

## A LÓGICA DE CONTROLE NAS EMPRESAS BLOQUEIA A PLENA ADESAO AO AMBIENTE DIGITAL: MAPEANDO CONTROVÉRSIAS EM SITUAÇÃO DE CRISE

### THE LOGIC CONTROL IN COMPANIES BLOCKS THE FULL ADHESION TO THE DIGITAL ENVIRONMENT: MAPPING CONTROVERSIES IN CRISIS SITUATION

Dora Kaufman\*

#### RESUMO:

As décadas recentes caracterizam-se por um amplo processo de flexibilização das empresas, preservando, contudo, a mentalidade e a prática de controle. Em paralelo, o advento das tecnologias digitais, com a Internet e a Web, introduziu formas de circulação da informação e de conexão entre atores cuja característica central é o “não-controle”. Pensando a empresa como um fenômeno sistêmico complexo e as redes digitais como um fenômeno pós-sistêmico, tentamos identificar o que ocorre na fronteira entre a lógica corporativa e a lógica das redes sociais digitais. A metodologia de pesquisa Cartografia das Controvérsias, baseada na Teoria Ator-Rede, aplicada à controvérsia gerada pela contaminação do suco de maçã *AdeS* da Unilever, mostrou empiricamente que o controle nas esferas de informação-comunicação das empresas bloqueia sua evolução para o digital, o que se acentua e adquire mais visibilidade em situações de crise.

**PALAVRAS-CHAVES:** empresa, controle, redes sociais digitais, controvérsia.

#### ABSTRACT:

Recent decades are characterised by a wide company process flexibility. However, preserving the mentality and practice of control. In parallel, the advent of digital technology, Internet and Web, has introduced a new information flow and connection whose central feature is "no-control". Thinking the company as a complex systemic phenomenon and digital networks as a post-systemic phenomenon we try to identify what takes place on the border between business logic and the logic of digital social networks. The Controversies Mapping methodology, based on Actor-Network Theory, applied to apple

\* Pós-doutoranda Coppe/UFRJ, Doutora ECA/USP, Pesquisadora do Atopos ECA/USP e Coautora do Livro: "Empresas e Consumidores em Rede: um estudo das práticas colaborativas no Brasil" (Annablume, 2013). kaufman1955@gmail.com

juice *AdeS* Unilever contamination controversy showed empirically that control in the spheres of information-communication of company blocks its evolution to digital more pronounced and more visible in crisis situations.

**KEYWORDS:** company, control, digital social networks, controversy.

## INTRODUÇÃO

Ao longo de décadas recentes, um processo de flexibilização permeou a operação e gestão das empresas preservando, contudo, a cultura e a prática de controle. Em paralelo, o advento das tecnologias digitais, com a Internet e a Web, introduziu formas de circulação da informação e de conexão entre atores cuja característica central é o “não-controle” (1). O propósito da pesquisa empírica deste artigo é demonstrar que o controle nas esferas de informação-comunicação das empresas é um fator de bloqueio de sua plena adesão ao ambiente de rede digital, o que se acentua e adquire mais visibilidade em situações de crise.

A técnica de pesquisa Cartografia das Controvérsias, baseada na Teoria Ator-Rede, concebe o social como em construção a partir das interações, e não dado *a priori*. As mudanças são consequências das controvérsias entre os atores sociais; neste sentido, a compreensão do social requer observar e descrever essas controvérsias. Por seu lado, a palavra “crise” denota uma ruptura repentina de um estado anterior de equilíbrio, deflagrada por interesses não atendidos, justificando as políticas “anti-crise” das empresas. A controvérsia desse estudo se passa nas redes sociais digitais, tendo a rede como um elemento estrutural das relações sociais. O objeto de estudo é a crise deflagrada pela contaminação do suco de maçã da marca *AdeS* do portfólio da Unilever.

Optamos pelo evento da Unilever com base nas seguintes premissas: (a) fabricante de produtos de consumo (“*consumer-oriented*”); (b) reputação de marca positiva; (c) estratégia “*marketing-oriented*” (maior anunciante no Brasil em 2013); (d) suco *AdeS* com cerca de 70% de participação de mercado na categoria; (e) maior crise enfrentada pela Unilever em seus 85 anos no Brasil; e (f) perfil da Unilever permite extrapolar para um comportamento padrão de mercado. A contaminação do suco *AdeS* colocou em cheque a reputação da marca Unilever, a qualidade e confiabilidade em seus produtos (variáveis tidas como concedidas foram questionadas).

A construção do *corpus* da cartografia fundamentou-se em seis grandes conjuntos: (a) coleta de documentos e registros da controvérsia na *Web* (2); (b) entrevistas qualificadas com executivo estratégico da Unilever; (c) acesso a relatórios internos de análise da repercussão da crise nas redes sociais digitais; (d) identificação do glossário de elementos - chave a partir dos textos dos *tweets* (*Twitter*), e dos textos dos *posts* da página oficial de *AdeS* no *Facebook*; (e) manipulação manual dos *posts* no perfil oficial *AdeS* no *Facebook*; e (f) aquisição de *dataSet* contendo os *tweets* relacionados à crise. Os potenciais efeitos negativos de ser uma controvérsia do passado foram minimizados pelo deslocamento para o momento no qual a controvérsia se formou, com o acesso aos *dataSets* da época (VENTURINI, 2009).

O artigo descreve a controvérsia - o histórico, a linha do tempo, os atores e as ações, os grafos - e traz uma reflexão sobre seus resultados.

## TEORIA ATOR-REDE E CARTOGRAFIA DAS CONTROVÉRSIAS

Dois aspectos teóricos fundamentam a pesquisa: (a) a percepção de um social não dado *a priori*, mas em construção e formado por atores humanos e não humanos, redefine as categorias, as organizações, as instituições, inclusive a empresa e o consumidor; e (b) a consideração das redes como nova arquitetura da complexidade (hipercomplexidade). A comunicação, como fluxo de informação, linear e frontal, típica da sociedade industrial, é suplantada pela comunicação ecológica que agrega humanos, tecnologias, dispositivos, informações, territórios, inorgânicos, banco de dados, etc. (DI FELICE, 2009).

Latour et al. não pensaram sobre as redes digitais. As questões envolvidas na TAR referem-se ao ambiente *off-line*, especificamente ao ambiente de laboratório, com atores e conexões menos complexos; a TAR é quase uma “teoria de instituições”. Revisões estão em curso inclusive pelo próprio Latour, questionando o fato de que ao representar o social por redes, formada de *nós* e conexões, deixamos de considerar o que está entre eles, o “vazio”, a descontinuidade entre as redes.

A metodologia Teoria Ator-Rede (TAR), apesar do nome, é reconhecida como metodologia ou meta-metodologia, como propõe Venturini, uma vez que a TAR se assemelha menos a um protocolo de pesquisa do que a uma estrutura que pode acomodar e correlacionar teorias e metodologias diversas (VENTURINI, 2008). No caso da técnica de pesquisa, houve total adequação com a Cartografia das Controvérsias.

## TEORIA ATOR-REDE

Na Teoria Ator-Rede (TAR) (i) a ação social não está mais circunscrita ao agir do sujeito; (ii) o protagonismo dos objetos expande o conceito de social, contemplando os elementos tecnológicos, orgânicos e inorgânicos; (iii) a interatividade é determinada por uma ação em rede, não mais decorrente da atividade de um único sujeito-ator, mas de um ato de conexão entre vários atores, humanos e não humanos (dispositivos, tecnologia, banco de dados, instituições, natureza, orgânicos e inorgânicos em geral).

