

MARIANA DE OLIVEIRA BARBOSA

**A CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA DA REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL
COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DAS INTERAÇÕES EM AMBIENTES
DIGITAIS DAS EMPRESAS VIVO E *NETSHOES*.**

VIÇOSA-MG

Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV

2017

MARIANA DE OLIVEIRA BARBOSA

**A CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA DA REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO
PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DAS INTERAÇÕES EM AMBIENTES DIGITAIS
DAS EMPRESAS VIVO E *NETSHOES*.**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social/Jornalismo da Universidade Federal de Viçosa como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Jornalismo.

Orientador: Rennan Lanna Martins Mafra

VIÇOSA-MG

Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV

2017

*Não lamente o fato de o mundo ter mudado.
Não se ressinta porque as pessoas mudaram.
Avaliar o presente através das memórias do passado pode causar tristeza.
Quer você queira ou não, a mudança é inevitável.
Abrace e acolha essa transformação!
Haemin Sunim.*

RESUMO:

Essa monografia procura identificar como práticas sociais de organizações, nas relações com os públicos, evidenciam modos de escolha na construção estratégica de suas reputações, tendo como foco empírico, os emergentes contextos interacionais digitais. Para isso foi organizada uma discussão teórica em torno da noção de reputação organizacional, baseada em conceitos e textos que promovem interfaces entre reputação, imagem, identidade e cultura, e também com a comunicação no contexto das organizações. Além disso, como fundamentação teórica, dois outros aspectos se tornaram importantes na construção dessa monografia: a noção de estratégia como prática social e os estudos sobre comunicação organizacional em ambientes digitais. Nesse sentido com vistas a compreender como as organizações contemporâneas, ao estabelecerem práticas sociais na interação com os públicos em ambientes digitais, fazem escolhas ao construírem suas reputações, foi realizada uma pesquisa com duas organizações: a Vivo (operadora de telefonia) e a *Netshoes* (comércio eletrônico brasileiro de artigos esportivos). Tais empresas foram escolhidas tendo como base os critérios de reputação da pior (Vivo) e da melhor (*Netshoes*), empresas no encaminhamento de conflitos com os públicos durante o período de 1 (um) ano, definidos pelo *site* Reclame AQUI – site investigado na pesquisa, juntamente com interações no *Facebook* e no site institucional de tais empresas. As principais conclusões apontam que, ainda que o Reclame AQUI apresente um parâmetro para classificação da reputação organizacional, as duas organizações fazem escolhas para a construção de sua reputação organizacional nos ambientes digitais, embora nenhuma das duas apresente diferenças significativas em termos de práticas sociais que considerem as interações com os públicos nos três contextos digitais aqui investigados. Além disso, é notório perceber o quanto os ambientes digitais irão cada vez mais solicitar das organizações que considerem as práticas sociais dos públicos como parte de suas estratégias organizacionais.

PALAVRAS CHAVE: REPUTAÇÃO, ORGANIZAÇÕES, ESTRATÉGIA, PRÁTICA SOCIAL, AMBIENTES DIGITAIS.

ABSTRACT: This monograph seeks to identify how social practices of organizations, in relations with the public, indicate modes of choice in the strategic construction of their reputations, empirical focusing the emerging digital interactive contexts. For this, a theoretical discussion was organized around the notion of organizational reputation, based on concepts and texts that promote interfaces between reputation, image, identity and culture, as well as with communication in the context of organizations. In addition, as theoretical basis, two other aspects became important in the construction of this paper: the notion of strategy as a social practice and the studies on organizational communication in digital environments. In this regard, a research was carried out in order to understand how modern organizations, when establishing social practices in the interaction with the public in digital environments, make choices in building their reputations. Two organizations were analyzed: Vivo (telecommunications company) and Netshoes (Brazilian e-commerce sporting goods conglomerate). These companies were chosen based on the reputation of the worst company (Vivo) and the best company (Netshoes) ranked by Reclame AQUI (Brazilian website that deals with and forwards customer complaints). During the period of 1 (one) year, this website was investigated in research, along with interactions on Facebook and the institutional website of such companies. The main conclusions are that although Reclame AQUI presents a parameter to classify organizational reputation, both organizations make choices to build their organizational reputation in digital environments. However, neither one presents significant differences in terms of social practices that consider the interactions with the public in the three digital contexts investigated here. Furthermore, it is well known how digital environments will increasingly require organizations to consider public social practices as part of their organizational strategies.

KEY WORDS: REPUTATION, ORGANIZATIONS, STRATEGY, SOCIAL PRACTICE, DIGITAL ENVIRONMENTS.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 Investigando a noção de reputação nos contextos organizacionais	6
1.1 As noções de identidade e imagem organizacionais	6
1.2 Reputação e organizações	9
1.3 A comunicação como processo relacional	11
1.4 Interfaces entre comunicação e reputação	13
1.5 A construção da reputação organizacional: práticas discursivas e interações com públicos	16
CAPÍTULO 2 Estratégia como prática social: a construção da reputação organizacional em contextos interacionais digitais	19
2.1 Breve introdução	19
2.2 Uma visão tradicional de estratégia	20
2.3 Uma visão contemporânea de estratégia: estratégia como prática social	23
2.4 Contextos interacionais e as organizações contemporâneas	25
2.5 A Comunicação digital e as alterações na dinâmica organizacional	27
2.6 A construção da reputação organizacional nas organizações nos contextos digitais: uma visão de estratégia como prática social	29
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA	33
3.1 O principal parâmetro de escolha das organizações, o <i>site</i> Reclame AQUI	35
3.1.2 Como funciona o Reclame AQUI?	36
3.1.3 Como funcionam os critérios para avaliação das empresas?	38
3.2 A análise dos contextos digitais interacionais digitais: o Reclame AQUI, o <i>site</i> institucional e o <i>Facebook</i>	40
3.2.1 O Reclame AQUI	40
3.2.2 O <i>Facebook</i>	40
3.2.3 O <i>site</i> institucional	42
CAPÍTULO 4 A ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E A REPUTAÇÃO EM TRÊS CONTEXTOS INTERACIONAIS DIGITAIS DAS EMPRESAS VIVO E NETSHOES	50
4.1 A pior no ranking “mais reclamada nos últimos 12 meses”: a empresa Vivo	50
4.1.1 Breve histórico da Vivo	50
4.1.2 A presença da Vivo no Reclame AQUI	51
4.1.3 A presença da Vivo no <i>Facebook</i>	59

4.1.4	O <i>site</i> institucional da Vivo	70
4.2	A melhor no ranking “mais resolveram nos últimos 12 meses”: a	
	<i>Netshoes</i>	79
4.2.1	Breve histórico da Netshoes	79
4.2.2	A presença da Netshoes no Reclame AQUI	80
4.2.3	A presença da <i>Netshoes</i> no <i>Facebook</i>	87
4.2.4	O <i>site</i> institucional da <i>Netshoes</i>	95
CONSIDERAÇÕES FINAIS		102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		106

Introdução

O tema dessa monografia versa sobre uma discussão que considera a relação entre reputação e comunicação nos contextos das organizações. De modo mais específico, pretendemos investigar a reputação organizacional como elemento que emerge nas práticas comunicacionais das organizações com seus públicos. Para isso, propusemos um caminho que procura investigar a reputação como um gesto vinculado às escolhas estratégicas das organizações. Nesse sentido, a noção de estratégia se torna fundamental para o entendimento da reputação organizacional, de modo que os caminhos percorridos nesse trabalho buscam problematizar as estratégias de interação das organizações em ambientes digitais.

É notório, que a reputação é fator diferencial tanto entre as empresas no mercado, quanto na vida social contemporânea, visto que é elemento que gera confiança nas organizações. Isso porque a reputação, para além de um conceito que uma pessoa tem sobre uma determinada empresa, se apresenta como um sentido mais ou menos consolidado ao longo de um tempo, por um grupo de pessoas. Dessa maneira, estudar reputação é gesto relevante aos estudos da comunicação na interface com as organizações: a relação entre reputação e estratégia é fundamental para entender as organizações nesse cenário contemporâneo, uma vez que as organizações lançam mão de estratégias para a construção da sua reputação. Portanto, pensar uma relação de estratégia e reputação organizacional é tarefa que se torna relevante para o campo da comunicação, preocupado com as interações e com a produção de sentido. Nesse caminho, é ainda mais importante estudar que tipo de estratégias as organizações, hoje, são chamadas a desenvolver com a emergência dos contextos digitais: tais ambientes são consideravelmente novos e muitos profissionais da área estão sendo formados para serem alocados em tais cenários. Assim, aos mesmos, cabe o entendimento acerca do funcionamento desses ambientes, quais as pressões vão exercer sobre e pelas organizações, que tipo de interferências os conhecimentos especializados da área vão exercer sobre as estratégias e sobre as reputações organizacionais.

Assim, falar de comunicação nos contextos das organizações implica entender que a comunicação não é um processo mecânico e linear de transmissão de mensagens de um polo emissor para um polo receptor, que provoca determinados efeitos desejados por aquele primeiro. Esse pensamento promove um olhar limitado, cujo foco é somente a busca por um processo de comunicação eficaz. Nessa direção, é necessário entender

os códigos culturais das organizações, o que os interlocutores sentem e percebem, quais experiências emergem desse contato. Dessa forma,

A abertura para o diálogo com seus interlocutores, a confiança, o conhecimento e a transparência são exigências para as organizações se posicionarem e se manterem competitivas no contexto contemporâneo, é o aspecto relacional da organização que possibilita a construção de sentido e que a transforma também em produtora de sentido. (Oliveira, 2003).

Nessa direção, os profissionais da comunicação desempenham papéis preponderantes junto aos grupos decisórios: perceber e informar os acontecimentos da organização e promover um pacto de cooperação para direcionar e dar sentido ao que acontece tornam-se tarefas cada vez mais cotidianas, fruto de análises constantes, diante de ambientes tão novos. Dessa forma, a comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar esses fluxos de informação para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional. Uma multiplicidade de fluxos transita entre o mercado, a produção e os atores sociais, de modo que, nesse cenário, os profissionais da comunicação nas organizações desempenham a função de processar e distribuir essas informações, tanto no contexto interno (produtivo e administrativo) quanto no ambiente externo. Dessa forma, o desempenho profissional da comunicação no contexto das organizações busca inspiração em suas configurações junto aos campos de reflexão teórica, uma vez que conforme apontam Pereira & Herschmann:

(...) O campo da comunicação como um todo, entendido como o grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações – e, portanto, de construção de realidades simbólicas, imateriais – desempenha esse papel-chave fascinante de constituir-se em ambiente por excelência de construção da realidade contemporânea. (PEREIRA E HERSCHMANN, 2002, p.30).

Essa nova forma de compreensão da comunicação nos obriga a refletir de modo bastante cuidadoso sobre as articulações contemporâneas entre comunicação, imagem e identidade. E é por isso que esse entendimento da comunicação numa perspectiva discursiva e relacional se torna, também, fundamental para o entendimento de como as organizações lidam com a sua reputação ao longo do tempo.

É nesse sentido que o problema de pesquisa deste trabalho volta-se a investigar como as práticas sociais das organizações evidenciam modos de escolhas na construção estratégica da reputação organizacional em contextos interacionais digitais.

De tal sorte, o objetivo geral desse trabalho é identificar como práticas sociais estratégicas de organizações evidenciam o modo como tais organizações se preocupam em construir sua reputação organizacional. De maneira específica procuraremos: (a)

identificar a relação entre reputação organizacional e o trinômio imagem/ identidade/ cultura no contexto das organizações; (b) estabelecer uma relação conceitual entre a noção de reputação organizacional e a teoria da estratégia como prática social, tendo como horizonte empírico os ambientes interacionais digitais; e (c) investigar como duas organizações contemporâneas lidam estrategicamente com a sua reputação organizacional nos ambientes digitais.

Diante disso, partimos das hipóteses: (a) No caso de contextos contemporâneos afetados pelas tecnologias de informação e comunicação nos ambientes interacionais digitais, a reputação organizacional é algo que não se dissocia de uma estratégia organizacional pensada como prática social; (b) O Reclame AQUI é um parâmetro de análise que evidencia que as estratégias organizacionais são baseadas numa ideia de estratégia como prática social.

Com relação à escolha de tais organizações, é válido apontar que buscamos o Reclame AQUI - *site* no qual consumidores podem expor publicamente suas reclamações de diferentes empresas e avaliá-las conforme seu nível de satisfação. De tal maneira, as avaliações sobre a reputação das organizações sobre reputação no Reclame AQUI, geradas pelos próprios consumidores, tornou-se o principal parâmetro para a escolha de análise das organizações dessa monografia. Assim identificamos a pior e a melhor empresa pertencentes aos *rankings* de “mais reclamada nos últimos 12 meses” e “mais resolveram nos últimos 12 meses”, com o critério de que tais empresas também cobrissem todo o território nacional brasileiro.

Com esses dados em mãos, foram escolhidas as organizações: a operadora Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV) e a empresa *Netshoes* (comércio eletrônico brasileiro de artigos esportivos). A partir disso, analisamos essas empresas em outros (02) dois ambientes interacionais digitais: no *site* institucional e na página que mantém na rede social *facebook*. Nesses (03) três ambientes interacionais digitais, Reclame AQUI, *site* institucionais e página no *facebook*, procuramos pelas estratégias de comunicação/interação que as organizações estabelecem com seus públicos ao longo de 12 (doze) meses, com o intuito de buscarmos compreender como as estratégias de interação das empresas revelam o modo como tais organizações constroem práticas sociais voltadas à formação de suas reputações.

Escolhas conceituais e percurso da monografia

De forma geral essa monografia se divide em quatro capítulos, além desta introdução e da seção considerações finais. No primeiro capítulo, nomeado “Investigando a noção de reputação nos contextos organizacionais”, nosso objetivo é fazer uma discussão sobre reputação organizacional (ALMEIDA, 2006) nos contextos organizacionais. Para isso foram buscadas bibliografias que discutem imagem, identidade e cultura nas organizações (ALMEIDA, 2006; KUNSCH, 2003; HALLIDAY, 2001; BUENO, 2012), bem como bibliografias que discutem a comunicação como processo relacional (FRANÇA, 2001; 2006). Sendo assim, também neste capítulo, para compreensão da reputação nos contextos organizacionais foram trazidas algumas noções de comunicação organizacional (ALMEIDA; ARAÚJO, 2008; BALDISERRA 2008, 2009,2010).

Em seguida, no segundo capítulo, intitulado: “Estratégia como prática social: a construção da reputação organizacional em contextos interacionais digitais”, buscamos realizar uma discussão de estratégia como prática social, em ambientes interacionais digitais. Nesse sentido, nosso intuito é e compreender como a reputação organizacional, nos contextos contemporâneos marcados por interações em contextos digitais (KUNSCH 2014; SAAD, 2009), é pressionada pelos públicos para ser construída de modo interacional.

Nesses contextos atuais, os públicos ganham voz e passam a cobrar das organizações outros posicionamentos. Tais posturas podem ser encontradas pelas organizações com uma outra visão de estratégia. Essa outra visão é trabalhada a partir do conceito de estratégia como prática social (LIMA, 2014) contrastada com o conceito tradicional de estratégia (MINTZBERG, 1991; ANDREWS, 1991; PORTER, 1996 apud BEPPLER, 2003). Nesse sentido, a comunicação digital (KUNSCH, 2014; CORRÊA, 2014) se torna desafiadora, a partir do momento em que a organização precisa considerar esse espaço na construção dos seus processos estratégicos de comunicação, o que influencia diretamente na reputação organizacional.

Já no capítulo três, intitulado “Metodologia”, traçamos o caminho teórico de análise dos dados recolhidos nos cenários interacionais digitais analisados das organizações escolhidas, através de um estudo de caso de caráter exploratório (GOOD E HATT, 1979; STAKE 2000 apud VENTURA 2007; CERVA E SILVA, 2005). No capítulo quatro, intitulado “Análise da relação entre estratégias de comunicação e a reputação em três contextos interacionais digitais das empresas Vivo e *Netshoes*”, procuramos realizar um breve histórico das organizações, descrevemos e discutimos

todos os dados encontrados nos três cenários escolhidos, para então chegarmos às conclusões gerais da pesquisa. Por fim, na seção “Considerações Finais”, foram apontadas algumas reflexões e levantadas discussões que podem ser realizadas em trabalhos futuros.

CAPÍTULO. 1 - INVESTIGANDO A NOÇÃO DE REPUTAÇÃO NOS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

1.1) As noções de identidade e imagem organizacionais

As novas tecnologias de comunicação e informação fazem parte de uma realidade empresarial contemporânea, marcada pela valorização estratégica da articulação de variáveis culturais (PEREIRA e HERSCHMANN, 2003).

Essa realidade tem feito com que a comunicação empresarial se torna cada vez mais complexa. Dessa forma, o campo da comunicação tem se aproximado dos campos da antropologia, do marketing, da administração e da gestão na tentativa de dar conta dos desafios impostos pela complexidade com a qual lidam as organizações atualmente.

Para Baldiserra (2014),

A ideia de organização pressupõe associação de sujeitos que, coordenadamente, combinam esforços (habilidades e competências) para a consecução dos objetivos da entidade organizacional, de modo geral considerados objetivos comuns. (Baldiserra, 2014, p.6)

Contudo, ainda segundo o autor, é importante valorizar as particularidades dos diferentes sujeitos que compõe a organização e que trabalham em prol de objetivos comuns das mesmas. Portanto, a organização não se reduz a apenas objetivos comuns, de modo que o processo de percepção de uma organização, evidenciado pela constituição de sua imagem e de sua reputação, é complexo e ambíguo. Nesse sentido, para compreender os conceitos de imagem e reputação organizacional é preciso antes ter noção do que sejam cultura e identidade nas organizações, uma que vez esses elementos estão intimamente relacionados.

A identidade de uma organização, segundo Almeida (2006, p. 34), é “a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, não sendo necessariamente comum a todos, mas, sim, mantida por grupos específicos”. É, portanto, algo que a referencia por meio de traços que foram sendo alimentados ao tempo dos anos e que estão sempre sujeitos a modificações. É o que diferencia as organizações umas das outras. Além de ser percebida em toda a história da organização é, também, o que ela planeja para seu futuro. Na visão de Kunsch (2003), “a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc.”. Além disso,

(...) refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos. (Kunsch, 2003).

Observa-se assim que a identidade organizacional se forma por meio das impressões ou imagens mentais dos sujeitos com os discursos organizacionais. Dessa maneira, o conhecimento de suas relações é fundamental para que a organização se perceba e se faça perceber. Entretanto, antes de ter sua identidade explanada, para que não ocorra equívocos, é necessário que a própria organização tenha consolidado “quem ela é” de fato, porém essa resposta só é alcançável tendo conhecimento de todo o contexto cultural em que a organização está inserida: “a cultura por meio de seus ritos e histórias, serve como a base para a construção de identidade e (re) significação de papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos formais e informais” (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012, p.85).

É dentro desse aspecto que Hatch e Schutz (2000 apud CRUZ, 2013) observam a cultura como o ponto central para entender a identidade nas organizações, uma vez que a vida cotidiana dos agentes e, conseqüentemente a organizacional, emerge de ações cotidianas dotadas de sentido, de artefatos simbólicos (de fácil identificação) que expressam a identidade da organização, esta sendo o conjunto de especificidades de uma organização funcionando como elemento primordial para a construção da imagem organizacional. Marília Cruz (2013) defende a imagem como “a compreensão que o público tem sobre as organizações, estabelecida a partir da troca de informações e interações”. Sendo fruto de uma interpretação, a imagem representa aquilo que, na ótica do espectador, “aparenta ser”, podendo ou não ser de fato. Ela é construída individualmente ou em grupo quando os sujeitos compartilham suas visões.

Halliday (2001) apresenta a imagem como sendo uma construção que precisa de constante manutenção. Para ela, a imagem corporativa é a representação de 5 tipos de imagem: espacial (atributos físicos, local, segurança, limpeza), temporal (a história da empresa, suas ações), relacional (o que a empresa representa para as pessoas e como se dá essa relação), personificada (os papéis dos membros da organização aos quais se tem acesso) e valorativa (a imagem final construída sobre quem é a empresa).

Já Bueno (2012, p.21-22) explica que a imagem organizacional “é uma representação mental construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções, experiências, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia”. Assim, a

organização pode ter várias imagens, uma vez que os elementos que o indivíduo ou grupo associam a ela podem ser variados, diversificados, muitas vezes, contraditórios (BUENO, 2012). Para melhor compreender como essas imagens são percebidas, é fundamental conhecer seu processo de formação.

Dessa forma, a imagem de uma organização é multifacetada, refletindo não só o entendimento e as interpretações de um grupo específico, seus valores e quadros de referência, mas também o seu acesso à informação disponível. Maria Schuler (2004 apud MEIRELLES; NETO, 2016) explica que, assim como acontece com qualquer objeto, mesmo sem ter contato direto, quando se pensa em uma organização, cria-se uma imagem mental sobre a mesma. É como uma representação visual formada por várias conexões (pontos de informação diferentes e interligados), criadas e armazenadas na memória. A informação cria uma associação relativamente forte, de modo que, sempre que se pensa em um item do grupo de informações, são logo desencadeados outros itens desse mesmo grupo.

Assim, cada pessoa elabora um mapa mental, particular e único de uma determinada organização, baseado na sua bagagem de informações adquiridas no passado e nas relações estabelecidas com a organização. As diferentes formas de perceber e selecionar a informação, bem como o fato de dar maior atenção a determinados detalhes e não a outros, também interferem para a formação das imagens mentais. Nesse sentido, a formação da imagem organizacional é muito particular. Estando relacionada à maneira por meio da qual aquela informação foi adquirida; ao jeito singular que cada um tem de categorizar e retomar aquela informação; à maneira de reagrupar fragmentos dispersos novos aos antigos; à percepção da ligação entre esses elementos próprios de informação; e à maneira individual de cada um adquirir aquele conhecimento, a fim de se pensar sobre eles.

Dessa forma, todo contato que o indivíduo tem com as organizações ou com suas variáveis contribui para a criação do modelo mental que cada indivíduo é capaz de fazer. Esse processo pode até ser influenciado pelas organizações, mas não em sua totalidade (SCHULER, 2004 apud MEIRELLES; NETO, 2016). Deste modo, a imagem formada num ambiente de afetividade ou de comportamento é fluida, podendo ser alterada a qualquer momento. A imagem corporativa, por sua vez, na visão de ALMEIDA (2006) é a percepção tida pelos públicos externos: “(...) é uma representação da organização em determinado tempo, uma foto de como os públicos veem a organização, sendo essa uma impressão transitória”. Ela [a imagem], assim

como a identidade, também sujeita a mudanças. Kunsch (2003, p. 171) afirma que a imagem representa o que está no "público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes (...)", mostrando que é algo que tende a ser externo à organização. Quando a imagem organizacional alcança um senso comum, ou seja, quando se torna um conceito consolidado, compartilhado por vários sujeitos ao longo de certo tempo, passa a ser o que se denomina reputação, questão esta que investigaremos a seguir.

1.2) Reputação e organizações

Como foi possível perceber, falar sobre reputação é investigar o complexo campo social em que as identidades e as imagens de uma organização se manifestam. Nesse sentido, não é possível falar de reputação sem falar de imagem, o que nos indica que a reputação é a imagem consolidada, cristalizada, tendo por isso mais estabilidade em diferentes contextos. Ao longo dos anos, a partir das imagens que os públicos têm da organização, tem-se a reputação, que:

Aborda a consolidação das diversas imagens ao longo dos anos, sendo uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através do qual descreve-se a habilidade da organização em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*¹. (ALMEIDA, 2006, p. 41).

É importante ressaltar que a reputação possui maior consistência e intensidade, na visão da autora, quando é constituída a partir do alinhamento entre a identidade e as imagens de uma organização. Almeida (2006, p. 43) apresenta a reputação como um dos ativos intangíveis² de maior valor que uma organização pode ter, mas que por isso representa um desafio. Porém, existe um quadrinômio formado por imagem, identidade, cultura e reputação, sobre os qual os gestores sempre querem (e

¹ *Stakeholder* significa **público estratégico** e descreve uma **pessoa ou grupo que tem interesse** em empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf>. Acessado em: Setembro, 2017.

² Ativos tangíveis da empresa são os bens de propriedade da empresa que são concretos, que podem ser tocados. São os imóveis, as máquinas, os estoques, etc. (capital físico e financeiro). Ativos intangíveis são as propriedades da empresa que, ao contrário, são difíceis de se ver, de se tocar, mas que se percebe: são suas marcas, a qualidade de sua administração, sua estratégia, sua capacidade de se comunicar com o mercado e com a sociedade, seus valores e princípios morais, enfim a percepção de perenidade que ela transmite, é uma boa governança corporativa, são suas capacidades de atrair e reter os melhores talentos, de inovar, de estocar conhecimentos, etc. <http://www.fluxosolutions.com.br/newsletter-9/ativos-tangiveis-e-intangiveis>. Acessado em: Setembro, 2017.

buscam) um certo controle, a partir de uma suposta coerência que seja positivo a eles, ou seja: aquilo que a organização parece ser (ou tenta parecer) deve condizer com o que ela de fato manifesta, ou melhor, com as ações das pessoas que a constituem correspondendo com o que a organização projeta formalmente sobre si mesma.

(...) a relação entre quem é a organização e a percepção de seus grupos de relacionamento pode significar uma construção de sentido em que os resultados dos olhares internos e externos sejam coerentes e consistentes com sua cultura, valores, ações e premissas organizacionais. (ALMEIDA, 2006, p. 44).

Tendo a noção dos quatro conceitos (identidade, cultura, imagem e reputação) e suas interligações, é importante ressaltar que cultura e identidade sempre tiveram o ambiente interno das organizações como seu espaço constituinte, por se encontrar aí os interlocutores que mais são atingidos, manifestam e dissipam esses conceitos em suas práticas. Em perspectiva semelhante, a reputação e a imagem de uma organização, segundo Almeida (2006), eram entendidas como elementos formados pela relação com o público externo. Contudo, essa concepção começou a mudar, já que, hoje, a circularidade informacional permite que membros de uma organização exerçam influência na imagem e na reputação da empresa, e que o público externo influencie, de certa forma, em sua imagem a identidade organizacional:

(...) identidade interfere na imagem e reputação e, por sua vez, imagem e reputação interferem na construção e manutenção da identidade. Esse é um processo contínuo e cíclico, em que a organização deve buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas, de forma a consolidar uma reputação sustentada ao longo dos anos. (ALMEIDA, 2006, p.6.).

Logo, para a construção de uma imagem e de uma reputação consolidadas e também de uma identidade alinhada à cultura organizacional, as organizações precisam entender a estrutura cíclica do processo comunicacional, para assim monitorar e criar interações dentro dessa trama de informações e ações, para, a partir daí, criar estratégias de gestão. Ficar fora desse sistema informacional e produtor de sentidos pode significar muito mais que um simples distanciamento.

Como produto da associação de indivíduos em torno de um objeto comum, a identidade organizacional também poderia ser pensada dessa perspectiva – como um processo, portanto, e não como algo predeterminado ou definitivo. Assim, a identidade organizacional não está totalmente fechada, além de sofrer com seus movimentos e adequações internas, ela também é influenciada pelas dinâmicas externas do ambiente. Nesse complexo jogo de ações, suas delimitações são constantemente (re)definidas. Nas relações com o(s) outro(s), a identidade se constrói em meio a esse jogo de forças

Sua exclusividade é marcada pelo diferente - o que não significa dizer que a identidade se reduza a isso. O “eu” desvela-se na diferença, isto é, “nas” e “pelas” articulações comparativas, discursos, posições, práticas e características que dão a “coloração” à identidade (BALDISSERA, 2007, p. 236). Assim, a identidade se constitui na materialização do seu discurso, encerrando toda uma sorte de materiais visuais (vídeos, banners, encartes, logomarcas, pôsteres e/ou anúncios), de produção textual (relatórios anuais, comunicados e materiais de imprensa, dentre outros documentos) e de relacionamento com a mídia (entrevistas coletivas).

Nesse sentido que o problema de pesquisa deste trabalho volta-se a investigar como as práticas sociais das organizações evidenciam modos de escolhas na construção estratégica da reputação organizacional em contextos interacionais digitais, o entendimento destas numa perspectiva discursiva e relacional se torna fundamental para o entendimento de como as organizações lidam com a sua reputação na interação com seus interlocutores.

Estamos diante de um cenário em que a comunicação ganha papel importante na tomada de decisões fundamentais para o funcionamento das organizações. A relevância social desse papel pode ser evidenciada pela emergência da comunicação organizacional, campo de estudo que cresce a cada dia. Discutir a comunicação organizacional é tarefa que iremos realizar em sua interface com a reputação nos itens seguintes, começando por uma discussão da comunicação por um viés relacional.

1.3) A comunicação como processo relacional

Na perspectiva aqui proposta, pretendemos situar a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional, que foge do paradigma clássico, o informacional – propondo uma análise da comunicação organizacional a partir de seus movimentos, articulações e relações.

Uma análise típica de comunicação no contexto organizacional, a partir do paradigma informacional (FRANÇA, 2001), apresenta-se como insuficiente para entender todo o processo comunicacional. Pois de acordo com LIMA e BASTOS (2012): “toma o fenômeno da comunicação de maneira simplificadora e não articula todos os elementos desse processo”. Trata-se, pois então, de uma visão reducionista e operacional do processo comunicacional, tendo no polo emissor da mensagem a definição das mensagens e sentidos desejados e no polo receptor a recepção e

interpretação do conteúdo, com a mínima interferência do ambiente. Com isso em mãos, LIMA E BASTOS (2012, p.6) argumentam que:

Pressupõe-se que a informação é entendida exatamente como transmitida, como se o sentido fosse uma propriedade intrínseca à mensagem e, portanto, algo que seria entendido e interpretado integralmente pelo receptor passivo. Em outras palavras, este paradigma considera a comunicação não apenas um processo de transmissão de informação, mas de sentido – como se isto fosse possível. (LIMA e BASTOS, 2012, p.6).

Dessa forma, no paradigma informacional, a informação seria entendida exatamente como a organização, pelo emissor, planejou não consideração os ruídos do percurso, nem a capacidade cognitiva de interpretação dos interlocutores no polo receptor. A falta de valorização das articulações dos sujeitos resulta numa visão pré-definida dos papéis que cada interlocutor assume nesse processo, o que leva a perda de características essenciais. Perdendo assim a globalidade do processo e a impossibilidade de valorização das relações unilaterais, da dinâmica de afetação.

Como contraposição a este paradigma, temos a proposição de Queré (1991 apud LIMA e BASTOS, 2012), que mostra um modelo novo de conduta humana que tem como objetivo entender as causas e as consequências das ações do indivíduo, o praxiológico. Nele, a natureza da comunicação é de representação de um mundo dado e pré-definido cujas “propriedades são independentes da percepção e da atividade cognitiva dos sujeitos do conhecimento, que se contentam em recuperar ou em reconstituir uma realidade extrínseca” (QUERÉ, 1991 apud LIMA e BASTOS, 2012).

Nesta perspectiva, a comunicação é vista como unilateral e linear que só visa a eficácia do processo. Já no modelo de Queré (1991), a natureza da comunicação é circular, plural e baseada em interações. Foca-se aqui nas relações entre as organizações com seus processos e públicos.

