

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA  
DOUTORADO**

**GOVERNANÇA ASSOCIATIVA E COORDENAÇÃO DE UM NOVO  
MERCADO: O CASO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE AGÊNCIAS DIGITAIS  
(AGADI / ABRADI-RS)**

**ODIL MATHEUS FONTELLA**

**PORTO ALEGRE, MARÇO DE 2010**

**ODIL MATHEUS FONTELLA**

**GOVERNANÇA ASSOCIATIVA E COORDENAÇÃO DE UM NOVO  
MERCADO: O CASO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE AGÊNCIAS DIGITAIS  
(AGADI / ABRADI-RS)**

Tese de Doutorado em Sociologia  
Requisito parcial para obtenção do  
título de Doutor em Sociologia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Sônia Karam Guimarães

PORTO ALEGRE, MARÇO DE 2010

ODIL MATHEUS FONTELLA

GOVERNANÇA ASSOCIATIVA E COORDENAÇÃO DE UM NOVO MERCADO:  
O CASO DA ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE AGÊNCIAS DIGITAIS (AGADI /  
ABRADI-RS)

Tese de Doutorado em Sociologia  
Requisito parcial para obtenção do  
título de Doutor em Sociologia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Sônia Karam Guimarães

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Ana Cristina Braga Martes

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Lúcia Helena Alves Müller

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Clarissa Eckert Baeta Neves

Porto Alegre, 19 de março de 2010

*Ce ne sont pas les prix qui font tout, c'est le tout que fait les prix.*

**Pierre Bourdieu**

*What is interesting about firms in markets is not that they make profits, but how they do so.*

**Neil Fligstein**

*Le marché est une institution qui derive de mouvements sociaux, et non d'un quelconque état de nature.*

**Robert Boyer**

*Social rules specifying Who, What, How, Where, and When of Markets.*

**Tom R. Burns**

*The trade associations deplored by Adam Smith remain of great importance.*

**Mark Granovetter**

*Numa sociedade em que firmas privadas são a principal fonte de criação de riqueza não é de surpreender que, depois que a tecnologia da Internet tornou-se disponível na década de 1990, a difusão mais rápida, mais abrangente de seus usos tenha ocorrido no domínio dos negócios.*

**Manuel Castells**

## **Agradecimentos**

À minha família: minha mãe Maria Eunice, minha irmã Rosa Marina e meu cunhado Luiz Evando. Grato por tudo.

À professora doutora Sônia Karam Guimarães. Obrigado pela orientação e apoio no Mestrado e neste Doutorado.

À professora doutora Cécile Hélène Jeanne Raud (*In Memoriam*), que participou de minha banca de qualificação. Sua ausência é imensurável em termos pessoais e intelectuais para muitos. A Sociologia Econômica no Brasil é e sempre será tributária aos seus estudos teóricos e empíricos.

Às professoras doutoras Lúcia Helena Alves Müller e Clarissa Eckert Baeta Neves por gentilmente terem participado de minha banca de qualificação e agora nesta defesa de tese. Agradeço por suas contribuições.

À professora doutora Ana Cristina Braga Martes por gentilmente ter aceitado participar de minha defesa de tese. Obrigado desde já pela contribuição.

Aos professores doutores Lynette Spillman, das universidades de Notre Dame (Indiana) e da Califórnia – Berkeley, e Peer C. Fiss, da University of Southern California (USC), nos Estados Unidos, e Guido Möllering, do Instituto Max Planck para o Estudo de Sociedades, em Colônia, na Alemanha, pela gentileza em conceder por escrito o uso para pesquisa e citação de artigos conceituais e empíricos. Grato.

Aos colegas de doutorado Fabrício, Francis, Mari e Rossana pela camaradagem.

Ao meu amigo Gustavo Moritz. Obrigado pelo auxílio.

À Regiane Accorsi, secretária deste PPGS. Obrigado pela atenção.

A todos os entrevistados, colaboradores desta pesquisa. Grato pela atenção.

## Resumo

Este estudo tem como objetivo principal avaliar a formação do mercado de agências digitais no Rio Grande do Sul a partir de relações sociais e econômicas desencadeadas pelo empreendedorismo institucional coletivo de empresários, reunidos em uma associação de negócios (*business association*). O estudo fundamenta-se teoricamente nos pressupostos da Sociologia Econômica dos Mercados. A tese busca evidenciar a relevância de estudos sociológicos sobre a atividade empresarial, notadamente das associações de negócios, com ênfase sobre as ações que uma organização do tipo desenvolve na tentativa de conferir identidade, normas, padrões e fronteiras de atuação comercial e também profissional a um mercado de origem recente, isto é, o mercado de serviços de empresas designadas como agências digitais e que possuem matriz em território gaúcho. Por agências digitais entendemos todas aquelas companhias que têm projetos de Internet como atividade-fim, bem como conteúdo para outras mídias/plataformas digitais (celulares, TV digital e games), e que se situam na interseção de áreas de criação e Comunicação Social, como a Publicidade e Propaganda, e de base técnica, no caso de Tecnologia da Informação (TI). Como resultado desta tese, apontamos qual papel que uma associação de negócios (Agadi / Abradi-RS) desempenha no mercado de agências digitais do Rio Grande do Sul e qual o estágio em que se encontra a formação desse mercado, que possui caráter híbrido, reunindo mais de uma *expertise*.

**Palavras-chave:** associação de negócios; mercados; empresários; empreendedorismo institucional coletivo; Sociologia Econômica, Internet; mídias digitais

### **Abstract**

This study aims at evaluating the market creation of digital agencies in Rio Grande do Sul privileging the social and economic relations triggered by the collective institutional entrepreneurship within a business association. The study is based on theoretical assumptions of the Economic Sociology of Markets. The study seeks to demonstrate the relevance of sociological research on entrepreneurial activity, particularly related to a business associations, emphasizing the actions of an organization created to give identity, norms, standards and boundaries for the commercial operations as well as to a recent professional market, that is, the market for services companies designated as digital agencies with headquarters in RS. For digital agencies it is understood all those companies that work with Internet projects, as well as with content for other media / digital platforms (mobile phones, digital TV and games), and which lie at the intersection of areas of creation and the Media, as Advertising and Propaganda, and technical basis, in the case of Information Technology (IT). The study examines the role the association plays for the creation of the market for digital agencies do Rio Grande do Sul and the stage it is in the formation of this market, which has hybrid character, gathering more than one expertise.

**Keywords:** business association, markets, entrepreneurs, collective institutional entrepreneurship, Economic Sociology, Internet, digital media

## Sumário

Apresentação.....	p.10
Capítulo 1 – Associação de negócios e a criação de um mercado híbrido de serviços.....	p.33
O mercado gaúcho de Internet corporativa: contexto de um setor de serviços.....	p.33
A criação da Agadi e a transformação em Abradi-RS: associação de negócios como objeto de estudo sociológico.....	p.40
A inserção institucional da Agadi: ambivalências da competição e da cooperação....	p.44
O mercado concorrente e parceiro: Publicidade e Propaganda.....	p.59
O mercado concorrente e parceiro: Tecnologia da Informação.....	p.69
Capítulo 2 – A associação voltada para a associação.....	p.76
Associação e universo de negócios: aspectos sociológicos.....	p.76
Clube: organização interna e afiliação à Agadi.....	p.94
Empresa: prestação de serviços na Agadi.....	p.102
Movimento: mobilizações da Agadi.....	p.105
Governança: busca de representatividade pela Agadi.....	p.109
Capítulo 3 – A associação voltada para o mercado digital.....	p.118
O conceito sociológico de mercado.....	p.118
Os conceitos econômico e histórico de mercado.....	p.146
Clientela.....	p.165
Formação profissional.....	p.171
A esfera do Estado.....	p.175
Influência nacional.....	p.180
Capítulo 4 – A coordenação de um mercado de Internet.....	p.185
Um mercado de agências digitais e sua regulação.....	p.185

Problemas do mercado de Internet: competição, cooperação e avaliação de valor em uma esfera mercantil híbrida.....	p.190
Estágios de estabilização: orientação, contração ou coesão?.....	p.196
Considerações finais.....	p.204
Referências Bibliográficas.....	p.208
Anexos (Cronograma, Modelos de entrevistas, Relação de empresas associadas, Cronologia da Internet e outros eventos, Artigos, Figuras 1 e 2).....	p.254

## Apresentação

Esta tese tem como objetivo principal avaliar a formação do mercado de agências digitais no Rio Grande do Sul a partir de relações sociais e econômicas desencadeadas pelo empreendedorismo institucional coletivo de empresários, reunidos em uma associação de negócios (*business association*). O estudo fundamenta-se teoricamente nos pressupostos da Sociologia Econômica dos Mercados (conforme definição de Swedberg, 2003b, 1994; Fligstein e Dauter, 2006; Beckert e Streeck, 2008; Beckert, 2008, 2007; Aspers, 2009, 2009b, 2007, 2005; Möllering, 2009, 2007; Fligstein, 2001).

O estudo busca evidenciar a relevância de estudos sociológicos sobre a atividade empresarial, notadamente das associações de negócios (*business associations*), com ênfase sobre as ações que uma organização do tipo desenvolve na tentativa de conferir identidade, normas, padrões e fronteiras de atuação comercial e também profissional a um mercado de origem recente, no caso o mercado de serviços de empresas designadas como agências digitais e que possuem matriz em território gaúcho. *Por agências digitais entendemos todas aquelas empresas que têm projetos de Internet como atividade-fim, bem como conteúdo para outras mídias/plataformas digitais (celulares, TV digital e games), e que se situam na interseção de áreas de criação e Comunicação Social, como a Publicidade e Propaganda, e de base técnica, no caso de Tecnologia da Informação (TI).*

A seguir procura-se apreender, detalhar e explicar os aspectos não somente culturais, mas também políticos e econômicos que sustentam a ação associativa de empresários em um processo de construção social de mercado, de maneira a contribuir com o aperfeiçoamento teórico e com a aplicação empírica de estudos sociológicos sobre mercados e a ação coletiva de empresários por meio de associação de negócios. A abordagem teórica da ação coletiva empresarial examinará as condições nas quais os interesses dos empresários podem estimular a emergência de uma ação e uma organização coletiva. Todavia, como abordaremos adiante, *as associações de negócios são coordenadas não apenas pelo interesse econômico puro* (vide Roy; Parker-Gwin, 1999; Alberti, 1999; Spillman, Gao, 2004).

A partir da análise que segue a literatura recente sobre a abordagem sociológica de esferas mercantis e suas conexões com a organização formal de empresariado (Beckert e Streeck, 2008; Beckert, 2007; Spillman, 2008; Spillman e Gao, 2004;

Schmitter e Streeck, 1999; Streeck e Hassel, 2002; Doner e Schneider, 2000, 2000a; Woll, 2006, Bianchi, 2007, Saxenian, 1989; Aspers, 2009, 2007, 2005; Santos e Eisenhardt, 2005; Simmel, 1964), busca-se verificar em que estágio do processo de ordenamento social se encontra o referido mercado: fase de orientação, contração ou coesão. Por orientação de mercado, consideramos o que diferencia um campo de atividade econômica, qual o interesse de negócios expresso em suas relações e qual o seu valor simbólico, ou seja, o que realmente é. Contração refere-se à fase em que os atores do mercado reúnem-se e passam a reconhecer com quem podem ou não negociar, firmando uma cultura de mercado. Coesão, finalmente, é o estágio em que um mercado está desenvolvido, com os contornos (*boundaries*) de sua estrutura delineados. É somente nesta etapa que os atores e organizações podem focar mais detidamente o valor econômico do que é negociado em um mercado, observando que “valor econômico para as empresas é nada mais que a diferença entre preço e custo, sendo medido de maneira confiável apenas pela lucratividade duradoura” (Porter, 2009, p.101). É um estágio considerado como de estabilização de um mercado (vide Aspers, 2009, 2005; Fligstein, 1996; 1999; 2001) e que, no entanto, não é totalmente imune a incertezas (Beckert, 2007, 1999, 1996; Möllering, 2009, 2007), assimetrias (Jackson, 2007; Slater, 2002), lutas (Bourdieu, 2000) e falhas nas relações de troca, o que incluiria, por exemplo, a tentativa de exploração de uma parte pela outra (Barbalet, 2009).

A pesquisa tem, portanto, como foco investigar a trajetória de uma associação de negócios na regulação de mercado de origem recente, no caso o das agências digitais (Internet comercial e mídias digitais passíveis de integração com a rede mundial de computadores, caso de celulares de terceira geração, jogos *online* e TV digital). A partir das perspectivas de diversas disciplinas, mas sobretudo da Sociologia Econômica dos Mercados (Swedberg, 2003b, 1994; Fligstein, 2001, 1999, 1996; Fligstein e Dauter, 2006; Aspers, 2009, 2007, 2005; Beckert e Streeck, 2008), o objetivo é examinar de que maneira um grupo associativo busca delinear parâmetros de identidade, de técnica e de negócios em uma esfera econômica com cerca de 15 anos de existência, considerando-se o surgimento da Internet comercial, no mundo, em 1995. O foco concentra-se na análise dos processos de ação social e ação econômica, desencadeados por uma associação de negócios, visando à demarcação institucional das fronteiras de um mercado e seu ordenamento. *Segundo Aspers (2009), são três os pré-requisitos para um mercado ser ordenado: o que é vendido; como operar no mercado em questão, e como os preços são estabelecidos.*

*Nosso problema de pesquisa* se expressa, portanto, nesta indagação: de que forma contribui uma associação de negócios – que reúne empresas competidoras em torno de metas de cooperação – como mecanismo de governança para o ordenamento de um mercado de serviços de agências digitais, mercado que é de origem recente e que revela um caráter híbrido, oriundo sobretudo de duas esferas mercantis – Publicidade e Propaganda e Tecnologia da Informação – já institucional e financeiramente organizadas no Rio Grande do Sul?

Conceitos como os de **associação de negócios** (Streeck e Hassel, 2002; Schmitter, Streeck, 1999; Spillman, Gao, 2004; Spillman, 2008; Coleman 1997; Saxenian, 1989; Granovetter, McGuire, 1998; Aldrich, Fiol, 1994; Bennett, Ramsden, 2007; Bennett, Robson, 2001; Alberti, 1999; Fries, 2008; Bianchi, 2007; Nassar, Zylbersztajn, 2004), **mercado e coordenação de mercado** (Fligstein, 2001, 1999, 1996; Swedberg, 2003b, 1994; Aspers, 2009, 2009b, 2007, 2005; Beckert, 2008, 2007; Möllering, 2009, 2007; Boyer, 1999, 1997; Baker et al., 1998; Burns, 1994; White, 1981; Streeck, 2009; Callon, 2008, 2004, 1998; Samuels, 2004; Jackson, 2007; Smith, 2007; Fiss, Kennedy, 2007; Kollock, Braziel, 2006; Coriat, Weinstein, 2005), **instituições e organizações** (Hodgson, 2006; Tracey et al., 2007; Streeck, 2009; Fligstein, 1996; Nee, 2005; North, 2006, 1990), **ação coletiva** (Hargrave, Van de Ven, 2006; Barbalet, 2009; Olson, 1999; Araújo, 2006), **ação coletiva empresarial** (Saxenian, 1989; Doner, Schneider, 2000; Schmitter e Streeck, 1999; Bianchi, 2007; Spillman, 2008; Möllering, 2009, 2007; Flanagan et al., 2006; Bimber et al., 2005; Olson, 1999), **governança associativa** (Van Stelle, 2002; Coleman, 1997; Schneiberg, Bartley, 2008), **papéis, normas, sanções e interações miméticas** (Spillman, 2008; Möllering, 2005; Smelser, 1968, 1995; Abolafia, 1998; Nee, 2005; Nee e Ingram, 1998; Smelser, 1995, 1968), **confiança e legitimidade** (Granovetter, 1985; Beckert, 2005; McMillan, 2004; Augustsson, 2005; Vicente et al., 2006; Aldrich, Fiol, 1994), **interesse** (Roy, Parker-Gwin, 1999; Beckert, 1999; Swedberg, 2003, 1994; Smelser, 1995, 1968; Bourdieu, 1996; Nee, 2005; Offerlé, 1998; Olson, 1999), **identidade** (Roy, Parker-Gwin, 1999; Spillman, 2008, 1999; Flanagan et al. 2006; White, Godart, 2007; White, Godart, Corona, 2007; Fine, Harrington, 2004), **incerteza** (Beckert, 1999, 1996; Möllering, 2009; Aspers, 2009; Vicente et al., 2006), **ambivalência** (Simmel, 1964; Smelser, 1995), **empreendedorismo e plano de negócios** (Swedberg, 2000; Thornton, 1999; Schumpeter, 1982; Saxenian, 1994; Möllering, 2007; Beamish, Biggart, 2007; Audrestch, 2002; Leite, Melo, 2008; Martes, 2006; Sorj, 2001; Doganova, Renault,

2008), **empreendedorismo institucional coletivo** (Möllering, 2009, 2007; Walgenbach, Meyer, 2008; Tracey et al., 2007), **empreendedorismo digital** (Sebrae-SP, 2009; e, em certa medida, Gill, 2007), **liderança** (Guillén, 2008; Selznick, 1972), **construção social de mercado e regulação de mercado** (Fligstein, 2006; Fligstein, Choo, 2005; White, 1981; Granovetter, 1992, 1985; Beckert, 2007; Möllering, 2007; Boyer, 1997; Granovetter, McGuire, 1998), **competição** (Beckert, 2007; Aspers, 2009; Möllering, 2007; Fligstein, 2001, 1996; White, 1981; Simmel, 1964; Boudieu, 2000; Porter, 2009), **cooperação** (Beckert, 2007; Fligstein, 1996; Mansell, 2006; Gillinson, 2004; Anthony, 2005; Kollock, 1994), **avaliação de valor** (Beckert, 2007; Aspers, 2009b) ou o cálculo e custo das transações (Callon et. al., 2002; Muniesa, Callon, 2008; McMillan, 2004; North, 2006, 1990, 1981; Williamson, 2003, 1985, 1981, 1975; Simon, 1991) **clientela** (Cochoy, 2002; Augustsson, 2005) e **poder** (Granovetter, 1985; Fligstein, 1996, 1999; Baker et al., 1998; Saxenian, 1989; Santos, Eisenhardt, 2005; Möllering, 2009; Bourdieu, 2000; Bowles, Gintis, 2008a; Galbraith, 1986) norteiam a investigação. Enfatizamos, no entanto, que nossas categorias de análise são governança associativa e coordenação de mercado, sendo o principal conceito o de associação de negócios, com os demais subjacentes às categorias (vide Figuras 1 e 2 em Anexos).

O objetivo central do estudo foi o de analisar o papel de uma associação de negócios (*business association*) com ênfase sobre as ações coletivas (empreendedorismo institucional) que uma organização do tipo realiza na tentativa de coordenação de mercado, ou seja, conferir normas, padrões e fronteiras de atuação setorial que resolvam problemas de uma esfera mercantil como competição, cooperação e avaliação de valor, no caso o mercado de serviços de empresas designadas como agências digitais, que apresentam características híbridas, oriundas de outros mercados como Publicidade e Propaganda e Tecnologia da Informação, e que possuem matriz em território gaúcho.

Outro objetivo foi examinar os processos não apenas econômicos, mas também de governança que sustentam a ação associativa de empresários em um processo de construção social de mercado, de maneira a contribuir com o aperfeiçoamento teórico e com a aplicação empírica de estudos sociológicos sobre mercados e a ação coletiva de empresários.

Igualmente visamos a compreender as lógicas de afiliação (o pertencimento ao grupo associativo) e de representação (a legitimação ante outras esferas) que regem uma associação empresarial no mercado de agências digitais gaúcho, no caso a Agadi,

associação que reúne empresas situadas entre duas tradições de mercados, isto é, os de Publicidade e Propaganda e Tecnologia da Informação.

Outros objetivos foram investigar as conexões de lógicas associativas de afiliação e representação com a definição de contornos de mercado em segmento de serviços de agências digitais no Rio Grande do Sul, especificamente o das chamadas agências digitais, assim como apreender o nível de ordenamento do referido mercado – fase de orientação, contração ou coesão – a partir da abordagem sociológica de esferas mercantis e suas conexões com a organização formal do empresariado, atuante na forma de uma organização associativa.

O estudo analisa a atuação da Associação Gaúcha de Agências Digitais (Agadi) desde a sua fundação, em dezembro de 2004, até a conclusão da pesquisa de campo, no segundo semestre de 2009. Entretanto, para a compreensão dos processos que resultaram na criação e no formato atual da Agadi, torna-se necessário vinculá-los ao cenário do mercado digital do Rio Grande do Sul a partir da metade da década de 1990, época do surgimento da Internet comercial em todo o mundo. Nesse sentido, cabe detalhar a evolução do mercado de agências digitais gaúchas, o surgimento da Agadi e a relação dessa organização associativa com outras entidades empresariais, ora vistas como concorrentes, ora consideradas como cooperativas, contradição que se exprime já na natureza de toda associação de negócios (vide Spillman, Gao, 2004). Esse paradoxo aparente reforça *a condição diferenciada da Agadi, que busca representar um segmento recente, mas calcado em duas tradições de negócios, com modelos desenvolvidos ao longo de décadas, no caso os setores de Publicidade e Propaganda (PP) e de Tecnologia da Informação (TI).*

O mercado de serviços de Internet comercial e de mídias digitais (mercado de agências digitais) no Rio Grande do Sul foi escolhido por ser uma referência técnica, profissional e empresarial para as demais esferas mercantis do segmento no Brasil, notadamente em São Paulo, maior mercado do setor no país não apenas de Internet, mas também de participação em verbas publicitárias em outros veículos de comunicação como televisão, rádio e jornal. Entre janeiro e dezembro de 2008, somente a capital paulista e a região da Grande São Paulo responderam por 28,6% dos R\$ 12,6 bilhões de distribuição de verbas publicitárias no Brasil para televisão naquele ano, ante 14,4% de participação de toda região Sul. Em verbas publicitárias para rádio (vide Grupo de Mídia São Paulo, 2009), no período citado, a capital paulista e a Grande São Paulo responderam por 46,2% dos R\$ 902 milhões do total nacional, ante 17,4% da região

Sul. Na mídia jornal, o percentual de participação de São Paulo e Grande Região inclui o Interior do estado de São Paulo e toda região Sul, correspondendo a 40,5% dos R\$ 3,41 bilhões do total nacional.

Em relação à Internet, estudo do Sebrae-SP (2009, p.9) indica que 34% das sedes de empresas voltadas para o meio digital estão em São Paulo, seguidas de Rio de Janeiro (21%), Rio Grande do Sul (14%) e Minas Gerais (12%). O dado referente ao mercado digital em São Paulo é ligeiramente inferior ao registrado em levantamento feito pela Associação Paulista das Agências Digitais (Apadi), divulgado em 2 de dezembro de 2009 no *site* da organização vinculada à Abradi. Conforme a Apadi, o Estado de São Paulo responde por 36% do mercado digital no país e 63% da região Sudeste, o equivalente a cerca de 830 empresas e faturamento estimado de R\$ 405 milhões em 2009 (ante R\$ 350 milhões em 2008). O mercado digital paulista emprega ainda seis mil colaboradores.

Conforme o Projeto Inter-Meios, fonte especializada no mercado publicitário nacional e que mede os investimentos feitos em mídia pelos anunciantes a partir de dados dos próprios veículos de comunicação, a Internet liderou o crescimento da publicidade brasileira entre janeiro e agosto de 2009, com crescimento de 22% em relação ao mesmo período de 2008, o que equivale a faturamento de R\$ 550,6 milhões no país nos primeiros oito meses do ano. Além disso, dois fatos que despertam atenção na pesquisa é que a verba publicitária global (todas as mídias) praticamente se apresentou semelhante, no período citado, ao registrado em 2008, totalizando R\$ 13,3 bilhões, o que é avaliado como incremento real da participação da Internet em um mercado publicitário tido como estável. Se considerada a participação de cada mídia, a televisão lidera com larga margem o recebimento de investimentos publicitários, respondendo, nos oito primeiros meses de 2009, por 60,1% do setor, seguida por jornal (14,9%) e revista (7,2%). A Internet, entretanto, com 4,1% dos investimentos publicitários, já está próxima dos 4,5% de participação obtida pelo rádio (vide matéria do portal IDG NOW, 3 de novembro de 2009).

Em relação ao comércio eletrônico, o registro também é de incremento do mercado no Brasil. Compras realizadas no país por empresas ou por consumidores finais pela Internet durante 2008 somaram US\$ 193 bilhões, segundo a 11ª edição da pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, divulgada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em maio de 2009. O montante representou aumento de 13% em relação aos 170 bilhões de dólares registrados em 2007. O ritmo de crescimento, porém,

do setor caiu drasticamente se comparado com os quase 50% de aumento na comparação com o ano anterior. Do total, 140 bilhões de dólares vieram de compras feitas entre empresas, classificadas como *business to business* (B2B), enquanto os 53 bilhões de dólares restantes envolveram consumidores finais (o chamado *business to consumer* ou B2C). *A participação da Internet em todas as transações feitas no setor B2B é de 58,3%, aumento de três pontos percentuais em relação a 2007, quando as vendas físicas entre empresas foram ultrapassadas pelas online pela primeira vez. Entre serviços B2C, a relação das compras online comparadas ao total do setor ficou em um quarto do total, 25,1%* (vide IDG NOW, 26 de maio de 2009). Tais classificações, entretanto, usadas por grandes anunciantes e portais em relação às verbas destinadas à Internet e outras plataformas digitais são contestadas por representantes das agências digitais, ao considerarem que “esses números não representam os investimentos em publicidade na Internet — representam os investimentos em mídia, através de formatos padrão e ainda por cima em grandes veículos” (Paz, 2008). Um dos fundamentos desse raciocínio é que o faturamento das empresas de Internet não está apenas na compra de mídia, mas também em toda uma cadeia de prestação de serviços necessária para a execução de uma campanha na *Web*, como por exemplo o pagamento de hospedagem (*hosting*) do *site* da referida campanha a um provedor e investimentos em ferramentas como gerenciador de vídeos. Outro argumento, recorrentemente usado por empresários de agências digitais, sustenta-se na chamada Teoria da Cauda Longa (vide Anderson, 2006; Brynjolfsson et al. 2006), em que a Internet é avaliada com imenso potencial para gerar acessos a diversos nichos de mercado, não apenas em relação a produtos e serviços, mas também clientela de perfil social e econômico e gosto variados.

Atualmente, seguindo o crescimento da mídia Internet no Brasil nos últimos três anos (2007-2009), o mercado de serviços das agências digitais no Rio Grande do Sul aparenta ter superado o período da crise mundial do segmento no biênio 2000-1, fase conhecida mundialmente como o Estouro da Bolha da Internet (*Internet Bubble*) ou o Fim da Corrida do Ouro (*Golden Rush*), com a busca de modelos de negócio melhor estruturados, de acordo com extenso levantamento que o autor realizou durante estudo exploratório com profissionais do setor e consulta a diversas fontes especializadas nesse mercado, com o exame de livros, jornais, revistas segmentadas e *sites* (para uma síntese daquele período e seus desdobramentos, vide Porter, 2009; Fiss, Kennedy, 2007; Kenney, 2003; Castells, 2003; sobre o cenário brasileiro, vide Póvoa, 2001; Vieira,

2003; Barcellos, 2008). De acordo com informação da própria Agadi, o segmento de agências digitais totalizava no Rio Grande do Sul, no primeiro semestre de 2009, 80 empresas (sendo 31 associadas à entidade), com esse mercado registrando faturamento de R\$ 130 milhões em 2008.

#### **Mercado digital gaúcho:**

80 agências digitais	Agadi representa 50% da RMPA e 36% do RS
31 agências associadas – Agadi*	Áreas de expertise: PP, TI e outras
Faturamento do setor: R\$ 130 milhões	Período referente a 2008

*Fonte: estimativa Agadi, abril de 2009. \*Em dezembro de 2009.*

Para especialistas como Streeck e Hassel (2002, p.3188), há a necessidade de um maior número de pesquisas sobre a contribuição potencial de associações para a produção de ganhos cooperativos entre empresas de setores de tecnologia emergentes como a Internet (mídia citada pelos autores alemães) ou de mercados emergentes, em que, com frequência, *grupos de produtores negociam regulações entre si*. Com base na literatura (Schneiberg e Bartley, 2008; Bianchi, 2007; Schmitter e Streeck, 1999) utilizam-se os termos governança associativa e regulação como sinônimos. Em relação às ações referentes à coordenação de mercados, o conceito principal refere-se à ordem ou ordenamento social de mercados ou ainda coordenação de mercado (confronte Beckert e Streeck, 2008; Beckert, 2007; Fligstein e Choo, 2005). Busca-se demonstrar como esses mecanismos sociais de governança associativa (Coleman, 1997; Hollingsworth, 2000; Van Stelle, 2002) conectam-se para a estruturação de um mercado, a partir da ação institucional de empresários via organização associativa (vide Aspers, 2009; Möllering, 2009, 2007; Simmel, 1964). Convém ressaltar que consideramos *mercado como uma estrutura social para troca de direitos, os quais habilitam pessoas, empresas e produtos a serem avaliados e precificados* (vide Aspers, 2009, p.6; Aspers, 2005, p.427).

Este estudo busca assegurar continuidade, ao mesmo tempo que amplia trabalho iniciado pelo autor durante o Mestrado em Sociologia, em que se desenvolveu estudo sobre as ocupações/profissões de Internet/Web, em Porto Alegre (Fontella, 2002). Naquela oportunidade, a investigação foi orientada ao mercado de trabalho profissional em empresas digitais com sede na capital gaúcha. Agora, procura-se complementar a

investigação com a análise da ação e da organização coletiva de empresários, com a finalidade de estruturar no Rio Grande do Sul um novo nicho de mercado de Internet e de outras mídias digitais, denominado de mercado de serviços das agências digitais.

Este estudo pretende contribuir para a compreensão teórica de fatos econômicos como a construção social de mercados e ações de uma associação de negócios, objetos de pesquisa relativamente pouco explorados pela Sociologia, no caso da formação (*making of*) de mercados (Aspers, 2009), que necessitam análises mais aprofundadas quantitativa e qualitativamente (Spillman, Gao, 2004; Bianchi, 2007); abordando um cenário de mercado recente como um mundo social, cultural e histórico ainda em construção, na realidade e na teorização acadêmica. O estudo busca examinar um aspecto do mundo sócio-econômico em construção por atores sociais, destacando o vínculo entre fenômenos sociais e econômicos como as lógicas de ação de associações de negócios (afiliação e representação), empreendedorismo, emprego de normas sociais no mundo econômico, conflitos e regulação de mercados, uso comercial de novas tecnologias e atribuição/fixação de valores econômicos e construção social de mercados. Avança-se assim em relação ao estudo da Internet como esfera comercial, ampliando pesquisa anterior (Fontella, 2002), e considerando o estudo atual não como um ponto de chegada, mas apenas um passo a mais para este e outros pesquisadores no entendimento do mundo social e econômico de um mercado com características híbridas, pressupõe-se necessariamente o exame da influência que outras áreas como Publicidade e Propaganda e Tecnologia da Informação exercem no mercado em questão, o que faremos já no primeiro capítulo.

É relevante observar que a maior parte dos estudos, no Brasil, em Ciências Sociais, sobre a ação coletiva de empresários, especialmente no período compreendido entre as décadas de 1950 e 1990, concentra-se especialmente na análise de organizações representativas industriais (para um amplo balanço dessa literatura, que também inclui as décadas de 1990 e 2000, vide Mancuso, 2007), em grandes empresas ou empresas familiares (realidade da Sociologia da Empresa a partir dos anos 1990, vide Kirschner, Monteiro, 2002; Cappellin, Giuliani, 2002) e ainda instituições financeiras (Minella, 2007). No estudo de associações comerciais, uma exceção é o trabalho de Costa (2002), relativo à influência política da Associação Comercial de São Paulo. Entretanto, nos anos 2000, a Sociologia Econômica passa a ganhar fôlego no Brasil e acena para a possibilidade de abertura de novos campos de estudo. Kirschner comenta que

na última década, as ciências sociais começaram a se apropriar de fenômenos que ocorrem no mundo econômico. Trata-se de um primeiro passo para que efetivamente se quebre a separação radical entre os campos da sociologia e da economia e para que a sociologia brasileira possa recuperar uma vertente da sociologia clássica – Marx, Durkheim, Simmel, Weber, Schumpeter – que trazia para a análise sociológica objetos como o mercado e a empresa. O que se convencionou chamar de nova sociologia econômica é um campo que já encontra espaço na França e na Inglaterra. No Brasil, a sociologia não precisa permanecer como “a ciência dos restos”, para retomar a expressão de Small, um dos primeiros sociólogos de Chicago, que se referia ao fato de a sociologia estudar somente objetos que não interessavam aos economistas (KIRSCHNER, 2003, p.114-115).

A perspectiva aqui adotada volta-se para um segmento de serviços, como a interação de organizações de representação comercial atuando em mercado de características híbridas e em que as ideologias do talento e da criatividade (Publicidade e Propaganda) e da *expertise* técnica convergem na defesa da atividade de empreendedor, que luta continuamente pelo sucesso de seu próprio negócio (Sebrae-SP, 2009; e em certa medida Potengy, 2006). Tal perspectiva é menos desenvolvida nas Ciências Sociais brasileiras, entretanto podemos citar estudos como os de Durand (2008, 2006, 2002) sobre a ideologia do trabalho criativo e do talento na Publicidade e Propaganda, bem como a formação do mercado publicitário brasileiro; da ação política de associação tradicional ligada ao comércio e serviço, em textos de Costa (2002), do crescimento simbólico da categoria ‘empresários’ a partir dos anos 1990 (Sorj, 2001) e, mais recentemente, do exame do discurso sobre empreendedorismo na atividade empresarial, o que se encontra na análise proposta pelas autoras Leite e Melo (2008) em relação à literatura de “auto-ajuda aos negócios” e ao papel de organizações como Sebrae (a partir da década de 1980) que criam e fomentam a necessidade de ser empreendedor.

Em nosso estudo, consideramos a noção de empreendedorismo em um sentido mais próximo ao concebido por Schumpeter (1982), aplicado ao exame da inovação e do pioneirismo no capitalismo e não restrito a questões de cunho administrativo, gerencial, como ocorre em boa parte da atual literatura em Administração (vide Martes, 2006). Também ampliamos o uso do conceito, valendo-se das proposições de Möllering

(2007) acerca de empreendedorismo institucional coletivo em mercados, ou seja, a ação organizada de empreendedores visando à criação e/ou à coordenação de arranjos institucionais em esferas mercantis. Nessa perspectiva, buscamos com o conceito de empreendedorismo institucional coletivo enfatizar o papel de uma associação de negócios em uma esfera de mercado (Aspers, 2009; Spillman, 2008) e mitigar eventuais equívocos interpretativos em torno de conceitos que, sendo utilizados isoladamente, como o de ação coletiva, podem implicar diferentes e, algumas vezes contraditórias, aplicações (vide especialmente Araújo, 2006, e Barbalet, 2009; vide também Bianchi, 2007; Olson, 1999; Saxenian, 1989). Por definição, a partir da obra de Mancur Olson, ação coletiva é um fenômeno que acarreta enfrentamento e defesa de interesses (egoísticos) com o objetivo de ampliá-los de um nível individual para o coletivo. Em nossa proposta, a abordagem é mais ampla, trabalhando a relação por exemplo entre interesses e identidades em um mercado. Observamos ainda que quando houver referência à “ação coletiva”, temos implicitamente a idéia de um empreendimento institucional realizado coletivamente, a partir de uma associação de negócios (vide capítulo 1).

### **Categorias de análise**

A seguir, delineiam-se categorias de análise, com base em pressupostos teóricos, a fim de se verificar a vinculação entre o papel de associação de negócios empresarial e a construção social de um mercado de serviços no segmento de agências digitais. ***O conceito central de nossa análise é o conceito de associação de negócios, aqui uma ação coletiva organizada por um grupo de interesse (empresários) com um objetivo comum.*** O conceito de associação de negócios tem uma dimensão complexa, que denominamos aqui de ***governança associativa***. Essa dimensão compreende as duas lógicas associativas (afiliação e representação) já descritas na literatura (Hollingsworth; Boyer, 1997; Schmitter, Streeck 1999; Fligstein 2001, 1996). Assim, conforme a teoria, as variáveis dessa dimensão são estrutura de governança, regras de troca, auto-controle imposto pelos agentes e controle externo aos agentes. Os indicadores aqui seriam: pertencimento; interesse; objetivos; regras/normas (formais e informais); valores/sanções; *sensegiving*; influência; e conflitos. Resumindo, consideramos como componentes da categoria de governança associativa: participação (adesão efetiva dos associados), representação (capacidade da associação servir não apenas aos interesses

isolados dos associados, mas de representar também os interesses do setor, coletivamente), serviços (concessão de benefícios seletivos) e controle (conquista de status e demarcação de mercado).

A segunda dimensão do conceito de associação de negócios é a construção social e regulação do mercado, *sendo coordenação de mercado a outra categoria de análise em paralelo à categoria de governança associativa*. Com base em estudos da Sociologia Econômica, principalmente os de Fligstein (2001, 1999, 1996), Boyer (1997, 1999), Beckert (2007), Aspers (2009, 2007, 2005), Möllering (2009, 2007), Baker et al. (1998), Swedberg (1994), Burns (1994), Samuels (2004), Kollock, Braziel (2006), além de Santos e Eisenhardt (2005), acerca de mercados, buscamos determinar qual o estágio em que se encontra o mercado gaúcho de agências digitais no que se refere à sua estabilização, para usar a terminologia de Fligstein. Logo, as variáveis componentes dessa categoria são expressas também como estrutura de governança, regras de troca, auto-controle imposto pelos agentes e controle externo aos agentes. Os indicadores, assim, seriam: domínios estabelecidos; parcerias/alianças; concorrência perfeita; coordenação; imposição de padrões; respeito a mecanismos legais ou informais; ameaças (de outros mercados). Novamente, para sintetizar os componentes de uma categoria de análise, neste caso, a de situação de mercado, utilizamos os componentes: orientação de mercado (identificação de áreas de atuação), contração (estabelecimento de quem são as empresas concorrentes e os perfis de clientes) e coesão (a estabilização do mercado propriamente dita, com a definição dos contornos sociais do mercado de agências digitais no RS, ou seja, a consolidação de sua identificação material e simbólica – vulgarmente *este mercado é isto e não é isto*).

Desta forma, a estrutura social do mercado gaúcho de agências digitais envolveria hipoteticamente duas dimensões, conforme a Sociologia Econômica dos Mercados desenvolvida em particular por Fligstein (2008, 2001, 1999, 1996; vide também Aldrich, Fiol, 1994): uma dimensão “política”, em que empresários do segmento, via associação de negócios, buscam estabilizar relações com seus parceiros, fornecedores e clientes, na tentativa de diminuir efeitos negativos (riscos) de mercado, como oscilação de preços e ausência de padrões técnicos quanto a determinados procedimentos/serviços/produtos; uma dimensão cultural-cognitiva, isto é, o entendimento comum do que se realiza no mercado em questão: forma de organização de como as empresas se organizam, formas legítimas de concorrência e cooperação e compreensão das relações concretas entre os diferentes atores nesse mercado a partir da

ação coletiva da associação de negócios sob exame. Desse cenário, resultaria o cumprimento das quatro regras básicas (**vide figuras 1 e 2, com os quadros de categorias e variáveis, ao final de Anexos**), já detalhadas por nós, para a estabilização, para o ordenamento de um mercado, resolvendo-se os problemas de mercado, notadamente apontados por Beckert (2007) e Möllering (2009, 2007), como cooperação, competição e avaliação de valor: direitos de propriedade (a quem pertence os rendimentos, os benefícios do que é transacionado), concepções de controle (exercício de normas, sanções, valores e padrões), estruturas de governança (existência de leis e de regras informais) e regras de troca (acordos, parcerias e status reconhecido entre produtor e cliente).

Sabe-se que a inserção do exame de um grupo social sempre se realiza em uma rede interinstitucional (Van Stelle, 2002). O grupo associativo em questão é o objeto de pesquisa, mas na realidade não é a única referência. Outras organizações certamente procuram apresentar-se como representativas do mercado de serviços de Internet e a associação analisada *é um* desses grupos sociais. Ressalvamos assim que nossa perspectiva vai ao encontro da sugerida por Karen Bender e Randall Westgren (2001): *mercados são socialmente construídos por compradores e vendedores e estão imersos numa ampla esfera social e política*. Ou nos termos de Burns (1994), *mercados são ordens negociadas*.

A seguir, apresentam-se os postulados e hipóteses que orientam o estudo. Na seção seguinte detalham-se os procedimentos metodológicos do estudo.

Em nossa perspectiva, uma associação de negócios exerce as ações principais no ordenamento social de um mercado de serviços, sendo um mecanismo de governança por meio do qual se busca a solução de problemas de avaliação de valor, de competição e de cooperação. No caso estudado, o mercado de serviços de agências digitais tem seus contornos sociais e econômicos reivindicados, demarcados e potencialmente controlados por um grupo associativo empresarial de referência.

A associação empresarial sob exame é regida por lógica de afiliação (*membership*), que se evidencia por meio do interesse do associado *orientado para* o grupo associativo como organização normativa. Esta lógica pode ser solapada pela falta de engajamento/participação do associado nas ações do grupo associativo devido a dois fatores: desinteresse pessoal e/ou desinteresse provocado pela própria configuração do mercado, que não necessitaria da associação. Assim, a associação como *estrutura de governança organizacional*, que deve zelar pelos seus objetivos e agir conforme a lei,

pressupõe consentimento do associado em detrimento de seu auto-interesse (*controle auto-imposto pelos agentes na transação*).