Callon (1986) define três conceitos iniciais: (a) “*Actor-World*”, como sendo o contexto que dá a cada entidade seu significado e define suas limitações; (b) “Tradução”, no qual o tradutor é uma espécie de “porta-voz” das entidades ou individualidades; e (c) “Ator-Rede”, entidade que só existe no contexto, em conexão com outras entidades, de tal forma que, se for removido um desses atores, a estrutura inteira se transforma. Uma das hipóteses da TAR considerada por Callon (2006) e, segundo ele, compartilhada com outras abordagens, é que a sociedade não é uma moldura, um quadro, dentro da qual os atores se movimentam. Ao contrário, a sociedade é sempre o resultado provisório de ações em curso. Todavia, a TAR se diferencia dessas mesmas abordagens ao atribuir papel ativo às entidades não humanas, rejeitando qualquer distinção *a priori* entre humano e não humano.

Na TAR, a noção de rede “remete a fluxos, circulações e alianças, nas quais os atores envolvidos interferem e sofrem interferências constantes” (FREIRE, 2006, p. 55). ‘Ator’ e ‘rede’ não são dois conceitos distintos, mas dois aspectos diferentes da mesma realidade social. Quando o foco são os atores, o objetivo é observar como as redes são constituídas pela ação dos seus nodos; quando o foco são as redes, trata-se de mostrar como os atores são definidos pelas relações que os ligam aos outros (VENTURINI, 2008). Na teoria ator-rede, portanto, um conceito-chave é “rede”, mas não no sentido de conexão e sim como o movimento que expressa associações, ou do social em formação (LATOURE, 2005; LEMOS 2013).

Para Latour, não devemos nos deter em uma ação invisível, que não deixe traços: “Se você mencionar uma ação terá de apresentar um relato sobre ela e, para tanto, precisará tornar mais ou menos explícito quais provas deixaram tais e tais traços observáveis” (LATOURE, 2012, p. 84). Qualquer coisa que altere uma situação é um ator, seja ele humano ou não humano. Se há uma influência, intencional ou não, no desdobramento

de uma ação, deve ser considerado como ator, e nunca como um simples elemento contextual (conjunto de fenômenos externos, logo irrelevantes). No vocabulário de Latour, *“um ator que não faz diferença não é um ator. Um ator, se as palavras têm mesmo algum sentido, é justamente aquilo que não se pode substituir. Constitui um evento único, não redutível a nenhum outro”* (idem, p. 221).

Ao redefinir as noções de social, sociedade e, conseqüentemente, da própria sociologia, Latour (2012) propõe uma “sociologia das associações” em contraposição à chamada “sociologia do social”. Em sua visão, o que importa são as associações. Para Latour, “social” não pode ser considerado como um adjetivo, mas um tipo de conexão entre coisas, definido pelo autor *“não como um domínio especial, uma esfera exclusiva ou um objeto particular, mas apenas como um movimento peculiar de reassociação e re-agregação”* (idem, p. 25). “Social” é o nome de um movimento, de um deslocamento, de uma transformação, ou de um registro, que se deixa entrever pelos traços que dissemina quando uma nova associação se constitui.

É no âmbito dessas redes sociotécnicas - na concepção, desenvolvimento e difusão de novos artefatos técnicos - que surgem as negociações e os ajustes entre os actantes humanos e não humanos. É exatamente sobre esse processo de constituição que a TAR volta sua atenção (idem, p. 271).

Nesse sentido, a compreensão do social requer observar e descrever essas controvérsias ou, em outras palavras, a controvérsia *“exibe o social em sua forma mais dinâmica. Não apenas novas e surpreendentes alianças emergem entre as diversas entidades, mas unidades sociais que pareciam indissolúveis, de repente, se mostram como uma pluralidade de partes conflitantes”* (VENTURINI, 2009, p. 261). Numa controvérsia, a vida coletiva torna-se mais complexa, envolvendo uma maior e mais diversa variedade de atores.

## CARTOGRAFIA DAS CONTROVÉRSIAS

A visualização sempre desempenhou um papel importante nas atividades de pesquisa científicas ao permitir representar dados abstratos por diagramas, gráficos, mapas, tabelas. A Cartografia das Controvérsias surge como uma técnica que combina análises descritivas e representações gráficas na composição dos resultados. A lógica da técnica passa pelo entendimento do social na Teoria Ator-Rede que, como descrito

anteriormente, é concebido como o resultado provisório de ações em curso (CALLON, 2006). A técnica permite seguir cada fio de interação, identificando a produção da existência coletiva a partir das interações. *“Fenômenos coletivos emergem pelo esforço dos participantes, são ampliados tanto quanto os atores o fazem, e duram tanto tempo os atores o mantêm”* (VENTURINI; LATOUR, 2010). É exatamente esse trabalho coletivo que é o objetivo da Cartografia das Controvérsias: representar a complexidade dos debates sociais.

Venturini (2008) define a “controvérsia” como qualquer situação onde existe um desacordo entre atores, começando na identificação da controvérsia e terminando na conquista de uma forma satisfatória de coabitação (estabilização da controvérsia), a partir da análise dos pontos de discordância e conflitos. Qualquer fenômeno localizado entre esses dois extremos, pode ser objeto de cartografia. Controvérsias seriam momentos de transparência, onde os atores expõem fragmentos do mundo comum tornando-os mais facilmente observáveis. O fato dos atores estarem conectados, interligados e heterogêneos não é suficiente; deve ser observado também o movimento, o fluxo e a mudança. A Cartografia das Controvérsias é o mapa dos deslocamentos, apontando o que está circulando, identificando actantes mediadores e intermediários, e o diagrama das relações de força revela as mediações entre os actantes, humanos e não humanos.

Numa cartografia social, a observação e a descrição sempre ocorrem juntas. Interpretando Latour, segundo Venturini, a expressão *“just observe”* significa que o pesquisador deve se manter aberto a todas as perspectivas; já a expressão *“just describe”*, significa estar atento a todos os pontos de vista sem, no entanto, conceder a todos o mesmo status. *“Se essa controvérsia é envolvente é precisamente porque opõe dois universos divergentes. Impor o mesmo tratamento a ambos é desrespeitoso, na melhor das hipóteses”* (VENTURINI, 2010, p. 3).

As tecnologias digitais revelam os rastros dos actantes de uma controvérsia com inédita precisão e extensão, sejam eles voluntários ou involuntários. *“Um rastro é o vestígio de uma ação efetuada por um actante em qualquer situação. Se não há rastros, não há ação possível de ser descrita, detectada, produzida, inscrita em alguma materialidade ou testemunho”* (LEMOS, 2013, p. 119).

A função do cartógrafo, apoiado em tecnologias digitais apropriadas, é construir os mapas ou diagramas a partir dos rastros deixados nas redes pelos actantes. Nesse sentido,

a mediação digital agrega dois componentes fundamentais no processo da cartografia: rastreabilidade e agregabilidade. “Rastrear um fenômeno significa convertê-lo em uma peça escrita (um trabalho escrito). Este processo (também conhecido como “inscrição” ou “formalização”) desempenha um papel fundamental na ciência moderna” (VENTURINI, 2010, p. 5). Nos meios digitais, tudo que é mediado é automaticamente rastreável.

As controvérsias exploradas por esta pesquisa desenvolveram-se nas redes sociais, especificamente no *Facebook* e no *Twitter*. A coleta e a manipulação dos dados do *Facebook* foram realizadas manualmente (viável dado o volume de *posts* relacionados à temática da crise). Já o caso do *Twitter* é mais complexo. A primeira etapa, sendo uma controvérsia do passado, foi adquirir o *dataSet*, diretamente do *Twitter*, a partir de um conjunto de “termos de busca”, detectado com base num estudo prévio dos conteúdos de *tweets* e *posts* vinculados à crise no período de um mês. Para tornar visível, ou seja, navegável, como recomendado pela própria técnica, foi utilizada a plataforma *open source* Gephi.

## TECNOLOGIA DE VISUALIZAÇÃO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES GEPHI

O uso da tecnologia nas pesquisas científicas adquiriu um novo caráter graças à crescente disponibilidade de três recursos: (a) expansão da capacidade dos computadores de processar grandes quantidades de dados; (b) algoritmos aptos a lidar com grandes e contínuos fluxos de dados; e (c) produção e disponibilização de banco de dados digitais sobre a temática em estudo.