Neste sentido, percebe-se o papel fundamental da comunicação na experiência humana em sociedade. Ao entendermos que o papel da comunicação é mais que transmitir mensagens, sendo amplo, e percebendo seu caráter circular, percebe-se que os sujeitos, em especial o polo receptor e emissor, vivem se afetando nos momentos de interação, o que nos leva a crer que a instância receptora é muito mais que um espaço de passividade e sim dimensão rica em possibilidades (LIMA e BASTOS, 2012).

É desta maneira que percebemos o fenômeno e é a partir deste ângulo que nos propomos a enxergar a comunicação no contexto organizacional, a partir da abordagem comunicacional pelo viés relacional. Considerando, também, a análise do movimento, para se fazer entender como as interações afetam as relações entre as organizações e

seus interlocutores, criando a todo tempo novos sentidos que não haviam sido planejados.

Nessa perspectiva relacional, compreende-se a organização como elemento constituído por sujeitos em ação e interação. Portanto não devem ser observada pelas lentes como estruturas independentes, autônomas e descentralizadas. Já que na verdade, as organizações são sistemas articulados a contextos sociais que apesar de sofrerem alterações contínuas é necessário dialogar. A organização sendo então constituída por polos que se afetam mutuamente, a comunicação acontece quando novos sentidos são criados pela instância receptora, o que nos mostra que esse processo não tem nada de linear e mecânico (LIMA e BASTOS, 2012).

Fábia Lima (2008) nos chama para uma reflexão como indica França (2001, 2006):

A comunicação somente pode ser entendida como uma globalidade, através da união de suas três dimensões básicas: a interacional (a relação dos interlocutores), a simbólica (a produção de sentido, as práticas discursivas) e a contextual (situação sociocultural). Estas três dimensões, ao serem percebidas em relação – ou seja, afetando-se mutuamente –, formam o quadro relacional que compreende a comunicação. (LIMA, 2008, p.4).

Interpretar a comunicação a partir do paradigma relacional é deixar para trás a ideia de unilateralidade e linearidade, entendendo agora a comunicação como uma relação construída entre a organização, seus processos e interlocutores, sendo construída uma base comum a todos a partir das interações estabelecidas.

1.4) Interfaces entre comunicação e reputação no contexto das organizações

A comunicação no contexto das organizações chega ao século XXI com a expectativa de se apresentar como um grande instrumento gerador de eficiência, desenvolvimento e fortalecimento de imagem para qualquer tipo de organização, seja privada, pública ou do terceiro setor. Os estudos teóricos acerca dessa atividade vêm gerando grandes reflexões, aproximando a comunicação à gestão, inserindo ao trabalho uma integração entre áreas e técnicas, como o planejamento e o marketing da Administração. Esse desenvolvimento da comunicação organizacional ocorre não só em termos de melhoramento das ações propostas, mas também em ampliação geográfica de espaços de abrangência. Ou seja, o trabalho que teve início no setor privado, hoje, expande-se na área pública e se insere eficazmente no terceiro setor. Além disso, segue

dos grandes centros para o interior, ganhando espaço nas cidades de pequeno e médio porte. (ALMEIDA; ARAÚJO, 2008: 74).

Englobando os vários saberes da área da comunicação e significando uma especificidade dentro dessa, as primeiras definições de comunicação organizacional indicam que tal atividade deve ser responsável pela gestão dos relacionamentos com os públicos de uma organização de maneira eficaz, que gere resultados, além de sempre buscar pela sinergia de interesses entre organização e públicos, objetivando sempre uma espécie de sustentabilidade relacional. Assim, para Kunsch (2003), a Comunicação Organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p. 149).

Outras definições de comunicação organizacional buscam compreender a comunicação como processo dinâmico e relacional, que apresenta tanto dimensões estratégicas quanto espontâneas. Para Baldissera (2008) “como sistemas vivos, as organizações são resultados dinâmicos. Em processos dialógicos, esses sujeitos selecionam, circulam e transmitem significação”.

O fenômeno da comunicação nas organizações da contemporaneidade é essencialmente sociodiscursivo. Baldissera (2008) compreende a noção de comunicação como “processo de construção e disputa de sentidos”, não sendo seus símbolos internalizados, mas elementos que se relacionam e se distinguem em constante processo de alteração. Sabemos que as escolhas feitas ao se dizer (ao falar ou escrever), ou melhor, ao se produzir um discurso não são aleatórias – ainda que possam ser inconscientes –, mas, sim, decorrentes das condições em que esse discurso é produzido.

Sobre a complexidade da comunicação no âmbito das relações organizacionais, Baldissera (2008, 2009, 2010) sinaliza três dimensões, as quais denomina de organização comunicada, organização comunicante e organização falada. A organização comunicada caracteriza-se, fundamentalmente, pela fala oficial da organização, ou seja, o que ela diz sobre si mesma. Absorve aquilo que, de alguma forma, a organização, como força em interação com outros sujeitos (poder público, comunidade, imprensa, consumidores, empregados e acionistas, dentre outros) considera relevante sobre si mesma, identifica como potencialidade para trazer algum tipo de retorno (satisfação pessoal, prestígio imagem-conceito, poder simbólico,

clientes) e, portanto, entende que mereça ser tornado público (BALDISSERA, 2010, p. 205). O autor chama atenção para o fato de que, apesar de a organização conhecer seu entorno e todos os códigos linguísticos, culturais e sociais que a envolvem, não significa que os resultados desejados sejam atingidos, pois é “possível que a organização comunicada não seja percebida e construída pelos públicos de forma idêntica ao comunicado” (BALDISSERA, 2010, p. 206).

Para a organização comunicante, é difícil não comunicar, pois esta parte do princípio de que o mais importante, nesse processo, é a competência interpretativa da alteridade, isto é, dos públicos com os quais a organização se relaciona (BALDISSERA, 2010). Enquanto a ‘organização comunicada’ caracteriza-se por ser organizativa, a ‘organização comunicante’ tende à desorganização. A ‘organização comunicante’, para além das ilhas de comunicação planejada e autorizada, revela-se em fissuras, em incertezas, em oceanos de fluxos informacionais (BALDISSERA, 2010, p. 208). A organização falada refere-se aos processos de comunicação informal indiretos; Podemos pensar como sendo as conversas que acontecem fora do espaço da organização, mas que ainda são sobre a mesma. Essas conversas fora do trabalho podem parecer distantes, inofensivas e algo que não se deva valorizar, mas na verdade também são comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009, p. 119). Tais processos também devem ser acompanhados para que as organizações tenham ao menos ciência do assunto e não sejam pegas desprevenidas. Conhecer essas ações cotidianas é valorizar a dimensão comunicada e quem sabe possibilitar algum investimento em ações e/ou comunicação formal para lidar com tais situações.

A comunicação sendo uma das formas de manifestar sentidos, percebemos no contexto organizacional um tensionamento desses sentidos. Pensando que as organizações são constituídas por sujeitos interlocutores que disputam e compartilham sentidos, essas devem buscar maneiras de promover o diálogo, pois essa construção de sentidos se dá no encontro das interações entre os interlocutores, evidenciando assim a importância de enxergar a comunicação por esse viés relacional.

A comunicação, que antes era pensada apenas como uma “ferramenta” para alcançar os objetivos organizacionais, mas que era utilizada de forma aleatória a partir de uma comunicação que vinha da chefia das organizações com objetivo único de influenciar os públicos/atores, passa a ser pensada de uma maneira planejada, estratégica e como um fenômeno com o qual é preciso lidar de outra forma. No entanto, planejar e administrar a comunicação das organizações no contexto complexo, diante de

um mercado competitivo, é gesto que requer do responsável conhecimentos que ultrapassam o nível das técnicas e de uma visão linear da implantação de estratégias, que na visão informacional, tudo o que não sai conforme o planejado deve ser considerado como erro, e o ambiente externo deve ser completamente ignorado. (KUNSCH, 2009)

Nessa linha, reputação, na perspectiva relacional da comunicação, é resultado de inúmeras interações, a partir de múltiplas perspectivas na relação entre organizações e públicos – ou seja, não está nas mãos unicamente da organização comunicada, que procura pelo controle. Devido a esse ciclo contínuo de (re)significação do sentido é que o controle do discurso se evidencia como cada vez mais improvável, pois não há como dominar uma significação de ordem subjetiva construída nas relações. Contudo, a busca pelo controle do discurso é algo intrínseco às organizações. Esse comportamento se intensifica quando não se tem total conhecimento do funcionamento de dispositivos comunicacionais novos e suas dinâmicas. Assim, a reputação é uma prática social que se apresenta como prática discursiva, conforme veremos a seguir.

1.5) A construção da reputação organizacional: práticas discursivas e interações com públicos

Segundo Foucault (1979), nossas práticas discursivas não são opacas, mas norteadas por crenças, visões de mundo, ideologias, e são atravessadas, imprescindivelmente, por instâncias de poder. Sendo assim, pensar a comunicação organizacional como constituída por práticas sociais desenvolvidas requer entender o termo discurso como sugere sua etimologia, a qual trata da ideia de curso, percurso, movimento. O discurso é a palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando (ORLANDI, 2007, p. 15).

É Vinicius Siqueira (2004) quem realça que a análise do discurso é responsável por compreender como objetos simbólicos produzem sentido.

A linguagem realiza a interação do indivíduo com a realidade social; nesse sentido ela não é, e nem deve ser encarada como neutra, mas como uma habilidade humana que tem um papel fundamental na construção social da realidade. (SIQUEIRA, 2004, p.86).

Quando falamos sobre discurso, percebemos todo um viés ideológico ali associado. Notamos nas marcas textuais suas condições de produção, que visa

transformar ou reproduzir relações de poder. Pensando sempre nas disputas de sentidos intrínsecos aos discursos.

O autor ainda levanta um ponto importante: a proximidade entre ideologia e linguagem. Sendo que a primeira diz respeito a um conjunto de ideias, de pensamentos e comportamentos dos sujeitos. “É necessário analisar as relações do social com a linguagem, a fim de se compreender o processo ideológico existente na palavra”. (SIQUEIRA, 2004). E de acordo com BRANDÃO (1998, p.11), “a linguagem não pode ser encarada como uma entidade abstrata, mas como o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente, em que o ideológico, para se objetivar, precisa de uma materialidade”. É necessário entender, ainda, o contexto sócio histórico em que o texto está inserido e o que existe de explícito e de não-explícito no texto.

Percebe-se a necessidade de analisar a linguagem como um todo, não só na sua estrutura interna. Ao compreendermos que a linguagem não é ao acaso, passamos a reparar no processo de concepção, que vai desde gostos particulares até conhecimentos que se pressupõe que o interlocutor tenha, portanto se faz necessário entender a linguagem como elemento interpretativo. Pois nossas escolhas não são aleatórias, e sim marcadas por diversos significados, ideologias que quando não analisamos criticamente essas passam despercebidas. Portanto segundo SIQUEIRA (2004),

(...) discurso não é somente transmissão de informação. Ele é bem mais que isso: trata-se de algo que responde também pela própria construção social. Ele contribui, além dessa construção, na busca da significação do mundo. (SIQUEIRA, 2004, p. 87).

A ideologia contida nos discursos e pensada com um olhar mais crítico, nos leva a crer que a mesma pode ser considerada um instrumento de dominação que age através do conhecimento, o que nos faz enxergar no papel fundamental dos discursos. Pensando que estes são disputas de poder, que faz uma ressalva para a construção de identidades sociais. Assim, “o discurso é muito mais do que a transmissão de informações, uma vez que vários processos também estão presentes, como a argumentação e a construção da realidade” (SIQUEIRA, 2004). Aceitar esse caráter crítico inerente do discurso é entender essa relação de disputa, de tensionamentos existente dentro das organizações, entre elas e os sujeitos que a compõe.

Nesse sentido, a comunicação pode ser vista como uma das maneiras de produzir linguagem, isto é, no processo discursivo se explicita o modo de existência da linguagem. Quando conversamos com alguém, organizamos nossa fala a partir dos

conhecimentos que acreditamos que o outro possua sobre o assunto, do que supomos serem suas opiniões e convicções, da relação de afinidade e do grau de familiaridade que temos com ele e da posição hierárquica que ocupamos em relação a ele e vice-versa. Isso pode determinar as escolhas que serão feitas com relação ao gênero no qual o discurso vai se realizar, à seleção do procedimento de estruturação e à seleção de recursos linguísticos. Portanto, de acordo com França (2008) entende-se ser fundamental explorar o relacionamento da comunicação e do discurso como possibilidades de entendimento da comunicação no contexto das organizações.

Ao aceitarmos a ideia de que as organizações são o resultado (provisório) das interações entre os sujeitos interlocutores, como forças em disputa, que selecionam, configuram e constroem significados através de processos de comunicação (BALDISSERA, 2010). Não podemos, então, desconsiderar o potencial das organizações de produzir uma organização comunicada muito eficiente e forte, que tem papel fundamental na construção de imagens da organização, no entanto, o processo interpretativo de cada indivíduo, que no paradigma informacional era desconsiderado, está na instância da individualização. Cada um vai interpretar, conceber e tirar para si uma significação, um entendimento único da mensagem transmitida (ROSSATO, 2013). Evidenciando assim que:

Os processos comunicacionais nos cenários organizacionais se configuram por sua imprevisibilidade, resistência e contradição em relação às percepções dos indivíduos. Não há domínio sobre o desenrolar da ação, tampouco sobre os sentidos movimentados. Nesse contexto, as organizações, de acordo com Baldissera (2009a), precisam se esforçar e aceitar a condição de incerteza, fomentar os fluxos multidirecionais da comunicação e reconhecer a possibilidade de desvios de sentidos entre os interlocutores. (ROSSATO, 2013, p.6).

Portanto, para que as organizações entendam que a reputação não depende unicamente de suas estratégias, mas que se trata de prática discursiva e interacional com os públicos, é preciso que as organizações adotem outro paradigma de estratégia para lidar com a construção da sua reputação, sobretudo nos contextos das sociedades contemporâneas, marcado por nuances e novas possibilidades interacionais advindas das configurações permitidas pelos ambientes digitais. Tal paradigma, é o da estratégia como prática social, como veremos no próximo capítulo.

CAPÍTULO. 2: ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL³: A CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS INTERACIONAIS DIGITAIS

2.1) Breve introdução

Constatada a interdependência entre cultura, identidade, imagem e reputação, evidencia-se a necessidade de que as organizações atentem sobre como devem trabalhar suas estratégias de modo a assegurar a estabilidade de uma reputação positiva. A dificuldade neste aspecto está na compreensão de que a comunicação, baseada no paradigma informacional, até então utilizada pelas organizações, não é mais suficiente: os fluxos de informações demandam uma nova política comunicacional das organizações que seja pautada no paradigma relacional para que as interações e produções de sentido se tornem presentes no cenário discursivo.

Dentro dessa perspectiva, Almeida e Souza (2011) observam que a construção de sentido não se dá por meio da transmissão da mensagem e dos sentidos por parte das organizações, mas sim pelos relacionamentos dos interlocutores envolvidos no processo, “cada qual imbuído de determinadas características e interesses de cunho ideológico” (ALMEIDA; SOUZA, 2011, p.11). Assim entende-se que a construção de sentido no contexto organizacional não está restrita à organização comunicada, mas acontece dentro de um processo polifônico, onde há a interação de diferentes vozes.

³ O conceito de estratégia como prática social emerge nas escolas de Administração com uma metodologia muito bem delineada. Isso significa que os estudos que utilizam a noção de estratégia como prática social não apenas se valem dessa noção não apenas como uma categoria conceitual, mas também como uma categoria analítica. Nesse sentido, a categoria analítica estratégia como prática social pressupõe a utilização de alguns elementos tais como: prática, *praxcsis* e praticante, dentre outros que representam, neste campo de estudos, uma espécie de unificação dos estudos de estratégia como prática social em torno de uma bandeira metodológica comum. No caso dessa monografia, sem desconsiderar a relevância analítica da noção de estratégia como prática social, é importante deixar claro que a noção que será utilizada é como categoria conceitual para o entendimento da reputação e não como categoria analítica. Dito por outras palavras, interessa-nos mais a noção nova de estratégia como prática social em comparação com uma noção tradicional de estratégia para compreensão do modo como essa nova noção influencia as estratégias de comunicação na construção da reputação das organizações. Por fim, essa escolha faz com que a metodologia desse trabalho não seja fiel às metodologias dos estudos da administração que pensam estratégia como prática social, uma vez que o interesse primordial desse estudo não é o de demonstrar estratégia como prática social do ponto de vista do campo da administração, mas sim pensar em uma metodologia que interessa ao campo da comunicação e utiliza a noção como inspiração conceitual e não analítica do ponto de vista fidedigna a tais estudos.

Para Nascimento, essa comunicação tem um caráter enérgico e por isso não pode ser concebida como uma transmissão linear do saber do emissor para o receptor. (NASCIMENTO apud ALMEIDA; SOUZA, 2011). Muito pelo contrário, o relacionamento dos interlocutores no contexto organizacional, mostra-se como um espaço de negociação de sentidos ou, como aponta Foucault (2012) sendo uma relação, há um tensionamento de poderes pelo sentido. Essa disputa discursiva justifica-se porque o sentido está na subjetividade frente ao discurso, de modo que, o sujeito “reage, significa e reconstrói” (ALMEIDA; SOUZA, 2011, p.11) sentidos. Devido a esse ciclo contínuo de (re)significação do mundo é que o controle do discurso se torna algo improvável, pois não há como dominar uma significação de ordem subjetiva construída por outro sujeito. Contudo, a busca pelo controle do discurso por parte das organizações não é algo novo, pois esse comportamento tende a surgir à medida que novos dispositivos comunicacionais são inseridos como espaço de mediação dos interlocutores envolvidos na comunicação.

Diante de um novo panorama, surgem e se popularizam os contextos digitais. As organizações, numa tentativa de se adaptarem a esse novo contexto, buscam (re) pensar métodos e formas de participação em interações virtuais, alinhando suas estratégias formais de comunicação com a vivência em novas redes sociais digitais (FERNANDES E CIRILO, 2013). Nesse sentido, nosso objetivo nesse capítulo é repensar a visão de estratégia nas organizações contemporâneas. Existe uma visão tradicional de estratégia e uma visão mais contemporânea da mesma, esta última que discute estratégia como prática social, ponto chave para a exploração do problema pesquisa desse trabalho, que busca entender como as práticas sociais evidenciam esforços para a construção na reputação organizacional em contextos digitais, conforme veremos a seguir.

2.2) Uma visão tradicional de estratégia

Luciana Beppler no seu artigo “Afim, o que é mesmo estratégia?” (2003) faz um compilado sobre os conceitos, teorias e questões diversas acerca da compreensão do termo estratégia. Segundo Mintzberg (2000), estratégia requer uma série de definições e que é “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

O autor situa o conceito de estratégia, por apontar cinco entendimentos que se pode ter do conceito. São eles: (a) Estratégia como Plano: aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo; (b) Estratégia como Trama (*Ploy*): a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes; (c) Estratégia como Padrão: quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção; (d) Estratégia como Posição: aqui a organização busca, no nicho ou na indústria em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado; (e) Estratégia como Perspectiva: refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado; mantém relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

O autor sugere que, assim como as pessoas desenvolvem comportamentos particulares, a organização também reproduz um comportamento a partir das interações que realiza com o mundo através de suas ações (MINTZBERG, 1991). Devido ao grande número de definições, é aconselhável formar uma definição mais completa do termo, e essa pode ser baseada na junção das cinco definições por ele apresentadas. Como plano, a estratégia tem por finalidade estabelecer um “roteiro” a ser seguido. Como trama, a estratégia é usada como artifício contra a concorrência. Como padrão, a estratégia leva busca maneiras de se conseguir resultados positivos para que esses sejam incorporados pela organização. Como posição, a estratégia busca um posicionamento dentro do mercado, que faça a organização se destacar no meio da concorrência, analisando o ambiente que está inserida. Como perspectiva, a estratégia busca definições de elementos internos, tais como identidade e cultura organizacional.

Caminhando para o fim, Mintzberg (1991) diz que:

Para concluir, a confusão neste campo decorre de usos contraditórios e mal definidos do termo estratégia. Ao explicar e usar cinco definições, poderemos remover algumas dessas confusões e, assim, enriquecer a nossa capacidade de compreender e gerenciar o processo por meio do qual as estratégias se formam. (MINTZBERG, Henry, 1991, p.21. Tradução nossa).

Henderson (1998) busca definir a noção de estratégia como “uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de

uma empresa”. Essa vantagem remete à definição de estratégia como posição, defendida por Mintzberg (1991), que busca analisar o ambiente visando defender-se da concorrência.

Outro autor que discute estratégia é Michael Potter (1996). A discussão que ele propõe é a de “estratégia como a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades”. Isso nos mostra que o processo de planejamento da estratégia é muito importante, visto que se houvesse um único posicionamento correto, não teria necessidade de se planejar.

Portanto, para Potter (1996)

A essência do posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes das dos rivais. Se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para produzir todo o tipo de variedades, de satisfazer todas as necessidades e de ter acesso a todos os consumidores; então as empresas poderiam facilmente substituir-se entre si e a eficiência operacional determinaria os resultados. A estratégia competitiva consiste em ser diferente. (POTTER, Michael, 1996, p.4)

A maioria dos autores defensores do termo estratégia procura associar o termo ao planejamento, porém Hebert Simon (1968) traz a abordagem de tomada de decisões.

Para o autor,

[...] As organizações não podem ser perfeitamente racionais, porque seus membros têm habilidades limitadas de processo de informações. As pessoas só podem vir a formas limitadas de racionalidade porque têm que agir em informações incompletas, explorar um número limitado de alternativas e não conseguem dar dados precisos aos resultados. (SIMON, Hebert, 1968. Tradução nossa).

Para ele, devido ai número limitado de opções as pessoas só conseguem raciocinar de forma limitada, visto que não tem acesso a totalidade de informações. Isso gera uma gama muito pequena de resultados que podem ser alcançados.

Essa visão controladora, apesar de fundada cientificamente, sobretudo pelo campo da administração, releva as inúmeras impossibilidades de aplicação, e por uma argumentação simples quando são percebidas as práticas sociais dos agentes, percebe-se também a impossibilidade de controle diante das percepções de cada um.

Para Oliveira e Paula (2007, p. 23), [...] uma concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator catalizador a verificação pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, de prestarem contas sobre sua atuação e de buscarem reconhecimento do papel e da ação dos atores sociais. Diante desse quadro, ampliam-se gradativamente

suas interações internas e com a sociedade. No entendimento das autoras, o caráter estratégico da comunicação é algo a ser procurado e que pode ser alcançado a partir de determinadas premissas ligadas à gestão organizacional. Ou seja, a comunicação é estratégia a ser gerenciada, alinhada aos objetivos (e estratégias) corporativos, do negócio, viabilizadora dos resultados pretendidos, desde que flexível.

É importante compreender a alusão ao termo gestão estratégica da comunicação a partir de pelo menos dois aspectos importantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, contemplando para alcançar os resultados desejados pela organização. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p.42).

Como acabamos de ver, essa visão de estratégia tradicional é tida como hegemônica que esteve e ainda está presente em várias ações, não só de comunicação, mas também no cotidiano da própria organização. Nesse sentido, existem estudos contemporâneos que apontam para outra visão de estratégia, pensada não como algo para controlar, mas como elemento com o qual a organização precisa lidar cotidianamente, a partir das práticas de seus atores sociais. É o que veremos no próximo item.

2.3) Uma visão contemporânea de estratégia: estratégia como prática social

Estudos modernos sugerem outra vertente dos ideais de estratégia: a novidade aqui é observá-la como prática social. A perspectiva da estratégia como prática:

[...] nasceu de uma quebra com a noção tradicional da estratégia como uma propriedade das organizações. Ao contrário de antes, estratégia passa a ser entendida como atividade ou prática - estratégia não é algo que as organizações têm, mas algo que as pessoas fazem. Se levada a sério, esta recontextualização implica em um deslocamento ontológico fundamental em vários aspectos. Primeiro, o mundo da estratégia não é mais tido como algo estável que pode ser analisado, mas constitui uma realidade em fluxo, em movimento. Segundo, estratégia não é mais considerada como localizada somente no âmbito organizacional; portanto, está espalhada por muitos espaços, desde o campo das ações individuais até os campos de ação institucionais. Terceiro, o mundo da estratégia constitui uma genuína realidade social criada e recriada nas interações entre vários atores dentro e fora da organização. (GOLSORKHI, Damon, 2010, apud LIMA, 2014).

Por esse consenso, deixa-se de lado a antiga ideia de estratégia como forma de agir, de planejar, de arquitetar as ações das organizações e volta-se a atenção para a ação cotidiana dos agentes (LIMA, 2014). Tratar a estratégia como uma prática social exige uma nova forma de observar o tema. É importante valorizar a estratégia em todas as suas demonstrações, não se deve escolher uma forma, conteúdo ou processo, pois todos os detalhes são atribuídos de significados. Deixa-se de lado a hegemonia a ideia de compreensão da forma e o aspecto do conteúdo ganha relevância. Nesse aspecto é importante falar das atividades dos sujeitos organizacionais que antes eram desprezadas. Na perspectiva de estratégia como prática social, até mesmo as pequenas atividades que eram deixadas de lado, tem importância e devem ser consideradas nas práticas institucionalizadas mais amplas (LIMA, 2014).

Ao entendermos que é por meio da interação social que a estratégia é colocada em prática por meio de discursos estratégicos, se faz necessário entender o papel da comunicação organizacional como espaço de ação e lugar de interação.

Por fim, tomar estratégia como uma perspectiva de análise de um fenômeno social significa considerar que a prática molda a realidade, a partir da interação recursiva entre pessoas, atividades, artefatos e contextos, sendo a organização um fenômeno relacional, dinâmico e emergente. (LIMA, 2014, p. 138.).

São implicações fundamentais de se reconhecer estratégia como prática social: o conhecimento de quem pratica não é apenas o formal, os discursos oficiais, aqui devem ser levados em consideração o entendimento informal; o profissional responsável não deve apenas repassar a estratégia, mas dar assistência durante todo o processo; o foco deixa de ser as estratégias em si, o planejamento, o roteiro, para ser aquilo que as pessoas fazem, suas ações cotidianas ligadas às atividades que levam aos resultados. É importante falar sobre o sentimento de posse, as estratégias não é propriedade das organizações, são na verdade efeitos que vão sendo (re) moldados e difundidos no ambiente organizacional e tem impactos reais no mundo (LIMA, 2014).

Os objetos de análise tomam forma na ação cotidiana, na rotina, ao dia-a-dia do interlocutor que faz parte da organização. As práticas sociais vão moldando a realidade, a partir das interações entre pessoas, atividades e contextos que vão sendo vividos a todo instante. Para sua análise, deve-se: “[...] prestar atenção nas rotinas, ao personagem vivido nos seus dias e às atividades cotidianas que agora servem como objeto de análise” (ORLIKOWSKI, 2010. Tradução nossa).

Pensando nesses encontros de relações, notamos que as estratégias não podem ser consideradas como estáveis, fechadas e definidas, mas devem ser observadas a partir das nuances do processo. A circularidade de interações nos faz compreender, que não é só os cargos de tomada de decisão que devem ser valorizados, mas sim o todo e qualquer relacionamento que possa vir a fazer com que se alcance o resultado desejado.

Nas ideias gerais, pode se concluir que toda comunicação é estratégica de alguma forma, quando se reconhece que as práticas discursivas não são aleatórias, e quando se percebe que está ligada ao gerenciamento das organizações. O mesmo raciocínio vale para as práticas. A ideia aqui é a mesma, só as práticas que tem um peso maior e chegam aos resultados almejados devem ser consideradas (JARZABKOWSKI, 2005).

À medida que nos aproximamos da prática, mais percebemos que “estratégia” não é unicamente uma propriedade das organizações, mas constitui uma atividade realizada pelas pessoas. Os indivíduos fazem a estratégia na medida que vão vivendo suas rotinas.

Nesse sentido é interessante observar como essa visão de estratégia como prática social é de muita importância para o entendimento de reputação e imagem organizacionais. Nessa visão, tais conceitos não são construídos por uma estratégia anterior realizada/planejada pelas organizações, eles são fomentados na própria prática. Como o foco desse trabalho são os cenários digitais, se faz necessário entender como esses contextos de consumo e interações digitais corroboram para o entendimento da própria estratégia como prática social e solicitam das organizações a tentativa de compreensão e construção da sua reputação através de outra visão de estratégia.

2.4) Contextos interacionais digitais e as organizações contemporâneas

Vivemos a era digital, chamada também de sociedade em rede (CASTELLS, 2003, 2003 apud KUNSCH, 2014), a pós-modernidade, a modernidade pós-industrial, a modernidade líquida, a hipermodernidade, entre outras definições (SANTAELLA, 2011, 38, apud CORRÊA; DREYER, 2014). Para Manuel Castells (2003, apud KUNSCH, 2014), estamos vivendo numa sociedade em rede e dominada pelo poder da internet:

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica

ou a grande corporação na era industrial. A internet é o coração de um novo paradigma sócio técnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos. (2003, p.287)

No seu outro livro, *Comunicação e poder*, Castells (2009) afirma:

Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contra poder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade. (2009, pág. 23).

Manuel Castells (2007, pág. 57-58) caracteriza esta era digital, ou da informação ou sociedade-rede, sob o ponto de vista técnico econômico, em três traços: produtividade, (produção de conhecimentos e gestão da informação), emergência de uma nova forma organizativa (formação em rede eletronicamente potencial, baseada na internet) e globalização (nova forma de organização econômica com unidade planetária em tempo real). Para Castells (2003 apud KUNSCH, 2014, p. 38) a sociedade em rede se organiza em torno da internet:

Ela [a internet] não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. (2003 apud KUNSCH, 2014, p. 38)

Kunsch (2014, p. 37) confirma “as tecnologias da informação e da comunicação estão definitivamente revolucionando a sociedade e seu modo de vida”. É justamente nesses novos contextos que as organizações existem e operam. Daí a necessidade de se considerarem novas realidades e demandas sociais.

Pensar a comunicação de uma organização na era digital pressupõe compreender algumas das características de uma sociedade digitalizada, como a rede, a arquitetura de relações, os fluxos, o espaço, o tempo, o poder e tudo que, até hoje, vem configurando outras formas de relações, como aquelas que se dão através das plataformas de mídias digitais e que são dotadas de interação, integração, convergência, não linearidade, entre muitas outras características (CORRÊA; DREYER, 2014, p. 2-3). Como complementa Kunsch (2014, p. 39) “pensar a comunicação hoje nos remete a analisar o poder da informação na sociedade em rede ou digital com todas as implicações decorrentes”.

Esse é o contexto vivenciado pelas as organizações com o início da utilização das redes sociais como dispositivos de interação social. Numa tentativa de manter a

hegemonia da organização comunicada, as empresas interagem nesse espaço virtual com uma mentalidade de controle, ou seja, com uma percepção de que esses espaços devem ser conquistados e pautados pela comunicação tradicional (TERRA, 2011). Tal comportamento mostra-se contraditório, pois as organizações se inserem num ambiente interativo e dialógico, mas persistem no processo comunicativo baseado na transmissão linear, mecânico e unilateral. O papel de vigilância não é adequado, no entanto, como observa Fairclough (2001 apud CRUZ, 2013), as diversas possibilidades de significações do objeto tornam inviável a compreensão comum, por isso, um acompanhamento mínimo se justifica, não como um radar regulador, mas como um monitoramento, visando conhecer o sentido dado ao discurso, possibilitando a abertura para um diálogo.

