos diferenciados a tecnologias estratégicas e de elevado risco. Cria-se, desse modo, ambiente favorável e estimulante à inovação, com suporte direto e indireto do setor público (BRASIL, 2002).

Outro conceito importante a ser considerado é o da Tríplice Hélice, preconizado por Etzkowitz e Leydesdorff (1995;1997 *apud* VACCARO *et al*, 2011) que propõem um modelo de interação coparticipativa entre Governo, Empresa e Universidade, partindo do pressuposto de que, mesmo que relações bilaterais existam entre esses atores, esses pares não têm suficiente poder para promover, de forma sistemática, inovações. As redes estabelecidas por meio da comunicação e expectativas que se criam nos arranjos institucionais criados por esses atores proporcionam a necessidade constante de adaptação desses atores pela troca de informação e percepções. Um dos efeitos desta interação é o fomento a uma sociedade intensiva em conhecimento, por meio da expansão da educação superior e da existência de estruturas de oportunidades recursivamente direcionadas por contingências sobre as tecnologias existentes e possíveis.

Por fim sobre aspectos que indicam processo de inovação, outros dois grupos de indicadores foram pesquisados: os utilizados na Pintec (IBGE, 2013) e os descritos na Bíblia da Inovação (BES e KOTLER, 2011). Ambos apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Indicadores de inovação.

IBGE	
Indicador	Descrição
Atividades Internas de P&D	Compreendem o trabalho criativo empreendido de forma sistemática com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso desses conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou tecnologicamente aprimorados.
Aquisição Externa de P&D	Contratação de outra empresa ou instituição de pesquisa para a realização de tarefas de P&D, independentemente de haver atividades de desenvolvimento complementares na própria empresa.

Tabela 9: Indicadores de inovação. (Cont.)

IBGE	
Indicador	Descrição
Aquisição de outros conhecimentos externos	Compreende os acordos de transferência de tecnologia originados da compra de licenças de direitos de exploração de patentes e uso de marcas, aquisição de <i>know-how</i> , software e outros tipos de conhecimentos técnico-científicos de terceiros.
Aquisição de máquinas e equipamentos	Compreende a aquisição de hardware especificamente utilizado na implementação de produtos ou processos novos ou tecnologicamente aperfeiçoados.
Treinamento	Compreende o treinamento orientado ao desenvolvimento de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente aperfeiçoados e relacionados às atividades inovativas da empresa, podendo incluir aquisição de serviços técnicos especializados externos.
Projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição	Inclui plantas e desenhos orientados para definir procedimentos, especificações técnicas e características operacionais necessárias à implementação de inovações de processo ou de produto. Inclui mudanças nos procedimentos de produção e controle de qualidade, métodos e padrões de trabalho e software, assim como atividades de tecnologia industrial básica (metrologia, normalização e avaliação de conformidade) e os ensaios e testes necessários para registro final do produto e para início efetivo da produção.
Bes e Kotler	
Indicador	Descrição
Resultados da inovação sob o ponto de vista econômico	Essa categoria usa variáveis financeiras da empresa, como o resultado de vendas e os lucros obtidos a partir de lançamento de novos produtos e/ou da melhoria de processos.
Eficácia da atividade de inovação e do investimento feito nela	Os indicadores de eficácia procuram mensurar os lucros em relação ao uso de recursos, visando maximizar os resultados da inovação e minimizar os insumos. As taxas de sucesso de novos produtos, ou seja, a lucratividade e o poder de permanência no mercado são um exemplo típico. Outro indicador dessa categoria é a velocidade com que as inovações e os aprimoramentos alcançam o mercado, sendo utilizado principalmente por empresas de tecnologia, cuja competitividade está diretamente ligada à produção de inovações dentro de um período limitado de tempo.
Intensidade da inovação dentro de um depto., unidade de negócio ou organização	Os indicadores desse grupo mensuram tão somente a quantidade de inovação gerada pela empresa. A quantidade de marcas e de patentes são indicadores típicos dessa categoria. Outro insumo é a quantidade de inovações implementadas (produtos e serviços, experiências do cliente, processos ou modelos de negócios, além da quantidade de ideias geradas independente de terem virado projetos). O investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), embora financeiro, relaciona-se a intensidade e por isso completa esta categoria.
Grau de disseminação da cultura criativa de uma organização	A quarta categoria reúne os indicadores relacionados à mensuração de quanto a inovação e a criatividade estão disseminadas na organização como um todo. Entre os indicadores de cultura está a quantidade de funcionários que produzem e que avaliam ideias. Na Toyota, por exemplo, cerca de 70% dos funcionários contribuem com ideias para melhorias. “Isso talvez explique por que seus carros chegam tão perto da perfeição”, afirmam os autores. A taxa anual de ideias por funcionário e a quantidade de tempo investido na inovação também contribuem para mensurar a cultura de inovação empresarial. A tendência para assumir riscos, embora seja uma variável qualitativa, também é utilizada por algumas empresas.

Dentre todos os autores mencionados, optou-se nesta pesquisa pela utilização das definições de Schumpeter (1997) em função da similaridade dos conceitos apresentados.

3.4.1 RESULTADOS ENCONTRADOS

Para identificar o grau de impacto percebido pelos empresários, da utilização das mídias sociais sobre as ações de inovação praticadas nos dois últimos anos nas empresas pesquisadas, foram estabelecidos critérios de avaliação organizados em escala tipo Likert, sendo: [1] – Irrelevante, [2] – Péssimo impacto, [3] – Baixo impacto, [4] – Médio impacto, [5] – Alto impacto e [6] – Essencial. A Tabela 10 ilustra os resultados encontrados nas 16 empresas que atenderam aos critérios estabelecidos.

Tabela 10: Impactos do uso das mídias sociais sobre as ações de inovação na percepção dos empresários.

Inovação praticada	Empresas por grau de impacto percebido						% de não respondentes	
	Essencial		Alto impacto		Médio impacto			
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Descoberta de um novo produto (ou tipo de)	5	26	6	32	1	5	7	37
Descoberta de novo método de produção	3	16	4	21	1	5	11	58
Abertura de novos mercados	2	11	1	5	1	5	15	79
Descoberta de nova fonte de matéria-prima	---	---	2	11	---	---	17	89

Fonte: Elaborada pela autora.

De forma geral as mídias sociais não são percebidas pelas empresas como instrumentos de apoio às práticas de inovação, tendo em vista os baixos resultados alcançados nesta questão. É importante ressaltar que, de modo geral, as empresas pesquisadas levam muito tempo para perceberem o potencial de uso de uma mídia social, tendo por base que, estão em atividade por um período médio de cinco anos enquanto as mídias sociais estão no mercado há um tempo médio de 10 anos. Tal situação justifica-se pelo baixo conhecimento do potencial das mídias, bem como pelo baixo interesse das empresas para a aquisição deste conhecimento, conforme evidenciado em diversos resultados apresentados até aqui e que impactam diretamente na formulação de estratégias para adoção e monitoramento.

Dentro dos resultados encontrados, o maior impacto percebido pelas empresas para a realização de práticas inovativas em ambiente de imersão relaciona-se à descoberta de um novo produto, ou novo tipo de produto, em virtude especialmente das práticas realizadas em redes sociais conforme já discutido anteriormente.

Considerando a amostra de empresas pesquisadas, constatou-se que naquelas que adotam os CNAEs estabelecidos pela pesquisa em suas atividades principais, geralmente ocorrem inovações relacionadas aos processos produtivos, seja pela descoberta de novas

ferramentas tecnológicas a partir da interação nos canais sócio-técnicos; seja pela adoção de normas de qualidade como a também já relacionada ISO 13485, ou a MPSBr implantada em uma empresa com utilização plena de mídias sociais. A abertura de novos mercados acontece como resultado direto da inteligência aplicada ao monitoramento das interações em grupos de clientes, parceiros e até mesmo de concorrentes. Em uma destas empresas houve a ressignificação do termo matéria-prima, considerando-se como tal, a descoberta de novos provedores de serviço de *internet*, que agregam valor aos serviços por ela prestados. Em suma, monitora-se, analisa-se e interpreta-se a matéria-prima essencial das interações sociais: as informações que trafegam livremente nestes canais.

Em uma empresa que adota os CNAEs estabelecidos para a pesquisa em suas atividades secundárias, houve descoberta de novas fontes de matéria-prima que agregaram valor ao produto final.

4 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve por objetivo o alcance da compreensão das formas de utilização de mídias sociais nos processos organizacionais das MPEs de desenvolvimento de software. Para tanto, se fizeram necessárias a análise do grau de percepção empresarial quanto ao universo de oportunidades de exploração do ciberespaço a partir do uso destes recursos, a avaliação de seu grau de maturidade nas práticas de imersão e a análise da experiência empresarial na formulação e execução de estratégias de inovação que garantissem maior competitividade.

Foi possível perceber que, embora a maioria das empresas afirmasse conhecer e adotar as mídias sociais, o baixo índice de capacitação e planejamento para a adoção, predominante na maioria delas, comprometeu o alcance pleno dos aspectos investigados.

Acredita-se que o conhecimento superficial das ferramentas utilizadas e de seus recursos nativos para monitoramento resulta em sua subutilização nos contextos empresariais e na baixa percepção de seu potencial estratégico. Tal circunstância tende a minimizar as possibilidades de utilização criativa dos recursos com vistas ao fortalecimento empresarial para competição eficiente, já que contribui para a inexistência de estratégias organizacionais e de competências empresariais adequadas à imersão. As práticas de imersão não são sistematizadas nem monitoradas, o que dificulta o acompanhamento de seus impactos.

