

**O IMPACTO DA INTERNET NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS DE COMÉRCIO
ELETRÔNICO B2C: Análise com base em Stakeholders**

DIÓLIA DE CARVALHO GRAZIANO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

diolia2@gmail.com

GILBERTO PEREZ

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

gperez@mackenzie.br

O IMPACTO DA INTERNET NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO B2C: Análise com base em *Stakeholders*

1. INTRODUÇÃO

Desde que passou a fazer parte da economia contemporânea, no início da década de 1990, o desenvolvimento da Internet, como plataforma social e global de negócios, adquiriu relevância, pois mudou a realidade das organizações e do ambiente de negócios (ANDERSON, 2009; DERTOUZOS, 1997). Para Freeman (2000), a nova lógica dos negócios é paradoxal.

O caráter global e aberto da rede, bem como a disponibilidade de numerosas tecnologias baseadas em Internet, fáceis de usar, que permitem a navegação simples e acesso aos diversos recursos disponíveis, foram os elementos-chave do seu sucesso. A maioria das análises feitas, que versam sobre o impacto da Internet no funcionamento das organizações, tem sido focada nas possíveis formas de operar nesta rede mundial de computadores e na utilização de ferramentas baseadas na tecnologia da Internet (CASTELLS, 2007; FREEMAN, 2000; WIELKI, 2006; ZUFFO, 2004).

Este ambiente eletrônico, ou ciberespaço, é uma área onde não apenas tradicionais *stakeholders* – fornecedores, parceiros de negócios, consumidores empoderados e concorrentes – operam, mas também um ambiente em que vários produtos substituintes começam a emergir e novas empresas passam a existir com uma facilidade e rapidez sem precedentes - como Alibaba, Uber, Airbnb e NuBank. Nesta dinâmica, novas entidades e forças emergiram e as mudanças que ocorrem se tornam de difícil sua previsão (ARIELY, 2007; ARONICA, FINGAR, 2001; CASTELLS, 2007, WIELKI, 2006, ZUFFO, 2004). Os ataques cibernéticos dos *ransomwares* Wanna Cry e Petya que varreram os computadores em mais de 150 países, mostrando a vulnerabilidade dos sistemas de segurança, e levando organizações ao redor do globo a repensar suas rotinas (CAPELAS, 2017; ESTES, 2017).

À medida que a realidade empresarial e econômica contemporânea se torna mais complexa, pode ser difícil a definição objetiva das forças que influenciam as organizações através de seu ambiente de negócios em formas mais amplas e não convencionais. Além disso, todo o quadro é complicado pelas entidades que surgiram com o desenvolvimento do espaço eletrônico ou cresceram em poder na nova realidade. A maioria das empresas tem de lidar com o funcionamento simultâneo no "tradicional", bem estabelecido ambiente "físico" e no novo, muitas vezes baseado em princípios diferentes, no virtual (CASTELLS, 2007; FREEMAN, 1984; KOTLER, 2017).

Neste início do século XXI, a área de TI começa a olhar para a epistemologia. No Vale do Silício existe uma demanda por filósofos, na função de *coaching*, como um *Chief Philosophy Officer*, a fim de orientarem os executivos ao questionamento (COREN, 2017). Levando em consideração o problema das correntes mudanças no ambiente de negócios das organizações contemporâneas, este trabalho parte dos conceitos do sociólogo Manuel Castells sobre Sociedade em Rede, e da Análise de Stakeholders, derivada da Teoria dos Stakeholders, do filósofo R. Edward Freeman.

Este trabalho contempla uma pesquisa de natureza qualitativa exploratória, sendo a primeira etapa para a elaboração de cenários industriais utilizando Análise de *Stakeholders*. Foram feitas entrevistas e consultas a dez especialistas de diferentes áreas do setor relacionado ao comércio eletrônico e governança da Internet. A análise de conteúdo seguiu o método proposto por Bardin (2011).

A questão de pesquisa para a qual se buscou a resposta é: **Existem novos *stakeholders* que surgiram ou que foram empoderados no ambiente da Internet que possam afetar o**

comércio eletrônico? O objetivo do trabalho é identificar a existência de novos *stakeholders* ou de *stakeholders* que foram empoderados com a atuação da organização no ambiente de Internet. Para tal escolheu-se o setor do comércio eletrônico, por apresentar rápido desenvolvimento, profundas alterações e grandes desafios nas áreas econômicas, sociais, políticas e tecnológicas. Como objetivo secundário, a pesquisa almejou conhecer as características e papéis desses *stakeholders*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este item do trabalho primeiramente descreve a Internet – de seu desenvolvimento ao patamar de seiva da sociedade contemporânea – por meio de teóricos da sociedade em rede, em especial, a obra do sociólogo Manuel Castells. Na sequência, introduz a Teoria dos *Stakeholders*, postulada pelo filósofo R. Edward Freeman, e derivações da mesma, a saliência de *stakeholders*, a análise de *stakeholder*, e os níveis de análise e de aplicação da teoria. Tendo em vista o impacto do ambiente de Internet no funcionamento das organizações, a seção finaliza com a proposta, do economista Janusz Wielki, de classificação dos grupos de entidades que operam no ambiente eletrônico.

2.1. As organizações e o comércio com a Internet

O desenvolvimento da *World Wide Web* – uma aplicação de compartilhamento de informação, em que a cultura comunitária acrescenta uma dimensão social ao compartilhamento tecnológico – permitiu à Internet abarcar o mundo, tornando-a um meio de interação social e integração simbólica (CASTELLS, 2007, 2013). Nos estágios iniciais da Internet, via-se na rede uma revolução de controle que colocaria as pessoas no comando e mudaria assim o mundo que conhecemos. A Internet significa tudo o que a eletricidade foi na Era Industrial; e ser excluído de uma rede é uma das formas mais danosas de sofrer exclusão em nossa cultura. Embora nascida por meio do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, foi a relação que as universidades mantinham em redes comunitárias que impulsionou a difusão, de forma aberta e gratuita, da Internet (CASTELLS, 2007).