Ultrapassou-se a discussão sobre a necessidade e as aplicações da mediação digitalizada e conectada nos ambientes organizacionais. Hoje, as questões centrais estão na discussão do processo de comunicação em redes e na construção de relacionamentos da organização com seus públicos por meio de formatos comunicacionais que propõem uma equalização entre sujeitos e organizações. E, mais que isso tudo, a discussão de base está na imposição de mudanças culturais que a digitalização em rede traz para a rotina comunicacional das empresas, e, por sua vez, de suas estratégias organizacionais.

2.5) A comunicação digital e as alterações na dinâmica organizacional

Num contexto de sociedade em rede, emerge a comunicação digital, que se propõe a ocorrer de forma estratégica e integrada ao composto da comunicação organizacional. Corrêa (2005), diante dessas variáveis, define a comunicação digital:

Conceituamos comunicação digital de per si como o uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TIC's) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações. (CORRÊA, p.102, 2005)

Já Kunsch (2014, p. 46) entende que a comunicação digital se apresenta como uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet, na blogosfera, na web 2.0, em *blogs, fotologs, wikis, wikipedia* e mídias sociais como *Facebook, MSN, Twitter etc.* Logo, torna-se fundamental definir e desenvolver um plano de comunicação digital, baseado e sustentado pela comunicação estratégica, buscando a adequação necessária.

Todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas formas de interação. Para conseguir isso, é necessário um entendimento maior da comunicação e ir se adequando ao viés relacional, que vai demandar novas formas de interação. É exatamente no âmbito dessa nova sociedade e desses cenários complexos que as organizações operam e habitam.

Neste sentido, a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico, como um fenômeno presente nas organizações. Como partes integrantes da sociedade, as organizações estão sujeitas a todas as suas mudanças e a novas incorporações. Uma organização, nessa perspectiva, pode ser considerada uma micro sociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas. O poder advindo pela facilidade de acesso à informação, a desterritorialização das relações sociais (COSTA, 2009) e econômicas trazida pela tecnologia da comunicação, entre outras transformações, caracterizam um mundo no qual os fenômenos espaço-temporais revelam novas perspectivas e necessidades nas interações humanas. Nesse contexto, encontram-se as organizações que vivenciam uma (r)evolução em seus processos comunicacionais internos e externos. As atuais TICs possibilitam às empresas comunicar-se com seus diferentes públicos de forma econômica e instantânea, ultrapassando barreiras geográficas ou temporais impostas pelas dinâmicas anteriores.

Essa interconexão promovida pelas tecnologias de informação provoca impactos nos indivíduos e na forma como o coletivo se comporta quando se constitui em redes (COSTA, 2009). Tais efeitos têm caracterizado um empecilho para a compreensão dos processos comunicativos envolvidos na construção coletiva. A análise desse processo da comunicação organizacional, nesse contexto de produção em rede, contribui para a ampliação do entendimento dos relacionamentos interativos em suas diversas dimensões.

Segundo Corrêa (2009), “a grande tendência da comunicação corporativa que se expressa no mundo das redes digitais é novas criar novas formas de relacionamentos com os públicos”. Novas tendências que exigem a criação de novas competências não apenas para a organização, mas principalmente para os profissionais que trabalham com a comunicação digital e, também, para as instituições que os formam.

Conforme Álvarez (2012), vivemos em uma revolução digital em que “predomina o setor de serviços, a informatização, a transmissão instantânea e a digitalização” (Jesús Timóteo Álvarez, 2012. Tradução nossa). São tantas modificações

provenientes das informações trazidas pelos meios de comunicação que já mostra sinais de reorganização do espaço global. É impossível querer ignorar o poder que comunicação tem nos dias de hoje. Essa deixou de ser uma “ferramenta”, um “instrumento” de transmissão, e está fortemente conectada a processos sociais básicos e como um fenômeno presente na sociedade, inclusive na construção da reputação das organizações, como veremos a seguir.

2.6) A construção da reputação organizacional nas organizações nos contextos digitais: uma visão de estratégia como prática social

As significativas transformações e avanços tecnológicos no campo da comunicação repercutem em todas as relações contemporâneas, portanto atingem também as organizações. Como maneira a não sofrer maiores impactos ocasionados por essas mudanças, que podem ser tecnológicas, sociais, econômicas ou culturais, as organizações contemporâneas buscam novos comportamentos de relações e práticas dentro da gestão organizacional. Conforme, Elisabeth Saad Corrêa (2009) defende:

Na cena organizacional a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho, o campo de atuação, o uso de computadores é inevitável. Sistemas integrados de gestão, páginas, e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos. (CORRÊA, 2009, pág.3)

As mudanças geradas pelas tecnologias de informação e comunicação, que caracterizam a sociedade contemporânea em rede, moldam novas formas de comportamentos culturais, sociais e econômicos. Além disso, promovem alterações nos processos de comunicação, de produção, de criação e de circulação de bens e serviços e fazem surgir novas práticas organizacionais. A forma mecanicista e linear de conceber o a comunicação dentro do contexto das organizações começa a dar lugar a relações mais complexas, interdependentes. O ciberespaço, compreendido como uma rede digital que conecta tudo a todos, sem a necessidade de presença do homem, possibilita processos comunicativos novos, que pedem novos usos e interpretações.

Os recursos tecnológicos de comunicação nesse cenário digital podem, nesse sentido, ser elemento que visam facilitar a implantação de estratégias na gestão organizacional. Indivíduos que interagem dentro desses cenários têm maiores chances de influenciar as organizações de alguma forma.

A comunicação passa a ser entendida, conforme Fígaro (2005) sugere, como agente formador do processo produtivo, configurando-se não só como ferramenta, mas como elemento fundamental para que se faça a colaboração, o compartilhamento de informações e a construção de conhecimentos.

Hoje, a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais latentes à adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização (delimitada estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo adquirido). Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais.

O surgimento e o uso crescente das chamadas mídias sociais fazem com que qualquer cidadão capaz de interagir com as ferramentas disponíveis na web de forma diferente. É possível produzir, utilizar, comentar e compartilhar informações, características essas que só eram disponíveis na instância emissora. É necessário que as organizações se adequem a esse cenário digital, buscando novas estratégias e condutas para se relacionarem com os públicos.

Entretanto, a inserção das organizações nas redes sociais, mais do que interagir, também tem como objetivo buscar uma vigilância dos discursos circulantes, numa tentativa de diminuir os riscos do que vai a contradição aos discursos oficiais:

Trata-se, assim de um observador agindo, sobre outras observações. Ou se preferirmos, ações de vigilância sobre os efeitos de outras ações, o que na prática seria a informação, intervindo na informação. (FAUSTO NETO, 2008a, p.43).

Essa conduta, denominada pelo autor “metáfora do radar”, além de não garantir o controle dos discursos, muito menos, a transparência do processo comunicativo como desejam as organizações, faz a empresa ser mal vista pelos seus interlocutores, por quererem alterar uma dinâmica já estabelecida. Dito por outras palavras, o monitoramento é necessário, pois assegura a possibilidade de interlocução. A postura que não deve ser assumida pelas organizações é a de querer alterar as dinâmicas dos ambientes digitais, por ser algo novo e por elas desconhecidas.

Nesse sentido como o problema de pesquisa deste trabalho volta-se a investigar como as práticas sociais das organizações evidenciam modos de escolhas na construção estratégica da reputação organizacional em contextos interacionais digitais, o entendimento destas numa perspectiva discursiva e relacional se torna fundamental para

o entendimento de como as organizações lidam com a sua reputação ao longo do tempo e em que medida tais organizações demonstram lidar com as estratégias como prática social, na construção das suas reputações.

Nessa interação dos diversos atores envolvidos nesse processo polifônico, nesse espaço de negociação de sentidos, entende-se que a estratégia não é algo que as empresas possuem, mas sim uma realidade em fluxo espalhada nos diversos níveis da empresa e se origina do processo que abarca a realidade social desses atores sociais dentro e fora da organização. Lima (2014) defende a visão de processos interacionais descentralizados nas organizações, o que nos leva a entender que a estratégia não é um mecanismo de controle usado pelas organizações e sim algo fluído construído pela e com as organizações através da valorização da rotina, do cotidiano desses agentes.

Considerando os cenários digitais como espaço de produção, divulgação e arena de embates discursivos onde visibilidade e legitimação das falas são disputados por diferentes atores sociais (CRUZ, 2013), torna-se inadequada a visão das organizações que adentram o ambiente digital com a ideia de controlar o que é dito. Entretanto, tudo isso acontece porque ainda não se superou a visão tradicional de estratégia, esta que ainda se mantém como mecanismo de controle. Tal gesto se mostra contraditório na dinâmica do ambiente digital, visto que as redes digitais impedem a centralidade da gestão dos discursos feitos pelas organizações e ditos sobre elas, gerando a necessidade de se repensar novas formas de interação com seus interlocutores, a fim de se preservar, dentre outras coisas, a legitimação da sua imagem organizacional (CRUZ, 2013). Essa multiplicidade de novos discursos é facilitada pela popularização das mídias sociais, que possibilitaram que qualquer indivíduo seja produtor e de propagador de conteúdo, e se constituem como palco de novos formadores de opinião. Tendo o cenário digital se popularizado, TERRA (2008, p.34) aponta para a crescente credibilidade de discursos que fogem da voz institucional da organização, da dimensão comunicada, portanto, as mesmas devem se adaptar às novas tecnologias que possam vir a interferir diretamente nas imagens e, conseqüentemente, na sua reputação organizacional (BARBEIRO, 2010, p.27).

Por fim, esse contexto do processo de deslegitimação de discursos institucionalizados devido às novas falas que circulam tanto nos cenários digitais quanto na própria dinâmica de interação social da organização geram várias interpretações e novos sentidos. Não sendo a reputação produto de um controle, mas sim de interações entre as organizações e seus públicos, é possível pensar numa noção estratégica que dá

conta de superar uma visão de controle: essa é a visão contemporânea de estratégia como prática social, que redefine a relação entre as organizações e seus públicos, através de uma visão relacional, que legitima e articula elementos da vida em sociedade, promovendo a ação e interação das relações sociais e das pessoas com suas crenças, valores, atitudes e histórias (CRUZ, 2013).

Assim, a partir disso, escolhemos 02 (duas) organizações que estão nesses cenários digitais e, a seguir, analisaremos suas tentativas de abordagens da construção de suas reputações. Optamos por decidir, primordialmente, quais organizações seriam analisadas, a partir do *site* Reclame AQUI, pois o mesmo calcula a reputação das organizações mediante análise de reclamações dos internautas e com isso em mãos, analisaremos também o *site* institucional e a mídia social, *facebook*. Detalharemos esse processo a seguir, no capítulo metodológico dessa monografia.

CAPÍTULO. 3 – METODOLOGIA

Para a tentativa de compreensão das questões anteriormente levantadas, este trabalho teve como base de análise o estudo de caso exploratório de um fenômeno contemporâneo. Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso “é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário”. Segundo Yin (2001), o estudo de caso “representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados”. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. No entendimento de Stake (2000 apud VENTURA, 2007) o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação que pode abranger. Chama a atenção o fato de que "nem tudo pode ser considerado um caso", pois um caso é “uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas”. Tendo em conta as posições dos autores apresentados, o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações. Como procedimento, buscaremos relacionar os conceitos anteriormente citados e trabalhados, voltados à compreensão da reputação como possibilidade construída a partir das práticas sociais das organizações.

Uma grande utilidade dos estudos de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. São úteis também na exploração de novos processos ou comportamentos e novas descobertas, porque têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias. Ou ainda, pelo fato de explorar casos atípicos ou extremos para melhor compreender os processos típicos. A utilidade também é evidenciada em pesquisas comparativas, quando é essencial compreender os comportamentos e as concepções das pessoas em diferentes localidades ou organizações. A pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa, visa oferecer informações sobre o objeto de pesquisa e também orientar a formulação de hipóteses (Cerva e Silva,

2005). Assim, esses estudos visam sempre a descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. E como principal categoria analítica para análise do estudo de caso em questão, buscou-se a noção de estratégia como prática social, com vistas a analisar a reputação organizacional.

A pesquisadora Fábria Lima defende um novo conceito de estratégia, o contemporâneo nomeado de prática social. Para a autora, que se embasa em outros estudiosos, sobretudo em (GOLSORKKI 2010), a estratégia constitui uma realidade social criada e recriada entre atores dentro e fora das organizações, o que fica nomeado de estratégia como prática comunicacional. A partir dessa visão é possível analisar como as micro atividades concretas vinculam-se às práticas institucionalizadas mais amplas nas interações que constituem as organizações. Enfatiza-se a questão da resistência dos sujeitos organizacionais, a partir da análise de como eles interpretam, constroem sentido, apropriam e consomem a estratégia (LIMA, 2014):

Tomar a prática como uma perspectiva de análise de um fenômeno social significa considerar que a prática molda a realidade, a partir da interação recursiva entre pessoas, atividades, artefatos e contextos, sendo a organização um fenômeno relacional, dinâmico e emergente. (LIMA, 2014, p.138).

É importante ressaltar que os discursos estratégicos viabilizam o desenvolvimento da estratégia formal, da estratégia tida como tradicional e hegemônica, mas é por meio da interação social que a estratégia é colocada em prática. Entender estratégia como prática implica compreender o papel fundamental da comunicação organizacional, reconhecendo o papel da linguagem como atividade, forma de ação e lugar de interação. Inclusive somente as atividades que exercem influência nos resultados desejados pelas organizações e são ligados às práticas relacionadas à estratégia devem ser consideradas.

Por fim, Fábria Lima lista as implicações de se pensar estratégia como prática social: o conhecimento do praticante não é apenas o formalizado, mas também o tácito e o informal; o gestor não deve apenas ensinar a estratégia, mas dar a assistência necessária durante o processo; o foco das pesquisas deixa de ser as estratégias em si para ser aquilo que as pessoas fazem, ou seja, os efeitos no mundo da estratégia, a partir das micro atividades institucionalizadas mais amplas.

Muitas organizações buscam, ao entrar nos contextos digitais interacionais, controlar o que é dito sobre elas, em um processo de interação com seus públicos, através da materialização de suas linguagens nos seus discursos e também em

suas relações sociais. Para a resolução do problema de pesquisa deste trabalho, buscou-se organizações que se posicionam em contextos interacionais digitais. Sendo este um trabalho sobre reputação, o objetivo principal é enxergar como essas organizações se posicionam na interação com os seus públicos. O principal critério para a escolha das organizações foi o *site* Reclame AQUI, por esse ser uma das plataformas que avalia a reputação das organizações, a partir das reclamações postadas pelos internautas. A partir daí optou-se pela mídia social *facebook*, devido à popularização da mesma, o que nos indica possibilidades de enxergar como ambientes digitais que dão voz aos públicos são capazes de pressionar as estratégias clássicas de uma organização, e o *site* institucional, este por ser o canal oficial de comunicação das organizações. Com esses dados de pesquisa em mãos e para que eles tivessem uma fundamentação precisa, escolhemos fazer a análise a partir de uma triangulação, procedimento analítico de interpretação de dados.

Essa escolha [triangulação de métodos] se caracteriza de acordo com BRIZOLA e MARCONDES, 2013 (pág. 8) “pela adoção de um comportamento reflexivo-conceitual e prático do objeto de estudo da pesquisa sob diferentes perspectivas”, o que proporciona uma vasta possibilidade de interpretações da temática pesquisada, ao mesmo tempo em que aumenta a consistência das conclusões.

A Análise por Triangulação de Métodos está presente um *modus operandi* pautado na preparação do material coletado e na articulação de três aspectos para proceder à análise de fato, sendo que o primeiro aspecto se refere às informações concretas levantadas com a pesquisa, quais sejam, os dados empíricos, as narrativas dos entrevistados; o segundo aspecto compreende o diálogo com os autores que estudam a temática em questão; e o terceiro aspecto se refere à análise de conjuntura, entendendo conjuntura como o contexto mais amplo e mais abstrato da realidade. (BRISOLA e MARCODES, 2013, p.4).

3.1 O principal parâmetro de escolha das organizações, o *site* Reclame AQUI.

"O Reclame AQUI é o canal OFICIAL do consumidor brasileiro!" (RECLAME AQUI, 2017): trata-se de um canal independente de comunicação entre consumidores e empresas. O site foi construído em 2001 pelo empresário Maurício Vargas que decidiu criá-lo após sentir-se prejudicado com o atraso do voo de uma companhia aérea. Segundo dados do “Reclame Aqui”, no primeiro ano de fundação, o site registrou 27

reclamações e teve 1037 consumidores cadastrados. Até 2005, o “Reclame Aqui”, como descrito no histórico do site, “era um muro de lamentações. O consumidor reclamava, porém, ficava sem resposta na maioria das vezes.” (RECLAME AQUI, 2013, apud Cruz 2013). Em 2007, no entanto, o site alcançou certa popularidade, recebendo cerca de 300 mil visitas por mês, uma visibilidade que chamou a atenção das empresas que passaram a responder mais as queixas dos consumidores. Numa entrevista concedida, em 2009, o criador do Reclame Aqui apontou que, naquele ano, o site já recebia cerca de 4 mil reclamações diárias, sendo atualizado a cada seis horas. Já em 2010, o *site* registrou o maior crescimento da sua história, alcançando 3 milhões de visitas mensais. Onze anos depois da primeira queixa, o Reclame Aqui registrou cerca de 9 milhões de acessos por mês, número que, segundo dados do site, o colocou entre as 60 páginas mais visitadas do Brasil. O *site* registra ainda a marca de 74% de solução para os casos reclamados:

A expansão do Reclame Aqui, na última década, é apenas uma demonstração de como o advento das mídias digitais influenciou as formas de reivindicações por parte dos consumidores, comportamento que trouxe consequências para a dinâmica de mercado e também para a interação entre empresas e clientes. (CRUZ, 2013).

3.1.2 Como funciona o Reclame AQUI?

O Reclame AQUI deixou de ser apenas um canal que o consumidor tem para reclamar e tentar buscar a solução dos seus problemas com as empresas. Recentemente, se tornou referência quando o assunto é a busca por parâmetros de qualidade da empresa: “o Reclame AQUI é um *site* de pesquisa usado por milhões de consumidores antes de fazerem uma compra ou fecharem um negócio” (RECLAME AQUI, 2017).

A reputação das empresas é calculada de forma automatizada pelo Reclame AQUI, não havendo intervenção manual na apuração dos dados ou atualização dos índices, sempre lembrando que dados pessoais não são expostos publicamente, desde que não sejam inseridos por consumidor ou empresa no corpo do texto público. A postagem de reclamações é gratuita e aberta a qualquer cidadão, desde que este seja maior de 18 anos e possua capacidade civil de acordo com o estabelecido no Código Civil Brasileiro. Segundo as normas estabelecidas pelo site, as reclamações ficam limitadas às relações comerciais, vedadas postagens de cunho “político, ideológico contra pessoa física ou que não se baseiam em relações de consumo” (RECLAME AQUI, 2017). Também não é permitido realizar publicações com conteúdo publicitário. Consumidores e empresas devem realizar um cadastro que, no caso do “Reclame Aqui”,

é mais formalizado do que nas redes sociais, pois exige, além do *e-mail*, senha e *login*, dados pessoais (RG, CPF, telefone) e, no caso dos reclamados, dados empresariais como CNPJ e contatos comerciais.

As exigências detalhadas do cadastro são justificadas como, segue: o cadastro do *site* é exclusivamente para uso nos procedimentos de solução de impasses. O CPF é necessário para identificação segura do cadastrado, sendo que esta informação fica armazenada apenas no banco de dados do Reclame Aqui e por segurança não é trafegada via *e-mail*. Caso o consumidor venha fazer seu cadastro com CPF de outra pessoa, fica ciente que é crime previsto em Lei. Só quem visualiza o número do CPF do cadastrado é a empresa reclamada (RECLAME AQUI, 2017).

Após o cadastro, o reclamante deve acessar a área “Faça sua Reclamação”, informar o nome da empresa reclamada e sua área de atuação. Em seguida, o reclamante precisa inserir o título e o texto da sua reclamação. O *site* orienta que as reclamações devem fornecer o máximo de informações sobre o fato, de modo a facilitar a compreensão do problema, deixando a solução na dependência da atitude da empresa. Caso a empresa reclamada não possua cadastro no *site*, o usuário poderá solicitar, via “Reclame AQUI”, o cadastramento da mesma, informando os dados da empresa. A reclamação só pode ser postada uma única vez, mas isso não impede que o mesmo usuário faça outras reclamações por problemas diferentes. Se por alguma razão, o reclamante queira retirar sua reclamação do *site*, ele pode fazê-lo, acessando a área restrita de seu cadastro.

A partir da postagem, a reclamação é colocada em destaque na página principal do site, assumindo automaticamente o *status* de “não respondida”, até que a empresa reclamada se manifeste. Depois de avisada, espera-se que a empresa entre em contato com o consumidor por meio de telefone, *e-mail* ou até via o próprio “Reclame Aqui” que também é um espaço para a empresa reclamada postar a atitude que ela tomou em relação à reclamação. Para escolher o *status* e fazer sua avaliação, o consumidor acessa o espaço restrito onde foi feita a postagem da reclamação. Pela dinâmica do processo, qualquer reclamação postada é de responsabilidade do denunciante, bem como, sua avaliação do atendimento prestado pela empresa. As reclamações e as avaliações feitas pelos consumidores servem de base para que o *site* crie indicadores estatísticos sobre o comportamento das empresas, dados estes que serão apresentados a seguir.

3.1.3 Como funcionam os critérios para avaliação das empresas?

Baseado nas avaliações dos consumidores, o Reclame AQUI analisa alguns critérios para a formulação da reputação. São eles:

- Índice de Resposta (IR) - Porcentagem de reclamações respondidas, sendo que apenas a primeira resposta é considerada;
- Média das Avaliações (Nota do Consumidor) (MA) - Leva em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas. Corresponde à média aritmética das notas (variando de 0 a 10) concedidas pelos reclamantes para avaliar o atendimento recebido.
- Índice de Solução (IS) - Leva em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas. Corresponde à porcentagem de reclamações onde os consumidores, ao finalizar, consideraram que o problema que originou a reclamação foi resolvido. Essas reclamações são representadas pelo ícone de status verde.
- Índice de Novos Negócios (Voltaria a fazer negócios?) (IN) - Leva em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas. Corresponde à porcentagem de reclamações onde os consumidores, ao finalizar, informaram que, sim, voltariam a fazer negócios com a empresa.

Para cálculo da Avaliação do Reclame AQUI (AR) é feita uma média ponderada baseada nestes critérios acima. Todos os critérios possuem valores que variam de 0 a 100, com exceção da Média (varia de 0 a 10), assim o valor da média das avaliações é multiplicado por 10, para estar na mesma escala das demais.

Os critérios possuem pesos distintos, conforme segue adiante:

1. Índice de Resposta - Peso 2
2. Média das Avaliações (Nota do Consumidor) - Peso 3
3. Índice de Solução - Peso 3
4. Índice de Novos Negócios (Voltaria a fazer negócios?) - Peso 2

Assim a fórmula para obtenção da Avaliação do Reclame AQUI é a seguinte:

$$AR = ((IR * 2) + (MA * 10 * 3) + (IS * 3) + (IN * 2)) / 100$$

Para $8 \leq AR \leq 10$, ÓTIMO

Para $7 \leq AR \leq 7.9$, BOM

Para $6 \leq AR \leq 6.9$, REGULAR

Para $5 \leq AR \leq 5.9$, RUIM

Para $AR < 5$, NÃO RECOMENDADA

Essa fórmula só é aplicada se a empresa passar por 2 avaliações prévias, a saber:

- Avaliação 1: Verificar se a empresa possui índice de resposta superior à 50%. Se possuir um índice de resposta inferior a 50%, ela automaticamente é categorizada como NÃO RECOMENDADA. Isso é feito para garantir que empresas que não respondem a seus consumidores não sejam beneficiadas, pois todos os parâmetros analisados são obtidos a partir do atendimento realizado pelas empresas;
- Avaliação 2: Verificar se a empresa possui um número de avaliações igual ou superior a 10. Se possuir menos, a empresa ficará com reputação SEM ÍNDICE.

Diante dos seguintes dados, escolheu-se para análise 01 (uma) empresa pertencente ao *ranking* de “mais reclamada nos últimos 12 meses” e 01 (uma) empresa do *ranking* “mais resolveram nos últimos 12 meses”, com o critério de cobrirem todo o território nacional brasileiro. Exposto isso, chega-se a seguinte escolha:

- A pior: a operadora Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV);
- A melhor: *Netshoes* (O comércio eletrônico brasileiro de artigos esportivos).

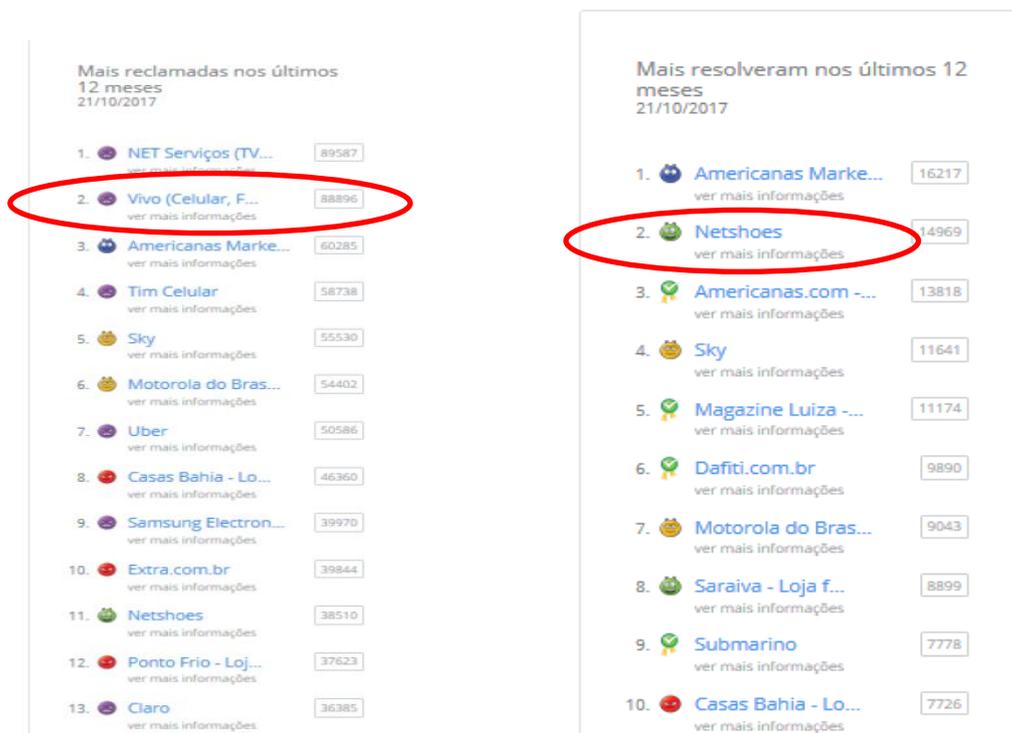


FIGURA 1
(Fonte: Reclame AQUÍ)

FIGURA 2
(Fonte: Reclame AQUÍ)

3.2 A análise dos contextos digitais interacionais digitais: o Reclame AQUI, o *site* institucional e o *facebook*

3.2.1) O Reclame AQUI

Para melhor entendimento da relação entre empresas e consumidores, em espaços de mediação como o “Reclame AQUI”, se faz necessário compreender como é o funcionamento do *site*. Como vimos anteriormente, o Reclame AQUI é um espaço onde os consumidores podem expor publicamente suas insatisfações para com diferentes empresas e avaliá-las conforme seu nível de satisfação. Diante desses dados são gerados diversos *rankings*, sendo eles: Melhor índice de solução; Melhores Índices de Voltar a Fazer Negócios; melhores notas médias; mais resolveram nos últimos 30 dias; mais resolveram nos últimos 12 meses; piores empresas nos últimos 30 dias; mais reclamadas nos últimos 12 meses; empresas recém-cadastradas com mais reclamações; mais reclamadas do dia; mais reclamadas da semana e mais reclamadas nos últimos 30 dias.

A partir da avaliação que o consumidor dá para a organização nós construímos o nosso *Ranking* e, assim, ajudamos pessoas que querem analisar como está a situação das empresas no site, qual sua colocação e descobrir como vai o seu atendimento. (Reclame AQUI, 2017)

Conforme supracitado, essa análise vai abarcar as duas empresas que cobrem todo o território nacional brasileiro pertencentes aos *rankings* de "mais reclamadas nos últimos 12 meses" e "mais resolveram nos últimos 12 meses". A pior sendo a operadora Vivo (celular, fixo, internet e TV) e a melhor o comércio eletrônico brasileiro de artigos esportivos, *Netshoes*.

A partir da escolha das organizações conforme *rankings* do Reclame AQUI, vamos analisar também outros dois ambientes digitais, a mídia social *facebook* e o *site* institucional das organizações para obtermos uma vasta possibilidade de interpretações da temática pesquisada e ao mesmo tempo atribuir um caráter mais consistente das considerações finais.

3.2.2) *Facebook*

Com o surgimento das mídias sociais, qualquer notícia ou reclamação se dissemina mais rapidamente na internet. Barbeiro (2010) defende que "para alguns

gestores, as mídias sociais aparecem como uma grande ameaça, especialmente para as empresas que têm milhares de clientes". As informações, muitas vezes, impactos negativo na imagem e contribuir para a evolução de uma crise. Por isso, é fundamental que a organização esteja monitorando esses acontecimentos para que quando necessário, seja possível desfazer informações sem fundamento. Para Terra (2008, p.34), "o usuário tem o poder de produzir uma manifestação e gerar uma mídia para a organização, ocasionando uma credibilidade que foge à voz oficial das comunidades institucionais das organizações".

Para Souza (2009), "o *Facebook*, é um meio de comunicação no qual o internauta traz à tona informações cada vez mais rápidas, complexas e interligadas". O autor chama atenção para o fato de que é preciso ficar atento ao comportamento dos usuários dessa rede social, pois as notícias que ali circulam precisam de uma prudência maior.

O atual momento não poderia ser mais propício para analisar os impactos da Internet na sociedade e nas organizações. A rede modificou as percepções da alta gestão empresarial e impôs desafios para manter a imagem e ações das empresas equilibradas. (SOUZA, 2009, p.24).

Para entendermos melhor o comportamento no ambiente digital "*Facebook*" das 02 (duas) empresas acima citadas, vamos analisar conforme as pesquisadoras Jéssica Rossi e Ana Carolina Trindade, no artigo "Comunicação estratégica e mídias sociais para gestão de uma crise – um estudo sobre a Vale S.A (2016). Neste estudo, as autoras avaliaram: o número de curtidas da página; o número de seguidores; o número de avaliações e a nota média das empresas; o número de posts na página e o grau de interatividade com os consumidores.

Para Eugênia Barrichello (2015), as organizações buscam estruturar um processo constante de interpretação e reinterpretação, além de difusão constante de significados institucionais a fim de adquirir legibilidade e reconhecimento dos públicos. Ainda segundo Barrichello (2014), é esperado das organizações "a ampliação das possibilidades interativas entre sujeitos e multiplicidade dos fluxos de comunicação".