O principal motivo que leva à adoção de mídias sociais nestas empresas é o acompanhamento de tendências, porém, sem a observância de casos de sucesso na adoção em empresas similares.

O maior valor atribuído às mídias sociais ainda repousa sobre as atividades de marketing e divulgação, excetuando-se nas empresas de TICs onde são utilizadas de maneira expressiva na área produtiva irradiando-se progressivamente para outras áreas. O valor do desenvolvimento do capital relacional a partir da adoção ainda não é bem compreendido, sendo por isso pouco explorado. Desta forma, conclui-se que as percepções empresariais quanto às possibilidades de exploração do ciberespaço a partir do uso dos recursos são pouco significativas dentro do contexto pesquisado.

Para a avaliação da maturidade empresarial em relação ao uso dos recursos, com base metodologia desenvolvida por Monteiro e Azarite (2012), todas as práticas de imersão adotadas pelas empresas nas áreas funcionais estratégicas foram detalhadas. Os resultados gerais não permitiram avaliações globais sobre o grau de maturidade das empresas dentro destas áreas, o que evidencia o pouco conhecimento que a maioria das empresas detém sobre

o valor das mídias sociais para as práticas organizacionais e dos benefícios advindos das atividades de colaboração e interação no ciberespaço. Mesmo assim, as empresas atribuem livremente novos sentidos às ferramentas, utilizando-as em grande variedade, e gerando práticas diversificadas, o que não compromete o valor da experiência que cada uma adquire ao longo do período de imersão.

Os resultados permitiram identificar indícios de um processo gradativo de imersão em mídias sociais em áreas estratégicas dentro das empresas, o que sugere uma tendência ao desenvolvimento de *know-how* para condução de todos os processos organizacionais aos ambientes de imersão. Tal proposição é aceitável a partir do momento em que a disseminação de pesquisas e práticas tem se tornado mais frequente nos meios onde estas empresas atuam o que permite maior visão sobre a necessidade de adaptar a organização aos contextos tecnológicos e econômicos atuais.

Em relação à análise da experiência empresarial na formulação e execução de estratégias de inovação que garantissem maior competitividade a partir do uso das mídias sociais em seus processos organizacionais, como não poderia deixar de ser, tendo em vista os resultados previamente apresentados, as mídias sociais não são percebidas pelos empresários como instrumentos de apoio às práticas de inovação. Tal situação associa-se também ao baixo conhecimento do potencial das mídias, bem como ao baixo interesse dos empresários para a aquisição deste conhecimento, conforme evidenciado em diversos resultados apresentados até aqui e que podem impactar diretamente na formulação de estratégias para adoção e monitoramento.

Ao final da pesquisa, constatou-se que a compreensão do valor das TICs como instrumentos de apoio ao fortalecimento das empresas não é tão significativo entre as empresas pesquisadas. Salvo algumas exceções, as competências necessárias ao melhor aproveitamento operacional e estratégico destes recursos ainda não foram desenvolvidas, o que inviabiliza o alcance das potencialidades esperadas com a imersão. Sendo assim, as mídias sociais não apresentam grande relevância para as MPEs de desenvolvimento de software, salvo aquelas que produzem aplicativos voltados à utilização a partir das mídias sociais.

A importância desta pesquisa encontra-se na oportunidade de reflexão sobre a adoção sistêmica de mídias sociais em contextos organizacionais, como instrumentos de geração de valor relacional, essencial para sobrevivência e competitividade no contexto global atual. No entanto, sugere-se a realização de novos estudos sobre possíveis estratégias sistêmicas de

inovação a partir da imersão em mídias sociais neste e em outros contextos; maior exploração do uso sistêmico de métricas de monitoramento que deverão contribuir significativamente para a compreensão do valor das mídias sociais no mesmo lócus e identificação das mídias sociais mais indicadas para adoção em cada área funcional das empresas.

5 REFERÊNCIAS

ALAM, Syed Shah; NOOR, Mohd Kamal Mohammad. ICT Adoption in Small and Medium Enterprises: an Empirical Evidence of Service Sectors in Malaysia. **International Journal of Business and Management**, v.4, n.2, p.112-125, feb. 2009.

ALMEIDA, H.; BRIONES, A. J.; FERNANDES, Sílvia Brito. Determinants of entrepreneurship in small and medium enterprises in the defense sector. **China-USA Business Review**, vol. 11 Issue 6, p796.

ANPROTEC; SEBRAE. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnopólis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília: Anprotec; Sebrae, 2002.

ANTLOVÁ, Klára. Motivation and barriers of ICT adoption in small and medium-sized enterprises. **E & M Ekonomie a Management**, Technicka Univ & Liberci, Czech Republic, nº 12, Seção 2, p. 140-155, abr. 2009.

ARORA, Amit; ARORA, Anshu Saxena; PALVIA, Shailendra. Social Media Index Valuation: Impact of Technological, Social, Economic, and Ethical Dimensions. **Journal of Promotion Management**, v. 20, n. 3, p. 328-344, 2014.

ASHRAFI, Rafi; MURTAZA, Muhammed. Use and Impact of ICT on SMEs in Oman. **Electronic Journal Information Systems Evaluation**, v.11, n. 3, p.125-138, 2008.

AYYAGARI, Meghana; BECK, Thorsten; DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli. Small and medium enterprises across the globe: a new database. **Small Business Economics**, n.29, p. 415–34, 2007.

BARROS, Aluizio Antônio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma análise empírica. **RAC**, Curitiba, v.12, n.4, p.975-993, Out./dez./2008.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira da. Gestão da Informação e do Conhecimento na Era do Compartilhamento e da Colaboração. **Informação e Sociedade: Est.**, João Pessoa, v.19, n.2, p. 13-24, maio/ago. 2009.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; NASSIF, Monica Erichsen. Práticas de gestão e de tecnologia da informação e seu relacionamento com o desempenho organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 104-117, out. 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Tradução de Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama, revisão técnica de Luís Carlos Fridman. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

BECK, Thorsten. Bank financing for SMEs – lessons from the literature. **National Institute Economic Review**. n. 225, p. R23-R24, August 2013.

BERALDI, Lairce Castanheira; FILHO, Edmundo Escrivão. Impacto da Tecnologia da Informação na gestão de pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, jan./abr. 2000

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos Produtivos Locais como instrumento de desenvolvimento**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/s_apl.html. Acesso em mar. 2014.

_____. **Circular N° 11/2010**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produ tos/download/Circ011_10.pdf>. Acesso em fev. 2015.

_____. **Circular N° 34/2011**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produ tos/download/Circ034_11.pdf>. Acesso em fev. 2015.

BOLSINGER, Kristy; STAFF, Moz. **The beginners guide to social media**. Disponível em: http://socialwebmedia.ca/wp-content/uploads/2015/03/beginners_guide_to_social_media.pdf>. Acesso em nov. 2014.

BONSÓN, Enrique; FLORES, Francisco. Social Media Metrics and Corporate Transparency. **Online**, p.23-25, jul/ago. 2010.

BRADLEY, Anthony J; MCDONALD, Mark P. **Mídias Sociais na Organização: Como liderar implementando mídias sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora LTDA, 2013.

BRASIL. Lei N° 7.256 de 27 de novembro de 1984. Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo; tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, N° 229, 28 nov. 1984. Seção I, p. 1-4.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislação/const/default.shtm>. Acesso em nov. 2012.

_____. Lei N° 9.841 de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, N°. 192, 06 out. 1999. Seção I, p. 1-4.

_____. Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). **O Livro Verde: Sociedade da Informação no Brasil**. Brasília, 2000.

_____. Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). **O Livro Branco: Ciência, Tecnologia e Inovação**. Brasília, 2002.

_____. Lei Complementar Nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, Nº 240, 15 dez. 2006. Seção I, p. 1-10.

_____. Portal Brasil. Mapa das Micro e Pequenas Empresas. **Seção Economia e Emprego**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em mai. 2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Parques Tecnológicos e Incubadoras. **Seção Inovação**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=3614>>. Acesso em mai. 2014.

_____. Secretaria da Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <<http://smpe.gov.br/>>. Acesso em mar. 2015a.

_____. Fórum permanente das Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www.forumpermanente.smpe.gov.br/>>. Acesso em mar. 2015b.

_____. Portal do Empreendedor. **Seção Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>>. Acesso em jul. 2015c.

BUGHIN, Jacques; BYERS, Angela Hung; CHUI, Michael. How social technologies are extending the organization. **McKinsey Quarterly**, p. 1–10. November, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede** - A era da informação: economia, sociedade e cultura, Vol. I. Tradução de Roneide Venancio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVAZZA, Frédéric. Social Media Landscape 2015. **FredCavazza.net**. Disponível em: <<http://www.fredcavazza.net/2015/06/03/social-media-landscape-2015/>>. Acesso em ago. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIRÍACO, D. É oficial: Facebook é a rede social mais utilizada no Brasil. **Tecmundo**, 14 fev. 2012. Disponível em: <www.tecmundo.com.br/facebook/19481-e-oficial-facebook-e-a-rede-social-mais-utilizada-no-brasil.htm>. Acesso em ago. 2012.

CNC – Confederação Nacional do Comércio. **As micro e pequenas empresas no Brasil** / Confederação Nacional do Comércio, Antônio Everton Chaves Junior. Rio de Janeiro, 2000.

_____. Empresômetro MPE. **Seção Home**. Disponível em:<<http://empresometro.cnc.org.br/>>. Acesso em jul. 2015.

COLOMBO, Luís Augusto Beraldi. **Comenius, a Educação e o Ciberespaço**. Bragança Paulista, SP. Edita Comenius, 2006.

CORGOSINHO, Renato Júnior Moreira. **Manifestações do Ciberespaço no âmbito da Universidade Estadual de Londrina: um abordagem sobre mídias sociais**. Londrina, 2012.