Se não fosse por essa configuração inicial de base comunitária, a Internet teria uma aparência diferente e provavelmente não ocorreria a rápida adesão que teve ao redor do globo. Não se criaria o espaço de autonomia para a troca de informações a partir da partilha, do que chama Castells (2013), de sentimentos coletivos de indignação e de esperança (CASTELLS, 2007, 2013; LEIDNER et al, 2009). O rápido avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tornou o ambiente de negócios mais complexo na contemporaneidade. Vive-se num período de rápidas e profundas transformações socioeconômicas. A expressão "mudança de paradigma" se faz recorrente nos discursos analíticos dos diversos setores econômicos e segmentos sociais. Movimentos em prol da inclusão social e de práticas sustentáveis ganham corpo e a descrição de tais substantivos se torna cada vez mais abrangente e imprecisa. Temas como a mudança do comportamento do consumidor, a velocidade de propagação da informação, as celebridades "relâmpago" produzidas pelos meios de comunicação, a possibilidade do anônimo que, graças a todas as transformações midiáticas, pode fazer-se ouvir e ser visto por meio da criação de conteúdos criativos e socialmente pertinentes alocados em sites como *Youtube*, *Instagram* e *Facebook*, sem a necessidade de um agente intermediário ou altos custos para veiculação, vêm sendo debatidos com paixão, repulsa e receio na sociedade. Trata-se de um período de transformações impulsionadas pelo avanço tecnológico.

Por anônimos podem ser entendidos, as minorias sociais à margem do acesso aos meios de comunicação para expressarem suas ideias e seus anseios. Paralelamente existe o conceito de trafegar anonimamente na rede ou nas ruas da cidade, sem a obrigatoriedade de portar explicitamente um código de identificação. Freeman (2000) argumenta que a nova lógica dos negócios é paradoxal.

Na antiga ordem os gestores podiam se dar ao luxo de planejar, organizar, liderar e controlar. Os executivos de hoje têm que pensar global e localmente. Tem que haver uma lógica que junte operações (ou até mesmo a falta de operações) ao redor do mundo, e ao mesmo tempo essa lógica tem que ser sensível para as diferenças culturais e de mercado ao redor do mundo. Os negócios são mantidos por sistemas de controles cada vez mais sofisticados e centralizados, mas as estruturas organizacionais estão se tornando cada vez mais descentralizadas, encobrendo as linhas de autoridade tradicionais. Os vários níveis administrativos estão sumindo e sendo substituídos por processos proprietários que perpassam as unidades de negócio e múltiplas interfaces ao redor do globo, mantidos pela commodity mais preciosa do mundo atual: a informação (FREEMAN, 2000, p.20).

Para Castells (2007) o capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação. “Acontecimentos de importância histórica transformaram o cenário social da vida humana. Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade” (CASTELLS, 2007, p. 39). De acordo com o sociólogo, as novas características dessa nova economia global constituem a interdependência global, a descentralização das empresas e a sua relação em rede, tanto internamente quanto nas relações com outras empresas; e o declínio concomitante da influência dos movimentos de trabalhadores, a individualização e diversificação, cada vez maior, das relações de trabalho (CASTELLS, 2007).

Castells tece considerações acerca das organizações criminosas em rede, ao argumentar que “(...) as atividades e organizações ao estilo máfia de todo mundo também se tornaram globais e informacionais” (CASTELLS, 2007, p. 40). Ele complementa atestando a necessidade de maior, ou melhor, compreensão da tecnologia pelos técnicos: “Profetas da tecnologia pregam a nova era, extrapolando para a organização e as tendências sociais a mal compreendida lógica dos computadores e do DNA” (CASTELLS, 2007, p. 42).

Um dos aspectos do crescente ritmo da evolução tecnológica é ter tornado as preferências do mercado cada vez mais dinâmicas (LEIDNER et al., 2011). Os clientes escolhem as empresas por várias razões, mas não pelo desempenho. Eles as procuram com base em sua reputação por atender às expectativas, pois seus produtos ou serviços não apenas os satisfazem, mas sim os encantam, expandindo suas expectativas (HAYES, CHASE, 1991; KOTLER, 2010). Além de enfrentar um número crescente de concorrentes tradicionais, as empresas hoje estão a um clique de distância da extinção, dependendo das estratégias adotadas (CHAFFEY et AL., 2009). A Internet se torna palco de deliberações públicas capazes de macular a reputação organizacional e assim afetar seus ativos (CASTELLS, 2007; WIELKI, 2011).

O e-commerce tem sido um dos principais motores do crescimento da Internet ao longo dos últimos 15 anos. A importância do e-commerce é ilustrada pelo título do documento que iniciou a reforma da governança da Internet e estabeleceu o órgão máximo da governança da Internet, a ICANN (*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*) – “Framework de 1997 para o Comércio Eletrônico Global - que afirma que "o setor privado deve conduzir o processo de governança da Internet e que a principal função desta governança será “impor um ambiente jurídico previsível, minimalista, consistente e simples para o comércio” (THE WHITE HOUSE, 1997).

Observa-se que o comércio eletrônico (CE) varejista, *Business-to-Consumer* (B2C), foi um dos setores que mais cresceu no início do século XXI. O B2C no Brasil começou no início do século XXI, em 2001, com faturamento de 550 milhões de reais em vendas, excluindo as vendas de passagens aéreas, automóveis e sites de leilões. Ao final da década, o faturamento passou de 10 bilhões de reais. Um crescimento de 1.800% (SALVADOR, 2010).

Para Nakamura (2001), “Por definição, comércio eletrônico é toda atividade de compra e venda realizada com o auxílio de recursos eletrônicos” (2001, p.240). Albertin (2010) abrange o conceito para “a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de rede de computadores” (ALBERTIN, 2010, p. 3).

Existe uma discussão corrente sobre a viabilidade do uso do termo comércio eletrônico, uma vez que com o conceito de *Omni-Channel* está ligado à evolução do *multi-channel*, e não há mais diferenças entre lojas físicas ou lojas online. O cliente conhece o produto na Internet e compra na loja física, e vice-versa. Por exemplo, o caso das lojas de vestuário feminino Amaro, em que a loja física, em shopping centers, funciona como mostruário e a compra somente pode ser realizada através do website ou do aplicativo da empresa. Ou, como no caso das lojas Americanas: comprar pela Internet e retirar na loja física. Ou estar na loja física e receber via aplicativo móvel, as melhores ofertas daquela seção. Em qualquer dos casos, a experiência do consumidor é através de diversos canais disponíveis de compras: dispositivos móveis pela Internet, televisão, rádio, mala direta, catálogos etc. (MONTEIRO, 2013).

O consumidor *omni-channel* usa todos os canais simultaneamente, e de acordo com IDC Retail Insights, os consumidores *omni-channel* gastam até 15% a 30% a mais do que os compradores *multi-channel*. O relatório da IDC Retail Insights (2016) informa que o consumidor a cada dia espera maior conveniência, facilidade e melhor experiência de compra, fazendo com que os varejistas reexaminem suas estratégias de negócio. Nesta realidade complexa, verifica-se um movimento de centralização das atividades de gestão estratégica:

A transformação digital exige um estudo *top-down* e o redesenho da estratégia de negócios/ liderança, processos de negócios, o envolvimento humano (força de trabalho e outros), a rentabilização da informação e da tecnologia. É mais crítico do que nunca aos varejistas a adaptação à constante mudança nas necessidades dos consumidores e ser ágil e inovadora, aproveitando todas as vantagens dos sistemas digitais”, disse Leslie Hand, vice-presidente, da IDC Retail Insights (IDC RETAIL INSIGHTS, 2016).