O cenário de interação com a tecnologia digital trouxe à comunicação da sociedade moderna características marcantes tais como: circularidade da informação e a flexibilidade da posição do sujeito que, ora participa diretamente do processo de enunciação, ora é apenas um co-participante dele, exercendo o papel de receptor ou reprodutor da mensagem.

Escolhemos a mídia social, *facebook*, das organizações por essa estar em ascensão e em constante crescimento (PANIZ e SELIGMAN, 2012). Essa está entre as ferramentas que mais possui interatividade e possibilidades de explorar conteúdo no ambiente digital. Dada a crescente utilização, as organizações não tiveram outra opção a não ser irem até onde seus públicos também estavam. Dito isso, o *facebook* se tornou lugar de maior interação entre organização e seus públicos, podendo ser utilizado de diversas maneiras, inclusive como ponte entre as partes. Pensando na dinâmica do Reclame AQUI, o *facebook* se tornou lugar de empoderamento do consumidor, podendo ser usado, também, para manifestar sua insatisfação com as organizações.

3.2.3) Site institucional

Com o avanço dos meios de comunicação, o cenário organizacional também sofreu modificações, diante de um consumidor que possui um maior acesso aos meios de comunicação, e obtendo assim, mais informações sobre o mercado, e a empresa. Este consumidor ativo torna-se um dos multiplicadores da cultura digital, que modifica e aponta novas formas de comunicação, entre elas a hibridização entre informação e entretenimento, o rompimento com os limites do intervalo comercial e a complementaridade das mídias. (CABRAL, 2013)

Devido ao advento da internet, nos últimos anos, o ambiente corporativo vem sofrendo forte influência das novas tecnologias da comunicação, resultando em diferentes formas de atuação, novos significados de missão, visão, eficiência e eficácia para os departamentos de comunicação e para as empresas como um todo.

Atualmente, com as inúmeras oportunidades de comunicação geradas pelos *sites*, as empresas viram na *web* uma nova alternativa para se relacionar com seus diferentes públicos, de maneira direta e transparente. Foi assim que surgiram os *sites* institucionais.⁴ Hoje, eles [os *sites* institucionais] são utilizados pelas organizações como ferramentas de informação para a comunicação com seus diversos públicos de interesse. Como resultado, o trabalho na área de comunicação organizacional também vem se adaptando a essas novas mídias digitais. Portanto, as empresas têm que dar a

⁴ Página virtual dinâmica ou estática, que tem como principal objetivo fazer a divulgação de uma empresa, sendo o cartão de visitas no mundo virtual e a porta de entrada para o mundo virtual. Fonte <http://www.multiside.com.br/faqs/o-que-e-site-institucional> Acessado em: Setembro, 2017.

atenção necessária para este novo consumidor, com o intuito de estabelecer e potencializar os pontos de contato existentes entre organização e clientes.

Segundo Krug (2000) na Internet, “a concorrência está sempre há um clique de distância, se o usuário se frutar simplesmente vai para outro lugar” (KRUG, 200. Tradução nossa). Diante disso, toma-se como apoio as palavras de Rosa e Russel (2010 apud ORSOLINI, 2011) em que a comunicação, é cada vez mais, um fator-chave no funcionamento das organizações e as redes são vistas como fatores fundamentais destas.

Para Chak (2004 apud ORSOLINI, 2011), o *site* institucional possibilita às organizações uma comunicação mais permanente e acessível aos públicos que procuram informações específicas, por isso o grau de detalhamento e objetividade torna-se essencial. Um *site* que informe bem seu público propicia a multiplicação da marca seja através do comentário de acesso interessante, completo e de fácil navegação, seja pelos produtos e serviços ofertados.

Para o autor, o intuito da organização deve estar em estabelecer um diálogo direto com os clientes, sem a mediação da imprensa. Explorar a plataforma que em conjunto com outras mídias possibilita a parceria com anunciantes e promoções exclusivas nesses meios, tornando infinitas as possibilidades de trocas (ORSOLINI, 2011). Tantos caminhos alternativos de comunicação, mesmo se tratando de uma ferramenta, o *site*, exige atenção redobrada na hora de disponibilizar as informações.

Para Stasiak (2009),

O portal institucional abre canais de relacionamento com a mídia, visto que a organização expõe sua autogerência, sua maneira de representar-se e suas estratégias de comunicação em ações que são dispostas diretamente ao público, sem a interferência ou elo determinado pelos meios de comunicação lineares. (STASIAK, 2009).

No sistema da *web* os sujeitos destinatários são atuantes e encontram alternativas para colaborar no processo de comunicação, representação e reconhecimento da organização.

Desse modo, Stasiak e Barichello (2009) e Thalita Orsolini (2011) desenvolveram uma categorização de alguns itens relevantes em um site para identificar as práticas de comunicação que se configuram como práticas de *Web RP*⁵ presentes em portais da Internet no Brasil. As categorias de análise formuladas formam uma lista de estratégias de comunicação norteadoras das práticas de interação e relacionamento.

⁵ Práticas de relações Públicas na interface da *web*;

As 27 categorias de análise que se apresentam como estratégias de comunicação consideradas norteadoras dessas práticas estão representadas nos *links* presentes nos *sites*:

1. Apresentação da organização: fundação e história: informações básicas que situam os públicos sobre a origem organizacional;
2. Pontos de identidade visual: presença de cores, marcas, logotipos que colaboram para a identificação institucional;
3. Missão e visão: elementos característicos que explicam os princípios e o que a organização pretende alcançar;
4. Sinalização virtual: indica a setorização organizacional, característica também presente fora da *web*;
5. Hierarquia organizacional: geralmente expressa através de organogramas apresenta a estrutura de cargos dentro da organização;
6. Normas e regimento organizacional: documentos que explicam as regras e códigos que devem ser seguidos na organização;
7. Agenda de eventos: divulgação de promoções institucionais com objetivo de informar, entreter, integrar os públicos;
8. Publicações institucionais: materiais que contém caráter institucional da organização: *newsletters*, boletins informativos, *house-organs*, jornais e revistas, relatórios, sugestões de pauta, balanços sociais;
9. Acesso em língua estrangeira: estratégia para facilitar o acesso às informações organizacionais, característica da *web* pela questão da quebra de barreiras geográficas;
10. Sistema de busca interna de informações: característica da *web* 2.0 que colabora para o acesso a informações específicas em meio às demais disponíveis;
11. Mapa do portal: estratégia de acessibilidade que apresenta aos públicos todas as opções disponíveis no portal;
12. Contato, fale conosco, ouvidoria: permite que os públicos enviem suas dúvidas e sugestões para a organização, o ideal é que se estabeleça um processo de comunicação entre as partes;
13. Pesquisa e enquete *on-line*: ferramentas para colher informações sobre determina dos assuntos que podem ser utilizadas em benefício da organização;
14. Presença de notícias institucionais: o portal oferece espaço para a disponibilização de notícias sobre a organização e assuntos afins, é um local estratégico para informar os públicos;

15. Projetos institucionais: os projetos relativos às preocupações sociais, culturais e ambientais obtêm maior visibilidade através do portal;

16. Visita Virtual: promove e apresenta o espaço organizacional no ambiente da *web*;

17. Serviços *on-line*: utilização das possibilidades tecnológicas para a prestação ou facilitação de serviços para os públicos;

18. *Clipping* virtual: mostra a visibilidade das ações organizacionais nos meios de comunicação tradicionais e na internet;

19. Comunicação dirigida: a rede aumenta as possibilidades de se dirigir para cada público específico, a comunicação dirigida é feita através da criação de páginas dentro do portal por exemplo: páginas para fornecedores, acionistas, colaboradores, público adolescente;

20. Espaço para imprensa: *releases* e galeria de imagens: Disponibilização de mais informações para o uso nas mídias tradicionais e também para os públicos;

21. Uso do hipertexto (texto + som + imagem): presença do texto escrito acompanhado por som e imagem, ou disponibilização de mensagens em vídeo;

22. Personagens virtuais: com o avanço das possibilidades do uso de multimídias na *web*, as organizações passam a colocar na rede seus personagens representativos;

23. Presença TV e Rádio *on-line*: a facilidade no acesso a arquivos de áudio e vídeo também torna possível a abertura de canais de rádio e TV institucionais;

24. Transmissão de eventos ao vivo: uma possibilidade estratégica que pode fazer com que a organização ultrapasse barreiras espaço-temporais através da transmissão e troca de informações *on-line*;

25. Disponibilização de "Fale conosco" interativo: prevê um nível de comunicação mais participativa, na qual os públicos interagem com a organização através do sistema de troca de mensagens instantâneas;

26. Presença de *chats*: realização de conversas *on-line* com pessoas da organização, ou especialistas em assuntos ligados a ela;

27. *Link* de blog organizacional: a *web* torna possível a elaboração de blogs sobre a organização nos quais a característica principal é a participação dos públicos que encontram um espaço mais alternativo e informal para expressar suas opiniões.

As que analisamos e estão presentes nos *sites* institucionais das 02 (duas) organizações são: pontos de identidade visual; missão e visão; sinalização virtual; normas e regimento organizacional; sistema de busca interna de informações; mapa do

portal; contato, fale conosco, ouvidoria; pesquisa *on-line*; projetos institucionais; visita virtual; serviços *on-line*; personagens virtuais; disponibilização de fale conosco e presença de *chats*.

Com o uso do *site web.archive.org* encontramos as interfaces dos *site* da VIVO e da *Netshoes* nos dias 10/10/2016 e 10/10/2017. Essa plataforma é uma organização sem fins lucrativos dedicada a manter um arquivo de recursos multimídias, tais arquivos incluem cópias arquivadas de páginas da *world wide web (www)*, com múltiplas cópias (tomadas em instantes diferentes) de cada página (WEB.ARCHIVE.ORG, 2017). O intuito do site é manter uma digital desses materiais para consulta histórica.

O *site* institucional das organizações é o principal meio de comunicação com o público. É nele que grande parte dos usuários vem buscar por informações oficiais, tirar suas dúvidas e procurar pela solução de algum problema. Chak (2004 apud ORSOLINI, 2011) defende que esse meio de comunicação possibilita uma comunicação mais permanente e acessível aos clientes, por isso este deve ser bem detalhado, objetivo, completo e de fácil navegação, portanto mesmo com tantos outros meios de comunicação de organização é preciso atenção redobrada com os *sites*. Stasiak (2009) faz uma ressalva muito importante “[...] no sistema da web os sujeitos destinatários são atuantes e encontram alternativas para colaborar no processo de comunicação, representação e reconhecimento da organização”.

De tal sorte, tendo em vista essa composição metodológica, essa pesquisa procura investigar como as práticas estratégicas de comunicação das organizações evidenciam esforços de construção da reputação organizacional num contexto interacional digital numa visão de estratégia como prática social. Sendo assim, pudemos perceber, nas teorias, como as organizações buscam consolidar suas imagens e, conseqüentemente, sua reputação, em suas práticas organizacionais. A novidade aqui é analisar como as organizações encaram o desafio dos contextos interacionais digitais, a partir do novo viés proposto por Fábria Lima e outros autores, o de estratégia como prática social. Diante disso, partimos das hipóteses: (a) No caso de contextos contemporâneos afetados pelas tecnologias de informação e comunicação nos ambientes interacionais digitais, a reputação organizacional é algo que não se dissocia de uma estratégia organizacional pensada como prática social; (b) O Reclame AQUI é um parâmetro de análise que evidencia que as estratégias organizacionais são baseadas numa ideia de estratégia como prática social.

Nosso caminho até aqui foi marcado por muitas mudanças. Primeiramente iríamos analisar as 03 (três) organizações mais reclamadas de cada *ranking* (mais reclamadas nos últimos 12 meses e mais resolveram nos últimos 12 meses), porém essa escolha não se deu devido ao volume de dados que teriam que ser analisados nos 03 (três) ambientes digitais em questão. Ao descartamos essa escolha, priorizamos a pior e a melhor desses *rankings* citados que cobrem todo o território nacional brasileiro para seguirmos o mesmo critério de análise entre as organizações. Com as duas organizações identificadas, partimos para a identificação das principais categorias de reclamações no Reclame AQUI, o número total de reclamações postadas no mesmo *site*, o índice de clientes que voltariam a fazer negócio e o de solução e a nota atribuída a organização pelo cálculo do *site*. Nosso próximo passo foi identificar no *facebook* das organizações o número de curtidas da página e de seguidores, além de contabilizar, também no período de 12 meses, o número de publicações oficiais e quantos comentários e curtidas esse total de publicações obteve. Nossa ideia aqui era computar também o número de comentários que foram respondidos pelas empresas, para identificar aqui o comportamento das empresas: se existe uma política fomentada de resposta, se as respostas vão de acordo com a pergunta ou se seguem um modelo padrão e a taxa de respostas, mas devido ao grande número de comentários, estabelecemos uma sub-amostra temporal, o mês de outubro de 2017, para determinar a quantidade de comentários respondidos pelas organizações. Ao chegarmos para a análise dos *sites* institucionais procuramos uma ferramenta que nos mostrasse a interface dos *sites* em dois momentos distintos, também no período de 12 meses [10/10/2016 e 10/10/2017], esse dispositivo foi o *web.archive.org*, o intuito do *site* é manter uma cópia digital de recursos multimídias para consulta histórica. Ao identificarmos as duas interfaces pudemos procurar as 27 categorias supramencionadas no estudo de Talita Amaral Orsolini realizado em 2011.

Por fim, procuramos identificar a partir das teorias apresentadas como as (02) duas organizações analisadas se portam, se comportam e constroem nesses três ambientes digitais interacionais suas estratégias de comunicação, se seguem uma postura mais tradicional de estratégia ou se já aplicam a visão contemporânea de estratégia como prática social. Para além de identificarmos suas escolhas para a construção da sua reputação, como isso reflete nas suas imagens, na identidade e na sua cultura organizacional. É importante lembrar aqui o que defende Almeida (2006) esses quatro conceitos são indissociáveis e, apesar de que, os gestores sempre buscarem o

	<p>estávamos analisando reputação (conceito consolidado por um tempo por um grupo de indivíduos) buscamos, dentre os rankings que a plataforma gera, os rankings de “mais reclamadas nos últimos 12 meses” e “mais resolveram nos últimos 12 meses” com o critério de cobrirem todo o território nacional brasileiro. Procuramos pelo número de reclamações, os índices de quem voltaria a fazer negócio e de solução, a nota média da empresa e o status da organização.</p>	<p>pesquisa realizada por Rossi e Trindade, 2016. As autoras avaliaram: o número de curtidas da página; o número de seguidores; o número de avaliações e a nota média das empresas; o número de posts na página e o grau de interatividade com os consumidores.. Pensando nessa dinâmica nova, o facebook se tornou lugar de empoderamento do consumidor, podendo ser utilizado tanto para elogiar quanto para manifestar sua insatisfação.</p>	<p>de itens relevantes para identificar as estratégias de comunicação norteadoras das práticas de interação e relacionamento dos sites com seus públicos. As 27 categorias são: Apresentação da organização; Pontos de identidade visual; Missão e visão; Sinalização virtual; Hierarquia organizacional; Normas e regimento organizacional; Agenda de eventos; Publicações institucionais; Acesso em língua estrangeira; Sistema de busca de informações; Mapa do portal; Contato, fale conosco e ouvidoria; Pesquisa e enquete <i>on-line</i>; Presença de notícias institucionais; Projetos institucionais; Visita virtual; Serviços <i>on-line</i>; <i>Clipping</i>; Comunicação dirigida; Espaço para imprensa; Uso de hipertexto; Personagens virtuais; Presença de TV e rádio <i>on-line</i>; Transmissão de eventos ao vivo; Disponibilização de “fale conosco”; Presença de <i>chats</i>; <i>link</i> de <i>blog</i> organizacional.</p>
--	---	---	---

CAPÍTULO. 4: ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E A REPUTAÇÃO EM TRÊS CONTEXTOS INTERACIONAIS DIGITAIS DAS EMPRESAS VIVO E NETSHOES.

4.1 A pior no ranking “mais reclamadas nos últimos 12 meses”: a empresa Vivo.

4.1.1 Breve históricos da Vivo

A Vivo é a marca comercial do Grupo Telefônica no Brasil. É uma concessionária de telefonia móvel, fixa, internet banda larga e TV por assinatura do Brasil. Formada pela fusão de companhias de celular ex-estatais existentes no Brasil, foi fundada como uma parceria entre Portugal Telecom e a espanhola Telefônica, sendo comandada por esta última após ter comprado a posição da primeira em julho de 2010. A Vivo atuou como empresa no mercado brasileiro de 13 de abril de 2003 a abril de 2012, quando passou a ser uma marca comercial da Telefônica Brasil (MEIOS NO BRASIL, 2017). Segundo o *site* da organização, entre os diferenciais competitivos da empresa destacam-se serviços de transmissão de dados em banda larga, baseada na rede de terceira geração, e o amplo portfólio de produtos e serviços, buscando a qualidade em todos os pontos de contato do cliente com a operadora. A organização também anuncia que os padrões de tecnologia utilizados pela telefonia móvel estão em constante evolução, de acordo com a geração, com o objetivo de aprimorar os serviços oferecidos por cada empresa. A primeira foi a geração analógica, a segunda é a digital, e a terceira é uma espécie de evolução para celulares mais inteligentes, os quais permitem a transmissão de grandes volumes de dados e em alta velocidade (VIVO, 2017). De acordo com o site da empresa, a Vivo tornou-se em 2007 a operadora, no Brasil, que oferece serviços de comunicação móvel onde são desenvolvidos nas duas tecnologias mais utilizadas no mundo: GSM e CDMA.

4.1.2 A presença da Vivo no Reclame AQUI



FIGURA 3
(Fonte: Reclame AQUI)

A organização VIVO no período de 12 meses (01/11/2016 à 31/10/2017) recebeu 89.365 reclamações, não tendo respondido nenhuma das 89.365. Seus números mostram um índice de solução de 34,9% e que apenas 24,4% dos clientes voltaria a fazer negócio. Tais dados colocam a organização com a nota média de avaliação de 1,79 e com status de não recomendada.

São categorias de reclamações, com respectivos exemplos retirados do *site*:

- Telefonia celular;

Nome no Serasa

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Campinas - SP ID: 30436084 18/11/17 às 15h29 denunciar



Meu nome está no Serasa pela vivo e eles falam que no sistema deles não consta nada então como explicam isso ?

FIGURA 5
(fonte: Reclame AQUI)

- Provedores e servidores de internet;

Abusos por Parte da Prestadora

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Salvador - BA ID: 28112385 12/08/17 às 18h46 denunciar

[Provedores e serv. de internet](#)



Fiz um contrato que teria vencimento mês seguinte com a operadora, só que eu liguei pra questionar os valores exorbitantes que haviam sido mencionados. O contrato foi de 69,90 que após 3 meses subiria 10 reais para 79,90, foi esse combinado que fiz há quase 1 ano atrás. Hoje Me deparo com faturas de 108 reais, 178 reais, etc... Liguei pra questionar e eles me alegaram o ICMS, e que eu havia feito um contrato em abril com a prestadora, coisa que eu não fiz! Disseram que eu combinei um plano com ligações de fixo pra fixo. Na época que fiz o contrato de 1 ano em setembro de 2016, eu tentei cancelar o plano, me alegaram que eu teria que pagar 250 reais de multa, ofereceram o valor baixo e acabei aceitando.

FIGURA 6
(Fonte: Reclame AQUI)

- Telefonia fixa;

CANCELAMENTO DE ASSINATURA DE TELEFONE FIXO

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

São Paulo - SP ID: 26708821 07/06/17 às 11h49 denunciar

[Cancelamento](#) [Telefonia fixa](#) [Telefonia fixa](#)



Estou tentando realizar o cancelamento de linha telefônica fixa, conforme Protocolo nº 20174359571239, todavia, sem sucesso.

FIGURA 7
(Fonte: Reclame AQUI)

- Problemas de atendimento;

estorno do valor da minha conta

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Santo André - SP ID: 28135053 15/08/17 às 11h16 denunciar

[Estorno do valor pago](#) [Equipe de Atendimento](#) [Problemas com o Atendimento](#)



Paguei a minha conta em duplicidade e a vivo ficou de me devolver o valor e até hoje não devolveram nem nas contas a pagar e nem na minha conta.

um lixoooooooo gente a vivo e péssimo em todos os requisitos.

por favor, devolva meu valor da conta!

FIGURA 8
(Fonte: Reclame AQUI)

- TV por assinatura;

Acesso ao Telecine Play

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

📍 São Paulo - SP ID: 28062421 📅 11/08/17 às 15h00 denunciar

[TV por assinatura](#)



Sou assinante dos 6 canais telecine pela VIVO TV, porém estou tentando acessar ao aplicativo telecine play e sempre aparece que os canais não fazem parte do meu pacote, já entrei em contato diversas vezes com a Vivo e eles informam que os canais fazem parte do meu pacote, porém eu deveria aguardar 24hrs para ter o acesso liberado, já se passaram mais de 15 dias e ainda não consigo acessar pois aparece sempre a mesma mensagem, e eu não consigo ter o acesso. Uma vez que a propaganda garante que sendo assinante dos 6 canais da rede telecine, independente do tipo de pacote ou forma em que é transmitido o sinal da Tv a cabo, gratuitamente já teria acesso liberado. Gostaria de entender e saber o porque de não conseguir acessar e qual o procedimento a ser tomado, uma vez que deveria obter o acesso.

FIGURA 8
(Fonte: Reclame AQUI)

- Celulares e Smartphones;

pacote de redes sociais contratado e cobrado sem solicitar

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

📍 Brasília - DF ID: 26707699 📅 07/06/17 às 11h19 denunciar

[Celulares e Smartphones](#)



Fiz portabilidade para vivo de dois números, um meu e um da minha filha. quando fui pagar a primeira conta, veio uma cobrança de redes sociais no celular da minha filha que não solicitamos, já que seria inútil, pois temos internet no celular.. Quando liguei na vivo para questionar o serviço cobrado, a atendente disse que esse serviço é solicitado através de msg que aparece na tela do celular para apertar ok, ou seja, [editado pelo Reclame Aqui] da vivo, pois todo mundo sabe que smartphones apertam a tela até se colocar no bolso, por fim a atendente disse que não tinha como tirar a cobrança pq tinha usado as redes sociais no celular, obviamente já que o celular tem internet, mas que tiraria a cobrança para o próximo mês. paguei a conta esperando que não cobrassem novamente. Quando abri minha fatura referente ao mês de maio para pagar, lá estava a cobrança novamente, e dessa vez a vivo não pode dizer que minha filha aceitou o serviço, já que nem celular ela usou no mês pq o dela quebrou. Além de tudo, a vivo não atende o telefone nuncaaaa... hoje mesmo já liguei cinco vezes e nada... sempre acontece isso... esses são só alguns problemas que tive com o atendimento da vivo, pois já tenho outros e só sou cliente a dois meses..

FIGURA 9
(Fonte: Reclame AQUI)

- Cartões de crédito;

Serviço não solicitado

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

📍 São Paulo - SP ID: 27315425 📅 06/07/17 às 20h10 denunciar

[Cartões de Crédito](#)



Temos plano com Vivo em que ocorrem frequentemente cobranças arbitrárias serviço ""torpedo" NÃO DESEJADA

FIGURA 10
(Fonte: Reclame AQUI)

- Programas de fidelidade;

Parceria com Vivo valoriza

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

📍 Rio de Janeiro - RJ ID: 27115069 🗓️ 29/06/17 às 12h12 [denunciar](#)

[Programas de Fidelidade](#)



Esta empresa fez uma parceria com o programa de pontos vivo valoriza e as duas veiculam em seus sites propaganda desta parceria, porém esqueceram de disponibilizar a opção de se fazer a transferência dos pontos impossibilitando ao cliente usufruir de tal parceria, e pela qual concluo se tratar de propaganda enganosa.

O prazo de validade desta propaganda encera dia 30/06/17, no aguardo de resposta...no site da multiplus você clica em transfira e esta abre pagina da vivo, faço login na vivo e vou até uma pagina onde diz multiplus - transfira e esta direciona para página da multiplus que direciona novamente para vivo e assim você passa um dia inteiro sem resolver...ou seja fica um jogo de empurra sem solução.

Eunice

FIGURA 11
(Fonte: Reclame AQUI)

- Sites-portais;

Cobrança de ligações indevidas para celular e aumento do plano de internet

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

📍 São Paulo - SP ID: 27218949 🗓️ 04/07/17 às 09h11 [denunciar](#)

[Sites-Portais](#)



Contratei em 09/03/2017 um plano da Vivo de internet e telefone fixo, só que nunca instalei o aparelho telefônico, mas desde o mês 05 a vivo vem cobrando ligações para celular indevidamente, sendo impossível fazer ligações uma vez que não instalei aparelho telefônico. O mês 05 cobrou o valor de R\$ 3,55 de ligações para celular, no mês 06 cobrou indevidamente R\$ 12,84 ligações para celular e mais R\$ 6,90 prestadora claro e Cambridge.

E no mês 07 estão me cobrando indevidamente o valor de R\$ 28,07 de ligações para celular e ainda um aumento de R\$ 20,00 no plano de internet de 49,99 para 69,99. Já abrir uma reclamação na ouvidoria no mês 06 sobre as cobranças indevidas e não tive nenhuma posição, pedi um técnico para verificar o que está acontecendo. Se sentindo indignada uma vez que a vivo ignora as nossas reclamações. E quando ligo pra reclamar e explico que não instalei o aparelho telefônico o atende só me fala que consta que liguei, mas como que fiz essas ligações se não tenho aparelho telefônico.

FIGURA 12
(Fonte: Reclame AQUI)

- Assistência técnica;

internet VIVO

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Osasco - SP ID: 16888576 24/02/16 às 17h26 denunciar

[Baixa Qualidade](#) [Assistência técnica](#) [Assistência técnica](#)



Boa tarde, já fiz varias ligações para a Vivo internet solicitando o reparo pois não consigo navegar, a navegação esta totalmente parada, disseram que ia enviar um técnico no dia seguinte (13/02/2016) e até hoje dia 22/02/2016 nem uma ligação recebi.

Tornei a ligar e a atendente disse que não tinha nenhum pedido feito que era para aguardar pois no bairro onde residio estavam fazendo reparo na rede, e que no dia seguinte estaria tudo certo, passou o dia seguinte, veio o outro e o outro e até hoje nada.

Peço que seja tomadas as devidas providencias o mais breve possivel, pois a conta não atrasa e tenho que pagar no dia certo, mas o reparo pode demorar mês.

Grata

Dalva

FIGURA 13
(Fonte: Reclame AQUI)

- Seguradoras;

cancelamento de seguro de vida

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Ibirama - SC ID: 20441865 22/08/16 às 16h10 denunciar

[Cancelamentos de apólice](#) [Seguro de vida](#) [Seguradoras](#)



Eu fiz um seguro de vida com a vivo, sendo que primeiro me ligaram e depois veio um boleto pra eu pagar tudo bem, eu queria, só que agora depois de uns 8 anos, eu não quero mais e já liguei várias vezes pra vivo e ela diz que como a parceria foi com o santander, só eles podem cancelar, aí eu ligo no santander e eles me dizem que não acham nada em meu nome, cpf ou rg, que é com a vivo, vez que é na fatura do celular que vem também o valor do seguro a ser pago todo mês e assim eu fico que nem besta pagando por algo que não quero mais. Obs.: Já fiz reclamação com a vivo também.

FIGURA 14
(Fonte: Reclame AQUI)

- Eletroeletrônicos;

Péssimo serviço da VIVO! Saudade da menos ruim GVT.



Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Porto Alegre - RS ID: 25556517 17/04/17 às 15h32 denunciar

[Demora no reparo](#) [Conversor digital](#) [Eletroeletrônicos](#)

Estou desde de ontem com meus canais a cabo dando erro:

#384 Perda de conectividade. Aguarde o restabelecimento do serviço. Se o problema persistir, ligue 106 15.

Deixo o aviso a todos. Estou com minhas faturas em dia (pagas com antecipação) e me vejo na constrangedora posição de, numa sexta-feira Santa, reunido com a família em minha casa, ter assistir o Ratinho no SBT por um bloqueio indevido do sistema (confirmado via telefone pela atendente Catia - protocolo 140420175722551). Ainda sim, isto não parece ser o suficiente para a Vivo já efetuar algum ressarcimento pela notória falha. Sendo que me foi solicitado pelo atendente Wellington (que confirmou que não consta bloqueio, no protocolo 140420175717419), que eu receba a próxima fatura para solicitar ressarcimento sobre o período de indisponibilidade.

Ora Vivo! Não interessa quanto tempo o serviço vai ficar fora, o que importa é que NÃO ERA PARA ESTAR indisponível. Só isso já deixa claro que sim, vocês tem responsabilidade pela não entrega correta do sinal. De todos os travamentos e falhas de sinal que se apresentam TODOS OS DIAS nas transmissões (e eu posso também provar isto), a do dia de hoje foi profundamente irritante.

Exijo algum ressarcimento sim e vocês já estão notificados disto.

FIGURA 15
(Fonte: Reclame AQUI)

- Clubes de compras e vantagens;

Valores de pontos diferentes



Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Montes Claros - MG ID: 25681247 24/04/17 às 15h08 denunciar

[Propaganda enganosa](#) [Pontos](#) [Clubes de Compras e Vantagens](#)

Estou tentado efetuar um regate de pontos pelo programa de pontos meu vivo, mas a plataforma de produtos informa um valor em promoção, quando vamos finalizar o regate o valor é bem superior!

FIGURA 16
(Fonte: Reclame AQUI)

- Informática;

Netebook veio com bateria que não carrega



Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Passo Fundo - RS ID: 23694923 19/01/17 às 17h29 denunciar

[Bateria durando pouco](#) [Notebooks](#) [Informática](#)

No dia 19/12/2016 comprei um Netebook modelo MOBO 5500 e o mesmo veio com uma bateria que não pega carga. Só funciona se conectado à tomada de força. Entrei em contato com a Positivo através do Chat e eles me informaram que o equipamento recebe atendimento exclusivo pela empresa Telefônica SA e mandaram entrar em contato com esta empresa pelo telefone 0800-508-0015. Ocorre que ligando neste telefone a mensagem gravada só permite as opções:-Soluçiona TI (pedindo o número do telefone que está instalado) e Vivo TV .

Conversando com o atendente o mesmo informou que desconhece esta assistência técnica.

FIGURA 17
(Fonte: Reclame AQUI)

- Casas de show;

Pedido de Mudança de Plano

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

📍 Rio de Janeiro - RJ ID: 15254748 🕒 25/04/16 às 17h38 denunciar

[Mau atendimento no SAC](#) [Casas de Show](#)



Na semana passada entrei em contato com o 8486 para solicitar alteração do meu plano para um controle. Já que ultimamente minha conta estava acima do meu orçamento. Pedi alteração do meu plano pós-pago para o Smartvivo Controle Plus 500 e a atendente me transferiu para outro setor que disse não ter conseguido realizar a troca já que minha conta irá vencer no dia 05/11/2015. Insatisfeita por essa desculpa absurda, disse que retornaria depois. Para minha surpresa ao acessar o site houve troca do meu plano, porém para PRÉ-PAGO.

UM ABSURDO. FALTA DE RESPEITO COM O CLIENTE. ESTOU SEM TELEFONE DESDE ENTÃO!

DESEJO A TROCA PARA O PLANO SOLICITADO QUE FOI O Smartvivo Controle Plus 500 - R\$49,90 .

Grata.