A associação empresarial pesquisada é regida por lógica de representação, expressa na capacidade de ação coletiva do grupo associativo para identificar, delimitar e impor seu controle, via normas, valores, sanções e padrões, a uma esfera de mercado. Tal lógica pode ser ameaçada pelo não estabelecimento de parcerias e/ou acordos com outros arranjos institucionais (outras associações comerciais, empresas não integrantes, Estado). Assim, a associação como organização de *intercâmbio sem perda da concepção de produto ou serviço*, isto é, o grupo de interesse que é visto como referência pelo conjunto de empresas que representa, pressupõe um *controle imposto externamente aos agentes na transação*.

O mercado sob exame é um arranjo institucional regido por leis (ainda que relativas a outras esferas) e por práticas informais que sustentam a livre entrada e saída de empresas e o intercâmbio bilateral nessa esfera mercantil. Assim, o mercado como *estrutura de governança organizacional* pressupõe formas de *controle auto-imposto pelos agentes na transação*, isto é, os cumprimentos de acordo hierárquico ou de *status* dentro e entre as empresas se sustentam no constrangimento de controle e nas regulações para se manter um mercado público. Um possível obstáculo ao mercado como estrutura de governança apoiada no auto-controle dos interesses está na formação de conluíus ou cartéis para sabotar a concorrência, o que implica competição imperfeita, assimétrica. Outra ameaça está em uma guerra de preços ou de padrões técnicos.

O mercado sob estudo é um arranjo institucional que assegura um *intercâmbio sem perda da concepção do produto ou serviço*, ou seja, toda transação no mercado é ancorada no apelo formal do que é adquirido na forma de produto ou serviço e não implica ameaça à concepção desse produto ou serviço, que permanece sob controle das empresas em questão. Assim, o mercado como mecanismo de intercâmbio pressupõe um *controle imposto externamente aos agentes numa transação*, isto é, normas de propriedade privada e legitimidade de transações de mercado se apóiam em mecanismos legais como contratos e seguro. Um possível obstáculo ao mercado como arranjo institucional que permite o intercâmbio com respeito a regras impostas externamente (um mercado em fase de coesão, portanto) seria a ausência efetiva de regulação externa, gerada, por exemplo, devido à debilidade do Estado ou de organizações de interesse do setor (associação de negócios).

Na busca de respostas ao problema de pesquisa, formularam-se as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipótese 1) Uma associação de negócios (*business association*) tende a facilitar e coordenar os vínculos de **cooperação** em um mercado híbrido como é o setor de serviços de agências digitais possibilitando o ordenamento social desse mercado (controle da **competição** e fixação de padrões de regras de avaliação e colaboração/cooperação) quando consegue manter uma coalizão de empresas em torno de uma **identidade** coletiva para o mercado baseada na *expertise* técnica e no binômio qualidade de serviço/preço conforme os custos de transação da encomenda.

1a): A associação de negócios contribui na criação de uma identidade de grupo associativo (lógica de afiliação), possibilitando a adesão (interesse) do associado, quando consegue oferecer benefícios ao seu associado como informação, treinamento, padrões de avaliação e efetiva *mediação interna* dos interesses dos membros.

1b) A associação de negócios assume um papel de intermediação em relação a outros arranjos institucionais, identificando e demarcando o novo mercado, quando exerce **governança associativa** para estabelecer constrangimentos (sanções do tipo quem pode negociar com quem) e alianças (parcerias com outros segmentos, desde a realização de eventos até o atendimento compartilhado de encomendas – uma agência de Publicidade e Propaganda atende a mídia impressa enquanto uma agência digital desenvolve campanha na *Web*).

1c) A associação de negócios falha ao fragmentar-se internamente em seus interesses e logo sem criar uma identidade de grupo associativo o que compromete sua influência sobre o mercado digital (estabilização do mercado).

Hipótese 2) A **coordenação de mercado** em uma esfera mercantil híbrida como é o setor de agências digitais por uma associação de negócios do setor tende a levar à estabilização (se concluídos os estágios de orientação, contração ou coesão de mercado) de suas esferas de cooperação, competição e avaliação de valor, quando o grupo associativo torna-se referência na resolução de conflitos e no estabelecimento de normas e padrões de troca (esclarecimento de jargões, parâmetro de procedimentos e consulta sobre contratos e preços).

2a) Um mercado híbrido como o de agências digitais é ordenado por uma associação de negócios do setor quando o grupo associativo estabelece **estruturas de governança** (práticas informais instituídas sem desacordo com leis) e **concepções de controle** (normas, sanções, valores éticos e padrões técnicos)

2b) Um mercado híbrido de agências digitais é ordenado por uma associação de negócios em decorrência de negociações junto a outras esferas de **regras de troca** (reguladas pelo Estado) e **direitos de propriedade** (em relação a outros mercados)

2c) Um mercado híbrido de agências digitais não é plenamente estruturado em decorrência de fragmentação representativa e concorrência de outras esferas mercantis muito próximas

Se estas hipóteses forem verificadas, comprovar-se-á a contribuição de uma associação de negócios para ordenar o mercado gaúcho de agências digitais, estabelecendo ganhos cooperativos entre empresas afiliadas nesse mercado e, por consequência, a solução não apenas de problemas de competição em torno de preços, mas também a criação de identidade do setor, partilha de informações entre o mercado e as empresas, relações de confiança inter-empresas e entre estas e clientes, definição adequada de portfólio (padronização de serviços) e de regras de relacionamento entre empresas e com outros arranjos institucionais (outros mercados, outras associações, Estado, universo de trabalhadores). A meta, portanto, é compreender de que maneira uma associação de negócios adquire suficiente governança associativa (afiliação e cooperação) para coordenar o ordenamento do mercado digital gaúcho (legitimidade de representação e estabilização da competição), considerando-se a especificidade da situação em estudo e as contribuições que o exame das particularidades do objeto de pesquisa pode trazer para a teoria sociológica.

## **Metodologia**

No âmbito de uma abordagem qualitativa, buscou-se representações de atores sociais sobre uma realidade sócio-econômica objetivada na forma de organizações, regras, normas e mecanismos de controle. Nesta perspectiva, a realidade de determinado segmento social é apreendida como construção histórica e cotidiana de atores individuais e coletivos (vide Corcuff, 2001).

Para desenvolver esta tarefa, iniciou-se o estudo com pesquisa de campo exploratória, amparado em um tópico-guia de temas e posterior construção de roteiro de entrevista. Serão examinados documentos e dados diversos como balanços de firmas, comunicações internas, matérias e artigos de jornais, revistas, *sites*, *blogs*, entre outras publicações de caráter empresarial-profissional ligadas ao mercado de serviços de Internet e mídias digitais. Na seqüência, será detalhado o processo de recolhimento de informações a respeito da Associação Gaúcha de Agências Digitais (Agadi) e do mercado digital gaúcho e os procedimentos de transformação dos dados recolhidos, adequando-os à análise e à interpretação.

### ***O estudo-piloto***

O primeiro contato formal com a Agadi foi, em novembro de 2006, através de correio eletrônico. Devido a sucessivas alterações de agenda na organização, a primeira entrevista foi realizada em 9 de fevereiro de 2007 com dirigente da Agadi, na sede da associação em Porto Alegre. Ao final do depoimento, com duração de cerca de 50 minutos, pedimos a indicação ao entrevistado de mais um integrante da direção da entidade para ser entrevistado. Esse procedimento foi repetido posteriormente com o segundo entrevistado.

A segunda entrevista, de aproximadamente 45 minutos, foi realizada com outro diretor da Agadi em 10 de abril de 2007, na matriz de sua empresa, em Porto Alegre. A terceira e última entrevista do estudo exploratório, com duração de cerca de 45 minutos, ocorreu com diretor da Agadi, em 3 de maio, na sede de sua empresa, na Região Metropolitana de Porto Alegre.

Os três entrevistados foram considerados representativos dos interesses da associação empresarial, em decorrência de serem associados fundadores da associação; possuírem experiência profissional e empresarial significativa no segmento (sócios-proprietários de empresas com atuação de cinco anos ou mais num mercado ainda turbulento; todos com formação de ensino superior; dois administradores de empresas com filiais fora do Rio Grande do Sul e um terceiro, juntamente com seus sócios, concretizou a fusão de seu empreendimento inicial com outras empresas).

A partir dos depoimentos referidos, procuramos confrontá-los com nossa revisão bibliográfica e conhecimento sobre o setor, seja através da experiência profissional no segmento afim de Jornalismo, seja na experiência em pesquisa anterior, que resultou em

dissertação de Mestrado. O objetivo foi ampliar e atualizar o entendimento de dinâmicas do mercado de serviços de agências digitais no Rio Grande do Sul e a relação desse mercado com outras esferas de negócios.

Para orientar a realização das entrevistas do estudo exploratório foi fundamental a utilização de tópico-guia. O instrumento, sustentado por revisão bibliográfica e metodológica (Gaskell, 2002), buscou apreender temáticas importantes no cenário atual do mercado de serviços de agências digitais no Rio Grande do Sul. O tópico-guia tem como definição:

Em sua essência, ele é planejado para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa. Ele se fundamentará na combinação de uma leitura crítica da literatura apropriada, um reconhecimento do campo (...) discussões com colegas experientes, e algum pensamento criativo. Como ideal, o tópico-guia deveria caber em uma página (...) um conjunto de títulos de parágrafos. Ele funciona como um lembrete para o entrevistador (GASKELL, 2002, p.66-67).

Usado intensamente em entrevistas semi-diretivas, de caráter qualitativo, o tópico-guia serviu-nos para fazer com que os entrevistados discorressem, de maneira mais livre, sobre assuntos como criação e objetivos de uma associação empresarial, a relação de um grupo associativo com outras organizações, suas parcerias e seus conflitos, as estratégias de atribuição de sentido a uma esfera mercantil ainda não consolidada, a construção social e regulação de um mercado, as projeções e as possibilidades de expansão de um mercado e as noções de risco e de cultura de empreendedorismo presente nesse dado mercado.

As informações coletadas buscaram detectar as práticas e representações de integrantes da associação empresarial sob estudo em relação às lógicas que regem sua organização, ou seja, o interesse e o engajamento na ação coletiva da associação que os associados mantêm ou não no âmbito do grupo associativo, tomando como base os objetivos, os valores, as normas e as sanções *orientadas para a* associação. A coleta de informações buscou também assegurar a avaliação das lógicas estabelecidas pela associação referentes à atuação que exerce no mercado digital, em suma as ações e discursos *orientados pela* associação.

Para o fornecimento das informações, além de documentos, já citados, produzidos pela própria associação (missão, valores, regimento, publicações e artigos e matérias disponíveis em meio impresso e, principalmente, na página da organização na *Web*) e por outras organizações do mercado digital (outras associações e veículos de comunicação, segmentados ou não), há os depoimentos de atores envolvidos diretamente com o mercado digital gaúcho. Em relação à análise de materiais documentais de diferentes conteúdos (opinativo, técnico, normativo), buscou-se obter uma interpretação ampla da realidade sob exame, confrontando-os com outros materiais produzidos pelos associados como conteúdos de diários virtuais (*blogs*), artigos de jornais e revistas e no próprio *site* da organização associativa. No caso específico de documentação digital, teve-se cuidado redobrado, atentando-se para a validade e confiabilidade do conteúdo (May, 2004), havendo posterior verificação do mesmo, quando necessário, por meio de acesso pessoal ou telefônico junto aos indicados como autores das informações.

Quanto aos depoimentos, trata-se de um *corpus* constituído de 37 entrevistas, incluídas as três realizadas no estudo exploratório (vide relação detalhada em Anexos). Desse total, 27 entrevistas foram presenciais, feitas por meio de notas tomadas, oito depoimentos por *e-mail* e duas entrevistas por telefone. No caso das entrevistas presenciais e por telefone, o tempo mínimo médio de duração da entrevista foi de 40 minutos e o máximo de aproximadamente 2h. Nas entrevistas por correio eletrônico, houve pelo menos uma retomada de contato, novamente por e-mail ou telefone, com a finalidade de esclarecer e/ou ampliar questões. As entrevistas por meio eletrônico e por telefone apenas foram realizadas quando não-concretizada entrevista presencial, em decorrência da pouca disponibilidade de tempo dos entrevistados, devido a diversos motivos como viagens de trabalho ou agendamento de reuniões. Outra justificativa para o emprego destes meios está na defesa que autores como Christine Hine fazem de uma chamada etnografia virtual, por meio da qual são aplicadas formas de investigação empírica por via digital, aproximando, desta forma, a atividade de pesquisa aos contextos em que a interação por meios eletrônicos faz parte do dia-a-dia de determinados grupos sociais. Sustenta a antropóloga britânica:

New technologies of interaction make it possible both for informants to be absent and to render them present within the ethnography. In the same way, the ethnographer is both absent

from and present with informants. The technology enables these relations to be fleeting or sustained and to be carried out across temporal and spatial divides. All forms of interaction are ethnographically valid, not just the face-to-face. The shaping of the ethnographic object as it is made possible by the available technologies is the ethnography. This is ethnography in, of and through the virtual. (HINE, 2000, p.65).

A taxa de retorno pode ser considerada baixa, já que foram contatados 68 representantes de empresas e/ou organizações representativas. Entretanto, o total obtido de 37 entrevistas aproxima-se do número estabelecido no projeto de pesquisa (40), o que é considerável satisfatório. A formação do *corpus* é necessariamente arbitrária, visto que “a análise compreensiva tem prioridade sobre o exame minucioso da seleção” (Bauer, Aarts, 2002, p.45).

Diante do número de empresas estimado pela Agadi, de 80 empresas existentes no mercado gaúcho de agências digitais, percebemos que para ter uma margem de erro de apenas 4% seria preciso entrevistarmos representantes de 70 agências (vide Barbeta, 1999), o que além de inviável, em decorrência de limitações de recursos e de tempo, implicaria prováveis distorções no exame qualitativo do cenário sob estudo. Não se levaria em conta, por exemplo, a interação desse mercado com outras esferas técnicas e mercantis como a Publicidade e Propaganda, a Tecnologia da Informação e o *Design*. Não seriam ainda considerados a mídia especializada no setor e o segmento de ensino na área, prejudicando assim o conhecimento da *variedade de discursos* (vide White et al., 2007; White 2000; Spillman, 2008; Gill, 2007) existentes em relação ao mercado de agências digitais no Rio Grande do Sul. De caráter qualitativo, o estudo buscou, portanto, confrontar a ótica de associados à Agadi com a de outros integrantes ou parceiros no mercado digital gaúcho, caso de organizações *representativas* de outros setores, como Publicidade e Propaganda, Marketing, Tecnologia da Informação e Design, empresas não-associadas à Agadi, colaboradores, mídia especializada na cobertura jornalística do segmento e centros de formação universitária ou técnica.

Nosso objetivo foi o de fazer com que as entrevistas assegurassem uma melhor interpretação do cenário digital gaúcho, pois buscamos com os depoimentos esclarecer pontos obscuros ou não abordados por *representantes do setor* em artigos ou outro tipo de publicação segmentada como os diários virtuais (*blogs*) ou redes sociais de discussão

sobre o segmento, caso da rede Agadi. Conforme George Gaskell (p.72-73), “é através do acúmulo de informações conseguidas a partir de um conjunto de entrevistas que podemos chegar a compreender os mundos da vida dentro de um grupo de entrevistados”.

Para a coleta dos depoimentos, a técnica mais adequada foi a entrevista semidiretiva (vide Ghiglione, Matalon, 1997, p.88-89), também utilizada no campo exploratório (vide o guia de entrevista em Anexos). A intenção era fazer com que os entrevistados discorressem sobre os temas propostos de uma maneira mais franca e detalhada, em particular sobre o papel de uma associação empresarial na identificação, delimitação e controle do mercado de agências digitais (Internet comercial e mídias digitais).

### *Análise e interpretação dos dados*

Nesta etapa do trabalho, a meta foi a de responder à pergunta formulada para a resolução do problema de pesquisa: qual o papel de coordenação interna (governança associativa) e quais os obstáculos encontrados por uma associação de negócios para desempenhar o ordenamento de uma esfera mercantil de serviços na área digital (coordenação de mercado)? Para tanto, após o trabalho de coleta das informações, realizou-se o exame qualitativo do mesmo através de análise de conteúdo temático (vide Léger; Florand, 1985; Bardin, 1995). Ainda que tenhamos definido, com base na revisão bibliográfica e no estudo exploratório, categorias de análise, a realização de entrevistas semidiretivas implica necessariamente abertura a possíveis ‘desvios’ temáticos, questões não sugeridas parcial ou totalmente em razão do aspecto muito dinâmico do mercado digital, com o aparecimento de inovações tecnológicas e mudança na forma de uma determinada prestação de serviço, e por sua existência recente. Desta forma,

Sempre que o investigador não se sente apto para antecipar todas as categorias ou formas de expressão que podem assumir as representações ou práticas dos sujeitos questionados, recorrerá a perguntas abertas sendo as respostas depois sujeitas à análise de conteúdo (VALA, 1986, p. 107).

Para a análise das informações que retratam a associação de negócios investigada e o papel desta na orientação (identificação), contração (demarcação) e coesão (controle) de mercado, adotou-se o *software* para análise qualitativa de dados NVivo. Assim, o objetivo da utilização da análise de conteúdo, através do computador, foi a montagem de indicadores (palavras-índices), essenciais para a relação da teoria e do problema de pesquisa com a interpretação dos dados coletados no estudo-piloto e no trabalho de campo propriamente dito. É evidente que em razão do grande volume projetado de textos (como a transcrição de 29 entrevistas, entre presenciais e por telefone, mais a conferência de outras oito por *e-mail*, além de cópias de documentos diversos como 46 artigos (de 13 autores) disponibilizados no site da Agadi, entre agosto de 2005 e novembro de 2009, 42 discussões e mensagens na rede Agadi, durante o curto período de sua existência, inseridas entre 2 de novembro de 2008 e 30 de março de 2009, com essa rede sendo posteriormente incorporada à rede nacional da Abradi, e finalmente anotações do contexto de pesquisa), há todo um esforço de definição de índices textuais previamente ao uso de softwares como o NVivo. Em outras palavras, o computador não assumiu aqui o papel do codificador humano (vide Bauer, 2002; Kelle; 2002). Udo Kelle torna claro este ponto quando considera que:

[...] pacotes de software são instrumentos para mecanizar tarefas de organização e arquivamento de textos, e se constituem em um software para “tratamento e arquivamento de dados”, mas não são instrumentos para “análise de dados”. Desse modo, a expressão “análise de dados qualitativos com auxílio de computador” refere-se à análise interpretativa de dados textuais onde o software é usado para a organização e tratamento dos dados (KELLE, 2002, p.397).

O Nvivo é um programa de gerenciamento e inferência de informação baseado no princípio de codificação de textos (Carvalho, 2004). O programa possibilita a experimentação de eixos temáticos abrangentes e o estabelecimento de categorias provisórias se necessário, embora não recomendável. Com a utilização do Nvivo, acreditamos que foi possível responder ao problema de pesquisa a partir do relacionamento das categorias com a codificação dos depoimentos e documentos diversos recolhidos.

Assim, buscamos, através do programa, confrontar as categorias de análise com indicadores elaborados a partir da literatura e também das primeiras leituras (ao menos quatro leituras) do conjunto das entrevistas e do restante do material, que impresso totalizou aproximadamente 300 páginas. Neste trabalho, por exemplo, as falas do entrevistados foram importadas para o programa NVivo como documento. O procedimento foi realizado, repetidas vezes, a partir da seleção de uma pergunta do roteiro de questões: “Qual a representatividade da associação em relação ao mercado digital, a instituição pode balizá-lo?”. Em seqüência, o discurso foi indexado a um nó criado com a indagação “Há ameaças ao mercado digital, está em vias de estabilização?”. Tais nós, que armazenam a codificação, em nosso entendimento abrangem, no caso das falas dos entrevistados, a totalidade de seus discursos, suas manifestações e tiveram como finalidade estabelecer (ou negar) *relações de proximidade* entre categorias e valores, testando assim nossas hipóteses. Com o programa foi possível criar ainda atributos sobre o motivo da adesão dos associados à Agadi.

Quanto à estruturação da tese, esta se desenvolve em quatro capítulos, seguidos de considerações finais, referências bibliográficas e seção de materiais anexos. No capítulo 1, será detalhado o mercado gaúcho de Internet corporativa e a inserção institucional de uma associação de negócios nessa esfera mercantil. No capítulo 2, será analisada a estruturação interna de uma associação de negócios, com o exame de suas características, simultâneas, de clube social, empresa, movimento associativo e de governança política. No capítulo 3, será avaliada a ação associativa em relação a um mercado de serviços de Internet, com a análise da gama de instituições envolvidas nesse processo, além da referida associação de negócios, ou seja, a clientela, os espaços de formação profissional e a esfera do Estado, além da análise da influência nacional exercida pela Abradi. No capítulo 4, buscar-se-á a compreensão do momento atual do mercado de Internet corporativa no Rio Grande do Sul, com o exame dos processos para resolução dos problemas encontrados em uma esfera mercantil: competição, cooperação e avaliação de valor. Nesse capítulo, procurar-se-á demonstrar qual a relevância da ação associativa empresarial (empreendedorismo institucional coletivo) do setor em relação aos problemas de mercado apontados.

## Capítulo 1 – Associação de negócios e a criação de um mercado híbrido de serviços

Neste primeiro capítulo, apresenta-se o mercado gaúcho de Internet corporativa, com a contextualização do segmento em relação à trajetória comercial da referida tecnologia no Brasil e no mundo. No Capítulo 1 do trabalho, também detalha-se a inserção institucional de uma associação de negócios (Agadi) na esfera mercantil citada. Nesta parte, apresenta-se ainda o cenário atual no Rio Grande do Sul dos mercados de Publicidade e Propaganda e de Tecnologia da Informação, ora concorrentes, ora parceiros do mercado de agências digitais. Esses mercados possuem estreitas vinculações com a esfera comercial de Internet, o que configura o mercado de agências digitais como um mercado híbrido, isto é, reunindo características de distintas *expertises*, competências profissionais. As relações entre as empresas dos referidos mercados são marcadas pela ambivalência entre competição e cooperação.

### **O mercado gaúcho de Internet corporativa:** *contexto de um setor de serviços*

O mercado digital gaúcho tem sua origem comercial em outubro de 1995 (vide Nunes, 2008), no mesmo ano em que a Internet se tornou mundialmente um meio tecnológico dirigido a todos os públicos. Além da expansão comercial da rede (cujo domínio '.com' existia desde 1985 ou 1986, há divergência nas fontes em relação ao ano), em 1995, registrou-se uma importante inovação na tecnologia da Internet. Naquele ano, “a (empresa norte-americana) Sun Microsystems iniciou uma nova linguagem de programação, Java, que em teoria tornava possível que se usasse uma página da rede para qualquer objetivo” (Briggs, Burke, 2004, p.314). Conforme Vieira (2003, p.235-237), o segmento comercial de Internet no país é marcado, até 1996, por iniciativas pioneiras e com ainda desconhecimento do meio pelo público. Entre 1997 e 1999, há a explosão comercial da Internet brasileira, com ampla divulgação do fenômeno em jornais e revistas. De 2000 a 2002, a chamada crise mundial das companhias *pontocom* (vide Savignac, Wasser, 2003; Lovink, 2003; Kenney, 2003; Christensen, 2003; Porter, 2009) atinge duramente o segmento de empresas de Internet em todo o mundo, havendo o estouro da Bolha da Internet (*Internet Bubble*). Embora, à época, muitas análises sobre a exploração comercial da Internet fossem sombrias (vide Mandel, 2001), Manuel Castells (2003, p.92) considera esse período como apenas a superação de um ciclo comercial da rede mundial de computadores (vide também Póvoa, 2005, 2003, 2001;

Burnett, Marshall, 2003). À maneira de comparação, Fiss e Kennedy (2007, p.12 e 43) observam que os investimentos publicitários nos anos de formação da Internet nos Estados Unidos (1995-2007) foram muito mais rápidos do que o crescimento da publicidade em televisão em seu período inicial naquele país (1949-1961).

No caso do mercado gaúcho, empresários decidiram criar, durante a fase de reestruturação comercial da Internet, uma associação de negócios que os representasse, mantendo distância relativa de organizações já existentes e fortemente vinculadas aos segmentos de Publicidade e Propaganda (PP) e Tecnologia da Informação (TI). Com base na experiência de empresas norte-americanas, empresários do setor no RS optaram pela adoção, ao menos no discurso dirigido à mídia especializada e ao público externo ao segmento, de um modelo de negócios conhecido como *full service*, em que as empresas orientadas para projetos de Internet desenvolvem diversas etapas de serviços como desenvolvimento de páginas na *Web*, consultoria, marketing digital, etc. Surgia assim não somente a estrutura, mas também a designação dessas empresas como agências digitais, isto é, situadas na interseção entre as áreas de TI e PP, além de outros segmentos ditos no jargão de mercado como “de criação”, no caso Design e Marketing. Este modelo, entretanto, é relativamente idealizado e, como veremos, embora existam determinados padrões referentes, por exemplo, à remuneração pelos serviços prestados, o foco comercial das empresas em questão tende a ser multifacetado: enquanto algumas buscam desenvolver a maior gama possível das etapas de um projeto digital, como prospecção, atendimento, concepção, desenvolvimento e finalização de uma campanha na *Web* a ser veiculada em portais ou a feitura de um novo *site*, outras empresas do setor voltam-se à produção de apenas uma ou duas dessas etapas, com o restante do trabalho sendo realizado por parceiros (outras empresas e/ou profissionais autônomos).

### **Fases da Internet comercial no Brasil**

1995-1999 - Anos de estruturação da Internet comercial no Brasil
2000-2001 - Crise das empresas <i>pontocom</i> , período marcado pelo estouro da Bolha da Internet ( <i>Internet Bubble</i> ) em todo o mundo
2002-2003 - Fase de reestruturação da Internet comercial, expansão do setor bancário brasileiro na <i>Web</i>
2004-2009 - Primeiros anos do movimento de agências digitais; a primeira associação regional, Agadi, é criada no Rio Grande do Sul, em 2004; a associação nacional, Abradi, é fundada em 2009

No segundo semestre de 2009, o mercado de Internet gaúcho em sentido amplo (agências digitais, provedores, portais, agências de publicidade *online*, entre outros) dividia-se entre empresas de todos os portes: grandes (filial do megaportal Terra, ClicRBS), médias (agências digitais com filiais em outros estados) e pequenas e microempresas (dezenas, localizadas em Porto Alegre e Região Metropolitana da Capital, além de cidades que são pólos regionais como Novo Hamburgo, São Leopoldo, Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas e Santa Maria). Neste estudo, não consideramos a análise em portais e provedores, mas apenas em agências digitais, que se enquadram em uma das categorias encontradas na literatura, a de *ad servers*, isto é, a de empresas prestadoras de serviços em Publicidade *online* (Fiss, Kennedy, 2007), sendo a maior parte dessas agências (64,4%) constituídas de micro e pequeno porte no Brasil, segundo levantamento da Associação Brasileira das Agências Digitais (Abradi) divulgado em setembro de 2009. Conforme a legislação federal vigente, no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, deve auferir, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil. No caso das empresas de pequeno porte, a empresa deve obter, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões. As empresas de médio porte devem auferir de R\$ 2,4 milhões até R\$ 12 milhões e as de grande porte, acima de R\$ 12 milhões. O faturamento somente das empresas tidas como agências digitais no Rio Grande do Sul girava em torno de R\$ 130 milhões, em um total de 80 agências (Fonte: estimativa Agadi, abril de 2009).

Em relação a esses números, observa-se que o número de agências digitais no Rio Grande do Sul deve ser maior que a projeção da Agadi, já que não se trata de um dado consolidado, mas uma aproximação, feita com base em estimativa de ex-presidente da organização. Em setembro de 2009, a Abradi divulgou balanço sobre o perfil das empresas válido para todo o país, porém com detalhamento por região e não por Estados (vide Lima, 2009). Assim, conforme esse censo, a região Sul do Brasil possui 357 empresas, o equivalente a 15,7% do total nacional. O número, portanto, leva-nos a considerar que o total de agências digitais em território gaúcho seja maior, já que o mercado de Santa Catarina é sabidamente menor (a associação local, Acadi, possui 15 empresas associadas), sendo que o mercado gaúcho encontra-se historicamente, no que se refere a ações coletivas empresariais, à frente dos mercados catarinense e paranaense, situando-se entre os outros três maiores mercados, de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais (vide também Sebrae-SP, 2009). Mesmo com tal

imprecisão sobre o número de empresas no Estado, objeto de críticas por parte da imprensa especializada no segmento no Rio Grande do Sul – “80 empresas? Acredito que o número seja bem maior. É complicado ter uma entidade e não saber o dimensionamento do setor” (Entrevista 24, profissional de ME)” –, o censo da Abradi recebeu destaque em diversos *sites* da imprensa nacional especializada na cobertura de tecnologia e comunicação.

Os dados do levantamento da Abradi vão ao encontro de nossa pesquisa em vários aspectos, entre os quais faturamento e número de funcionários (os demais temas do censo serão abordados no capítulo 3). Segundo a Abradi, 64,4% das 2.275 agências digitais existentes no Brasil tem faturamento anual até R\$ 1,2 milhão (pequeno porte), ao passo que somente 10% faturam ao ano acima de R\$ 5 milhões (médio e grande porte). Quanto ao número de funcionários, 66,3% das empresas desse mercado no país mantém menos de 20 empregados.

Em nossa pesquisa de campo, o cenário recorrente foi o de pequenas salas comerciais, com pouca ou nenhuma divisão de setores, com exceção de cinco empresas (quatro digitais e uma grande agência de Publicidade e Propaganda). A média de funcionários nas agências digitais pesquisadas (21 associadas à Agadi e duas não associadas) não foi dos nossos objetos principais de indagação, entretanto, com base em informações prestadas pelas agências que disponibilizaram esse dado e registros jornalísticos sobre o mercado, acreditamos que em torno de 70% das empresas consultadas estão na faixa de faturamento até R\$ 1,2 milhão ao ano (pequeno porte), divididas em três grupos de empresas no que tange a funcionários: o mais restrito, com três empresas registrando entre 65 e 160 empregados, um segundo, também restrito, com empresas entre 20 e 40 funcionários, e a base maior, com empresas, com menos de 20 empregados.

Os empregados das agências digitais se dividem, de acordo com nossa classificação (Fontella, 2002), em três pólos de atividade: o de produção (perfil de profissionais como *webdesigner*, jornalista *online* ou redator, diretor de conteúdo ou criação e arquiteto da informação); dos negócios e da administração (situação do gerente de *e-commerce*, diretor de marketing e do consultor) e o pólo técnico (caso do programador e do *webmaster*).

Os pólos de atividade profissional na Internet comercial podem ser subdivididos em seis domínios que englobam lógicas típicas do trabalho nesse meio: presença lado a lado de velhos e novos ofícios, hibridização ou hibridismo de competências

profissionais, configurando um caráter híbrido a esse mercado, surgimento de novos perfis ocupacionais e de identificação profissional. Tais domínios são o editorial ou de conteúdo (arquiteto da informação, jornalista *online*, publicitário *online*); a gestão do som e da imagem (arquiteto da informação), a economia em rede (consultores em geral), a engenharia documental (*webdesigner*, arquiteto da informação, *webmaster*, desenvolvedor), o Direito (apoio jurídico) e o gerenciamento (diretor de criação ou conteúdo, diretor executivo – CEO). Essas divisões foram estabelecidas de acordo com nossa pesquisa anterior, realizada no começo dos anos 2000, sobre ocupações/profissões surgidas com o advento da Internet comercial e com base na literatura (Fontella, 2002, p.112; vide também Pichault et al., 2002, especialmente em relação ao hibridismo de competências; posteriormente Vendramin, 2004; Gill, 2007; Pratt, 2006). Mesmo decorridos sete, oito anos de nossa primeira pesquisa no mercado de Internet comercial, há o caso ainda de empresas, em 2009, que criam suas próprias designações de ocupação e função, o que veremos mais detidamente no capítulo 3, no tópico relativo à formação profissional.

As formas de contratação na Internet comercial, segundo a literatura e nosso trabalho de campo, são as mais variadas. O cenário descrito por Potengy (2006), referente à pesquisa realizada entre o final dos anos 1990 e começo dos anos 2000, assemelha-se em muito com o quadro que encontramos, no Rio Grande do Sul entre 2007 e 2009:

Trabalha-se em equipe, por projeto, nas mais variadas relações de trabalho – assalariamento com todas as garantias, estágios não remunerados e remunerados, por tarefa, trabalho independente (conta-própria), que, eventualmente, também contrata trabalho de outras pessoas, através de terceirizações e quarterizações, empresas dentro de empresas, etc (...) Na onda do empreendedorismo, as empresas de micro, pequeno e médio porte podem se constituir a partir da externalização dos serviços de outras, formando cadeias de empresas ligadas umas às outras. Uma forma comum, e já conhecida, de contratação é aquela em que o profissional funda sua própria empresa, juridicamente legalizada, para poder realizar um contrato com uma firma contratadora de mão-de-obra. Esta última «prestadora de serviços» é quem oferece a mão-de-obra para uma outra empresa onde o trabalho será, finalmente, realizado. O trabalhador

“independente”, oculto sob a forma de uma empresa legalizada, receberá sua remuneração sob a forma de um contrato entre empresas, e poderá realizar várias tarefas específicas para várias firmas ou uma tarefa específica em uma «equipe» (POTENGY, 2006, p.35).

Observamos que, em relação ao cenário atual de trabalho no mercado de Internet e mídias digitais no Rio Grande do Sul, diversas empresas, a maior parte vinculada à Agadi, promovem anúncios de contratação de profissionais na própria Internet, através de portais especializados em Tecnologia da Informação, Internet e Publicidade *online*, como, por exemplo, o Baguete. Nestes espaços, além da descrição do cargo ofertado, com a apresentação concisa de pré-requisitos para ocupar a função, como domínio de uma determinada linguagem de programação (PHP, Java, *Flash*), disposição de trabalhar em equipe e tempo de experiência, há referência ao tipo de contrato de trabalho: vínculo com base na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

O tema da informalidade, entretanto, é o que predomina em várias matérias, comentários e análises em *blog* disponíveis no referido portal. Tal informalidade, que existiria em diferentes áreas tecnológicas, é evidenciada em textos acerca da figura do PJ, isto é, o profissional que detém uma personalidade jurídica, trabalha como terceirizado ou quarteirizado para determinada empresa, mas que, na prática, é um funcionário dessa empresa, com jornadas de trabalho de oito, dez, 12 horas: “Se tu tem um funcionário no famoso regime PJ que vem todo dia na tua empresa das 9h às 18h de segunda a sexta, tem relações hierárquicas contigo e preenche um software de controle de horas, está configurado vínculo trabalhista. Na saída, o fato do PJ te processar exigindo direitos de CLT ou sair na boa sem incidentes jurídicos, depende inteiramente da disposição dele em fazer uma coisa ou outra. A grande maioria não processa e por isso temos tantos PJs por aí. Nada de mal nisso, é uma relação consentida entre dois adultos na qual todo mundo sabia exatamente o que estava fazendo. O problema é quando uma empresa quer todas a vantagens de ter PJs e nenhuma das desvantagens, como me relatou um PJ amigo de um amigo” (vide RENNEN, 2008).

Em estudo, publicado em 2009, sobre *empreendedorismo digital* (negócio cujos processos e relacionamentos com parceiros, clientes e funcionários são realizados principalmente por meio digital), o Sebrae-SP (2009, p.9 e 10) indica que, nesse meio, no país, “a maioria dos negócios (59%) é informal e não registra os empregados em

carteira (69%)”. Em tese, as causas da informalidade no meio em questão seriam, na ótica de empresários e de empregados, na tributação excessiva sobre faturamento e serviços prestados pelas empresas e na escassez de profissionais qualificados, o que implica alta rotatividade, concorrência entre empresas por profissionais com experiência e qualificação e pagamento de salários mais altos do que a média nacional – o rendimento médio mensal do empreendedor digital brasileiro é de R\$ 4.600,00, segundo o já citado estudo do Sebrae-SP (2009).

Em relação à dimensão do mercado gaúcho de Internet e mídias digitais, mesmo com estimativa de crescimento de 30% em 2008, conforme projeção da Agadi, o segmento das agências digitais tem escala menor em comparação aos segmentos de TI e PP. O setor de TI gaúcho (formado pelos segmentos de *software*, *hardware*, Internet/Web, serviços de infra-estrutura de redes e treinamento) é constituído por 11.755 empresas, das quais 80% têm, unitariamente, uma média de até três funcionários, com a área de *software* respondendo por 50% a 55% do total de empreendimentos, que incluem também os profissionais em situação de auto-emprego. Um novo censo do setor (o atual é de 2005) deveria ser realizado no segundo semestre de 2008, o que foi adiado para o final do ano seguinte, de acordo com informações do Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (Seprorgs). Segundo a entidade, o setor de TI gera 60 mil empregos diretos no Estado, porém há uma carência de cerca de quatro mil vagas, com o total de profissionais formados em universidades nas áreas de Informática não ultrapassando os 800 anualmente (768 diplomados/ano, segundo um dirigente do setor). A média salarial é de mil reais, mas as remunerações variam bastante, devido a diferentes trajetórias profissionais, formação e cargos/funções.

No que se refere à representação institucional, o segmento de TI é composto por muitas entidades, a contar do final dos anos 1970, embora a entidade pioneira no Rio Grande do Sul seja a regional da Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações (Sucesu-RS), criada em 1968: além da própria Agadi (Associação Gaúcha das Agências Digitais), há o Seprorgs (Sindicato das Empresas de Informática do RS), mais Assespro/RS (regional gaúcha da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet), InternetSul (Associação Riograndense dos Provedores de Acesso, Serviços e Informações da Rede Internet RS), Softsul (Associação Sul-riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software) e CETI (Conselho das Entidades de Tecnologia da Informação), do qual a Agadi é integrante.

Estima-se que o rendimento anual do setor de TI no Rio Grande do Sul totalize R\$ 1 bilhão, com base em estudo encomendado pelo Seprorgs (o montante foi mensurado estatisticamente, em decorrência da incidência de impostos sobre serviços ser de responsabilidade, no Brasil, dos municípios, o que pulveriza as informações).

O setor de PP apresenta um modelo de negócios implantado no Rio Grande do Sul nos anos 1950 e que se expandiu nos decênios seguintes sustentado sobretudo pelas verbas da mídia televisiva. De acordo com a regional gaúcha da Associação Brasileira das Agências de Publicidade (Abap-RS), o Estado responde por 8% de faturamento da mídia publicitária no Brasil. No ano-base de 2008, esse percentual foi equivalente a R\$ 1,5 bilhão, segundo o Sindicato das Agências de Propaganda do Rio Grande do Sul (Sapergs). As entidades representativas do segmento de PP no RS são a Associação Riograndense de Propaganda (ARP), que representa os profissionais da área, e o já citados Sapergs e Abap-RS. No período de janeiro a dezembro a 2008, apenas duas agências de Publicidade e Propaganda gaúchas estavam entre as 50 maiores do Brasil, com a empresa melhor situada registrando faturamento de R\$ 175,1 milhões e a segunda, R\$ 154,1 milhões, conforme levantamento do Grupo de Mídia São Paulo (2009), formado em 1968 na capital paulista e integrado hoje por aproximadamente mil profissionais especializados em mídia publicitária de todo o país. O faturamento de cada uma das empresas de Publicidade citadas foi, portanto, superior ao de todo o segmento de agências digitais no Rio Grande do Sul, em 2008.

### **A criação da Agadi e a transformação em Abradi-RS**

A Associação Gaúcha das Agências Digitais (Agadi) foi fundada, em Porto Alegre, em 20 de dezembro de 2004, por 11 empresas. Em dezembro de 2009, a organização engloba 31 empresas associadas, a maioria com sede em Porto Alegre e, em menor número, em cidades do interior do Rio Grande do Sul (vide relação de empresas, localização e atividades em Anexos). Em 24 de agosto de 2009, a organização recebe nova denominação: Associação Brasileira das Agências Digitais – regional RS (Abradi-RS). Observa-se que na maior parte das referências neste texto utiliza-se a primeira denominação da entidade, em razão de sua importância histórica para o setor no país, que desencadeou a criação de outras sete associações regionais, similares em sua missão e identidade, consolidando-se na fundação da representação nacional, a Abradi, em 31 de março de 2009, em São Paulo.

*Desde o começo, a Agadi buscou estruturar um mercado de Internet de características híbridas, reunindo expertises de duas áreas tradicionais e com poder financeiro consolidado, no caso Publicidade e Propaganda (PP) e Tecnologia da Informação (TI), e com as quais mantém uma relação de ambivalência, com atividades paralelas, de concorrência e de cooperação. As empresas fundadoras da Agadi procuraram desde a criação da entidade diferenciá-la de organizações ligadas a segmentos de Internet comercial e de mídias digitais, caso do Internet Advertising Bureau (IAB), entidade que reúne portais e possui abrangência nacional, e a InternetSul, organização gaúcha, que abrange provedores de Internet. Esse modelo de ‘caminho independente’ da Agadi foi reutilizado na estruturação das demais entidades regionais de agências digitais e da Abradi.*

A Agadi define-se, em seu regimento, como “uma entidade sem fins lucrativos que tem como missão representar os interesses das agências digitais gaúchas trabalhando pelo desenvolvimento, normatização, consolidação, acultramento e profissionalização do mercado corporativo de soluções digitais no RS, especialmente consultoria, projetos e desenvolvimento de Internet”. Atualmente, as empresas integrantes da Agadi atuam em uma ou mais das seguintes áreas:

*Gestão digital:* concepção e gerenciamento de ferramentas, conteúdos e procedimentos através de Internet, intranets e extranets.