Assim, o *marketing* da filial assume um papel cada vez mais importante dentro de varejo eletrônico (SMITH, HALPIN, 2016). Para Freeman (2000), na nova lógica, os negócios são mantidos por sistemas de controles cada vez mais sofisticados e centralizados (FREEMAN, 2000, p. 20).

Para fins deste trabalho, consideram-se B2C as plataformas de aproximação entre consumidores e fornecedores, incluindo empresas como Airbnb, e Enjoei, em que se pode arguir tratar-se de negócio C2C (Consumidor para Consumidor). Este artigo não objetiva aprofundamento em tal discussão.

2.2 Stakeholders

De um lado, a narrativa organizacional histórica está calcada na Teoria da Firma, que prega a priorização do desempenho econômico da firma, a maximização do lucro do *shareholder* (FRIEDMAN, MILES, 2006; SCHUMPETER, 1934). De outro lado, surge a Teoria dos *Stakeholders*, tendo como pressuposto que o objetivo da empresa é a coordenação dos interesses dos diversos *stakeholders*, em especial nos novos modelos de negócios na

sociedade. (FRIEDMAN, MILES, 2006; HARRISON, FREEMAN, DE ABREU, 2015; BOAVENTURA et al., 2009; FREEMAN, 2000, 1984, 2013). Embora com o desenvolvimento da teoria tenham surgido vertentes do conceito de *stakeholder*, utiliza-se no trabalho a definição original de Freeman (1984):

De modo simples, *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou ser afetado pela busca desses objetivos organizacionais. *Stakeholders* inclui empregados, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a organização. O conceito de *stakeholder* fornece um novo modo de pensar a gestão estratégica – que é como a corporação pode e deve definir e implementar a direção. Ao prestar atenção à gestão estratégica, executivos podem começar a colocar suas corporações de volta ao caminho do sucesso (FREEMAN, 1984, p. vi).

A Teoria dos *Stakeholders* – que se baseia em quatro ciências fundamentais: economia, sociologia, política e ética – pretende então ser uma teoria de gestão e uma teoria normativa em ética organizacional, que pode conduzir à combinação destas duas dimensões. Ela consiste em um conjunto de propostas que sugerem que os líderes da empresa têm obrigações éticas para com seus *stakeholders*, ampliando a ciência da gestão dos papéis e responsabilidades dos líderes. Além da função de maximização do lucro, devem ser incluídos a gestão dos interesses comerciais e os direitos dos não-acionistas. (FREEMAN, 1984; DONALDSON, PRESTON, 1995; JONES, 1995; BOAVENTURA 2009).

A divisão tradicional dos *stakeholders* é feita em dois grupos básicos, ou seja, aqueles que estão funcionando dentro e aqueles que funcionam fora de uma organização. Além dos *stakeholders* ordinários tais como empregados, acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes e os sindicatos, há uma outra comunidade de *stakeholders* externos, conhecidos como grupos de interesses especiais (SIGs). Freeman (1984) os define como grupos ou indivíduos que podem usar o processo político para continuar a sua posição sobre uma questão específica, tais como o controle de armas, aborto, direitos das mulheres, a oração nas escolas, etc. Os SIGs mais conhecidos são aqueles baseados em torno da defesa do consumidor ou do meio ambiente.

Uma das questões que se coloca na aplicação da teoria consiste no modo de atender a todas às demandas das possíveis partes interessadas. Alguns autores defendem critérios para priorização dos *stakeholders*. Mitchell, Agle e Wood (1997) propõe um modelo de saliência de *stakeholders*, uma classificação em função de poder, legitimidade e urgência, permitindo à empresa (análise ao nível da organização) definir e priorizar os interesses a serem atendidos.

Os atributos que envolvem os *stakeholders* podem ser usados de três formas distintas pelas empresas, conformem reconhecem Donaldson e Preston (1995):

- 1) Aspecto descritivo: Utilização do modelo para representar e entender as relações das empresas e papéis nos ambientes externo e interno.
- 2) Aspecto instrumental: Utilização do modelo como ferramenta de gestão para os administradores.
- 3) Aspecto normativo: quando a administração reconhece os interesses de todo os *stakeholders*, atribuindo-lhes importância intrínseca.

Neste trabalho, interessa o ambiente externo em que as organizações de comércio eletrônico estão inseridas e a descrição das relações ocorridas. A Teoria dos Stakeholders foi postulada para análises ao nível de empresa. O setor do comércio eletrônico exige um outro nível de análise, sendo que existem níveis de análise, inferiores e superiores a ele. Da Teoria dos *Stakeholders* deriva a Análise de *Stakeholders*, apropriada para a análise de um setor.

Embora este seja um primeiro passo vital em qualquer exercício participativo, os *stakeholders* são geralmente identificados e selecionados numa base ad hoc. Isso tem o potencial de marginalizar grupos importantes e comprometer a viabilidade a longo prazo e o apoio para o processo. Por isso é crescente o interesse em métodos que podem ser usados para "análise de *stakeholders*". Reed et al. (2009, p.1933) definem a análise de *stakeholders* como um processo que define aspectos do fenômeno natural ou social afetado pela decisão ou ação, identifica indivíduos, grupos e organizações que são afetados ou que podem afetar partes do fenômeno (podendo incluir entidades não humanas e gerações futuras), e prioriza os indivíduos e grupos a serem envolvidos no processo de tomada de decisão.

A análise de *stakeholders* vem se tornando cada vez mais popular entre uma vasta gama de organizações em campos muito diferentes, e vem sendo agora utilizada por decisores políticos, reguladores, organizações governamentais e não governamentais, empresas e meios de comunicação (FRIEDMAN; MILES, 2006). As abordagens para a análise de *stakeholders* mudaram na medida em que as ferramentas foram progressivamente adaptadas da gestão empresarial para uso na política, desenvolvimento e gestão de recursos naturais. Esta variedade de abordagens diferentes deu origem a uma variedade de interpretações sobre o que se entende como análise de *stakeholders* (DONALDSON, PRESTON, 1995; STONEY, WINSTANLEY, 2001).