FIGURA 18
(Fonte: Reclame AQUI)

- Serviços de segurança;

cobrança de serviço nao solicitado

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

📍 São José dos Campos - SP ID: 15962018 🕒 29/12/15 às 15h53 denunciar

[Estorno do valor pago](#) [Segurança](#) [Serviços de Segurança](#)



estou tentando cancelar um serviço de seguro que nunca solicitei em minha linha da vivo, la no suporte eles disseram para mandar um sms para 876 com a palavra Sair, e a resposta foi,ops este comando não existe, no mes passado me devolveram o dinheiro e agora [editado pelo Reclame Aqui] meu dinheiro e disseram que não vao devolver, e ai vcs podem resolver meu problema?????

Obs. A linha é a do contato, obrigado e aguardo uma solução

FIGURA 19
(Fonte: Reclame AQUI)

- Financeiras;

compra de celular

Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

📍 Mimoso do Sul - ES ID: 18745809 🕒 09/06/16 às 16h18 denunciar

[Renegociação de dívida](#) [Financeiras](#) [Financeiras](#)



emprestei meu nome para uma amiga de trabalho comprar um celular .ate entao nem uma parcela foi paga .estou sendo cobrada e quero muito quitar a dívida mais com um desconto legal pois sou assalariada e tudo e muito dificil para mim .no fim das contas a a minha amiga mudou -se para outra cidade perdi ate o conta. conto com a atençao de voces desde ja muito obrigada obs .meu contato28999199871 e de 8:00krs as 16:00hs

FIGURA 20
(Fonte: Reclame AQUI)

Os tipos de problemas variam muito, mas os 3 mais recorrentes são:

- Cobrança indevida (24.243 reclamações);

Cobraça de Torpedo enviado na madrugada para programa na Rede Record.



Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Niterói - RJ ID: 26709085 07/06/17 às 11h55 denunciar

[Cobrança indevida](#) [Planos pds-pagos](#) [Telefonia celular](#)

Há meses a VIVO me cobra sem a minha autorização torpedos enviados à Rede Record. Descobri esta prática lesiva e pedi o imediato cancelamento. Passado dois meses do cancelamento, recebi na minha conta mais um desconto referente a torpedo SMS, enviado 4:26 da manhã a um programa de televisão. Esta prática tem sido feita há meses e eu não me dei conta. Solicitei o cancelamento e retorno do recurso desviado indevidamente. A Vivo cancelou o serviço, mas continua me cobrando porque veio na conta deste mês a mesma cobrança indevida.

FIGURA 21
(Fonte: Reclame AQUI)

- Mau atendimento (9.349 reclamações);

Mau atendimento do prestador de serviço



Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

Salvador - BA ID: 26709043 07/06/17 às 11h54 denunciar

[Mau atendimento do prestador de serviço](#) [Telefonia fixa](#) [Telefonia fixa](#)

Verifiquei que minha linha estava muda na quinta-feira, dia 31/05 e então liguei para atendimento de suporte da VIVO para reclamar meu problema. Fui informado de que deveria haver alguém na residência para receber o técnico que faria atendimento em até 24h. Como disse não haver ninguém no local para atendê-lo, então fui instruído a fazer novo chamado no dia 01/06, uma sexta-feira para que pudessem fazer o atendimento no sábado, dia em que teria alguém para recebê-lo. O técnico não esteve em minha residência e me ligou dizendo que tinha subido ao poste e verificado que não havia sinal da linha para chegada a minha casa e que escalonaria o chamado para outro departamento que num período de 48h minha linha estaria ativa, e isso não aconteceu. Liguei novamente para a VIVO e abriram novo chamado e agora me dizendo que o atendimento levaria até 5 dias úteis para acontecer.

Nisso estarei sem o serviço por 13 dias aproximadamente e tenho certeza de que o valor de minha conta não virá com nenhum desconto pela falta do serviço contratado.

O número da minha linha é: 71 3018-6375

FIGURA 22
(Fonte: Reclame AQUI)

- Qualidade da internet (7.783 reclamações).

CONTRATAÇÃO ENGANOSA



Vivo (Celular, Fixo, Internet, TV)

São Paulo - SP ID: 26696873 06/06/17 às 20h36 denunciar

[Qualidade da internet](#) [Internet para casa](#) [Provedores e serv. de internet](#)

Olá boa noite

Venho através deste, informar que fui enganado infelizmente pela VIVO, eu tinha a NET, troquei pensando que ia melhorar piorou tudo.... na hora de contratar a VIVO eu fechei a internet com 25Megas disseram que tinha aqui na minha casa, aí cancelei a outra operadora, quando instalaram só tem 2Megas terrível, agora quero cancelar disseram que tem FIDELIDADE, mas fidelidade seria se o serviço fosse verdadeiro, e neste caso como fico? Contrato está no CNPJ 19.399.240/0001-39

Aguardo Retorno

Att,

Lucas

FIGURA 23
(Fonte: Reclame AQUI)

Os dados mostram que a organização VIVO não dá importância para reclamações feitas sobre ela no site Reclame AQUI. Marília Cruz (2013) defende que isso acontece devido ao poder econômico da VIVO, assim como das outras operadoras de telefonia, e, pelo mercado oligopolizado em questão, mostrando que devido o serviço de telefonia ser considerado essencial na vida contemporânea, nos tornamos dependentes dos serviços e da qualidade destes oferecidos por elas. Percebemos aqui um comportamento de estratégia tradicional, só a parte emissora, a prestadora de serviços que tem "voz", o comportamento dos consumidores não são levados em consideração. Algo que do ponto de vista da reputação, torna-se muito complicado nos contextos contemporâneos em que os públicos vão solicitar das organizações novas formas de interação.

4.1.3 *Facebook*

A Vivo tem na sua comunidade do *facebook* 4.638.545 curtidas e 4.602.316 seguidores. Nessa análise também utilizamos como critério o período de 12 meses, portanto a página da VIVO foi analisada entre os dias 27/10/2016 e 27/10/2017. Nesse tempo foram 24 postagens, que acumularam 691.960 curtidas e 146.967 comentários, sendo distribuídas assim:

- Outubro/2016: 1 postagem;
- Novembro/2016: 3 postagens;
- Dezembro/2016: 1 postagem;
- Janeiro/2017: nenhuma postagem;
- Fevereiro/2017: 1 postagem;
- Março/2017: 2 postagens;
- Abril/2017: 1 postagem;
- Maio/2017: nenhuma postagem;
- Junho/2017: 1 postagem;
- Julho/2017: nenhuma postagem;
- Agosto/2017: 1 postagem;
- Setembro/2017: 1 publicação;
- Outubro/2017: 12 postagens;

O engajamento no *facebook* pode ser definido pelo “envolvimento, interação, relacionamento com a marca, que vai além do número de seguidores em uma rede social ou *likes* em uma postagem” (MARKETING DE CONTEUDO, 2017). Usamos o critério da interação (comentários, pedidos de informações, discussões em fóruns, ações que caracterizam iniciativa do usuário em entrar em contato com a marca) com os públicos para definir quais seriam as postagens avaliadas. Portanto, escolhemos a postagem com mais comentários do 1º e do 2º semestre de 2017 para analisar esse grau de engajamento, que vai refletir o modo como a organização lida com o sujeito no ponto de vista da estratégia.

Postagem com mais comentários no 1º semestre de 2017:



FIGURA 24
(Fonte: *Facebook*)

A postagem feita no dia 10/02/2017 foi em apoio a Semana da internet segura, iniciativa anual de promover o uso consciente da rede. A publicação teve 1878 reações (curti [1.000], amei [41], haha [14], uau [6], triste [6] e grr [811]) e 17.622 comentários, que podem ser categorizados, em linhas gerais, da seguinte forma:

- Cobrança indevida;

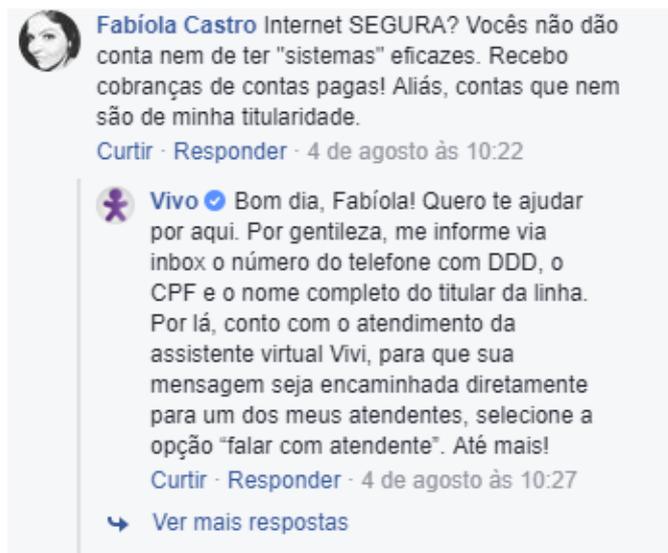


FIGURA 25
(Fonte: *Facebook*)

- Alteração de plano sem comunicação prévia;



FIGURA 26
(Fonte: *Facebook*)

- Pedido por ressarcimento;

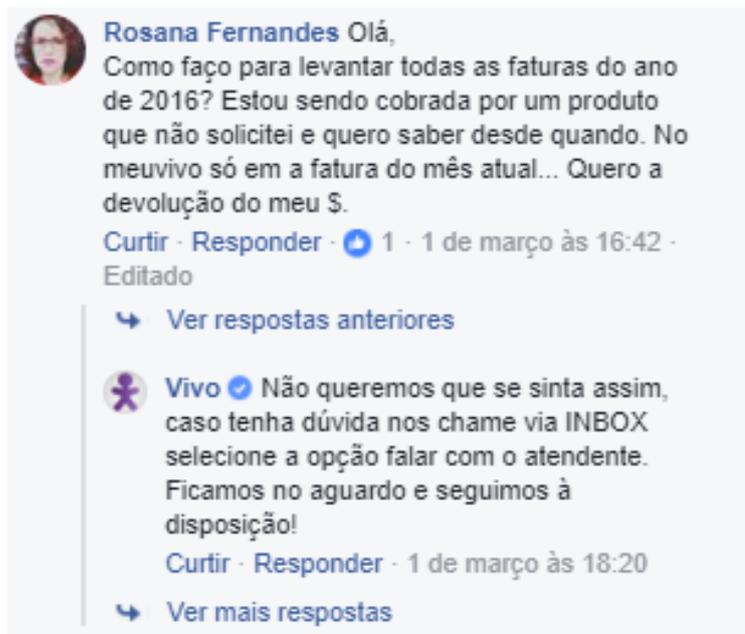


FIGURA 27
(Fonte: *Facebook*)

- Mau atendimento;

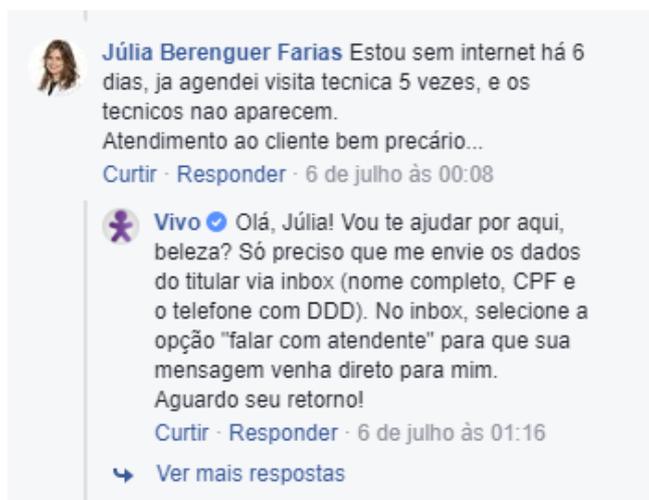


FIGURA 28
(Fonte: *Facebook*)

- Falta de sinal de internet e outros serviços;

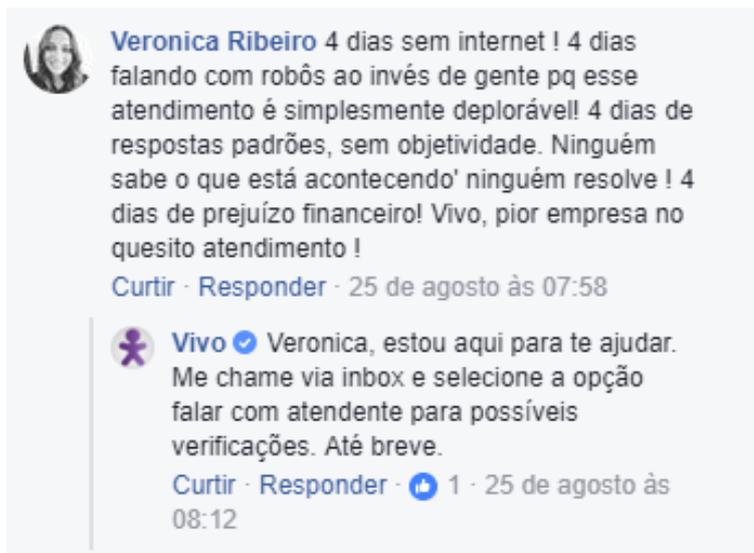


FIGURA 29
(Fonte: *Facebook*)

- Solicitação de reparo;

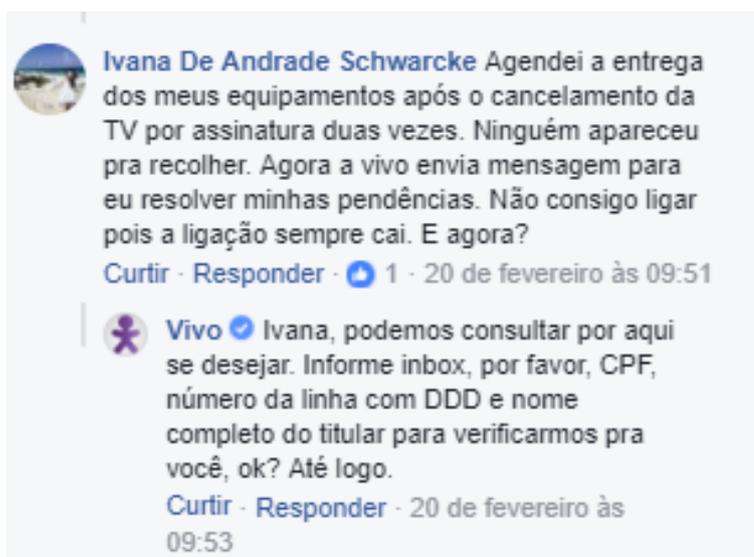


FIGURA 30
(fonte: *Facebook*)

- Oferecimento de serviços;

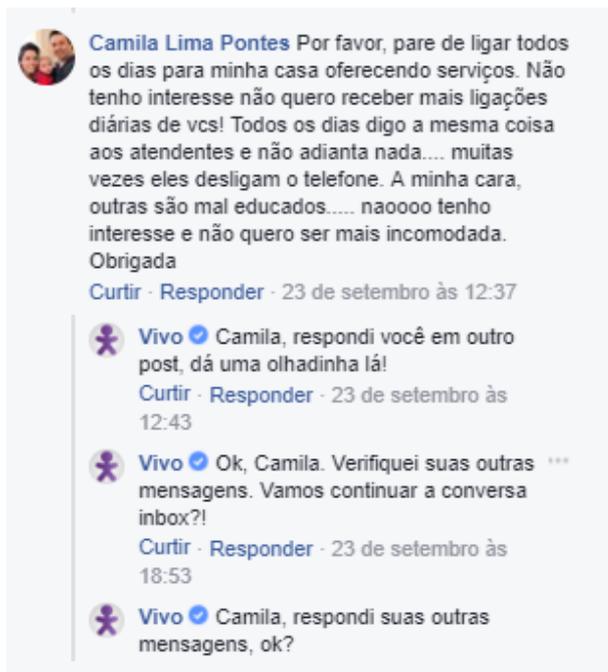


FIGURA 31
(Fonte: *Facebook*)

- Cancelamento de plano;

 **José Luiz S. Dimas** Cansei de ser roubado pela Vivo e pedi o cancelamento do meu fixo e internet. Todo mês eles me enviam duas ou mais faturas para o mesmo serviço prestado. No mês de janeiro paguei minha fatura no valor de R\$101,12 e 17 dias após o pagamento me enviaram uma cobrança indevida no valor de R\$1.107,37 . Liguei várias vezes para o 10315 e ninguém resolveu nada e neste mês de março estão querendo me cobrar uma fatura de R\$950,00 e outra de R\$156,41 . Tenho saudades do tempo da GVT



vivo Informação importante sobre a sua fatura.

São Paulo, 02 de Junho de 2017
 Código de cliente: 34211000047
 Precedente: 10315/10315/10315/10315/10315

Atenção: que tenha ocorrido algum problema com o pagamento de sua fatura, pois identificamos em nosso sistema que há cobranças em aberto.
 É possível alterar o pagamento no banco de sua preferência ou em uma concessionária.

Faturas	
Trimestre	Valor
01-01-2017	R\$ 101,12
01-02-2017	R\$ 141,41
01-03-2017	R\$ 75,82
Valor Total	R\$ 1197,37

[Clique aqui para pagar sua fatura.](#)

Curtir · Responder ·  1 · 6 de março às 11:50

[Ver respostas anteriores](#)

 **Vivo**  José, podemos verificar e te ajudar por aqui. Por gentileza, nos informe inbox os dados do titular, nome completo, CPF e telefone com DDD. Conte conosco.

Curtir · Responder · 6 de março às 12:04

[Ver mais respostas](#)

FIGURA 32
(Fonte: Facebook)

- Prints de reclamação no Reclame AQUI;

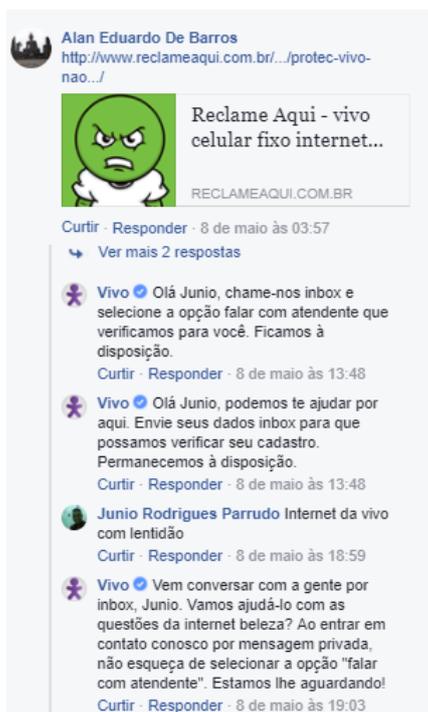


FIGURA 33
 (Fonte: Facebook)

- Outros.



FIGURA 34
 (Fonte: Facebook)

Postagem com mais comentários no 2º semestre de 2017:



FIGURA 35
(Fonte: *Facebook*)

A postagem feita no dia 11/08/2017 foi em homenagem ao dia dos pais, com o intuito de inspirar pais e filhos a se reconectarem com a aproximação da data comemorativa do dia dos pais. A publicação teve 305.771 reações (curti [292.194], amei [11 mil], *haha* [541], *uau* [560], triste [376] e *grr* [1,1 mil]) e 16.777 comentários, que podem ser categorizados em linhas gerais, da seguinte forma:

- Cobrança indevida;

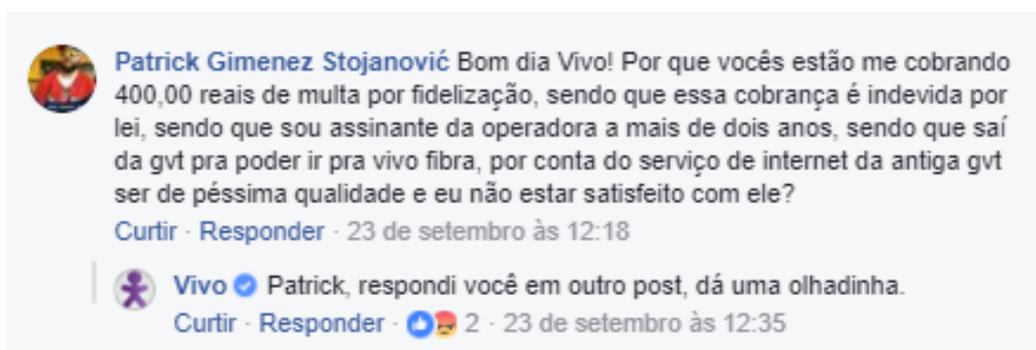


FIGURA 36
(Fonte: *Facebook*)

- Mau atendimento/ falta de atendimento;

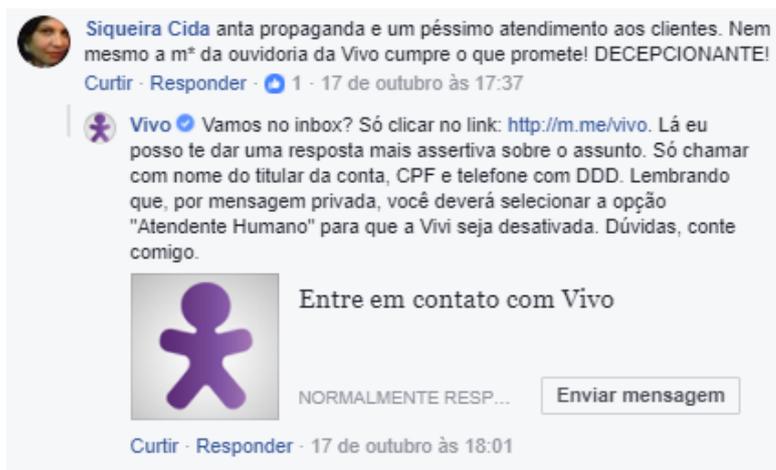


FIGURA 37
(Fonte: *Facebook*)

- Serviço ruim;

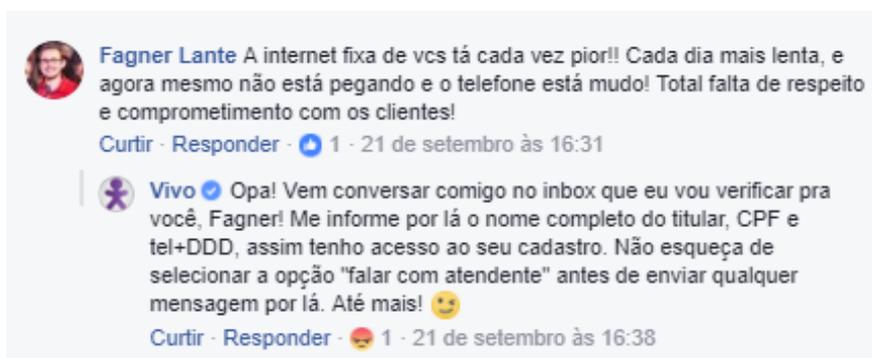


FIGURA 38
(Fonte: *Facebook*)

- Elogio à publicação;

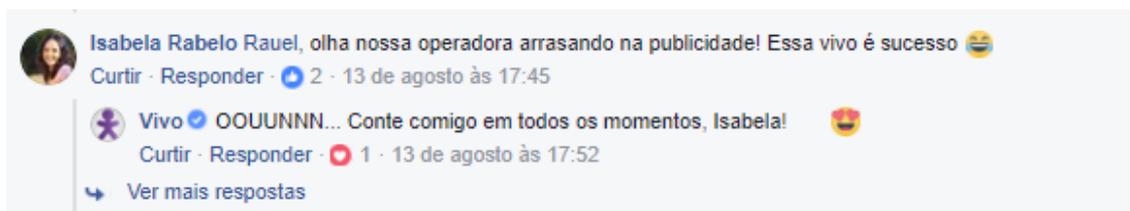


FIGURA 39
(Fonte: *Facebook*)

- Outros;

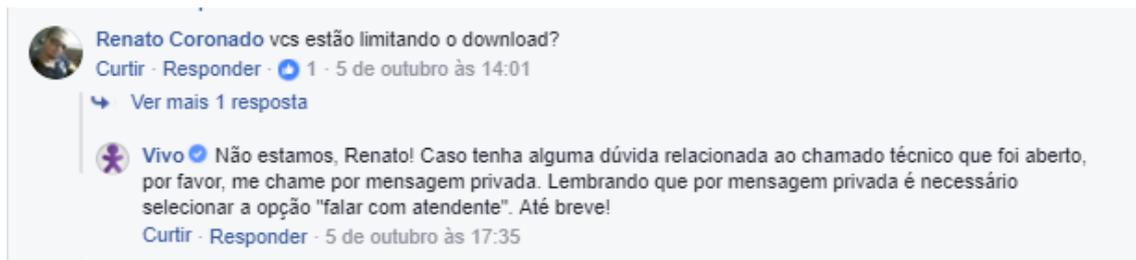


FIGURA 40
(Fonte: *Facebook*)

No *facebook* da VIVO não observamos nenhum critério de resposta para os comentários postados, sejam reclamações ou elogios. Na sub-amostra temporal de 06/10/2017 a 27/10/2017, a operadora fez 12 publicações em sua página oficial, que totalizaram 14.755 comentários, desse total apenas 2.929 comentários foram respondidos, menos de 2% dos comentários desse mês. Porém, chegamos para analisar o *facebook* (logo após a análise do site Reclame AQUI) com a hipótese de que uma vez que a organização não respondia na outra plataforma, também não responderia nessa, fato esse que não se comprova, apesar de pouca interação no *facebook* entre organização e seu público. Percebemos duas estratégias da VIVO, a primeira delas é estar, publicar e interagir com seu público no *facebook*, a segunda é observada pelo tipo de respostas dadas aos usuários, em sua grande maioria são respostas padrões que convidam o cliente para conversar no *chat* privado para tentar solucionar o problema em questão ou solicita que o usuário vá até outra publicação que tenha comentado, porque nessa última a operadora o respondeu. Observamos uma atenção por parte da operadora na tentativa de dar um *feedback* para os usuários, mesmo que seja por respostas padrões. Ponto esse que realça a tentativa de implementação de estratégia como prática social, como Fábria Lima (2014) defende a ideia de valorizar também o conhecimento tácito, informal, focando nas ações das pessoas. Vemos nesse caso a prática moldando a realidade, os problemas dos consumidores se tornam objetos de análise (Cruz, 2013).

Constatamos aqui a relação de dependência dos serviços de telefonia que Marília Cruz no seu estudo, *Midiatização e relações de consumo: um estudo de caso sobre as interações dos discursos entre consumidores e empresas no site Reclame Aqui* (2013 apud CRUZ, 2013), devido ao mercado oligopolizado e ao poder econômico da VIVO. É válido ressaltar que as 03 (três) principais operadoras de telefonia brasileira estavam no *ranking* de “mais reclamadas nos últimos 12 meses”, no dia 21/10/2017.

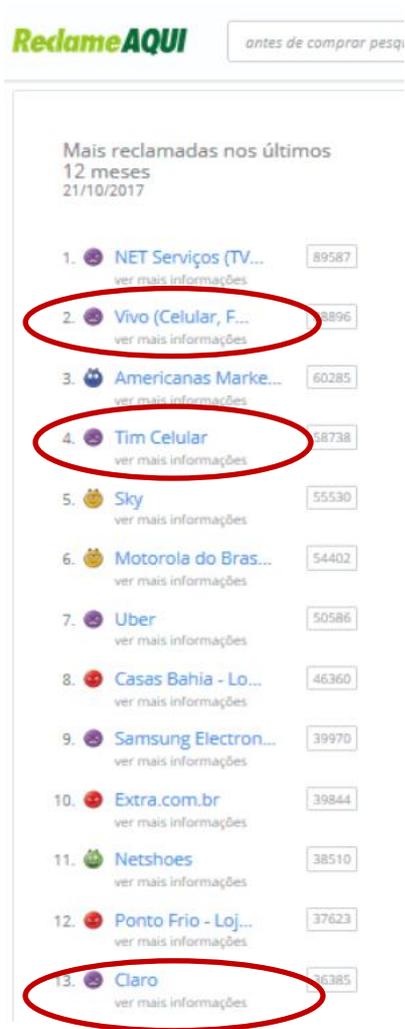


FIGURA 41
(Fonte: Reclame AQUI)

4.1.4 Site Institucional

Com o uso do *site web.archive.org* encontramos as interfaces do site da Vivo nos dias 10/10/2016 e 10/10/2017. As interfaces propostas são as seguintes:

10/10/2016

http://vivo.vivo.com.br/portais/abrirapp?app=gerenciamento

888 capluna

10/10/2016

VIVO

Móvel | Internet | Fixo | Recarga | Loja Online | Atendimento | Vivo Valoriza

Você está em: home

Aproveite o show

Shows ao vivo, vídeos e performances originais de milhares de artistas no seu smartphone.

Assiste

WATCHMUSIC

Vivo Controle Giga
Vivo para Família
Vivo Fibra
Vivo Turbo
WatchMusic

Recarga

Valor

Selecione um valor

Seu número Vivo

Forma de pagamento

Cédula de Crédito | Pix | Pagar

Autoatendimento

2ª Via de Conta Móvel | Consulta de Saldos Pré e Controle | 2ª Via de Conta Vivo Fixo | Ativar Conta Digital | Pronto ao Vivo Valoriza | Ativar Débito Automático

Meu Vivo
Serviços para facilitar a sua vida.

Confira-me

Confira as ofertas da Loja Online

Loja Online

Moto G 3ª geração
Smartvivo 3GB
Por R\$ 499,00
Ou 12 x R\$ 41,58

Comprar agora

Sony Xperia M5
Por R\$ 599,00
Ou 12 x R\$ 49,92

Comprar agora

Sony Xperia Z5 Premium
Por R\$ 1.449,00
Ou 12 x R\$ 120,75

Comprar agora

Compre em até 12x com frete grátis

Ver mais aparelhos

A Vivo tem o que você precisa

Móvel

vivo pós
Fale a vontade e só pagar depois.

Confira

vivo controle
Comodidade com controle total dos seus gastos.

Contrate

vivo pré
Recargas de acordo com seu bolso.

Consulte

Internet

Escolha a melhor conexão para sua casa.

Ver planos

Móveis e tablets, você conectado por aí.

Fixo

Um mundo de vantagens dentro da sua casa.

Ver planos

Pacotes

Pacotes Vivo especiais para você e sua família.

Ver planos

Débito automático

Evite atrasos em função da greve dos bancos e cadastre a sua fatura em débito automático.

Precisa de Ajuda?

Principais assuntos

- Consultar conta móvel
- Ativar conta de internet
- 2ª Via de Conta Fixo
- Cancelamento eletrônico

Vivo Guru
Tecnologia de um jeito que você entende.

Configurar Aparelhos
Procedimento mais rápido.

Meu Vivo
Seu canal de autoatendimento.

Fórum Vivo
Pergunte que a gente responde.

Transferindo dados de web.archive.org...

FIGURA 44
(Fonte: Vivo.com.br)

10/10/2017

PARA VOCÊ PARA EMPRESAS PARA OPERADORAS A VIVO
MINAS GERAIS



MEU VIVO

Esqueci meu e-mail

Esqueci minha senha

Esqueci meu e-mail

▼ Móvel ▼ Internet ▼ Fixo ▼ TV ▼ Combos ▼ Recarga ▼ Loja Online ▼ App Store ▼ Atendimento ▼ Vivo Valoriza

Você está em: Home



Possó ajudar você?