*Webdesign:* concepção e produção visual de *websites*. Tem como principais atividades a criação e adaptação de identidade visual, manutenção de páginas na Web, digitalização e tratamento de imagens, diagramação, animações e confecção de *banners*.

*Publicidade online (ou digital):* elaboração de campanhas publicitárias via *online*, *banners* e *hot sites* promocionais. Tem como requisitos básicos o domínio de técnicas de propaganda e marketing, noções técnicas de Internet/Web e habilidade para exercer a interatividade.

*Marketing digital:* estratégia de relacionamento da empresa/site com o usuário/cliente e percepção do público. Tem como atribuições essenciais desenvolver estratégias de marketing (lançamento de produtos, alteração ou nova focalização de

públicos-alvo, etc.), administrar relacionamento com empresas parceiras e público, planejar e (re)programar mídia.

*Comércio eletrônico:* aplicação de tecnologias digitais direcionadas a apoiar processos produtivos e transações de bens e serviços.

*Consultoria:* prestação de serviços específicos para agências digitais, sem vínculos empregatícios.

*Otimização de sites ou SEO (Search Engine Optimization):* otimização de uma página (ou de um *site* inteiro) para ser melhor compreendido pelas ferramentas de busca. A consequência da utilização das técnicas de SEO é o melhor posicionamento de um site em uma página de resultados de uma busca. Ao pesquisar no Google por “Ufrgs”, o primeiro resultado é o da página da universidade. Porém, a SEO é uma prática sem garantias, já que nenhuma empresa ou profissional pode garantir plenamente que determinada página fique em primeira posição em uma busca, em razão de que o único capaz desta operação seria a própria ferramenta de busca como o Google ou o Yahoo!. Trata-se da precificação de palavras (Smith, 2007), mas que também é válida para imagens. Exemplo mais conhecido: *Google AdWords*.

*Redes sociais, blogs e microblogs:* uso de redes de relacionamento e discussão, além de serviços de *postagem* (inserção) de mensagens na Internet para identificar o que pessoas comentam sobre produtos e serviços e, com base nessa pesquisa, propor ou não mudanças e adoção de novas estratégias na empresa interessada no comportamento de potenciais clientes. Alguns exemplos: *Facebook, MySpace e Twitter*.

*Outras mídias / plataformas digitais:* aplicação de tecnologias digitais para conteúdo de TV digital, dispositivos móveis (celulares de terceira geração, *smartphones, ifones*) e jogos (*games*). Estes últimos, além de fonte de entretenimento, também são veículo de divulgação de produtos, marcas e comportamentos.

*As empresas que compõem a Agadi são essencialmente voltadas para o atendimento de demandas de clientes corporativos, o denominado mercado B2B (business to business), em diversos lugares do Brasil e, no caso de uma parcela menor*

de empresas, também no Exterior. As áreas de atuação desses clientes são distintas, desde indústrias de diversos ramos (alimentícia, aeronáutica, automobilística, de máquinas e implementos agrícolas, etc.), passando pela cadeia do agronegócio, até os setores financeiro, bancário, imobiliário e de varejo em geral.

A Agadi apresenta como objetivos: aplicar, difundir, estudar e aprimorar os princípios e métodos de informação, voltados para a formação e o aperfeiçoamento de empresas que atuem no ramo digital, em especial com consultoria, projeto e desenvolvimento em Internet; criar mecanismos para mensurar e disponibilizar informações sobre o mercado gaúcho; valorizar, qualificar e criar oportunidades para os seus associados e colaboradores; congrega os segmentos que compõem o mercado e criar oportunidades para seus associados; ser uma referência consultiva e isenta para qualquer processo de contratação de projetos digitais, em especial, projetos de Internet; ser fonte de informação com opinião e posicionamento em relação a eventos relevantes no mercado de desenvolvimento de projetos de Internet; intervir na regulamentação do mercado, de forma a torná-lo amplo e justo, e atuar junto aos poderes públicos em questão de interesse do mercado, associações e federações. Ao final de 2008, o estatuto da entidade foi pela primeira vez modificado, permitindo o ingresso na associação de qualquer empresa que pratique a comunicação digital, isto é, que participe de alguma forma de projetos envolvendo agências digitais.

A Agadi está, em 2009, em sua quinta diretoria. Cada mandato tem duração de um ano. Das 31 empresas associadas em dezembro de 2009, 22 têm sede em Porto Alegre, com as demais localizadas em Campo Bom, Caxias do Sul, Farroupilha, Passo Fundo, Santa Maria, Santa Rosa, São Leopoldo e Novo Hamburgo.

A Agadi apresenta como benefícios aos seus associados: acesso gratuito a todas as pesquisas e dados do setor produzidos pela associação; garantia de participação do processo de discussão e dos movimentos que a entidade realizar; direito a voto nas assembleias e reuniões de diretoria; visibilidade de marca nos materiais de divulgação da associação; participação assegurada nas comissões de trabalho; e direito de aplicação do selo “Empresa Associada à Agadi” no *site* da organização. A organização também oferta um ciclo de debates internos, denominado F1 (referência à tecla de ajuda em computador), e outro de qualificação empresarial, com maior participação dos associados, chamado F5 (referência à tecla de atualização em computador). Esse último ciclo é gratuito e aberto a não-associados. A Agadi promove ainda eventos externos, como o Fórum de Internet Corporativa, que premia trabalhos desenvolvidos para o

mercado (empresas) ou sobre o mercado digital de serviços (mídia), tendo sido realizadas cinco edições, de 2005 a 2009. Outro evento é o chamado *Happy Hour* Agadi, destinado à integração maior dos associados e à expansão de redes de relacionamentos no segmento. No segundo semestre de 2008, foi lançada a Rede Agadi, um canal digital para troca de informações e experiências sobre Internet, voltado para empresários, jornalistas, estudantes, fornecedores, instituições de ensino e empresas colaboradoras da entidade. Essa *network*, com a criação da Abradi, foi gradualmente transferida e ampliada para a rede de contatos da organização nacional, a partir de março de 2009.

A admissão de uma nova empresa associada à Agadi pode ser feita através da indicação de um associado ou através de prospecção. A efetivação da associação somente é feita depois da análise da proposta pela diretoria da Agadi. Para ser agência digital associada à Agadi, a empresa deve cumprir requisitos como praticar alguma forma de comunicação digital; demonstrar, através de portfólio, sua capacidade técnica e reconhecimento do mercado e preencher um formulário de solicitação de adesão.

A Agadi procura ainda estabelecer parcerias e colaborações com diferentes instituições, de representação empresarial ou profissional, universitárias e de perfil técnico-normativo. A Agadi é mantida por meio de mensalidades pagas pelas agências digitais associadas e outros tipos de empresas interessadas na área. Em dezembro de 2009, o valor da mensalidade paga pelas empresas associadas à Agadi é de R\$ 148,00. As taxas são corrigidas uma vez ao ano de acordo com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). A Agadi conta com uma gerência-executiva e sua sede está instalada em uma sala comercial no bairro Auxiliadora, em Porto Alegre. O espaço é dividido com a Associação dos Profissionais em Design do Rio Grande do Sul (ApDesign).

No próximo tópico, prossegue a avaliação da especificidade do mercado digital no RS, com ênfase na atuação da Associação Gaúcha das Agências Digitais (Agadi). Nessa parte, utilizam-se dados obtidos no estudo-piloto realizado junto a empresários do segmento. A tentativa é de aproximação inicial dos relatos com a teoria.

### **A inserção institucional da Agadi: ambivalências da competição e da cooperação**

Os depoimentos de empresários colhidos durante o estudo-piloto indicam a ocorrência, nos primeiros anos desta década, de um profundo grau de insatisfação entre

empreendedores desse meio devido à ausência de representatividade do mercado digital no RS e em outras regiões do país, em particular, em São Paulo. O cenário do mercado era marcado por descontentamento e incerteza. Atuais três dirigentes da Associação Gaúcha de Agências Digitais (Agadi) criticavam, em meados de 2004, a desconsideração por parte de outras entidades como (ARP) e (Assespro) das especificidades do mercado de serviços de Internet. Havia ainda, segundo esses empresários, uma fragmentação do próprio setor, sem regras e procedimentos que regulassem o mercado. Em novembro de 2004, dois empresários em Porto Alegre reuniram representantes de outras nove empresas de Internet para debater a criação de uma associação que representasse os interesses e possibilitasse troca de experiências acerca do mercado digital no Rio Grande do Sul. O encontro, ocorrido na Federação das Indústrias do Estado (Fiergs), desencadeou a criação da Agadi, fundada oficialmente no mês seguinte. Conforme um dos entrevistados, “a Agadi surgiu por falta de representação anterior. E a associação surgiu com dois focos. O primeiro, a representação de agências digitais, que reúne as áreas de Comunicação e de Tecnologia da Informação. O outro foco, é que não tínhamos uma entidade que conseguisse pesar nossos interesses. Foi também uma resposta contra a atuação nociva do mercado de Publicidade e Propaganda, um setor muito ávido por premiações” (Entrevista 3, empresário AD).

Com base em análise preliminar das três entrevistas, registra-se uma relação ambivalente do setor digital com os segmentos de Tecnologia da Informação (TI), que engloba desenvolvimento de *softwares*, análise de sistemas e programação, e de Publicidade e Propaganda (PP), ligado à produção de mídia para meios de comunicação impressos, rádio, TV e também com núcleos de Internet, o primeiro segmento com entidade representativa no Rio Grande do Sul desde 1968 e o segundo a partir de 1956 (vide Cronologia). Nas entrevistas, evidencia-se ora vínculos de parceria entre o setor digital e os outros dois citados, ora relações de conflitualidade.

O mercado de Internet, das agências digitais, fica entre dois setores bem organizados há mais de meio século (...) *O setor de Publicidade e Propaganda tem um modelo de negócios genial*, eles atenderam bem os grandes veículos, anunciantes, um modelo de sucesso. Mas criaram também a idéia de uma pequena agência se tornar grande um dia, um modelo que funcionou bem por muitos anos, até o início desse novo

século. *É um modelo então esgotado* (...) No setor de serviços de TI, esse setor foi muito afetado quando a Internet trouxe conteúdos da Comunicação, trouxe uma visão de sistemas interativos, gráficos, para o setor de TI haveria uma dificuldade de entendimento (Entrevista 2, empresário AD, ex-presidente da Agadi, com grifos nossos).

(...) *nossas empresas têm um caráter híbrido. Algumas vieram da tecnologia, têm sua base, são mais estruturadas*, trazem os seus softwares, seus programas. *Outros são da comunicação, é aquela coisa da criatividade* (Entrevista 1, empresário AD, ex-presidente da Agadi, com grifos nossos).

O caráter híbrido não apenas do perfil das empresas, mas também da *expertise* profissional/ocupacional no seio desses empreendimentos (vide Vendramin, 2004; Pichault et al., 2002; Fontella, 2002), que em geral criam as próprias categorias de enquadramento de trabalho e emprego (Gill, 2007), gerou um movimento de ruptura parcial entre as três áreas. Tal ruptura é apenas parcial devido justamente ao seu caráter híbrido, pois boa parte dos profissionais envolvidos com o segmento digital tem formação e/ou experiência ocupacional nas áreas de Comunicação (PP, Marketing, Jornalismo e Relações Públicas) e TI (Informática e Computação, Engenharias) – embora não possamos omitir a participação de profissionais oriundos, por exemplo, do Design, da Administração e da Economia. Deste modo, há, simultaneamente, práticas de cooperação e confrontação entre as empresas dos três setores (para uma teorização sobre o caráter ambivalente de relações comerciais, vide Simmel, 1964; para uma análise mais ampla, sugere-se Smelser, 1995). Práticas que também estão ancoradas muitas vezes em relações pessoais, de amizade ou de interesse comercial, porém de maneira não explícita (vide Neff, Stark, 2003; Vieira, 2003; Potengy, 2006, 2001; Saxenian, 1994; Spillman, 2008; Möllering, 2007). Na relação da Agadi com outra associação, a dos profissionais em Design (APDesign), os vínculos apresentam-se como mais estreitos, com a partilha da mesma sede pelas duas entidades e os termos ‘colaboração’ e ‘parceria’ mais destacados nos discursos.

Com o objetivo de superar na esfera do mercado tais relações de ambivalência, *os empresários entrevistados justificam a criação da associação como entidade não somente de intermediação entre o setor digital e outros segmentos, mas, sobretudo,*

*como organização que modela, baliza e controla nichos de mercado.* Nos três depoimentos, transparece esse *interesse*:

A Agadi é uma terceira via. Nós mostramos isso pra ARP, pra Assespro, pra APDesign. Um segmento novo. Buscar legitimidade (...) Procuramos outras associações logo, para até evitar o diz-que-me-disse. Mostramos à Assespro, mostramos à ARP que não estávamos invadindo o espaço de ninguém. Somos um segmento novo, a Internet, as empresas de Internet têm 10 anos, 12 anos, e não nos sentíamos representados. (Entrevista 1).

Queríamos criar uma entidade nova sem vício, uma entidade para promover aculturação do mercado (...) naturalmente surgiram críticas sobre uma postura isolacionista, digamos assim, nossa. Esses outros setores têm modelos bem diferentes. Houve alguma resistência, sim. Procuramos essas entidades todas, ARP, Assespro, Seprorgs, APDesign. Algumas queriam que ficássemos dentro do que já existia (Entrevista 2).

O discurso da Agadi é de integração, não de discórdia. Nosso foco tem o objetivo de profissionalizar o mercado de Internet. A ARP é nossa parceira, o evento mais importante que temos, que ocorre no final de cada ano, o Fórum de Internet Corporativa, já o primeiro foi organizado dentro da Semana de Propaganda (Entrevista 3).

Em decorrência da luta pelas empresas de Internet de demarcação de nichos de mercado, nos depoimentos colhidos há também referências recorrentes a uma dupla percepção de tempo, com a ênfase no fato de ser o mercado digital recente e encontrar-se em processo de construção e no prazo que a associação de empresas necessita para implantar um modelo de identificação, demarcação e controle desse mercado.

Era o mais experiente, esbocei projetos para assegurar legitimidade, formação de novas lideranças, uma definição de processo sucessório. Agora, nesses três anos, temos recursos em caixa. Baseamos muito a entidade em ciclos de debate e qualificação. Temos a cada fim de ano o Fórum de Internet Corporativa, outro evento sobre usabilidade, os F1, ciclos de temas internos, F5, de qualificação. Começamos um

trabalho de pesquisa da utilização da Internet corporativa, o raio-X. *É um setor ainda em construção, tem um longo prazo pela frente* (Entrevista 2, grifo nosso).

(...) o momento é excelente, pois nunca a Internet esteve tão difundida, as empresas necessitando tanto desse serviço e a oferta de acesso banda larga tão grande. A tendência desse cenário é só melhorar. O sucesso ou não de um novo empreendimento vai depender da habilidade de se perceber as lacunas do mercado. E aí entram questões como o foco de cliente que vai se buscar, grande, médio, pequeno, o diferencial oferecido, tecnologia, comunicação, interatividade, a política comercial, enfim, fatores comuns a qualquer empreendimento de diferentes áreas. A minha percepção é de que *esse mercado ainda está longe de ser um mercado saturado, oferecendo oportunidades a empresas que queiram começar a partir de agora* (Entrevista 1, grifo nosso).

Com o foco na análise na representação de agentes envolvidos com o mercado de serviços das agências digitais, que o consideram *em processo de construção*, há que considerar a *luta pela regulação* dessa esfera mercantil, em que necessariamente ocorrem por meio de relações de poder entre empresas e instituições representativas que buscam construir ou destruir determinadas práticas de mercado como a formação de preços ou de nichos de negócios (vide Granovetter, 1985; Möllering, 2007; Beckert, 2007, 1999; Saxenian, 1989; Fligstein, 1996; Bourdieu, 2000), o que se efetua a partir de discursos de mobilização e contramobilização (Fiss, Kennedy, 2007), observação contínua e implantação de ‘estórias’ de mercado (White, Godart, 2007), busca de legitimação de práticas (Beckert, 1999) e, nos casos extremos, ‘concorrência selvagem’ aberta entre empresas específicas (Granovetter, 1985). A partir de interesses empresariais, construir e posteriormente manter um sistema estável de regulação (ou de *poder* como na teorização de Fligstein, 2001) sobre um mercado implica processos complexos de interação (e conflito) entre agentes e organizações. Como observam Marc Schneiberg e Tim Bartley, “regulation emerged from the legitimacy problems, counterorganizational dynamics, and political struggles firms evoked in the broader surround as they tried to govern markets privately” (Schneiberg; Bartley, 2001, p. 134).

Na busca pela delimitação da demarcação e controle do mercado de Internet (Santos, Eisenhardt, 2005; Kollock, Braziel, 2006), pode haver o emprego de diferentes estratégias dos atores para assegurar a reputação das empresas do setor através, por exemplo, do marketing, de veiculação de imagens de sucesso e da conquista de *status* social apoiada em relações duradouras de negócios entre produtor e clientela (Kotha et al., 2001; Shapiro; Varian, 1999; Baker et al. 1998), embora a divulgação na área tenha sido sempre segmentada no que se refere à atuação de empresas específicas (exceto às de grande porte como Terra Networks e UOL e que se encontram em patamar diferenciado das agências digitais, em sua grande parte de pequeno porte). Na mídia de massa (rádio e, sobretudo, TV), a tendência é tratar de aplicações digitais de impacto mais amplo como serviços de banda larga, havendo em geral nessa esfera maior volume de investimentos (vide O'Donnell, 2002, p.21; no caso brasileiro, IBGE, 2009a; CGI Brasil, 2009a). A personalização de produtos (Varian, 2001) também integra o rol de estratégias empresariais na área, com a utilização de estratégias de mercado diferenciadas conforme o perfil do cliente. Há ainda a procura pela regulamentação de determinadas atividades, junto a governos e organizações como o Comitê Gestor da Internet no Brasil, caso por exemplo da normatização do setor de *e-mail marketing* no mercado brasileiro, consolidada em 9 de junho de 2009 (vide CGI Brasil, 2009). Reconhecido pela sigla CGI.br, o comitê gestor foi criado pela Portaria Interministerial nº 147, de 31 de maio de 1995, e alterada pelo Decreto Presidencial nº 4.829, de 3 de setembro de 2003, para coordenar e integrar todas as iniciativas de serviços Internet no país, promovendo a qualidade técnica, a inovação e a disseminação dos serviços ofertados.

O amplo envolvimento de atores e organizações sociais, na tentativa de governar de maneira privada esferas específicas de mercado, implica contradições e/ou divergências *internas* aos grupos de interesse envolvidos. Na pesquisa exploratória, a já referida ambivalência no vínculo do segmento digital com o setor de Publicidade e Propaganda ressurgiu na busca de delimitação dos contornos do mercado digital:

Hoje, a gente já tem no Brasil estruturas bem grandes, empresas com até 200 funcionários. Acho também que tem pouco espaço para marcas regionais. Será nos próximos anos uma briga nacional de *players* no mercado, especialmente a partir de São Paulo. Vai existir no mercado algumas grandes marcas, 10 ou 15, e depois se cai num

universo de empresas médias e posteriormente de empresas especialistas, de nichos. Quem vai atender (um grande banco nacional), (uma grande empresa de higiene e produtos de beleza)? *E aí a concorrência com a Publicidade e Propaganda...* Investimentos em Web em detrimento de verbas para Publicidade (Entrevista 2, com grifo nosso).

(...) o mercado gaúcho tem experimentado a realização de projetos web sustentados pelo tripé: cliente, agência de publicidade e agência digital. Ao cliente, cabe passar suas necessidades, seus objetivos (...) *A evolução do processo está na ratificação desse modelo junto ao mercado.* O tema está na pauta tanto da Associação Gaúcha das Agências Digitais – Agadi, como da Associação Riograndense de Propaganda – ARP. *Em uma primeira reunião entre as entidades, ficou claro que existe o interesse de ambas as partes* (artigo do 1º entrevistado, site da Agadi, maio de 2007, com grifo nosso).

Os depoimentos do estudo exploratório também evidenciaram uma preocupação com as representações acerca da clientela, não apenas quanto ao retorno financeiro, mas igualmente na dúvida sobre como se identificar (quem somos, o que fazemos e, com maior ênfase nas entrevistas dos empresários, de que forma fazemos) e, em segundo, no entendimento dos interesses dessa clientela (por que motivo usam mais ou menos a mídia e as ferramentas operacionais da Internet comercial ou por quais razões simplesmente não as utilizam, mesmo com potencial para utilização?). A preocupação com o perfil dos clientes é intrínseca a qualquer mercado de menor escala (aqui, o digital em relação ao de Publicidade) não apenas na relação de produtores com outros produtores (White, 1981), mas, conforme crítica de Pierre Bourdieu (2000) à perspectiva de White, também devem ser consideradas as preferências da clientela como forma de estabelecer nichos de mercado. Como define o sociólogo francês,

Ce que l'on appelle communément des *niches* n'est autre chose que cette section de la clientèle que l'affinité structurale assigne aux différentes entreprises, et particulièrement aux entreprises secondaires (...) est probable que l'on peut observer, dans chaque camp, une homologie entre l'espace des producteurs (et des produits) et l'espace

des clients distribués selon les principes de différenciation pertinents (BOURDIEU, 2000, p.255).

Assim, a procura, a prospecção, por definições mais precisas dos perfis de potenciais clientes não constitui, segundo os depoimentos, um interesse apenas imediatista, pois tem vinculação direta com a sobrevivência dos produtores do mercado digital em cenários futuros. Para esses últimos, a padronização das transações comerciais entre empresas digitais e clientela é ainda hoje um processo também *em construção*. Essa constatação se sustenta na teoria sociológica sobre mercados. Como argumenta Fligstein,

Markets are social arenas that exist for the production and sale of some good or service, and they are characterized by structured exchange. Structured exchange implies that actors expect repeated exchanges for their products and that, therefore, they need rules and social structures to guide and organize exchange. While the identities of their costumers and suppliers may change over time, producers expect that they will continue to seek out customers and will need suppliers (Fligstein, 2001, p.30).

Manuel Castells (2003) argumenta que, com o advento de uma Nova Economia sustentada por meios eletrônicos, cada vez mais predomina nos processos de inovação gerados por empresas uma *lógica de cooperação*, isto é, “nessa lógica, os compradores são produtores, já que podem fornecer informação crítica por seu comportamento, e por suas demandas, ajudando constantemente as companhias eletrônicas a modificar seus produtos e serviços (...) Assim, cooperação na inovação e competição em aplicações e serviços parecem ser a divisão do trabalho na nova economia” (Castells, 2003, p.86).

Segundo Castells, a lógica da cooperação não se limita à indústria de *software*, tal como ocorreu com a Sun Microsystems, que optou, na segunda metade dos anos 1990, pela partilha autorizada (*open systems*) da linguagem de programação Java, criada pela empresa, aproximando-se de companhias com maior escala de fabricação e distribuição de produtos e serviços como a Microsoft (vide também Hwang, Powell, 2005, p. 188; Hargrave, Van de Ven, 2006). Para Castells, a indústria de serviços *online* segue a lógica da cooperação, dominando também o funcionamento interno das empresas, com a colaboração de profissionais via sistemas de informação/cooperação

*ad hoc*, caso das *intranets*. Enfim, uma realidade que atualiza e amplia a argumentação de Alfred Marshall, no século 19, acerca da importância da *partilha de informação entre produtores* em empreendimentos localizados em distritos industriais, *clusters* (vide Marshall, 1946; Abramovay, 2004; Saxenian, 1994; Bresnahan et al., 2001). Castells salienta ainda que esse modelo seria uma tendência e observa que *formas de colaboração são simultâneas às de concorrência*: “há áreas de cooperação, e apropriação comum, ligadas a áreas de competição e apropriação privada” (p.86-87).

Desta forma, considerávamos, ao início da pesquisa, que o mercado digital do Rio Grande do Sul (e por extensão em outros centros do país, como São Paulo) seria regido, na prática, por esta dicotomia, diferentemente do sugerido por Castells: cooperação com os clientes e intra-empresas e competição entre empresas, com a associação empresarial no centro de referência destas duas realidades. Entretanto, postulamos que isto configuraria uma situação mais *ideal* do que real e por três ou quatro razões, visto que, como veremos mais adiante, determinadas empresas digitais, no mercado gaúcho, são refratárias a partilhar detalhes da inovação em produtos ou serviços ou de processos de trabalho e cálculo de custos de transação; há ainda um relativo desconhecimento da clientela potencial do segmento digital, daí a ocorrência de pesquisa (raio-x), em 2007, para tentar superar tal lacuna, além de a associação, como grupo de interesse representativo de empresas do setor digital, correr o risco de seguir uma lógica interna que pode fragilizá-la como grupo associativo: uma lógica estritamente de afiliação, com a associação exclusivamente prestando serviços, em detrimento da lógica de representação, isto é a influência exercida pelo grupo associativo interna e externamente (vide Woll, 2006). Por fim, *observamos que o modelo proposto por Castells tem como base os serviços prestados por portais, o que é totalmente diverso da realidade das empresas aqui analisadas, em sua maior parte médias e pequenas e voltadas para o mercado corporativo e não para uma audiência variada de internautas, típica dos portais*. Em nossa situação, a relação estudada é de business-to-business (B2B) e, no caso de Castells, predomina o business-to-consumer (B2C).

Observamos ainda que cooperação (vide Gillinson, 2004, p.5) é definida como grupo de indivíduos agindo juntos para atingir um fim comum, mas que tal definição não pode ser, *a priori*, tomada como positiva e benéfica (por exemplo, a prática de cartel, que é uma cooperação conspiratória entre empresas, prejudica a sociedade e é proibida formalmente em diversas sociedades como a brasileira e a norte-americana, já

que afeta a livre concorrência) e, muitas vezes, como ocorre em nosso campo de pesquisa, assume outras configurações/denominações como parceria (por projeto e por tempo definido) ou sinergia, isto é, uma convergência *intencional* de interesses entre concorrentes acerca da criação de ordens negociadas no mercado, o que alguns entrevistados consideram como “coo-petição”: em determinado projeto, se é parceiro, em outro, torna-se concorrente (na literatura, vide Mansell, 2006, p.298-299), o que nos faz voltar à teorização de Castells, parcialmente correta em nossa situação devido a um aspecto do mercado gaúcho de agências digitais: é composto muito mais por empresas que prestam serviços e/ou aperfeiçoam plataformas externas (como o uso de serviços de venda de anúncios por meio do portal de buscas Google ou a expansão de redes sociais para o setor corporativo através do serviço de mensagens curtas do Twitter) do que a oferta de novos produtos (vide Capítulo 4).

Em sua obra clássica sobre a ação coletiva, Olson (1999) afirma que para garantir sua viabilidade, muitas associações de classe empresarial optam por proporcionar aos seus associados não apenas serviços públicos, ou seja, prestam serviços diversos conforme o interesse *exclusivo* das empresas associadas (“como pagar meus impostos de maneira mais simplificada”, “como minha empresa pode reduzir custos”). Nos depoimentos colhidos, constata-se alguma fragmentação ou individualização de interesses e que é justificada pelos empresários entrevistados:

Na entidade, todo mundo é um pouco concorrente (...) A Agadi detém mais de 50% de empresas qualificadas na Região Metropolitana (Entrevista 2).

Hoje a Agadi está num divisor de águas. Em 2004, quando surgiu, houve muita euforia, mas engajamento superficial. Hoje as empresas mais é estão pagando (...) Pra tentar superar um pouco isso, criamos o F1, encontros para discutir questões do dia-a-dia da empresa, Supersimples, como pode se enquadrar, qualificação na questão contratual (Entrevista 3, com grifo nosso).

Na literatura sobre associações de negócios, a dicotomia competição-cooperação é recorrente, com a heterogeneidade de interesses sendo um quadro típico. Nesses casos, a junção de interesses aparentemente distintos de um setor talvez promova a sua própria sobrevivência (Spillman, Gao, 2004, p.15-16). Nesse sentido, a cooperação entre

competidores não deveria ser vista como uma harmonia de interesses individuais de empresários, porém um comportamento partilhado (sinergia) na tentativa de assegurar *ordem negociada* a um determinado mercado (vide Mansell, 2006, p.298-299). Tal ambivalência entre competidores já se encontra destacada na obra clássica de Georg Simmel:

A typical example of multiple group-affiliations with a single group is the competition among persons who show their solidarity in other respects. On the one hand the merchant joins other merchants in a group which has a great number of common interests: legislation on issues of economic policy, the social prestige of business, representation of business-interests, joint action as over against the general public in order to maintain certain prices, and many others. All of these concern the world of commerce as such and make it appear to other as a unified group. On the other hand, each merchant is in competition with many others. To enter this occupation creates for him at one and the same time association and isolation, equalization and particularization. He pursues his interests by means of the most bitter competition with those with whom he must often unite closely for the sake of common interests. *This inner contrast is probably most pronounced in the area of commerce* (SIMMEL, 1964, p.155, com grifo nosso)

Já o apelo à prestação de serviços, em detrimento da esfera representativa, pode implicar prejuízos ou benefícios de acordo com o perfil de uma associação e com a variação dos contextos institucionais. Em outras situações, a pressão dos membros de um grupo associativo incide na integração das lógicas de afiliação (baseada em prestação de serviços) e de representação (busca de legitimação do grupo associativo e do setor que representa), o que configura as associações de negócios como *grupos de intermediação* (vide Bennett, Ramsden, 2007; Woll, 2006; Spillman, 2008; Alberti, 1999; Streeck, Hassel, 2002; Roy, Parker-Gwin, 1999). *Essa divisão entre as lógicas associativas é latente no caso da Agadi, tal como veremos mais adiante.*

Deve ser ressaltada, neste ponto, a especificidade da esfera mercantil em análise. Com base em estudos empíricos realizados na Bélgica entre o final da década passada e os primeiros anos da atual, Patricia Vendramin (2004) argumenta que as

empresas do setor de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), o que inclui a Internet comercial e outras mídias/plataformas digitais, são pouco organizadas coletivamente em decorrência da própria cultura, fluida e instável, das empresas do segmento, visto que os trabalhadores nesse mercado são mais ligados ao conteúdo do seu trabalho e ao seu desenvolvimento pessoal do que em relação à empresa, além da identificação maior com os projetos e os parceiros dos projetos, *o que faz com que se supere o perímetro da empresa para integrar outros clientes e outros parceiros*. Conforme Vendramin, há nessas empresas referências constantes à qualidade de produtos/serviços e à participação do cliente. A socióloga considera que,

Les entreprises sont elles-mêmes très volatiles et se recomposent constamment au gré de l'état du marché et/ou des intérêts financiers en jeu. Elles ne constituent plus des lieux d'identification et de rassemblement. La plupart des entreprises étudiées ont un passé pour le moins <<agité>>, fait d'une succession de restructurations volontaires et contraintes, de fusions, de rattachements et autres formes de modifications du statut de l'entreprise. Bien souvent, elles investissent dans les activités extraprofessionnelles pour tenter de cultiver une culture d'entreprise difficile à saisir. L'entreprise, malmenée dans un environnement très instable, ne s'engage plus sur le long terme. Elle ne promet plus des carrières, ni des parcours de progression parsemés de passages en formation. L'entreprise s'engage à offrir un travail intéressant, qui permettra de maintenir l'employabilité moyennant un effort individuel d'entretien des connaissances (VENDRAMIN, 2004, p.307-8).

Como veremos, ao longo da tese, essa rapidez por meio da qual as pessoas que trabalham com *Web* utilizam diferentes formas de empregabilidade (vide Gill, 2007, p.9), mais do que ser aparentemente uma fonte de instabilidade para o mercado em questão, constitui-se em um dos caracteres fundamentais dessa esfera mercantil: a rotatividade, somada à carência de profissionais especializados, se pressiona, por um lado, o mercado, gerando concorrência entre empresas, por outro lado, é o que assegura o seu dinamismo, com a partilha ou criação de novos projetos e/ou empreendimentos. E esse é apenas um dos aspectos que geram tensão contínua ao mercado, além de pressões relativas a cumprimento de prazos, qualidade dos serviços prestados, interação com a

clientela e definição de preços/valores no que se refere não à execução, mas à concepção, à criação de projetos.

Para alguns autores, detidos na análise de questões relativas a novas mídias como a Internet comercial, é necessário aprofundar o conhecimento sobre a esfera de produção nesse meio. Segundo Andy C. Pratt (2006, p.11), “whilst there has been much academic debate about the consumption of new media, there is precious little about its production (it is almost as if researchers are taken in by the ‘weightless economy’ myth)”. Para o autor, *o estudo das especificidades do setor auxiliaria na compreensão de novas estruturas de carreira e organização:*

“(…) boundaryless careers and project-based firms are evidence of a youthful industry and immature firms: to this extent they are found in all micro enterprises. However, if we look to the film, television and advertising industries we can see that such a temporal maturity narrative will not hold. First, ‘deregulation’ (or rather new regulatory structures) has been the driver of such organizational fragmentation. Second, it may be that instead of ‘growing out of it’, that is small firms getting bigger and more ‘normal’, that an unusual organizational structure is maintained for particular reasons (associated with intense competition and innovation)” (PRATT, 2006, p.15-16).

*Assim, na confrontação da literatura sobre TIC, das quais o mercado de serviços das agências digitais faz parte, com os depoimentos de nosso estudo exploratório, constata-se que se há, no Brasil, projetos de consolidação de representatividade do segmento, o caminho parece demandar ainda um tempo razoável, difícil de ser precisado, embora sejam destacadas aqui iniciativas pioneiras como as da Agadi, no Rio Grande do Sul, e de duas parceiras, em São Paulo (Apadi) e Santa Catarina (Acadi).* Segundo um dos entrevistados, responsável, na Agadi e na Apadi, pela análise da criação da Associação Brasileira de Agências Digitais (Abradi), ocorria, em 2007, um distanciamento qualitativo e quantitativo entre mercados brasileiros na construção de arranjos institucionais para o setor digital. No trecho seguinte, transparece esse aparente descompasso: “essas entidades precisam de um processo de amadurecimento e auto-sustentabilidade. É preciso massa crítica também. Esses mercados, de Minas Gerais, Santa Catarina, Bahia, é preciso um amadurecimento

natural, coisa para dois anos. Isso tudo a Agadi já possui. O ideal era termos para a associação nacional uns dez estados. Não temos. Temos assim cinco. É um movimento para os próximos anos, não para os próximos meses” (Entrevista 2). Finalmente, a expectativa do segmento digital gaúcho se concretizou em duas etapas, apenas dois anos decorridos daquela declaração, ao longo de 2009, com a fundação da Abradi, reunindo oito associações regionais, em 31 de março, em São Paulo, e a transformação da Agadi em Abradi-RS, em 24 de agosto, durante o V Fórum de Internet Corporativa, em Porto Alegre

Outra questão que fica evidente nos depoimentos colhidos já na pesquisa exploratória e consolida-se na pesquisa definitiva, foi uma espécie de (re)definição simbólica do que são as empresas do mercado de serviços de Internet e de mídias digitais: o surgimento do perfil de agências digitais, desde as que possuem uma atuação completa (*full service*), isto é, a partir da concepção do produto/ serviço (um *website*, por exemplo), passando pelo seu desenvolvimento, até a gestão (manutenção) desse produto/serviço, até as que realizam parcialmente essas funções, constituindo-se na superação conceitual do passado das empresas *pontocom*. Nos depoimentos, não há referência a essa última definição e em diversos artigos inseridos, entre a segunda metade de 2006 e o primeiro semestre de 2007, na página da Agadi, há somente uma referência a *pontocom*, ainda assim lacônica e com ironia. A literatura (Santos, Eisenhardt; 2005) aponta que o *sensegiving*, o conferir sentido, a construção de uma *infra-estrutura cultural* (Spillman, 2008; Swidler, 1986) são estratégias fundamentais na reivindicação de mercados.

Por fim, outro aspecto que desperta atenção nesse mercado não difere do encontrado na literatura sobre esferas mercantis de origem recente: segundo entrevistas realizadas durante a pesquisa exploratória e já nas primeiras colhidas na pesquisa definitiva deste estudo, percebe-se que o movimento que desencadeou a Agadi foi conduzido por três empresas, embora a entidade tenha sido criada por representantes de 11 empresas. Nos primeiros anos de atividade, tal influência manteve-se inalterada. Segundo Möllering (2007, p.20) e Beckert (1999), não é realista esperar que movimentos de *empreendedorismo institucional coletivo* sejam desencadeados por várias empresas. No caso de esferas de empresas que se sustentam em inovações tecnológicas contínuas, como é o caso da Internet, esse cenário não se modifica, com o movimento de *coordenação* de um novo mercado ocorrendo através da interação de alguns atores e não por uma iniciativa planejada, hierárquica ou de mecanismo de

preço. Nesse sentido, Hargrave e Van de Ven (2006, p.874) consideram que “this emerging network consists of the key entrepreneurs and firms that govern, integrate, and play diverse roles in transforming a technological community into a commercially viable industry”.

Alguns autores (Tracey et al., 2007, p.11-12) enfatizam que mercados emergentes são caracterizados por um largo número de campos emergentes (*emerging fields*) e que empreendedores nesse mercados emergentes têm o potencial de agir como empreendedores institucionais, isto é, possuem interesse em formar determinados arranjos institucionais, levantando recursos para criar novas instituições ou transformar instituições existentes. Recordando as palavras de um entrevistado, empresário fundador da Agadi, um dos motivos para criar a organização associativa foi de que “estávamos sem mãe e pai”, com agências digitais não encontrando respaldo em entidades da Publicidade e Propaganda ou da Tecnologia da Informação. Ressalvamos que uma situação de *incerteza* institucional (vide Tracey et al, 2007; McMullen, Sheperd, 2006; Beckert, 1999, 1996; White, Godart, Corona, 2007) em mercado emergente, ao mesmo tempo que pode representar barreira para a ação de empreendedores, tem o potencial de gerar oportunidades de inserção para os empreendedores (Kirzner, 1986; Schumpeter, 1982 {1934}), com a aplicação de estratégias institucionais, o que no caso da Agadi foi inicialmente buscar a diferenciação do segmento das agências digitais de outros mercados, especialmente o das agências de Publicidade e Propaganda convencionais (*offline*), além de outros ramos da Internet, como portais (Internet Advertising Bureau Brasil – IAB Brasil) e provedores (InternetSul), mas sem gerar rupturas (“somos parceiros”).

Neste ponto, ressalvamos que neste estudo aplicamos a distinção feita por Hodgson (2006, p.18) entre instituições e organizações. Instituições são aqui tomadas como processuais, o que justifica a utilização como sinônimo da expressão arranjos institucionais, porque, conforme o autor citado, *instituições são sistemas de regras sociais, estabelecidas e enraizadas, que estruturam as interações sociais*, ao passo que *organizações são instituições especiais que envolvem critérios para estabelecer seus limites de atuação e para distinguir membros de não-membros, princípios de soberania em conformidade com o que se propõe a realizar e designação de responsabilidades internas à organização feitas por cadeias de comando*. Assim, mercados e associações de negócios, em sentido amplo e abstrato, são considerados aqui como arranjos

institucionais ou instituições, enquanto que entidades associativas como é a Agadi são classificadas como organização.

Retomando os argumentos sobre empreendedorismo coletivo e formação de mercados, Walgenbach e Meyer (2008) salientam que com frequência ações de empreendedorismo institucional falham. Entretanto, quando há sucesso, com a consolidação de iniciativas de empreendedores em *institucionalizar* um determinado universo simbólico, regido a contento por regras, normas e valores, os heróis desse universo, grandes ou pequenos, são reconhecidos por outros atores, ganhando legitimidade. Neste estudo, existe o caso exemplar de um empresário que desperta a atenção de seus pares seja para ganhar, em maior medida, elogios por suas conquistas para o setor, seja, em menor medida, para receber eventuais críticas do tipo “isso poderia ter sido feito *pelo grupo do fulano* na associação”. Em razão de sua influência e da inserção simbólica e comercial da empresa que comanda, tal executivo, em conjunto com mais três ou quatro pessoas de outras empresas, canaliza o espaço em relação a outro ator essencial para *criar sentidos* acerca de um mercado: a mídia. Para Walgenbach e Meyer (2008) e também Fligstein (2001), a mobilização do consenso e da cooperação consiste na atividade central dos empreendedores institucionais, tornando possível a concretização de um projeto de institucionalização, em nosso caso o que os associados da Agadi denominam como o *acultramento do mercado* (quem somos, o que fazemos, como procedemos). Autores como Aspers (2009) e Spillman e Gao (2004) consideram que os processos de formação de mercados, com o estabelecimento das regras do jogo nesse mercado (North, 2006, 1990), são conduzidos por organizações como uma associação de negócios, que, em nosso caso empírico, reúne 31 empresas, entre as quais as de maior projeção comercial e midiática, e não de empresas tomadas isoladamente, para compreendermos o ordenamento social do mercado gaúcho de Internet e de plataformas digitais. No término deste capítulo, vamos detalhar as dinâmicas que estruturam dois mercados muito próximos à esfera mercantil em análise.