CRAVO, Tulio A.; GOURLEY, Adrian; BECKER, Bettina. SMEs and Regional Economic Growth in Brazil. **Small Business Economics**, n.38, p.217-230, February 2012.

CRESSY, R. Why do most Firms Die Young? **Small Business Economics**. V. 26, n. 2, p.103-116. 2006.

DAFT, R. L. **Organização, Teorias e Projetos**. Tradução da 9ª Edição Norte Americana. Cengage, 2008.

DAGNINO, R.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. **Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social**. In LASSANCE, A. E. J. et al. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Fundação Banco do Brasil. Rio de Janeiro, RJ, 2004. Disponível em: <http://www.itsbrasil.org.br/sites/itsbrasil.org.br/files/Digite_o_texto/Livro_Tecnologia_Social_-_Uma_Estrategia_para_o_Desenvolvimento.pdf>. Acesso em ago. 2015.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Tecnologia Social: uma ferramenta para construir outra sociedade**. IG/UNICAMP, Campinas, SP, 2009a. Disponível em: <<http://www.itcp.unicamp.br/drupal/files/tec%20sol%20dagnino.pdf>>. Acesso em ago. 2015.

DAGNINO, Renato. Elementos para uma teoria crítica da tecnologia. **Revista Brasileira de Ciência, Tecnologia e Sociedade**, v.1, n.1, p.3-33, jul/dez 2009b.

DA SILVEIRA, G.; BORESTEINS, D.; FOGLIATO, F. Mass Customization: literature review and research directions. **International Journal of Production Economics**, n. 72, p.1-13. 2001.

DEGEN, Ronald Jean. Empreendedorismo: Uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de Ciências da Administração**, v.10, n. 21, p.11-30, mai./ago. 2008.

DELLOITE - Deloitte Touche Tohmatsu Limited. **Mídias Sociais nas empresas: o relacionamento online com o mercado**. Disponível em: <<http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/midiasociaisnasempresas.pdf>>. Acesso em set. 2014.

DOER, R. Investigating Barriers to SME Growth and Development in Transition Environments: a critique and suggestions for developing the methodology. **International Small Business Journal**. V.27, n.3, p. 275-305. 2009.

ENSARI, M. Şebnem; KARABAY, Melisa Erdilek. What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 150, p.192–201. 2014.

FERREIRA, G. C.. Redes Sociais de Informação: uma história e um estudo de caso. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 3, p. 208-231, jul./set. 2011.

FILHO, Jair do Amaral. **Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e a construção social do mercado**. Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2011.

FREEMAN, Chris; SOETE, LUC. **A economia da inovação industrial**. Tradução de André Luiz Sica de Campos e Janaina Oliveira Pamplona da Costa. Campinas: Unicamp, 2008.

GALILEU, Redação da. **Rede social Cowbird reúne histórias reais em uma biblioteca coletiva**. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI299131-17770,00-REDE+SOCIAL+COWBIRD+REUNE+HISTORIAS+REAIS+EM+UMA+BIBLIOTECA+COLETIVA.html>>. Acesso em mai. 2013.

GARÓFALO, Gilson de Lima. **As micro e pequenas empresas em um contexto de desenvolvimento econômico** - realidade brasileira e confronto com Portugal. São Paulo, 1999.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Seção Country Profiles**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/country-profile/46>>. Último acesso em: jun. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

HANNA, Richard; ROHM, Andrew e CRITTENDEN, Victoria L.. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business Horizons**. n.54, p.265—273. 2011.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic Alignment: A model for organizational transformation via information technology** - Working Paper 3223-90. Cambridge: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1990.

HOUSSEIN, M. F.; AFZAL, A.; ASIF, M.; AHMAD, N.; BILAL, R. M.. Impact of Innovation, Technology and Economic Growth on Entrepreneurship. **American International Journal of Contemporary Research**. v. 1, n.1. July, 2011.

IADB - Inter-American Development Bank. **Entrepreneurship in Emerging Economies, the Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia**, Summary Report, Washington, DC. 2002.

IAB – Interactive Advertising Bureau. **Social Media Ad Metrics Definition**. Disponível em: <<http://www.iab.net/guidelines/508676/801817/socialmetrics>>. Acesso em: nov. 2014.

IBGE. **Pesquisa de serviços de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC)**. Rio de Janeiro, 2013.

_____. **Estatística de população residente** - Série 2001-2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2014/serie_2001_2014_TCU.pdf>. Acesso em jul. 2015.

JARRACHI, M.; SAWYER, S.. Social Technologies, Informal Knowledge Practices and the Enterprise. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**. v. 23, n. 1. 2013.

JEGI/IAB – The Jordan Edmiston Group Inc. and Interactive Advertising Bureau (IAB). **The Social Media Ecosystem Report: Rise of Users, Intelligence and Operating Systems**. New York: The Jordan Edmiston Group Inc. 2012.

JUNIOR, Cícero Caiçara. **Sistemas Integrados de Gestão – ERP: uma abordagem gerencial** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, 53 (1), 59 – 68, 2010.

LA ROVERE, Renata Lèbre. As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento. In: LASTRES, Helena M., ALBAGLI, Sarita (org.) **Informação e globalização na era do conhecimento**, Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 145-163.

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita; LEMOS, Cristina; LEGEY, Liz-Rejane. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva** [online], v. 16, n. 3, p. 60-66. 2002. ISSN 0102-8839.

LATOURE, Bruno. **Networks, Societies, Spheres: Reflections of an Actor-network Theorist**. In: International Seminar on Network Theory: Network Multidimensionality in the Digital Age, 2010, Los Angeles. Disponível em: <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/121-CASTELLS-GB.pdf>. Acesso em jan. 2015.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo, 2010.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

_____. **Tecnologias da Inteligência: O futuro do pensamento na era da informática**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo, Editora 34, 1998.

_____. LÉVY, P. **Cyberculture**. Minneapolis: University of Minnesota Press. 2001.

LOPES, Gustavo Chaves. Redes Sociais: conceitos, história e jornalismo. **Slideshare**, 07 ago, 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/gustavoclopes/redes-sociais-conceitos-historia-e-jornalismo>>. Acesso em mai. 2013.

LUDEN, I. ITU: There Are Now Over 1 Billion Users Of Social Media Worldwide, Most On Mobile. **Techcrunch**, 14 mai. 2012. Disponível em: <techcrunch.com/2012/05/14/itu-there-are-now-over-1-billion-users-of-social-media-worldwide-most-on-mobile/>. Acesso em set. 2012.

MANSUR, Monique. O que é Instagram? Techtudo. **Seção Notícias**. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/07/o-que-e-instagram.html>>. Acesso em mai. 2013.

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

MARTES; Ana Cristina Braga *et al.* **Fórum – Redes Sociais e Interorganizacionais**. Rev. Adm. Empres. [online]. 2006, vol.46, n.3 [cited 2012-11-20], pp. 10-15.

MARZANO, Fábio Mendes. **Políticas de Inovação no Brasil e nos Estados Unidos: a busca da competitividade – oportunidades para a ação diplomática**. Fundação Alexandre de Gusmão, Brasília, 2011.

MATOS, Marcelo Pessoa de; ARROIO, Ana. **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: Avanços no período recente e perspectivas futuras** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas. Santiago de Chile, 2011.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonan dos Santos. **Gestão da Tecnologia e Inovação – Uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

MELLO, Sergio Carvalho Benício de; FONSECA, Francisco Ricardo Bezerra; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. Sensemaking e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. **O&S** - Salvador, v.19 - n.61, p. 253-275 - Abril/Junho – 2012.

MONTEIRO, Diego; AZARITE, Ricardo. **Monitoramento e métricas de mídias sociais: do estagiário ao CEO**. DVS Editora: São Paulo, 2012.

MOREIRA, Nicolay. Skype divulga o número de usuários no Brasil. Leia já, 10 abr, 2013. Disponível em: <<http://www.leiaja.com/tecnologia/2013/skype-divulga-o-numero-de-usuarios-no-brasil/>>. Acesso em mai. 2013.

MORIONES, Alberto Bayo; LÓPEZ, Fernando Lera. A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. **Technovation**, n.27, p. 352-366, 2007.

NAGLE, Tadhg; POPE, Andrew (2013) Understanding social media business value, a prerequisite for social media selection, **Journal of Decision Systems**, 22:4, 283-297, DOI: 10.1080/12460125.2014.846543

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. 1ª ed. [S.I.]. 2004.

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. 2ª ed. [S.I.]. 2005.

_____. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. 3ª ed. [S.I.]. 2004.

OLIVEIRA, Marlene e BERTUCCI, Maria da Graça E. de S. A pequena e a média empresa e a gestão da informação. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jul./dez. 2003.

OLIVEIRA, Fátima Bayama de (Org.). **Tecnologia da Informação e da Comunicação: a busca de uma visão ampla e estruturada.** São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Seção Notícias.** O trabalho é a principal via pela qual os frutos do desenvolvimento podem chegar até as pessoas. Disponível em: <http://www.ilo.org/brasil/not%20%C3%ADcias/WCMS_336468/lang--pt/index.htm>. Acesso em: abr. 2015.

PACHECO, Ana Paula Reusing; SALLES, Bertholdo Werner; GARCIA, Marcos Antônio; POSSSAMAI, Osmar. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica.** Disponível em: <<http://issbrasil.usp.br/issbrasil/pdfs2/ana.pdf>> Acesso em: 16 jun. 2015.

PARAMESWARAN, Manoj; WHINSTON, Andrew B. Research Issues in Social Computing. **Journal of the Association for Information Systems**, v.8, p. 336-350, jun. 2007.