Vivi Assistente Virtual

-  Vivo Fibra
-  Vivo Controle Giga
-  Vivo Turbo
-  Conteúdos no Controle
-  Vivo para empresas

Recarga

Recarregue R\$ 15 ou mais e **GANHE ATÉ 1GB** de internet por recarga, válido por 7 dias.

Seu número Vivo:

▶ Recarregue Agora








Autoatendimento

 2ª Via de Conta Móvel

 Consulta de Saldo Pré e Controle

 2ª Via de Conta Vivo Fixo

 Ativar Conta Digital Móvel

 Pontos no Vivo Valoriza

 Ativar Débito Automático Móvel



Meu Vivo

Resolva o que precisar de forma rápida e prática.

▶ Cadastre-se

Confira as ofertas da Loja Online



iPhone SE 32GB

Vivo Controle a partir de R\$49,99

Por **R\$ 1.799,00**

ou **12 x R\$ 149,92**



iPhone 7 32GB

Por **R\$ 2.579,00**



Galaxy S7 Edge 32GB

Por **R\$ 1.449,00**



4G

[Comprar agora](#)

Ou **12 X R\$ 214,92**

Vivo Família 6GB

[Comprar agora](#)

Ou **12 X R\$ 120,75**

Vivo Família 6GB

[Comprar agora](#)

Compre em até 12X com frete grátis [Ver mais aparelhos](#)

Posso ajudar você?



Vivi Assistente Virtual

Contrate online

 **Comprar uma linha**

Peça o seu chip e aproveite todas as vantagens da Vivo.

[Compre agora](#)

 **Fazer a portabilidade**

Traga o seu número para a maior cobertura do Brasil.

[Mude Agora](#)

 **Trocar o seu plano**

Já é cliente Vivo? Escolha o plano ideal para você.

[Veja os planos](#)

A Vivo tem o que você precisa

Móvel



vivo PÓS

Fale a vontade e só pague depois.

[Confira](#)

vivo CONTROLE

Comodidade com controle total dos seus gastos.

[Contrate](#)

vivo PRÉ

Recargas de acordo com seu bolso.

[Consulte](#)

Posso ajudar você?



Vivi Assistente Virtual

Internet



Escolha a melhor conexão para sua casa.

[Ver planos](#)



Modem e tablet. Você conectado por aí.

[Ver planos](#)

Fixo



Um mundo de vantagens dentro da sua casa.

[Ver planos](#)

Pacotes



Pacotes Vivo especiais para você e sua família.

[Ver planos](#)

Vivo Portais

- 

VIVO TECH

Tecnologia de um jeito que você entende
- 

VIVO DIALOGANDO

Vamos falar sobre o uso consciente da tecnologia?
- 

VIVO MAIS SAUDÁVEL

Serviços e calculadoras sobre saúde, nutrição e bem-estar.
- 

VIVO SEGURANÇA

Informação e serviços sobre segurança online e mobile.

Vivo em Rede

YouTube /vivo



Ivete, a Meg@Miga da Bia

VIVO Turbo 4G+

É internet que você compartilha.

Vivo @Vivoemrede

Manifeste seus sonhos. Viva menos os limites e mais os seus sonhos. :) youtube.com/watch?v=dWJSeY...

YouTube @YouTube

Oct 19, 2017

[Curta a Vivo](#)

[Curtir 4,6 M](#)

[Instagram](#)

[Fórum Vivo](#)

Posso ajudar você?



Vivi Assistente Virtual

Meu Vivo
Consulte seu saldo, consumo de internet, e solicite a 2ª via de conta para seu celular, TV, banda larga e fixo.

Posso ajudar você?
Vivi Assistente Virtual

Precisa de Ajuda?

Principais assuntos

- » Consultar conta móvel
- » Minha conta de Internet
- » 2ª via de Conta Fixo
- » Cancelamento eletrônico

[Ver todos os assuntos](#)

Configurar Aparelhos
Configure seu celular
[» Acesse](#)

Meu Vivo
Seu canal de autoatendimento na Internet
[» Acesse](#)

Fórum Vivo
Pergunte que a galera responde
[» Acesse](#)

Encontre uma loja
A Vivo mais próxima de você
[» Acesse](#)

Comunicados

Celular Legal

Comunicado Reajustes Pré Pago

Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel

Comunicado Degustação Controle

[+ Mapa do site](#)

Acessibilidade Encontre uma Loja Código de Defesa do Consumidor Telefones de atendimento Fale Conosco Privacidade A Vivo Telefônica Brasil Segurança

Telefônica

PATROCINADORA OFICIAL DA SELEÇÃO BRASIL

viva tudo

FIGURA 45
(Fonte: Vivo.com.br)

Nessas duas amostras, marcadas por 12 meses de diferença, não notamos muitas diferenças no *layout* da Vivo, também não observamos alguns dos aspectos defendidos por Stasiak e Barichello (2009). O *site* não apresenta: aba de apresentação da organização; aba de missão e visão; aba de hierarquia organizacional; aba de normas e regimentos; acesso em língua estrangeira; agenda de evento; publicações institucionais, *link* de blog organizacional; sistema de busca interna de informações, Pesquisa e enquete *on-line*; uso de hipertexto.

Em contrapartida apresenta:

- Pontos de identidade visual: presença de cores, marcas, logotipos que colaboram para a identificação institucional; Mapa do portal.



FIGURA 46
(Fonte: Vivo.com.br)

- Sinalização virtual;



FIGURA 47
(Fonte: Vivo.com.br)

- Contato, fale conosco, ouvidoria, disponibilização do fale conosco;



Termo de Adesão - Móvel Pós Regulamento Bônus Conta Digital

- Comunicado de Interrupção do Serviço Móvel Pessoal
- Saiba sobre o 9º Dígito
- Serviços para deficientes visuais
- Vivo Valoriza

TV

Vivo TV HDTV
Central de Atendimento Telefônica TV Digital
106 15

Vivo TV Plus
Central de Atendimento Telefônica TV Digital
106 66

Móvel

Vivo Móvel
Central de Relacionamento - Direto de um telefone Vivo
***8486**

Vivo Móvel
Central de Relacionamento - de qualquer telefone, incluindo não Clientes.
1058

Vivo Móvel
Central de Relacionamento - Direto de aparelhos TDD, apoio a deficientes auditivos.
142

Posso ajudar você?
Vivi Assistente Virtual

Fibra

Vivo TV Fibra
Central de Atendimento Telefônica TV Digital
106 15

Vivo Internet Fibra
Central de Relacionamento para Clientes Residenciais
103 15

Outros

Denúncia de furto de cabos telefônicos ou vandalismo
Ligação anônima e gratuita
0800 144 444 - Opção 02

Cientes Vivo | Vivo Pós | Vivo Pré e Controle | Vivo Empresas | Internacional

FIGURA 48
(Fonte: Vivo.com.br)

PARA VOCÊ | PARA EMPRESAS | PARA OPERADORAS | A VIVO

vivo

MEU VIVO | CPF ou e-mail | Senha | Acessar | Cadastre-se | Login via Mobile Connect | Login via Facebook

Móvel | Internet | Fixo | TV | Combos | Recarga | Loja Online | App Store | Atendimento | Vivo Valoriza

Você está em: Para Você > Atendimento > Fale Conosco > Escreva para a Vivo

Fale Conosco

- Atendimento SMS
- Configuração de Aparelhos
- Chat
- Consulta a Alteração de Prefixo
- Consulta de Códigos DDD
- Consulta de Códigos DDI
- Consulta de Saldo de Créditos
- Informações ao Consumidor
- Perguntas Frequentes
- Telefones de Atendimento

Fale conosco
Este é o seu canal de comunicação com a Vivo. Escolha o seu produto e informe a sua dúvida.

Iniciar

Este canal de Atendimento não é apto para solicitação de **Contratos assinados** pelos clientes e **faturas**. Para sua segurança e confirmação de dados pessoais, dirija-se a uma de nossas Lojas Próprias VIVO. Se a linha foi habilitada na rede Credenciada, procure a loja em que realizou a contratação do plano. Para demais informações, consulte a ferramenta [Meu Vivo](#) ou os demais canais de Atendimento

Posso ajudar você?
Vivi Assistente Virtual

FIGURA 49
(Fonte: Vivo.com.br)

- Projetos institucionais;



FIGURA 50
(Fonte: Vivo.com.br)

- Serviços *online*;



FIGURA 51
(Fonte: Vivo.com.br)

- Personagens virtuais, presença de *chats*;



FIGURA 52
(Fonte: Vivo.com.br)

Percebemos nos sites um grande esforço de manter indícios que identifiquem o *site* como da Vivo (pontos de identidade virtual), porém não é muito fácil navegar no *site*, visto que são muitas abas (e muitas delas não são autoexplicativas), não achamos de imediato o que queremos, é preciso um pouco de paciência para se

localizar e descobrir pra onde se quer ir. É válido destacar que o site apresenta boas estratégias de comunicação, numa visão tradicional, a interação com o cliente pode ser feita por algumas ferramentas (personagens virtuais, presença de *chats*; serviços *online*, sinalização virtual, contato, ouvidoria e disponibilização do fale conosco), mostrando que o conceito de estratégia como prática existe, porém é preciso uma outra análise para validar se é eficaz ou não. Entramos em contato com a organização por dois canais diferentes, primeiro pelo *facebook* solicitando atendimento específico e depois por *e-mail*, porque nosso objetivo era fazer uma entrevista com o profissional de comunicação responsável, por isso nos colocamos no lugar dos consumidores, porém em ambos não obtivemos retorno.

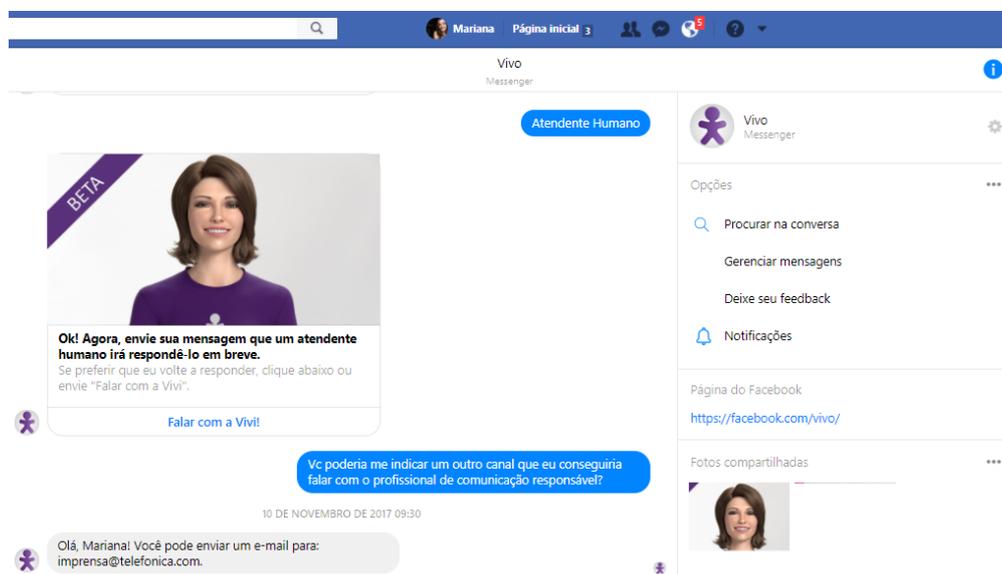


FIGURA 53
(Fonte: Facebook)

Re: Pesquisa de comunicação UFV



Confirmamos o recebimento da sua solicitação, você receberá nosso retorno em até 5 dias. A VIVO agradece seu contato. Esta é uma mensagem automática. Atenciosamente, Equipe Fale Conosco.

----- Mensagem Original -----

Bom dia, me chamo Mariana Barbosa e sou estudante de comunicação social da UFV, estou em fase de conclusão de curso e estou estudando a construção da reputação a partir das práticas sociais. Gostaria de entrar em contato com o profissional de comunicação da VIVO para responder essas 5 perguntinhas rápidas. Roteiro de pesquisa dos profissionais semiestruturado: Objetivo: enxergar o potencial de entendimento de estratégia como prática social e observar as fragilidades das falas dos profissionais 1. Como você vê a comunicação no contexto das organizações? 1. A reputação depende, em que medida, da comunicação? 1. Qual sua visão de estratégia? 1. Qual a relação entre estratégia e reputação? 1. Como você lida com problemas de comunicação não gerenciáveis por você? Aguardo retorno. Mariana Barbosa Graduada de Comunicação Social - Universidade Federal de Viçosa. Diretora Presidente - Intermídia. Estagiária da Mc Planejados. MZ Comunicação e Reputação Empresarial. Contato: (32) 99198-5717

FIGURA 54
(Fonte: *Hotmail.com*)

O que validamos aqui é a que a função primordial do site institucional da VIVO é a venda de aparelhos, serviços e pacotes por ela oferecidos.

4.2 A melhor no ranking “mais resolveram nos últimos 12 meses”: a *Netshoes*.

4.2.1 Breve histórico da *Netshoes*

A *Netshoes*, hoje, é um comércio eletrônico brasileiro de artigos esportivos. Fundada por Marcio Kumruian e Hagop Chabab como loja física de calçados em São Paulo, em 2000. Após dois anos de trabalho adentraram à internet, ampliando o foco da das vendas para todo o mundo dos esportes. (NETSHOES, 2017). No ano de 2007, a empresa focou seus esforços para as vendas exclusivamente *online*, até que se tornaram o maior *e-commerce* de artigos esportivos do mundo, com operações no Brasil, Argentina e México (NETSHOES, 2017). Já em 2014, o grupo resolveu ampliar sua atuação, após o grande sucesso das operações *online*, lançaram a *Zattini*, a loja virtual de moda e *lifestyle*, do segmento *fashion* da *Netshoes*. Atualmente, operam mais de 25 lojas oficiais de clubes de futebol, marcas esportivas e parceiros como *NBA*, *NFL*, *UFC*, *Puma* e *Topper*, oferecendo mais de 40 mil artigos esportivos, em mais de 25 categorias como corrida, futebol, *fitness*, musculação, suplementos, *bike*, basquete e muito mais (NETSHOES, 2017).

4.2.2 A presença da *Netshoes* no Reclame AQUI



FIGURA 55
(Fonte: Reclame AQUI)

A empresa *Netshoes* no período de 12 meses (01/11/2016 à 31/10/2017) recebeu 39.031 reclamações, tendo respondido quase que sua totalidade 39.022, deixando apenas 09 sem reposta. Seus números mostram um índice de solução de 91,1% e que 76,6 % dos clientes voltaria a fazer negócio. Tais dados colocam a organização com a nota média de avaliação de 6,8 e o status de “ótimo”.

São categorias de reclamações:

- Calçados esportivos;

Realizei uma compra, no mesmo dia o pedido foi cancelado, debitaram o pagamento e até agora não fizeram o estorno

Netshoes
 Ubatuba - SP ID: 26707235 07/06/17 às 11h04 denunciar
[Ver Calçados Esportivos](#)

No dia 06/04 realizei uma compra, pedido nº 1922565795, nessa mesma data o pedido foi cancelado, debitaram da minha conta e até agora o estorno não foi efetuado. Já realizei inúmeras reclamações e até agora o problema não foi resolvido.

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

Resposta da Empresa 10/06/17 às 14h11

jorge Roberto, boa tarde.

Em atenção ao seu contato, informamos que solicitamos a confirmação do estorno mediante apresentação do comprovante de estorno.

Peço gentilmente que aguarde nosso retorno em 03 dias úteis.

Atenciosamente,
 Clayano/Netshoes

FIGURA 56
(Fonte: Reclame AQUI)

- Artigos esportivos;

Demora para troca é cancelamento de produtos

Netshoes

Uberaba - MG ID: 30446143 19/11/17 às 12h03 denunciar



Boa tarde!

No dia 04/10/2017 efetuei uma compra no site Netshoes de 1 tênis Nike e 1 kit de sapaterias.

Recebi o tênis da Nike pelo netshoes no dia 10/10/2017 e o kit de sapaterias no dia 16/10/2017 pela loja parceira da netshoes a Dexshoes.

Entre no cadastro do site e solicitei a troca dos dois produtos e logo em seguida liguei no sac do site para cancelar o kit de sapaterias (protocolo 30699784) porque 1 deles veio com um prego costurado dentro do tênis (foto anexa) e continuaria com o vale compras do outro tênis o Nike.

Recebi os emails de envio reverso nos dias 16 e 18 de outubro e os dois produtos foram postados nos correios no dia 25/10/2017 (comprovantes anexos)

Pelo site da Netshoes foi liberado o vale compra do kit de sapaterias pela Dexshoes. Porém eu havia solicitado o cancelamento e o estorno do valor. Liguei novamente e abri outro protocolo para o cancelamento e estorno do valor no dia 10/11/2017 (protocolo 31080178 com atendente Cássio).

Nesta ligação, sobre o tênis Nike pela Netshoes tinham recebido o produto no dia 08/11/2017 mas entraria em análise de 7 dias úteis que seria dia 17/11/2017.

Hoje liguei novamente no site que não possui 0800 para reclamações pois não foi liberado o vale compras e nem feito o cancelamento, fiz interurbano, e fui informada pela atendente Bruna que minha solicitação de cancelamento não tinha sido efetuada e que iria abrir novo protocolo com o prazo de até 10 dias para informar ao cartão sobre o estorno. Até desisti do cancelamento e vou usar o crédito.

Quanto a troca do tênis Nike ainda está em análise a troca e ela abriu um novo protocolo (31206271) e eles pediram mais 10 dias úteis para resolver a situação.

Que site é esse que tem prazos absurdos para análises de troca e devolução de valores?? Tem quase 1 mês que enviei os produtos para devolução... Só quero o vale compras para comprar um outro tênis para meu filho. Nenhum outro site de compras de calçados possuem prazos tão abusivos. Já comprei em outros sites que não me deram problemas tanto em trocas como estornos.

Na hora de comprar é uma facilidade mas na troca só o consumidor tem prazo estipulado para a devolução do produto e o site estipula o prazo que quiser para análises e devolução. De certo estão esperando passar o Black Novembro que os valores estão mais baixos para me liberar o vale compras... Mas eu solicitei a troca e o cancelamento bem antes de iniciar essa promoção..

Como fazer para fazer valer o direito de troca de produto?

Só quero realizar a troca....

FIGURA 57
(Fonte: Reclame AQUI)

- Calçados masculinos;

Tênis nike descolando

Nike da Brasi

São José - SC ID: 28283863 19/08/17 às 16h12 denunciar

[Site empresa](#) [Foto](#) [Calçados Masculinos](#)



Comprei um tênis Nike Show Avenue, nota fiscal da compra do dia 05/04/2017 pelo site Netshoes, e o tênis está descolando. Fui contatado com a Netshoes que por a nota fiscal não estar no meu nome não pode fazer nada, mas orientou entrar em contato direto com a Nike pelo site oficial, foi esse contato pelo site, que orientaram fazer pelo telefone, foi o contato pelo telefone, orientaram enviar pelo site fotos e a descrição do problema, foi isso, resumiram o e-mail solicitando mais fotos, enviei no dia 15/07.

Após alguns dias recebi o retorno que devo fazer a solicitação pelo telefone! Não sou apaixonado ficando mandando de uma lado para outro sem resolução de nada. Tenho a nota fiscal, o produto está apresentando defeito, estou solicitando a troca de mesmo.

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

Resposta da Empresa 23/08/17 às 12h57

Cla Jorbbera,

Localizei as imagens encaminhadas em 11/07/2017 às 08:49:04, com a solicitação da imagem faltante (documento fiscal) no dia 13/07/2017 às 18:38:53, consulto até o momento não tivemos o recebimento desta imagem. Estou reenviando o e-mail para protegüirmos com a análise do seu produto.

Qualquer dúvida no momento de realizar o procedimento não hesite em contatar nosso canal de atendimento pelos telefones abaixo ou pela réplica do Reclame Aqui.

Aguardamos seu retorno para dar continuidade ao atendimento.

Obrigado pela atenção!

Relacionamento com Cliente
(11) 8020 8118 (Grande São Paulo)
0800 703 64 53 (Demais localidades)

FIGURA 58
(Fonte: Reclame AQUI)

- Problemas com o atendimento;

Cancelaram minha compra após a confirmação do pagamento



Shop Cruzeiro

Alfenas - MG ID: 27132517 28/06/17 às 14h08 denunciar

[Meu Atendimento](#) [Equipe de Atendimento](#) [Problemas com o Atendimento](#)

Comprei a camiseta do Cruzeiro no dia 21/06/2017, com o pagamento via cartão confirmado por e-mail da empresa no mesmo dia. Ocorre que no dia seguinte, 22/06/2017 recebi um e-mail da Netshoes (empresa responsável pelo Shop Cruzeiro) alegando que não possuíam mais o produto em estoque para envio. Além da falta de organização da empresa, vendendo produto não disponível no estoque, até hoje não fizeram o estorno no meu cartão de crédito, dificultando, assim, minha possibilidade de comprar a camiseta em outra empresa. Um total desrespeito com o cliente.

Compartilhe essa reclamação:

Consideração final do Consumidor 28/08/17 às 10h21

O problema foi solucionado, mas a empresa nem se preocupa em responder as reclamações neste canal.

O problema foi resolvido

Voltaria a fazer negócio

Sim

Nota do atendimento

0

FIGURA 59
(Fonte: Reclame AQUI)

- Problemas com o site;

Péssimo atendimento do SAC



Zatini

Jandial - SP ID: 28314553 22/08/17 às 11h05 denunciar

[Nova Dúvida de Reclamação](#) [Equipe de Atendimento](#) [Problemas com o Atendimento](#)

Solicitei troca de um produto em 10/07 e até a data de hoje processo parado - há 43 dias a espera de um código de postagem, realizei diversas contatos com o SAC da Zatini/ Netshoes, porém o atendimento é péssimo. Os atendentes enrolam o tempo todo com scripts e derubam a ligação. Retornei a ligação diversas vezes, pois é o único canal de atendimento para solicitar o código de postagem, pois via e-mail... NUNCA responderam, Solicitei falar com supervisor do setor, visto que os atendentes argumentam não terem autonomia para resolver, porém os atendentes não acionam a supervisão, desligam a ligação.

Visto também que as queixas registradas neste canal consta 100% de retorno, desejo receber o devido retorno por parte da reorientação do SAC. No aguardo.

Compartilhe essa reclamação:

Resposta da Empresa 30/08/17 às 11h52

Eliângela, bom dia!

Primeiramente te peço desculpas pelo transtorno causado.

Não aprovamos esse tipo de conduta no atendimento e os atendentes serão devidamente reorientados.

Ficaremos acompanhando o processo a fim de garantir que seja atendida com total prioridade.

Assim que efetuar a postagem peço que nos informe o código de rastreamento que será disponibilizado para que possamos acompanhar o processo de devolução.

POR FAVOR, NÃO FINALIZE A RECLAMAÇÃO ATÉ QUE SUA SOLICITAÇÃO SEJA CONCLUÍDA, OK?

Obs: Não conseguimos acompanhar sua reclamação se a mesma estiver finalizada!!!

Atenciosamente,
Zatini

FIGURA 60
(Fonte: Reclame AQUI)

- Suplementos alimentares;

Veja também: todas reclamações não respondidas respondidas finalizadas

PRAZO DE ENTREGA DESCUMPRIDO - CONSUMIDOR CONTINUA SEM O PRODUTO E SEM UM POSICIONAMENTO DA EMPRESA

Paco Esportivo

Salvador - BA ID: 28305867 21/08/17 às 22:02 denunciar

[Abrir na página](#) [Whire Protein](#) [Suplementos Alimentares](#)

Este relato diz respeito a tremenda FALTA DE RESPEITO da Empresa Paco Esportivo em parceria com a Netshoes. Em 02/08/17, realizei a compra de dois suplementos pelo site da Netshoes, a serem distribuídos pela empresa "Paco Esportivo". Do dia 04/08 ao dia 15/08 o produto não foi movimentado no acompanhamento pelo código de rastreio, fato que me levou a ligar para a Netshoes informando a possível falha na entrega e cobrando providências. Apenas na terceira ligação foi sugerido a abertura de um protocolo de verificação (29932265) para apurar o caso. O prazo final para a entrega do produto fecho em 17/08 e nada foi feito até então. Desde o dia 15/08 não recebi nenhuma resposta sobre o meu questionamento, tampouco solução para o problema. Exorcisto-me profundamente insatisfeito e prejudicado pelo Reclame Aqui com o descuido e falta de responsabilidade de ambas as empresas.

Cód de rastreio do produto: FN275891275BR
Link do rastreio: <https://objetos.br/#/FN275891275BR>

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

Resposta da Empresa 24/08/17 às 13:40

Olá Mathias,

Já estamos em contato por e-mail para tratarmos sobre a questão.

Estamos fazendo o acompanhamento através da reclamação de número 74274425 em alinhamento com os canais e fazendo os contatos necessários para que a situação seja resolvida o mais rápido possível.

Podemos solicitar desculpas pelo transtorno causado e continuamos a sua inteira disposição.

Atenciosamente,

Paco Esportivo

FIGURA 61
(Fonte: Reclame AQUI)

- Calçados femininos;

Veja também: todas reclamações não respondidas respondidas finalizadas

Tênis Couro Converse All Star Ct As Dainty Leather Ox Feminino machucando o calcanhar

Converse All Star

Os Sapatões ID: 28174793 15/09/17 às 22:03 denunciar

[Relatar](#) [Salvar reclamação](#)

Boa noite,
Comprei o Tênis Couro Converse All Star Ct As Dainty Leather Ox Feminino no site online Netshoes no dia 02 de mês atual e o mesmo chegou no dia 09 do mesmo mês. Como de costume, comprei o número 38, mesmo sabendo 39 pois o dito tem uma forma grande de esticar, quando o dito chegou no mês que vem, percebi que ele me machucava no calcanhar, mas mesmo assim, tentei usá-lo por 3 dias e tive calos e dores insuportáveis. Li o regulamento no site e vi que não poderia trocar pois já havia utilizado o dito. Mas eu gostaria de compartilhar essa situação com vocês porque tenho certeza que a marca me ajudaria a obter uma solução. Muito obrigado pela atenção.

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

Resposta da Empresa 23/09/17 às 09:02

Atendimento ADD49317
Bom dia Gabriela,

Com relação a mensagem postada neste site, encaminhamos que estamos em contato via e-mail sac@converse.com.br, onde neste foi informado o procedimento para análise do produto dito.

Atenciosamente, Atendimento ao Cliente,
(55)4235 2800
sac@converse.com.br
converse.com.br

FIGURA 62
(Fonte: Reclame AQUI)

- Acessórios de vestuário;

VERSÃO ORIGINAL - NÃO RECLAMADO - NÃO RESPONDIDO - NÃO RESPONDIDO - NÃO RESPONDIDO

FALSIFICAÇÃO DA MARCA: THE NORTH FACE

Netshoes

📍 Canoas - SC ID: 26704485 📅 01/06/17 às 09:48 [denunciar](#)

[Acessórios de Vestuário](#)

Fiz uma compra de uma jaqueta THE NORTH FACE, tamanho M, modelo Tomorro, Azul Turquesa, conforme descrita no anúncio da loja. O produto estava em promoção de -50% ou seja, de R\$1.390,00 por R\$690,90 com mais o frete expresso o valor foi de R\$725,20. Recebi a encomenda ontem 06/06/2017. Contudo, ao abri-la vijo um produto absolutamente diferente daquele que comprei. Sem sequer indicação de marca ou etiqueta... Trata-se de mais tocha falsificação que já vi!! Verdadero gato por lebre. Minha decepção e indignação com a NETSHOES diante de tal absurdo é tamanha que após ligar para empresa e enviar-lhes e-mail (ainda não respondido) imediatamente registrei Reclamação ao PROCON por propaganda enganosa e ainda pretendo fazer denúncia junto a THE NORTH FACE BRASIL, diante da utilização indevida do nome da marca para a prática de engodo contra o consumidor. Revoltante!!

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

Resposta da Empresa 16/06/17 às 18h20

Olá Irmão!, boa tarde!

Tentamos contato nos telefones de cadastro, porém sem sucesso.

Esclarecemos que todos os nossos produtos são originais, com emissão de nota fiscal e disponibilizados pelo próprio fabricante ou distribuidor autorizado.

Em atenção ao seu apontamento, nos prontificamos a realizar uma análise do produto sobre o defeito mencionado em seu relato e em caso de resposta procedente, seguiremos com a troca do pedido.

Infelizmente não possuímos mais o produto em estoque, mas verificamos que contato com a nossa central de que possui o interesse em outro modelo de item em nosso site.

Qual o nome e referência do produto desejado?

Aguardamos o seu retorno.

IMPORTANTE: Mantenha a reclamação em aberto no site do Reclame Aqui até a conclusão, por favor.

Atenciosamente,
GRUPO NETSHOES

Réplica do Consumidor 19/06/17 às 11h26

Não recebi nenhum contato e meus dados permaneceram os mesmos... Em relação a outro produto para eventual troca, desde que seja de fato o produto do anúncio, interesse-me por esse: Jaqueta The North Face Thermoball Full Zip, Ref.: 790-1314-162-03, Masculina, Tamanho M, Cor Azul (<http://www.netshoes.com.br/produto/jaqueta-the-north-face-thermoball-full-zip-790-1314-162?&key=a3>). Aguardo contato.

FIGURA 63
(Fonte: Reclame AQUI)

- Não categorizados;

Entrega

Netshoes

📍 São Paulo - SP ID: 1723550 📅 05/03/16 às 17h02 [denunciar](#)

[Exercimento de nota](#)

Comprei um produto com vocês se demoraram 4 meses pra entregar já entregaram, mas me ligaram pedindo pra abrir a reclamação novamente, para poder melhorar e verificar a causa do problema.

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

Resposta da Empresa 07/03/16 às 17h35

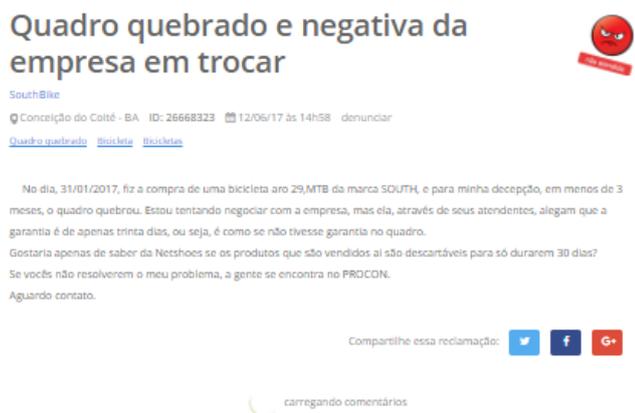
Sr. Sérgio,

Conforme falamos aguardo finalização.

Atenciosamente,
Grupo Netshoes

FIGURA 64
(Fonte: Reclame AQUI)

- Bicicletas;



Quadro quebrado e negativa da empresa em trocar

SouthBike

Conceição do Coité - BA ID: 26668323 12/06/17 às 14h58 denunciar

[Quadro quebrado](#) [Bicicleta](#) [Bicicletas](#)

No dia, 31/01/2017, fiz a compra de uma bicicleta aro 29,MTB da marca SOUTH, e para minha decepção, em menos de 3 meses, o quadro quebrou. Estou tentando negociar com a empresa, mas ela, através de seus atendentes, alegam que a garantia é de apenas trinta dias, ou seja, é como se não tivesse garantia no quadro.

Gostaria apenas de saber da Netshoes se os produtos que são vendidos aí são descartáveis para só durarem 30 dias? Se vocês não resolverem o meu problema, a gente se encontra no PROCON.