A Teoria dos *Stakeholders* oferece a oportunidade para uma análise mais abrangente do ambiente de negócios, que leve em conta a nova situação do mercado. E também por considerar, além do grupo tradicional de stakeholders, entidades que surgiram, que foram empoderadas e as forças operantes no ambiente cibernético. O termo empoderamento, ou *empowerment*, inexistente em dicionários brasileiros. Encontra-se, no entanto, no Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea das Ciências de Lisboa, registrado como um anglicanismo que significa obtenção, alargamento ou reforço do poder (BAQUERO, 2012).

Tendo em vista o impacto no funcionamento da organização, Wielki (2006) defende que as entidades podem ser divididas em três diferentes grupos:

- Grupo de entidades conhecidas e identificáveis operando no ambiente de Internet e afetando a organização: fornecedores, reguladores, parceiros estratégicos, clientes, instituições financeiras, *digital influencers* e a mídia.
- Grupo de entidades identificáveis e não identificáveis operando no ambiente de Internet, neutras do ponto de vista de uma organização: firmas operando em outros setores, seus clientes, instituições, fundações ou organizações e também pessoas privadas, utilizando o ambiente de Internet para seus próprios propósitos.
- Grupo de entidades desconhecidas ou de difícil identificação, que afetam a organização de forma real, tangível. Podem ser fonte de numerosos problemas e são capazes de apresentar os mais sérios desafios: Hackers criminosos, empresas ou pessoas disseminando spam, criadores de vírus, grupos criminosos e ideológicos organizados. Clientes e ex-colaboradores insatisfeitos. Concorrentes que utilizam de técnicas para difamação e para desviar o acesso ao site da empresa.

Este trabalho é parte inicial da análise de *stakeholders* que faz parte de um projeto de pesquisa amplo, que está em andamento, para a elaboração de cenários futuros para o setor do comércio eletrônico varejista, replicando metodologia proposta pelos teóricos organizacionais BOAVENTURA, FISCHMANN (2007, 2008); RAELE et al. (2014); PENTEADO PINTO MARTINS et al. (2012).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza exploratória e foram coletadas as informações necessárias para possibilitar a análise, a fim de atingir o objetivo da pesquisa. A técnica de coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade, semiestruturada, realizada face a face, em ambiente privativo e com manutenção opcional dos dez especialistas entrevistados. Quando impossibilitado de realização presencial, o entrevistado foi consultado pela plataforma de comunicação Skype. As entrevistas seguiram um roteiro prévio e a entrevistadora, no entanto, pôde incluir perguntas visando aprofundamento de aspectos importantes das respostas, abrangendo o tema problematizado. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente foram transcritas para a análise dos dados. A análise das entrevistas foi realizada com a técnica da análise de conteúdo, segundo Bardin (2011).

Selecionaram-se 10 especialistas de diferentes segmentos do setor de comércio eletrônico varejista, salientando que, para a finalidade do estudo, houve interesse em grande diversidade de respondentes (BOAVENTURA, FISCHMANN, 2008; RAELE et al., 2014; PENTEADO PINTO MARTINS et al., 2012). A técnica utilizada para a análise de conteúdo foi a proposta por Bardin (2011), as quais deram origem às unidades de registro (palavras-chave) e, posteriormente agrupadas em categorias, que foram relacionadas então, com a teoria proposta. As perguntas feitas buscavam por *stakeholders* nascidos ou empoderados no ambiente cibernético. A coleta de dados foi realizada no período de novembro de 2016 a abril de 2017, na cidade de São Paulo. O perfil dos entrevistados (Especialistas) está indicado no Quadro 1 seguir.

Quadro 1: Perfil dos especialistas entrevistados

Entrevistado	Ocupação Principal
E1	Advogado em Direito Digital.
E2	Jornalista em Tecnologia e Inovação.
E3	Diretor de empresa multinacional de serviços profissionais em Cibersegurança.
E4	Empresário no setor de Marketplace e investidor em startups.
E5	Acadêmico que pesquisa Comércio Eletrônico.
E6	Acadêmica e advogada em Direito Concorrencial.
E7	Diretor-presidente do órgão máximo brasileiro em governança da Internet.
E8	Presidente de Associação Brasileira do setor estudado.
E9	Diretora do <i>board</i> da ICANN - <i>Internet Corporation for Assigned Names and Numbers</i> .
E10	Consumidora que compra exclusivamente pela Internet.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo foi realizada segundo as recomendações de Bardin (2011), com base nos dados coletados nas entrevistas. Uma análise minuciosa possibilitou a identificação dos principais pontos-chave ou unidades de registro (UR), que foram então agrupadas por similaridade, em unidades de significado (US) e estas, finalmente foram agrupadas em cinco categorias (C1 a C5), que estão descritas a seguir. Embora *hacker* não tenha sido definido como uma categoria de stakeholder *per se*, os achados na pesquisa fazem com que ele fosse considerado para efeitos de análise.

C1: Organizações Disruptivas: negócios baseados em reputação e comparação de dados. Neste quesito, destaca-se a importância da agilidade nas decisões, como sendo essencial, bem como a inserção de tecnologias disruptivas. Inovação tecnológica consiste em

um produto ou serviço que use de estratégia "disruptiva" para tornar obsoleta uma tecnologia existente e que era dominante no mercado por meio da imposição de diferentes valores com mercados, serviços ou produtos inéditos. No início, as tecnologias disruptivas são de limitado interesse, porém são capazes de abalar e pôr abaixo produtos bem como mercados até então consolidados (BOWER; CHRISTENSEN, 1995). As empresas são voláteis, isto é, são capazes de alcançar picos elevados na valorização de seus ativos e de desaparecerem em curto período de tempo.

Os entrevistados abordaram a disrupção, ou de maneira geral, citando as características necessárias, ou sobre as plataformas de aproximação dos fornecedores e consumidores, sites de comparação de preços e de classificação de reputação de empresas; ou citando empresas exemplares, como Uber e AirBnB. Seguem trechos que ilustram as opiniões de alguns entrevistados.