PETERS, Kay; CHEN, Yubo; KAPLAN, Andreas M.; OGNIBENI, Björn e PAUWELS, Koen. Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media. **Journal of Interactive Marketing** n.27, p. 281–298. 2013.

PREVIDELLI, Amanda. Ministério para pequenas empresas é raridade no mundo. **Exame.com**, Brasil, 01 Abr 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/brasil-e-pioneiro-ao-criar-pasta-exclusiva-para-pequenas-emp>>. Acesso em mar. 2013.

RADAS, Sonja; BOZIC, Ljiljana. The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. **Technovation**. n. 29, p. 438–450. 2009.

RAMADANI, Veland; GËRGURI, Shqipe; REXHEPI, Gadaf; ABDULI, Selajdin. Innovation and Economic Development: The Case of FYR of Macedonia (in English). **Journal of Balkan and Near Eastern Studies**, v. 15, n. 3, p. 324–345. 2013.

RAZMERITA, Liana; KIRCHNER, Kathrin; NABETH, Thierry. Social Media in Organizations: Leveraging Personal and Collective Knowledge Processes. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, n. 24, p.74–93, 2014.

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

REZENDE, Alcides Denes. **Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática.** Paraná: Editora Atlas, 2007.

RIVERA, Jorge Miguel Carrillo Rivera. An ex-post comparative analysis of SME formation in Brazil and Mexico. **International Journal of Emerging Markets**, v. 2, n. 2, p. 144-165. 2007.

RODRIGUES, Ivete; BARBIERI, José Carlos. A emergência da Tecnologia Social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n.6, p.1069-1094. Nov./Dez. 2008.

SANTOS, Andrea Pinheiro dos; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Desafios da mobilidade corporativa para a gestão da informação e do conhecimento. **Informação & Sociedade: Est.**, João Pessoa, v.21, n.2, p. 49-61, maio/ago. 2011.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. Editora Nova Cultural: São Paulo, 1997.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Seção: **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/166-produtos-online/legislacao/publicacoes/artigos/6832-pelga/>>. Acesso em: fev. 2015.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena.pdf>>. Acesso em: abr. 2014.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (2015a). **Seção: Quem são os pequenos negócios?** Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5>. Acesso em: fev. 2015.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (2015b). **Seção: Leis**. Santa Catarina, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: fev. 2015.

SEBRAE/CNI - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa e Confederação Nacional da Indústria, 2015. Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. **Seção: Histórico da Lei Geral**. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br>>. Acesso em: fev. 2015.

SOARES, Sergio Arreguy; BORGES, Admir. A Mídia e suas Perspectivas no Contexto da Propaganda e da Comunicação Mercadológica. **E-COM**, Belo Horizonte, v.2, n.2, nov 2008.

SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Seção: **TIC Brasileira**. Disponível em: <<http://www.softex.br/ti-brasileira/>>. Acesso em: nov. 2013.

SOUZA, José Henrique; MACHADO, Lindinalva Candida; OLIVEIRA, Cilene Aparecida Silva. As origens da pequena empresa na Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.53-65, 2007.

STOJANOVA, T.; SUZIC, N.; ORCIK, A. Implementation of Mass Customization Tools in Small and Medium Enterprises. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 3, n. 4, p. 253-260. 2012.

SVENSSON, C.; BARFORD, A.. Limits and opportunities in mass customization for "build to order" SMEs. **Computers in Industry**, v. 49, n. 1, p. 77-89. 2002.

TAMBUNAN, Tulus. SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: The Indonesian story. **Journal of International Entrepreneurship**. n. 6, p.147–167. 2008.

TARUTÊ, Asta; GATAUTIS, Rimantas. ICT impacts on SMEs performance. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, n. 110, p. 1218-1225, 2014.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 1, n.2, p.177-201, jul.dez/2003.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação – A Economia da Tecnologia no Brasil**. Elsevier Editora Ltda, RJ, 2011.

TOMLINSON, Philip R.; FAI, Felicia M.. The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. **Int. J. Production Economics**. n. 141, p. 316–326. 2013.

TVCNC. Confederação Nacional do Comércio. **O papel econômico e social das MPEs**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=w-z18hPrTH0>>. Acesso em: jan. 2015.

VACCARO, Guilherme Luís Roehé; MORAES, Carlos Alberto Mendes; RICHTER, Cristiano; SCHERRER, Tomás. **O Processo de Inovação em Tríplice Hélice: uma Análise de Casos da Coréia do Sul**. Porto Alegre, RS, 2011.

VELO, Atila. **A (quase) resumida história das mídias sociais. Campanha Digital**, 15 dez, 2010. Disponível em: <<http://campanhadigital.net.br/2010/12/15/a-historia-das-midias-sociais/>>. Acesso em mai. 2013.

WEGNER, Douglas; MISOCKSKY, Maria Ceci. Avaliação de desempenho de redes de Pequenas empresas: contribuições da Abordagem da produção de sentido. **O&S - Salvador**, v.17 - n.53, p. 345-361 - Abril/Junho – 2010.

WOOD Jr, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.3. São Paulo, Jul/Set. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUPPO, C. M. Defining ICT in a boundaryless world: the development of a working hierarchy. **International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)**. v.4, n.3, August 2012.

6 APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA A CAMPO



Informações sobre o questionário para pesquisa a campo

Pesquisa	: Aspectos da adoção de tecnologias da informação e comunicação em micro e pequenas empresas de base tecnológica.
Objetivo	: Investigar a utilização mídias sociais nos processos organizacionais das MPEs buscando responder se: os empresários as conhecem, as utilizam e se são capazes de perceber estratégias de inovação com base nestes recursos.
Mestranda	: Jeanne Louize Emygdio
Orientadora	: Profa. Dra. Adriana Prest Mattedi

CONCEITOS QUE FUNDAMENTAM A PESQUISA

- Microempresa:** Empresas que apresentam um faturamento bruto anual de até R\$ 360.000,00 (BRASIL, 2006), ou até 19 pessoas ocupadas no setor de indústria, ou até 9 pessoas ocupadas nos setores de comércio e serviços (GARÓFALO, 1999).
- Pequena Empresa:** Empresas que apresentam um faturamento bruto anual de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00 inclusive (BRASIL, 1999), ou entre 20 e 99 pessoas ocupadas no setor de indústria, ou entre 10 e 49 pessoas ocupadas nos setores de comércio e serviços (GARÓFALO, 1999).
- Rede Social:** é uma comunidade ou rede de pessoas que, não estando limitadas a uma estrutura ou meio (mídia), compartilham ideias, valores e interesses (por exemplo: um produto, uma ideologia, etc.) (MARTELETO, 2001). As informações nas redes sociais são filtradas e recorrentemente repassadas entre seus membros. A partir do debate e discussão de ideias durante as conversações os membros das redes sociais geram a possibilidade de novas formas de organização social baseadas em interesses das coletividades (RECUERO, 2009).
- Mídia Social:** Originando-se do latim, a palavra mídia significa “meio”. Associada ao termo “Social” origina novo termo, o “Meio Social”, ou, o meio (ferramenta) que uma determinada Rede Social utiliza para se comunicar. Para esta pesquisa, organizamos as mídias sociais em 3 grupos: Ferramentas sociais de colaboração (todas as que permitem reunião de grupos de pessoas para execução de atividades que envolvam todos os *stakeholders*⁴⁹ das empresas), Redes Sociais (Facebook, Skype, Twitter, LinkedIn, WhatsApp, etc.) e Próprias (criadas pela própria empresa).
- Inovação:** Introdução de um novo produto ou de um novo tipo de produto; introdução de um novo método de produção, podendo consistir numa nova maneira de comercializar determinado produto; abertura de um novo mercado; obtenção de uma nova fonte de matérias-primas ou bens semimanufaturados; e reorganização de qualquer setor da

⁴⁹ O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.



indústria, mediante a obtenção ou a quebra de uma posição monopolística (SCHUMPETER,1997).

Informações sobre as áreas de atividade selecionadas para a pesquisa

Este questionário aplica-se às empresas que tenham como atividade (principal ou secundária) os serviços de tecnologia da informação e comunicação, isto é, às empresas cuja receita bruta advinha no todo ou em parte das atividades descritas a seguir:

Áreas do CNAE 2.0:

6201-5 Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda

Esta classe compreende:

- o desenvolvimento de sistemas para atender às necessidades do cliente, ou seja, as atividades voltadas para a definição dos módulos, especificações funcionais internas, tipos de relatórios e testes de avaliação do desempenho;
- a programação com o uso de ferramentas e de linguagens de programação;
- o fornecimento de documentação de programas de informática desenvolvidos sob encomenda;
- o desenho de páginas para a *internet* (*web design*);
- o desenvolvimento de projetos e modelagem de banco de dados sob encomenda.

Esta classe não compreende:

- o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis (62.02-3);
- o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis (62.03-1);
- os serviços de customização dos programas de computador (62.04-0).

6202-3 Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis

Esta classe compreende:

- o desenvolvimento de sistemas ou programas de computador (software) que permitem a realização de customizações (adaptações às necessidades específicas de um cliente ou mercado particular);
- o licenciamento ou a outorga de autorização de uso dos programas de informática (software) customizáveis; este licenciamento é frequentemente obtido através da própria empresa que os desenvolveu ou de seus representantes.

Esta classe não compreende:

- a produção de programas de computador sob encomenda (62.01-5);
- o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis (62.03-0);
- os serviços de customização dos programas de computador (62.04-0).