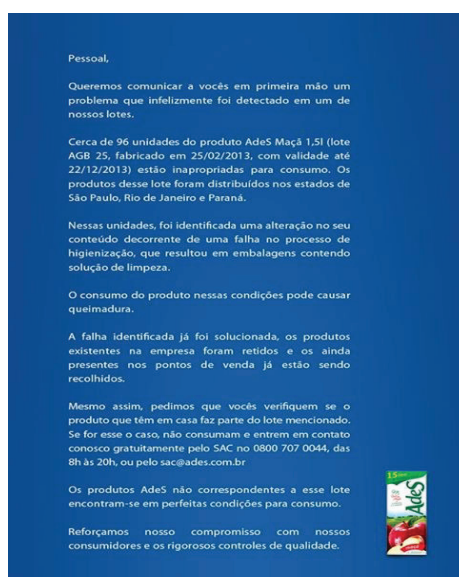
*Gephi* (2) é um *software* de código aberto para visualização e análise de informação em rede, escrito em Java na plataforma *NetBeans* e desenvolvido por estudantes da Universidade de Tecnologia de Compiègne, na França. O Consórcio Gephi é uma corporação francesa sem fins lucrativos cujos membros incluem *SciencesPo*, *Linkfluence*, *WebAtlas* e *Quid*. Tal *software* permite representar, na forma de cartografia, os dados brutos e, posteriormente, analisá-los. “Sua principal função é servir como técnica de análise de dados, elaboração de hipóteses, descoberta de padrões sociais e de comportamento e isolamento de estruturas importantes dentro de redes hierarquizadas” (3). Em analogia com o *software Photoshop*, no caso voltado para dados, o *Gephi* permite ao usuário manipular estruturas, formas e cores revelando propriedades ocultas. Auxilia

o pesquisador na tarefa de identificar padrões, isolar singularidades, complementando as estatísticas tradicionais.

## PESQUISA EMPÍRICA

### HISTÓRICO DA CONTROVÉRSIA

Em 13 de março de 2013 um lote de 96 unidades do suco de maçã AdeS foi contaminado com solução de limpeza na fábrica de Monte Alegre, MG. No dia 14, o *Instituto Adolfo Lutz* confirmou em laudo que o suco de maçã AdeS ingerido por um adolescente de 17 anos de Ribeirão Preto estava insatisfatório para o consumo. No mesmo dia, a Unilever anunciou *recall*, recomendando que o consumidor verificasse se os produtos adquiridos faziam parte do lote indicado; se positivo, aconselhava não consumir o produto e entrar em contato pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), por telefone ou *email* (3). Com sintomas de queimação no estômago, náusea e mal-estar, 14 pessoas procuraram a empresa (12 receberam atendimento médico e foram liberadas e duas não quiseram ser atendidas). A Unilever assumiu uma postura defensiva e centrada em atender aos órgãos de controle e se proteger de potenciais passivos legais. A interação com o consumidor, declarada pela Unilever como privilegiada, caracterizou-se pela formalidade, perceptível na linguagem e no conteúdo dos comunicados. A empresa praticamente não dialogou com o consumidor conectado, optando pela interação *one-to-one* (percepção de controle). Surge a meta controvérsia: não diálogo entre empresa e redes sociais digitais.



**Figura 1:** 1º comunicado Unilever, 14/03/2013.



Os conteúdos produzidos nas redes sociais *Facebook* e *Twitter* pelos consumidores conectados contrastam com o formalismo dos comunicados da Unilever (informalidade do diálogo direto *versus* a formalidade dos comunicados “jurídicos”). Prolifera nas redes digitais *memes* humorísticos (figura 2), produzidos pelo consumidor “detrator”. Irrumpem sub-controvérsias nas redes sociais digitais, com acusações contra a Unilever de (a) esconder informação, falta de transparência (sentimento de que as empresas não são confiáveis), (b) produzir alimentos e produtos de limpeza na mesma fábrica (Unilever é uma “caixa-preta”, o consumidor desconhece o processo de produção), (c) se pronunciar apenas após a hospitalização dos consumidores contaminados (reação lenta), (d) possuir controles de qualidade ineficientes, e (f) não dialogar nas redes digitais.



**Figura 2:** *meme* nas redes sociais digitais.

A ANVISA, junto com os órgãos de controle estadual e municipal, e a Unilever protagonizaram outras sub-controvérsias: (a) ANVISA denuncia a não comunicação oficial imediata, e a Unilever contrapõe com o volume de procedimentos requeridos e sua opção em privilegiar o comunicado ao público; e (b) ANVISA (18 de março) suspende a fabricação, distribuição, venda de todos os lotes dos produtos com soja da marca AdeS e a Unilever tenta reverter repassando as informações solicitadas. Em 20 de março, a Unilever divulga um segundo comunicado informando que cumpriu todas as determinações da ANVISA, e que os demais produtos AdeS, não correspondentes aos lotes com as iniciais "AG", permaneciam no mercado em perfeitas condições para consumo. Em 3 de abril, a ANVISA exige da Unilever revisão dos procedimentos de segurança e controle do processo de envasamento do produto. Em 8 de abril, através de resolução publicada no Diário Oficial da União com base no relatório de inspeção sanitária, a ANVISA libera a fabricação, distribuição, comercialização e consumo de todos os lotes dos alimentos com soja da marca AdeS, produzidos pela linha TBA3G, na fábrica da Unilever em Pouso

Alegre (MG), mantida a proibição da distribuição, comercialização e exposição ao consumo apenas do lote contaminado. Em seguida, a Unilever divulga seu terceiro e último comunicado sobre a crise.

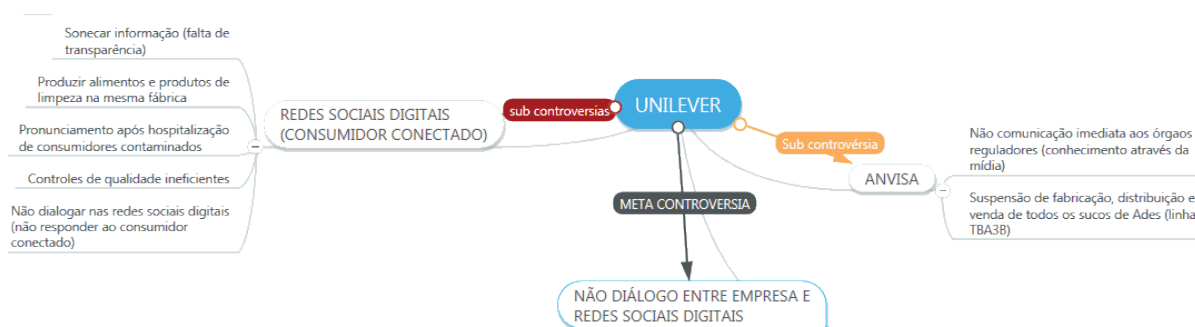


Figura 3: 3º comunicado Unilever, 14/03/2013.

Consideramos como o fator de estabilização da controvérsia (“Black Box”) a constatação da Unilever de que os seus indicadores de valor de marca não tinham sido afetados, permanecendo estáveis *vis-à-vis* o período anterior à crise (4). Prevaleceu a percepção “histórica” da marca, sinalizando uma espécie de reconciliação dos consumidores com a multinacional.