E1: "Empresas disruptivas que conseguiram inovar ou entregar aos usuários algo que eles passaram a precisar de uma forma diferente. Todos esses serviços já existiam de certa forma anteriormente, mas nenhum era tão bom ou era tão fácil como essas empresas citadas. O AirBnB vale hoje na bolsa mais do que a rede Marriot, que é a maior rede de hotéis do mundo. Mas o Marriot tem os hotéis, uma estrutura física de quartos, e o AirBnB não tem nada. E aí isso que é a disrupção, conseguir fazer algo de uma forma diferente que o mercado não tinha ainda alcançado. Uber, Facebook, Google, Netflix, Dropbox, Iphone, não Apple, pois Apple já existia, Amazon, AirBnB. Empresas disruptivas que conseguiram inovar ou entregar aos usuários algo que de uma forma diferente que o mercado não tinha ainda alcançado. "

E1: "O reclame aqui é um stakeholder de reputação. Quando eu entro num site xpto e vejo que ele tem uma reclamação no Reclame Aqui eu acabo não comprando. E como o Reclame Aqui é muito bem indexado pelo Google, se eu fizer uma busca daquela empresa específica, ele pode aparecer antes do próprio site. Esse com certeza é um agente. "

E3: "O uso da informação e a correlação da informação permitiu um modelo de negócio. Criou um modelo de negócio e criou stakeholders novos. "

E4: "E um *stakeholder* relevante são os comparadores de preços e os sites de reclamação. "

E5: "Esses caras que fazem algum tipo de intermediação financeira. Banco Original, está aparecendo banco de investimento, e tudo mais, eu acho que esses caras são os novos (*stakeholders*) que estão aparecendo. Promessa antiga que está aparecendo agora de fato."

E5: "Atualmente aumentou demais o número de pessoas que são influenciadas e, de fato, incentiva as empresas a começarem a tomar ação e de acordo com esses sites Reclame Aqui e assim por diante. "

E6: "Já existiam serviços de Reclame Aqui, serviços de reputação, mas era quase uma nota no jornal, naquele campo, ou Boca no Trombone, na Rádio Bandeirantes, as 6 da manhã, que eu ouvia. [...] Quando eu digo, não é mais o que está no reclame aqui do Estadão, ou no Boca no Trombone da rádio Band, mas é um site que lista e ranqueia, ou o Trip Advisor que vai lá ver o que cada usuário fala do hotel, eu estou criando um novo stakeholder que antes não existia."

E7: "O reclame aqui é genial. Mas, novamente, o negócio do reclame aqui não é ranquear as empresas, é o mesmo negócio do Google, é publicidade, eles vendem espaço, porque eles estão fazendo os clientes irem lá. A gente está vivendo a era da

reputação: Uber baseado em reputação, AirBnB. O reclame aqui dá a reputação das empresas. O Uber tira da plataforma quem tiver menos de 3.”

E8: “E um *stakeholder* relevante são os comparadores de preços e os sites de reclamação.”

A empresa Google e, em segundo lugar, Facebook, foram tratadas com deferência, sendo inclusive a primeira delas classificada como sendo a própria tecnologia em si.

E1: “O Google e o Facebook, eu acho que é mais do que um agente, eu acho que ele é a tecnologia em si. Ele é parte do ambiente. Por exemplo, o Google, ele dita as regras de mercado, ele diz quem aparece na primeira página e quem não aparece. Ao mesmo tempo é ele quem faz o movimento para o Chrome. Ele que brigou com Java. Então ele vai muito além de ser um agente que vai influenciar no seu negócio. Se você não estiver aderente a qualquer negócio. Quantos sites que eram privilegiados e deixaram de existir por causa que a Google brigou com a Oracle. Sem dúvida o Google é muito mais importante do que o Reclame Aqui, só que Google hoje tem tentáculos em coisas tão diferentes, que eu não consigo dizer que ele é um único stakeholder porque ele tem o poder de influenciar você aparecer na primeira página, ele pode influenciar que tipo de tecnologia tem que ter, vai influenciar se o meu usuário vai me achar ou não também. Mesmo que eu esteja na primeira página. Então eu não sei como classificar. Eu acho que ele é o meio”.

E4: “Nos atuais conceitos sim, porque são influenciadores diretos, um link pago do Google, uma ação direcionada, a capacidade do Google de acertar um funil mais específico para o público alvo que você queira, de rankear. São novos stakeholders”.

Contudo, não houve unanimidade com relação ao Google ser ou não um *stakeholder*. Apenas para E3, o Google não é um *stakeholder*: “Eu não diria que são stakeholders, mas são referências. Não preciso pagar o Google, é só ter um conteúdo relevante. Então não sou obrigado a pagar o Google, eu não o enxergo como *stakeholder*”.

C2: Não Consumidores que Geram Opinião. O anonimato e a adoção de pseudônimos online, facilita a geração de falsidade ideológica e atitudes na rede que seriam coibidas com a identidade revelada. As organizações precisam se manterem atualizadas e gerenciarem conflitos eficazmente, mesmo em ambientes on-line de alta pressão; diferenciar entre o que as pessoas dizem e o que elas realmente querem; reconhecer problemas online e criar estratégias para lidar com eles; gerenciar estrategicamente a hostilidade e a frustração online dos outros; limitar riscos à reputação online devido às ações que não podem controlar, e elaborar e implementar políticas corporativas de mídia social que realmente funcionem (GILLIN, MOORE, 2009; WECKERLE, 2013).

Os entrevistados se referiram ao poder dos chamados *Haters*, pessoas que constantemente postam comentários de ódio ou de críticas, impulsivamente; e ao fenômeno de replicar o conteúdo postado por uma terceira pessoa que teve algum problema na experiência de consumo, e que, mesmo não sendo consumidor da marca, replica e potencialmente viraliza na web, prejudicando a reputação organizacional. Alguns trechos das falas dos entrevistados, utilizados na elaboração desta categoria estão indicados a seguir.

E2: “Todas as empresas estão nas redes sociais, independente delas terem um perfil ou não. Elas têm que estarem preparadas para ter um papel de protagonista, pois as empresas vão falar delas sem elas saberem. Nem sempre elas vão ter o controle, mas é melhor que elas participem do que deixem as coisas acontecerem. Isso está relacionado com atendimento ao cliente, ao marketing, com relações públicas. As vezes ele abre um perfil nas redes sociais pensando que vai ser legal, que vai divulgar as promoções, e vão reclamar do atendimento. E tem que estar preparado

para responder rápido, porque no perfil do cliente do Facebook não tem o CPF dele, não é? Ele entende que o perfil na rede social é um canal com o suporte técnico”.