6203-1 Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis

Esta classe compreende:

- o desenvolvimento de sistemas ou programas de computador (software) que não permitem customizações (adaptações às necessidades específicas de um cliente ou mercado particular). Esses programas são, em geral, adquiridos no comércio, embora possam ser também obtidos



Universidade Federal de Itajubá
Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade

diretamente da empresa que os desenvolveu ou através de seus distribuidores e representantes, como, por exemplo:

- - sistemas operacionais
- - aplicativos para empresas e para outras finalidades
- - jogos de computador para todas as plataformas
- o licenciamento ou a outorga de autorização de uso dos programas de informática (software) não-customizáveis;
- os distribuidores autorizados de programas de computador não-customizáveis, que são responsáveis pela concessão e regularização de licenças para uso, treinamento, etc.

Esta classe não compreende:

- a reprodução de programas de computador em qualquer suporte (18.30-0);
- o comércio varejista de programas de computador não-customizáveis (47.51-2);
- o desenvolvimento e elaboração de programas de computador sob encomenda (62.01-5);
- o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis (62.02-3);
- o acesso a programas de computador pela *internet* (63.19-4).



QUESTIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ENTREVISTADA

Razão Social:			
CNPJ:		Ano de início de operação:	
CNAE	<input type="checkbox"/> 6201-5	<input type="checkbox"/> 6202-3	<input type="checkbox"/> 6203-1
Cidade:	<input type="checkbox"/> Itajubá	<input type="checkbox"/> Sta. Rita Sapucaí	
Porte:	<input type="checkbox"/> Microempresa <input type="checkbox"/> Pequena empresa		
Número de funcionários:		Número de funcionários que utilizam mídias sociais:	

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	
Idade:	
Cargo:	
Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Graduado <input type="checkbox"/> Pós-Graduado <input type="checkbox"/> Mestre <input type="checkbox"/> Doutor
Telefone:	
Email:	
Data da entrevista:	

VISÃO EMPRESARIAL SOBRE AS MÍDIAS SOCIAIS

1. A empresa conhece Mídias Sociais? [] Sim [] Não
2. A empresa adota Mídias Sociais? [] Sim [] Não
3. **Se sim (Se a empresa adota Mídias Sociais):**
 - 3.1. Houve planejamento para a adoção? [] Sim [] Não
 - 3.2. Houve capacitação para a adoção? [] Sim [] Não
 - 3.3. **Motivos da adoção (selecionar quantos quiser):**

3.3.1. [] Acompanha tendências	3.3.5. [] Casos de sucesso
3.3.2. [] Concorrência já utiliza	3.3.6. [] Outros
3.3.3. [] Atualização profissional	_____
3.3.4. [] Estratégia de inovação	_____
 - 3.4. **Objetivos nas mídias sociais (selecionar quantos quiser):**

3.4.1. [] Aumentar reputação da marca	3.4.5. [] Aumentar as vendas
3.4.2. [] Gerar marketing boca-a-boca	3.4.6. [] Inovar o modelo de negócios
3.4.3. [] Criar vantagem competitiva	3.4.7. [] Trazer ideias de fora
3.4.4. [] Aumentar fidelidade cliente	



- 3.4.8. Melhorar relacionamento com parceiros de negócio
3.4.9. Potencializar o sucesso de novos produtos
3.4.10. Melhorar qualidade de suporte ao cliente
3.4.11. Outros

3.5. Quais mídias sociais são utilizadas?

Ferramentas sociais de colaboração

- Blogs e Microblogs (Blogger, WordPress, Twitter)
 Wikis (Wikipedia, Wikispace)
 Pictures (Flick, Instagram, PInterest)
 Audio e Vídeo (Youtube, Podcasts)
 Outras

Redes Sociais

- Facebook - LinkedIn - Google+ - Skype - Whatsapp

Própria

- Portal próprio - Sistema integrado ao ambiente - Fórum
 - Wiki - Blogs - E-mail

3.6. Critérios para escolha das mídias sociais em uso:

- 3.6.1. Objetivo da mídia social
3.6.2. Alcance (popularidade)
3.6.3. Recursos oferecidos
3.6.4. Outros

3.7. Processos organizacionais realizados com envolvimento no todo ou em partes nas mídias sociais por tipo de utilização, sendo:

[1] Publicação	[2] Interação/Relacionamento	[3] Alinhamento organizacional
<input type="checkbox"/> Marketing/Relacionamento	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	
<input type="checkbox"/> Produção (TI)	<input type="checkbox"/> Concorrência	
<input type="checkbox"/> Fornecedores	<input type="checkbox"/> Finanças	

3.8. De acordo com os processos organizacionais identificados na questão anterior, analise se é possível perceber a influência do uso das mídias sociais, sobre as questões a seguir.

Considere, onde houver: (A) Antes do uso das Mídias Sociais (B) Depois do uso das Mídias Sociais
- Intervalo de 2 anos

Marketing/Relacionamento:

Valor do investimento em marketing:

(A) R\$ _____ (B) R\$ _____ [OU]
Foi possível perceber _____% de aumento ou _____% de redução?

Número de contatos pessoais com clientes ao ano:

(A) _____ clientes Foi possível perceber _____% de aumento ou
(B) _____ clientes _____% de diminuição no ncpcc após o uso das mídias?

Total de Clientes ativos:

(A) _____ clientes Foi possível perceber _____% de aumento ou
(B) _____ clientes _____% de diminuição no tca após o uso das mídias?



Recursos Humanos:

Qual o número de pessoas ocupadas?

Informar (A) ou (B):

- Até 09 pessoas ocupadas Até 19 pessoas ocupadas
 Entre 20 e 99 pessoas ocupadas Entre 10 e 49 pessoas ocupadas

Total de horas dedicadas ao treinamento dos funcionários:

- (A) _____ horas _____ % de aumento
(B) _____ horas _____ % de diminuição

Total de horas trabalhadas pelos funcionários:

- (A) _____ horas _____ % de aumento
(B) _____ horas _____ % de diminuição

Finanças:

Faturamento bruto real anual da empresa com relação ao uso das Mídias Sociais:

Informar (A) ou (B):

- () Até R\$ 244.000 (micro) () De R\$ 244.001 a 1.200.000 (pequena)
() Mais de R\$ 1.200.000

Lucro Líquido (Faturamento Bruto Real – Total Geral das Despesas)?

- (A) R\$ _____ _____ % de aumento
(B) R\$ _____ _____ % de diminuição

Faturamento por novos produtos (Para cálculo do Índice de Inovação):

- (A) R\$ _____ Foi possível perceber _____ % de aumento ou
(B) R\$ _____ _____ % de diminuição no fnp após uso das mídias?

Total do ativo:

- (A) R\$ _____ _____ % de aumento
(B) R\$ _____ _____ % de diminuição

3.9. Para as questões 3.9.1 a 3.9.4 considere:

- [1] Irrelevante [2] Péssimo impacto [3] Baixo impacto
[4] Médio impacto [5] Alto impacto [6] Essencial

3.9.1. Para as inovações provenientes da adoção de mídias sociais nos últimos 2 anos, avalie o impacto da imersão:

- Introdução de novo produto
 Introdução de novo método de produção
 Abertura de um novo mercado
 Obtenção de uma nova fonte de matéria-prima
 Reorganização de qualquer setor da indústria (quebra de monopólio)

- 3.9.2. - Qual a sua percepção em relação ao uso das mídias e redes sociais no seu negócio?
- 3.9.3. - Qual a sua perspectiva futura em relação ao uso das mídias e redes sociais no seu negócio?
- 3.9.4. - Qual a intensidade do uso das mídias sociais no seu negócio?

3.10. Por ordem de importância, atribuir notas de 1 (mais importante) a 8 (menos importante) para as ações nas mídias sociais que despertam maior interesse:

- Ações de marketing e divulgação de produtos ou serviços
- Monitoramento da marca ou mercado
- Suporte ao cliente, fornecedores ou parceiros de negócios
- Vendas ou captura de oportunidades
- Gestão do conhecimento
- Desenvolvimento de produtos ou inovação por meio de colaboração
- Identificação de talentos para contratação
- Integração interna ou suporte a equipes
- Outras

3.11-a Selecione as Métricas de monitoramento utilizadas:

- Alcance (número de seguidores, fãs, usuários)
- Engajamento (Compartilhamento, comentários, retweets, interações em posts)
- Timing (período de maior atividade da comunidade em torno da mídia social)
- Taxa de retorno (revisitas ao site)
- Influência
- Sentimento (Tom e teor de conversações em torno de um tópico ou item)
- Tendências (Tópicos e contexto das conversas sobre você, sua competitividade e seu nicho)

3.11-b Se não utiliza métricas de monitoramento, indique por ordem de importância os motivos, sendo 1, mais importante e 4, menos importante:

- Custo elevado Não há pessoa capacitada para tal
- Falta de tempo Inexistência de estratégias da empresa para este fim
- Desconhecimento de tecnologias e métricas para este fim

3.12 Deseja acrescentar algo sobre o uso de mídias sociais e redes sociais virtuais na empresa que tenha sido abordado no questionário.

3. **Se não (A empresa não adota Mídias Sociais):**

3.1. Quais as principais barreiras para a utilização das mídias sociais?

- Não aplicável ao negócio da empresa
- Dificuldade para mensurar e monitorar os benefícios
- Falta de adequação à cultura da empresa
- Não há cobertura de *internet* banda larga na região
- Preocupação com segurança
- Falta de tempo/pessoas/conhecimento para gerenciar mídias sociais
- Dificuldade para fazer com que as pessoas participem (atração de usuários)
- Dificuldade para fazer com que as pessoas continuem usando e se relacionando
- Considera os investimentos para uso e manutenção muito altos
- Outro motivo:

3.2 Deseja acrescentar algo sobre o uso de mídias sociais na empresa que não tenha sido abordado no questionário?

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES POR SETOR

(a serem respondidas pelos colaboradores que trabalham diretamente com as Mídias Sociais)

QUESTÕES PARA DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS PELAS MPES <<ATIVIDADES COM FORNECEDORES>>						
Tarefas específicas por atividade	DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO					
	Mídia social utilizada a ser considerada para cada macro atividade: (1) Facebook (2) Twitter (3) LinkedIn (4)Skype (5) WhatsApp (6) Youtube (7) Própria (8) Outro					Terceirizado?
	Mídia(s)	Tempo (anos)	Nº Funcionários que utilizam	Nº Funcionários capacitados		
Relacionamento com Fornecedores						

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES COM FORNECEDORES NAS MÍDIAS SOCIAIS

1) Como a empresa utiliza as mídias sociais no relacionamento com seus fornecedores?