### **O mercado concorrente e parceiro: *Publicidade e Propaganda***

O mercado de Publicidade e Propaganda começou a estruturar-se no país entre os de anos de 1930 e 1940, com o surgimento das primeiras agências, embora a primeira agência de Publicidade no Brasil reconhecida como tal seja a Eclética, criada em 1918 no Rio de Janeiro. Na primeira metade do século passado, a mídia de massa era o rádio,

concentrador dos então “reclames”. Em território gaúcho, a década de 1950 assinala o esforço de profissionalização do segmento. Em 1956, é criada a Associação Riograndense de Propaganda (ARP), representando os profissionais do segmento. No ano seguinte, três sócios fundam a agência MPM, outro marco da publicidade gaúcha, com a empresa tendo grande projeção nacional até o término de seu período considerado como ‘clássico’, no começo da década de 1990, quando foi adquirida por uma agência multinacional (vide Rodrigues, 2002, Durand, 2008). Hoje, existe outra empresa com o mesmo nome, com sede em São Paulo, mas não tem relação com a história da MPM gaúcha.

Nas duas décadas seguintes, especialmente os anos 1970, o mercado publicitário gaúcho se consolida, com a fundação de outras agências detentoras de portfólio de grandes clientes e com número de funcionários superior a 80, 100 profissionais. Em 1977, é realizada a primeira edição do Festival Mundial de Publicidade, em Gramado, na Serra Gaúcha. O evento, promovido a cada dois anos, é até hoje uma vitrina para debates e troca de experiências comerciais do segmento. Em 1978, é fundado o Sindicato das Agências de Propaganda (Sapergs). Já no período de redemocratização do país, o setor ganha as dimensões que persistem até o presente, com a concentração de poucas agências de grande porte (não mais que dez, empregando entre 80 e 200 funcionários, conforme avaliação de dois entrevistados, empresários do setor e também docentes na área), médias e pequenas empresas. Conforme censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apresentado em dezembro de 2007, em parceria com a Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap), a denominada indústria da Comunicação, que inclui as quatro mil agências de Publicidade e Propaganda existentes no país, entre outras atividades como indústria gráfica e produção de áudio e vídeo, o faturamento do setor atinge R\$ 57 bilhões (ABAP-IBGE, 2007). Do total obtido somente pelas agências de Publicidade e Propaganda, segundo a seção regional da Abap no Rio Grande do Sul (Abap-RS), o Estado responderia por 8% do faturamento nacional. Esse percentual foi equivalente, no ano-base de 2008, a R\$ 1,5 bilhão, segundo o Sapergs. Em outubro de 2009, o Sapergs indicava em seu *site* 227 agências associadas. No mesmo período, a ARP registra, em sua página na *Web*, 168 associados, incluindo não somente agências, mas também produtoras de vídeo e áudio, veículos anunciantes e principalmente profissionais de Publicidade e Propaganda. Em igual período, a Abap-RS mantém associadas oito grandes agências do Estado (com destaque em faturamento e número de empregados, além de projeção comercial e midiática).

Quando a Abap foi criada em 1949, o setor de Publicidade e Propaganda já possuía, desde fevereiro daquele ano, um convênio para auto-regulamentação, moldado em regras que agências norte-americanas haviam trazido para o Brasil na década de 1930. Oito anos mais tarde, com a realização do primeiro congresso brasileiro da categoria, definiram-se normas de atuação, de cobrança de serviços e de parâmetros éticos a serem seguidos pelas agências, em substituição ao convênio de 1949. Tais regras embasaram a Lei 4.680/65, que regulamenta o setor até hoje, sendo regulamentada pelo Decreto 57.690/66 e complementada pelas Normas-Padrão do Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP), organização criada em 1998, em que tem assento 22 representantes de agências de propaganda, anunciantes, veículos de comunicação e governo federal.

Costa e Costa (2008, p.20) destacam que o núcleo dessa legislação, surgida com base no congresso da categoria em 1957, “foi o estabelecimento de que as agências de publicidade teriam direito a uma comissão uniforme (que foi posteriormente chamada de desconto padrão) de 20% sobre os gastos com veiculação de mídia. Isso evitou que se instalasse uma competição entre as agências pelo oferecimento do menor preço, pois o único critério diferenciador das agências passou a ser a sua qualidade, fato que certamente contribuiu para o altíssimo grau técnico das agências de publicidade brasileiras. Esse sistema foi consagrado na Lei nº 4.680/65”.

Os mesmos autores observam que no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998) foi promovido movimento de desregulamentação do setor, o que desencadeou reação do segmento e resultou na criação do CENP, em 1998. A criação da entidade é vista como uma renovação do processo de regulamentação da Publicidade e Propaganda no Brasil, com a Abap deixando de ser a única organização responsável pelo cumprimento das normatizações do setor.

Porém, mesmo com a criação do CENP, o debate sobre a remuneração das agências de Publicidade prosseguiu, o que já ocorria pelo menos desde a promulgação da atual Constituição do Brasil, em 1988. Novamente, Costa e Costa (2008, p.24) detalham que nesse mercado “a forma remunerativa básica é uma comissão incidente sobre o valor despendido com a veiculação da propaganda em veículos de comunicação de massa, denominada desconto-padrão. Além dessa comissão, que é fixada em 20% e remunera as atividades típicas da agência, existe também a possibilidade de cobrar taxas (*fees*) específicas para serviços especiais, bem como uma comissão sobre serviços prestados por terceiros que não geram desconto-padrão. Por fim, as agências também

recebem dos veículos algumas bonificações decorrentes da quantidade e da qualidade dos anúncios, por meio dos chamados Bônus sobre Volume (BV)”.

Tal modelo do desconto-padrão, também conhecido no setor como comissão, comissionamento ou agenciamento, vem sendo alvo de questionamentos legais, na década de 2000, sobretudo na administração pública, através de instituições como o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Conselho Administrativo de Desenvolvimento Econômico (CADE), esse último responsável pela defesa da livre concorrência no país. Esse modelo de cobrança tem como origem mais remota a comissão paga aos antigos corretores de publicidade, atores de uma atividade que em nada lembra uma típica agência de Publicidade no presente, envolvida muitas vezes por outro mito de mercado, que centra a imagem de mercado em torno dos departamentos de criação (confronte Durand, 2006; Muller, 1989). Uma agência de Publicidade, em geral, hoje é dividida em áreas como:

*Atendimento* - Servir de elo entre a agência de publicidade e o cliente para levantar os dados que orientarão a campanha de divulgação de um produto ou de uma empresa.

*Criação* - Desenvolver campanhas publicitárias com base na análise de pesquisas sobre o mercado consumidor e o produto.

*Gerência de produto* - Administrar as ações de publicidade e de promoção de vendas de um produto.

*Marketing* - Planejar e desenvolver o produto ou serviço, estabelecendo estratégias de preço, distribuição e venda, desde a campanha até a aproximação com o público consumidor.

*Mídia* - Escolher os veículos de comunicação mais adequados para difundir uma campanha. Negociar a compra de espaço para anúncios em *outdoors*, jornais, revistas, TVs, rádios e internet.

*Pesquisa* - Obter dados sobre as necessidades, o perfil e os hábitos dos consumidores. Avaliar o impacto das campanhas publicitárias sobre o público.

*Produção* - Fazer jingles, comerciais e anúncios em rádios, TVs, jornais, revistas, *outdoors* e *websites*.

*Promoção de vendas* - Elaborar estratégias de vendas. Desenvolver campanhas promocionais de diversos tipos de produto em restaurantes, supermercados e em outros pontos-de-venda.

Em nossa pesquisa, contatamos uma agência com cerca de 100 funcionários e outra com menos de 10 empregados, mas ambas desenvolvendo trabalho em todas as áreas citadas, com a ressalva de que a segunda depende de parceiros em áreas como produção. Representantes de ambas empresas declararam não cobrar comissionamento, mas afirmaram que essa é uma prática de exceção, não de regra no mercado publicitário gaúcho, o que comprova um dirigente de organização do segmento: “O setor prossegue com a Lei 4.680/65, Decreto 57.690/66 e Normas-Padrão do CENP” (Entrevista 36).

Observa-se que, enquanto na relação Estado-agências de Publicidade e Propaganda, a discussão sobre a forma de remuneração das agências permanece em situação de litígio, na iniciativa privada, no Rio Grande do Sul, o tema também está no centro dos debates e das disputas comerciais entre agências de Publicidade e entre essas e agências digitais, mas de maneira distante de qualquer contestação jurídica assumida explicitamente. Há o caso de publicitários que consideram o comissionamento como o modelo que ainda assegura a manutenção comercial das agências brasileiras, especialmente as de pequeno porte, e o fortalecimento da qualidade técnica na prestação de serviços: “O modelo de comissionamento ou agenciamento preserva os profissionais. Isso funciona há muito tempo noutros setores, de corretor imobiliário, de turismo, de seguros. O modelo digital rompeu com isso, não tem comissionamento. Mas fazer uma mudança radical? Em um mercado competitivo e com a nossa realidade, o modelo dos 20% ainda é necessário. Vai continuar muito tempo? Não sei, talvez não. Mas aí porque não acabar também com os 10% que o corretor leva. Os publicitários, não vejo problema em defenderem a classe. Seguimos a orientação da Abap. Não significa que eu concorde ou discorde. Mas ainda é necessário. Adotar o modelo de participação de resultados? Talvez, mas aí o empresário, o cliente vai abrir os resultados? É necessário para o profissional então o modelo atual” (Entrevista 26, empresário PP, docente). Uma entrevistada, também publicitária, citou o modelo de participação de resultados como o

modelo adotado na agência em que é diretora, situação que acabou “rompendo com o modelo que havia” (Entrevista 11).

Entre empresários das agências digitais houve apenas uma referência à cobrança de comissão, embutida no orçamento de um projeto, que incluía ainda o total de horas trabalhadas, o custo fixo da empresa e incidência de impostos (Entrevista 19, empresário AD). Nas demais entrevistas com representantes apenas desse mercado, em um total de 23 (inclusive diretores de duas agências digitais não associadas à Agadi), a crítica ao modelo de comissionamento das agências de Publicidade predominou, com a ressalva das diferenças entre o modelo seguido pelas agências digitais (preço por hora trabalhada) e o da Publicidade convencional, ou segundo o jargão de algumas agências digitais, Publicidade *offline*:

Com a área de TI, é mais tranquilo, há parceria, TI é uma ferramenta do nosso trabalho. Quem trabalha com TI tem essa visão de produção e há mais parceria. Mas a relação com a Publicidade é mais delicada. *Existe um formato tradicional, que está abalado e vem perdendo espaço por isso. E a Publicidade sabe disso, está investindo em novas mídias, mas ao mesmo tempo há a preocupação de matar a galinha dos ovos de ouro, de acabar com o modelo tradicional, não querem isso, isso funcionou por muito tempo, ganhavam muito com o agenciamento, com o comissionamento, com os veículos bancando um percentual...* Que era fixo, com os clientes buscando hoje negociar isso diretamente com as agências. Há o próprio crescimento da mídia *online*, pessoas ficando menos tempo com as mídias tradicionais. Então, como ficam as agências e os veículos? Veículos estão migrando... Com essa crise, nos Estados Unidos veículos tradicionais estão quebrando... Mas ainda há uma relação de amor e ódio. A Internet é algo novo que se quer participar, mas não se quer perder o modelo tradicional, eles sabem que vão ganhar menos dinheiro, as agências tradicionais podem ter mais controle, se tem como saber quem acompanha a campanha, mas com mais trabalho. Hoje, na Publicidade *online* se exige mais trabalho das agências. *Antes, com o comissionamento, garantido o anúncio na revista, não se voltava mais* (Entrevista 16, empresário AD, com grifos nossos).

A atual competição por verbas publicitárias entre o mercado *offline* e *online*, com registros contínuos de incremento de participação do mercado digital nos últimos anos (Lemos, 2009), tem origem não apenas na expansão do uso da Internet e de plataformas digitais no Brasil como celulares de terceira geração e TV digital, em decorrência da atividade publicitária voltada para o segmento digital ser cada vez mais especializada:

O mercado publicitário tradicional, em meados da década de 90, com o início das campanhas digitais, utiliza em seus planejamentos de peças publicitárias adaptações de suas mídias comuns para a veiculação na rede, o que, em muitos casos, não propiciava bons resultados. *Atualmente, o planejamento de ação para a campanha é desenvolvido de maneira independente, buscando agregar características da campanha tradicional, porém utilizando recursos específicos para a comunidade digital. A propaganda digital no Brasil considera características específicas no planejamento de campanhas, a interatividade é uma exigência crescente dos usuários, considerados como potenciais clientes, devendo ser compreendida de maneira mais ampla que a simples possibilidade de transferência bidirecional de dados (MACEDO, 2009, p.197, com grifo nosso).*

No começo dos anos 2000, no mercado gaúcho de Publicidade, ao menos três grandes agências (com mais de 80, 100 funcionários) de Porto Alegre estruturaram ‘núcleos’ ou ‘braços’ digitais. Passados quase dez anos, apenas uma mantém estrutura voltada exclusivamente a mídias digitais, outra fechou o núcleo digital e a terceira vem repetindo períodos de experiência de criação de núcleos digitais, intercalados por trabalhos encomendados em agências digitais de maior porte e diretamente concorrentes. Um entrevistado, publicitário, dono de uma pequena agência e que trabalha em parceria com uma empresa digital, em Porto Alegre, observa em relação à concorrência entre os dois segmentos que “o bolo publicitário é o mesmo, cresce, o que dizer, 1%, 2% ao ano, mas as fatias vêm diminuindo. Aí a concorrência da *Web*, concorrência de tudo, é bom estar aliado a esses caras, ganhar no conjunto, acabou a era de um só ganhar e os outros ficarem mendigando. Nos deparamos com clientes muito descontentes com essas estruturas de grandes agências, um modelo que eu comparo a um bufeção, você encontra de tudo, mas é uma comida sem tempero, tudo muito igual,

prefiro entregar então um feijão com arroz, mas bem feito, que o cliente sinta que aquilo foi feito para ele” (Entrevista 23, empresário PP).

Ainda que a concorrência com agências digitais já cause algum impacto no meio das agências convencionais de Publicidade e Propaganda, com as verbas de mídia publicitária para Internet registrando crescimento contínuo, seria arriscado generalizarmos essa competição entre os dois segmentos hoje e indicar que o setor de Publicidade (rádio, TV, jornais, revistas, mídia externa como *outdoors*) estaria perdendo vantagem para a Internet comercial e outras mídias digitais. Como já mencionada, uma mídia, no caso, a televisão ainda responde por 60% da verba publicitária no país. Mas sabemos também que a Internet, nos últimos dois anos, superou o cinema e se aproxima da verba para rádio. Entretanto, publicações de projetos especializados no mercado de Publicidade e Propaganda no país como o Grupo de Mídia São Paulo e o Projeto Inter-Meios, avaliaram que a mídia publicitária em geral suportou bem a retração de investimentos em decorrência da crise econômica mundial (que eclodiu em setembro de 2008 devido a turbulências no mercado imobiliário norte-americano, vide Gall, 2008), com o registro, no primeiro trimestre de 2009, de que o investimento em mídia foi 5,3% maior do que no mesmo período de 2008 (vide Grupo de Mídia São Paulo, 2009, p.36).

No período de janeiro a dezembro de 2008, apenas duas agências de Publicidade e Propaganda gaúchas estavam entre as 50 maiores do Brasil, com a empresa melhor situada registrando faturamento de R\$ 175,1 milhões e a segunda, R\$ 154,1 milhões, conforme levantamento do Grupo de Mídia São Paulo (2009). Formado em 1968 na capital paulista, o Grupo de Mídia é integrado hoje por aproximadamente mil profissionais especializados em mídia publicitária de todo o país. O faturamento de cada uma das empresas citadas foi, portanto, superior ao de todo o segmento de agências digitais no Rio Grande do Sul em 2008. Tal realidade, no entanto, não pode ocultar as assimetrias existentes no mercado gaúcho de agências de Publicidade e na relação desse mercado com a esfera mercantil das agências digitais. A primeira razão é que o número de grandes agências de Publicidade no Rio Grande do Sul “não é de mais de uma dezena”, segundo depoimento de docentes e empresários do segmento (Entrevistas 23 e 26). O restante desse mercado seria composto de médias e pequenas empresas. A segunda razão está nas relações que essa grande parcela do mercado publicitário mantém, na média das atividades no mercado, com a maior parte das agências digitais: ora são concorrentes, ora são parceiros de projetos específicos. Assim, a relação das grandes agências de Publicidade gaúchas, todas localizadas em Porto Alegre, com

agências digitais seria predominantemente feita com as também consideradas grandes agências do segmento digital, limitando-se basicamente a três empresas associadas e a uma não associada à Agadi.

Na avaliação de profissionais de imprensa especializada “há uma disparidade no tamanho das agências digitais, há grandes como a..., a..., a..., e há a base formada de pequenas (...) Há diferenças no tipo de cliente, portes de atendimento, diferentes expectativas” (Entrevista 13), além de diferenças de *status* entre empresas nos dois segmentos, o que segundo a literatura (Baker et al. 1998) é característico do mercado de Publicidade em geral, com a estratégia de distinção sendo componente vital desse mercado. Haveria, então, uma tendência de “grandes clientes procurar mídia tradicional. Não vão querer arriscar com empresas pequenas, algumas que só montaram pequenos *sites* (...) Se fosse de uma grande empresa, procuraria uma (grande agência de Publicidade) primeiro, uma das que têm núcleo digital, aliás, estão há mais tempo no mercado, tem marca. Se ela ou outra similar não puder atender, poderá indicar melhor uma digital. Há exemplos de parcerias, mas são com empresas maiores das digitais, a..., a..., são muito especialistas, têm clientes grandes, têm experiência em agregar ferramentas, desenvolvimento, uma (grande rede de lojas de departamentos) da vida vai procurar uma agência maior” (Entrevista 24, profissional de ME).

Questões conceituais (como se a Publicidade deve ser *online* ou *offline*) e de concorrência à parte, na prática de mercado, seja no mercado convencional de Publicidade ou na esfera mercantil das agências digitais, a Internet é mais uma importante ferramenta no dia-a-dia de empresas de segmentos diversos, com sua utilização sendo extramamente variada, ora essencial para determinados segmentos, ora complementar ou mesmo desnecessária para outros setores. Segundo duas entrevistadas (Entrevistas 11 e 25), uma de agência de Publicidade e outra de agência digital, o perfil variado de empresas que buscam usar a Internet como ferramenta de negócios às vezes gera confusão ou dúvidas, como, por exemplo, uma revenda de carros querendo um *site* proporcional à montadora de veículos, ou uma empresa, que não tem público jovem entre sua clientela potencial, dispor mensagens em redes sociais voltadas a esse público para não deixar de seguir um determinado modismo. Convém lembrar, neste ponto, que a função social da Publicidade implica, em uma esfera de competição, “o caráter persuasivo da informação contida nas mensagens publicitárias” (vide Kirzner, 1986, p.121). Em relação à Internet como vetor de negócios, Porter, ao apontar limites e ganhos através da rede mundial de computadores, argumenta que

A Internet, de um modo geral, não é uma força disruptiva para as empresas e para os setores tradicionais; em muitos casos, realmente, potencializa seus recursos. Além disso, à medida que cada vez mais empresas aderem à tecnologia de Internet, suas ferramentas, em si, serão neutralizadas como fontes de vantagem competitiva. Os aplicativos básicos de Internet serão requisitos para a ação, em vez de fatores de diferenciação – as empresas não conseguirão sobreviver sem eles, mas eles, em si, não oferecerão qualquer vantagem competitiva para as empresas. As vantagens competitivas mais poderosas, em vez disso, decorrerão de forças tradicionais, como produtos singulares, conteúdo exclusivo, atividades físicas diferenciadas, conhecimento superior a respeito do produto, e qualidade dos serviços e dos relacionamentos pessoais. A tecnologia de Internet é capaz de fortalecer essas vantagens, ao integrar as atividades da empresa em sistemas mais diferenciados (...) As estratégias que integram a Internet, de um lado, e as vantagens competitivas e as formas de competição tradicionais, de outro, devem sair vitoriosas em muitos setores (PORTER, 2009, p.128).

No caso da Publicidade e Propaganda, conforme a literatura e os depoimentos, a constatação é que a Internet trouxe desafios significativos para o mercado publicitário, exigindo novos conceitos e procedimentos, além da existência de uma gama de consumidores jovens sabedores na prática de diversos estratagemas usados na linguagem do Marketing, especialmente em mídias digitais e Internet (vide Fontenelle, 2004). Após o período inicial da Internet comercial, em que houve um natural emprego de métodos da Publicidade dita *offline* para trabalhar a mídia digital, percebeu-se as especificidades da Internet e das mídias digitais: nestas, a Publicidade é interativa: “As pessoas agora interagem com a publicidade por vontade própria, e muitas vezes são responsáveis por ampliar o alcance da mensagem de maneira que nenhuma outra mídia permitiria. Você provavelmente já enviou um vídeo publicitário para alguém, seja por *e-mail* ou um *link* do YouTube. São os virais, que quando alcançam o sucesso na Internet, muitas vezes fazem o caminho inverso e chegam à televisão. E para isso acontecer não basta apenas jogar na Internet e esperar pelo retorno instantâneo, fazer publicidade *online* exige pensar em conceitos que, até então, agências e empresas ignoravam:

engajamento, relevância, interação, facilidade de uso, facilidade de disseminação, comunidade, personalização” (Merigo, 2009, p.55-56).

No tópico seguinte, vamos abordar o mercado gaúcho de Tecnologia da Informação. Essa esfera mercantil ora apresenta-se como distante do mercado de agências digitais, devido desde a eventuais diferenças de condução de organizações representativas até área de atuação radicalmente distintas, ora como um mercado inspirador para as agências de Internet e mídias digitais, que tem, por exemplo, seu modelo de cobrança de serviços fundamentado no modelo de hora-trabalho ou hora-homem da TI, além da Agadi contar com empresas que trabalham simultaneamente com mídias digitais e *softwares* (de *e-mail marketing* a ferramentas para gerenciar projetos de trabalho - *workflow*).

### **O mercado concorrente e parceiro: Tecnologia da Informação**

A estruturação do mercado de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul data do final dos anos 1960, com a criação da Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações (Sucesu), em 1968, e a representação empresarial propriamente dita do setor se consolida na segunda metade da década seguinte. O segmento de TI gaúcho (formado pelas áreas de *software*, *hardware*, Internet comercial, serviços de infraestrutura de redes e treinamento) é constituído por 11.755 empresas (sete mil empresas propriamente ditas e o restante incluindo profissionais registrados como pessoa jurídica), das quais 80% têm, unitariamente, uma média de até três funcionários, com a área de *software* respondendo por 50% a 55% do total de empreendimentos, o que inclui também os profissionais em situação de auto-emprego. Em 2005, quase metade das empresas (47,6%) possuía um faturamento anual inferior a R\$ 150 mil; enquanto apenas 1,2% possuíam um faturamento anual superior a R\$ 1,2 milhão. Conforme o comportamento observado no censo que reúne estes dados, organizado pelo Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (Seprorgs), cerca de 34,6% das empresas não souberam ou se negaram a responder o questionário encaminhado pela entidade.

Um novo censo do setor (o atual é de 2005) deveria ser realizado no segundo semestre de 2009, de acordo com o Seprorgs. Segundo a entidade, o setor de TI gera 60 mil empregos diretos no Estado, porém há uma carência de quatro mil vagas, com o total de profissionais formados em universidades nas áreas de Informática não

alcançando os 800 anualmente. A média salarial é de mil reais, mas as remunerações variam bastante, devido a diferentes trajetórias profissionais, formações e cargos/funções.

Na representação institucional, o segmento de TI é composto por muitas entidades, a contar especialmente do final dos anos 1970: além da própria Agadi (Associação Gaúcha das Agências Digitais), há o Seprorgs (Sindicato das Empresas de Informática do RS), mais Assespro/RS (regional gaúcha da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet), InternetSul (Associação Riograndense dos Provedores de Acesso, Serviços e Informações da Rede Internet RS), Softsul (Associação Sul-riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software) e CETI (Conselho das Entidades de Tecnologia da Informação). Apenas a Assespro reúne 210 empresas associadas, o Seprorgs, 312 empresas vinculadas, e a InternetSul, 80 provedores (os dados são relativos a setembro de 2009). Estima-se que o rendimento anual do segmento de TI no Rio Grande do Sul totaliza aproximadamente R\$ 1 bilhão.

Nos anos 2000, podemos listar pelo menos quatro pontos de pressão sobre o mercado de TI gaúcho e que foram objeto de diversas ações de entidades empresariais: a solução de conflitos internos e externos a organizações do setor, ocorridos especialmente no começo da década; a busca de interiorização dessas entidades, com destaque para as atividades do Seprorgs, na segunda metade da década; atenção a questões tributárias nos três níveis federativos e a busca de maior aproximação entre universidades e empresas.

Em relação à existência de conflitos dentro e entre entidades do setor, um empresário, que atua no segmento desde a década de 1970, recorda os momentos de instabilidade institucional do setor de TI ocorridos há cerca de nove, dez anos, período que coincide com o estouro da Bolha da Internet e o fim da era das empresas *pontocom*:

Diferente da indústria, o setor de serviços de TI é muito pulverizado, muitas empresas são pequenas. O associativismo é bom para as empresas pequenas, elas acabam se beneficiando. Empresas grandes não querem e quando entram acabam bancando, mas não vêem que pode ser bom para elas, no longo prazo é bom para o desenvolvimento do mercado. Na média, empresas têm uma visão hedonista, querem é fazer o seu. Quando entrei, havia uma briga entre Assespro e Seprorgs. A InternetSul ficou enfraquecida com o

“estouro da bolha”, as pequenas tinham acesso, é o que eu já te falei que associação é muito boa para empresas pequenas, mas com a bolha houve a saída do (portal), que ainda participava, era quem mantinha, todo mundo criticava, mas era quem mantinha, houve a saída também com as teles. A InternetSul ficou uma entidade dos pequenos provedores (...) Quando a gente focou em 2000, 2001, não concorriamos mais com agências de *webdesign*. Não existia essa coisa de digital. Agências digitais se tornaram muito por influência do (empresário e dirigente de AD), digitais são um bicho que se criou das agências, com um grupo de profissionais egressos de mídia, com o modelo de comissionamento. No momento que a Internet começou a se tornar uma mídia, adotou-se um modelo de negócios de mídia (Entrevista 18, empresário TI).

Esse momento de instabilidade comercial e de governança associativa no setor de TI no Rio Grande do Sul, marcado por rupturas e conflitos por representação empresarial, é tido atualmente como superado por dirigentes de entidades, que apontam a criação, em 18 de novembro de 2004, do Conselho de Entidades de Tecnologia da Informação (CETI), reunindo Seprorgs, Assespro, InternetSul, os Pólos de Informática de São Leopoldo e de Caxias do Sul, entre outros, como o recomeço das relações institucionais entre as organizações desse mercado. Posteriormente, a Agadi ingressou no CETI, mas não possui ainda direito a voto. O conselho tem por missão promover e coordenar o entendimento das entidades de representação de classe empresarial em relação a assuntos relativos à TI. Outro dirigente do setor considera o CETI “um fórum de equalização, para não duplicar ações das entidades, são ações com interlocução, isso tem funcionado bem, o que não é via CETI, é uma atitude isolada. Nesse sentido, aproveitamos o que cada entidade tem de mais forte, a Softsul desenvolve projetos inovadores, a Assespro tem experiência com legislação e capacitação, também somos diretores em outras entidades. O presidente da Agadi participa do CETI. Há conversas com outros presidentes. Buscamos não gerar concorrência nesse aspecto, no início dos anos 2000, havia disputas sindicais, isso antes do CETI (...) Havia disputas por liderança, poder e por vaidades. Eu digo que isso é página virada” (Entrevista 27, empresário TI).

Quanto às atividades de TI, observa-se que, em 2005, segundo estudo da Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE, 2008), 72,7% do

emprego formal do setor de tecnologia da informação ficou concentrado na Região Metropolitana de Porto Alegre. Em relação a outras regiões, o pólo mais importante era, segundo o estudo da FEE, o de Caxias do Sul. Em anos recentes, o Seprorgs, por exemplo, abriu escritórios regionais em Santa Maria e Pelotas, além de promover atividades em outras cidades de forte atração regional como Lajeado e Passo Fundo. A Assespro mantém contatos permanentes com associações comerciais municipais, por intermédio da Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (Federasul). Já a atual diretoria da InternetSul tem a sede com endereço em Caxias do Sul.

Em relação a questões tributárias, o segmento de TI é reconhecido, especialmente na mídia, como extremamente organizado em suas mobilizações. Em 2005, o setor gaúcho de TI obteve uma das grandes conquistas em sua trajetória, com a redução de Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), que é um imposto cobrado por município (alíquota de 2%), o que na ótica desse mercado assegurou maior competitividade para as empresas gaúchas. No segundo semestre de 2009, conforme dirigente de uma das maiores associações do setor, uma preocupação está na proposta de redução da jornada de trabalho para 40 horas (o setor alega que o maior peso está na folha salarial) e outra preocupação é a possibilidade de, em médio prazo, em torno de 2012, 2013, estar consolidada reforma tributária no país, com a unificação de três impostos atualmente incidentes nesse mercado (PIS, Cofins e Imposto sobre o Lucro Líquido) em apenas um imposto sobre valor agregado (na sigla dos projetos que tramitam no Congresso, IVA federal), com alíquota aumentando de 8% a 10%, o que pode fragilizar o segmento.

Quanto à integração universidade e empresas, questão já examinada em Xavier Sobrinho (2000), a avaliação de representantes do segmento é de que, ao longo da trajetória da TI gaúcha, desde os anos 1970, o ensino universitário no Estado já é dirigido para o mercado: “na universidade, se exige uma formação estrutural, como conhecimento de lógica, análise de sistemas, linguagem de programação; inglês é essencial, e somado ao conhecimento dessa base, há os estágios, os alunos já têm um direcionamento dentro da faculdade, que varia conforme a área; na de aplicativos, é preciso entender mais a comunicação com o usuário; na de *software* básico, computação, arquitetura de computação, na de celulares, já é mais diferente, há áreas de administração de banco de dados, a maioria dos alunos já sente isso, têm trabalho de conclusão em geral integrado a uma empresa” (Entrevista 27).

Conforme o já citado diagnóstico da FEE (2008) sobre o setor de tecnologia da informação, este apresenta-se, na economia estadual, com menor representatividade do que a registrada no contexto nacional. Todavia, o mercado contribui com uma parcela significativa do Valor Adicionado total do Rio Grande do Sul. Em 2003, essa participação foi de 0,4%, podendo ser considerada expressiva, pois em nível nacional, o setor figurava com 0,7% do total do Valor Adicionado da economia brasileira. Entre os segmentos associados ao setor estudado, os de maior importância são desenvolvimento de *software* sob encomenda, processamento de dados e outras consultorias em *software*. Em 2003, essas atividades foram responsáveis, em conjunto, por 71,9% dos R\$ 469 milhões de Valor Adicionado gerado pela tecnologia da informação. Esses segmentos são também os que possuem a maior agregação de valor no processo produtivo, uma vez que seus gastos com insumos, por unidade de produto, são menores do que a média do setor em questão. Medido pelo número de unidades locais de produção, o setor de tecnologia da informação torna-se mais expressivo do que em relação ao Valor Adicionado. Em 2005, sua participação no total das unidades locais do Estado foi de 1,27%, totalizando 7.844 unidades produtivas. Segundo o estudo, as atividades que compõem o setor de tecnologia da informação, com base na CNAE (vide FEE 2008), são as seguintes: consultoria em *hardware*; desenvolvimento e edição de *softwares* prontos para uso; desenvolvimento de *softwares* sob encomenda e outras consultorias em *software*; processamento de dados; atividades de banco de dados e distribuição *online* de conteúdo eletrônico; manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática, e outras atividades de informática não especificadas anteriormente.

Observa-se que em estudo realizado pelo IBGE (2009), as áreas recém-citadas são incluídas a outras integrantes do setor de telecomunicações. A razão disso, é que o IBGE abrange, em suas análises, o setor como TIC, isto é, tecnologias da Informação e da Comunicação. Na realidade do mercado gaúcho, entrariam nessas categorias, por exemplo, os provedores de Internet, mais ligados ao *modelo telecom*.

Duas discussões importantes que permeiam o cenário atual de TI no Rio Grande do Sul são a modificação da natureza do setor e a mudança desencadeada pela Internet comercial no cotidiano das empresas e profissionais desse mercado. Em relação ao segundo ponto, conforme análise de um empresário e especialista no segmento (Wagner, 2007), “antes da Internet, a TI tinha dois modelos de negócios. Um é o modelo de serviços tradicionais de cobrar por hora-homem medida ou empreitada, usada em desenvolvimento de *software* por encomenda, sendo comum, após o

desenvolvimento, um Contrato de Suporte e Manutenção, com direito a uma franquia de horas-homem para garantir a atualização do *software*. O segundo modelo de negócios é o da licença de uso. Neste caso, o *software* é considerado uma propriedade intelectual, uma obra cujo uso é licenciado (...) Nestes dois modelos tradicionais o *software* é disponibilizado num meio físico (disco) e é instalado no computador do cliente. A Internet trouxe uma nova forma de transporte (o *download*) que dispensa o meio físico”.

Essa relação da Internet e da TI é uma via de mão-dupla no caso das agências digitais. O padrão das agências digitais nas transações de mercado foi adotado com base no modelo de negócios de TI: “herdamos muito o modelo da Informática, é por hora-homem” (Entrevista 19, empresário AD), ou segundo o bom-humor de uma empresária de AD, “aqui, o modelo é hora-mulher, porque só tem mulher” (Entrevista 25).

### Perfil dos setores de Agências Digitais, Publicidade e TI no RS

Internet (agências digitais RS)	Publicidade (agências RS)	TI (empresas e AE - RS)
80 agências (*)	227 agências (1)	11.755 CNPJs
31 associadas - Agadi	227 agências - Sapergs	312 associados – Seprorgs (entidade com maior representação)
R\$ 130 milhões de faturamento em 2008 (*)	R\$ 1,5 bilhão de faturamento em 2008	R\$ 1 bilhão em 2005 (2)

Fontes: Agadi (Abradi-RS), Sapergs, Seprorgs

\* Estimativas da Agadi em abril de 2009

1. Total de agências vinculadas ao Sapergs
2. Projeção do último censo oficial do setor

AE = Condição de auto-emprego

Ainda sobre integrações nos negócios dos setores citados, um dirigente do segmento de TI, que já integrou organização vinculada ao meio publicitário, avalia que o mercado de TI, *incluindo as agências digitais*, é comparável ao da Comunicação. “Nossas atividades têm uma forma horizontal, é processar informação. Nas digitais, chega uma hora que sai da TI, chega a Comunicação. Mesmo quem programa um *software* de engenharia civil, precisa ter comunicação, vai ter que falar, conversar, ouvir

engenheiros” (Entrevista 30, empresário TI). O mesmo empresário aponta que o desenvolvimento do mercado de TI e a própria legislação já apontam a tendência cada vez mais intensa dessa esfera mercantil ser enquadrada como prestação de serviços e não indústria, com a alteração da natureza do setor (vide também Wagner, 2009), mesmo no caso de áreas como desenvolvimento de *software*. “Há uma decisão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina que considera que desenvolvimento de *software* não seria indústria, mas serviços. A CLT, este documento aqui, aponta que indústria exige transformação, é claro que fabricar TV é indústria; o *software* não seria transformação. Uma digital, uma (grande agência de Porto Alegre), a maior rubrica seria folha de pagamento se você for ver, há conta de luz mais Internet, não tem fornecedor. O enquadramento seria comércio de serviços” (Entrevista 30).

\*\*\*\*\*

No primeiro capítulo, contextualizamos o surgimento do mercado gaúcho de Internet corporativa, sua inserção face aos cenários nacional e mundial. Detalhamos também o surgimento da Agadi, com a explicação das causas de sua criação, especialmente a alegada falta de representatividade do segmento, no começo dos anos 2000, conforme depoimentos de empresários do setor. No capítulo, vimos os desafios de um mercado que reúne diferentes *expertises* profissionais ao procurar a definição de padrões técnicos e a demarcação de uma nova esfera mercantil, com as relações entre o segmento de agências digitais e os mercados (já estabelecidos) de Publicidade e Propaganda e de Tecnologia da Informação sendo marcadas pela ambivalência: ora concorrentes, ora colaboradores.

## Capítulo 2 - A associação voltada para a associação

Neste capítulo, abordamos as dimensões internas de uma associação de negócios como é o caso da Agadi. O capítulo se inicia com os aspectos sociológicos acerca de organizações associativas voltadas para a esfera de negócios, desde clássicos da disciplina até autores contemporâneos. Nesta parte do trabalho, são detalhadas as características, simultâneas, de uma associação de negócios: clube, empresa, movimento associativo e governança.

### **Associação e universo de negócios:** *aspectos sociológicos*

De que forma contribui uma associação de negócios – que reúne empresas competidoras em torno de metas de cooperação – como mecanismo de governança para o ordenamento de um mercado de serviços de agências digitais, mercado que é de origem recente e que revela um caráter híbrido, oriundo de duas esferas mercantis – Publicidade e Propaganda e Tecnologia da Informação – já organizadas institucional e financeiramente? *Nosso problema de pesquisa* gira em torno de um contexto social e econômico único e recente, porém envolto em duas questões que remontam a clássicos das Ciências Sociais, como Max Weber e Georg Simmel, e que se estendem até teorizações mais recentes, como a de Mark Granovetter: por que competidores cooperam e como se dá essa cooperação? Tal indagação é examinada no interior de uma questão mais abrangente: como uma associação de negócios consegue reunir empresas competidoras e fazer com que adotem metas cooperativas como forma de ordenamento social de um novo mercado?

Com base na literatura, considera-se um mito a existência de um mercado auto-regulador. Sendo um arranjo institucional, socialmente construído, por intermédio de normas (informais) e regras (legais), sujeito a sanções e movido por interesses de agentes e de organizações sociais, *a todo e qualquer mercado se justapõe a ação de outros arranjos institucionais, como é o caso de uma associação de negócios formada por empresários* (vide Hollingsworth; Boyer, 1997; Boyer, 1997; Hollingsworth, 2000; Streeck, Hassel, 2002; Fligstein, 2001, 1996; Bianchi 2007; Spillman, 2008; Spillman e Gao, 2004; Bennett, 2007; Schmitter, Streeck, 1999; Doner e Schneider, 2000; Saxenian, 1989). Nesse sentido, busca-se compreender a necessidade de empresários – inseridos em um cenário de competição e de interesses particulares – de criar uma

representação de interesse coletivo, considerando-se que associações de negócios são esferas de afirmação de legitimidade social, construção de uma identidade institucional e coordenação coletiva de um mercado (vide Roy, Parker-Gwin, 1999; Spillman, 2008; Möllering, 2007; Flanagan et al. 2006; Bimber et al., 2005; Hargrave, Van de Ven, 2006). Com base na literatura da Sociologia Econômica dos Mercados e em investigação empírica, procuramos compreender a importância de fatores sociais como, por exemplo, o estabelecimento de relações de confiança e de cooperação entre empresários, para a estruturação de um mercado de empresas de Internet. *A partir do exame da ação coletiva de uma associação de negócios, busca-se compreender o ordenamento social do referido mercado, através de duas categorias de análise, governança associativa e coordenação de mercado, sendo a primeira relativa à regulação do grupo associativo e a segunda referente às tentativas de controle, pela associação, sobre a avaliação de valores, a competição e as relações cooperativas no mercado. A associação de negócios em questão não é vista como organização isolada, já que interage com outras associações, grupos de trabalhadores e de clientes e também o Estado. Porém, toma-se essa associação de negócios como instituição-chave para compreender a emergência de concepções de controle, direitos de propriedade, estruturas de governança e regras de troca no mercado gaúcho de agências digitais* (vide Schmitter, Streeck, 1999; Streeck, Hassel, 2002, Spillman, Gao 2004; Coleman, 1997; Van Stelle, 2002; Fligstein, 2001, 1999, 1996; Beckert, 2007; Aspers, 2005).

Busca-se compreender as lógicas que regem interna e externamente uma associação de negócios, criada com o objetivo de servir de referência institucional e como organização normativa de uma esfera de mercado, procurando-se examinar as soluções propostas pela organização associativa ao que Jens Beckert classifica como os três problemas de coordenação de esferas mercantis: avaliação do valor dos bens ou serviços, cooperação e competição (vide Beckert, Streeck, 2008; Beckert, 2007; Schmitter e Streeck, 1999). Como já foi mencionado, *o processo de estruturação de uma associação de negócios e, sobretudo, seu direcionamento ao ordenamento do mercado de agências digitais constitui nosso foco de análise de um ponto de vista sociológico*, embora com o apoio, necessário, de diversas outras disciplinas como Economia Política, História, Ciência Política e Administração. Aqui, os mercados são tomados como construtos sociais (Callon, 2008, 2004, 1998; Steiner, 2005, 2006), esferas de concorrência entre produtores (White, 1981; Bourdieu, 2000; Fligstein, 2001, 1996; Baker et al, 1998, Aspers, 2005), em que as dinâmicas são oriundas não somente

de interesses (Swedberg, 2003; Bourdieu, 2000; Olson, 1999; Offerlé, 1998) e do cálculo e custos das transações (Callon, 1998; Callon; Muniesa, 2005; McMillan, 2004; Williamson, 2003; 1985, 1981, 1975), mas também decorrentes da criação de identidades coletivas (Roy, Parker-Gwin, 1999; Spillman, 2008; Möllering, 2007), e de ações empreendedoras (Thornton, 1999; Hwang, Powell, 2005; Saxenian, 1994, 1989), ações que se apóiam em diversos tipos de relações e vínculos sociais e institucionais (Granovetter, 1992, 1985; Granovetter; McGuire, 1998; Uzzi, 1999; Padgett, 2000; Le Velly, 2002) e em cooperação e confiança (Möllering, 2007; Beckert, 2007; Anthony, 2005; Fligstein, 2001), regidos por papéis, normas (informais), regras (constrangimentos legais) e sanções (Smelser, 1968, 1995; Abolafia, 1998; Anthony, 2005; Kollock, 1994, 1993) em uma variedade de mercados e de formas de coordená-los (Boyer, 1997; Berk; Schneiberg, 2005; Biggart, Delbridge, 2004; Jackson, 2007), em que pode haver assimetrias de informação (Jackson, 2007) e barreiras de entrada para novos integrantes (Porter, 2009), sendo desenhados socialmente (McMillan, 2004) e com longa inserção na História, muito antes do advento do que conhecemos como capitalismo (Braudel, 1996; Carruthers, 2006, 1999; Strathern, 2004; Drouin, 2008).