E2: “Eu acho que a opinião pública, que muita gente fica falando de uma marca, de uma empresa, sem necessariamente ter tido uma experiência sobre isso. Algum fã de uma loja foi maltratado e reclamou do atendimento e daí começa um monte de amigo a comentar a reproduzir e isso é uma informação de segunda-mão. Eu falei opinião pública porque foi o que me surgiu na hora, eu não sei se foi o melhor porque cada um de nós é um *influencer*, é um grupo pequeno, mas é não é? Porque de repente um consumidor que foi mal atendido, daí ele publica no Facebook e daí 20 pessoas ficam com uma imagem ruim da empresa, compartilharam e tal, ele não é um *influencer*, mas se isso acontecer muitas vezes, com muitos consumidores, isso pode ter um impacto grande, mesmo sem ter sido uma pessoa muito importante ou grupo muito grande que foi afetado. Ou se for um caso muito, do tipo do cara que foi lá na loja da Oscar Freire, daí o filho dele era negro, e ele não era negro, daí não deixaram o filho entrar. O cara não era nenhum influenciador digital, mas o caso dele foi tão grave que repercutiu muito. Milhares de pessoas compartilharam no Facebook. E ele é um consumidor comum, não é? Isso pode acontecer também. Teve o caso do cara da Brastemp, que colocou o vídeo no Youtube, ele não era nenhum influenciador digital. Uma coisa interessante é que o cara tem pouca influência em si, mas são os amigos dos amigos. Depois quando fica desse jeito, chega na grande mídia, os influenciadores começam a compartilhar também, daí é um terceiro passo. Acho que dá para falar que cada pessoa acaba sendo importante porque você não sabe como que uma publicação negativa pode repercutir. Se o caso for muito grave aquilo lá vai ganhar espaço”.

E2: “Pessoas que geram opinião sobre a marca e não são necessariamente consumidores da marca”.

E2: “o consumidor, antes no máximo ele enviava uma carta para o jornal, ligava no call center. Hoje a voz dele pode repercutir bastante”.

E4: “*Haters*, como no caso Bel Pesce. Como lidar com isso. Mais do que clientes e colaboradores insatisfeitos. Não são profissionais, mas gêneros psicológicos, ele tem uma classificação, tem por exemplo o cliente insatisfeito, tem o que está lá só para zoar, tem categorias, tem níveis”.

E6: “Então eu acho que sim, que tem stakeholders novos, fóruns novos na internet, que isso impacta diretamente a forma da empresa atuar. E até da publicidade atuar. Tem duas versões o que eu estou dizendo. A primeira é na promoção, que é como que eu faço minha publicidade, mudou totalmente, e o segundo, é na defensiva, como é que eu me defendo, como é que eu sou visto, qual é a minha reputação. Acho que se criam stakeholders dos dois lugares”.

C3: Digital Influencers. Esta categoria indica influenciadores de consumidores nas redes sociais, em especial Youtube e Instagram, e com os quais as organizações tem firmado parcerias de promoção e licenciamento de produtos e serviços. O empoderamento de determinados atores individuais também ocorre na rede mundial de computadores. O Youtube e o Instagram são o berço dos *influencers*, jovens que com seus canais do Youtube ou perfil de Instagram, SnapChat e Facebook amealham tanto uma legião de fãs como o crescente interesse das marcas. De acordo com reportagem da BBC (FINLEY, 2016), *Blogging* e *vlogging* (vídeo *blogging*) fornecem um recurso adicional e de valor inestimável para se conectar com as pessoas, e as marcas estão vendo vantagens em se relacionar com esses públicos já prontos. Para Bia Granja, co-fundadora do canal youPIX, as organizações ainda não aproveitam todo o potencial destes jovens *influencers*, ao utiliza-los como mercadoria e por ainda não compreenderem que o que estão negociando é o acesso a uma rede de relacionamento em que

o astro é também o dono do canal e que, portanto, é ele quem deve dar o tom da abordagem (GRANJA, 2016). Os entrevistados evidenciaram os *Digital Influencers*, em:

E2: “Eu estava num evento no ano passado sobre marketing digital, daí, num painel, levantou um cara e apresentou uma marca de óculos, uns óculos super na moda assim e perguntou como que eu faço para me livrar das blogueiras de moda? Como assim, cara? Elas fazem muita exigência, cobram muito caro. Se você encontrar um jeito mais barato de divulgar sua marca, você não é obrigado a contratar blogueira de moda...”.

E4: “Alguns segmentos do comercio eletrônico são fortemente influenciados pelas mídias sociais. Por exemplo, moda. Na moda, hoje, o papel de uma blogueira no negócio, hoje, é extremamente forte. Ela determina a moda. O mundo fitness, é muito forte. Muito mais do que mídia especializada”.

E5: “Eu acho que hoje a liberdade que a internet trás para vocalizar certas demandas, sejam elas, e aí é que é o perigo, sejam elas demandas verdadeiras, demandas falsas, demandas legitimadas ou não legitimadas, eu acho que sim, existem novos stakeholders que acabam concentrando muito poder na Internet. Quando eu digo, os youtubers mais vistos estão listados na Folha e no Estadão, e eles têm assim muita projeção, eu estou criando um novo stakeholder. [...] E a internet tem esse processo de construção coletiva das informações, do conhecimento, que sai um pouco de controle da empresa”.

C4: Grupos Ativistas. Foram abordadas pelos entrevistados duas vertentes da atuação de ativistas do terceiro setor relacionado ao uso da tecnologia. A primeira delas foi sobre o uso das redes para ampliar a manifestação de opiniões sobre a reputação organizacional e ativismo político. A outra foi o hackerativismo, que seja, o uso de mecanismos *hacker* para prejudicar organizações alvo, negar acesso aos websites, por exemplo, em ações técnicas baseadas em ideologias políticas. A utilização da Internet como um palco de deliberações públicas e para diversas atividades é defendida por Castells (2007) e Wielki (2011).

Trechos das falas dos entrevistados que indicam a ocorrência desses grupos estão em:

E2: “ONGs também, esses grupos organizados, sociedade civil organizada. O máximo que eles faziam antes era um protesto na frente da empresa.[...] Hackerativismo e taxa de negação de serviços que acontecem por questões políticas”.

E6: “Com a atuação em internet, tudo vira um rastilho de pólvora. Antigamente tínhamos a edição do dia seguinte do jornal, quando que o jornal nacional vai sair. Hoje em dia tudo é muito rápido, a empresa tem que estar muito aparelhada para conseguir responder, tudo muito rápido, e daí nascem atores novos nisso. Eu acho que tem muito mais voz hoje em dia ONGs, terceiro setor, que se sente apto a ir contra a atuação de certas empresas de comercio eletrônico do que antigamente no comercio presencial e nos meios tradicionais de divulgação de informação”.

C5: Hackers Criminosos. Outra questão fundamental que permeia a preocupação, tanto dos comerciários como dos clientes, é a segurança de dados e de suas estruturas computacionais físicas de conexão. A ameaça que os *hackers* criminosos, os *crakers*, apresentam para a segurança e para os ativos das organizações é incontestável. A fim de neutralizar os danos aos ativos das empresas, que podem chegar a todo o departamento de TI, ou para retaliar a concorrência, empresas começam a contratar hacker ético, *stakeholder* – nascido, ou empoderado, no ambiente digital (WIELKI, 2011, OLHAR DIGITAL, 2016;

ECONOMIA ESTADÃO, 2016). Wielki (2006) define *Hacker* como sendo um stakeholder da organização.