- Monitoramento da qualidade dos serviços prestados/produtos oferecidos
- Monitoramento da legitimidade da empresa fornecedora percebida nas mídias
- Monitoramento do tempo de entrega
- Acompanhamento do lançamento de novos produtos/serviços
- Comparação entre produtos/serviços de outros fornecedores
- Participação em redes sociais virtuais relacionadas
- Outros _____

QUESTÕES PARA DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS PELAS MPES <<ATIVIDADES COM CLIENTES>>						
Tarefas específicas por atividade	DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO					
	Mídia social utilizada a ser considerada para cada macro atividade: (1) Facebook (2) Twitter (3) LinkedIn (4)Skype (5) WhatsApp (6) Youtube (7) Própria (8) Outro					Terceirizado?
	Mídia(s)	Tempo (anos)	Nº Funcionários que utilizam	Nº Funcionários capacitados		
Marketing						
Vendas						
Relacionamento						
Jurídico						
Legitimidade da empresa						

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES COM CLIENTES NAS MÍDIAS SOCIAIS

1. Como a empresa utiliza as mídias sociais para suas ações de marketing?

- Monitoramento do público-alvo atual Monitoramento do engajamento
- Percepção de novos nichos de mercado para elaboração de ações estratégicas
- Outros _____

2. Como a empresa utiliza as mídias sociais para suas ações de vendas?

- Acompanhamento *online* do pedido de compra Interligação com transportadoras
- Interligação com sites de pgmts *online*/redes bancárias oferecendo retorno *online* aos clientes
- Outros _____

3. De que forma a empresa utiliza as mídias sociais para relacionar-se com seus clientes?

- Monitoramento da legitimidade da empresa percebida nas mídias
- Monitoramento da qualidade do atendimento Monitoramento das requisições do consumidor

- Pesquisa de satisfação dos clientes Realização de ações de esclarecimentos
 Realinhamento do “desenho organizacional” Participação em redes sociais virtuais relacionadas
 Outros _____

QUESTÕES PARA DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS PELAS MPES

<< ATIVIDADES RELACIONADAS AOS CONCORRENTES >>

Tarefas específicas por atividade	DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO				Terceirizado?
	Mídia social utilizada a ser considerada para cada macro atividade: (1) Facebook (2) Twitter (3) LinkedIn (4) Skype (5) WhatsApp (6) Youtube (7) Própria (8) Outro				
	Mídia(s)	Tempo (anos)	Nº Funcionários que utilizam	Nº Funcionários capacitados	
Direta					
Monitoramento (tendências de mercado/ monitoramento do ambiente)					

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE CONCORRÊNCIA NAS MÍDIAS SOCIAIS

- 1. De que forma o uso das mídias sociais contribuem para a capacidade competitiva da empresa?**
- Concorrência direta a partir do monitoramento do movimento do mercado e do público alvo.
 Monitoramento de ação do concorrente
 Participação em redes sociais virtuais relacionadas
 Outros _____

QUESTÕES PARA DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS PELAS MPES

<< ATIVIDADES RELACIONADAS AOS RECURSOS HUMANOS >>

Tarefas específicas por atividade	DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO				Terceirizado?
	Mídia social utilizada a ser considerada para cada macro atividade: (1) Facebook (2) Twitter (3) LinkedIn (4) Skype (5) WhatsApp (6) Youtube (7) Própria (8) Outro				
	Mídia(s)	Tempo (anos)	Nº Funcionários que utilizam	Nº Funcionários capacitados	
Contratação					
Capacitação					
Gestão de talentos					
Monitoramento dos colaboradores nas mídias sociais					

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS NAS MÍDIAS SOCIAIS

- 1. De que forma o uso das mídias sociais contribuem para o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa?**
- Redução do custo das capacitações
 Participação em redes de conhecimento específico e grupos de discussões relativos
 Melhoria na qualidade das contratações a partir de imersão em redes sociais profissionais
 Divulgação de vagas de trabalho e recebimento de currículos *online*
 Entrevistas remotas
 Monitoramento da ação dos colaboradores nas mídias sociais
 Participação em redes sociais virtuais relacionadas
 Outros _____

**QUESTÕES PARA DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS
PELAS MPES
<<ATIVIDADES DE PRODUÇÃO>>**

Tarefas específicas por atividade	DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO				
	Mídia social utilizada a ser considerada para cada macro atividade: (1) Facebook (2) Twitter (3) LinkedIn (4) Skype (5) WhatsApp (6) Youtube (7) Própria (8) Outro				Terceirizado?
	Mídia(s)	Tempo (anos)	Nº Funcionários que utilizam	Nº Funcionários capacitados	
Desenvolvimento colaborativo de sistemas					
Desenvolvimento colaborativo de documentação					
Reuniões com <i>stakeholders</i>					
Alimentação de repositório de aplicações					
Canais de treinamento (EaD)					
Canais de suporte					
Gestão do conhecimento					

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE PRODUÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS

1. Foi possível perceber influência do uso das mídias sociais nos processos produtivos da empresa? De que forma?

**QUESTÕES PARA DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS
PELAS MPES
<<ATIVIDADES DE FINANÇAS>>**

Tarefas específicas por atividade	DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO				
	Mídia social utilizada a ser considerada para cada macro atividade: (1) Facebook (2) Twitter (3) LinkedIn (4) Skype (5) WhatsApp (6) Youtube (7) Própria (8) Outro				Terceirizado?
	Mídia(s)	Tempo (anos)	Nº Funcionários que utilizam	Nº Funcionários capacitados	

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE FINANÇAS NAS MÍDIAS SOCIAIS

1. Foi possível perceber influência do uso das mídias sociais nos processos financeiros da empresa? De que forma?

QUESTÕES PARA DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS PELAS MPES <<ATIVIDADES DE TIC>>					
Tarefas específicas por atividade	DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO				Terceirizado?
	Mídia social utilizada a ser considerada para cada macro atividade: (1) Facebook (2) Twitter (3) LinkedIn (4) Skype (5) WhatsApp (6) Youtube (7) Própria (8) Outro				
	Mídia(s)	Tempo (anos)	Nº Funcionários que utilizam	Nº Funcionários capacitados	
Monitoramento da segurança					
DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE TIC NAS MÍDIAS SOCIAIS					
1. Foi possível perceber influência do uso das mídias sociais nas ações de monitoramento de segurança executadas pela área de TIC da empresa? De que forma? <input type="checkbox"/> Acesso a procedimentos/expertise para elaboração de Políticas/Procedimentos de segurança <input type="checkbox"/> Monitoramento dos acessos a portal e mídias sociais a partir de ferramentas nativas às mídias sociais <input type="checkbox"/> Participação em redes sociais virtuais relacionadas? <input type="checkbox"/> Outros _____					

QUESTÕES PARA DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS PELAS MPES <<ATIVIDADES DE MONITORAMENTO>>					
Tarefas específicas por atividade	DETALHAMENTO DA UTILIZAÇÃO				Terceirizado?
	Mídia social utilizada a ser considerada para cada macro atividade: (1) Facebook (2) Twitter (3) LinkedIn (4) Skype (5) WhatsApp (6) Youtube (7) Própria (8) Outro				
	Mídia	Tempo (anos)	Nº Funcionários que utilizam	Nº Funcionários capacitados	
Legislação					
Políticas Públicas					
DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES DE MONITORAMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS					
1. Foi possível perceber influência do uso das mídias sociais nas ações de monitoramento do macroambiente? De que forma?					

APÊNDICE B – MÍDIAS SOCIAIS, RELATO CRONOLÓGICO

Este levantamento cronológico baseou-se em Velo (2010) e Lopes (2012), salvo quando justificado em contrário.

Bulletin Board System (BBS): surgiram antes, entre o final da década de 1970 e começo da década de 1990. Esses sistemas rodavam em um servidor que recebia algumas conexões via linha telefônica. Permitia aos usuários efetuar *download* e *upload* de arquivos, trocar mensagens com os outros usuários, participar de fóruns, ler notícias e utilizar os jogos disponíveis. Entretanto, esses sistemas não possuíam modelo de negócio sustentável e não eram de fácil utilização como são as mídias sociais de hoje. Seu formato de interação entre os usuários coloca os BBS nos primórdios dessa história.

Sistemas Usenet: surgiram no final da década de 1970 e permitiam que seus usuários compartilhassem artigos ou posts em grupos de notícias. Ao contrário dos BBSs e fóruns, os Usenets não utilizavam servidores centralizados. Eles deram origem aos primeiros leitores de notícias, precursores dos *feeds* RSS atuais.

Fóruns, *Internet Relay Chat (IRC)* e I Seek You (ICQ): surgiram no começo dos anos 1990 e superaram o espaço antes ocupado pelos BBS e a Usenet. A inovação ocorreu na possibilidade de troca de mensagens instantâneas, criando grandes comunidades de usuários, principalmente no IRC, que tinha *heavy users* compartilhando links, notícias e arquivos com pessoas de todo o mundo – como acontece no Twitter hoje. O ICQ foi o primeiro comunicador instantâneo de relevância global. Pode-se considerar que estas ferramentas constituíram as primeiras mídias sociais da história e proporcionaram o surgimento das primeiras redes sociais virtuais.