Propõe-se um estudo, que inclui discussões teóricas confrontadas com dados empíricos, direcionado a uma realidade social e econômica em construção, decorrente de uma inovação tecnológica que potencializou a cultura capitalista – a esfera comercial da Internet (Castells, 2003; Burnett, 2000; Vendramin, 2004; DiMaggio et al., 2001), mais especificamente um mercado de serviços de agências digitais no Sul do Brasil, um país que recebe ampla atenção midiática e acadêmica em relação aos usos que faz da rede mundial de computadores e seus conteúdos derivados, mas pouco interesse por quem, dependente dela, trabalha, emprega, transaciona. Nesse ponto, é que retomamos nossa tese: *arranjos sociais como um grupo de interesse e de criação de identidade coletiva (associação de negócios) apresentam-se como mecanismos de governança para o ordenamento de uma nova esfera de mercado* (Beckert 2007; Fligstein, 2001, 1999, 1996; Boyer, 1999, 1997; Möllering, 2007).

A escolha pelo estudo de ação associativa empresarial no mercado de serviços de agências digitais do Rio Grande do Sul se sustenta pela influência que este mercado exerce em termos profissionais, técnicos e políticos sobre outras esferas do segmento no Brasil, indicando-se, por exemplo, os cenários de São Paulo e, em certa medida, da Bahia, que tiveram, primeiramente, associações de negócios do setor digital criadas com

base no modelo de uma associação gaúcha de empresas do segmento. Em 2009, há pelo menos sete associações regionais no Brasil com um modelo similar ao da Agadi.

Com base na literatura (Streeck e Hassel, 2002), consideramos que *associações de negócios podem facilitar e coordenar relações cooperativas entre empresas. Para auxiliar empresas a partilhar informações, associações podem servir como importantes organizações intermediárias entre o mercado e processos de decisão hierárquica (intra-empresas ou de governos, por exemplo)*. Porém, mesmo com a literatura apontando o papel da racionalidade limitada e da incerteza existente entre os agentes de um mercado, pouca pesquisa existe sobre a contribuição potencial das associações para a produção de ganhos cooperativos entre empresas. Enquanto confiança (*trust*) e reputação (*reputation*) são freqüentemente vistos como fatores cruciais na explicação da cooperação em disputas não-cooperativas, o papel das associações em construir confiança para selecionar e disseminar informação com credibilidade (*reliable information*), bem como sustentar redes de relações informais, tem sido largamente negligenciado, segundo Streeck e Hassel (2002).

Na Sociologia, alguns estudos recentes (Spillman, 2008; Spillman e Gao, 2004; Bianchi, 2007; Van Stelle, 2002; Coleman, 1997; Saxenian, 1989; Bennett, Robson, 2001; Alberti, 1999) indicam a necessidade de se ampliar e aprofundar o exame sobre a ação coletiva de empresários, seus laços de cooperação por intermédio de governança associativa e meios para a coordenação de embates de mercado (competição), processo que vai além da busca por rendimentos econômicos (o cálculo racional dos interesses), já que o objetivo é a construção de uma identidade de mercado com base em um *empreendimento institucional coletivo* (vide Möllering, 2009, 2007; Fligstein, 1999; 2001; Beckert, 1999; Tracey et al. 2007), isto é, a criação, negociada pelos agentes de um mercado, de instituições que regulem as trocas e padrões desse mercado. Assim, Möllering sugere que

Collective institutional entrepreneurship in markets captures the following theoretical possibility: market actors engage in a form of entrepreneurship oriented towards market constitution beyond the “normal” entrepreneurial activities within markets such as introducing product innovations (...) actors drawn on existing market networks and create new ones in order to mobilize other market actors. Through such networks they engage in activities that are aimed at shaping the market

institutions, for example by establishing new product standards (MÖLLERING, 2007, p.17).

A proposta busca acompanhar as linhas de pesquisa da Sociologia Econômica, disciplina que está em ciclo de expansão de estudos teóricos e empíricos desde meados dos anos 1980 (vide Granovetter, 1985, 1992; Zelizer, 1988; Swedberg, 1990). Atualmente, cresce o interesse de acadêmicos europeus e norte-americanos em aprofundar os estudos sociológicos sobre a estruturação social dos mercados em distintas áreas da atividade econômica (vide Biggart e Delbridge, 2003; Beckert e Streeck, 2008; Fourcade, 2007; Fligstein e Dauter, 2006) em diferentes contextos (Aspers, 2009, 2008 e 2005; Aspers et al., 2008). Outro interesse de pesquisa insere-se na importância conferida às implicações sociais, culturais e econômicas desencadeadas pelo avanço da Internet comercial a partir de meados da década de 1990, por um número expressivo de cientistas sociais (Kollock, Braziel, 2006; Castells, 2003; Fiss, Kennedy, 2007; Smith, 2007; Pratt, 2006; Pratt et. al., 2007; Lash, Vittel, 2002; Mansell, 2008, 2006, 2004; Dalla Pria, 2006; Vicente et al. 2006; DiMaggio et al., 2001; Guillén, 2004, 2002; Guillén, Suárez, 2005, 2001; Savignac, Wasser, 2003; Augustsson, 2005; Gill, 2007; Drori, Honig, 2008; Girard, Stark, 2002; Neff, 2005; Christensen, 2003; Kashkooli, 2005; Vendramin, 2004; Demarin, 2006; Vedres, 2000; Potengy, 2006, 2001). Na Economia, podemos citar Hal Varian (2001, 1999), Anderson (2006), Brynjolfsson et al. (2006), Kenney (2003) e em certa medida McMillan (2004), na Administração, Porter (2009), e na Antropologia, English-Lueck et al. (2002).

Associação e mercado são formas tradicionais de arranjo institucional no sistema capitalista de produção, embora tenham existido anteriormente (Boyer, 1999, 1997; Coleman, 1997; Hollingsworth, 2000; Braudel, 1996). Ambas configurações, consideradas aqui como construtos sociais, reúnem diversos tipos de interesses, de identidades, de indivíduos e de organizações, com a meta de estruturar um determinado campo de atividade.

### **O conceito sociológico de associação**

Por associação considera-se a instituição responsável pela construção de um ambiente capaz de criar consenso acerca de regras e convenções, além da coordenação de interesses e negociação de conflitos. Uma associação deveria gerar reciprocidade, confiança, credibilidade e cooperação entre seus membros e em relação aos seus

públicos externos, pois esses parâmetros, construídos socialmente, constituem fontes de previsibilidade em sua área de atuação. De acordo com a literatura (Streeck, Hassel, 2002; Schmitter, Streeck, 1999; Doner, Schneider, 2000), associações como as de negócios, caso da Agadi, são organizações intermediárias, isto é, realizam intermediação entre a lógica de afiliação ao grupo (percepções e demandas dos associados, disposição dos integrantes em cumprir decisões coletivamente e possibilidade de concessão de benefícios coletivos) e a lógica de representação do grupo associativo (os incentivos efetivamente concedidos; condução de negociações, por exemplo, com outras organizações e governos; oportunidades e constrangimentos resultantes do estabelecimento de relações de barganha política, e garantia de acesso privilegiado a informações e de conquista de *status*). Logo, a associação ao passo que partilha recursos e informações, em um princípio de reciprocidade e identificação (lógica da afiliação), também estabelece uma hierarquia de comando e uma obediência a parâmetros ou estratégias definidos de maneira centralizada, conforme um princípio de redistribuição e influência (lógica da representação).

Influenciado pelos conceitos de *comunidade* e de *sociedade* concebidos por Ferdinand Tönnies (1944 [1887]) - sendo o primeiro, referente à organização social fundamentada em qualidades comuns tais como parentesco, território, língua e/ou religião e o segundo, relativo à organização de atores sociais com base em critérios formais como contratos - Max Weber (1999 [1922]) apresentou, em sua teorização sócio-econômica, especial interesse por relações *comunais* e *associativas*. As primeiras implicam um sentimento de integrar uma mesma esfera, enquanto as relações de caráter associativo dizem respeito a um acordo racional, que de forma característica envolve *interesses*. Na visão weberiana, *ações econômicas são principalmente de natureza associativa*. Para Weber, segundo um comentário de Richard Swedberg (2005, p.59), o mercado e as associações voluntárias de natureza econômica (em que se inserem as associações de negócios) revelam-se como os casos mais puros de relações de caráter associativo. Conforme Weber,

Por empresa (*Betrieb*) debe entenderse una acción que persigue fines de una determinada clase de un modo continuo. Y por asociación de empresa (*Betriebverband*) una sociedad com un cuadro administrativo continuamente activo en la prosecución de determinados fines (WEBER, 1999, p.42)

Na análise, portanto, de qualquer associação levam-se em conta dois contextos, um interno e outro intermediário. O primeiro diz respeito a toda ação *orientada para* a própria associação, sua estruturação e sua dinâmica administrativa, financeira e participativa, sendo esta última caracterizada pelos critérios de seleção e manutenção de seus integrantes. O segundo refere-se à ação *regulada pela* associação entre as unidades que a compõem e seu ambiente, isto é, no caso de uma associação de negócios formada por empresas, o mercado, outras associações, empresas que não são associadas e outras esferas, como o Estado (Weber, 1999; Smelser, 1968; Schmitter, Streeck, 1999; Woll, 2006).

Desta forma, uma associação é regida por duas lógicas, uma de afiliação – *membership* - e outra de representação – *influence* - (Coleman, 1997; Schmitter, Streeck, 1999; Streeck, Hassel, 2002). O que somos e com quem interagimos são questões essenciais que toda associação formula repetidamente para si própria ao longo de sua trajetória. Uma associação é, inicialmente, um grupo de interesse, que busca delimitação e legitimação. Ou em outros termos, ***o interesse que faz o grupo e o grupo que faz o interesse*** (Offerlé, 1998, p. 44).

No caso específico de uma associação de negócios e sua inserção em determinado mercado, o interesse da organização associativa é assegurar o controle empresarial sobre a oferta e seu conteúdo nesse mercado. Tal controle resulta da identificação e da legitimação conquistadas anteriormente pelo grupo associativo perante outras esferas sociais, econômicas e jurídicas. Neste estudo, associação de negócios e mercado são considerados construtos sociais com o objetivo de tornarem-se mecanismos de governança de uma dada esfera, no caso, a esfera da Internet comercial (agências digitais). A associação empresarial é a variável independente, cuja *ação social de interesse econômico* desencadeia a regulação de um mercado de origem recente. Como assinala J. Rogers Hollingsworth, em um texto que relaciona organizações regulatórias, mercado e inovação:

Unlike networks, clans and communities, associations are more formal organizations. Whereas markets, corporate hierarchies and networks tend to coordinate economic activity among different types of actors (e.g. producers with suppliers, capital with labor), associations typically coordinate actors engaged in the same or similar kinds of

activities. Business associations and labor unions are some of the most common forms of associations for coordinating economic activity in capitalist economies (HOLLINGSWORTH, 2000, p.608-9).

No exame da criação e manutenção de uma associação de classe empresarial, considera-se não somente o interesse de um grupo em assegurar a identificação e demarcação de uma esfera mercantil, mas ainda a luta pelo controle desse mercado, o que se processa em relação a outros agentes sociais e grupos de interesse em um mercado. O motivo de interesse pela formação de um novo grupo associativo, resulta, em geral, da percepção e insatisfação por parte de atores sociais de que determinadas condições para a garantia da existência de um mundo social não estão consolidadas (insuficiências) ou são alvo de investidas contrárias (ameaças). Nesse sentido, Schmitter e Streeck (1999, p.10) apontam como os principais tópicos para o estudo das associações:

Qual a razão para os capitalistas necessitarem da representação de interesse coletivo e para que as associações de classe sejam usadas como instrumento pelo empresariado (*business*, no original) na busca de seus interesses?

Que arranjos estruturais são necessários aos capitalistas para associarem-se uns aos outros e formar uma organização de interesse coletivo, dada a estrutura supostamente individualista e competitiva de interesses de negócio?

É a representação do interesse coletivo de empresários sujeita às mesmas forças dialéticas que conduzem organizações de trabalhadores ao avanço do interesse de seus integrantes face a outros grupos sociais, assumindo propriedades de governança em relação aos seus membros?

Conforme os autores, uma associação de negócios seria um clube (*club* ou *Verein*), empresa, movimento social e governo, por ser regida pelas lógicas de afiliação e de representação, envolvendo-se em quatro tipos de atividade: participação *para* os integrantes, representação *dos* integrantes, serviços *aos* integrantes e controle *sobre* os integrantes. De acordo com Schmitter e Streeck, cada uma dessas atividades corresponderia a um tipo de modalidade considerado idealmente como “boa”: solidária, pública, seletiva ou de autoridade. Segundo os especialistas, para uma associação de negócios ser viável, deve possuir propriedades organizacionais, em algum grau, nos

quatro domínios de atividade. Assim, como uma empresa, a organização associativa pode fornecer bens seletivos, buscando a prosperidade ou sobrevivência de seus afiliados (certificação, reputação, apoio jurídico, etc). De outra maneira, a associação pode formular metas tendo em mira autoridades públicas, exercendo pressão sobre essas ao modo de um movimento social. As associações de negócios, por meio de concessões (*licensing*) ou controle (*policing*) adquirem a capacidade de providenciar “autorizações” (*authoritative goods*), tal como um governo. Outra forma organizacional de uma associação de negócios assemelha-se a um clube, com a busca de um alto grau de interação interna entre os afiliados e consenso sobre objetivos, através de camaradagem, parcerias, troca de conhecimentos e premiações.

No caso brasileiro, a criação de uma associação deve seguir os seguintes aspectos legais e de representatividade (vide Albuquerque, 2003, p.17-19): *definição técnica normativa* (sociedade civil sem fins lucrativos cuja finalidade é representar e defender os interesses dos cidadãos associados, buscando estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados); *condições legais legitimadoras* (sua ação está garantida pela Constituição, artigo 5º, incisos XVII a XXI, artigo 174, § 2º, e no Código Civil); *formação, patrimônio e capital social* (pode formar-se uma associação havendo no mínimo duas pessoas. Seu patrimônio será formado por taxas pagas pelos associados, doações, fundos e reservas. Como não possui capital social, a inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras e órgãos de fomento); *representação* (o grupo associativo pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. Politicamente, associações são representadas por federações e confederações); *participação, tomada de decisão e área de abrangência* (as decisões se dão através de assembléia geral, onde cada integrante tem direito a um voto. A área de atuação da associação limita-se aos seus objetivos e os resultados das suas atividades são de inteira responsabilidade dos associados); *responsabilidades* (os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções, recebem apenas os reembolsos das despesas realizadas para o desempenho de suas funções. As possíveis sobras das operações financeiras não são divididas entre os sócios, sendo aplicadas na própria associação); *tributação* (a associação deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda); *dissolução* (definida pela assembléia geral ou mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público).

Entre os requisitos legais-representativos para formação de grupo associativo no país, destaca-se o relativo à *representação* e à *participação*, em que se indica a

*governança coletiva ou associativa* conferida à associação pelos seus associados, ao passo que cabe a cada integrante individualmente a responsabilidade pela sua decisão, expressa no voto. Portanto, toda associação é imbuída de uma dupla regulação, *pela e para* a associação, num misto de coletivismo (comportamento cooperativo) e individualismo (interesses particulares). Como observa William D. Coleman:

Interest associations assume governance roles as intermediary organizations, a status that distinguishes associative action from other governing mechanisms. The comparative economic governance project has defined governance broadly to include the totality of institutional arrangements that coordinate and regulate transactions inside and across the boundaries of economic sectors. Associations act as governance mechanisms by defining and procuring public goods through organizing and enforcing cooperative behavior among their members, by engaging in collective contracts with other associations, and by securing delegations of state authority to be used to the advantage of their members (COLEMAN, 1997, p. 129-130).

Coleman enfatiza que para as associações assumirem um papel de governança (*governance role*), essas devem alcançar um certo nível de desenvolvimento organizacional. Para o autor, as associações necessitam ter capacidade de ordenar e coordenar a complexa extensão de informação e de atividades que são questionadas a assumir por influência de seus membros e de outras organizações, especialmente o Estado. Em um segundo momento, cada associação revela autonomia em relação a seus integrantes e ao Estado. Dessa forma, pode adquirir vida própria e tornar-se capaz de crescer em um curto prazo, a despeito dos interesses particulares dos seus membros. Desse modo, ***governança associativa é uma forma voluntária de auto-regulação coletiva, baseada em posições e interesses comuns de membros que para serem atingidos requerem negociação entre membros, dirigentes da associação e importantes atores sociais de outras organizações*** (vide Schneiberg e Hollingsworth, 1990; Van Stelle, 2002; Schmitter, Streeck, 1999).

Bianchi (2007) observa que as relações entre empresários, envolvidos em atos de concorrência, podem resultar em esforços coletivos de cooperação. Segundo o autor, há três formas de ação coletiva do empresariado, ou seja, por meio da empresa, da

cooperação informal ou da associação de empregadores ou de empresas (associação de negócios). Assim, segundo o autor,

As relações que os próprios empresários estabelecem entre si, no ato da concorrência, motivam a coordenação de interesses empresariais individuais e setoriais, com o objetivo de restringir certas práticas que poderiam comprometer a viabilidade do sistema como um todo. Esta coordenação torna-se necessária na medida em que a competição é uma característica do modo de produção capitalista (...) Historicamente, essa coordenação dos empresários como produtores ecoa o surgimento da formação social capitalista, assumindo a forma de **associação de coordenação dos interesses empresariais no mercado de produtos** (BIANCHI, 2007, p.122-123, grifo nosso).

No tópico seguinte, abordar-se-á o processo de criação de uma associação de negócios através do interesse de agentes em um dado mercado (empresários). Na seqüência, abordaremos a relação entre associação de negócios e construção de identidades de uma organização (lógica de afiliação) e de um mercado (lógica de representação).

### *Associação e o conceito de interesse*

Em *Economia e Sociedade*, de Max Weber (1999), no capítulo 2, As categorias sociológicas da ação econômica, e em trecho inconcluso dessa obra, intitulado Mercado, a discussão sobre a inserção social das atividades econômicas está permeada pelo termo interesse: situação de interesse, luta ou conflitos de interesse; interesses impessoais do mercado; interesses capitalistas; interesse dos agentes; comportamento guiado pelo interesse; interesses ideais e materiais. Para Weber, associação, empresa e mercado são organizações de interesse: interesse por lucros, finalidades comuns, monopólio de venda, regulamentação de mercado (seja pela lei, seja pela tradição ou ainda pela convenção, isto é, normas). Na obra weberiana, o conceito de interesse toma, então, uma dupla direção: uma construção para orientar conceitos sociológicos específicos como classe e relações associativas e a indicação das principais forças que conduzem o comportamento das pessoas (Swedberg, 2005a, p.380).

Na Sociologia contemporânea, o conceito de interesse encontra-se em perspectivas aparentemente distintas, como nas obras de Pierre Bourdieu e Richard Swedberg. A obra de Bourdieu incorpora aspectos das teorias clássicas da Sociologia, formuladas por Marx, Durkheim, Weber, Simmel e também Elias. Para Bourdieu, "interesse é 'estar em', participar, admitir, portanto, que o jogo merece ser jogado e que os alvos engendrados no e pelo fato de jogar merecem ser perseguidos; é reconhecer o jogo e reconhecer os alvos" (Bourdieu, 1996, p.139).

Conforme Bourdieu, o interesse não é único como analisam os economistas, isto é, o interesse econômico, pois cada campo (religioso, político, etc) tem seus interesses, no plural. Logo, em cada campo, os atores sociais praticam sua *illusio*, ou seja, seu investimento em jogar o jogo jogado em determinado campo social. Swedberg considera que há vínculo entre a análise de autores clássicos como Weber e Simmel e a obra de Bourdieu em relação ao conceito de interesse. Ele também ressalva que conceitos como motivação (Psicologia) e interesse (Sociologia) se aproximam. Mas há uma diferença: o interesse não seria apenas internalizado; poderia ser situado fora do indivíduo. Swedberg, como Bourdieu, considera um reducionismo tomar a noção de interesse com base na definição de auto-interesse econômico, tal como ocorreria em boa parte do pensamento econômico. Como exemplifica o sociólogo sueco,

Institutions, for example, can be seen a distinct constellations of interests *and* social relations. An economic sociology that ignores the role of interests, I argue, runs the risk of becoming trivial. The reason for this is that interests, much more so than social relations, is what drives economic action. This is by no means a novel insight, as the work of Weber and others show. It is, however, a position that has been forgotten in much of modern economic sociology (SWEDBERG, 2003a, p.3).

A dupla dimensão das relações dos grupos de interesse, relações que são geradoras de bens internos e externos aos grupos, vai ao encontro do caráter regulatório que possuem agrupamentos como associações de negócios. Tais organizações têm como preocupação ordenar as interações e os procedimentos entre seus membros de maneira simultaneamente isolada (dentro da organização) e coletiva (ainda na organização e para

além desta). Nesse sentido, Marc Schneiberg e Rogers Hollingsworth consideram associações empresariais como:

a form of regulation in which firms in an industry join together and delegate to a control body the rights and powers to promote common interests, regulate relations within the industry, and order relations between industry members and those whose strategies and activities can decisively affect the industry's fortunes (SCHNEIBERG; HOLLINGSWORTH, 1990, p. 322).

Na obra clássica, *A lógica da ação coletiva* (1999 [1967]), o economista norte-americano Mancur Olson argumenta que são justamente os grupos envolvendo empresas os mais ativos na defesa de seus interesses em relação a outros setores. Conforme Olson,

O alto grau de organização dos interesses empresariais, assim como o poder desses interesses, deve estar ligado em grande parte ao fato de que a comunidade empresarial divide-se em uma série de “indústrias” (geralmente oligopolísticas), cada uma das quais contendo um número francamente pequeno de empresas. Do fato de que com frequência o número de empresas em cada indústria não é maior do que o seria o número de membros de um grupo “intermediário”, segue-se que essas indústrias normalmente serão pequenas o bastante para se organizarem voluntariamente a fim de terem um *lobby* ativo (OLSON, 1999, p.158).

Segundo Olson, “o principal tipo de organização que representa os interesses empresariais é a associação de classe” (1999, p.159; vide também Araújo, 2006). Além de avaliar a lógica de ação externa desse tipo de grupo, Olson também examinou problemas internos a associações empresariais como o fenômeno do ‘carona’, do ‘oportunista’ (*free-rider*), isto é, um integrante ou parcela do grupo associativo não participa ativamente do funcionamento da associação, seguindo as ações de outrem pertencente ao grupo apenas quando de seu interesse isolado, particular, sem contribuir para a produção ou manutenção de benefícios ao grupo (vide também Fine, Harrington,

2004, p.348; Bimber et al., 2005, p.368). Como maneira de evitar esse desvio e também a dispersão de subgrupos, Olson constatou, amparado em trabalhos empíricos, que diversos grupos associativos prestavam a seus membros benefícios não públicos, ou seja, serviços direcionados a atender interesses específicos deste ou daquele integrante e não da organização tomada conjuntamente.

Três décadas após a primeira publicação do trabalho mais conhecido de Olson, o cientista político francês Michel Offerlé criticou a visão olsoniana sobre os agentes sociais, que agiriam sempre a partir de um ponto de vista do cálculo racional. A abordagem de Offerlé, entretanto, não se distancia de postulados básicos da teoria de Olson sobre grupos de interesse, desde sua gênese, passando por suas lógicas internas, até a concretização de seus *lobbies*. No tocante ao surgimento do grupo de interesse, o autor ressalva que este tipo de organização social é um construto que deve ser permanentemente reelaborado, por meio de práticas individuais e coletivas de seus integrantes, notadamente por um trabalho de enunciação que apresenta e demarca os interesses específicos do grupo. Assim,

Rendre compte de l'émergence d'un groupe consiste à découper pour et par l'analyse ces espaces de jeu, à reconstituer les scissions, non de sa <<naissance absolue>>, mais de sa genèse, à relever les instruments qui permettent aux parties prenantes d'y tenir leur place, de s'y investir pour penser, accepter, modifier leur rapport au monde social. Un groupe est donc toujours un regroupement, un construit, perpétuellement retravaillé tant par les modifications de ses <<caractéristiques morphologiques>>, par les pratiques individuelles et collectives de ses membres et par le travail d'énonciation de ses porte-parole prétendants, qui, en le nommant et en le délimitant produisent et mettent en forme ses intérêts (OFFERLÉ, 1998, p.54).

Offerlé propõe um quadro de análise para dimensionar o que ele categoriza como os produtos da atividade dos grupos de interesses. O autor considera que tais agrupamentos geram bens divisíveis e bens indivisíveis. Internamente aos grupos, os bens divisíveis são prestações de serviço e funções administrativas e, externamente, reconhecimento social e mandatos a exercer (em relação a outras esferas). Os bens indivisíveis, no plano interno dos grupos, são a sociabilidade e bens políticos como representatividade associativa e política e, no plano externo, reconhecimento por outrem

do grupo representado, valorização de status material e simbólico e concretização de políticas coletivas (negociadas ou públicas). Offerlé mais uma vez enfatiza que os grupos de interesses resultam da ação, interna e externa aos agrupamentos, de diferentes atores sociais. Logo, o pesquisador de tais grupos deve

Etudier les phénomènes de cristallisation des groupes d'intérêt (de structure associative) c'est-à-dire d'organisations prétendant au monopole (ou à l'oligopole) de gestion d'un problème ou d'un ensemble social, conduit dès lors à analyser les stratégies des acteurs internes et externes au groupe <<latent>> servant de <<base>> au travail de mobilisation. Internes e externes car la production d'un intérêt ne repose jamais, uniquement nous l'avons vu, sur l'autopromotion du groupe. Comme l'a montré Luc Boltanski pour les cadres, l'invention du groupe est le résultat d'agents sociaux diversifiés qui mettent en forme, mettent en scène, mettent en voix, l'intérêt (OFFERLÉ, 1998, p. 57).

Como síntese, Offerlé (p.98-99) afirma que *a criação de um grupo de interesse contribui* ao reforço da visibilidade e da consistência do grupo a ser representado; à construção de suas expectativas, naturalização e arbitragem dos interesses; à capitalização para o grupo do trabalho multiforme realizado por múltiplos agentes sociais, dentro e fora da organização, direcionado à defesa do interesse do grupo; e ao reforço ou à criação de setores estatais possuidores de recursos materiais e simbólicos e dispostos ao diálogo com parcelas da sociedade civil, neste caso, grupos de interesse auto-proclamados ou mobilizados.

Com uma revisão crítica e ampliação da teoria de Olson sobre tais grupos, Doner e Schneider (2000, p.278-279) enfatizam que associações somente desenvolvem satisfatoriamente atividades produtivas relacionando os atributos internos dos grupos associativos (alta densidade, concessão de benefícios seletivos e mediação interna efetiva) com as respostas adequadas dessas organizações a constrangimentos externos, isto é, mercados competitivos e regulação (*discipline*) do Estado. Tais contribuições das associações de negócios ao desenvolvimento econômico setorial podem ser divididas em duas categorias, 'suporte de mercado' (como promoção de direitos de propriedade e pedidos de eliminação de entraves burocráticos, em um exercício de pressão junto ao

Estado) e ‘complemento ao mercado’ (qualificação de associados e estabelecimento de normas e padrões técnicos).

Doner e Schneider também ressaltam a variedade não apenas de objetivos de diferentes tipos de associação de negócios em diversos países das Américas (incluindo o Brasil), Europa e Ásia. Os autores argumentam que mesmo em segmentos iguais de atuação (seja têxtil, cafeeiro, orizícola, calçadista ou de autopeças), a atuação efetiva das associações difere muito em decorrência da variação institucional, política, cultural e econômica de cada nação, mesmo em um mundo globalizado (a esse respeito, vide também Bennett, 2007; Bennett e Ramsden, 2007).

Saxenian (1989) igualmente adota uma postura crítica aos pressupostos de Olson sobre a ação coletiva de agentes econômicos, cujo interesse é meramente reduzido ao cálculo econômico, com base em procedimentos pré-determinados, o que é um grande equívoco, visto que toda ação não pode criar com eficácia suas próprias pré-condições, devendo estar inserida com propriedade em um contexto estrutural e institucional (vide Barbalet, 2009). Saxenian não nega que haja interesse em lucro, porém considera que essa não é a única questão e que os interesses dos envolvidos em negócios podem ser indeterminados, havendo, com alguma frequência, ambigüidade na escolha do curso da ação, o que é particularmente evidente com a emergência de um novo setor. Para ela, o comportamento de interessados em negócios é raramente o resultado de cálculos individuais ou corporativos de custos e benefícios; ao contrário, origina-se de expectativas socialmente fundamentadas, de percepções de risco e de visões de mundo: “in this view, the appropriate unit of analysis is neither individual business or firm, nor it is the entire capitalist class or even necessarily the sector; rather it is the self-defined group of businessmen who, through association, develop shared identities and world views” (Saxenian, 1989, p.28-29).

### ***Associação e os conceitos de identidade e organização***

Em uma perspectiva que amplia o enfoque dos grupos associativos para além do estudo de seus interesses, Spillman e Gao (2004) consideram que associações de negócios desempenham importante papel de intermediação entre as empresas associadas e entre essas organizações e outras esferas. O processo em que isso se desencadeia seria ancorado no que os autores denominam *infra-estrutura cultural*: atividades promocionais, comitês de trabalho, publicações dirigidas e estabelecimento de redes

sociais. Para os acadêmicos, esses são meios concretos de se estabelecer relações de negócios, mas *para além do interesse econômico puro*, com esse processo contemplando também a estruturação de normas, de sanções, de símbolos de identidade e mesmo de camaradagem entre parceiros de mercado (vide também Spillman, 2008; Swidler, 1986; Saxenian, 1989, 1994; Anthony, 2005; Nee, 2005). Desta forma, Spillman e Gao ponderam que

Business associations are significant meso-level economic institutions producing constitutive cultural ‘infrastructure’ in processes by which industries are formed and changed, and also that they are important for routinely creating networks and culture in stable industries. In this view, their divisions, committees, promotional activities, meetings, and publications are structures and processes by which status orders and market niches are maintained or contested, broader political and social influence is articulated, and challenges to firms from industry outsiders are mediated (SPILLMAN, GAO, 2004).

Many business associations provide cultural infrastructure for such normative and status orders in their certification and accreditation, codes of professional conduct, and awards for technical excellence and ‘community’ contributions. While such common association features are occasionally understood in terms of members’ market interests, they are mostly seen as status within the group, and as expressions of affiliation with a collective identity (SPILLMAN, 2008, p.16).

Segundo Roy e Parker-Gwin (1999), a lógica da ação coletiva exercida por associações, empresariais ou de trabalhadores, implica o estudo das relações entre interesses, identidades e organização. Tais relações estariam inseridas em processos pelos quais determinado grupo associativo faz reivindicações, em relação a outros grupos, por direitos, recursos e reconhecimento.

No estudo desses autores, as organizações trabalham para criar identidades sobre a base de interesses partilhados e para definir interesses com base em identidades comuns. Os autores definem *interesse como o que se tem a ganhar ou a perder de uma interação, evento ou relação. Identidade é o senso de que integrantes de grupo têm*

sobre quem são em termos de alguma categoria social significativa, o que distingue como interação dentro e fora dessa categoria. Organização é uma forma institucional historicamente específica na qual uma coletividade limitada de membros interagindo mobiliza e utiliza recursos. Um tipo de organização distinguido pela lógica da ação coletiva é a associação de negócios ou empresarial.

Conforme os autores, a associação de negócios fia-se primariamente sobre recursos gerados pela mobilização de tempo, contribuições, *expertise*, entre outros possíveis fatores tais como concepções, projetos e discursos de seus membros. Nesse tipo de organização, os objetivos situar-se-iam em torno de questões relativas à representatividade junto ao Estado e a outros setores, rentabilidade de seus integrantes e solução de problemas de mercado. Nesse último ponto, a organização poderia ser vista como forma de resolução das contradições e dos conflitos gerados pela competição no mercado, buscando-se a cooperação. Assim, os interesses seriam dirigidos a metas cooperativas - troca mútua de informação, por exemplo – antes do que a atenção voltada aos lucros, seguindo-se uma ‘lógica do certo e errado’ e não a ‘lógica da utilidade’. Outros exemplos estariam na imposição pela associação de quem pode negociar com quem ou no estabelecimento de padrões de produção e de serviços antes da preocupação com preços. *Essa discussão sobre interesses associativos assemelha-se, portanto, à lógica de representação tratada por Schmitter e Streeck (1999) e Streeck e Hassel (2002)*. Roy e Parker-Gwin, com base em estudos empíricos, destacam que instrumentos como as publicações voltadas para associados evidenciariam não somente quais são os interesses em jogo, mas também **as identidades** das partes interessadas e suas implicações: “(...) a consistent message that the members of the trade were a unity despite competition, not only because they shared interests, but because they shared common identity” (Roy, Parker-Gwin, 1999, p.223). No mesmo sentido, Flagin et al. (2006, p.38) salientam que comunicações formais como revistas, *newsletters* e relatórios periódicos providenciam aos integrantes de uma organização padrões de procedimento (*standards of procedure*), tendo a função de mecanismos de socialização que guiam os valores, as regras e obrigações de quem está afiliado a uma organização. Comunicações informais como histórias sobre o grupo e rituais diversos também são relevantes ao que os autores apontam como memória organizacional e coletividade compartilhada. Conforme White et al. (2007, p.185-188), uma indústria, um mercado não seria modelado apenas pelo seu contexto tecnológico e com a definição de seu nicho de atuação. Para os autores, identidades em uma esfera mercantil geram ação social e

visam ao controle, com as organizações sendo resultado de processos causados pelos choques entre identidades distintas, em busca do controle em um ambiente difuso devido à incerteza. Assim, identidades podem ser interpretadas de diferentes maneiras, como a busca de estabilidade em um contexto social (controle), distinção, maneiras de resolver ou neutralizar tensões, conflitos e equívocos (regimes) e a adoção de um discurso comum (retórica). *Tais perspectivas são, desta forma, próximas à abordagem da lógica de afiliação na obra de Schmitter e Streeck (1999) e na discussão de Spillman e Gao (2004) acerca de identidade.*

Nos próximos tópicos desta seção sobre o conceito sociológico de associação, vamos tratar das razões do surgimento de uma organização associativa no segmento de agências digitais no RS, organização que possui o objetivo manifesto de “aculturar” o mercado digital gaúcho e que possui quatro dimensões, de clube, empresa, movimento e governança. Neste ponto, buscaremos levantar algumas questões que aproximem a revisão teórica acerca de associações de negócios até aqui apresentadas com a realidade de nosso objeto de pesquisa.

**Clube:** *organização interna e afiliação à Agadi*

Como já observamos, a Associação Gaúcha das Agências Digitais (Agadi) foi criada em dezembro de 2004. Conforme pesquisa-piloto, realizada pelo autor em 2007, empresários atuantes no mercado digital gaúcho consideravam que o setor não se encontrava, no começo desta década, devidamente representado institucionalmente. Os entrevistados declararam que entidades maiores e mais antigas, vinculadas às áreas de Tecnologia da Informação (TI) e de Publicidade e Propaganda (PP) não asseguravam visibilidade e apoio para as empresas com foco no mercado de serviços que possuía a Internet como meio e como finalidade. Na pesquisa que se seguiu, em que foram reunidos mais 18 depoimentos às três entrevistas realizadas no estudo-piloto, a maior parte das declarações foi de que realmente faltava uma representação mais efetiva para o setor de agências digitais antes da criação da Agadi, com ressalvas de que não se queria polemizar com outras entidades, especialmente da área de Publicidade e Propaganda.

Recentemente, Kollock e Brazier (2006) observaram que estudos anteriores sobre empresas de Internet no chamado mercado *Business-to-Business* (B2B), isto é, voltado para clientes corporativos, desconsideravam a importância de mediadores entre

as companhias de Internet e sua clientela potencial, ignorando assim a presença de redes sociais na atividade econômica tal como havia proposto Mark Granovetter (1985, 2007) quase duas décadas antes. Os autores, realizando um estudo empírico sobre o mercado de venda de propano, com apoio da Internet, ao contrário, confirmam a relevância da *intermediação* via relações sociais nesse segmento de B2B (vide também Lancaster, Lages, 2006). Conforme Kollock e Braziel, no mercado de Internet corporativa, relações sociais são tão ou mais importantes que contratos nesse mercado, resgatando-se a teorização clássica de Macaulay (1963). Assim, segundo Kollock e Braziel,

Investors and entrepreneurs often ignored networks of social relationships in markets or considered them the source of friction from which B2B exchanges would emancipate us (...) buyers and sellers are often not in synch with regard to time, location, or amount, and an intermediary can facilitate transactions that would otherwise not occur. Intermediaries also provide important market information to their clients (...) Contracts can be a formal means of dealing with some of the risks of transactions, but informal means of managing risks are fundamentally important for at least two reasons. First, contracts simply cannot cover all the possible things that can go wrong. Second, formal approaches to dealing with the risks of transactions can be exceedingly, even prohibitively, expensive (KOLLOCK, BRAZIEL, 2006, p.15).

Empresários do segmento digital no RS buscaram estruturar uma associação de negócios como esfera de intermediação entre as empresas e, em um segundo momento, com outros agentes e organizações existentes nesse mercado. Em seu *site* e em panfletaria, desde sua criação, a Agadi procurou evidenciar tentativas de *desenho de mercado* (vide McMillan, 2004; Fligstein, 2001, 1999, 1996), com a intenção de criar uma cultura e uma identidade de mercado por ação coletiva direta da entidade por meio de novos discursos para enquadramento do setor (vide considerações teóricas em Spillman, 2008; Saxenian, 1989, 1994; Bianchi, 2007; Roy, Parker-Gwin, 1999; Fiss, Kennedy, 2007; White, Godart, Corona, 2007; White, 2002, 2000), estabelecendo uma lógica, primeiramente, de afiliação e, posteriormente, de representação (Schmitter, Streeck, 1999; Coleman, 1997). Esse processo de coordenação via governança associativa não ocorre sem dificuldades consideráveis (vide Woll, 2006; Doner,

Schneider, 2000), em que há busca para consolidar relações sociais de negócios envolvendo lealdade, fidelidade, credibilidade e confiança para além de contratos (Baker et al., 1998; Möllering, 2007; Kollock, Braziel, 2006), o que transcorre não sem inevitáveis disputas de poder e conflitos e que podem ser divulgados na imprensa, em geral quando se trata de embates entre empresas que ocupam posição equivalente no mercado (Granovetter, 1985; Saxenian, 1989; Baker et al., 1998). Tal processo está em pleno andamento e se o seu início data formalmente de 2004, com a criação da organização associativa, muitas das razões que ocasionaram a criação da entidade reportam-se a períodos anteriores, desde pelo menos 1995, ano do surgimento da Internet comercial mundialmente, em agosto, e no caso específico do Rio Grande do Sul, em outubro daquele ano (vide Nunes, 2008).

Assim, nossa problemática de pesquisa insere-se em um contexto social e econômico de história única e recente, com uma associação de negócios buscando orientar empresas competidoras em torno de metas cooperativas em um novo mercado, de características híbridas, ou seja, empresas de Internet procurando ordenar um nicho situado entre empresas de Publicidade e Propaganda e de Tecnologia da Informação. A literatura oferece algumas pistas sobre as motivações para a formação de coalizões empresariais: “empresas aglomeradas tendem a desenvolver formas de ação conjuntas para tirar vantagens competitivas buscando a eficiência coletiva. Fazem isso pela troca de informações, compartilhamento de equipamentos, entre muitas possibilidades de ação” (Spyer, 2007, p.90-91). Nos termos de Rafael Marques (2003, p.40), em comentário sobre a obra de Neil Fligstein, “as soluções organizacionais e mercantis são frequentemente *kits* culturais pré-desenhados (...). Os competidores que estruturam uma indústria usam mecanismos políticos de cooperação para partilhar mercados. Os cartéis, os controles de preço, as barreiras à entrada, a limitação da produção, as patentes, as licenças, as partilhas conjuntas, a pressão junto do Estado para aprovação de legislação favorável são bons exemplos dessa dimensão política”. Na mesma direção, Patrik Aspers avalia a importância de associações de negócios como espaço para coordenação de coalizões empresariais, ainda que reconheça possíveis limites para a sua atuação:

I propose, following Simmel, that collaboration among market members occurs, typically through business or industry organizations, which can be seen as modern examples of guilds. This can mean that actors who share some interests come together and

create the ‘rules of the game’ – that is, formal institutions of the market (...) This may include furthering the collective interest of, in some cases, only producers in a market (in relation to other markets or in relation to the other side of the market). Actors on one side of the market may, for example, decide on the right of entrance and conditions of trade, which, however, does not hinder fierce competition among market actors on the basis of price, quality, marketing, market share, and service or product development (ASPERS, 2009, p.22).