Aguardo contato.

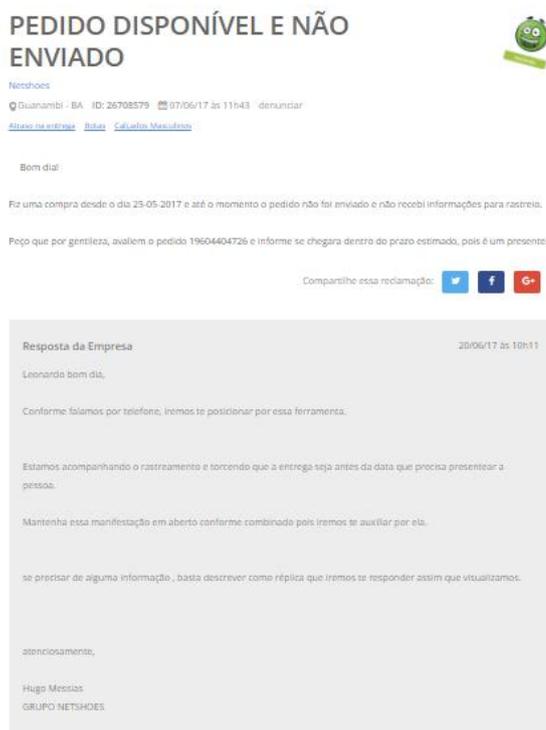
Compartilhe essa reclamação:   

carregando comentários

FIGURA 65
(Fonte: Reclame AQUI)

Os tipos de problemas variam muito, mas os 03 mais recorrentes são:

- Atraso na entrega (9.345 reclamações);



PEDIDO DISPONÍVEL E NÃO ENVIADO

Netshoes

Buanãmbi - BA ID: 26708579 07/06/17 às 11h43 denunciar

[Atraso na entrega](#) [Batas](#) [Calçados Masculinos](#)

Bom dia!

Fiz uma compra desde o dia 25.05.2017 e até o momento o pedido não foi enviado e não recebi informações para rastreio.

Peço que por gentileza, avaliem o pedido 19604404726 e informe se chegara dentro do prazo estimado, pois é um presente.

Compartilhe essa reclamação:   

Resposta da Empresa 20/06/17 às 10h11

Leonardo bom dia,

Conforme falamos por telefone, iremos te posicionar por essa ferramenta.

Estamos acompanhando o rastreamento e torcendo que a entrega seja antes da data que precisa apresentar a pessoa.

Mantenha essa manifestação em aberto conforme combinado pois iremos te auxiliar por ela.

se precisar de alguma informação, basta descrever como réplica que iremos te responder assim que visualizarmos.

atenciosamente,

Hugo Mesias
GRUPO NETSHOES

FIGURA 66
(Fonte: Reclame AQUI)

- Troca-devolução (3.596 reclamações);

Meu produto veio errado, mandei de volta e até o momento não me enviaram outro, dessa vez correto



Netshoes

Q Azari - RN ID: 26711749 07/06/17 às 13h19 denunciar

[Traco-Devotão do produto](#) [Compartilhe](#) [Ajuda Esportes](#)

Meu pedido chegou dia 19/05/2017, constatei que veio errado e fiz o envio de volta para Recife dia 22/05/2017, chegou ao destino final no dia 25/06/2017, o prazo para entrega do novo produto era até ontem, dia 06/06/2017. Porém, entro em contato com a empresa, e a única informação que recebo é que eles estão esperando o pedido chegar para eles, porém com o código de rastreio eu consigo constatar que já foi entregue na empresa. Meu pedido é para presente, seria para meu namorado. Iria entregar no dia 12 e essa loja está fazendo isso comigo, estou muito insatisfeita com toda essa falta de responsabilidade e respeito comigo.

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

Resposta da Empresa 13/06/17 às 19h38

Boa tarde.

O caso será acompanhado através deste canal a partir de agora.

Pedimos a gentileza de não encerrar esta reclamação antes de receber uma posição clara sobre o fato.

Fique atento aos seus contatos.

Atenciosamente Netshoes

FIGURA 67
(Fonte: Reclame AQUI)

- Produtos não recebidos (3.360 reclamações).

Comprei um tênis na netshoes e consta que foi entregue mais eu não recebi o produto já faz 9 dias que foi entregue.



Netshoes

Q João Dourado - BA ID: 26705883 07/06/17 às 10h28 denunciar

[Produto não recebido](#) [Ajuda Esportes](#)

Ola comprei um tenis olympikus jhonny grafite+preto n 40, e número do pedido é 19558723378 tá constando no site que foi entregue mais não recebi. Já tem 9 dias e só foi atualizada a página do acompanhamento da entrega na segunda dia 5 de junho de 2017. Eu não sei o que aconteceu estou me sentindo constrangido. Entrei em contato com a transportadora e eles me informaram que realmente o produto foi entregue no endereço informado e me orientou a procurar a empresa, número da nota fiscal 808327 me ajudem ai não consegui entrar em contato com a empresa. E estou precisando do produto. Espero uma resposta. Atenciosamente Mateus.

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

Resposta da Empresa 10/06/17 às 14h05

Mateus, boa tarde.

Em atenção ao seu contato, informamos que solicitamos junto ao transportador o comprovante assinado de entrega para que possamos enviar e darmos continuidade ao seu atendimento se necessário realizamos acareação junto ao endereço onde o pedido foi entregue.

Fique tranquilo, estamos realizando os devidos procedimentos referente a esta entrega.

Estamos a sua disposição para demais informações.

Atenciosamente,
Clayano/Netshoes

FIGURA 68
(Fonte: Reclame AQUI)

Os dados mostram que a organização *Netshoes* se importa muito com as avaliações feitas sobre ele no site Reclame AQUI. Marília Cruz (2013) analisa outro e-

commerce em seu estudo, porém sua conclusão cabe muito bem aqui, a *Netshoes* usa a plataforma Reclame AQUI em seu favor, a estratégia usada aqui é de tornar público os sucessos na superação de eventuais conflitos. Claramente um comportamento que expõe e traduz o conceito de estratégia como prática social, valorização da ação dos sujeitos, principalmente nesse contexto digital, onde os polos de emissão e recepção trocam de lado a todo o momento.

4.2.3 Facebook

A *Netshoes* tem na sua comunidade do facebook 10.930.953 curtidas e 10.888.846 seguidores. Nessa análise também utilizamos como critério o período de 12 meses, portanto a página da *Netshoes* foi analisada entre os dias 20/10/2016 e 20/10/2017. Nesse tempo foram 228 postagens, que acumularam 353.311 curtidas e 51.853 comentários, sendo distribuídas assim:

- Outubro/2016: 3 postagens;
- Novembro/2016: 40 postagens;
- Dezembro/2016: 14 postagens;
- Janeiro/2017: 13 postagens;
- Fevereiro/2017: 12 postagens;
- Março/2017: 18 postagens;
- Abril/2017: 18 postagens;
- Maio/2017: 20 postagens;
- Junho/2017: 14 postagens;
- Julho/2017: 19 postagens;
- Agosto/2017: 15 postagens;
- Setembro/2017: 24 postagens;
- Outubro/2017: 18 postagens;

O engajamento no facebook pode ser definido pelo “envolvimento, interação, relacionamento com a marca, que vai além do número de seguidores em uma rede social ou *likes* em uma postagem” (MARKETING DE CONTEUDO, 2017). Usamos o critério da interação (comentários, pedidos de informações, discussões em fóruns, ações que caracterizam iniciativa do usuário em entrar em contato com a marca) com os públicos para definir quais seriam as postagens avaliadas. Portanto, escolhemos a

postagem com mais comentários do 1º e do 2º semestre de 2017 para analisar esse grau de engajamento, que vai refletir o modo como a organização lida com o sujeito no ponto de vista da estratégia.

Postagem com mais comentários no 1º semestre de 2017:



FIGURA 69
(Fonte: Facebook)

A postagem feita no dia 05/02/2017 foi um *gif* que anunciava a final do *Super Bowl LI* nos EUA, que seria definida entre *New England Patriots* e *Atlanta Falcons*. A postagem convocava os internautas a interagir clicando na tela e “descobrir o campeão” do confronto, e claro, chamava para entrar no *site* e efetuar a compra de produtos. A publicação teve 10.340 reações (curti [9,8 mil], amei [202], *haha* [288], *uau* [37], triste [1] e *grr* [12]) e 3.958 comentários, que podem ser categorizados, em linhas gerais, da seguinte forma:

- Atraso na entrega;

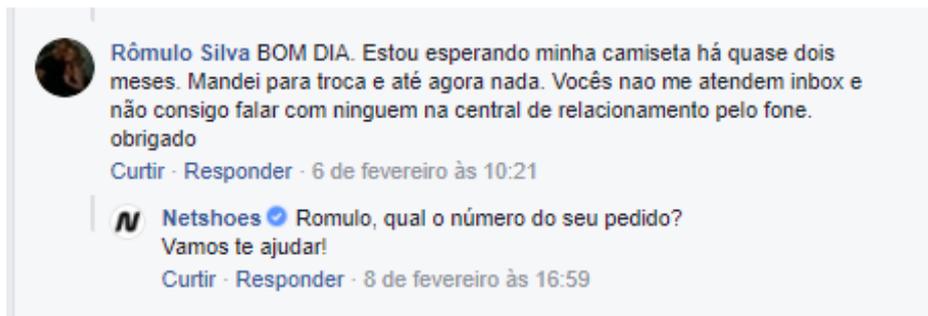


FIGURA 70
(Fonte: Facebook)

- Mau atendimento;

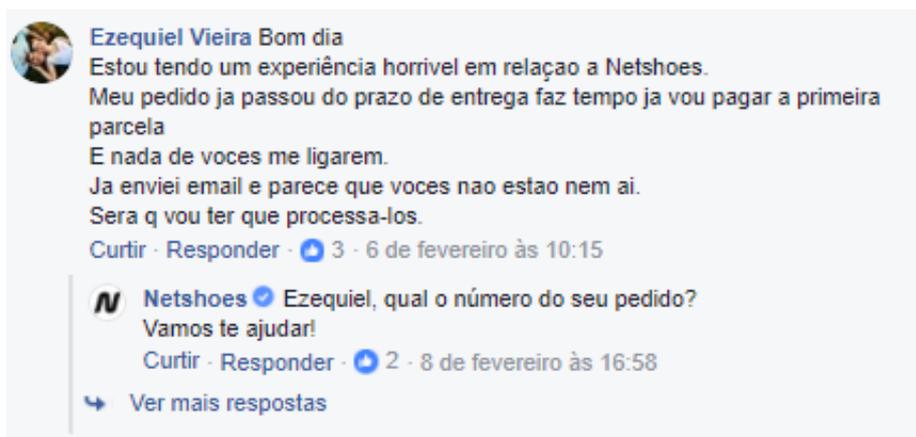


FIGURA 71
(Fonte: Facebook)

- Não ressarcimento;

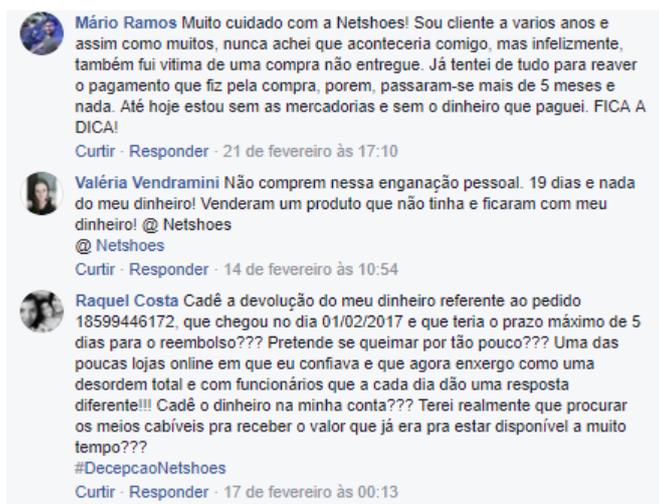


FIGURA 72
(Fonte: Facebook)

- Produto danificado/sujo/usado;

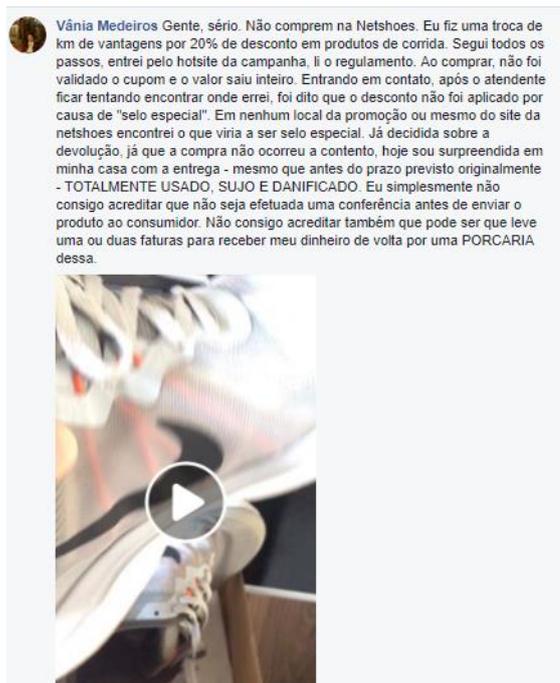


FIGURA 73
(Fonte: *Facebook*)

- Elogio ao jogo;



FIGURA 75
(Fonte: *Facebook*)

- Interação com o *gif* (postagem de *prints* com a camisa dos times, marcação de amigos);



FIGURA 76
(Fonte: *Facebook*)

- Outros.

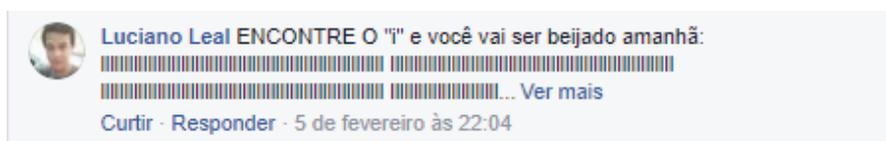


FIGURA 77
(Fonte: *Facebook*)

Postagem com mais comentários no 2º semestre de 2017:



FIGURA 78
(Fonte: *Facebook*)

A postagem feita no dia 20/07/2017 foi um vídeo da campanha publicitária “Pai que joga junto” em comemoração ao dia dos pais. O vídeo traz o humorista Ceará, sua esposa Mirella Santos e a filha do casal, Valentina, ensinando “como fazer o tênis dos seu filho durarem”. A postagem mostra a família dando dicas de produtos vendidos pela *Netshoes* que prolongam a vida dos tênis. A publicação teve 8.191 reações (curti [6,7 mil], amei [1], *haha* [1,4 mil], *uau* [85], triste [0] e *grr* [5]) e 1.465 comentários, que podem ser categorizados da seguinte forma:

- Atraso na entrega;

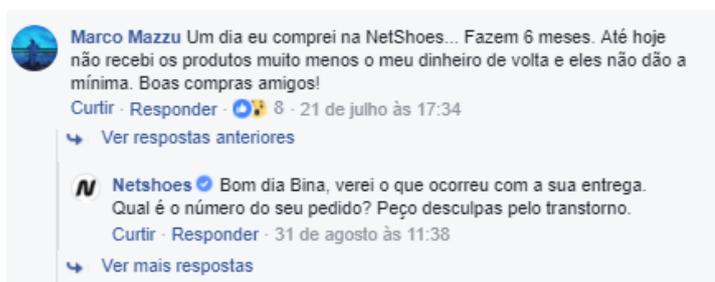


FIGURA 79
(Fonte: *Facebook*)

- Mau atendimento;

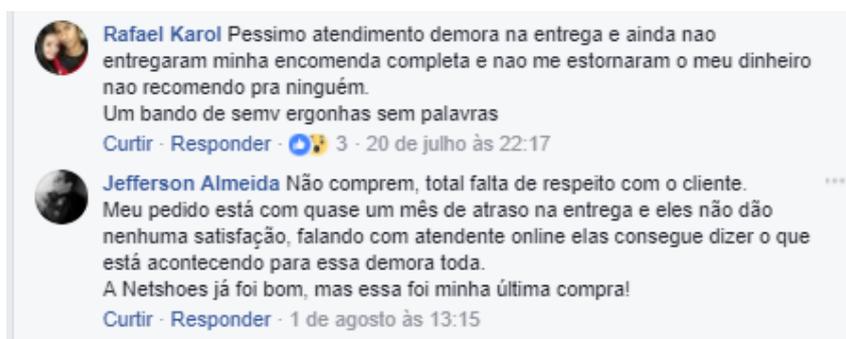


FIGURA 80
(Fonte: *Facebook*)

- Envio de produto errado/numeração errada/endereço errado;

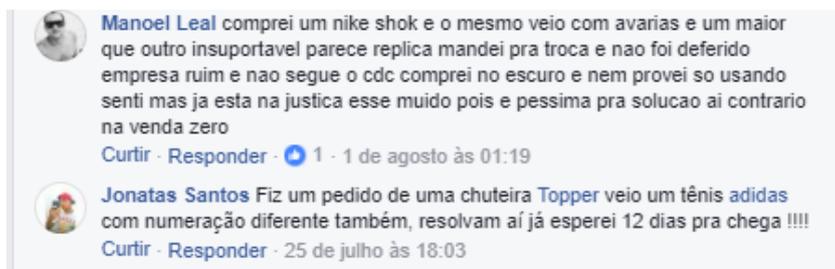


FIGURA 81
(Fonte: *Facebook*)

- Falta de numeração;

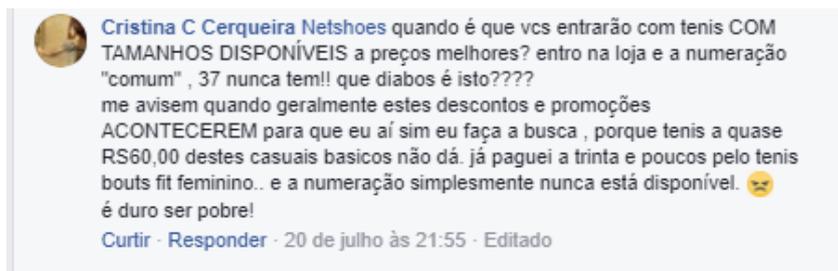


FIGURA 82
(Fonte: Facebook)

- Desistência da compra ao ler os comentários;

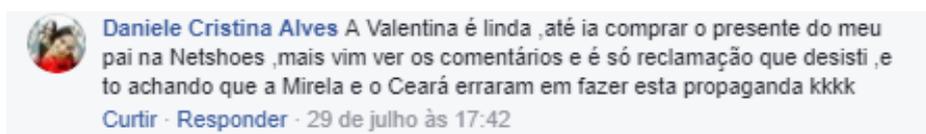


FIGURA 83
(Fonte: Facebook)

- Elogio à Netshoes/ à publicação/à propaganda/ à família/ à Valentina;



FIGURA 84
(Fonte: Facebook)

- Outros;



FIGURA 85
(Fonte: *Facebook*)

No *facebook* da *Netshoes*, assim como no da *VIVO*, não observamos nenhum critério de resposta para os comentários postados, sejam reclamações ou elogios. Na sub-amostra temporal de 01/10/2017 a 20/10/2017, a operadora fez 18 publicações em sua página oficial, que totalizaram 1.240 comentários, desse total apenas 58 comentários foram respondidos, menos de 5% dos comentários desse mês. Porém, chegamos para analisar o *facebook* da *Netshoes* (logo após a análise do *site* Reclame AQUI) com a hipótese de que uma vez que a organização respondia na outra plataforma, também seguiria o mesmo padrão no *facebook*, fato esse que não se comprova, apesar de haver interação no *facebook* entre a empresa e seus públicos, ela é muito menor que a estabelecida no *site* Reclame AQUI. Ao observarmos essa baixa interação com seu público, não conseguimos identificar, claramente, as estratégias usadas pela organização além da entrada na rede social, visto que a taxa de resposta é muito baixa porém tais respostas também são bem padronizadas. Não podemos afirmar que a organização tem uma preocupação com o conceito de estratégia como prática social, já que a única iniciativa da mesma é adentrar nesses espaços interacionais digitais. Cabe corroborar o que Fábria Lima (2014) ressalta que “somente as atividades que exercem influência nos resultados desejados pela organização e são ligados às práticas particulares relacionadas à estratégia devem ser consideradas”. Ou seja, não podemos afirmar que só estar nos ambientes digitais, abarca todo o conceito de estratégia como prática social.

A postura da *Netshoes* que se observa no Reclame AQUI não é replicada ao *facebook*, ou seja, não percebemos um cuidado com a imagem da organização nessa rede social, muito menos um aproveitamento da dinâmica do *facebook* para fortalecer a reputação da *Netshoes*, muito pelo contrário observa-se até perda de mercado ao

localizarmos comentários que evidenciam que o cliente deixou de comprar no site devido má avaliação dos outros clientes.

4.2.4 Site Institucional

Com o uso do *site web.archive.org* encontramos as interfaces do *site* da *Netshoes* nos dias 10/10/2016 e 10/10/2017. As interfaces propostas são as seguintes:

10/10/2016

NETSHOES Procurar **2 POR R\$99**

DEPARTAMENTOS **HOMENS MULHERES CRIANÇAS ROUPAS CALÇADOS ESPORTES OUTLET LANÇAMENTOS** CARRINHO (0)

DESTAQUES

Hocicote de Prêmios
Combo
Cartão Presente
Crie seu uniforme
Lançamentos
Outlet
Navegue Grátis
Regulamentos

IN CARD

Solicite o seu
Camisa de time por
R\$ 118,80
Personalização Grátis
Produtos com até 70%
off

TÊNIS

Aventura
Basquete
Caminhada ou Dia a Dia
Corrida
infantil
Lifestyle
Skate
Tennis e Squash
+ Ver todos

FUTEBOL

Bolas
Bolsas, Mochilas e
Sacolas
Chuteiras
Clubes Brasileiros
Clubes Estrangeiros
+ Ver todos

LIFESTYLE

Bolsas e mochilas
Camisas e Polo
Camisetas
Jaquetas e Casacos
Óculos
Tênis
+ Ver todos

CORRIDA

Accessórios
Bonés e Viseras
Calças
Camisetas
Jaquetas e Casacos
Meias
Monitores e Relógios
Shorts
Tênis
Tênis Performance

GANHE R\$100 OFF
Nos compras acima de R\$200*
DIGITE O CLIPOM **RG200OFF**
NA PÁGINA DE PAGAMENTO
*APROVEITE!
*VÁLIDO PARA PRODUTOS COM SELLO "GARANTIA"

2 POR R\$99
CONFIRA A LISTA

KITS DE SUPLEMENTOS
COM R\$50 OFF
COMPRE AGORA

BICICLETA ENDORPHINE
A PARTIR DE
R\$ 599,90
CONFIRA NOSSAS BIKES

ESPECIAL NIKE
A PARTIR DE
R\$ 179,90
CONFIRA AS
R\$ 161,91
CLIQUE E CONFIRA

OS MAIS VENDIDOS

Produto	Desconto	Preço
Tênis Adidas Duramo 7	-22%	R\$ 149,90
Tênis Asics Gel Excite 3	-26%	R\$ 224,90
Tênis Nike Revolution 3	-17%	R\$ 189,90
Tênis Kappa Roma 2016	-50%	R\$ 79,90
Bota Genuiv Vecchio Camo	-72%	R\$ 79,90
Tênis Adidas Duramo 7	-22%	R\$ 149,90

OS MAIS VISTOS

Produto	Desconto	Preço
Tênis Adidas Duramo 7	-22%	R\$ 149,90
Tênis Asics Gel Excite 3	-26%	R\$ 224,90
Tênis Nike Revolution 3	-17%	R\$ 189,90
Tênis Kappa Roma 2016	-50%	R\$ 79,90
Bota Genuiv Vecchio Camo	-72%	R\$ 79,90
Tênis Adidas Duramo 7	-22%	R\$ 149,90

ESPORTES

Artes Marciais
Aventura
Basquete
Corrida
Fitness e Musculação
Futebol
Futebol Americano
Rugby
Tennis e Squash
+ Ver todos

SUPLEMENTOS

Aminoácidos
Dieta e controle de Peso
Energia
Massa Muscular
Minerais
Proteínas
Vitaminas e Saúde

ROUPAS E ACESSÓRIOS

Bermudas
Bolsas
Bonés
Calças
Camisãs de Time
Camisãs Polo
Camisetas
Jaquetas e Casacos
Meias
Shorts
+ Ver todos

CRIMANÇAS

Agasalhos, Jaquetas e Casacos
Camisãs de Time
Chuteiras

CRÉD

Tênis
+ Ver todos

SABE E BEM-ESTAR

Cuidados Pessoais
Balanças
Massageador
Proteção Esportiva

SERVIÇOS

Cartões Presente
+ Ver todos

<p>Tênis Mizuno Wave Creation 17 R\$ 549,90 R\$ 629,00 18 x de R\$ 54,99 ★★★★★ Frete grátis</p>	<p>Tênis Nike Free RN R\$ 429,90 R\$ 464,00 10 x de R\$ 42,99 ★★★★★ Frete grátis</p>	<p>Tênis Nike Free RN R\$ 429,90 R\$ 464,00 10 x de R\$ 42,99 ★★★★★ Frete grátis</p>	<p>Tênis Nike Free RN R\$ 429,90 R\$ 464,00 10 x de R\$ 42,99 ★★★★★ Frete grátis</p>	<p>Tênis Nike Free RN R\$ 429,90 R\$ 464,00 10 x de R\$ 42,99 ★★★★★ Frete grátis</p>	<p>Tênis Nike Free RN R\$ 429,90 R\$ 464,00 10 x de R\$ 42,99 ★★★★★ Frete grátis</p>
---	--	--	--	--	--

VEJA TAMBÉM

41%	30%	31%	30%	33%	33%
R\$ 324,90 R\$ 429,00 10 x de R\$ 32,49 ★★★★★ Frete grátis	R\$ 279,90 R\$ 399,00 10 x de R\$ 27,99 ★★★★★ Frete grátis	R\$ 549,90 R\$ 629,00 10 x de R\$ 54,99 ★★★★★ Frete grátis	R\$ 119,90 R\$ 169,00 10 x de R\$ 11,99 ★★★★★ Frete grátis	R\$ 159,90 R\$ 239,00 6 x de R\$ 26,65 ★★★★★ Frete grátis	R\$ 379,90 R\$ 429,00 10 x de R\$ 37,99 ★★★★★ Frete grátis

COMPRE TAMBÉM

41%	33%	40%
R\$ 199,90 R\$ 279,00 7 x de R\$ 28,56 ★★★★★ Frete grátis	R\$ 174,90 R\$ 239,00 6 x de R\$ 29,15 ★★★★★ Frete grátis	R\$ 79,90 R\$ 132,00 3 x de R\$ 26,63 ★★★★★ Frete grátis

NA NETSHOES TAMBÉM TEM

R\$ 279,90 R\$ 329,00 10 x de R\$ 27,99	R\$ 999,90 10 x de R\$ 99,99 ★★★★★	R\$ 399,90 R\$ 429,00 10 x de R\$ 39,99 ★★★★★	R\$ 1.099,00 R\$ 1.299,00 10 x de R\$ 109,90 ★★★★★	R\$ 529,95 10 x de R\$ 52,99 ★★★★★	R\$ 279,90 R\$ 329,00 10 x de R\$ 27,99 ★★★★★

INSTITUCIONAL
Sobre a Netshoes
Investor Relations
Política de Privacidade
Trabalhe Conosco
Programa de Afiliados
Soluções Corporativas
Meus Pedidos
Regulamentos
Contato de Fornecedores
Aplicativos
Netshoes Serviços

AJUDA
Entregas
Pagamentos
Trocas
Arrependimento
Cancelamentos
Meus Pedidos
Tabela de tamanhos
Netshoes Serviços

CENTRAL DE RELACIONAMENTO
Preparada para ajudar suas dúvidas.
[TIRE SUAS DÚVIDAS](#)

NETSHOES EMPRESAS
Marketplace Netshoes
Vendas para Empresas
Segunda a sexta Das 09:00 as 18:00

OFERTAS E DESCONTOS
Inscreva-se para receber ofertas e descontos exclusivos
 Sim Não
Digite seu e-mail:

+ NETSHOES
[Seguir @sigatnetshoes](#)

PÁGINA INICIAL MEUS PEDIDOS CARRINHO Grupo Netshoes | netshoes: ARGENTINA BRASIL MÉXICO | ZATINI: BRASIL

Copyright © 2009 - 2018 www.netshoes.com.br. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Não é permitido o uso, total ou parcial, de imagens, logotipos, marcas, slogans, softwares, conteúdo, páginas, layouts, textos, dados, informações de qualquer natureza, total ou parcial, de qualquer elemento de identificação, sem expressa autorização. Object Edge | FONE: 0800 303333 | CEP: 09.339.334 | 0001-14 Rua Vergueiro, 943 - Liberdade - CEP 01504-001 - São Paulo - SP

FIGURA 86
(Fonte: Netshoes.com.br)

10/10/2017

NETSHOES

DEPARTAMENTOS HOMENS MULHERES CRIANÇAS CALÇADOS ROUPAS SUPLEMENTOS OFERTAS

2 POR R\$ 99 CONFIRA >

TODO O SITE COM FRETE GRÁTIS*

DIA DE SUPLEMENTO

PARA O SEU TREINO



75% OFF

+20% OFF COM N CARD*

CONFIRA A LISTA >

*DESCONTO N CARD VÁLIDO SOMENTE PARA PRODUTOS DESTA LISTA, VENDIDOS E ENVIADOS PELA NETSHOES.

DO ESPORTE AO CASUAL

A PARTIR DE R\$ 29,90

*PROTEÇÃO EM CASO ACIDENTE. CANCELAMENTO SEM CUSTO. 90 DIAS DE GARANTIA.

TÊNIS TOP MARCAS

A PARTIR DE R\$ 139,90

+ FRETE GRÁTIS*

APROVEITE >



*PARA COMPRAS ACIMA DE R\$ 99 NOS PRODUTOS VENDIDOS E ENVIADOS PELA NETSHOES.