Os compartilhadores de arquivos (*peer-to-peer*), como o Napster, também nasceram com características sociais e, além de permitir a multiplicação de arquivos e gerar um grande debate sobre direitos autorais, refletiram a tendência de sociabilização pela *internet*. Nos últimos anos, o *The Pirate Bay* ganhou uma grande comunidade mundial e sua influência chegou a criar partidos políticos em alguns países.

Na sequência, diversos outros “serviços *online*” surgiram, como o Prodigy, o CompuServe e o Genie, que popularizaram os espaços para se conhecer novas pessoas, e realizar discussões, os *chats*.

Em 1983 surgiu o primeiro navegador de *internet*, o Mosaic e o primeiro hospedeiro de *sites*, o GeoCities, que trabalhava a ideia de *sites* como cidades. O Mosaic foi o responsável por ‘abrir’ a *internet* para o público.

Classmates: surgiu em 1995 com público bastante específico, e o objetivo de permitir o reencontro de antigos conhecidos de escola. Existe até hoje com penetração em alguns países europeus como Alemanha e Suécia.

Six Degrees: surgiu em 1997 e foi a primeira mídia social generalista que permitia a criação de perfis e manutenção de rede de contatos, chegando quase a um milhão de usuários. Foi retirada do ar em 2001.

Slashdot: o pai do *social bookmarks* (links favoritos compartilhados socialmente) surgiu em 1997 como um diretório de notícias *nerds* enviadas pelos usuários, que podiam votar positivamente (+1) ou negativamente (-1) nas notícias, destacando o conteúdo mais recomendado.

AsianAve: surgiu em 1997, dirigida aos descendentes de asiáticos nos Estados Unidos.

AOLim: AOL Instant Messenger, criado em 1997, permitia compartilhamento de arquivos e conversas multiusuários.

Friends Reunited: surgiu em 1998 como a primeira rede social global, criada na Inglaterra, logo se espalhou pelo Reino Unido e pela Europa. Depois de ser comprado, revendido e desativado, foi relançado como banco de memórias.

BlackPlanet: surgiu em 1999, dirigida aos negros dos Estados Unidos.

LiveJournal: surgiu em 1999 como uma rede social de *blogs*, com diversos recursos de interação entre seus usuários.

Blogger: surgiu em agosto de 1999 ajudando a popularizar os *blogs* pessoais por todo o mundo, foi comprado pelo Google em 2003.

DeviantArt: surgiu em 2000 como uma comunidade para artistas gráficos e fotógrafos interagirem e compartilharem suas obras.

Mixi: mídia social japonesa que surgiu em 2000 e é a mais popular no Japão até hoje. Além de perfis, os usuários também contam com diários virtuais, mensagens e comunidades.

MiGente: surgiu em 2000, dirigida aos latinos dos Estados Unidos.

Mídias Sociais do novo milênio:

Wikipedia: criada janeiro de 2001, representou o maior projeto colaborativo de todos os tempos, a enciclopédia digital em que qualquer pessoa pode colaborar. Este projeto definiu o modelo wiki – base digital de conhecimento criado e mantido coletivamente, com páginas interligadas e fáceis de editar.

Friendster: frequentemente mencionada como a primeira mídia social, surgiu apenas em março de 2002, mas com uma plataforma moderna e inovadora em recursos sociais. Cerca de 90% dos 90 milhões de usuários registrados atualmente são da Ásia. Seu objetivo inicial era aumentar a rede de contatos das pessoas por meio de amigos conhecidos na vida real – os amigos dos seus amigos.

Fotolog: surgiu em abril de 2002 gerando um grande movimento mundial de compartilhamento de fotos por meio dos *flogs* (*blogs* de fotos) pessoais.

Metacafe: surgiu em julho de 2002, foi provavelmente o primeiro *site* a permitir o compartilhamento social de vídeos.

Last.fm: surgiu em 2002, permitindo aos usuários personalizar suas rádios, conhecer novas músicas, interagir e comparar seus gostos musicais.

iVox: surgiu aproximadamente em 2002 e possibilitava o compartilhamento de opiniões sobre produtos, serviços, entretenimento (filmes, livros, etc.) e muitas outras coisas. Teve uma comunidade muito forte, mas hoje não demonstra grande relevância.

Skype: MSN, Skype: são as precursoras das mídias sociais conhecidas atualmente. Muito utilizadas pela facilidade de interação através de *chats online* e a possibilidade de estabelecer comunicação através de vídeos com áudio. O Skype, criado em 2003, tem como objetivo a exploração comercial de ligações através da *internet*, atualmente é gerido pela Microsoft. Já o MSN, criado em 1999 e também administrado pela Microsoft, é um portal de compartilhamento de dados que inclui e-mails, notícias, e inclusive acesso às redes sociais atuais. Segundo Moreira (2013), o Skype divulgou os números dos usuários do serviço no

Brasil, através do ComScore, empresa especializada em consultoria para *internet*. Cerca de 17,6 milhões de brasileiros utilizam o serviço, o que representa 6,2% dos usuários de todo o mundo, que chegam a 280 milhões. A inserção no mercado brasileiro é de 24,4%, de acordo com a empresa. No ano de 2014, a Microsoft, que é dona do serviço migrou os usuários do Live Messenger, o MSN, para o Skype e encerrou as atividades naquela mídia.

LinkedIn: criado em maio de 2003 com foco na criação e manutenção de redes sociais profissionais e de negócios, onde o perfil do usuário assemelha-se a um currículo. Promoveu a virtualização dos antigos eventos de “*networking*” e alcançou a marca de 150 milhões de usuários em 2012.

Hi5: surgiu em junho de 2003 e foi o precursor dos recursos de privacidade atualmente encontrados no Facebook, com a possibilidade de escolher compartilhar seu conteúdo com amigos, amigos dos amigos e um terceiro nível, amigos dos amigos dos amigos.

Myspace: É um ambiente conectado à rede, visando à geração Y, e tem por finalidade explorar a interação entre pessoas através do entretenimento, disponibilizando canais de músicas, informações sobre celebridades, aplicativos, etc. Foi desenvolvido por Chris De Wolfe e Tom Anderson, em 2003, chegou a ser a mídia social mais popular dos EUA em 2006, mas tem perdido popularidade e relevância nos últimos anos em função do Facebook. Entretanto, ainda é popular entre fãs e artistas independentes.

Delicious: surgiu em setembro de 2003 e além de permitir o *social bookmarking* de notícias, como no Slashdot, também recebia links de páginas estáticas.

Orkut: em janeiro de 2004 surgiu o Orkut, criado por um engenheiro de *software* turco do Google – Orkut Büyükkökten. Essa mídia social nunca se tornou popular nos EUA, mas conquistou grande parte do público no Oriente. É uma comunidade *online* acessada através da criação de uma conta que tem por finalidade estimular o convívio social em rede e facilitar os processos que envolvem as rotinas das pessoas. Atingiu, em 2012, a marca de 35 milhões de usuários no Brasil e foi desativada em setembro de 2014.

Facebook: Criado em fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg e amigos na Universidade de Harvard, o Facebook nasceu com o objetivo de conectar amigos da universidade, mas acabou se tornando um grande fenômeno da *internet* (VELO, 2010). Possui

plataforma de fácil interação, possibilitando recursos como compartilhamento de imagens, vídeos, arquivos, espaço para bate papo entre os usuários, que interagem instantaneamente. Uma de suas características marcantes é a integração com o ambiente mobile que permite dobrar o número de interações e visualizações de postagens para os usuários desta modalidade (CORGOSINHO, 2012). Seus usuários buscam interatividade de maneira rápida e globalizada, enquadrando-se neste grupo pessoas do mundo inteiro (LOPES, 2012). O total de usuários ativos em mídias sociais no mundo ultrapassou a marca de um bilhão em 2012, sendo o Facebook a mídia social mais popular, chegando a alcançar 90% deste público (LUDEN, 2012). O cenário brasileiro não foge às referências globais e tem o Facebook como rede social mais utilizada, sendo a quarta nação em número de acessos, atrás de países com EUA, Índia e Indonésia. O perfil médio do Facebook, no Brasil, é de mulheres (54%) com faixa etária entre 18 e 24 anos (33%), 206 contatos médios adicionados, e tempo médio de acesso mensal chegando a sete horas (CIRÍACO, 2012).

Flickr: surgido no mesmo mês do Facebook, o Flickr tem o objetivo de ser uma gigantesca comunidade para compartilhamento de fotos organizados em álbuns e coleções.

Multiply: surgiu em março de 2004 com foco no compartilhamento de fotos e vídeos com a rede de contatos dos usuários e conexões de primeiro grau. Com vários recursos, como módulos para músicas, opiniões, receitas, links, calendário, entre outros, o Multiply conta com mais de 11 milhões de usuários e tráfego mensal estimado em 3,5 milhões visitantes únicos.

1grau: criado na mesma época em que surgiam as grandes mídias (julho de 2004) Facebook, Orkut e Multiply, o 1grau foi a primeira experiência com mídia social de muitos brasileiros. Permitia a criação de um perfil com *blog*, fotolog, recados e outros recursos sociais, além de grupos de interesse. Em 2006 foi extinto por não conseguir competir com outras ferramentas similares.

Tagged: surgiu em outubro de 2004, tendo como foco o entretenimento social (jogos, presentes virtuais).

Vimeo: surgiu em novembro de 2004 como canal para compartilhamento de vídeos mais limpo, apenas com conteúdo original e produzido por sua comunidade.