Em relação à adesão ao ‘clube’ Agadi, vamos observar aqui três pontos: os procedimentos para adesão à organização, esclarecendo os critérios de seleção e aprovação das empresas associadas; a rotatividade de empresas na associação, e a heterogeneidade das empresas associadas. Quanto à seleção de empresas, a admissão de uma nova empresa associada à Agadi pode ser feita através da indicação de um associado ou através de prospecção. A efetivação da associação somente é feita depois da análise da proposta pela diretoria da Agadi. Para ser agência digital associada, a partir do final de 2008, a empresa deve praticar alguma forma de comunicação digital (antes da mudança estatutária ocorrida no ano citado, a empresa associada deveria ter na sua atividade fim e objeto social o desenvolvimento de projetos digitais, especialmente projetos de Internet). Conforme o relato de uma associada:

A adesão consiste de um rito, que se inicia com uma reunião de apresentação, depois envio de um relatório para a Diretoria que resulta na aprovação ou não da candidata. Os critérios de avaliação da associada tiveram uma pequena alteração para abrir o guarda-chuva da entidade que antes aceitava somente empresas que tinham como objeto social o desenvolvimento de projetos digitais, em especial projetos de internet. Hoje qualquer empresa que pratique a comunicação digital, ou seja, que participe do projeto de alguma forma, poderá ser associada. Os demais requisitos permanecem o mesmo e consistem em provar o profissionalismo da empresa, sede física, CNPJ, portfólio. Não é avaliado número de funcionários, porte e etc, somente a comprovação de a empresa ser realmente profissional e não *Home Office* (Entrevista 29, gerente AD, por e-mail).

A mudança do estatuto da Agadi, observada neste trecho de entrevista, é considerado um dos pontos-chave na curta história da associação e na história mais ampla do mercado de Internet comercial no Rio Grande do Sul. A modificação estatutária ocorreu devido à aceitação de uma grande agência de Publicidade e Propaganda como integrante da Agadi, fato que foi cercado por especulações na mídia especializada e objeto de um mês de discussões internas na Agadi, até a aceitação do ingresso da referida agência. A corrente contrária a essa afiliação, apontava o risco da entidade em aceitar empresas que seriam de ‘outro enquadramento’, sem *expertise* na prestação de serviços para Internet e mídias digitais. A corrente favorável, liderada por empresas associadas de maior porte na entidade, justificaram a filiação de uma “agência *offline*” como positiva para a imagem do segmento de agências digitais, que estaria atraindo agências convencionais em torno de sua proposta de “aculturamento do mercado digital”. O depoimento de um entrevistado, sócio de empresa que, em dezembro de 2009, não mais integra a Agadi, expressa a *ambivalência* (vide Smelser, 1995; Simmel, 1964) da situação: “Hoje, posso dizer que tanto faz estar ou não estar na Agadi. O que tínhamos para aprender já deu. Entramos na Agadi para conhecer o mercado. E ter orientações de como conhecer esse mercados. O ingresso da (agência de Publicidade), ano passado, eles não são desse mercado, fomos contrários, assim como outros que não se manifestaram, mas se sabe que eram contra. Mas teve os que aprovaram, disseram que era importante, traria visibilidade, há o lado bom e há o lado ruim nisso (...) Alguém fabrica relógios, sei que é um exemplo tosco, mas aí aparece alguém que faz ar-condicionado (Entrevista 10, empresário AD).

A rotatividade expressiva na Agadi é outra questão que desperta atenção. Realizamos uma comparação entre listagens de agências digitais associadas à organização, relativas a quatro períodos. Em dezembro de 2004, a entidade foi criada por 11 empresas, sendo que, no começo de dezembro de 2009, cinco anos portanto após sua fundação, seis dessas agências permanecem vinculadas à associação de negócio. Em abril de 2007, a Agadi já contava com 26 empresas, entre as quais sete fundadoras. Em abril de 2009, 29 empresas estavam associadas, sendo 19 remanescentes da lista de abril de 2007 (incluindo sete empresas fundadoras). Em dezembro de 2009, a Agadi registra 31 empresas associadas, entre as quais seis fundadoras da organização, em um total de 24 empresas remanescentes da listagem de abril de 2007.

Entre os motivos para a rotatividade na associação, segundo depoimentos colhidos, constatamos pelo menos três: mudança da empresa em relação ao direcionamento de mercado, pouca disponibilidade de tempo para participar das atividades organizadas pela associação e mensalidade considerada como onerosa. Um empresário, sócio-proprietário de agência digital, lamenta essa situação: “minha crítica à associação é deixar ingressar na associação para garantir sustentação, associação tem que se sustentar, ficou um processo de seleção mais brando, F5 é de graça, o fórum é aberto, então não precisa se associar. Eu vejo isso como forma de associação ser mais sociável, não ser rígida, se você quer se associar a ARP, você se associa. Na listagem inicial, a avaliação de ingresso era submetida a todos, mas já vi coisa de gente falar bem e a empresa não entrou, falar mal e entrou, mal ou bem, e entrou. Das fundadoras, a ... saiu porque achava que não se adequava ao perfil de agência digital, acho que não precisava ter saído, outra, a ..., achou que não era do nosso foco, outros saíram para não pagar os R\$ 130 de mensalidade, 140 agora, mas não disseram isso, então alegaram outra coisa” (Entrevista 19, empresário AD).

A heterogeneidade das empresas que compõem a Agadi se revela não apenas na diferença de porte e na área de atuação. Além disso, as fontes de capitalização, as instalações físicas, os enquadramentos fiscais e as relações de negócios com outras empresas concorrentes (na prática de mercado), fornecedores e clientes são também diversificadas, incluindo-se nessas relações a abrangência da atuação da empresa. A formação profissional dos empresários do segmento digital é igualmente variada, o que tem relação direta com as *expertises* assumidas pelas empresas, com ênfase ora no segmento de Publicidade e Propaganda, ora em Tecnologia da Informação, ou ainda em outras áreas como *Design*, Jornalismo, Relações Públicas, etc.

Sobre capitalização das empresas, há o caso de agência digital, uma das maiores do setor, que conta com investimentos de fundo de participação, passando por agências que são o resultado de mais de uma fusão de empresas e que, em sua fase inicial, dependem das economias e empréstimos contraídos pelos sócios, até a situação de duas empresas que integram grupos maiores, com um dos grupos tendo ênfase na área de Tecnologia da Informação e outro vinculado às áreas tradicionais de *Design* e Publicidade e Propaganda. Talvez, o exemplo mais emblemático do setor de agências digitais no Rio Grande do Sul seja o de uma empresa, criada em Porto Alegre, que, desde o começo da operação, no início dos anos 2000, já buscou investir em ‘um braço’ dirigido mais para conteúdo (texto, divulgação) de *sites* e campanhas, enquanto se

ocupava do desenvolvimento tecnológico. Posteriormente, coordenou a fusão de outras empresas na Região Metropolitana de Porto Alegre e finalmente teve 51% de seu capital comprado por um grupo já especializado em outras áreas como *Design*, inovação e consultorias. Tal empresa manteve-se até o momento na lista das três empresas com maior influência na associação de negócios em estudo.

Quanto às instalações físicas, há variação, ainda que menor em comparação a outras características dessas empresas. O cenário predominante é o das pequenas salas comerciais, com ou sem divisórias entre os setores. A localização das empresas é de acordo não apenas com a disponibilidade financeira, levando-se em consideração ao menos outros dois aspectos: o perfil da clientela e a conseqüente necessidade de estar próximo ao cliente, ainda que nem sempre fisicamente. Há o caso de uma empresa que tem filial na Europa, onde se faz exclusivamente atendimento comercial e prospecção de novos clientes, e que o trabalho de produção é feito no Rio Grande do Sul. Outra empresa, com menos de um ano de atividade, informa prestar serviços terceirizados a uma organização financeira nos Estados Unidos. A terceira empresa já realizou trabalho com uma produtora de vídeo do México. Uma quarta empresa, não-associada à Agadi, já fez testes de *games* na Colômbia e, além de trabalhos próprios, representa jogos para celular criados na Holanda. Uma quinta empresa possui a parte comercial e de concepção em Porto Alegre e o desenvolvimento de *websites*, *hotsites*, é realizado por outra equipe em cidade do Interior gaúcho. Uma sexta agência digital mantém escritórios em diversos estados brasileiros, com o faturamento nesses já tendo superado o da matriz gaúcha. Finalmente, uma sétima empresa possui matriz em país do Mercosul, de língua espanhola, e filial no Rio Grande do Sul, com o trabalho de produção sendo partilhado entre as duas unidades. As quatro mais bem posicionadas empresas associadas à Agadi são as que possuem as maiores instalações, já que contam com mais de 40, 60 funcionários, sendo que duas dessas subdividem a produção em mais de uma cidade. São exemplos, portanto, de trabalho remoto, em que, todavia, apesar do encurtamento de distâncias por meio da tecnologia, não elimina diferenças culturais, sociais e de escala de mercado que têm influência direta na realização de negócios, nos custos de transação e na formação de preço. De acordo com Guillén (2004, p.28), o comércio mundial possibilitado pela Internet não elimina “o efeito país de origem”. Como relata um empresário, oriundo do Interior gaúcho e que tem agência digital em Porto Alegre e uma representação da empresa em São Paulo:

Se eu fizer um bom trabalho aqui (em Porto Alegre) serei notado em outro lugar. Trabalho com a (marca de vestuário), que representa a (multinacional de vestuário), com a (companhia de armazenagem), que é conhecida em toda América, trabalho com a (grande agência de Publicidade), em São Paulo. Mas eu sempre digo para meus funcionários, não podemos perder a nossa origem na cauda longa. Aqui é preciso fazer três, quatro orçamentos para fazer um negócio. Em São Paulo, o pessoal já tem o dinheiro separado, pagando cinco, seis vezes mais pelo mesmo projeto. Aqui, em Porto Alegre, projeto de R\$ 36 mil, em São Paulo R\$ 300 mil. É o que ofereceram por um *hotsite*, eu disse posso fazer o *hotsite* e muito mais por isso, outros projetos, é só dizerem. Pagaria meus custos da empresa por um ano. Temos também um *networking* ampliado indo para São Paulo, lá estão os grandes anunciantes, mas continuamos conversando como na mesma época de Caxias, tendo noção de escala, sabendo que em Caxias não posso cobrar mais que R\$ 5 mil, em Porto Alegre, R\$ 30, R\$ 35 mil, São Paulo, R\$ 300 mil. (Entrevista 14, empresário AD).

A respeito da peculiaridade do mercado gaúcho não apenas de agências digitais, mas também de TI, em relação a outras esferas mercantis no país, outro empresário, sócio e administrador de uma empresa de mídia especializada comenta que “há uma máxima que diz que é difícil fazer negócio no Rio Grande do Sul. Mas gaúcho gosta de gaúcho. Há grandes empresas que vem pra cá e contratam dirigente gaúcho, algo típico principalmente do mercado de TI. O cara tem que falar ‘tchê’, porque se falar ‘você’, vão dizer ‘bah, mas vieram esses caras de fora levar o nosso dinheiro’. Não acho que seja difícil vender. E tem mais aquela coisa da confiança. O paulista, não. É o contratual. Ele viu teu serviço, já gostou, te dá prazo, tem que entregar na primeira etapa tal dia, na segunda, tal dia, na terceira, tal dia, e se tu descumprir, ele rompe o negócio e te processa. É a diferença do mercado paulista, há busca de acertos, pra evitar problemas. Aqui, tu atrasa e te desculpa ainda pelos erros” (Entrevista 13, empresário de ME).

No tocante aos enquadramentos fiscais, a Agadi disponibiliza em seu *site* a relação das empresas associadas, com a descrição do nome de fantasia, a razão social e a inscrição da agência no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Com base na razão social, observamos o segmento de origem igualmente diversificado das empresas:

enquadramento como empresa de Publicidade e Propaganda, empresa de TI, empresa de Design, empresa de serviços em Comunicação e/ou Marketing e mesmo empresa da área gráfica. Os diferentes enquadramentos refletem desde mudanças no direcionamento do foco comercial das empresas, em decorrência do advento da Internet e de outras mídias digitais como meio de negócios, até maneiras de se conquistar determinados benefícios fiscais, inexistentes em outros segmentos. “(A empresa) surgiu como agência de Propaganda, como qualquer empresa pequena, vamos tocar o que aparecer, embalagens, material gráfico (...) um sócio tinha contato com a (marca de calçados), fazer um *sitezinho*, bem simples, para divulgar um tipo da marca ... que não existe mais, existe o ..., mas não aquele. Identificamos um nicho de mercado digital” (Entrevista 15, empresário AD). Ressalvamos ainda que a nomenclatura de agência digital segue uma estratégia de mercado, não existindo como realidade em termos fiscais, tributários e de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). “O próprio termo agência digital renderia uma tese” (Entrevista 4, empresário AD).

No último ponto deste tópico, observamos que, de maneira geral, a percepção dos associados da Agadi contraria as manifestações, nos depoimentos colhidos, de profissionais de mídia especializada, que consideram o total de empresas vinculadas à organização associativa como pequeno. O argumento é de que, apesar da rotatividade ainda elevada, o número de empresas associadas permanece em torno das 25, 26 empresas e que a representatividade da associação entre empresas da Região Metropolitana de Porto Alegre é expressiva (50% do total estimado de empresas na região). Além disso, há o fato de empresas maiores do segmento no Estado estarem associadas à Agadi, o que confere densidade associativa, isto é, uma organização associativa é melhor avaliada não pelo número de empresas que a compõem, mas pela representatividade (poder de mercado) que as empresas associadas possuem em uma dada esfera mercantil (vide teorização sobre esse aspecto em Doner, Schneider, 2000).

### **Empresa:** *prestação de serviços na Agadi*

Nas entrevistas, foram muitas as referências de empresários à necessidade da Agadi disponibilizar mais serviços como informações sobre métricas e nichos de mercado (projeção de vendas, participação do setor, etc), perfil de clientela potencial e guias de padronização de serviços e preço. Um empresário, sócio de agência digital, à época da entrevista associada à Agadi, lamentou o que considerava uma falta de atuação

mais intensa pela entidade, que estaria mais focada na realização de eventos: “Faz falta pesquisas de mercado. Está promovendo mais eventos, trazendo conferencistas. Mas ela é uma boa referência para atender, indicar clientes (...) como é o cliente de Internet no Estado, quantas empresas estão interessadas no mercado, perfil do consumidor, qual a carência que existe, seria bastante interessante para as empresas. Quero, por exemplo, desenvolver projetos de *e-learning* (aprendizado via Internet, educação à distância), quanto de demanda existe? Pesquisas assim... Pequenas empresas não podem bancar isso, caberia à associação. Hoje, posso dizer que tanto faz estar ou não estar na Agadi. O que tínhamos para aprender já deu. Entramos na Agadi para conhecer o mercado” (Entrevista 10, empresário AD).

Todavia, um número expressivo de associados (dois terços dos entrevistados com vínculo à organização associativa) destacaram que “a Agadi faz um esforço para o acultramento do mercado. Promove eventos muito importantes, *workshops*, fóruns, colabora com outras instituições de nível estadual. Os eventos geram encontros de negócios” (Entrevista 8, empresário AD).

Em relação aos eventos, além de oportunidade de atualização técnica e de busca de novos negócios, encontros como os F5 parecem atrair associados que alegam não dispor de tempo para participar de reuniões convocadas pela diretoria. A expressão “estou afastado das atividades da Agadi por falta de tempo” foi recorrente, principalmente entre representantes de empresas fundadoras da entidade. Disso resulta a defesa de realização de eventos pela organização e ainda a cobrança pelos mesmos. Um entrevistado argumenta que

a associação tem que ser auto-sustentável, daí vêm a prestação de serviços. A finalidade, por estatuto, é formar mercado. Eventos sim, cobramos, como o Fórum Corporativo, acarreta um custo, o último com o Chris Anderson ficou zero a zero. Micro empresas são a maioria no mercado de agências digitais, a (agência digital) com 150 funcionários é uma micro-empresa, nós com 38 somos. A característica é serem pequenas, tem a ver com o próprio perfil das empresas (...) No primeiro fórum, 70% eram de estudantes, de comunicação, etc. O último fórum, o quarto fórum, 70% de público profissional, um vice-presidente de empresa de comunicação participou, está certo eram patrocinadores, mas um vice-presidente de um grande grupo não participa de algo que é balela. Houve uma

inversão, empresários começam a entender que é dinheiro, incremento de receita e corte de custos (Entrevista 4, empresário AD).

A Agadi já promoveu cinco edições do Fórum de Internet Corporativa. Duas edições receberam maior destaque na cobertura de mídia, tanto a segmentada, quanto em veículos de comunicação de maior circulação no Rio Grande do Sul e fora do Estado: a edição de 2008, com a palestra principal a cargo do editor da revista de tecnologia norte-americana *Wired* (considerada, desde o surgimento da Internet comercial como a mais influente nesse segmento no mundo), Chris Anderson, e a de 2009, com a participação do filósofo francês Pierre Lévy, especialista em *cibercultura*. A denominada Teoria da Cauda Longa, apresentada pelo primeiro (vide Anderson, 2006; Brynjolfsson et al., 2006) exerce grande influência sobre o segmento de empresas de Internet, o que vamos verificar adiante no tópico *Os conceitos econômico e histórico de mercado*. Lévy (2001, 1999) é autor de diversas obras em que aborda o impacto de novas tecnologias digitais nos campos cognitivo, filosófico e antropológico e nas esferas da economia, da educação e da cultura. Para Lévy, a competição entre empresas hoje ocorre de maneira planetária e é no espaço virtual, “nesse lugar sem distâncias físicas, que terá lugar a competição entre empresas planetárias e, cada vez mais, entre as empresas locais. O nervo do comércio se torna o tráfego da atenção no ciberespaço” (Lévy, 2001, p.111). Também em 2009, uma das maiores empresas associadas à Agadi trouxe, ao Rio Grande do Sul, Ben Self, o responsável pelo marketing da campanha eleitoral vencedora, em 2008, de Barack Obama à presidência dos Estados Unidos. Em encontros fechados na Capital gaúcha, o especialista detalhou o marketing eleitoral através da utilização de novas mídias, como redes sociais na Internet e mensagens de texto compartilhadas via celulares.

Nos eventos denominados F5, realizados mensalmente, as palestras são concorridas, sendo promovidas inicialmente em um hotel no bairro porto-alegrense Moinhos de Vento e, a partir de 2009, em um novo shopping center, na Zona Sul da Capital gaúcha. As temáticas são variadas, abordando, por exemplo, mapeamento de clientela, produção de vídeo para o meio Internet, campanhas eleitorais, *design* para mídias digitais e utilização de redes sociais como forma de comunicação corporativa. Os palestrantes não são apenas do Rio Grande do Sul mas também de outros estados, notadamente São Paulo. Já conduziram esses ciclos de qualificação Luli Radfahrer, um

dos maiores especialistas em *Design* para o meio digital no país e professor doutor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), e Índio Brasileiro Guerra Neto, pioneiro da Internet comercial no Brasil, um dos criadores do portal Universo Online (UOL), vinculado ao grupo jornalístico Folha de S. Paulo.

Em relação a pesquisas, a Agadi promoveu, em 2007, em parceria com universidade da Região Metropolitana de Porto Alegre, um diagnóstico da relação entre empresas associadas e clientes. Conforme depoimentos colhidos, a maior dificuldade apontada pelo raio-X foi o descumprimento de prazos acordados para entrega de serviços. Outras duas pesquisas, relevantes para o segmento digital no Rio Grande do Sul, foram coordenadas pela associação brasileira, a Abradi, no caso, o Censo Digital, apresentado em setembro de 2009 (analisaremos no tópico Influência Nacional), e a estruturação de um plano de cargos e salários do setor no país, em execução no segundo semestre de 2009.

Desse quadro empírico apresentado sobre o aspecto de prestadora de serviços da Agadi, tal como em uma empresa (confronte Schmitter, Streeck, 1999), constatamos uma divergência latente de opiniões entre os associados, que ora expressam a necessidade de mais oferta de serviços pela Agadi, ora manifestam-se contentes com o que é prestado pela associação, alegando que os serviços são prestados conforme o tamanho (pequeno) e as limitações da entidade. Entretanto, como veremos nos dois tópicos seguintes, há, em geral, satisfação com a representação política já conquistada pela Agadi, especialmente em relação ao próprio segmento de agências digitais.

### **Movimento:** *mobilização da Agadi*

Além da promoção de eventos próprios, uma estratégia de movimento, de mobilização da Agadi, desde seu primeiro ano de atividade, é buscar a inserção de empresas associadas em eventos realizados por outras entidades, predominantemente organizados por associações do mercado publicitário, caso da Semana da Propaganda, que ocorre anualmente, em novembro, em Porto Alegre, promovida pela ARP, e o Festival Mundial de Publicidade, em Gramado, na Serra Gaúcha, a cada dois anos no inverno, de responsabilidade da Associação Latino-Americana de Publicidade (Alap). Tal relação nem sempre é fraternal, tendo ocorrido polêmicas em torno de premiações, como vimos em depoimentos do estudo-piloto. Um profissional de mídia, que acompanha a entidade desde sua fundação, ao avaliar essas disputas, considera que a

Agadi “já conseguiu bastante coisa, são porta-vozes disso, já é uma conquista. A Agadi nasceu da birra com a premiação do Festival de Gramado. Então, eles decidiram criar a premiação deles, claro, sem tanta representatividade, é algo bem menor. Hoje, é aquele discurso da integração com a ARP, vamos nos juntar com eles. Há uma disparidade no tamanho das agências, há grandes e há a base formada de pequenas. A..., uma grande, não participa da Agadi (...) Há diferenças no tipo de cliente, portes de atendimento, diferentes expectativas. Tem empresa com discurso de criativo, na prática é outra coisa” (Entrevista 13, profissional de ME).

A estratégia da Agadi de atrair a atenção da imprensa, não apenas da mídia especializada, é centrada em torno de um ou dois empresários, não por acaso ex-presidentes da entidade e dirigentes das duas maiores empresas do segmento no Estado e que possuem filiais fora do Rio Grande do Sul. Essa condição das empresas permitiu que ambos tivessem, em razão de seu desempenho, inserção destacada de negócios no mercado de agências digitais no centro do país, especialmente São Paulo. Em entrevistas, três pontos ao menos transpareciam entre os anos de 2005 e 2007: a ausência de conflitos com entidades de outros setores, o acultramento do mercado de agências digitais no país, isto é, a tradução para a clientela de que são e o que fazem tais empresas, e a necessidade de se criar uma representatividade nacional como modo de assegurar visibilidade e representatividade ao segmento. Em um período de cinco anos, a Agadi conseguiu criar uma identidade visual e de discurso que foi copiada por outras sete associações regionais, o que culminou na criação da Abradi, em março de 2009. Esse movimento foi desencadeado indiscutivelmente a partir do Rio Grande do Sul, um mercado menor em escala econômica em comparação ao de São Paulo, mas que possui *status* de expertise técnica e de ação política, embora empresários ligados à associação sejam reticentes ao termo político, o que não evita declarações do tipo “somos corporativistas no melhor sentido do termo” (Entrevista 2, empresário AD).

Esse tipo de movimento traz inevitavelmente à reflexão sociológica questões sobre liderança e poder. Liderança, que na Sociologia, em pelo menos três de quatro tradições, weberiana (e seus desdobramentos na teoria das elites proposta por Michels e Pareto), neo-marxista e institucionalista (a quarta é a de redes sociais), segue em geral o vetor de análise em torno da hierarquização entre quem lidera (*leader*) e os liderados (*led*) e mantém-se longe de aspectos psicológicos de quem exerce liderança (vide Guillén, 2008). No caso empírico em exame, é visível que os empresários sócios de empresas com maior projeção econômica e de *status* de mercado assumiram a

coordenação do *empreendimento institucional coletivo* (Möllering, 2009, 2007) de criar uma associação de negócios e buscaram a condução das regras do jogo para um novo mercado, em um trabalho de “produção da crença” (Bourdieu, 2004). Mais do que experiência de mercado, os empresários em questão mantinham relações com dirigentes de entidades ligadas sobretudo à área de Publicidade e Propaganda.

Schumpeter (1982) afirmava, como veremos em “Os conceitos econômico e histórico de mercado”, que o construtor de uma ferrovia não poderia ser, de maneira geral, o antigo dono de diligência. Em mercados híbridos como o de agências digitais essa questão é mais difícil: velhas e novas expertises se mesclam, condensam-se e podem entrar em conflito simultaneamente. Há situações de publicitários ou de profissionais egressos de diversas áreas de TI que refizeram suas trajetórias em torno da Internet comercial e de novas mídias. Sendo assim, o movimento desencadeado pela Agadi é de ruptura, de mudança, mas apenas parcial.

Salientamos que o conceito de empreendedor, aparentemente hoje mais utilizado na Administração e na Psicologia do que na Sociologia (assim como o de liderança), no sentido conferido por Schumpeter, referia-se essencialmente a capacidade de empresários em inovar e de mudar, caso da criação de um novo mercado (vide Schumpeter, 1982; Beamish, Biggart, 2007; Martes, 2006). Em nossas entrevistas, em geral, quando há referência a empreendedor, trata-se da rotina do administrador do cotidiano de uma empresa (relação com empregados, pagamento de impostos, revisão de custos) ou de imagens do empresário bem sucedido (similar ao proposto em Leite, Melo, 2008; Sorj, 2001). Este trecho de depoimento evidencia este caráter de transformação do empreendedor em administrador: “Ser empreendedor também é uma preocupação, é folha a pagar, impostos, ter idéias, o que é importante, ter idéias, salários. Hoje, eu não sei se optaria por ser. Não se ensinou o que tem também de ser empreendedor. Porque tenho diretor de arte aqui que eu digo você não pode ser empreendedor, não vai saber como administrar, você gosta e sabe fazer direção de arte, é criativo, então vai acabar se sacrificando” (Entrevista 22, empresária AD). As alusões a trabalho duro e de jornadas intensas, de 12 horas, também são recorrentes e buscam demonstrar o esforço não apenas profissional e empresarial de ser empreendedor, mas igualmente evidenciam implicações pessoais: falta de tempo para lazer, dinheiro disponibilizado quase que exclusivamente para a empresa no começo de operações, ainda que empresários indiquem, em perfis disponibilizados na imprensa (caso de *sites*

especializados como o Baguete e Coletiva.Net) que “o final de semana é sagrado”. Mas nem sempre, todavia.

Porém, mesmo com esse amálgama, já comum, das figuras do empreendedor com o administrador de empresa, *na prática, empresários associados à Agadi realmente buscaram esse caráter inovador, pioneiro de empreender a construção de um nicho de mercado* em relação à Internet e mídias digitais, situando-se em uma das três categorias que trabalham com Internet comercial (vide Fiss, Kennedy, 2007, p.14-15), que é a dos *ad servers*, ou seja, prestadores de serviços em publicidade (*advertising*) *online* – as outras categorias definidas pelos autores são portais e os chamados *ad exchanges*, categoria que engloba *sites* de leilões eletrônicos, sendo o *eBay* o caso mais conhecido mundialmente (vide Kashkooli, 2005). Entre as causas do movimento desencadeado no segmento digital por entidades como a Agadi e demais associações regionais que se inspiraram em seu modelo, está a alegada falta de representatividade do segmento em outras organizações associativas (no caso da Publicidade) ou em sindicatos patronais (situação da TI), e o fim do modelo das empresas chamadas *pontocom* (vide Porter, 2009). Após a crise da Bolha, os empresários do setor digital em todo o mundo decidiram não mais seguir um modelo calcado no risco desmedido e na ausência de planos bem concebidos de negócio. O risco no segmento seria (e já havia sido, na verdade) de responsabilidade de investidores, não de empresários (vide Castells, 2003). Não é um acaso que, em 2009, uma entidade voltada para micro e pequenos empreendedores como o Sebrae-SP tenha lançado um guia para empreendedores digitais. O setor deve buscar ajustes e enfrentar problemas ainda não solucionados, como a excessiva informalidade apontada pelo estudo do Sebrae. Um entrevistado, que, ao final de 2009, não integra mais a Agadi, alegou-nos que se utilizava de profissionais com personalidade jurídica (PJ) para compensar os custos de contratação e de tributos incidentes, mas, principalmente, para manter os funcionários qualificados. Tal cenário exigirá muitas mobilizações. Como comenta uma profissional de imprensa:

São poucas as empresas de Internet que têm um projeto maduro, diferente do água com açúcar, montar só *site*, *hotsite*, *banner*, e para mim a Internet é muito mais do que isso, é bem mais do que isso e tem a interatividade. Pouco se faz com maturidade. Os usos de ferramentas, pouco se sabe como usar bem, devem ser usados. O

mercado é mais promissor para projetos maduros. Empresas querem retorno... Quanto vão ganhar não só em grana, ou na forma de atração no mercado, credibilidade. Não se pode ignorar que é um mercado novo, há empresas de outros setores no Estado que tem 90, 80 anos, isso dá um conhecimento, diferente de quem está há dez anos, tem muito a ver com isso, mas não pode ser usado como desculpa. Muita gente foi no embalo da explosão da Internet, ah, vamos ganhar dinheiro com isso, isso dá dinheiro, agora é um funil, eu acho que vai haver uma seleção natural (Entrevista 24, ME).

Nos próximos tópicos, que encerram este capítulo, vamos discutir o papel de governança exercido por uma associação de negócios como a Agadi. Interessamos examinar o quanto aspectos como heterogeneidade, rotatividade e busca de legitimidade pelas empresas que compõem a organização influem diretamente em suas ações. Abordamos ainda questões sugeridas por duas agências digitais que nunca integraram a Agadi.

### **Governança:** *busca de representatividade pela Agadi*

O postulado de que a ação coletiva de empresários, efetivada através de uma associação de negócios como a Agadi, possui estreita vinculação com a coordenação de mercado, baseia-se na idéia central de que instituições como associações de negócios e mercados são necessariamente complementares (Fries, 2008, p.8), ainda que, com limitações variadas, possam ocorrer competição feroz ou disputas de poder, como também a presença de ‘caronas’ aproveitando-se de benefícios coletivos ofertados por organizações associativas (exploração) ou, ainda, situações em que as regras são apropriadas e reelaboradas conforme interesses particulares e não coletivos (Aspers, 2009; Streeck, 2009; Barbalet, 2009; North, 2006, 1990; Ostrom, 1990; Olson, 1999; Nassar, Zyblersztajn, 2004; Beckert, 2007; Bourdieu, 2000, 1996). Entretanto, não seguir as regras do jogo preconizadas por instituições pode custar mais caro do que não segui-las (vide Tracey et al., 2007; Hodgson, 2006), não jogar o jogo, em negócios, pode custar a exclusão de nichos de mercado como forma de sanção (vide McMillan, 2004) e, em mercados, “instituições sociais não existem somente para reduzir custos de transação, mas também para prover atores com um conjunto de ferramentas culturais

para interpretar ações dentro de um mercado” (Kashkooli, 2005, p.8). Para Aldrich e Fiol (1994), associações de negócios ou comércio desempenham papel central na busca de empreendedores para assegurar *legitimidade* às suas áreas de atuação. Os autores usam o termo “indústria”, que seria formada por grupo de organizações com produtos e processos similares. No texto, porém, os autores referem-se seguidamente à *formação de novos mercados*. Conforme os autores:

Interfirm linkages such as trade associations play a critical role in helping entrepreneurs promote an industry’s cognitive legitimacy. They help firms formulate product/processes standards through trade committees, trade journals, marketing campaigns (to enhance the industry’s standing), and trade fairs (where customers and suppliers can gain a sense of the industry’s stability). Trade associations represent the industry to government agencies, and they play a critical role in times of crisis (ALDRICH, FIOL, 1994, p.658).

Conforme já vimos em Schmitter e Streeck (1999), associações de negócios seguem lógicas de afiliação (voltada para si) e de representação (voltada para outrem, mercados, organizações, Estado). Mais do que ser grupos de interesse, tais organizações partilham identidades (Spillman, Gao, 2004; Spillman, 2008; Roy, Parker-Gwin, 1999), que se estruturam desde a retórica adotada pelos integrantes da organização, na procura de um duplo convencimento (de si e dos outros), até os regimes de controle que têm função de neutralizar conflitos e tensões (White et al. 2007).

Neste capítulo, abordamos a lógica de afiliação, buscando elucidar aspectos da Agadi como um clube, uma empresa, um movimento e como uma organização que busca governança, um dos principais aspectos de um tipo de instituição que segue, conforme Streeck (2009, p.25-26), um modelo Williamsoniano (em alusão ao economista institucional Oliver E. Williamson, 1985, 1975). No modelo de Williamson, além de governança, uma organização associativa de negócios segue uma ordem privada (e não uma ordem pública, como a existente no modelo sócio-econômico de Émile Durkheim) e voluntária, contraída endogenamente (por influência do próprio mercado em que atuam os associados e não por obrigação, determinada por uma esfera externa como o Estado, o que ocorre com os sindicatos patronais no Brasil), com coordenação voluntária (e não de autoridade) e que procura a redução dos custos de transação para

seus associados e regulada pela idéia de contrato (no mercado) e auto-coerção (na esfera associativa, em que comportamentos oportunistas devem ser combatidos).

Em relação ao modelo de afiliação existente na Agadi (ordem privada e voluntária, portanto), esse é marcado pela heterogeneidade de empresas, ou nos termos de um entrevistado da imprensa especializada, há desnivelamento entre os perfis das agências digitais. Há empresas que possuem especializações técnicas ora convergentes, ora divergentes das demais, com enfoque ora nos mesmos perfis de clientela, ora em perfis diversificados, clientes que podem ser inclusive outras agências digitais. Nos depoimentos, predominam as referências a um grupo menor de empresas com maior projeção de mercado, ao passo que a base se subdivide em empresas com produtos e serviços diferenciados, o que nos leva a concluir pela existência de submercados ou subnichos de atuação criados por empresas que visam a diminuir a concorrência por meio da estratégia de diferenciação (vide teorização em Schitter, Streeck, 1999, p.27 e White, 1981).

A heterogeneidade existente em organizações associativas como a Agadi necessariamente acarreta problemas de conflito e tensão, caso os diferentes interesses não sejam contemplados e atendidos pela associação. O não atendimento de interesses específicos em uma associação de negócios implica uma situação que, no jargão econômico, é avaliado como “subótimo” (vide Nassar, Zylbersztajn, 2004; Olson, 1999). Os associados de organizações como a Agadi esperam a concessão igualitária de benefícios, isto é, incentivos e informações relevantes à coletividade da associação, simultaneamente, ao atendimento de interesse específicos desse ou daquele grupo de empresas (vide Doner, Schneider, 2000). Uma alternativa de solução, que não envolveria exclusivamente a governança da Agadi, mas também o comportamento de grupos de agências digitais no mercado, estaria no que Vicente et al. (2006, p.12) denominam de interações miméticas, isto é, em um mercado novo, ainda marcado por algumas indefinições e incertezas como, no caso do mercado de agências digitais, a ausência de uma padronização na designação de determinados procedimentos (vide depoimentos colhidos no Estudo-piloto), empresas menores em geral imitam as ações de empresas com maior projeção no mercado e com maior capacidade de investir e consolidar processos, produtos e prestação de serviços.

Todavia, a literatura da Sociologia Econômica e da Ciência Política (vide Woll, 2006; Saxenian, 1989) nos faz atentar que quando uma lógica de afiliação exclusiva ou predominantemente calcada na prestação de serviços é o que importa para uma

organização associativa, esta passa a correr o risco de se fragmentar em sua representação sócio-política. Para os associados da Agadi e, como veremos no tópico seguinte, mesmo para empresários não-associados à entidade, a organização e suas similares regionais já conquistaram, em pouco tempo (cinco anos), legitimidade, ao menos, do próprio meio das agências digitais e, parcialmente, de outros setores como a Publicidade (embora mais por interesse comercial do que por afinidade de políticas setoriais), em um processo em que culmina na criação da Abradi, a entidade que é vista como capaz de exercer maior *liderança* do segmento e em relação a outros setores, notadamente o Estado.

Cabe explicar que consideramos “legitimidade” no sentido conferido por Aldrich e Fiol (1994, p.648-649), isto é, o respaldo conquistado por novas organizações e empreendedores de uma nova esfera mercantil em duas dimensões: uma dimensão cognitiva, que é relativa à extensão de conhecimento existente sobre um novo mercado ou novo empreendimento, notando que quando uma atividade se torna tão familiar e bem conhecida, tempo e outros recursos organizacionais são conservados, com os procedimentos legitimados sendo copiados, reproduzidos; uma dimensão sócio-política de legitimidade, referente a processos pelos quais grupos de *interesse* principais (*key stakeholders*), opinião pública, formadores de opinião (*opinion leaders*) e governos aceitam um novo empreendimento como apropriado e correto, assentado em *leis/regras* e *normas*, que asseguram *confiança* e respeitabilidade, já que, conforme os autores, quanto menos houver informação ou evidência, mais necessária passa a ser a confiança, exigida aos empreendedores por outros atores de um mercado como clientes e fornecedores.

Certamente, a Agadi já é responsável por algumas conquistas para o mercado de agência digitais, mas ainda enfrenta obstáculos consideráveis, o que veremos no próximo capítulo. Neste tópico sobre governança, em que a associação deve ser observada em relação à sua própria organização e ação, a Agadi está ainda envolta – conforme os depoimentos colhidos, as discussões disponíveis na rede Agadi e os 46 artigos inseridos em seu *site* oficial – nas divisões técnicas decorrentes das distintas *expertises* de suas empresas e na procura de parâmetros mais adequados para o mercado no que se refere a processos e padrões. A discussão sobre questões tecnológicas da Internet e ações de Publicidade *online*, como o uso de redes sociais, é tão dominante, que são poucos os artigos relativos à dimensão associativa. Nesse sentido, encontramos, por exemplo, um artigo, de abril de 2009, em que o autor alerta para os demais

associados que, após a criação da Abradi, para a qual foi eleito como primeiro dirigente um ex-presidente da associação gaúcha, um possível relaxamento da atuação de associações regionais como a Agadi deveria ser evitado: “precisamos de muita atenção, não podemos esquecer de coisas básicas. A Abradi sustenta-se justamente à grande atividade oriunda das regionais. A Abradi será sempre o espelho e o ápice deste trabalho. O mercado se acultura localmente e, em escala, nacionalmente. As eleições na Agadi se avizinham e substituir (...) pode ser tão bacana quanto difícil. Se por um lado nunca a Agadi mostrou tantas novas lideranças por outro o momento pode ser de acomodação, de dever cumprido e de buscar espaço na Abradi. É fundamental para o mercado digital gaúcho que estejamos todos atentos e conectados. Associados, colaboradores e empresas de comunicação do Rio Grande do Sul. Nossa capacidade criativa, política e de evolução e aculturação está em cheque”.

Sobre o processo de seleção para a Agadi, salientamos que as principais regras exigidas são que o perfil da empresa implique direcionamento para atividades em Internet ou mídias digitais e que a agência não seja do tipo *home office*, isto é, com trabalho remoto feito a partir da residência dos integrantes, o que nos depoimentos colhidos fica implícito como sinal de amadorismo e expressão negativa do passado das empresas *pontocom*. No entanto, além de regras formais, integrantes de organizações associativas como a Agadi também realizam ações em um mercado por meio de regramentos informais, ou seja, normas (vide North, 2006, 1990; Nee, 2005), que no caso de mercados recentes como o das agências digitais predominam em relação a regras formais. Por definição, na Sociologia Econômica, segundo Victor Nee,

Norms are the informal rules that facilitate, motivate, and govern joint action of members of close-knit groups. They arise from the problem solving activity of individuals as rule-of-thumb guidelines for expected behavior. Throughout history, norms have coordinated group action to improve the chances for success—the attainment of rewards—through cooperation. As statements of shared beliefs about expected behavior, norms evolved together with language, as in the norms uttered by early hunting parties to coordinate action during the course of the expedition. Norms probably evolved through trial and error, with success the arbiter of why a particular norm persists in equilibrium across generations and diffuses to different groups. Members of close-knit groups cooperate in enforcing norms because

not only their interests are linked to the group's success, but their identity as well (NEE, 2005, p.58).

Em relação ao predomínio de normas no mercado gaúcho de agências digitais, um associado à Agadi afirma que “efetivamente não existe regulamentação. O que vejo mais é a questão do *spam*, não sei como está isso hoje. Mas a gente vê que legisladores cospem leis e não fazem cumprir. Não existe regulamentação e controle. Isso já acontece em outros meios, que dirá no virtual. O próprio mercado se regulamenta. E os próprios usuários separam o que é bom, o que é ruim. Empresas não éticas são tratadas pelo próprio mercado, agiram não corretamente, se passa a não fazer negócios com elas, ou não se faz nenhum negócio. Nós buscamos sempre lisura, honestidade e ser referência” (Entrevista 16, empresário AD).

Conforme registro em nosso diário de campo, houve um momento, enquanto o autor aguardava a chegada de um entrevistado (Entrevista 14), na sala comercial ocupada pela sua agência digital, em Porto Alegre, em que se ouviu conversa tensa, ao telefone, entre um dos funcionários da empresa e alguém de uma agência de Publicidade (o que se depreendeu do diálogo) no outro lado da linha. O motivo foi pedido de envio de códigos-fonte de *site* encomendado por uma terceira empresa, de segmento não identificado. Por aproximadamente dez minutos, presenciamos o esforço do funcionário da agência digital em não abordar o assunto. Logo após o fim do telefonema, o mesmo comentou em voz alta com os colegas: “imagina, queria que eu mandasse também os códigos-fonte, é para que os programadores dela vissem como foi feito”, ao que o colega mais próximo respondeu: “vai ficar esperando”.