CHUTEIRAS

A PARTIR DE R\$ 69,90

+ ATÉ 10% OFF COM N CARD

CONFIRA >



TÊNIS OLYMPIKUS

A PARTIR DE R\$ 139,90

+ ATÉ 20% OFF COM N CARD

APROVEITE >



WHEY E BCAA

A PARTIR DE R\$ 29,90

+ FRETE GRÁTIS*

APROVEITE >



*CONFIRA AS REGRAS EM WWW.NETSHOES.COM BR-REGULAMENTOS

NA NETSHOES TAMBÉM TEM



Barracas



Bicicletas



Bolas de ginástica



Bolas de Rugby



Bolas de Vôlei



Colchonetes e Tapetes

2 SAPATÊNIS POR R\$ 99,00

APROVEITE >



RELÓGIOS E MONITORES CARDÍACOS A PARTIR DE R\$ 54,90

CONFIRA >



NIKE SHOX A PARTIR DE R\$ 449,90

CONFIRA >



MELHORES MARCAS



ATÉ 60% OFF



ATÉ 50% OFF



ATÉ 25% OFF



ATÉ 50% OFF

ADIDAS PARA TODAS AS OCASIÕES

COM ATÉ 50% OFF

CONFIRA >



DIA DAS CRIANÇAS A PARTIR DE R\$ 39,90

+ ATÉ 10% OFF

CAMISAS DE TIMES COM ATÉ 50% OFF

4 POR R\$ 99

The screenshot displays the Netshoes.com.br website interface. At the top, there are three promotional banners for clothing: 'CONFIRA >' featuring Adidas sneakers and a t-shirt, 'CONFIRA >' showing various soccer jerseys, and 'APROVEITE >' with a t-shirt and shorts. Below these is a 'BIKES' section with two bicycles and a price of 'A PARTIR DE R\$ 489,90' with a 'CONFIRA >' button. The next row includes 'PATINS E SKATES' (roller skates) for 'A PARTIR DE R\$ 99,90', 'TREINAMENTO FUNCIONAL' (functional training) with a blue ball and '55% OFF', and a '1 ANO DE AMIHIDADE GRÁTIS' (1 year free membership) promotion for the Netshoes Card. A large 'OUTLET TUDO ATÉ R\$ 100' banner features logos for Asics, Nike, Mizuno, Adidas, Kappa, and Puma. Below the banners is a navigation bar with icons for 'FRETE GRATIS', 'ENTREGA EXPRESSA', 'EM ATÉ 10X SEM JUROS', 'TROCA EM ATÉ 30 DIAS', '1ª troca GRÁTIS', and 'NETSHOES APPS'. The footer contains a grid of links for 'INSTITUCIONAL', 'AJUDA', 'CENTRAL DE RELACIONAMENTO', 'NETSHOES EMPRESAS', 'OFERTAS E DESCONTOS', and '+ NETSHOES'. At the bottom, there are logos for payment methods (VISA, Mastercard, PayPal, Stelo) and a 'SITE SEGURO' badge.

FIGURA 87
(Fonte: Netshoes.com.br)

Nessas duas amostras, marcadas por 12 meses de diferença, não apresenta muita diferenças no *layout* da Netshoes, também não observamos alguns dos aspectos defendidos por Stasiak e Barichello (2009). O *site* não apresenta: aba de apresentação da organização; aba de missão e visão; aba de hierarquia organizacional; acesso em língua estrangeira; agenda de evento; publicações institucionais, *link* de *blog* organizacional, Pesquisa e enquete *on-line*; Uso de hipertexto, Projetos institucionais; Personagens virtuais, presença de *chats*;

Em contrapartida apresenta:

- Aba de normas e regimentos



Regulamentos

1. BLACK NOVEMBER

2. FRETE GRÁTIS

3. 10% OFF NO BOLETO - RUNNING

4. DESCONTO PROGRESSIVO

5. 10% OFF NA PRIMEIRA COMPRA

6. LEVE 3 PELO PREÇO DE 2

7. 2 PRODUTOS POR R\$ 99

1. BLACK NOVEMBER

Pelo 4º ano consecutivo, a Netshoes lança o Black November, um mês inteiro de ofertas para você. Para que a sua experiência seja a melhor possível, continuaremos a garantir:

1.1. ATENDIMENTO AO CLIENTE

Nosso Serviço de Atendimento estará disponível durante o mês de Novembro das 07h às 23h de segunda à segunda, exceto aos feriados. E também nas 24 horas, do dia 24 de novembro de 2017 (sexta-feira), dia da Black Friday.

1.2. ESTOQUES E PEDIDOS

Nossos estoques são limitados. Produto no carrinho não é garantia de reserva. Portanto, para garantir o seu produto, conclua o seu pedido o quanto antes.

O benefício está limitado a 4 produtos iguais ou até 10 produtos distintos no mesmo carrinho de compra.

1.3. PRODUTOS PARTICIPANTES

FIGURA 88
(Fonte: Netshoes.com.br)

- Sistema de busca interna de informações;



FIGURA 89
(Fonte: Netshoes.com.br)

- Aba de apresentação da organização, aba de missão e visão;

INSTITUCIONAL

[Sobre a Netshoes](#)
[Políticas de privacidade](#)
[Programa de afiliados](#)
[Soluções corporativas](#)
[Trabalhe conosco](#)

SOBRE A NETSHOES



Com atuação no Brasil, Argentina e México, somos apontados como o maior e-commerce de artigos esportivos do mundo. O esporte está no nosso DNA, assim como a inovação, praticidade e agilidade. Nossa missão é inspirar e transformar a vida das pessoas com mais esporte e lazer. Para isso, oferecemos mais de 40 mil artigos esportivos, em mais de 25 categorias como corrida, futebol, fitness, musculação, suplementos, bike, basquete e muito mais. Estamos prontos para te atender a qualquer hora e em qualquer lugar, seja no seu computador, celular ou tablet.

Conte com a gente seja na superação de um recorde, na conquista de uma competição, na prática do seu exercício favorito e até mesmo na emoção de torcer pela equipe do seu coração.

Conecte-se ao esporte.

SOBRE O GRUPO NETSHOES

Somos obcecados em oferecer a melhor experiência de compra da Internet. Somos conectados à inovação e capazes de nos adaptar de forma rápida às mudanças - sejam elas internas, no mercado e principalmente no comportamento de nossos clientes.

Nascemos no ano 2000 com a fundação da Netshoes - uma loja física de calçados na cidade de São Paulo. Com dois anos de vida, levamos nossa loja à Internet, ampliamos nossa atuação para o esporte e, em 2007, decidimos focar todos os nossos esforços a uma operação exclusivamente online, até que hoje essa vitrine virtual se tornou o maior e-commerce de artigos esportivos do mundo, com operações no Brasil, Argentina e México.

FIGURA 89
(Fonte: Netshoes.com.br)

Em 2014, com o sucesso da operação online da Netshoes e a missão de conectar as pessoas a uma vida com mais estilo e simplicidade, apostamos em ampliar nossa atuação para o segmento fashion, com o lançamento da Zattini, nossa loja virtual de moda e lifestyle.

Hoje, além da Netshoes e Zattini, operamos mais de 25 lojas oficiais de clubes de futebol, marcas esportivas e parceiros como NBA, NFL, UFC, Puma e Topper.



MISSÃO	VISÃO	VALORES
Conectar as pessoas a uma vida com mais estilo e simplicidade.	Ser referência global em experiência de compra online.	Paixão Inovação Sem Limites Foco no Resultado Olhar de Dono Valorização das Pessoas Agilidade Simplicidade

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Clique aqui para fazer o download do Relatório de Sustentabilidade.

FIGURA 90
(Fonte: Netshoes.com.br)

- Pontos de identidade visual: presença de cores, marcas, logotipos que colaboram para a identificação institucional; Mapa do portal.



FIGURA 91
(Fonte: Netshoes.com.br)

- Sinalização virtual;



FIGURA 92
(Fonte: Netshoes.com.br)

- Contato, fale conosco, ouvidoria, disponibilização do fale conosco;

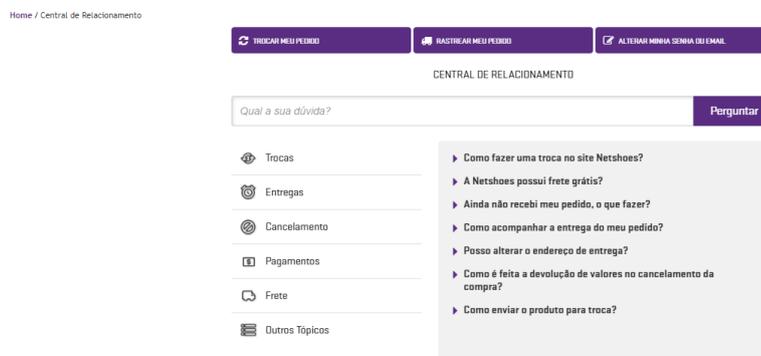


FIGURA 93
(Fonte: Netshoes.com.br)

- Serviços *online*;



FIGURA 94
(Fonte: Netshoes.com.br)

Percebemos nos *sites* um grande esforço de manter indícios que identifiquem o site como da *Netshoes* (pontos de identidade virtual), é de fácil navegação (as abas e categorias são bem distribuídas e demarcadas, facilitando que encontre rapidamente o produto ou categoria de análise). É válido destacar que o *site* apresenta boas estratégias de comunicação, a interação com o cliente pode ser feita por algumas ferramentas (presença de *chats*; serviços *online*, sinalização virtual, contato, ouvidoria e disponibilização do fale conosco), mostrando que o conceito de estratégia como prática existe, porém é preciso uma outra análise para validar se é eficaz ou não. Entramos em contato com a organização pelo *e-mail* disponibilizado no *site* da organizações, porque nosso objetivo era fazer uma entrevista com o profissional de comunicação responsável, por isso nos colocamos no lugar dos consumidores, porém não obtivemos retorno.

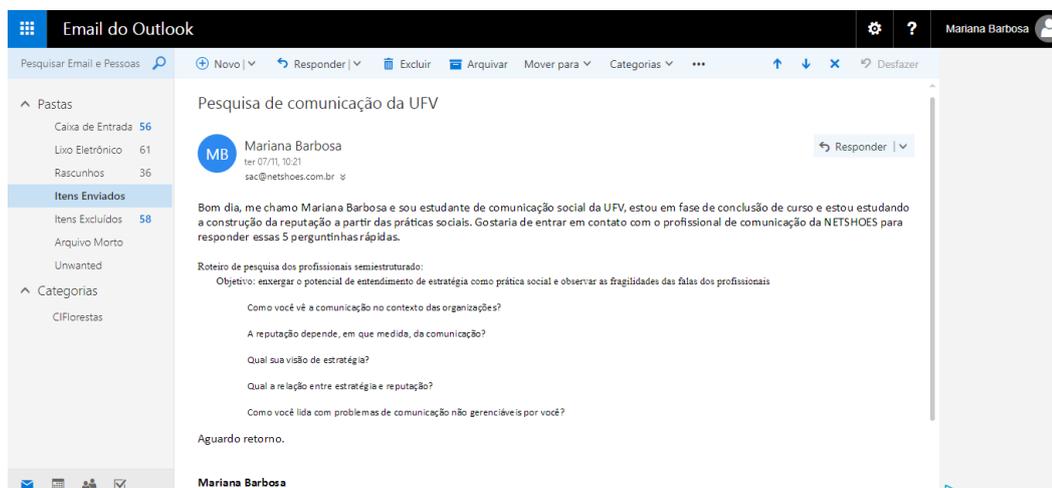


FIGURA 95
(Fonte: Hotmail.com)

O que validamos aqui é a que a função primordial do *site* institucional da *Netshoes* é a venda de produtos ofertados por ele.

Conclusões gerais da pesquisa

Percebemos, de forma geral, 02 (duas) organizações que escolheram onde elas querem trabalhar as suas reputações movidas pelos ambientes digitais. Tais ambientes acabam questionando as organizações, por darem voz aos públicos e esses questionamentos acabam por afetar a reputação dessas organizações. Temos, então, duas grandes escolhas estratégicas das organizações, de onde elas vão construir suas reputações.

Escolhemos para analisar se as organizações aplicam o conceito de estratégia como prática social em três ambientes digitais distintos: o *site* Reclame AQUI, a mídia social *facebook* e o *site* institucional das organizações. Nosso argumento principal foi que o Reclame AQUI dá um parâmetro específico para observação das estratégias da organização, não apenas as estratégias tradicionais, mas também as estratégias como práticas sociais na interação com os sujeitos-sobretudo-, por ser um *site* que avalia a reputação das organizações, a partir dos relatos de reclamações dos internautas. A busca por outros parâmetros, ofertados pela página das organizações do *facebook* e *site* institucional, deu-se pelo intuito de tentarmos observar como as organizações lidam com suas interações, seja pela interatividade que tais organizações mantêm com seus públicos para além do Reclame AQUI, seja pela existência de canais que possibilitem a comunicação entre as partes nos próprios ambientes institucionais e autorizados das organizações.

A grande escolha para construção da reputação organizacional, a partir de estratégias como práticas sociais da organização Vivo é sua página no *facebook*. Dito por outras palavras, ainda que tal escolha seja tímida, e não padronizada, ela evidencia que a Vivo não desconsidera estrategicamente o *facebook*, ela faz uma escolha de estratégia como prática social nessa mídia para tentar interagir com seu público e construir sua reputação. Porém, diante da quantidade de comentários, e do número extremamente elevado de interações, tal escolha mostra-se ainda muito limitada frente às necessidades que esses públicos apresentam à organização. Portanto, não se pode dizer que a Vivo dispensa as interações em tal rede social.

Com isso, é possível afirmar que quando a Vivo não escolhe o Reclame AQUI como prioridade estratégica na construção de sua reputação, apesar de não desconsiderá-lo - uma vez que a organização está cadastrada na plataforma - reafirma os argumentos de Marília Cruz (2013): o fato de a operadora oferecer um serviço essencial, a Vivo não considera o Reclame AQUI como diferencial competitivo na construção de sua reputação, filiando-se às outras operadoras de telefonia que também não respondem às reclamações do site, apesar de lá manterem seus cadastros.

Já para a *Netshoes*, o Reclame AQUI se torna uma escolha estratégica para a construção de sua reputação, haja visto que apenas 9 (nove) reclamações, de 39.031 reclamações, dado o término dessa pesquisa, não foram atendidas, fato esse que mostra que essa plataforma se torna um diferencial competitivo para a *Netshoes*, ao considerarmos que não é um serviço essencial e que existem outras milhares de concorrentes em tal segmento. Entretanto, em sua página oficial no *facebook* ainda que existam esforços de construção da reputação, ainda percebe-se várias limitações na interação com os públicos (não existe um padrão de ação, porque não é todo comentário que é respondido), mas existem respostas padronizadas para os que são respondidos.

Com relação aos sites institucionais, tais plataformas, em nenhuma das organizações, não apresentam espaços interacionais explícitos, que possam funcionar como diferenciais a estratégias como práticas sociais para a construção de suas reputações. O que observamos é a elaboração de estratégias de comunicação altamente sofisticadas, mas que apresentam uma base conceitual de estratégia tradicional, gesto esse que, apesar de produzir diferenciais ligados à imagem organizacional, frente a contextos interacionais digitais contemporâneos.

Assim, o que se percebe é que, ao fim da pesquisa, estamos diante de ambientes digitais que estão forçando, de fato, as organizações a alterarem as interações que as mesmas estabelecem com os públicos. Essa alteração passa por uma nova visão de estratégia, a de prática social. Porque uma visão tradicional de estratégia dá conta de pensar em uma marca, em um posicionamento, em questões que não dependem da interação, visto que esta última é muito tática, muito cotidiana, portanto não tem como ser prevista, muito menos controlada. Contamos, então, com um cenário muito novo, em que as organizações apresentam escolhas de estratégias como prática social, mas não parecem apresentar uma cultura organizacional aberta às interações e sustentadora de uma estratégia como prática social por parte de sua gestão. Sabemos que tal informação se apresenta como indício ao final dessa pesquisa – de modo que sua constatação

necessita de uma pesquisa mais aprofundada nas próprias organizações, considerando não apenas os ambientes interacionais digitais, mas todos os ambientes relacionais constituintes de tais empresas.

Assim, percebemos prioridades nos modos da estratégia como prática social para a construção da reputação organizacional, sobretudo quando as organizações são forçadas pelos ambientes digitais. Dito por outras palavras, as organizações acabam, de um jeito ou de outro, fazendo escolhas que mais interessam a elas, sendo que:

- a) No caso da Netshoes, o que mais interessa é o *site* Reclame AQUI, a própria reputação da plataforma, uma vez que sua página no *facebook* não se apresenta, necessariamente, como um diferencial competitivo-haja visto que a interação nessa mídia social ainda se faz mediante uma base estratégica tradicional (indício disso é, por exemplo, o fato de que as novas postagens demarcam um novo tempo, as postagens antigas e seus comentários são abandonados).
- b) No caso da Vivo, o que mais interessa na construção de sua reputação, a partir de estratégias como práticas sociais, é sua página no *facebook* e não no Reclame AQUI, o fato de nenhuma operadora de telefonia utilizar o Reclame AQUI como espaço interacional não faz com que esse ambiente se torne um diferencial competitivo, sobretudo diante de um serviço tão essencial, como o de telefonia, porém no *facebook*, ainda que a operadora Vivo dê atenção às interações, ela não consegue dar conta de todos os comentários, necessitando ainda de mais evidências capazes de demonstrar uma priorização da empresa por estratégias como práticas sociais. A nova hipótese que aparece, ao final desse estudo, é que a Vivo não tem uma equipe capaz de responder todos os comentários, porque ela não prioriza esse atendimento e essa não priorização nos mostra que esse não é um valor da organização e se não é um valor, não faz parte da cultura organizacional da Vivo – questão essa que merece ser confirmada em estudos futuros.

Por fim, o que fica bastante evidente é que, em ambientes controláveis, as organizações mantêm a sua comunicação baseada numa estratégia tradicional. Entretanto, quando são desafiadas por novos contextos incontroláveis, motivados por ambientes digitais, que forcem a interação, as organizações ainda não conseguem

demonstrar preparo para dar conta de lidar estrategicamente com esse novo cenário, tentando a perder qualidade na construção de suas reputações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa monografia teve como problema de pesquisa geral investigar como as práticas sociais das organizações evidenciam modos de escolha na construção de suas reputações em contextos interacionais digitais. Assim, nosso objetivo geral foi identificar como práticas sociais estratégicas de organizações evidenciam o modo como tais organizações se preocupam em construir sua reputação organizacional. Especificamente procuramos identificar a relação entre reputação organizacional e o trinômio de imagem/ identidade/ cultura no contexto das organizações; estabelecer uma relação conceitual entre a noção de reputação organizacional e a teoria da estratégia como prática social e investigar como duas organizações contemporâneas lidam estrategicamente com a sua reputação organizacional nos ambientes digitais.

No capítulo 1, “Investigando a noção de reputação nos contextos organizacionais, discutimos a reputação organizacional”, buscamos bibliografias que tratam sobre imagem, identidade e cultura nas organizações, bem como referências sobre comunicação como processo relacional.

Já no capítulo 2, “Estratégia como prática social: a construção da reputação organizacional em contextos interacionais digitais”, discutimos o conceito de estratégia como prática social tendo como horizonte empírico os ambientes interacionais digitais, para compreendermos como a reputação organizacional, nos contextos contemporâneos marcados por interações em contextos digitais, é pressionada pelos públicos para ser construída de modo interacional – contrastando esse cenário com noções tradicionais de estratégia.

Foi no capítulo 3 que traçamos nosso percurso metodológico. Utilizamos a categoria de análise de estudo de caso de caráter exploratório (GOOD E HATT, 1979; STAKE (2000 apud VENTURA 2007); CERVA E SILVA, 2005), bem como a triangulação de dados (BRIZOLA e MARCONDES 2013) para a produção das análises que realizamos a diante.

No capítulo 4, realizamos a análise dos dados das organizações e chegamos então às conclusões gerais da pesquisa. Nessas, evidenciamos que as organizações fazem escolhas em relação aos espaços nos quais priorizam a construção de sua reputação, ora por estratégias tradicionais, em ambientes controláveis, ora por estratégias como práticas sociais, em ambientes novos e incontroláveis – como contextos interacionais digitais.

Por fim, ainda são necessários muitos estudos que pensem a relação entre reputação organizacional e estratégia como prática social. Entretanto, já é possível vislumbrar que uma visão de estratégia tradicional, baseada no controle, é focada nas escolhas das organizações em enfatizar a projeção de uma imagem, que é transitória e é, supostamente, controlada pela própria organização. Uma visão tradicional de estratégia ainda dá conta de produzir uma identidade organizacional ao longo de um tempo, diante de contextos que são, supostamente, vinculados aos colaboradores de uma organização.

Entretanto, hoje em dia, não é possível mais dizer de uma separação muito clara entre imagem, como algo externo, e identidade, como algo interno – como nos evidenciou Almeida (2006), no capítulo 1. Num contexto de uma sociedade pautada por complexos de fluxos de informações, não existe essa diferenciação, já que estamos diante de interações muito vivas, pulsantes e vibrantes que vão afetar tanto a imagem, a identidade quanto a cultura da organização. É nesse sentido que uma visão tradicional de estratégia não dá mais conta de produzir uma imagem e de uma identidade ao longo do tempo, que estejam supostamente isoladas das práticas sociais dos sujeitos.

Nessa perspectiva, as organizações contemporâneas estão diante do dilema da construção da sua reputação: lidar com ambientes, que não são controláveis por ela desenvolver estratégias que possam cada vez mais considerar esses ambientes como parte de seus valores. Tal dilema certamente afeta sua cultura organizacional. Todo esse movimento, nesse sentido, força as organizações contemporâneas a lidarem com a construção de uma reputação organizacional que considere ambientes, a partir do entendimento das estratégias das práticas sociais que emergem das interações.

Assim, ao considerarmos que as organizações são resultados das relações entre sujeitos que constroem significados por meio da comunicação (BALDISERRA, 2010), as organizações podem até construir representações que priorizem suas imagens. Entretanto, o que os públicos vão interpretar, absorver e replicar depende de intocáveis, difusos e incontroláveis processos interpretativos. Percebemos então que os processos comunicacionais nos cenários organizacionais se configuram pela imprevisibilidade em relação à percepção dos indivíduos, fato esse que mostra a importância da adequação e da utilização do conceito defendido por Fábria Lima (2014): o de estratégia como prática social, valorizando assim as ações e atividades cotidianas dos agentes na construção da reputação organizacional.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: MARCHIORI. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2006.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. **Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira (Orgs.). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012. p. 78-93.

ALMEIDA, Walace Nolasco, ARAÚJO, José Geraldo Fernandes de. **Assessorias de Comunicação para pequenos órgãos públicos: um estudo de caso em cidades da Zona da Mata de Minas Gerais**. In: Revista Científica da Fagoc. 2008.Minas Gerais.

BALDISSERA, Rudimar. **Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional**. In: Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 4, número 7, jun/dez de 2007, p. 228-43.

_____.**Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. In OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, 2008, p. 149-177.

_____. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org) Comunicação Organizacional: histórico, teoria e fundamentos. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**. Ano 6. Edição Especial. Números 10 / 11. 2009a. p.115-120.

_____.**A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações**. In: MARCHIORI, Marlene.(Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. Ed. Volume 2. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

_____. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: a: entre a realização e o sofrimento. **Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 1-15, mar./nov. 2014.

BARBEIRO, Heródoto. **Crise e comunicação corporativa**. São Paulo: Globo, 2010.

BARICHELO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. **Mediatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mediatização como matriz de práticas sociais**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Contexto Organizacional Mediatizado. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 37-43

BARICHELO, Eugenia M. M. da R.; KEGLER, Jaqueline Q. **As organizações sociais no espaço mediatizado: os suportes digitais como meios e estratégias de representação organizacional**. 2015.

BEPPLER, Luciane Neves. Afinal, o que é estratégia? In: **Batebyte** – Jornal técnico, número 129, março de 2003. Disponível em: <http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1336>.

BRANDÃO, Helena. **Introdução à análise do discurso**. 7 ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.

BRISOLA, Elisa M; MARCONDES, Nilsen A. V.; A. **Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas**. UNIVAP. V. 20, n.35, p. 201-208,2014. Disponível em: <http://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/download/228/210>

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática**. São Paulo: All Print Editora; Mojoara, 2012.

CABRAL, Cleiton Floro. **A gestão da imagem institucional: análise do site da prefeitura de Caaporã**. 2013. João Pessoa. 41f. Trabalho final de conclusão de curso (Bacharelado em Comunicação Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

CASTELLS, M. **Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia**. In: CORTINA, A. (Org.). Construir confiança: ética na

empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 55-74.

_____. **Comunicación y poder**. Madri: Alianza Editorial, 2009.

CERVO, Amado L.; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª. Prentice Hall Brasil. 2006.

CIRILLO, Marco Antônio; FERNANDES, Fábio. Redes sociais digitais: apontamentos e reflexões quanto sua interação com cultura e comunicação organizacional. In: SIPECOM – Seminário Internacional de Pesquisa em Comunicação, V, 2013. **Anais**. Disponível em: http://coral.ufsm.br/sipecom/2013/wp-content/uploads/gravity_forms/1-997169d8a192ed05af1de5bcf3ac7daa/2013/09/Redes-Sociais-Digitais-apontamentos-e-reflex%C3%B5es-quanto-sua-intera%C3%A7%C3%A3o-com-a-cultura-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-organizacional.pdf

CORRÊA, Elizabeth Saad; DREYER, Bianca Marder. **A gestão da comunicação organizacional na sociedade digitalizada**: existem modelos em tempos de mídias sociais? In: VIII Simpósio Nacional ABCiber - Comunicação e cultura na era das tecnologias midiáticas onipresentes e oniscientes. ESPM SP - 3 a 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <http://www.abciber.org.br/simposio2014/anais/Links/gts3.html>.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos**. In: *Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas*; publicação do curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo; Ano 2, n. 3, 2005, p.95 – 111, São Paulo. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/42/175>

_____. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações**. ORGANICOM. Ano 6.Edição Especial, n 10/11, p 162-167, 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/139020-270094-1-PB.pdf>

COSTA, Cibele Bastos da. **Estratégias de Comunicação Organizacional: Interatividade e práticas colaborativas na produção de bens de consumo**. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. X,2009, Blumenau. **Anais**.

Blumenau, 2009. Disponível em:
<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2009/resumos/R16-0854-1.pdf>

CRUZ, Marília de O. **MIDIATIZAÇÃO E RELAÇÕES DE CONSUMO**: um estudo de caso sobre as interações dos discursos entre consumidores e empresas no site Reclame Aqui. 2013. Belo Horizonte.95f. Dissertação(Mestrado)- Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte, 2013.

FAUSTO NETO, Antonio. **Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.p. 39-63.

FÍGARO, Roseli org. **Gestão da Comunicação: no Mundo do Trabalho, Educação, Terceiro Setor e Cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FRANÇA, Vera V. **O objeto da comunicação/A comunicação como objeto**. In: HOHLFELDT, A. et al. (orgs). Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação**. In: GUIMARÃES, César e FRANÇA, Vera (orgs). Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p.61-88.

_____.**Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead**. In: PRIMO, Alex; et. all (Org.). Comunicação e Interações. Compós: Sulina, 2008. p. 71-91.

GOODE, WJ, HATT PK. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979:422.

HALLIDAY, Tereza. **A Construção da Imagem Empresarial: quem fala, quem ouve?** In: Espaços na Mídia: história, cultura e esporte. Brasília: Banco do Brasil, 2001.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HORVATH, Camilla R. **Reestruturação do site do curso superior de tecnologia em gestão de qualidade**. 2014. 46f. Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo em Comunicação Institucional)-Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

JARZABZOWSKI, P. *Strategy as practice – activity-based approach*. Thousand. Oaks: Sage, 2005.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003

_____. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009

_____. **Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. In: MATRIZES / Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. Vol.8, No 2. (jul./dez. 2014) – São Paulo: ECA/USP. p. 35-61.

KRUG, S. **Don't make me think: A common sense approach to web usability**. California: New Rider, 2000.

LIMA, Fábila P. As contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: GT Teorias, histórias e procedimentos metodológicos em estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas do II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. II **Abrapcorp**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt1_pereira.pdf

LIMA, Fábila P. **A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na secretaria de estado de fazenda de Minas Gerais**. 2014.408f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação)- Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

LIMA, Fábila; BASTOS, Fernanda. Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos? In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI. Natal, 2012. **Anais**. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2054-1.pdf>

MEIRELLES, Luize Pinheiro; NETO. Ernane Coelho. Reputação organizacional: propostas conceituais na literatura especializada. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 13, número 25, 2º semestre de 2016, p. 37-49.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p.12.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia** - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. XXVI, 2003, Belo Horizonte. **ANAIS**. Belo Horizonte, 2003. Disponível em:<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf>

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007, 84 p.

ORLANDI, Eni. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2007.

ORLIKOWSKI, Wanda. *Practice in Research Phenomenon, perspective and philosophy*. In: GOLSORKHI, Damon et al. Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p. 23-32.

ORSOLINI, Talita Amaral. **O Relações Públicas na Gestão de Imagem Institucional: Análises dos sites das ONGs Parceiros Voluntários e Fundação Thiago de Moraes Gonzaga**.2011. 76f. Monografia (Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

PANIZ, Júlia; SELIGMAN, Laura. Jornalismo e Mídias Sociais: Análise de Conteúdo do Facebook do Jornal de Santa Catarina. In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XIII. Chapecó, 2012. **Anais**. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-1066-1.pdf>

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. **Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento**. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, 2. sem. 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. Comunicação, cultura e gestão de organizações privadas e públicas na perspectiva do desenvolvimento local sustentável. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. XXVI, 2003, Belo Horizonte. **ANAIS**. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/139348543510968529871089203142693920803.pdf>

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov/Dec. 1996.

ROSSATO, Jean Felipe. **Comunicação Organizacional e interação: Configurações Potencializadoras de Sentidos nos Cenários Organizacionais**. 9º Interprogramas de Mestrado. Faculdade Casper Líbero. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Jean-Felipe-Rossato.pdf>

ROSSI, Jéssica; TRINDADE, Ana Carolina. Comunicação estratégica e mídias sociais para gestão de uma crise – um estudo sobre a Vale S.A. In: Revista **UNINTER**. Ano 4. Número 7. Dezembro de 2016. Pág 82-93, Curitiba. Disponível em: <https://www.uninter.com/revistacomunicacao/index.php/revistacomunicacao/article/view/610/pdf>.

SANTOS, Grazielle da Silva dos. O imaginário sobre a aprendizagem de língua estrangeira: o olhar de intercambista hispanofalantes. In: **Seminário de estudos em análise do discurso**. VI, Porto Alegre, outubro de 2013. Disponível em: <http://analisedodiscurso.ufrgs.br/anaisdosead/6SEAD/PAINEIS/OImaginarioSobreAAprendizagem.pdf>

SIMON, H. A. Administrative behavior. In: SILLS, D. L. **International encyclopedia of the social sciences**. New York: Macmillan and The Free Press, 1968. v. 1, p. 74-79

SIQUEIRA, Marcus Vinícius, Soares. **O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a Subjetividade do Indivíduo – uma Análise Crítica**. 2004.251f. Tese

(Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

SOUZA, Amanda Salviano de. **Gerenciamento de crise em comunicação: caso da speedy telefônica em 2009**. 2013. Brasília. 64f. Trabalho final de conclusão de curso (Bacharelado em Comunicação Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

STASIAK, Diana. **Estratégias comunicacionais e práticas de WebRP: o processo de legitimação na sociedade midiaticizada**. Santa Maria. 22p. Dissertação de Mestrado-Programa de Pós- Graduação em Comunicação Midiática, Universidade Federal de Santa Maria, 2009.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. **Mídias Sociais ...e agora? O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. In: **Revista Brasileira de Cardiologia** – Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro, setembro-outubro, 2007, p. 383-386. Disponível em: http://www.rbconline.org.br/wp-content/uploads/a2007_v20_n05_art10.pdf

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

WEB:

About the Archive. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20000408223908/https://archive.org/about/index.html>. Acesso em 10.Nov. 2017.

Perfil – Telefonica (Vivo). Disponível em:<http://www.meiosnobrasil.com.br/?page_id=43>. Acesso em: 10. Nov. 2017.

<http://www.netshoes.com.br/>

<https://www.reclameaqui.com.br/>

<http://www.vivo.com.br/portalweb/appmanager/env/web#>

<https://marketingdeconteudo.com/marketing-de-conteudo/>

<https://www.facebook.com/>