Digg: surgiu em dezembro de 2004 solidificando a cultura do *social bookmarking* nos EUA com seu recurso de votação (similar ao Slashdot), com seus famosos botões Digg (cavar, que leva o link compartilhado para cima) ou Bury (enterrar, que leva o link para baixo).

Bebo: em janeiro de 2005 surgiu essa mídia social generalista, mas com foco na manutenção de *blogs* pelos usuários. Comprada pela AOL em 2008, quase foi desativada em 2010 por causa de sua baixa popularidade.

Youtube: criado em fevereiro de 2005 o compartilhamento social de vídeos se popularizou intensamente pela *internet* e revolucionou o ato de “assistir”, atingindo no ano de 2011 a marca de dois bilhões de vídeos assistidos por dia. Foi comprado pelo Google em 2006 (VELO, 2010).

Ning: surgiu em outubro de 2005 como uma plataforma para a criação de mídias sociais personalizadas por usuários ou empresas em geral, possibilitando o surgimento de milhares de mídias sociais menores e segmentadas.

Dodgeball: lançado em 2005, foi o primeiro serviço a permitir que usuários compartilhassem de onde estão por meio do celular. Comprado pelo Google, encerrou suas atividades em 2009.

Jaiku: foi o primeiro serviço de *microblogging*, surgido em fevereiro de 2006. Permite a criação de um perfil simples para o envio de atualizações de status com até 140 caracteres. Criado na Finlândia foi comprado pelo Google no final de 2007.

Twitter: criado em julho de 2006 tornou-se o principal *microblog* do mundo e um dos mais relevantes canais de comunicação da *internet*. Fundado por Jack Dorsey, Evan Williams e Biz Stone é uma rede que explora a informação em tempo real, através de textos pequenos possibilitando que o usuário interaja a grupos específicos com interesses em comum. Ainda assim é uma rede menos abrangente em termos funcionais, limitando-se a troca de informações através de textos com até 140 caracteres (VELO, 2010). No ano de 2011 atingiu a marca de 65 milhões de tweets diários.

Shelfari: criado em outubro de 2006 com foco em literatura, onde os usuários compartilham livros que estão lendo, montam suas bibliotecas e conversam a respeito dos livros. Mais tarde, surgiria no Brasil o similar Skoob.

Justin.tv e Ustream.tv: ambos criados em março de 2007, são canais que possibilitam aos usuários transmitir vídeo em tempo real pela *internet*.

Gowalla e Brightkite: surgiu em 2007 com o mesmo objetivo do Dodgeball, o compartilhamento de geolocalização, nas quais os usuários utilizam o navegador do celular ou mensagens de texto para fazer “*check-ins*”, ou seja, publicar informações de onde estiverem.

Tumblr: serviço de *blog* mais ágil e simples, o Tumblr surgiu em 2008 e rapidamente ganhou popularidade pela facilidade de uso e recursos sociais nativos. Em 2011 atingiu 1 bilhão de visualizações por mês e 2 milhões de postagens diárias.

Foursquare: do mesmo criador de Dodgeball, o Foursquare surgiu em março de 2009 e disparou como a mais popular mídia social de geolocalização, mesmo tendo poucas diferenças em relação ao Gowalla e o Brightkite.

Chatroulette: surgiu em novembro de 2009 e não sendo exatamente uma mídia social, mas se tornou um fenômeno da *internet* por causa da repercussão nas mídias sociais. É um serviço que simplesmente ativa sua webcam e seleciona outra pessoa de qualquer lugar do mundo, com a *webcam* ativada também, colocando-os frente a frente com vídeo, áudio e chat.

Formspring.me: criado também em novembro de 2009, o serviço permite criar um perfil para receber perguntas e respondê-las. O usuário escolhe se quer receber perguntas anônimas ou apenas de membros cadastrados. Acabou servindo como caderno de enquete digital para as pessoas e como uma espécie de SAC social para as empresas.

WhatsApp: Criado em 2009, atingiu em abril de 2014 a marca de meio bilhão de usuários ativos. Cresceu em poucos meses em países como o Brasil, Índia, México e Rússia. Seus usuários compartilham mais de 700 milhões de fotos e 100 milhões de vídeos diariamente. Foi comprada pela Google em março de 2014. WhatsApp Messenger é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem custo de SMS. Está disponível para iPhone, BlackBerry, Android, Windows Phone, e Nokia, permitindo que esses telefones troquem mensagens entre si! Utiliza o mesmo plano de dados de *internet* que o usuário utiliza para envio de e-mails e navegação, não há custo para enviar mensagens e ficar em contato com outras pessoas. Permite ainda a criação de grupos e o envio de mensagens ilimitadas com imagens, vídeos e áudio.

Instagram: Lançado pela dupla de empresários Kevin Systrom e Yosyp Shvab em outubro de 2010. Inicialmente apenas para dispositivos iOS, o uso do Instagram passou a ser possível também para aparelhos com Android em abril de 2012. Dessa forma, o aplicativo se popularizou e hoje já ultrapassa a marca de 50 milhões usuários. É um aplicativo gratuito para smartphones para tirar fotos, escolher filtros e compartilhar o resultado nas redes sociais. Além dos efeitos, é possível seguir outros usuários no próprio Instagram para visualizar, curtir e comentar nas imagens postadas. Foi comprado pelo Facebook, por US\$ 1 bilhão em abril de 2012, e desde então vem recebendo atualizações que aumentam ainda mais sua integração com a rede de Mark Zuckerberg, como compartilhar *likes* do aplicativo com os *likes* do Facebook (MANSUR, 2012).

Buzz: lançado em 2010 junto ao Gmail pela Google, com funcionalidades similares as do Facebook.

Pinterest e Google+: lançados no ano de 2011 permitem a organização de painéis de interesses. A partir de 2015 passou a permitir postagem de pins com custo definido para repinagem.

No ano de 2011 as redes sociais foram também utilizadas como ferramentas de mobilização política nos movimentos: Primavera Árabe, Toma La Calle, Occupy, Anonimus.

Cowbird: descrita como “a primeira biblioteca pública da experiência humana”, permite que, ao contar suas experiências individuais, os usuários contribuam para um relato maior que retrate o lado humano por trás de grandes eventos. O movimento *Occupy*, por exemplo, já possui 480 histórias relacionadas – todas elas pessoais (GALILEU, 2013). A rede foi lançada em 2012.

APÊNDICE C – MÍDIAS SOCIAIS UTILIZADAS POR ÁREAS
ESTRATÉGICAS

Legenda:

- 1 – [MK] Marketing
- 2 – [RF] Relacionamento com Fornecedores
- 3 – [RC] Relacionamento com Clientes
- 4 – [RJ] Relacionamento Jurídico
- 5 – [VD] Vendas
- 6 – [LG] Legitimidade da empresa nas mídias
- 7 – [MC] Monitoramento da Concorrência
- 8 – [CD] Concorrência Direta
- 9 – [CT] Contratação
- 10 – [TR] Treinamento
- 11 – [MC] Monitoramento dos colaboradores
- 12 – [GR] Gestão de Recursos Humanos
- 13 – [FIN] Finanças
- 14 – [TIC] Tecn. da Informação e Comunicação
- 15 – [MS] Monitoramento da Segurança
- 16 – [DS] Desenv. Colaborativo de Sistemas
- 17 – [DD] Desenv. Colaborativo de Documentação
- 18 – [RS] Reunião com *stakeholders*
- 19 – [CT] Canais de Treinamento
- 20 – [CS] Canais de Suporte
- 21 – [GC] Gestão do Conhecimento
- 22 – [MM] Monitoramento do Macroambiente

7 ANEXOS

ANEXO A – CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS SELECIONADAS PARA A PESQUISA (DETALHAMENTO)

A seguir apresenta-se o detalhamento das áreas do CNAE selecionadas para a pesquisa.

- a) **6201-5 Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda**, o que compreende:
- a.1. O desenvolvimento de sistemas para atender às necessidades do cliente, ou seja, as atividades voltadas para a definição dos módulos, especificações funcionais internas, tipos de relatórios e testes de avaliação do desempenho;
 - a.2. A programação com o uso de ferramentas e de linguagens de programação;
 - a.3. O fornecimento de documentação de programas de informática desenvolvidos sob encomenda;
 - a.4. O desenho de páginas para a *internet* (web design);
 - a.5. O desenvolvimento de projetos e modelagem de banco de dados sob encomenda.
- b) **6202-3 Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis**, o que compreende:
- b.1. o desenvolvimento de sistemas ou programas de computador (software) que permitem a realização de customizações (adaptações às necessidades específicas de um cliente ou mercado particular);
 - b.2. o licenciamento ou a outorga de autorização de uso dos programas de informática (software) customizáveis; este licenciamento é frequentemente obtido através da própria empresa que os desenvolveu ou de seus representantes.
- c) **6203-1 Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis**, o que compreende:
- c.1. o desenvolvimento de sistemas ou programas de computador (software) que não permitem customizações (adaptações às necessidades específicas de um cliente ou mercado particular). Esses programas são, em geral, adquiridos no comércio, embora possam ser também obtidos diretamente da empresa que os desenvolveu ou através de seus distribuidores e representantes, como, por exemplo:
 - c.1.1. - sistemas operacionais;
 - c.1.2. - aplicativos para empresas e para outras finalidades;
 - c.1.3. - jogos de computador para todas as plataformas.
 - c.2. o licenciamento ou a outorga de autorização de uso dos programas de informática (software) não-customizáveis;
 - c.3. os distribuidores autorizados de programas de computador não-customizáveis, que são responsáveis pela concessão e regularização de licenças para uso, treinamento, etc.