O diálogo que, aos ouvidos de não-iniciados, aparenta ser corriqueiro e sem grandes implicações, evidencia na verdade a defesa de uma postura ética entre profissionais do meio: a reutilização de códigos-fonte em outros *sites* configuraria uma apropriação indevida de trabalho intelectual, algo similar ao plágio nas atividades jornalística, acadêmica, literária ou musical. O que inicialmente, no mercado de Internet comercial e de mídias digitais, era tido como uma regra informal (norma) passou a ser especificado por algumas empresas em contrato, segundo o relato de outro empresário associado à Agadi e já citado neste tópico: “Quando fazemos um contrato, exigimos que os códigos-fonte não sejam aproveitados em outros projetos” (Entrevista 16, empresário AD).

Outra história ou discurso de mercado, utilizando a terminologia de Harrison White (White, Godart, 2007; White, 2000), em que transparece uma sanção é relativa ao suposto uso de *templates* (modelos de página que são utilizados para separar a apresentação de conteúdos em *webdesign*) prontos, extraídos da Internet, para um *site* realizado por grande agência de Publicidade de Porto Alegre. O fato gerou debate em fóruns *online*, em particular em um destacado portal sobre tecnologia da informação com sede na Capital gaúcha, em novembro de 2008. O caso foi considerado como exemplo de amorosismo em mensagens deixadas por anônimos.

Já no caso de oferta de vantagens a trabalhadores do meio digital gaúcho com o objetivo de fazer com que troquem de empresa, a avaliação desse comportamento é dúbia, dividida entre empresários que o consideram prática comum de mercado e os que o avaliam como falta de ética, concorrência desleal e “assédio” aos seus funcionários ou a empregados de outrem. Essa concorrência pelo trabalho de profissionais qualificados é decorrência direta da escassez de mão-de-obra no mercado de agências digitais, a exemplo do que ocorre no mercado gaúcho de TI, com carência de cerca de quatro mil vagas. Um esforço da Agadi para minimizar o problema tem sido buscar o apoio de universidades com cursos direcionados para o segmento digital (vide tópico Formação Profissional, no capítulo 3).

Em relação à rotatividade de agências na Agadi, os motivos estariam menos no fator tradicional de defecção em associações de negócios como elevada taxa de mortalidade de empresas em um mercado (vide Schmitter, Streeck, 1999), mas em outros fatores como mensalidade onerosa, descontentamento ou discordância de procedimentos ou ações adotados pela Agadi. Há ainda a situação de empresas que alegaram mudança de perfil e de área de atuação, caso de uma empresa, por exemplo, que passou a trabalhar exclusivamente com *softwares* e sistemas integrados.

Esta questão do perfil das empresas, aliás, está relacionada, como já vimos em parte, às designações criadas pela Agadi, quando de sua fundação, de termos como agência digital ou as expressões acultramento ou profissionalização do mercado. Ambos os casos são exemplos de tentativas de enquadramento (*frames*) para um novo mercado (Fiss, Kennedy, 2007), redefinições, portanto, que exercem influência direta nas próprias práticas de um mercado (vide Smith, 2007; Aspers, 2009), especialmente um mercado menor em escala como o das agências digitais em comparação às esferas mercantis de TI e PP, o que implica sempre maiores dificuldades de interação e de diferenciação desses mercados e necessariamente maior ousadia da parte de

empreendedores que procuram a formação de novos mercados, processo desencadeado por uma organização como a Agadi (vide teorização em Aldrich, Fiol, 1994).

Tal processo de diferenciação de outros mercados mais tradicionais, o que já é bastante complexo, dificulta-se à medida que surgem tensões no próprio segmento de agências digitais. Nos depoimentos colhidos, registramos uso de enquadramentos também para desqualificar o perfil de concorrentes: “a empresa dele não é digital, é de *software*”. As empresas em questão integram a Agadi.

O fato da Agadi já ter estendido sua influência e seu modelo para outras sete associações regionais, com a criação de uma organização associativa nacional, não parece ter eliminado totalmente esses contra-movimentos entre empresas digitais no mercado local do Rio Grande do Sul. Mesmo em um mercado como o de Internet e de mídias digitais, que, por essência, encurta distâncias, o fator local é bastante relevante no cenário brasileiro. A própria distribuição das fatias do mercado digital, conforme o estudo do Sebrae-SP sobre empreendedorismo digital, reflete a divisão da riqueza no Brasil em outras esferas mercantis: São Paulo é inevitavelmente o maior mercado digital no país, conforme levantamento da Apadi, porque também é o centro do maior número de anunciantes e de agências de Publicidade (e de Comunicação em geral) no Brasil (vide Grupo de Mídia São Paulo, 2009). Ainda assim, o Rio Grande do Sul possui influência, pois além de formar profissionais com qualificação, embora abaixo da demanda do próprio Estado, desencadeou um movimento de formação de mercado nas principais esferas comerciais do território nacional, a partir da experiência da Agadi.

Apesar de não representativos estatisticamente, consideramos dois depoimentos que colhemos de representantes de agências digitais não-associadas à Agadi, ambas com sede em Porto Alegre (Entrevistas 22 e 37), como relatos significativos qualitativamente, em razão de dois pontos: a projeção de mercado já conquistada pelas duas empresas, que trabalham, em áreas como comércio eletrônico e *Webdesign*, com clientes diversificados e de grande porte no Rio Grande do Sul, e a avaliação positiva que fazem da Agadi, sintetizada na frase: o mercado digital precisa de alguém que o defenda, que o represente. Uma das empresas alegou não ter recebido convite para ingressar na associação, negando divergência com empresas associadas, e a outra informou que acompanha o trabalho da associação e que não descarta o ingresso na organização associativa.

\*\*\*\*\*

Ao destacar novamente os componentes da categoria de governança associativa, que são participação (adesão efetiva dos associados), representação (capacidade da associação servir não apenas aos interesses isolados dos associados, mas de representar também os interesses do setor, coletivamente), serviços (concessão de benefícios seletivos) e controle (conquista de status e demarcação de mercado), consideramos, *em resposta à hipótese inicial*, que a Agadi ao passo que já possui uma capacidade de representação e de influência (termo mais adequado, na realidade atual da entidade, do que “controle”) sobre o mercado digital gaúcho, que é bastante pulverizado e encontra concorrência de parcelas de outras esferas mercantis como a Publicidade, a TI e o *Design*, esferas que possuem concepções de controle de mercado nem sempre convergente às da Agadi, persistem ainda pressões, por parte dos próprios associados, para a maior oferta de serviços, o que acarreta tensões para a participação na entidade. A ressalva é que entrevistados que apontaram essas lacunas, destacaram também as conquistas “políticas” da Agadi como gerar visibilidade para o setor e criar um movimento nacional, com a redefinição simbólica de empresas de Internet.

### Capítulo 3 - A associação voltada para o mercado digital

Nesta terceira parte do trabalho, apresenta-se uma ampla discussão sociológica em torno da formação de mercados. Ao contrário dos dois capítulos anteriores e do próximo, em que se mescla abordagens teóricas e empíricas, esta parte concentra-se em variados aspectos teóricos da Sociologia Econômica dos Mercados, além da aproximação com teorizações da Economia e da História referentes a esferas mercantis. Posteriormente, no capítulo 4, é que buscamos relacionar as discussões teóricas acerca de mercados com as questões relativas ao exame das ações desencadeadas por uma associação de negócios, com enfoque empírico na atuação de uma organização associativa no mercado digital gaúcho e seus desdobramentos. Neste capítulo, procuramos analisar, além da associação de negócios em questão, outras esferas do mercado gaúcho de serviços de Internet, ou seja, a clientela, centros de formação profissional, o Estado e a organização nacional do setor de agências digitais.

#### O conceito sociológico de mercado

A literatura da Sociologia Econômica dos Mercados é comumente dividida em três grupos (vide Fourcade, 2007; Fligstein e Dauter, 2006; Beckert, 2007): *redes sociais ou estruturalistas* (sendo Mark Granovetter, 1985, 1992, 2005; e Harrison C. White, 1981, 2002, os expoentes); *institucionalistas* (com destaque para a obra de Neil Fligstein, 1996, 1999, 2001, 2006, 2008; Fligstein, Sweet, 2002; Fligstein, Mara-Drita, 1996) e de *performatividade* ou atividade reflexiva (a partir dos trabalhos de Michel Callon, 1998; Callon et al., 2002; Muniesa e Callon, 2008; e Garcia-Parpet, 1986; e com repercussão nas análises de Andersson et al. 2008; Araujo, 2007; Kjellberg, Helgesson, 2007, 2006; Slater, 2002; Barry, Slater, 2002; Doganova, Renault, 2008). A abordagem das redes sociais enfoca os laços relacionais entre os atores como o aspecto central da estrutura social das atividades econômicas (mercados, relações interfirmas, etc). Institucionalistas concentram-se em compreender como a cognição e a ação são contextualizadas por regras de mercado, poder e normas. Já o ramo performativo considera a ação econômica como um resultado de processos de cálculo, envolvendo tecnologias e artefatos empregados por atores sociais em mercados, como as próprias teorias econômicas, além de apresentar noções como a de qualificação dos bens.

Pode-se acrescentar duas correntes: o enfoque culturalista sobre organizações de negócios e de mercados (Zelizer, 1988, 2007, 2008; Abolafia, 1998; DiMaggio e Powell, 1983; Spillman, 2008, 1999; Spillman e Gao, 2004) e o enfoque desenvolvido no Instituto Max Planck, na Alemanha, que trata da coordenação de mercados e que busca reunir as contribuições das três primeiras correntes citadas (vide Aspers, 2009, 2009b, 2008, 2007a, 2005a; Möllering, 2009, 2007; Beckert, 2008, 2007, 1999, 1996). Nessa última linha, a Sociologia Econômica dos Mercados, conforme Beckert e Streeck (2008, p.19) e Beckert (2007), examina como os problemas de coordenação são resolvidos em processos de troca mercantil e como as soluções específicas encontradas afetam os contornos econômicos das transações comerciais em termos de eficiência e distribuição. Para os autores, três problemas de coordenação dos mercados devem ser distinguidos: a avaliação dos bens e/ou serviços; a estruturação da competição e a realização de cooperação entre atores em situação de conflito de interesses. Segundo eles, na estruturação dos mercados, empresas e organizações reguladoras desempenham um papel crucial, o que torna a investigação dessas instituições uma parte relevante da Sociologia dos Mercados. Nessa mesma direção, Möllering (2007, p.11-12) ressalva que mercados não se sustentam somente na relação de produtores e compradores. Conforme o autor, organizações reguladoras como agências governamentais, sindicatos e associações profissionais (*professional bodies*) e associações de negócios exercem igualmente papel fundamental na constituição da estrutura social de mercados. Para o autor, é um conjunto de instituições sociais que torna concretos o sistema de interações e a base da confiança em mercados, a despeito dos atores sociais não serem passivos. Assim, em um mercado, instituições podem ser a fonte, a trilha e o objeto da confiança entre atores sociais (Möllering, 2005, p.17-20).

Segundo Fligstein e Dauter (2006, p.5), apesar da diversidade de considerações sobre mercados na Sociologia, as correntes tendem a considerá-los como arenas sociais em que empresas, fornecedores, consumidores, trabalhadores e governos interagem, com ênfase sobre a conectividade dos atores sociais e efeitos sobre o comportamento dos mesmos. Em um texto anterior, Fligstein salienta o entrelaçamento de aspectos culturais, políticos e econômicos envolvidos nos mercados. Para o autor,

Action in markets is inherently political because it is about how actors with very different sets of resources interact. It is also inherently cultural, as actors have to discover how to interact to

produce stable worlds, and once discovered, apply these principles to interaction. What is interesting about firms in markets is not that they make profits, but how they do so (Fligstein, 1999, p.104).

O estudo dos mercados na Sociologia se desenvolve a partir dos anos 1980, com a adoção de novas perspectivas teóricas, a superação de aspectos polêmicos em torno do tema e a proposição de uma agenda de pesquisas, incentivando a adoção de enfoques também culturais e normativos no exame de mercados (vide Zelizer, 1988) e em resposta ao chamado *mainstream* econômico (Smelser e Swedberg, 1994; Swedberg, 1990; Granovetter, 1985). O exame das esferas mercantis, entretanto, data já do período de formação da disciplina (Swedberg, 1994), com a ressalva de que a Sociologia Econômica atual trata também de outras esferas além da produção (mercado empresarial e mercado de trabalho), como consumo, poupança, finanças, economia doméstica e moralidade e ética nos mercados (vide Beamish, Biggart, 2006; Beamish, 2007; Zelizer, 2007, 2008; Harrington, Fine, 2006; Fourcade, Healy, 2007). Na Sociologia clássica, o autor que mais se deteve acerca de questões sobre a atividade econômica e seus contornos sociais foi Max Weber (Weber, 1999; Swedberg, 2005, 1994; Raud, 2005; Steiner, 2006). Conferindo ênfase na troca e na competição, Weber considerava o mercado como dotado de caráter impessoal, esfera refratária a toda relação fraterna, devendo ser a barganha a sua forma mais pura e objeto de análise de uma ciência do *econômico e do social*. Esses argumentos, apresentados em um capítulo conceitual inacabado de *Economia e Sociedade* (1999 [1922]) dedicado ao mercado, podem ser, equivocadamente, interpretados como referentes a uma visão estritamente econômica do “fenômeno mercado”. Todavia, no mesmo capítulo, o autor reporta-se ao mercado examinando-o *de um ponto de vista sociológico*, em que define a esfera mercantil como a representação de *socializações*, isto é, interações sociais:

Debe hablarse de un mercado tan pronto como concurren, aunque sólo sea de una parte, una pluralidad de interesados en el cambio y en las probabilidades de cambio. Que la concurrencia tenga lugar en el mercado local, en el mercado periódico (mercado anual, feria), en el mercado de comerciantes (bolsa), no representa sino la forma más consecuente de la formación del mercado, forma que, de todas maneras, es la única que hace posible el pleno desenvolvimiento del fenómeno específico del mercado: el regateo (...) Desde el punto de

vista sociológico, el mercado representa socializaciones – o sociedades – racionales, coetáneas y sucesivas (WEBER, 1999, p.493).

Leitor das minúcias do pensamento weberiano sobre o fenômeno social do mercado num sistema capitalista, Richard Swedberg (2005; 1994) aponta a riqueza teórica e analítica da abordagem de Weber, que construiu um complexo exame das relações mercantis ainda parcialmente explorado pela Ciências Sociais. Abordando primeiramente a bem conhecida noção weberiana de capitalismo racional, Swedberg enfatiza o papel que Weber conferiu não somente à empresa capitalista racional e à força de trabalho livre, mas também a necessidade que o capitalismo racional tem da existência de mercados sofisticados de dinheiro e capital para aplicação, do investimento possível em sociedades anônimas mediante a compra de ações e da presença de um sistema monetário gerido pelo Estado. Na seqüência da exegese da obra weberiana, notadamente de *Economia e Sociedade*, Swedberg aponta a natureza dupla do capitalismo sugerida pelo sociólogo alemão. Para Weber, o capitalismo moderno não seria unicamente racional, contando com elementos carismáticos e mesmo irracionais, condição exemplificada na figura do empresário que conta muito com seu tino, sua intuição comercial ou que sempre tem a expectativa de ganhar mais dinheiro do que a taxa média de juros. Na ótica de Swedberg, o capitalismo se apresenta como dinâmico, imprevisível e paradoxal, sujeito a ameaças não exclusivamente econômicas, também políticas. Segundo Swedberg:

o capitalismo racional moderno – tal como Weber o concebe – contém uma série de contradições, provocadas pela existência de classes e de grupos de *status*. **As classes comerciais usualmente lutam entre si**, o que também ocorre com os grupos de *status*. As classes comerciais são fluidas, ancoradas na produção e levam à mudança e ao desenvolvimento social. Os grupos de *status*, ao contrário, giram em torno do estilo de vida, honra e consumo, e prosperam com a estabilidade (SWEDBERG, 2005, p.81, com grifo nosso).

Por um lado, destacamos que essa visão de Weber sobre as classes comerciais como motores de mudanças na economia notavelmente se aproxima, como veremos mais adiante, de proposições do economista Joseph Schumpeter acerca dos vínculos

entre inovação e empreendedores. Por outro lado, as teorizações weberianas sobre o mercado enfatizam uma dupla dimensão da esfera mercantil – troca e competição – que permanece, conforme Richard Swedberg, muito atual para a Sociologia Econômica desenvolvida hoje. Como argumenta o autor:

[markets] consist of more than the act of exchange, which is true even if we include legal and political factors in the analysis. Following Max Weber, I suggest that the core of the market phenomenon does not consist of one element – exchange – but of two elements: exchange in combination with competition. More precisely, the social structure of a market is characterized by a special type of interaction that begins as competition between a number of actors (buyers and/or sellers) and that ends up with an exchange for a few of the actors (SWEDBERG, 1994, p.271).

Émile Durkheim considera as instituições como determinantes da ação social. Em sua abordagem sobre o mercado, Durkheim destacou, por exemplo, o papel que as normas morais exerciam sobre a esfera mercantil, por meio do que ele definiu como a noção de contrato justo ou equitativo, em que a determinação de um valor, preço, não poderia prejudicar uma das partes envolvidas numa troca. Para Durkheim, portanto, era a norma (moral) em si que devia ser considerada, posição diversa da manifestada por Weber, que considerava como relevante a apropriação que o ator social faz da norma (vide Durkheim, 1983; Weber, 1999; Raud, 2005; Steiner, 2006). Não é nosso objetivo examinar aqui, em profundidade, as diferenças das teorizações e das metodologias de análise de Weber e de Durkheim sobre os aspectos normativos em torno dos mercados. Importa-nos chamar a atenção para o quanto, já nos primórdios da Sociologia, enfatizavam-se as conexões diretas, na esfera dos mercados, entre elementos econômicos e legais (contratos) e sociais e culturais (relações mercantis ancoradas em confiança, previsibilidade e compromissos com normatizações), um aspecto importante da Sociologia Econômica, hoje, privilegiado em nosso estudo.

A preocupação durkheimiana com elementos não-contratuais (sociais e morais) dos contratos seria aprofundada, ainda que com perspectivas distintas, nas décadas seguintes (vide Macaulay, 1963; Baker et al, 1998; Bourdieu, 2000; Kollock, Braziel,

2006), evidenciando que em incontáveis tipos de transação econômica, não é considerado apenas o valor monetário na troca. Como argumenta Harry Bredemeier,

O consenso quanto ao dinheiro como o mediador entre A, B,... N não é, evidentemente, o único valor consensual exigido pelo modo mercantil de coordenação. O consenso é exigido quanto aos princípios de competição, aos valores do universalismo, do desempenho, neutralidade afetiva e especificidade; à natureza dos contratos, a todos os elementos não-contratuais do contrato mencionados por Durkheim; a toda a 'base jurídica do capitalismo' descrita por John R. Commons num clássico muito esquecido. **O mercado é uma série complexa de princípios morais – uma 'consciência coletiva' muito especial – sobre a qual deve haver um consenso, para que ele (o mercado) possa operar como mecanismo de coordenação** (BREDEMEIER, 1980, p.581, com grifo nosso).

Outro clássico das Ciências Sociais, Karl Polanyi, em sua obra principal *Grande Transformação* (1980 [1944]), defendeu a tese de que com o advento do pensamento liberal, na Grã-Bretanha do século 19 (1830 em diante), a economia de mercado transformou-se, no plano ideológico, em um sistema de mercado auto-regulável, ou, segundo expressão do autor austríaco, um *moinho satânico* que reduz trabalho, terra e dinheiro a mercadorias fictícias. Conforme o autor, até aquela época,

o mercado auto-regulável era desconhecido e a emergência da idéia da auto-regulação se constituiu numa inversão completa da tendência do desenvolvimento (...) A auto-regulação significa que toda a produção é para a venda no mercado, e que todos os rendimentos derivam de tais vendas. Por conseguinte, há mercados para todos os componentes da indústria, não apenas para os bens (sempre incluindo serviços), mas também para o trabalho, a terra e o dinheiro, sendo seus preços chamados, respectivamente, preços de mercadorias, salários, aluguel e juros (...) A formação dos mercados não será inibida por nada, e os rendimentos não poderão ser formados de outra maneira a não ser através das vendas (POLANYI, 1980, p.81-2).

Polanyi, no término desta obra, exalta *a não consumação do mito do livre mercado segundo o pensamento liberal, além de afirmar que a autonomia do mercado conduziria à destruição social*. Mais tarde, a teorização de Polanyi sobre o mercado auto-regulador será duramente criticada pelo historiador francês Fernand Braudel (vide o tópico O conceito econômico e histórico de mercado). Outra crítica a Polanyi, entretanto, recairá sobre a ausência de uma análise acerca das relações sociais no mercado, não abordando a esfera mercantil como uma realidade sociológica (vide Abramovay, 2004; Vinha, 2001; Steiner, 2009).

Nos anos 1950 e 1960, Talcott Parsons e, sobretudo seu discípulo, Neil J. Smelser (vide Smelser, 1968; Beckert, 2002; Swedberg, 2005; 2005a) dedicaram-se à teorização sociológica sobre a atividade econômica. Para Parsons, uma economia não poderia ser puramente econômica, pois se tratava de um subsistema social. Na trilha de teorização weberiana, Parsons não propôs uma redefinição da Economia, sendo seu objetivo indicar questões para a Sociologia Econômica *complementar* a teoria econômica (vide Beckert, 2002). Entretanto, Swedberg (2005) procura demonstrar que Parsons pouco se ateu às discussões de Weber, em Economia e Sociedade, sobre fenômenos propriamente econômicos, direcionando sua atenção mais para outras questões do *corpus* weberiano como a discussão acerca da dominação. A opção de Parsons em classificar a economia como mero subsistema da sociedade também seria duramente criticada pela Sociologia Econômica americana em período posterior, notadamente por Mark Granovetter, a partir dos anos 1980.

Já Neil Smelser, ao longo da década de 1960, ao passo que seguiu o pensamento parsoniano em sua abordagem sobre normas e instituições (Smelser, 1995 [1963]), ampliou a perspectiva em relação aos vínculos entre sociedade e economia. Em sua *sociologia da vida econômica* (Smelser, 1968 [1963], p.62), o autor norte-americano definiu *a Sociologia Econômica como um ramo das Ciências Sociais voltado ao entendimento de como normas, convenções, papéis e coletividades sociais influam sobre esferas econômicas*. Nesta obra, Smelser apresenta considerações teóricas e analíticas sobre uma ampla gama de temas como, para citar apenas alguns, organização industrial e de trabalhadores, profissões, status no mundo dos negócios e mercado e ação de empresários. Em relação a este último, Smelser afirma que

Em certo sentido, o mercado de empresários é um mercado de trabalho. Todavia, a contribuição deste tipo de trabalho é

suficientemente característica para merecer um tratamento especial. Ao contrário do que acontece com muitos trabalhadores, o empresário corre um risco ao reorganizar os fatores de produção (SMELSER, 1968, p.163).

Para a análise sociológica da atuação de empresários no mercado, Smelser argumenta que devem ser considerados alguns determinantes como personalidade, cultura, fatores sociais (por exemplo, distanciamento simbólico e de status de outras esferas sociais) e fatores econômicos (por exemplo, lucros, recompensas políticas e de prestígio). O autor, no entanto, ressalva que

o que é preciso para a análise do empresariado é, não só uma lista maior de determinantes, como também sua combinação em *configurações* características; somente assim podem tornar-se mais precisas as explicações da ocorrência diferente do empresariado (SMELSER, 1968, p.166).

Smelser continuaria trabalhando ativamente nas décadas seguintes e aproximou duas tradições da Sociologia Econômica americana: a que ele e Parsons realizaram em meados do século passado e a Nova Sociologia Econômica, assim denominada em referência ao trabalho dos dois autores anteriores, e cuja novidade tem início simbólico com a publicação de ensaio programático por Mark Granovetter (1985) – sobre a aproximação das duas escolas, vide Swedberg (2005), Swedberg e Smelser (2005 [1994]). *Para a Nova Sociologia Econômica, empresas e mercados são construtos sociais, que apresentam variação institucional e contextual, inseridas também em variadas formas de um sistema mais amplo, no caso, o capitalista.* Nessa disciplina, a ênfase recai no exame das ações e empreendimentos coletivos, nos papéis sociais, nas normas, nas sanções e nas variações institucionais e históricas que modelam arranjos econômicos e nos vínculos de redes sociais que são estabelecidos pelos agentes sociais numa determinada esfera mercantil. Conforme Granovetter, *o foco da Sociologia Econômica não está na curva da oferta e da demanda e na consideração do preço como única fonte de informação em um mercado, tal como na Economia, nem somente no arcabouço legal que sustenta as transações no mercado, como é avaliado pelo Direito Econômico.* Quando há, na Sociologia Econômica, referência a lances em um pregão em bolsa de valores ou à determinação de preços em um mercado específico (Baker, 1984; Uzzi, 1999), importa detalhar e explicar o impacto das valorações e da extensão

dos vínculos sociais (relações de confiança ou de má-fé), que os agentes produtores consideram necessários para a estruturação de tais ofertas ou preços, o sentido social que os atores em um mercado conferem a esses, compreendendo, desta maneira, o fato econômico da competição, da concorrência também como um fato social. Steiner (2006, p.25) argumenta que “ontem como hoje, a sociologia econômica combina o comportamento guiado pelo interesse e o comportamento que depende das relações existentes entre os atores (valores e normas, afetos, objetivos etc.)”.

Na argumentação de Michel Callon (2004, p.75), “o mercado é uma construção e uma reconstrução permanente, é uma construção coletiva que supõe negociações, interações e aprendizados (...) Não se entra em um universo estruturado, que se impõe a todos. Constrói-se o mercado, ou seja, elabora-se em comum os produtos, o que será a oferta e o que será a demanda, mas também quais serão os papéis desempenhados por cada um na concepção, na produção e na distribuição dos bens e dos serviços. Nesse modelo, o mercado está em constante emergência”. Para Callon (2008, 1998), existe uma grande diversidade na organização dos mercados. Outro aspecto é que as regularidades e as leis que regem o funcionamento dos mercados são necessariamente arranjos locais e temporais.

*Como estrutura social, todo e qualquer mercado é regido por valores, normas e sanções, assim como se sustenta em interesse (Swedberg, 1994, 2003; Smelser, 1995, 1968). Valores são crenças legitimadoras de estruturas e comportamentos, enquanto normas constituem-se de padrões de conduta, obrigações e proibições numa forma de controle potencial. As sanções são expressas através de recompensas e privações, com o controle do comportamento e o estabelecimento de papéis sociais sendo exercidos de maneira efetiva. Quanto à noção de interesse, já abordada no tópico sobre associação e apontada neste por meio da argumentação de Steiner sobre mercado, reforçamos que não deve ser um conceito reduzido puramente à motivação e ao cálculo econômico, o mesmo sendo válido para valores, normas e sanções quando aplicados ao exame de grupos de interesses como a associação (Offerlé, 1998; Olson, 1999).*

Logo, *transações econômicas* recebem na teoria sociológica um significado mais próximo do caráter processual das atividades econômicas do que o substancialismo implícito na noção, no pensamento econômico puro, de *mercado* (vide Le Velly, 2002). A teorização de Mark Granovetter é um ponto de partida fundamental para esse tipo de análise. Em um texto basilar dessa corrente (1985[2007]) e em outros que revitaliza e amplia seus parâmetros (2005; 2002; 1992), o sociólogo norte-americano em momento

algun considera o agente social empreendedor como uma mônada egoísta, dentro de uma rede social em que se insere exclusivamente para atender seus interesses ou da organização. Segundo Granovetter, a ação econômica dos indivíduos é facilitada e dificultada pela estrutura social na qual está inserida. Assim, o autor considera que

(...) economic institutions do not emerge automatically in response to economic needs. Rather, they are constructed by individuals whose action is both facilitated and constrained by the structure and resources available in social networks in which they are embedded (GRANOVETTER, 1992, p.9).

Granovetter manifesta-se contrário a visões ‘sub’ ou ‘sobre’ socializadas da ação humana em esferas econômicas, recuperando as contribuições sobre sociedade e economia de autores clássicos da Sociologia Econômica e da Antropologia Econômica como Max Weber e Karl Polanyi, ainda que a obra do último seja empregada de maneira mais crítica, com ênfase em seus aspectos analíticos (Raud, 2005; Vinha, 2001; Weber, 1999; Polanyi, 1980; Laville, 2007; Müller, 2006). Para Granovetter, assim como Michel Callon (2004, 1998), o modelo como o da *imersão* (*embeddedness* – também utilizados em outras traduções os termos *incrustação* ou *enraizamento*) da economia em redes sociais espelha de forma mais realista a dinâmica de firmas e mercados capitalistas. Exemplo disso, segundo o autor norte-americano, está na análise do obscurecimento de pequenas firmas por corporações gigantes, com a maioria das análises sendo dedicada a dimensões macropolíticas ou macroeconômicas, com pequena apreciação da proximidade das causas sociais estruturais (1985, p.507) – mais adiante, veremos a importância que autores como Neil Fligstein conferem a ambas dimensões analíticas, macro e micro.

Em estudo sócio-econômico e histórico da criação da indústria de eletricidade nos Estados Unidos, entre o final do século 19 e as primeiras décadas do século seguinte, Granovetter e Patrick McGuire (1998) atentam que *para a recuperação do modo como um mercado é socialmente construído deve-se resgatar os vínculos, as relações entre os agentes sociais no estabelecimento de suas empresas e, posteriormente, na concretização do intercâmbio entre seus empreendimentos, intercâmbio que se concretiza por intermédio de uma regulação expressa em normas e padrões*. A particularidade do trabalho de Granovetter e McGuire é a ênfase nas

determinações políticas de uma associação de negócios criada em torno da figura do inventor e empresário Thomas Edison sobre normas e padrões técnicos do setor de eletricidade. Em situações em que nem sempre o componente técnico era o mais adequado ou era mal avaliado pela burocracia estatal, pesava nas decisões acerca da adoção desse ou daquele sistema a rede de relações sociais, empresariais e políticas firmadas por Edison e seus assessores. A análise proposta por Granovetter, especialmente no texto de 1985, mesmo apresentando algumas lacunas, como a falta de uma reflexão consistente entre atividade econômica e os contextos jurídico e político (Raud, 2005), além da dificuldade em acomodar aproximações culturais (vide Krippner, Alvarez, 2007; Krippner, 2001), renovou o interesse sociológico pelos fenômenos econômicos. Autores como Lie enaltecem os avanços da teoria da imersão:

The embeddedness approach is salutary in stressing social relations and networks. In avoiding both the oversocialized (e.g. the substantivist school in economic anthropology) and undersocialized (e.g. the economic approach) approaches, it seeks strikes a correct balance in analyzing markets and other economic phenomena and institutions (...) The embeddedness approach, in others words, avoids market essentialism and incorporates power (LIE, 1997, p.350).

Em outra perspectiva estruturalista da Sociologia Econômica sobre mercados, destaca-se a obra de Harrison C. White. Para o autor norte-americano, um dos mais próximos da teoria econômica, o foco deve estar nas relações sociais que os produtores em um dado setor mercantil constroem sobre mecanismos econômicos como determinação de qualidade/preço e definição de nichos de transações econômicas (clientela potencial) e os tipos de mercado que resultam de tais relações (vide White, 1981; Steiner, 2006, 2005). Segundo o autor, a decisão tomada por um produtor se espelha no comportamento, no mercado, de outros produtores, argumento que evidencia uma ruptura total com um dos pressupostos centrais da economia neoclássica, que é o anonimato no mercado. White (1981, p.518) afirma que “markets are self-reproducing social structures among specific cliques of firms and other actors who evolve roles from observations of each other’s behavior. I argue that the key fact is that producers watch each other within a market”.

Para White (2002), qualquer rede social da atividade econômica é uma rede de sentidos, calcada na cultura dos atores envolvidos, o que aproxima sua análise da chamada Economia das Convenções (Favereau et al., 2002) e, na visão do autor desta tese, mesmo das proposições de Le Velly e Callon, que conferem grande importância à imersão estrutural (relações interpessoais, como propõe Granovetter), institucional formal (regras formais e ferramentas sociais como a moeda e padrões de mensuração) e cultural (valores, normas, gostos, sistemas de representação), além da elaboração conjunta de produtos e setores de atuação. Como considera White (2002, p.299), “[...] business activities are sustained within and across production markets only as common discourses are generated and shared in common histories and propagated in some business culture with many facets”.

A perspectiva de White (1981, 1992, 2001, 2002) tornou a Sociologia Econômica de viés estruturalista (*embeddedness approach*) mais próxima de elementos culturais ao incorporar aspectos comportamentais dos produtores na busca de estabilização e reprodução de nichos de mercados quando do uso de informações acerca de preços, volume e qualidade do que é ofertado, abordando questões como estratégias para conferir identidade a um mercado, com a intenção (a partir da ação de empresários) de que produtores e consumidores concordem a respeito da classificação de produtos em torno de um determinado padrão de qualidade, retórica de convencimento e controle de mercado. Em relação a esse último aspecto, alguns autores ressaltam a não abordagem de aspectos jurídicos e políticos na teorização de White (vide Steiner, 2006, p.105).

Conforme White, na Sociologia Econômica é preciso atentar para a falsa dicotomia entre empresa e mercado:

Production markets evolved together with larger and more complex groupings of the initial entrepreneurial agents along networks of commerce. The historical background, noted earlier, is that networks of commercial connections sustained new, private sorts of bureaucracies called firms that induced and intermeshed with the new sorts of markets. These firms were by no means free-standing, by no means masters individually of their fates. Patterns of investment were crucial, and more than one format for systems of firms has appeared. Such evolution into firms came to include all sorts of coalitions and side arrangements (...) The boundaries are confusing. Business journalists usually report on individuals as acting from and within

particular firms, but they report on prices acting within markets. The two framings direct attention differently. Each obscures some phenomena and brings others into focus. Those active in business switch in their discourse, unaware, between these idioms. A main goal of economic sociology is to integrate the two framings and thereby achieve a more complete realism (White, 2001, p. 17).

Todavia, tal realismo exigido por White ao estabelecer um amálgama teórico entre empresa e mercado, também deve ser observado em relação a um de seus argumentos, isto é, o de que preços, e sua relação com a qualidade dos produtos, são exclusivamente decididos num mercado de produtores, considerando os consumidores apenas como um conjunto de compradores cujas escolhas e preferências validam as classificações feitas por produtores. Uma série de estudos teóricos e empíricos da Sociologia Econômica norte-americana e francesa – além das pesquisas de antropologia econômica proposta por Bourdieu (2000) – igualmente considera o envolvimento de outros agentes sociais como a clientela (e seus gostos variados), o Estado e mesmo diferenças étnicas dos grupos de produtores (Uzzi, 2000, 1999; Baker et al., 1998, Baker, 1984; Cochoy, 2002). Situação idêntica é o que ocorre com a consolidação de marcas e a popularização da imagem de empresas (Rindova et al., 2006; Garcia-Parpet 2004, 2003[1986]; Bourdieu, 2000). Outro fator importante na análise social dos mercados, destacado pela corrente denominada Economia das Convenções, está na vinculação entre preço e a qualidade do produto (vide Favereau et al., 2002; Jagd, 2007). Nesse sentido,

os mercados só podem ser compreendidos como espaços reais de confrontos entre atores, cuja forma depende exatamente da força, da organização, do poder e dos recursos de que dispõe cada parte. A abordagem sociológica dos mercados procura compreendê-los não como premissas da ação econômica, mas como resultados concretos – e sempre imprevisos, uma vez que dependentes da evolução real da relação entre os atores – da interação social (...) Mercados devem ser estudados sob o ângulo institucional, sociológico, histórico, como construções sociais (ABRAMOVAY, 2004, p.58).

Torna-se evidente que a proposição do modelo teórico da Sociologia Econômica, que analisa o mercado como uma construção social, opõe-se a modelos de equilíbrio perfeito e da teoria da utilidade marginal (Granovetter, 1985; Nee, 2005). Para a Sociologia Econômica é vital a contextualização social de atividades econômicas como a identificação e definição corretas do que é empreendedorismo e sua concretização segundo critérios como região ou cultura (Thornton, 1999; Saxenian, 1994, 1989; Aspers, 2005; Garcia-Parpet, 2004, 2003), formação de nichos de mercado e de preços, criação e usos sociais de tecnologia (Castells, 2003; Sassen, 2002) e a utilização social do conhecimento econômico para assegurar a performance econômica (Callon, 1998; Callon, Muniesa, 2005; Steiner, 2006). Segundo este último autor,

os mercados não são o resultado de um arranjo espontâneo de agentes econômicos que procuram otimizar as formas de suas transações mercantis: estas últimas são o resultado de um conjunto não coordenado de decisões institucionais (políticas, jurídicas, econômicas), de relações pessoais e culturais que sofrem e veiculam as contingências da história. O contexto social no qual estão inseridas as relações mercantis é, então, crucial: isto justifica a importância que a sociologia econômica concede à identificação das mediações sociais e das formas de articulação que permitem a atuação dessas mediações; sem elas, a descrição do mercado é cientificamente inadequada (STEINER, 2006, p. 75).

A argumentação de Steiner aproxima-se da ótica de Callon (1998, p.42) ao considerar que “the organized market cannot be reduce to a mere system of trade and transaction. It is also, above all, a process in which agents who design and produce goods enter into competition to capture a demand which they help to (re)define”. Em obra organizada por Callon, Mitchel Abolafia (1998, p.69) defende, em um estudo etnográfico sobre as relações sociais em pregões de Wall Street, que “the transaction is not a dyadic exchange. Its outcome is a reflection of the social and cultures as well as economic, forces shaping it. These forces determine who may transact with whom, how bids and offers will be coordinated, when and where they may transact”.

Outra teorização importante da chamada Nova Sociologia Econômica, está nas proposições de Neil Fligstein (2001; 1999; 1996; Fligstein, Dauter, 2006; Fligstein, Choo, 2005) acerca do peso do controle do Estado sob a economia, os dispositivos

jurídicos que embasam mercados e a construção social da concorrência. Para o autor norte-americano, há diferenças nas abordagens sociológicas do mercado.

Uma primeira perspectiva, *estruturalista*, destaca os processos e estruturas sociais que configuram mercados, concebidos como redes (*social networks*). Outra abordagem, *institucionalista*, procura vincular de maneira menos abstrata o desenvolvimento dos mercados a questões políticas e de governança legal, enfatizando o modo como o mercado deriva de regras e do entendimento de culturas locais. Nesta última perspectiva, Neil Fligstein situa sua própria abordagem, seja sobre a dinâmica histórica de grandes mercados corporativos nos Estados Unidos, seja sobre o papel de regulamentações estatais e seus ‘encaixes’ com diferentes organizações e agentes sociais na construção de um mercado comum na União Européia. Fligstein (1996, p.657) explica que sua metáfora do ‘mercado como política’ tem duas dimensões: a primeira é o entendimento da formação dos mercados como parte da construção do Estado. Para o autor, Estados modernos de economia capitalista criam as condições institucionais para a estabilidade de mercados (o autor usa como exemplos, em mais de uma obra, a indústria militar na Europa e a infra-estrutura militar que originou a Internet). A segunda dimensão é que os projetos de um mercado refletem dois tipos de embates políticos: o conflito de poder dentro das empresas e o conflito de poder entre essas para controlar o mercado. Desta maneira, para Fligstein os mercados se referem a

Situations in which some good or service is sold to customers for a price that is paid in money (a generalized medium of exchange). The first problem for developing a sociology of markets is to propose theoretically the social institutions necessary as preconditions to the existence of such markets. Institutions refer to shared rules, which can be laws or collective understandings, held in place by custom, explicit agreement, or tacit agreement. These institutions – what can be called property rights, governance structures, conceptions of control, and rules of exchange – enable actors in markets to organize themselves, to compete and cooperate, and to exchange (FLIGSTEIN, 1996, p.658).

Na definição do sociólogo americano, *direitos de propriedade* resultam de relações sociais que estabelecem quem tem a reivindicação formal sobre os rendimentos das empresas, o que ocorre via processos políticos de natureza contínua e contestável.

As *estruturas de governança* são as regras gerais numa sociedade acerca de relações de competição, cooperação e definições de mercados sobre como as empresas devem ser organizadas. As duas formas de governança são as leis e as práticas institucionais informais. As *concepções de controle* refletem acordos específicos de mercado entre atores em empresas sobre princípios internos de organização (formas de hierarquia), táticas para competição ou cooperação e a hierarquia ou ordenação de status das empresas num dado mercado. Por último, *regras de troca* sinalizam quem pode negociar com quem e sob quais condições as transações devem ser conduzidas. Tais regras podem ser estabelecidas através de seguro, câmbio, troca de mercadoria, intercâmbio de dinheiro (via sistema bancário) e contratos.

Conforme Fligstein (1999; 2001), *ao início de um mercado*, as empresas maiores serão provavelmente mais hábeis para criar uma concepção de controle e criar uma coalizão política para controlar a competição, buscando evitar concorrência predatória, em particular ao que se refere a preços. Para o sociólogo norte-americano, tal competição predatória resulta de ausência de estrutura social definida e de uma concepção de controle que reflete a inabilidade dos participantes de um mercado em controlar a competição.