Houve uma divisão de opiniões sobre se os hackers constituíam um *stakeholder* da organização, se seriam um novo stakeholder ou sobre ser um criminoso comum e uma ameaça organizacional. Para E1 e E10 o hacker criminoso constitui em *stakeholder*. Seguem algumas evidências disto, nas seguintes falas:

E1: “Ele é um stakeholder, mas ele não é um novo stakeholder. E ele pode ser interno. O hacker pode ser o meu estagiário de vendas, alguém financeiro. Geralmente parte do trabalho de um hacker é engenharia social. Ele tem informações internas que permitem a ele dar o golpe. A forma de negociar ou controlar é com segurança de TI, governança de TI, governança corporativa e nos procedimentos. Como stakeholder, a característica dele é descobrir brechas para destruir ou ganhar proveito com falhas. Então ele é do mal. E criminal hackers, se eu puder sugerir, precisa mudar ou para Black hat hackers ou crackers”.

E10: “Não são ameaça externa, são stakeholders”.

Os entrevistados E2, E3, E6 e E8 não evidenciaram diferenças entre criminosos na rede e fora dela, não os consideram *stakeholders*, mas sim, ameaças externas.

E2: “Não vejo muita diferença em relação a outros tipos de criminosos. Se a gente considerasse criminosos como uns stakeholders, eles também são”.

E3: “É uma ameaça que você tem que se precaver contra ela. Principalmente se você lidar com dinheiro, como site de comércio eletrônico. Eles não são stakeholders no sentido de conseguir negociar, porque eles não são organizados”.

E6: “Mas pensando no negócio, criminal hacker é uma ameaça externa, assim como haver uma fraude do operador logístico que ao invés de entregar os produtos, desvia o produto. Para mim, é uma patologia e não uma fisiologia”.

E8: “Ninguém vai perguntar aos crackers criminosos, os hackers criminosos, o que eles acham ou deixam de achar, eles são um dado do problema, eles existem, eles fazem ataque de negação de serviço, eles fazem ataque dos mais variados tipos, eles controlam uma porção de câmaras por aí, uma porção de dispositivos, essa é uma ameaça externa real. E uma ameaça disseminada, quer dizer, eles não estão num lugar específico, eles estão espalhados”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal responder a seguinte questão de pesquisa: **Existem novos *stakeholders* que surgiram ou que foram empoderados no ambiente da Internet que possam afetar o comércio eletrônico?** Com base no conteúdo das entrevistas realizadas foram detectados cinco pontos principais, que estão relacionados com as categorias identificadas: 1) as organizações disruptivas, com negócios baseados em reputação e comparação de dados; 2) as pessoas que não necessariamente são consumidores, mas que geram opinião; 3) os *digital influencers*; 4) os grupos ativistas e, por fim, (5) o debate em torno dos hackers criminosos.

Antes das entrevistas com os especialistas presumia-se que os *digital influencers* seriam um stakeholder oriundo da Internet e que o *hacker* seria considerado um stakeholder, em consonância com a proposta taxonômica de Wielki (2006). Entretanto, observou-se a preocupação dos entrevistados com os negócios baseados em reputação e comparação de dados, como as empresas Decolar, Uber, AirBnB, e também com as pessoas comuns que

podem disseminar conteúdos de ódio, os *haters*, que se diferenciam do *digital influencer* por ser, este último, a versão de celebridade do espaço cibernético. Inclusive, o Youtube recentemente se pronunciou que irá remunerar apenas páginas com mais de 10.000 “likes”, sinalizando uma possível normatização, e indicando que os *digital influencers* não são novos, mas, uma evolução.

A questão das pessoas que não são necessariamente consumidoras, mas que geram opinião deixa em aberto a possibilidade do estudo mais aprofundado sobre poder da opinião pública em tempos em que cada um importa, ou seja, a organização deve estar preparada para interagir ao nível individual e não mais apenas massiva. Antes da pesquisa, não havia sido levado em conta o empoderamento do terceiro setor: do ativismo ideológico utilizando de instrumentos digitais criminosos como forma de punir empresas, o que revelou o tema do hackerativismo como forma de expressão e manifestação. O estudo revelou então como novo *stakeholder* apenas os *haters*. O estudo revelou também o empoderamento dos grupos de ativistas do terceiro setor. Algumas empresas disruptivas, incluindo o Google, embora tenham sido citadas como *stakeholders*. Contudo, neste aspecto, o estudo carece de aprofundamento.

Previamente à pesquisa, a revisão da literatura sobre legitimidade de stakeholder apontou dúvidas com relação aos Grupos de Interesse Especial. A escassez da literatura sobre Stakeholder no âmbito da Internet conduziu ao trabalho de Wielki (2006). A pesquisa também revelou, preliminarmente, quatro classes do *hacker*: (1) o *hacker* enquanto especialista em tecnologia, espécie de “Professor Pardal”; (2) o *hacker* criminoso, alcunhado de *criminal hacker*, ou *craker*, ou *black hat*; (3) o *hacker* ativista; e (4) o *hacker* ético, que integra equipes de empresas, na área de segurança de dados. A classificação de *hacker* como *stakeholder* também precisa ser confirmada.

Os entrevistados demonstraram preocupações com questões relacionadas à propriedade de banco de dados pessoais, o que os levou a considerarem uma possível relação com os novos modelos de negócios, baseados em dados de empresas e no comércio de dados pessoais. Dos dez entrevistados, apenas um afirmou que a segurança era um item já resolvido na pauta setorial. Os demais ponderaram acerca da falta de preocupação, por parte das empresas, com as questões da segurança dos dados dos clientes, bem como com a titularidade dos mesmos. Mais de 50% manifestou preocupações com a junção das tecnologias da Internet das Coisas e a de Inteligência Artificial, o que abre espaço para futuros estudos.

Os resultados aqui relatados são típicos da amostra estudada, contudo, considera-se que são relevantes e podem ser interessantes para empresas com negócios baseados na Internet, bem como para os pesquisadores e acadêmicos estudiosos no assunto. Novos estudos poderão contemplar amostras maiores, inclusive com especialistas de outros países, ou então, o emprego de outras técnicas de análise como o Grupo de Foco ou a técnica Delphi. A questão das organizações disruptivas enquanto novos *stakeholders* também merece maior aprofundamento. O estudo foi realizado anteriormente ao ataque *ransomwares*.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto L. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. São Paulo: Editora Atlas, 2010
- ANDERSON, Chris. **The future of a Radical Price**. Random House Business Books: London, 2009.