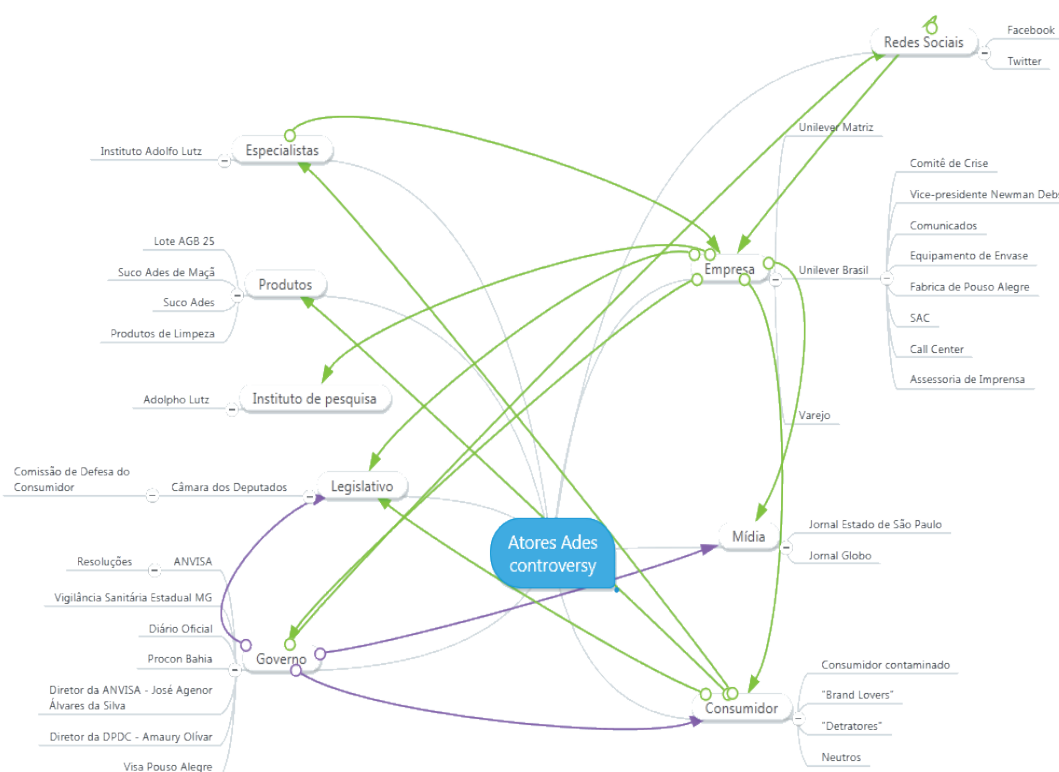
### ÁRVORE DOS DEBATES

No diagrama 1 visualizamos a meta controvérsia e as sub-controvérsias firmadas entre a Unilever e o consumidor conectado, e entre a Unilever e a ANVISA.



**Diagrama 1:** árvore dos debates.**DIAGRAMA ATOR-REDE**

O diagrama 2 representa graficamente os atores e suas conexões e influências. Cabe observar que determinados atores assumem, simultaneamente, a identidade de um único ator, com ações que expressam o conjunto de seus membros, e a identidade de uma rede de atores com funções específicas. Nessa condição temos, por exemplo, a ANVISA, a Unilever, o Comitê de Crise da Unilever Brasil. Em seguida, descrevemos os atores e suas respectivas ações.

**Diagrama 2:** atores envolvidos na controvérsia.**ATORES E AÇÕES****UNILEVER**

Unilever é uma rede sociotécnica formada pelos atores indicados no diagrama ator-rede, com distintos perfis e papéis durante a crise. O Comitê de Crise (Conselho Administrativo, jurídico e áreas de marketing, comunicação e atendimento ao consumidor) foi o ator com maior peso. Um “estado de crise” na multinacional é caracterizado

quando alguma de suas áreas identifica que há risco potencial para a saúde do consumidor e/ou à reputação de sua marca corporativa e marcas de produtos de seu portfólio. Sua missão é definir o posicionamento, a estratégia e o plano de ação. Seu *modus operandi*: plantão de seus membros, reuniões permanentes, ligação direta com a matriz. A ele coube gerenciar a crise, concentrando sua ação em: (a) decidir sobre um formato de ação e um texto base a ser replicado pelas suas agências de publicidade e comunicação; e (b) condensar num único texto os conteúdos a serem transmitidos tanto aos órgãos de controle quanto ao público em geral.

## PRODUTO

Temos quatro atores - produtos com papéis relevantes na controvérsia: o lote AGB 25 (suco de sabor maçã contaminado), a linha TBA3G (linha de suco de soja) e o produto de limpeza (soda cáustica).

## ESPECIALISTA

O Instituto Adolfo Lutz atestou a contaminação. Participa diretamente da controvérsia apenas no primeiro dia (depois, indiretamente via seu parecer).

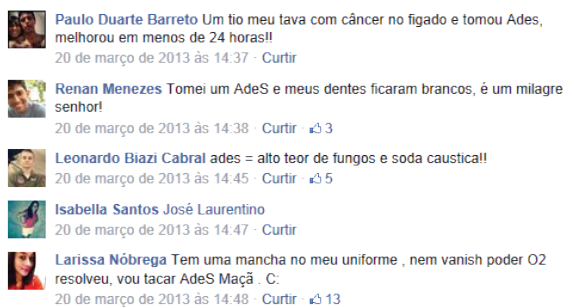
## ÓRGÃO DE CONTROLE GOVERNAMENTAL

O poder público conta com órgãos de vigilância sanitária na esfera federal, estadual e municipal. O principal deles é a ANVISA, que tem o poder de aprovar ou vetar a fabricação, distribuição e venda de produtos no território nacional. Suas resoluções são publicadas no Diário Oficial da União, que por sua vez é também um ator. ANVISA é ator de peso na crise e interlocutor privilegiado da Unilever. Suas resoluções e pronunciamentos foram propagados pela grande mídia, pela mídia alternativa, pelas redes sociais digitais, sempre reputados como confiáveis. Cumprindo sua função de proteger o consumidor, estabeleceu alianças táticas com este contra a Unilever durante o processo da crise.

## CONSUMIDOR

Dividimos o consumidor conectado em três categorias: (a) os “*brand-lovers*”, aliados da Unilever, (b) os “*detratores*”, em conflito direto e intenso com a Unilever e (c) os

“neutros” que, aparentemente, aceitavam a ideia de que “falhas acontecem” mantendo-se fiéis a marca e produtos Unilever. Na controvérsia, o peso maior foi dos “detratores” que atuaram ativamente nas redes sociais digitais reivindicando um posicionamento mais transparente da Unilever e retorno sobre às questões que circulavam nas redes.



**Figura 4:** ilustração de *posts* no Facebook.

## GRANDE MÍDIA

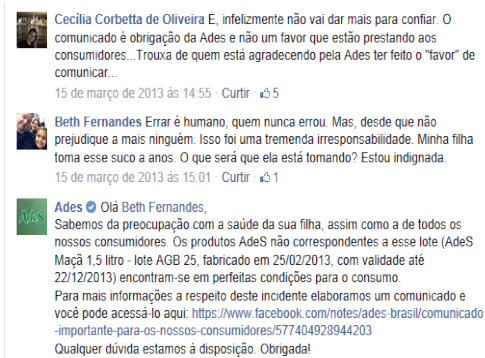
A chamada “grande mídia” atuou na difusão das resoluções da ANVISA e dos comunicados da Unilever. Sua rede sociotécnica foi formada por atores diversos como jornalistas, editores, textos, imagens, vídeos, e seus conteúdos divulgados em plataformas impressas e digitais. Os principais atores de mídia na controvérsia foram o Jornal Estado de São Paulo e o jornal *O Globo*. Nesse caso, constituíram-se em fontes confiáveis de informação. Os consumidores “*brand lovers*” replicaram nas redes digitais esses conteúdos.

## REDE SOCIAL FACEBOOK

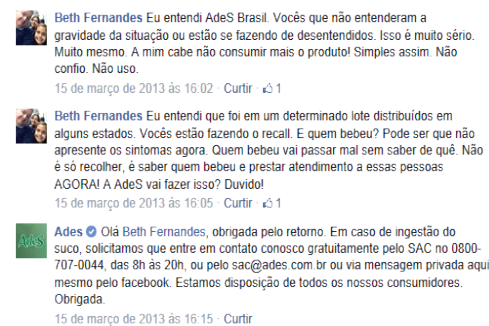
A página oficial de AdeS no Facebook foi um local privilegiado da controvérsia. É uma rede formada por um conjunto de atores: *posts*, *memes*, vídeos, consumidor-usuário da página, *posts*, comunicados oficiais, reprodução de conteúdo da grande mídia e da mídia alternativa, etc. Com uma linguagem lúdica, interage preferencialmente com “*brand lovers*” de AdeS. Postura que não se manteve nas interações relativas à crise, marcada por (a) linguagem formal e (b) convocação para diálogo em esfera privada (*call-center*).



**Figura 5:** ilustração da linguagem lúdica no *Facebook*.



**Figura 6:** ilustração da linguagem formal na interação no *Facebook*



**Figura 7:** ilustração de convocação para o diálogo privado.

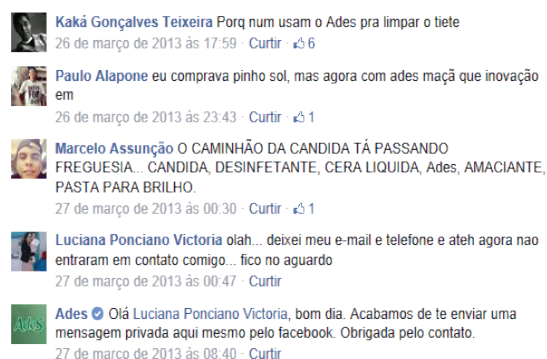
Os usuários marcaram presença com um número de *posts* superior a média diária. Predominaram os conteúdos contra a marca em tom irônico. A percepção dominante foi de que a Unilever não estava presente, ou seja, não havia diálogo.

## REDE SOCIAL TWITTER

No *Twitter*, outro local privilegiado da controvérsia, a ação é distinta porque não tem a participação do perfil oficial @AdeS\_Brasil. A controvérsia se difunde na rede social envolvendo diversos perfis: grande mídia *online*, sites de humor, usuários, etc. A controvérsia repercutiu no *Twitter*, mas sem interação com AdeS, como veremos pelos grafos.

## GRAFOS NO TWITTER (5)

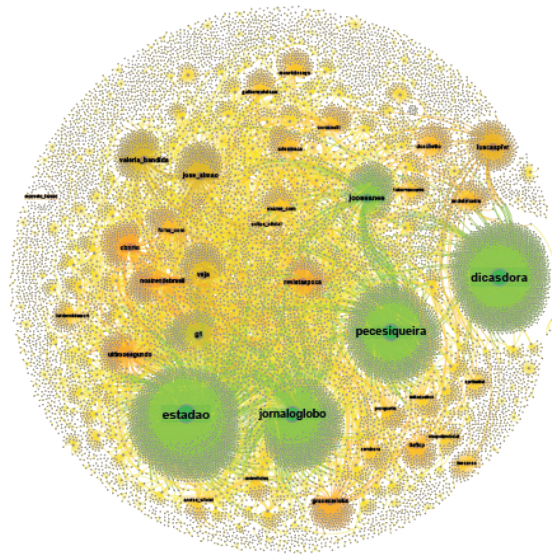
A página oficial de *AdeS* no *Facebook* caracterizou-se como um local de conversa, mesmo que limitada, entre Unilever e consumidor conectado. A empresa foi pressionada a se manifestar, o que ocorreu esporadicamente, e sempre em linguagem formal. Análise dos conteúdos indicou uma predominância de *posts* “detratores”, seguido de “neutros” e “*brand lovers*”.



**Figura 8:** ilustração de interação no *Facebook*.

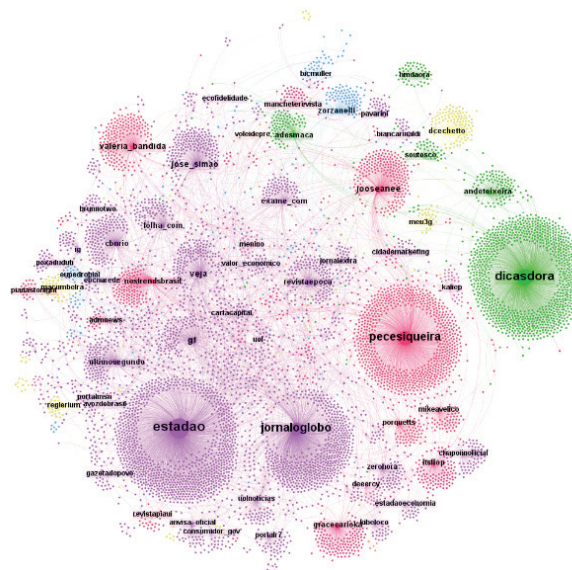
O perfil oficial *@AdeS\_Brasil* no Twitter não teve visibilidade na rede, como mostram os grafos, mas a controvérsia chegou a ser um dos *Top trends* no Brasil. Os grafos foram desenvolvidos a partir de *dataSet* adquirido do *Gnip*, com base em “Termos de Busca” previamente definidos, do período de 14 a 29 de março de 2013 (14-21 março auge da crise). Inicialmente em formato JSON, o *dataSet* foi transformado em formato CSV, na sequência os dados foram extraídos em *scripts* para obter as informações sobre a rede. A etapa seguinte foi elaborar os grafos e as métricas para identificar as “autoridades”, os *Hubs*, o grau de conexão das redes no período, etc.. A partir das palavras mais utilizadas, foram geradas as “Nuvens de Palavras”.

Do mapa geral de autoridades (principais perfis da rede, definidores de tendências) evidenciamos: (a) ausência do perfil oficial *@AdeS\_Brasil*, (b) preponderância da grande mídia (jornal *Estado de São Paulo* e jornal *O Globo*) e dos perfis de humor.



**Mapa 1:** Rede geral de autoridade.

O jornal *Estado de São Paulo* é um ator relevante na rede, como mostra o mapa 2.



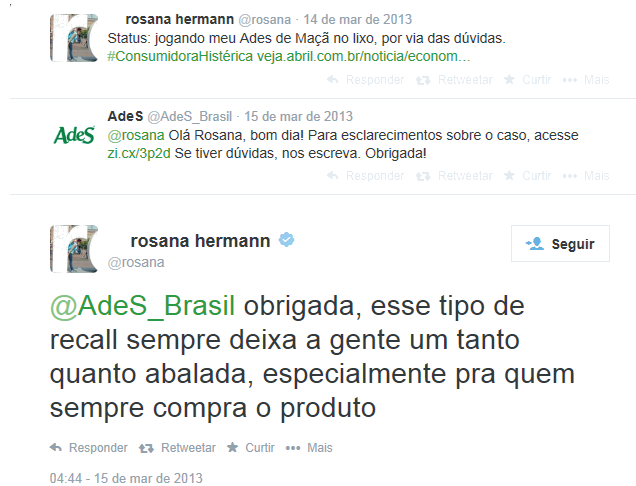
**Mapa 2:** Rede de influência do Jornal *Estado de SP*

O perfil @AdeS\_Brasil aparece nos mapas de menções (exibem as atividades dos perfis com outros perfis). Em nossa rede, são perfis que interagem para comentar ou perguntar assuntos referentes a crise. O mapa mostra um único *tweet* publicado durante a crise, provavelmente o indicado na figura 10.