- ARIELY, D.: The Customers' Revenge. **Harvard Business Review**. December 2007.
- ARONICA, R., FINGAR, P.: **The Death of 'e' and the Birth of the Real New Economy**. Meghan-Kiffer Press: Tampa, 2001.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: 2011.
- BAQUERO, Rute Vivian Angelo. Empoderamento: instrumento de emancipação social?-Uma discussão conceitual. **Revista debates**, v. 6, n. 1, p. 173, 2012.
- BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: estudo sobre a hierarquização da função-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.11, n.32, p.289-307, 2009.
- BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, Adalberto A. Is your vision consistent?: A method for checking, based on scenario concepts. **Futures**, v. 40, n. 7, p. 597-612, 2008.
- BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive Technologies: catching the wave. **Harvard Business Review**, Jan/Fev.p.43-53, 1995.
- CAPELAS, Bruno. Ataque cibernético muda rotina de equipes de tecnologia no País. **Link Estadão**. 25/5/17. Disponível em: < http://link.estadao.com.br/noticias/geral,ataque-cibernetico-muda-rotina-de-equipes-de-tecnologia-no-pais,70001815942?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=link>. Acesso em 12/7/17.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. V.1. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- _____. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013
- COREN, M.J. Philosophers have a new job: coaching Silicon Valley executives to question everything. **Yahoo!Finance**. 18 Abril, 2017. Disponível em: <<https://finance.yahoo.com/news/philosophers-job-coaching-silicon-valley-123108322.html>>. Acesso em 11/7/17.
- DERTOUZOS, Michael. **O que será: Como o Novo Mundo da Informação Transformará Nossas Vidas**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p. 65-91, 1995.
- ESTES, A. C. The era of chaos inducing ransomware is here and it's scary as hell. **Gizmodo**. 28/6/17. Disponível em: <<http://gizmodo.com/the-era-of-chaos-inducing-ransomware-is-here-and-its-sc-1796485449>>. Acesso em 12/7/17.
- CHAFFEY, Dave et al. **Internet marketing: strategy, implementation and practice**. Pearson Education, 2009.
- ECONOMIA ESTADÃO. Administrando empresas na era do cibercrime, 02/09/2015. Disponível em < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,administrando-empresas-na-era-do-cibercrime--imp-,1754856>>. Acesso em 17/07/16.
- FINLEY, S. How online 'influencers' are changing the food industry. **BBC News**. 13/05/2016. Disponível em < <http://www.bbc.com/news/business-36271043>>. Acessado em 17/08/16.

- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman: Boston, 1984.
- _____. **New Business Model in Society**. Curso da Darden School of Business, University of Virginia, oferecido pelo **Coursera**, 2013.
- _____. PIERCE, Jessica, DODD, Richard. **Environmentalism and the New Logic of Business: How Firms Can Be Profitable and Leave Our Children a Living Planet**. Nova York, USA: Oxford University Press, 2000.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 2006.
- GILLIN, Paul; MOORE, Geoffrey A. **The new influencers: A marketer's guide to the new social media**. Linden Publishing, 2009.
- GRANJA, Bia. Influenciadores: vamos falar sobre dinheiro? In: **youPix**. 27/4/2016. Disponível em <<https://youpix.com.br/influenciadores-vamos-falar-sobre-dinheiro-d92358821ead#.roh4awd0z>>. Acessado em 19/08/16.
- HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward; DE ABREU, Mônica Cavalcanti Sá. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 858, 2015.
- HAYES, Linda J.; CHASE, Philip N. **Dialogues on verbal behavior: The First International Institute on Verbal Relations**. Context Press, 1991.
- IDC Retail Insights. IDC MaturityScape: Digital Transformation in Retail. **IDC Retail Insights**, Junho 2016. < <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US40169816>>. Acessado em 21/08/16.
- JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p.404-437, 1995.
- KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Leya, 2017.
- _____.; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Elsevier, 2010.
- LEIDNER, Dorothy E.; LO, Janice; PRESTON, David. An empirical investigation of the relationship of IS strategy with firm performance. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 4, p. 419-437, 2011.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MONTEIRO, Tatiane. Omni Channel o que isso significa? **NextECommerce**, 14/11/2013. Disponível em < <http://nextecommerce.com.br/omni-channel-o-que-significa-isso/>>. Acessado em 21/08/16.
- NAKAMURA, Rodolfo Reijiro. **E-Commerce na Internet: Fácil de Entender**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2001.
- OLHAR DIGITAL. Saiba por que os hackers são tão valiosos nas empresas, 30/05/2015. Disponível em < http://olhardigital.uol.com.br/fique_seguro/video/saiba-por-que-os-hackers-sao-tao-valiosos-nas-empresas/48861>. Acesso em 17/07/16.

- PENTEADO PINTO MARTINS, Pécisio et al. Scenarios for the Brazilian road freight transport industry. **Foresight**, v. 14, n. 3, p. 207-224, 2012.
- RAELE, Ricardo et al. Scenarios for the second generation ethanol in Brazil. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 87, p. 205-223, 2014.
- REED, Mark S. et al. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. **Journal of environmental management**, v. 90, n. 5, p. 1933-1949, 2009.
- SALVADOR, Mauricio. **Como abrir uma loja virtual de sucesso!** Rio de Janeiro: Gramma, 2010.
- SMITH, Cooper; HALPIN, Nancee. Five Must-Know Retail Trends in Mobile and Social Marketing. **BI Intelligence, Business Insider**. Abril de 2016.
- STONEY, C., WINSTANLEY, D. Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. **Journal of Management Studies** 38, 2001.
- THE WHITE HOUSE. **Framework for Global Electronic Commerce**. 1997. Disponível em: <<http://clinton4.nara.gov/WH/New/Commerce/>>. Acessado em 14/08/16.
- WECKERLE, Andrea. **Civility in the Digital Age: How Companies and People Can Triumph over Haters, Trolls, Bullies and Other Jerks**. Que Publishing, 2013.
- WIELKI, Janusz. A framework of the impact of cyberspace on contemporary organizations. In: **Database and Expert Systems Applications, 2006. DEXA'06. 17th International Workshop on**. IEEE, 2006.
- _____. The usefulness of the Stakeholder Theory in an analysis of the Internet-impacted business environment of contemporary organizations. **The Social Impact of Social Computing**. (Ed.) BISSETT, A. et al. Sheffield Hallam University: Sheffield, UK, 2011.
- ZUFFO, João Antonio. **A sociedade e a economia no novo milênio**. Editora Manole Ltda, 2004.