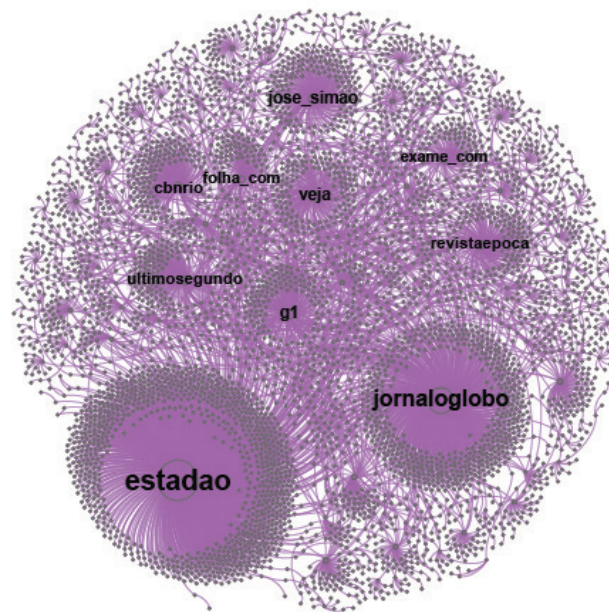


**Mapa 3:** Perfil oficial Ades\_Brasil.



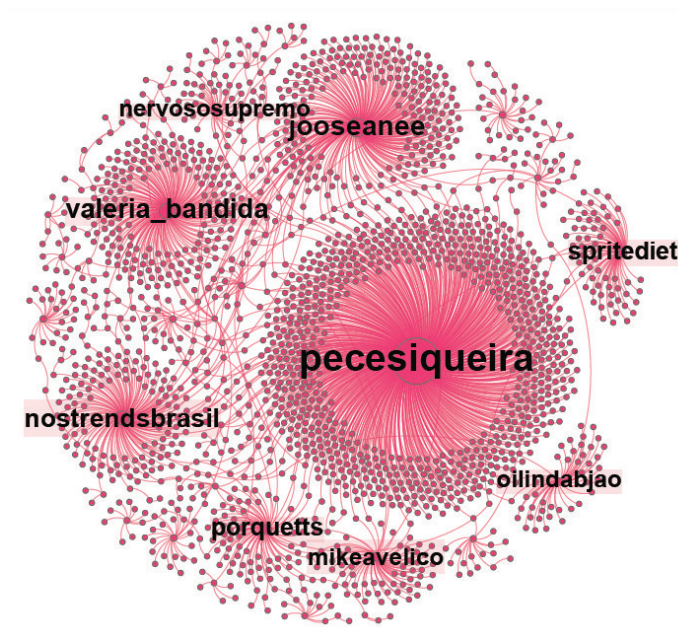
**Figura 10:** *tweet* sobre a crise.

A rede de modularidade exhibe os grupos de usuários relevantes na crise, desde portais de notícias até contas de humor. Consideramos o valor “6” de modularidade (6 graus de separação). No mapa 4 observamos a liderança de perfis informativos, @estadao e @jornaloglobo, pioneiros na divulgação das informações constituindo 32.24% da rede geral. Por ordem de aparição, a Rede de Mídia foi a primeira.



**Mapa 4:** Rede1 de modularidade.

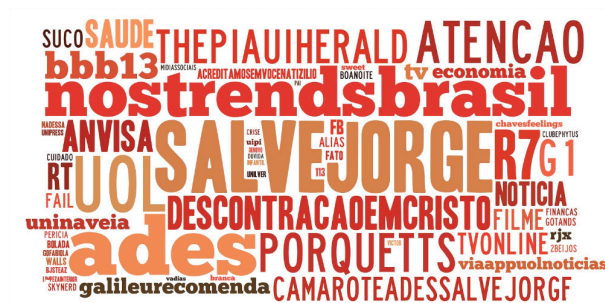
A primeira rede de humor (mapa 5), e segunda rede a aparecer, é formada por perfis já “consagrados” no *Twitter*, como @pecesiqueira, @joseanee e @valeria\_bandida. O conteúdo de suas mensagens se assemelha às de outras redes de humor, mas conquistaram relevância pelo número de seguidores constituindo 12.54% da rede geral.



**Mapa 5:** Rede2 de modularidade.

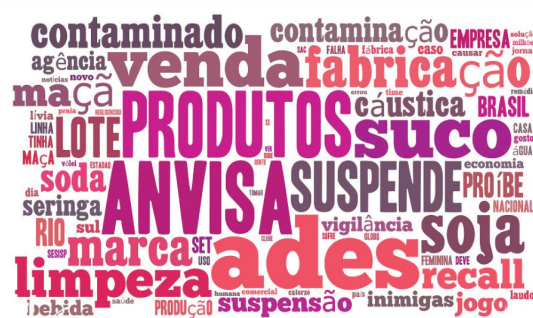
As “Nuvens de Palavras” retratam o período total do *dataSet*, encapsuladas com as palavras e *hashtags* que mais repercutiram (não existiu uma controvérsia suficiente para alterar os rumos dos termos mais compartilhados, não justificando intervalos menores).

A Nuvem\_tags\_RT, nuvem com as *tags* mais *retweetadas* em *tweets* de outros usuários da rede, é marcada por mensagens humorísticas, com as *tags* noticiosas em segundo plano. As *Hashtags* exibem o desejo dos usuários em relacionar, e compartilhar, temas de humor com a crise AdeS (como fatos da novela da *Globo*). Os portais de notícias *Uol*, *G1* e *R7* foram os mais compartilhados.



**Mapa 6:** Nuvem\_palavras com as tags mais *retweetadas* em *tweets* de outros usuários.

Na “Nuvem” com as palavras mais mencionadas em *tweets* de usuários da rede, observamos a preponderância de termos referentes ao alerta sobre o problema em lotes de AdeS. A presença do universo humorístico é menor nesta imagem de nuvem.



**Mapa 7:** Nuvem\_palavras com as palavras mais mencionadas em *tweets* de usuários da rede.

A quase ausência na rede do perfil @AdeS\_Brasil implicou que os mapas não retratam disputas ou controvérsias. Temos, basicamente, uma rede de informações não direcionais, ou uma “rede de contágio”. Notamos também pouco envolvimento entre os “nós”, gerando “vazios”: várias redes com diversos temas, mas sem se associar ou se completar. Tratam de assuntos relacionados à AdeS, todavia não convergem entre si e não criam um laço social de valor. As próprias redes de humor não se conectam.

## ANÁLISE DA CONTROVÉRSIA

A primeira ação da Unilever após a contaminação foi convocar seu Comitê de Crise, com a intenção de “controlar” as circunstâncias, definindo o conteúdo e o formato dos comunicados aos distintos públicos, e a estratégia para minimizar os impactos negativos. A pesquisa empírica evidenciou que a estratégia da Unilever na gestão da crise pautou-se por: (a) apelar para uma comunicação formal, tentando atender aos requisitos legais e não às características e demandas das redes sociais digitais. A orientação estratégica “seguir a lei” produziu peças de comunicação frias, formais, burocráticas e com potencial zero de “viralização”; e (b) “falar” com os líderes das redes esperando que eles propagassem suas informações e mensagens, sem atentar para o caráter circunstancial dessa liderança nas redes sociais digitais.

Confrontamos crenças da Unilever (6) com o observado na cartografia:

Crença Unilever	Observado Cartografia
O consumidor ainda tem um viés analógico e clama por interações <i>one-to-one</i> , o que explica o sentimento de que a Unilever não estava nas redes	No Facebook a Unilever limitou-se a publicar comunicados formais, e a convidar ao diálogo individual e privado, e praticamente não interagiu no Twitter
O diálogo em <i>real time</i> do serviço de “0800” torna-o mais eficiente <i>vis-à-vis</i> a interação nas redes sociais, pela instantaneidade e pela possibilidade de explorar a percepção sinestésica da voz	Consumidor conectado deseja interagir nos espaços eleitos por ele para se comunicar (redes sociais digitais)
Nas redes digitais os usuários se atribuem um maior grau de liberdade (mais levianos). A sensação num dispositivo é de estar na “sala de casa”, na individualidade e não no espaço público. No serviço de “0800”, o usuário interage diretamente com a “autoridade”	Reação positiva (respeitosa) do consumidor conectado aos <i>posts</i> de AdeS no Facebook
Eficiência da estratégia de identificar os “líderes” das redes e convencê-los a propagar suas mensagens (reproduzindo a prática da comunicação de massa de “cooptar” os jornalistas chaves dos principais veículos de mídia)	Estratégia não funciona (a) não há líderes das redes, a influência dos perfis é circunstancial e efêmera (função, inclusive, de percepção de imparcialidade)

Observa-se uma quase impossibilidade da empresa, tal como a concebemos, de dialogar com o consumidor conectado nas redes digitais: “comitê de crise” não dá conta da dinâmica, diversidade e complexidade das redes digitais. As estruturas centralizadas e controladas antagonizam com a descentralidade das redes digitais.

Outra questão a destacar: a crise de AdeS foi vivida pela Unilever pelo seu aspecto negativo, e não como uma potencial oportunidade de agregar valor inclusive aos seus indicadores de marca.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A origem do que concebemos como “empresa” remonta aos idos da Revolução Industrial (século XVIII). Desenvolveu-se em adaptação às várias fases do processo de industrialização, evoluindo de estruturas rígidas para formatos mais flexíveis. A prática do controle, contudo, permeia a ideia de empresa desde sua constituição (WEBER, 1947,2009; MORGAN, 2007). A burocratização, se por um lado viabiliza a implantação da repartição do trabalho com base em aspectos puramente objetivos com impacto positivo na produtividade, por outro lado é um elemento decisivo de dominação (WEBER, 2009). Weber enfatiza o vínculo entre “dominação” e “administração”, na medida em que toda administração bem sucedida recorre à dominação, garantindo a concentração de certos poderes de mando em alguém específico. O sociólogo “tratou a burocracia como um instrumento de poder de primeira grandeza e acreditava que onde a burocratização da administração estivesse completamente instalada, uma forma de relação de poder estabelecia-se” (MORGAN, 2007, p.282).

O mecanismo de poder descrito por Foucault (2005) como Biopolítica eclode na segunda metade do século XVIII, como uma nova técnica de poder, que não se aplica à vida dos homens, mas dirige-se à multiplicidade dos homens. Agindo sobre o coletivo, este mecanismo de poder lida com um conjunto de controles abrangentes e mecanismos reguladores. Sendo a empresa uma instituição que se organiza para exercer uma atividade econômica e que para tal articula diversos fatores produtivos, está em conexão direta com os fenômenos da sociedade. Os mecanismos de poder apontados por Foucault, de certa forma, foram reproduzidos na gestão empresarial.

No século XXI as empresas operam em rede, independente de sua escala de produção, promovendo uma circulação ininterrupta de informação e comunicação externa e interna (CASTELLS, 2009). Trata-se de um sistema aberto, cujas interações com o ambiente externo determinam o seu funcionamento e a sua cultura. Para sobreviver, a empresa precisa manter-se em mutação permanente como um organismo vivo (MORIN, 2011).

A empresa em rede não é um ator que dialoga linear e unidirecionalmente com o consumidor, mas é parte de um ecossistema informativo descentralizado e complexo com múltiplos atores (além do consumidor, tecnologia, dispositivos, banco de dados, arcabouço legal, concorrência, governo, internet, redes sociais digitais, etc.). Nesse ecossistema, a empresa é também uma rede sociotécnica composta de funcionários,

dirigentes, procedimentos, legislação, instalações, equipamentos, matéria-prima, tecnologia, etc. Seu desafio é conciliar a preservação de sua autonomia e a manutenção de uma troca constante com o exterior.

Interagindo com a empresa, temos o consumidor conectado, que é um novo ator ou o mesmo ator com recursos que permitem construir inéditas relações socioeconômicas. O *Prosumer* digital tem mais poder, e exerce esse poder nas redes sociais digitais que formam o motor propulsor de um comportamento ativo do consumidor conectado na defesa de seus interesses, ou solidário com consumidores que, de algum modo, foram alvo de posturas incorretas de empresas. Essa atuação, denominada “Net-ativismo do consumidor”, numa clara analogia com os movimentos sociais, tem influenciado as estratégias das empresas. O consumidor sempre “falou mal” das empresas e de seus produtos com seu círculo de relacionamento próximo; o novo é que essa “conversa” agora acontece nas redes sociais digitais com outra dimensão e repercussão. O que era assunto restrito à esfera privada, virou assunto da esfera pública (separação relativa).

No Brasil, um país com uma alta adesão da população às redes sociais, as reclamações ou denúncias contra as empresas proliferam no ambiente digital. É o que se convencionou chamar de “empoderamento” do consumidor. Os sites de redes sociais, originalmente um espaço relacional com foco no social, transformaram-se em locais de compartilhamento de experiências de consumo. A ocupação das redes sociais para denúncias e boicotes dos usuários a marcas e produtos decorre, em parte, da ineficiência dos canais de relacionamento direto com o consumidor gerenciados pelas empresas (SAC), somado a um sistema historicamente ineficiente de proteção ao consumidor. Outro fator é o potencial de visibilidade das redes sociais digitais, um convite para o consumidor-reclamante (mesmo que na prática seja baixo o percentual de assuntos que se tornam “viral”). O arcabouço anti-crise padrão das empresas não parece compatível com as redes: a estrutura centralizada e hierárquica das empresas conflita com a característica das redes.

Pensando a empresa como um fenômeno sistêmico complexo, e as redes digitais como um fenômeno pós-sistêmico, observamos o desafio da Unilever em lidar com a fronteira entre a lógica corporativa e a lógica das redes sociais digitais. Agregamos às reflexões o conceito de ecologia da ação de Morin (2011), para quem uma ação não decorre apenas da vontade de quem a pratica, decorre também dos contextos em que ela está inserida, e constrói-se com base na complexidade das ações dos atores envolvidos. Nas

redes digitais esse conceito se radicaliza, expondo o antagonismo entre o “controle” corporativo e o “não-controle” das redes sociais digitais.

## REFERÊNCIAS

CALLON, Michel. *The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle*. 1986. Disponível em:

<http://www.homepages.ucl.ac.uk/~ucessjb/S3%20Reading/callon%201986.pdf>. Acesso em: 12/01/2014.

\_\_\_\_\_. *The Dynamic of Techno-economic networks*, In Coombs. Rod, Saviotti, Paolo et Walsh, Vivien (dir.), *Technical Change and Company Strategies*, London, Academic Press, p.72-102. Disponível em: <http://www.unc.edu/~jbecks/comps/pdf/callon.pdf>. Acesso em: 11/01/2014.

\_\_\_\_\_. *Techno-economic networks and irreversibility*. p. 132-165 in *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, edited by John Law. London: Routledge, 1991. Disponível em: <http://www.unc.edu/~jbecks/comps/pdf/callon.pdf>. Acesso em: 12/01/2014.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2009. v.2.

\_\_\_\_\_. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

DI FELICE, Massimo. *Paisagens pós-urbanas: o fim da experiência urbana e as formas comunicativas do habitar*. São Paulo: Annablume, 2009. (Coleção Atopos).

\_\_\_\_\_. Pós-complexidade: as redes digitais vistas a partir de uma perspectiva reticular. [Entrevistadores:]. IHU On-Line. Nov./2011a. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/500515-pos-complexidade-as-redes-digitais-vistas-a-partir-de-uma-perspectiva-reticular-entrevista-especial-com-massimo-di-felice>. Acesso em: 03/09/2012.

\_\_\_\_\_. Ser redes: o formismo digital dos movimentos net-ativistas. *Revista Matrizes-USP*. Julho/Dez 2013 - 2013a. Disponível em: [www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/69406/71974](http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/69406/71974). Acesso em: 11/02/2014.

\_\_\_\_\_. Net-ativismo. De uma política antropocêntrica para uma lógica virtual plural. [Entrevistadores:]. IHU On-Line. Nov./2013 - 2013b. Disponível em: [http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/526102-de-uma-politica-antropocentrica-para-uma-logica-virtual-plural-entrevista-especial-com-massimo-di-felice#.Uu\\_tx2u-fd4.facebook](http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/526102-de-uma-politica-antropocentrica-para-uma-logica-virtual-plural-entrevista-especial-com-massimo-di-felice#.Uu_tx2u-fd4.facebook). Acesso em: 03/02/2014.

\_\_\_\_\_. Pensamento em rede. Net-ativismo e lógica conectiva nas configurações da pós-política. [Entrevistadores:]. IHU On-Line. Maio/2014. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/>

entrevistas/531419-pensamento-em-rede-net-ativismo-e-logica-cognitiva-nas-configuracoes-da-pos-politica-entrevista-especial-com-massimo-di-felice. Acesso em: 19/05/2014.

\_\_\_\_\_. Redes Sociais Digitais, Epistemologias Reticulares e a Crise do Antropomorfismo Social. **Revista USP**, Nº 92, p.9-19. Dezembro/Fevereiro 2011 - 2012.

DI FELICE, M.; TORRES, J. C.; YANAZE, L. K. H. **Redes digitais e sustentabilidade: as interações com o meio ambiente na era da informação**. São Paulo: ANNABLUME, 2012.

FREIRE, Leticia de Luna. Seguindo Bruno Latour: notas para uma antropologia simétrica. **Revista Comum**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 26, pp. 46-65, jan./jun. 2006.

KAUFMAN, Dora; ROZA, Erick. **Empresas e consumidores em rede: um estudo das práticas colaborativas no Brasil**. São Paulo: Annablume, 2013.

LATOURE, Bruno. **Reagregando o Social: uma introdução à teoria do Ator-Rede**. Salvador - Bauru: Editora EDUFBA- EDUSC, 2012.

\_\_\_\_\_. *On actor network theory. A few clarifications plus more than a few complications*. 1990. Disponível em <<http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/P-67%20ACTOR-NETWORK.pdf>>. Acesso em: 07/08/2014.

\_\_\_\_\_. *A textbook case revisited. Knowledge as mode of existence*. In: E. HACKETT, AMSTERDAMSKA, LYNCH & WACJMAN (eds). **The Handbook of Science and Technology Studies**. 3. Ed. Cambridge: Mass, MIT Press, 2006. Disponível em: <<http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/99-HANDBOOK-GB.pdf>>. Acesso em 05/02/2014>. Acesso em: 10/09/2014.

LAW, John; HASSARD, John. **Actor Network Theory and after**. EUA, Blackwell Publishing, 2005.

LEE, Rainie; WELLMAN, Barry. **Networked. The Social Operating System**. USA: MIT Press, 2012.

LEMOS, André. **Cibercultura, Tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

\_\_\_\_\_. **A comunicação das coisas. Teoria ator-rede e cibercultura**. São Paulo: Annablume, 2013.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1998.

\_\_\_\_\_. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 2010.

LÉVY, Pierre; LEMOS, André. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária**. São Paulo: Paulus, 2010.



MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem (understanding media)*. São Paulo: Cultrix, 2007.

\_\_\_\_\_. *The Playboy Interview: Marshall McLuhan. A candid conversation with the high priest of popcult and metaphysician of media*. In: *The Playboy Interview: Marshall McLuhan. Playboy Magazine*. Mar/1969. Disponível em <http://www.nextnature.net/2009/12/the-playboy-interview-marshall-mcluhan/>. Acesso em 14/06/2012.

MCLUHAN, Stephanie; STAINES, David (org). *McLuhan por McLuhan, conferências e entrevistas*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.

MEYROWITZ, Joshua. *No sense of place. The Impact of Electronic Media on Social Behaviour*. Oxford: Oxford University Press, 1985.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

PARENTE, André (org.). *Tramas da Rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação*. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2013.

RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção Cibercultura).

SANTAELLA, Lucia; LEMOS, Renata. *Redes sociais digitais. A cognição conectiva do Twitter*. São Paulo: Paulus, 2010.

\_\_\_\_\_. *Navegar no ciberespaço - o perfil cognitivo do leitor imersivo*. São Paulo: Paulus, 2004.

\_\_\_\_\_. *A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus, 2010.

\_\_\_\_\_. *Comunicação Ubíqua: repercussões na cultura e na educação*. São Paulo: Paulus, 2013.

VENTURINI, Tommaso. *Piccola introduzione alla cartografia delle controversie Introducing the cartography of controversies. Etnografia e ricerca qualitativa*, vol.3, 2008. Disponível em: <https://www.google.com.br/#q=Piccola+introduzione+alla+cartografia+delle+controversie>. Acesso em 05/08/2014.

\_\_\_\_\_. *Diving in magma: how to explore controversies with actor-network theory*. SAGE publications. Disponível em: <https://www.google.com.br/#q=Diving+in+magma%3A+how+to+explore+controversies+with+actor-network+theory>. Acesso em 05/08/2014.

\_\_\_\_\_. *Building on fault: how to represent controversies with digital methods*. Public Understanding of Science, XX(X) 1-17, 2010. Disponível em: [www.medialab.sciences-po.fr/.../Venturini-Building\\_on\\_Faults.pdf](http://www.medialab.sciences-po.fr/.../Venturini-Building_on_Faults.pdf). Acesso em 05/08/2014.

VENTURINI, Tommaso et LATOUR, Bruno. *The Social Fabric: Digital Traces and Quali-quantitative Methods*. In *Proceedings of Future En Seine*, 2009. Cap. Digital, 2010. Disponível em: [www.medialab.sciences-po.fr/.../Venturini\\_Latour-The\\_Social\\_Fabric.pdf](http://www.medialab.sciences-po.fr/.../Venturini_Latour-The_Social_Fabric.pdf). Acesso em 05/08/2014.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*, vol. 2. Brasília: Editora UnB, 2009 (reimpressão).

\_\_\_\_\_. *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Oxford University Press, 1947.

## NOTAS

1. “Não-controle”, significando um ambiente em que as empresas não controlam o conteúdo, o espaço e o tempo do que se fala sobre suas marcas e produtos. Migração da comunicação de massa para a comunicação em rede.
2. Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=Sebastien+Montaufier+gephi+2013>>. Acesso em: 11 setembro 2014. Já o site oficial, em que é possível fazer o *download* do programa e obter informações, está disponível em: <<https://gephi.github.io/users/>>. Acesso em: 11 setembro 2014.
3. Apostila desenvolvida pelo Labic: *Gephi: um software open source de manipulação e visualização de grafos. Oficina Gephi - Mapeando e analisando a vida das redes sociais*. Pesquisadores: Jean Maicon Rickes Medeiros, Allan Cancian Marquez, Nelson Aloysio Reis, Bianca Bortolon Gonçalves. Vitória (ES).
4. Plataformas *online* de veículos de mídia, sites dos órgãos reguladores, páginas da Unilever e do produto AdeS nas redes sociais, etc.
5. O serviço de SAC da Unilever recebeu em seu *call-center*, 14 de março, aproximadamente 220 mil ligações, das quais foram atendidas 30 mil ligações (limite máximo da capacidade instalada, mesmo tendo sido triplicado o tamanho da operação em função da crise).
6. Existem várias metodologias para definir o valor da marca como um ativo da empresa. Esses indicadores são considerados como informação sigilosa, não disponível a fontes externas à multinacional, neste sentido não nos foi possível avaliar a evolução individual e a evolução do conjunto de indicadores. Apenas recebemos a informação da Unilever.
7. Os grafos do Twitter foram obtidos utilizando o *software* Gephi (<https://www.google.com.br/#q=Sebastien+Montaufier+gephi+2013> e <https://gephi.github.io/users/>). A tarefa foi executada com exclusividade para essa pesquisa pelos pesquisadores Allan Cancian Marquez e Rafael De Angeli, com o suporte integral do Labic Ufes e do seu coordenador Fabio Malini.
8. Reflexões obtidas nas entrevistas qualificadas na Unilever.

Artigo recebido em: 24 de maio de 2016.

Artigo aceito em: 31 de outubro de 2016.