De acordo com Fligstein, a criação de um mercado não é um processo aleatório, mas uma modelagem de concepções de controle já existentes, concepções legais de propriedade e de competição e a referência à organização de mercados já estruturados. Dessa forma, o autor sustenta que tais concepções de controle são ancoradas em pragmáticas da experiência dos atores envolvidos. Para explorar esse processo de emergência de um mercado, o autor usa o que ele denomina de “metáfora do movimento social”:

The ability of groups in a social movement to attain success depends on similar factors to those operating in the production of a markets: the size of groups, their resources, the existence of a political opportunity to act, state actors, willing to negotiate grievances, and the ability to build a political coalition around a collective identity. Action in markets requires the construction of conception of control to produce noncompetitive ways to compete that all can live with and that actors accept. The situation has fluidity and is characterized by multiple conceptions of control proposed by actors across firms. It

looks like a social movement in that the opening of a market may spawn the growth of new firms as well as the entrance of firms operating in other markets. Actors in firms are trying to take advantage of a market opening, just like organizations in social movements try and take advantage of a political opportunity (FLIGSTEIN, 1999, p.109).

Na teorização de Fligstein, o movimento de construção de um novo mercado parte de empresas que ele classifica como “desafiadoras” (*challengers*) ou invasoras (*invaders*). As empresas que coordenam tal movimento podem tornar-se mais adiante em empresas “instaladas”, ditas de referência (*incumbent firms*) do novo mercado ou na reorganização de um mercado (quando esse mercado não está em situação total de fluidez, ou seja, em crise). Outra possibilidade é o surgimento de um mercado de características híbridas em que as empresas mantêm alguns vínculos de organização e de negócios com o mercado até então estabelecido, situação que é típica do mercado de Internet e de mídias digitais dirigido a empresas.

Do quadro hipotético proposto por Fligstein, destaca-se a assertiva de que um certo número de empresas, em um mercado emergente, busca convencer outras a compartilharem uma nova concepção de controle sobre a nova esfera mercantil. Se algumas empresas são de maior tamanho e poder, tendem a impor suas visões de mercado (vide também Möllering, 2007, e seu conceito de empreendedorismo institucional coletivo). Porém, se muitas empresas são de tamanho e com porções de mercado equivalentes, então há possibilidade de formação de alianças em torno de novas concepções de controle, além da reivindicação de direitos de propriedade, formação de estruturação de governança e definição de regras de troca, na tentativa de estabilização do novo segmento. A governança desenvolvida por uma associação de negócios pode se configurar como organização que coordena o processo de estruturação social de um mercado. Fligstein ressalta que essa questão sobre arranjos sociais de um mercado mantém-se atual: “economists, sociologists, legal scholars, and political scientists have converged on an old, deep question: How do social and legal arrangements affect firms, markets, and economic growth?” (Fligstein e Choo, 2005, p.62).

Em perspectiva similar à teorização de Fligstein, Robert Boyer (1997; 1999) procura demonstrar que uma variedade de mercados se apresenta distante da visão

liberal, de livre-mercado, que tomou corpo a partir dos Estados Unidos e de países da Europa Ocidental nos anos 1980 e 1990. Conforme o autor, um mercado é um arranjo institucional complexo, que envolve múltiplos atores sociais, *não sendo auto-regulado* e que seu funcionamento pleno depende também da ação de outras instituições, seja outro mercado, seja o Estado ou ainda por organizações que possuam funções de regulação e de intermediação como uma associação de negócios. Para Boyer,

(...) a market is an institution that coordinates *ex post* the strategies of multiple traders, competing one with each other, therefore initially independent, but finally interacting via price formation. A full-fledged market supposes furthermore a well-defined commodity, with respect to quality and quantity, and repetitive transactions that are regularly organized and somehow centralized or at least made compatible by joint adjustments. Implicitly, any single market is inserted into a whole set of other markets, organizations, and institutions, at least in existing economies (...) **a minimum legal environment is needed in order to assure the economic agents with respect to their buying and selling orders, which means either the existence of a business association in charge of the functioning of the market or a public authority with the capacity to enforce private contracts** (BOYER, 1997, p.66-7, com grifo nosso).

Conforme Robert Boyer (1999), em comentário a um texto de Fligstein, um mercado é uma instituição que deriva de movimentos sociais e não de um estado qualquer da natureza, em uma proposta contrária à conhecida metáfora da “mão invisível do mercado” formulada por Adam Smith. Segundo Boyer, a competição imperfeita é a regra sempre e situa-se entre dois extremos que são a concorrência perfeita e o monopólio, em uma perspectiva similar a que propôs o economista Edward Chamberlain, nos anos 1930 (vide o tópico O conceito econômico e histórico de mercado).

Já Marc Schneiberg e Tim Bartley (2008, p.7.12-7.13) afirmam que tradicionalmente o Estado, em uma variedade de contextos sociais, é o responsável pela regulação de mercados e que, em linhas gerais, para o bem ou para o mal, a intenção é suprimir a competição. Entretanto, os autores observam o surgimento recente de novas formas de regulação, em que se desenvolvem meios de regulação para nutrir a

competição na esfera mercantil (*mercados como a finalidade da regulação*) ou utilizar mercados competitivos para favorecer metas regulatórias (*mercados como meio de regulação*). Entre alguns mecanismos regulatórios, estão a intervenção na promoção de ingresso em um mercado (licenciamento), definição de fronteiras de atuação e regramento de preços. Outra forma de governança do comportamento econômico é a regulação via informação, por meio, por exemplo, de ranking de empresas ou de outros tipos de organização e emissão de tipos variados de certificações, o que ocorre já desde a formação de um mercado, quando existe uma demanda por informação e a necessidade de interpretação para a informação (vide também Carruthers, Uzzi, 2000, p.488).

Para Schneiberg e Bartley, é pertinente a adoção de novas direções para a pesquisa sobre regulação no regime capitalista. Ambos chamam a atenção para o fato de as regras e modelos regulatórios serem remodelados durante sua implantação. Além disso, os contextos de regulação são diversos, portanto trata-se de conhecer as condições sob as quais as formas regulatórias e mecanismos de constrangimento são os mais prováveis de serem adotados em um mercado. Deve-se considerar a interação de múltiplas formas e dinâmicas regulatórias incluindo a possibilidade que sejam mescladas e desenvolvidas em processos contraditórios. O aspecto, porém, mais evidente dessa análise de Schneiberg e Bartley é que, em um mundo onde estados e mercados estão imersos em sistemas transnacionais de regulação, a competição tornou-se um imperativo global, com implicações para governos e empreendedores.

Estudos como os de Schneiberg e Bartley indicam a estreita vinculação, na Sociologia Econômica, entre empreendedorismo e os problemas de coordenação de mercados, como a definição de um valor para um bem e serviço, competição e cooperação (vide Beckert, 2007; Möllering, 2007). Entre o começo da década de 1990 e a segunda metade da atual, diversos autores da Sociologia Econômica contribuíram teórica e empiricamente para uma visão social das esferas mercantis e do empreendedorismo, com ênfase à organização de empresas (Lazega; Mounier, 2002) e ao estabelecimento de padrões de comportamento e de modelos organizacionais no mercado de alta tecnologia, em particular na Califórnia (Hwang; Powell, 2005; Thornton, 1999). Autores como Stark (2008; Stark, Vedres, 2009; Stark, Girard, 2002) e Beckert (1999) compreendem o empreendedorismo como uma forma de lidar com a incerteza (quando não é possível avaliar adequadamente os riscos de uma transação) em esferas mercantis, com empresas adotando, por exemplo, formações em rede como

mecanismo de coordenação para a prática de transações econômicas. Para Hwang e Powell, a criação de padrões que orientam as atividades e o comportamento de uma classe de organizações constitui-se em um *ato empreendedor*. Segundo eles,

(...) various stages of standardization involves moments of (institutional) entrepreneurship. Initial conceptualization and construction of a standard or a model and its subsequent championing involve considerable entrepreneurial activity and zeal – in both the traditional sense of entrepreneurship, as well as from an institutional perspective. Each step of standardization involves various actors, including original innovators, proselytizers, and proselytes, and these actors, if successful, contribute collectively to the wide diffusion and eventual institutionalization of a standard or model (HWANG, POWELL, 2005, p.187-188).

A busca por uma visão social de atividades feitas por empreendedores econômicos não é nova para a Sociologia e mesmo a Economia, sendo encontrada, como salientam Patricia Thornton (1999) e Milan Zafirovski (2005), em obras seminais de Max Weber e de Joseph Schumpeter. Mais recentemente, destacam-se pesquisas desenvolvidas por AnnaLee Saxenian (1994, 1994a, 1989; Bresnahan, Gambardella, Saxenian, 2001) sobre a vinculação entre culturas locais regionais (com ênfase na sociabilidade entre atores econômicos), capacidade empreendedora e competição, relação examinada empiricamente em setores como biotecnologia nas regiões de Boston (*Route 128*) e no Vale do Silício, na Califórnia. Essa revisão de obras acerca de empreendedorismo, todavia, não diminui a relevância de teorizações como a de Richard Swedberg, ao contrário, o que se constata é a tentativa de recuperar o interesse sociológico pela contextualização social, cultural e histórica de atividades empresariais. Nesse sentido, Swedberg (2000) argumenta acerca da necessidade de se ampliar a participação das Ciências Sociais no estudo do contexto social de práticas empreendedoras em diferentes atividades econômicas. Conforme o sociólogo sueco, enquanto as escolas de Administração limitam-se ao ensino de como (*how*) se concretiza o empreendedorismo, as Ciências Sociais podem ampliar o quadro teórico-analítico sobre o tema, abordando também, o por que (*why*) do empreendedorismo, com

o exame de suas causas, e o que (*what*), isto é, os efeitos cumulativos das atividades empreendedoras.

Na área de Administração, igualmente nos Estados Unidos, efetuam-se nessa esfera de conhecimento estudos a respeito de organização e uso de estratégias de empresas na criação e delimitação de empreendimentos econômicos, considerando-se também mercados como construtos sociais. Nessa direção, indicam-se trabalhos feitos, em sua maioria em colaboração, por Kathleen M. Eisenhardt acerca de empresas de tecnologia à procura de identificação, delimitação e controle de novos mercados. De acordo com tal perspectiva,

nascent markets are often social constructions. Thus, entrepreneurs are not ‘entering a new market’, choosing a market that is waiting ‘out there’, or ‘discovering’ a previously hidden market. Rather they create meaning by making their own conception of the nascent market socially understood, bounded, accepted, and replicated. Nascent markets can thus be understood as a competing field for distinct identities. Winning identities are likely to be those promoted by entrepreneurs that use specific mechanisms to influence and persuade other market actors to accept, adopt, and enact their chosen conception (SANTOS, EISENHARDT, 2005, p. 18).

Conforme os autores, em mercados recentes, competição não ocorre apenas entre firmas, mas principalmente entre diferentes concepções do que um mercado pode se tornar e de como deve ser estruturado e demarcado. Neste ponto, Santos e Eisenhardt enfatizam o *poder* detido e exercido por empreendedores como vetor dos processos de construção do mercado através de distintas arenas como a definição de papéis numa determinada esfera mercantil. Segundo eles, “rather than operating within the constraints of an established (or changing) market structure, entrepreneurs take advantage of the ambiguity in nascent markets to construct a distinct and structurally favorable market niche” (Santos, Eisenhardt, 2005, p.36). Os argumentos desses especialistas são similares aos de Christoph Engel (2003), que considera o mercado como uma entidade organizada para conferir identidade a uma indústria e auxiliar na orientação de consumidores. Para Engel, o mercado, quando se vale de práticas anti-truste, é um híbrido de cooperação (necessária à constituição da área de competição) e conflito (restrito à área definida pelos competidores). Em relação ainda ao conflito, há a

possibilidade de que um ou mais dos cooperadores num dado mercado estabeleça(m) relações com empreendedores de outras esferas que não aceitas pelo seu primeiro grupo de parceiros, o que pode desencadear embates, em uma verdadeira arena de conflitos (vide Bengtsson et al., 2003, p.8; Burns, 1994). Outros autores observam também a relevância da necessidade de intermediação entre produtores e clientes (Kollock e Brazier, 2006, sobre o mercado digital corporativo), da construção da reputação em um mercado (Rindova et al., 2006) e da confiança exigida na organização coletiva de um mercado (Möllering, 2007; Granovetter, 1985, 1992). Como sugere Franck Cochoy (2002, p.5-6), vendedores e clientes precisam ter um universo de palavras e de referências comuns. Nesse ponto, indicamos novamente a teorização de Harrison White (2002; White e Godart, 2007) e de Fiss e Kennedy (2007; 2007b) que salientam o trabalho essencial de se criar, em mercados emergentes, categorias para estruturação desse mesmo mercados, ou seja, a criação de limites de classificação para produtos/serviços e produtores/prestadores de serviços, enquadrando-os em algum tipo específico. Tais categorias são mantidas, por exemplo, pelos discursos na mídia e na observação mútua entre atores em um mercado.

Esse trabalho de definição, de atribuir sentido (*sensegiving*) a mercados faz parte do processo de competição. No caso de segmentos como os de Tecnologia de Informação e de Comunicação (Publicidade), os quais constituem o híbrido mercado de serviços da Internet, os espaços de transação mercantis (*marketplaces*) são fluidos, com freqüência delimitados tenuamente no tempo e no espaço (vide Fiss, Kennedy, 2007; e, em certa medida, Potengy, 2006). Assim, o trabalho de enquadrar novos mercados (*framing markets*) tem como objetivo assegurar posições de competição para produtos e produtores, através da modelagem de discursos sobre tais produtos e produtores (White, 2000, 2002; White, Godart, 2007), o que confere aos que obtém sucesso nessa empreitada uma identidade (Spillman, Gao, 2004; Spillman, 1999) associativa e de mercado, sustentada por categorias reconhecidas e partilhadas por outros atores (Fligstein, 1996, 1999, 2001), categorias que têm como fundamento símbolos e estratégias comuns e postas em ação (Swidler, 1986).

Considerando-se então que “markets are created, changed, manipulated, and changed restructured through the actions of government, firms and groups of firms” (Samuels, 2004, p.364) e que esses processos de emergência e desenvolvimento de esferas mercantis se desenvolvem por meio de diversos fatores sociais (interesses, identidade de grupo, confiança, etc) e em contextos variados, como conduzir a análise

de maneira que se possa investigar adequadamente a ação de uma organização de negócios voltada à estruturação de um mercado? Segundo Jens Beckert, *a partir da análise dos problemas de coordenação e das condições para sua resolução é que o funcionamento de um mercado pode ser compreendido. Para Beckert, três problemas são analiticamente distinguidos: o problema do valor, o problema da competição e o problema da cooperação.*

By the order of markets I mean the simple fact that the coordination of economic production and distribution through the mechanism of market exchange brings about a system of continuous high level of coordinated economic activity despite the heterogeneous motives and interests of the participating actors (...) markets are highly presuppositional arenas of social interaction, in which actors are confronted with profound coordination problems (BECKERT, 2007, p.6)

Conforme Beckert, o problema do valor refere-se à constituição das preferências dos atores de mercado. A dificuldade, muitas vezes, de se ter acesso ao real valor de um mercadoria ou serviço é uma crucial fonte de incerteza para o relacionamento entre atores sociais em um mercado. Aqui, *a multiplicidade de bens e a qualidade do que é ofertado pode implicar problemas na avaliação subjetiva dos atores em relação a valores de um bem ou serviço em dado mercado.* Para o autor, esse problema somente pode ser resolvido por meio de processos de padronização (estabelecimento de padrões técnicos para produtos ou serviços), ancoragem cognitiva (isto é, a crítica especializada sobre produtos e serviços), legitimação normativa (quando o quadro normativo e cognitivo dos mercados está sustentado em crenças sociais) e posicionamento social (o status de uma marca ou produto e mesmo a atribuição de valor pelos próprios produtores via marketing).

Em relação ao problema da competição, Beckert recupera o argumento weberiano de que o conflito de interesses constitui o embate de mercado, o qual toma forma entre competidores do mercado, o Estado e grupos de interesse do lado da demanda, todos envolvidos no conteúdo, expansão, modelagem e regulação da competição. Para modelar os termos da competição, os atores de mercado criam e modificam estruturas de mercado, o que afeta sua posição de mercado e

conseqüentemente suas oportunidades de lucro e fatias de distribuição de mercado. Segundo o autor, a organização específica da competição é um fenômeno político e histórico contingente, refletindo as estruturas de poder no campo de um mercado (*market field*). Para uma macrosociologia dos mercados, a investigação da evolução dessas estruturas de competição é o que permite o entendimento do desenvolvimento capitalista. Beckert ressalta que a ordem dos mercados depende não apenas de mundos estáveis, como propõe Fligstein, mas também de contornos socialmente aceitáveis. Nesse ponto, o cientista social alemão salienta o papel do Estado e a consideração do mercado de trabalho como fundamentais na regulação da competição. Beckert argumenta que a regulação institucional não apenas reduz a incerteza no mercado, como também determina a distribuição da riqueza econômica. Nessa ótica, Beckert enfatiza que constitui o resultado de contínuos embates de mercado o quanto exatamente os riscos são distribuídos entre trabalho, capital e sociedade.

Sobre o problema da cooperação no mercado, Beckert afirma que enquanto o processo de estruturação da competição foca o lado da oferta do mercado, a questão da cooperação concentra-se na interação entre oferta e demanda. Segundo o autor, o problema da cooperação se origina dos riscos sociais que os atores de mercado incorrem devido ao seu incompleto conhecimento das intenções de seus parceiros de troca e a qualidade do produto em oferta. *Para o autor, a criação de confiança é uma pré-condição fundamental para estabelecer relações de mercado* (Beckert, 2007; 2005). Nesse ponto, o autor aponta diversos estudos que correlacionam redes, normas sociais e comportamentos baseados em tradição ao desenvolvimento de confiança e de cooperação entre parceiros de mercado. Beckert destaca, porém, que não há garantia de que redes de relações, normas e tradição assegurem cooperação no mercado, assim como a cooperação pode não ser benéfica, em determinadas situações, em termos de eficiência econômica. Em perspectiva idêntica, Gillinson (2004) ressalva que cooperação não é necessariamente algo bom, como é em geral avaliado pelo senso comum, sendo exemplos clássicos a conspiração de criminosos como fraudadores ou ladrões contra pessoas, empresas ou mesmo mercados inteiros ou ainda o conluio entre empresas para o alinhamento forçado de preços (cartel). Segundo a autora, convém distinguir entre cooperação por coerção (com base no poder de uma autoridade central, de uma grande empresa, por exemplo) ou cooperação voluntária, em que se forma por consenso um grupo para se alcançar determinado fim, em algumas situações fora das

lógicas de mercado e do Estado (vide Ostrom, 1990), o que não é o caso de nosso estudo.

De acordo com Beckert, com base em sua argumentação sobre as relações mercantis, *o processo de criação de estabilidade não representa o único lado no entendimento da coordenação de mercado, já que situações de instabilidade são latentes nas esferas mercantis*. Assim,

value attributions change, profitable competitive positions are threatened by new products or altered regulations, and the danger of defection persists despite institutional safeguards, social norms and cooperation enhancing network structures. To be sure, ‘calculability’ and ‘stable expectations’ are precondition for market exchange. This does not, however, remove the essential element of uncertainty from economic decision-making. Instead, the coexistence of ‘stable worlds’ and uncertainty is an unavoidable state of affairs for capitalist economies (BECKERT, 2007, p.23).

Baker et al (1998) consideram que a competição, as disputas por poder e a ação de forças institucionais modelam as estruturas sociais dos mercados. Com base em um estudo empírico sobre o mercado publicitário nos Estados Unidos, os autores destacam a importância de se investigar indicadores de poder e seus impactos na competição de mercado. Entre esses indicadores, estão tamanho organizacional das empresas (um portfólio, já consolidado, de grandes clientes é fonte de atração de negócios e de estabilidade), acesso à informação (bons resultados de um cliente evidenciam efetividade dos serviços prestados, detalhes sobre competidores) e *status* social (um produto de maior renome – marca – e qualidade é fornecido pelo prestador de serviços em comparação ao de seus competidores). Esses indicadores podem realçar ou relativizar a importância dos preços em um mercado. Desta forma,

Competition can take place along a number of dimensions: price, quality, service, delivery times, and so on. Price plays a leading role in economic theories of exchange, but in the real world its importance is variable (...) price is far less important in markets where (1) products or services are complex, customized, unique, and difficult to compare; (2) quality is ambiguous and the link between quality and

performance (outcomes) is loose and difficult to measure; and (3) market conditions are imperfectly competitive. In such situations, so called nonprice forms of rivalry (such as quality or service) are more important than price (BAKER ET AL, 1998, p.154).

Segundo este quadro teórico e empírico da Sociologia Econômica dos Mercados e de disciplinas próximas como Economia Política e Administração, evidencia-se a variedade de tipos de mercados no regime capitalista. Assim, os fatores sociais que os distinguem devem ser considerados, o que evoca o argumento de Mark Granovetter (1985, 1992) de que *preços não são a única informação reveladora de um mercado*. Para Patrik Aspers (2009, 2008, 2007, 2005), tal variação das esferas mercantis pressupõe que a Sociologia dos Mercados não pode empregar somente um modelo de análise. Para o autor, *é a forma social do mercado que determina o melhor procedimento de investigação*. Enquanto alguns mercados giram em torno de uma *commodity* (bens ou serviços similares), portanto, são mercados do tipo *standard*, funcionando com base em um padrão (caso de boa parte dos mercados fabris), outros são mercados de *status* social, centrados em produtos únicos, de forma e conteúdo sem similar (caso dos mercados de arte ou de alta-costura). Há também diferenciações na forma de regulação, na adoção ou não de normativas éticas (os mercados ilegais), na necessidade de contato direto (mercados associativos) ou não (mercados não associativos) de produtores/vendedores com os clientes, se a orientação é pela oferta ou pela demanda, etc.

Aspers considera ainda que um mercado é caracterizado por uma cultura, diferentes graus de tradição e racionalidade, linguagem e caminhos de interação e padrões de sentido. Mais do que isso, atores em um mercado têm conhecimento adquirido do que usualmente é específico a esse mercado. O autor também ressalva que apesar de o dinheiro estar incluso em definições de mercado, a relativa avaliação de valor de produtos, serviços ou pessoas em mercados pode ser feita sem levar em conta dinheiro, mas alguma espécie de ‘ranking’, com a avaliação do grau de qualidade de um produto ou serviço prestado.

Com proposições similares às de Aspers, Smith (2007, p. 2) considera, ao analisar um mercado de anúncios *online*, disponibilizado através do portal de buscas Google, que em mercados não somente alocam-se e precificam-se bens, por que tais processos ocorrem de maneira concorrencial – seja como condição, seja como

consequência desses processos – o que os torna importantes espaços para gerar e partilhar sentidos, entendimentos, *mindsets* e intrínsecas narrativas de governança sobre as transações de mercado. Para Smith, tais processos não estão assentados somente em cálculos individuais ou assertivas sócio-culturais estabelecidas, mas também em complexos arranjos de elevada interação e em práticas sociais. “Market participants not only strategically respond to each other’s actions, but also seek to grasp and influence how others understand the ongoing practices in which they are jointly engaged, a process that echoes Max Weber’s notion of ‘interpretative sociology’”.

Apesar de nossa ênfase aos aspectos institucionais dos mercados, é realista considerar, como faz Jackson (2007, p.251), que existe, em certas ocasiões, espaço para negociação fora da esfera institucional: “Markets do not appear or reproduce themselves by chance and rely on trading routines backed up by elaborate institutional support. Traders fulfil pre-existing seller and buyer roles, through their behaviour is not enterily role-determined: they sometimes act outside their roles and, in doing so, diversify market trade”. No caso do setor de agências digitais e de TI em geral é sabida a existência de formas variadas de contratação, algumas de forma irregular, como a chamada empresa dentro da empresa, em que uma pessoa jurídica é na prática funcionário de uma empresa (vide Pontengy, 2006, 2001, sobre essa situação no Brasil; Gill, 2007; Pratt, 2006; Augustsson, 2005; Christensen, 2003; Dalla Pria, 2006; Vicente et al., 2006, Vendramin, 2004, Lash, Wittel, 2002, em contexto europeu, e Demarin, 2006; Girard, Stark, 2002; Stark, 2008, no contexto norte-americano).

Para Jackson, mercados puramente competitivos (tal qual o modelo neoclássico) perdem lugar como marca universal, já que há, segundo o autor, intrincadas, diversificadas e assimétricas formas de mercados. De acordo com o autor, mercados não variam apenas historicamente, mas também cultural e geograficamente. O moderno capitalismo, frequentemente tomado como uniforme e globalizado, toma muitas formas que diferem no modo de negociação, na organização da produção, nas instituições financeiras e nos sistemas de inovação. Para ele, as variações são intrincadas e talvez requeiram teorias específicas, mas dispõem de padrões abertos à teorização geral. Conforme Jackson (2007, p. 236-7), de um ponto de vista teórico, o mercado possui sete aspectos: transações assumem uma forma monetária, trocas são transferências de mão-dupla (reciprocidade de futuros pagamentos), transações são voluntárias, transações podem se repetir (não sendo singulares, atos únicos de troca), bens homogêneos e preços conhecidos facilitam comparação, negociações estão abertas a novos atores (não

se restringindo, portanto, a um grupo fixo de negociantes) e, finalmente, a troca é sujeita à competição entre compradores e vendedores.

Em relação ainda ao aspecto institucional dos mercados, observa-se que, de acordo com Beckert (2007, p.11), instituições não devem ser consideradas de uma perspectiva contratualista como o eficiente resultado de um acordo de indivíduos não delimitados socialmente, porém instituições são antes situadas em contextos político, social e cultural específicos que constituem os objetivos dos atores, suas estratégias e orientações cognitivas. Instituições são histórica e cognitivamente demarcadas, entre as quais incluem-se os mercados. Outra teorização salienta que os atores em um mercado muitas vezes operam com múltiplos e contraditórios enquadramentos (*frames*) de comportamento no mercado, bem como com diferentes concepções de mercado. Tais enquadramentos podem ser direcionados não apenas à estabilização, mas também dirigidos intencionalmente à desestabilização de mercados. Como argumenta Slater, seguindo a teorização de Callon:

The impurity of actors, objects and calculation is a crucial strategic tool for market actors themselves, all of whom have as much interest in destabilizing markets as in stabilizing them. Framings are political and strategic battle-lines – over liabilities, profits, ethical and political interests. Callon's examples of technical disputes, in which knowledge claims can be adjudicated by identifying and quantifying causal relations, are only a special case (SLATER, 2002, p.243).

Tais disputas entre empresas em um determinado mercado, envolvendo desde conflitos em torno de padrões técnicos até práticas de negociação são reflexo de um quadro de incerteza, isto é, a ocorrência de situações em que os atores de um mercado (empresários) não conseguem avaliar adequadamente os riscos de se tomar essa ou aquela escolha, já que o cenário é complexo, com restrição de informações (Beckert (1996). Como já vimos, organizações como uma associação de negócios, ainda que necessariamente limitem escolhas, já que buscam delimitar mercado, regulando interesses e partilhando identidades bem definidas, além de estabelecer regras que não necessariamente são coerentes ou unânimes para os atores em uma dada esfera mercantil (Beckert, 1999, p.780), podem ser avaliadas como a fonte potencial de

estabilidade para um mercado, diminuindo o grau de incerteza nas transações mercantis não apenas entre empresas e empresários, mas também em relação a outros agentes em um mercado como clientela, trabalhadores e Estado. Antes de examinarmos mais detidamente o papel desse outros agentes em um mercado de serviços como é o das agências digitais, vamos abordar os conceitos econômico e histórico dos mercados, conceitos que não são meramente complementares, em nossa perspectiva, ao conceito sociológico de mercado, e sim necessariamente interligados.

### **Os conceitos econômico e histórico de mercado**

Este tópico sobre os conceitos de mercado na Economia e na História, ao longo da trajetória dessas disciplinas, tem como fundamento expor nossa preocupação em um diálogo com outras disciplinas, a partir da Sociologia Econômica, na análise dos mercados, em particular o de mercados em formação. Portanto, esta parte não se configura como mera curiosidade; trata-se de indicar o crédito à própria história da Sociologia, desde seus primórdios, quando o econômico não era apartado do social (vide Zafirovski, 2005; Lallement, 2006), e ao argumento de sociólogos econômicos como Neil Smelser (1968), Richard Swedberg (1994, 1990), Philippe Steiner (2006) e Bruce G. Carruthers (2006, 1999), entre outros, que enfatizam a importância do estudo de disciplinas como a Economia e a História de forma a contribuir vitalmente para o raciocínio sociológico em torno dos mercados, não apenas os existentes outrora, mas igualmente os dos dias atuais, sob inspiração de autores como Manuel Castells (2000), que estuda aspectos do que denomina Sociedade Informacional e Galáxia da Internet valendo-se de obras clássicas da Sociologia (Weber) e da Economia (Schumpeter). Neste tópico, também procuramos não seguir estritamente uma ordem cronológica, com base na História da Economia, mas mesclar argumentos e conceitos de clássicos das duas disciplinas, História e Economia, com as teorizações da Sociologia Econômica sobre esferas mercantis, com ênfase obviamente em estudos sobre mercados de Internet e mídias.

Retornamos ao século 18, quando o escocês Adam Smith, fundador do pensamento econômico clássico, abordou *o mercado como um mecanismo de regulação da divisão do trabalho* (vide Strathern, 2006, p.78-100; Braudel, 1996, p.192-193). O volume do mercado deveria reger o nível a ser alcançado pela divisão do trabalho, a responsável pela aceleração de toda atividade produtiva. Para Smith, a esfera

do mercado era o espaço da *mão invisível*, com a oferta e a procura se encontrando e atingindo o equilíbrio de modo automático pela intermediação dos preços: se a demanda por um produto aumenta, o preço do produto também aumenta. Desta forma, ***o mercado revelava-se como o motor da economia e os preços no mercado faziam tudo.*** Conforme Smith, o que estava por trás da força do mercado era exclusivamente o interesse pessoal, egoístico. Argumento que tornou célebre a seguinte sentença: “não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar, mas de sua preocupação com seu próprio interesse. Dirigimo-nos não à sua humanidade, mas a seu egoísmo”. ***É pela influência da obra de Smith que capitalismo e economia de mercado ainda hoje são tomados como sinônimos*** (vide Jessua, 2009, p.73), o que, segundo Braudel (1996), como veremos adiante neste tópico, é um equívoco e que ganhou respaldo mesmo em obras críticas como as de Karl Polanyi.

Conforme comentário de Hirschman (2002), na Europa dos séculos XVII e XVIII, a noção de *interesse* ganhou importante consideração no campo político, antecedendo discussões sobre o termo na esfera econômica. O entendimento, à época, é que o interesse constituía um fundamento de previsibilidade e constância para a administração da ordem social, ao contrário do terreno dominado pelas paixões. Todavia, já na obra de Adam Smith, segundo Hirschman, os termos paixões e interesses aparecem como sinônimos na descrição do modo de operação da sociedade comercial. Surgia assim uma das idéias que levaram ao triunfo do regime capitalista e que, posteriormente, tanto seria atacada por Karl Marx: o bem-estar material de toda sociedade é favorecido quando todos podem seguir o seu interesse particular (vide Hirschman, 2002, p.130-132).

Smith considerou também que a divisão do trabalho, regulada por esse mercado e geradora de riqueza para as nações, tinha o seu efeito perverso: a devastação do trabalhador, tornado cada vez mais estúpido, segundo Smith, pelo trabalho repetitivo como no famoso exemplo da fábrica de alfinetes. Smith apontou então a necessidade de se garantir educação e diversão (música, dança, teatro) para as massas de trabalhadores. Mas a divisão do trabalho persistiria. E o mercado a regulá-la. *Fernand Braudel comentou que este modelo de um mercado endógeno, auto-regulado, geraria uma visão esquemática por muitas gerações de economistas.*

No final da década de 1870, o francês Léon Walras indagava-se acerca de como era possível demonstrar as vantagens da livre-competição, tomada como profissão de fé por economistas a partir dos argumentos de Adam Smith. Para obter a complexa

resposta, Walras (1996) reuniu teoria econômica e matemática e apresentou uma teoria do equilíbrio econômico geral. A tese central era que o equilíbrio é atingido num mercado quando a quantidade de produto que os vendedores inserem na esfera mercantil é igualada pela quantidade que os consumidores querem comprar ao preço vigente. Simplificadamente, o equilíbrio ocorre quando a oferta satisfaz a demanda e se torna geral quando é simultaneamente alcançado em todos os mercados de uma economia, com os produtos em oferta sendo escoados plenamente. Walras defendeu que sua teorização sobre o equilíbrio econômico era um instrumento de investigação e não uma descrição de como as transações realmente ocorriam.

Cerca de uma década e meia antes de Walras publicar suas principais obras, William Jevons se interessava, na Inglaterra, não pelo equilíbrio econômico como Walras faria, mas pelo valor dos preços de bens ofertados em mercados. Ao contrário de economistas como Karl Marx, que atribuíam relevância aos custos de produção, Jevons buscou demonstrar que a análise devia ser concentrada nos preços dos produtos no mercado e não nas fábricas. Para Jevons, o valor dos preços era medido pela satisfação dos compradores. Era o princípio básico de uma teoria do valor embasada na utilidade, ou seja, a satisfação da necessidade produzida em quem consumia.

Ainda que com alto grau de abstração e embasadas em intrincadas formulações matemáticas, sociólogos como Jens Beckert (2002) avaliam que as teorizações de Walras e Jevons não podem ser desvinculadas de preocupações políticas e sociais. Walras, em obras como *Estudos de Economia Social* (1898), tratou também da necessidade de reformas políticas para garantir a liberdade de mercado, em uma síntese de individualismo e coletivismo, enquanto Jevons defendeu o papel do Estado como interventor na Economia para a geração de benefícios públicos, além da nacionalização de alguns tipos de indústria também por razões de Estado. Jevons apontou ainda o destaque da informação entre os participantes de um mercado.

Outro clássico da História Econômica, John Stuart Mill (2006), sistematizador da Economia Política e defensor do Liberalismo individual, autor de obras como *Ensaio sobre a Liberdade (On Liberty)*, e criador, segundo Norbert Elias, da idéia (metodológica) de *homo oeconomicus*, isto é, o homem totalmente voltado para o cálculo, afirmava, por exemplo, que “*o comércio é uma ação social*” (Mill, 2006, p.132). Para Mill, a doutrina do livre comércio estava sob jurisdição da sociedade e não do Estado, cabendo à autoridade pública outras tarefas como a prevenção de acidentes, devido ao mau uso de determinados produtos, e crimes. Hoje, na era da Internet, uma

das questões que mais se discute é a necessidade de regulação ou não do uso da rede mundial de computadores, notadamente em seus aspectos mercantis, comerciais: “a nova economia está carecendo de procedimentos novos e flexíveis de regulação institucional. Um mercado puramente livre é coisa que não existe. Os mercados baseiam-se em instituições, em leis, em tribunais, em supervisão, no direito processual e, em última análise, na autoridade do Estado democrático (...) De fato, as redes de computadores oferecem novas ferramentas tecnológicas de regulação razoável que, movidas por vontade política, poderiam controlar a dinâmica do mercado” (Castells, 2003, p.227-228).

Este argumento de Castells é a atualização do tema da liberdade na era da Internet. Em nossa pesquisa, notamos o esforço de empresas e do Comitê Gestor de Internet no Brasil (CGI), entidade que regula a rede no país, de criar códigos como o de e-mail marketing, buscando-se distinguir o que é boa prática de anúncio do envio (criminoso) de vírus de computador disfarçado em mensagens eletrônicas (*spam*), uma questão que é vital não apenas para empresas que dependem desse tipo de serviço de marketing, mas que interessa a toda sociedade. “À medida que a Internet se torna a infra-estrutura onipresente de nossa vidas, a questão de quem possui e controla o acesso a ela dá lugar a uma batalha essencial pela liberdade” (Castells, 2003, p.226).

Na segunda metade do século 19, o inglês *Alfred Marshall*, *fundador da tradição neoclássica na Economia*, *ampliou a contribuição de Walras sobre a idéia de equilíbrio geral econômico, introduzindo, por exemplo, um novo fator na análise de preços de um produto num mercado: o tempo*. Conforme Marshall (1946, p.304-305), “se o período é curto, a oferta se limita às provisões que estejam à mão; se o período é maior, a oferta será mais ou menos influenciada pelo custo de produção da mercadoria em questão; e, se o período é muito longo, este custo, a seu turno, será influenciado pelo custo de produção do trabalho e dos materiais exigidos para a produção da mercadoria”. Assim, enquanto a noção de equilíbrio walrasiana era estática, Marshall demonstrou que *relações e ajustamentos num mercado, em que a oferta e a demanda se encontram, demandam tempo*, como por exemplo: se há uma oferta excessiva de um produto no mercado, a curto prazo o preço cai. No longo prazo, entretanto, o preço desse produto dependerá de fatores como mão-de-obra exigida e transporte. Em nosso caso de estudo, o tempo é um fator essencial e multifacetado no comércio eletrônico. Como observou um empresário do setor (entrevista 15) em sua relação cotidiana com clientes de diferentes segmentos, *o tempo do varejo é um, o tempo da indústria é outro*. Antes de

Marshall, os modelos econômicos eram, em essência, estáticos. A análise do tempo teria influência decisiva sobre as discussões acerca dos ciclos comerciais e exerce, direta ou indiretamente, influência sobre autores contemporâneos como Patrik Aspers (2009) e seus estudos teóricos e empíricos sobre formação de mercados em áreas como moda, indústria do vestuário e agentes fotográficos.

Marshall, igualmente, aproximou o estudo da economia com a política e em sua análise já contém alguns *insights* sociológicos. Benevolência, confiança, critérios diferenciados e uma dimensão ética da economia foram fatores considerados por ele ao longo de seus trabalhos. Em relação especificamente à análise do mercado, Marshall dedicou atenção num capítulo de sua obra magna *Princípios de Economia* (1946 [1890]): ***em ‘On markets’, Marshall propõe, na esteira de argumentação de Jevons, uma definição de mercado que destaca o papel da comunicação nos negócios:***

tanto mais um mercado se aproxima da perfeição, mais forte a tendência a ser pago o mesmo preço pela mesma coisa, ao mesmo tempo em todas as suas partes (...) Aplicando as teorias econômicas à prática, é freqüentemente difícil verificar até que ponto os movimentos de oferta e de procura de uma praça qualquer são influenciados pelos de outra. É claro que a tendência geral do telégrafo, da imprensa e da navegação é de estender a área sobre a qual se fazem sentir tais influências e ampliar a força destas. Todo o Mundo Ocidental pode, em certo sentido, ser considerado como um mercado (MARSHALL, 1946, p.300-301).

No exame sobre os mercados, Marshall considerou além do tempo e da informação, outros fatores como espaço (localização do mercado, local ou regional), familiaridade entre comprador e vendedor e regulação formal e informal. A análise de Marshall, ainda que extremamente respeitada por dois dos maiores economistas do século 20, seria revista por esses autores: o austro-americano Joseph Alois Schumpeter e o inglês John Maynard Keynes.

Em *A teoria do desenvolvimento econômico* (1982 [1911]), Schumpeter detalhou os vínculos entre inovação, *criação de novos mercados* e ação do empreendedor: “chamamos ‘empreendimento’ a realização de combinações novas; chamamos ‘empresários’ aos indivíduos cuja função é realizá-las” (Schumpeter, 1982, p.54). É correto, conforme essa assertiva, afirmar que Schumpeter considerava os empresários como atores responsáveis por mudanças que desencadeavam o desenvolvimento

econômico, mudanças que se traduziriam nas seguintes situações: introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; *abertura de um novo mercado*; conquista de uma nova fonte de matérias-primas; e estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (cartéis, trustes). Essas novas combinações produtivas, segundo a visão schumpeteriana, eram conduzidas geralmente por novas empresas e que, em sua maioria, não surgiam de antigas companhias. Esse processo de renovação contínua do mercado capitalista por intermédio da ação de novos empreendedores foi denominado por Schumpeter de *destruição criativa*. Em termos do autor (p.49), “em geral, não é o dono de diligências que constrói estradas de ferro”, raciocínio que hoje representa uma certa dificuldade para pesquisadores que trabalham com mercados híbridos, como os de Internet, por exemplo, já que reúnem diferentes *expertises* profissionais e técnicas, de origem recente ou tradicionais (Vendramin, 2004), embora novamente Castells (2000, p.217) observe que “o espírito do informacionalismo” atual seja a expressão da “cultura da destruição criativa”, acelerada por circuitos eletrônicos.

O que não é realmente correto, em nosso entendimento, são interpretações (vide Strathern, 2004, p.219) de que Schumpeter considerava uma função empresarial a condição de assumir os riscos da atividade produtiva. Para Schumpeter, quem arcava com o risco era quem concedia crédito para as empresas de um dado mercado. Segundo o autor (p.92-93), mesmo que o empresário se autofinancie pelos lucros anteriores, ou que contribua com os meios de produção pertencentes ao seu negócio ‘estático’, o risco recai sobre ele enquanto capitalista ou possuidor de bens, não enquanto empresário. Correr risco não é em hipótese nenhuma um componente da função empresarial”. Uma década após a publicação desses argumentos por Schumpeter, o economista Frank H. Knight (1921) apresentou um clássico ensaio sobre a relação risco, incerteza e lucro. Para Knight, o empresário lidava, sim, diretamente com o risco (probabilidades conhecidas), com a missão de administrá-lo, o que não poderia ocorrer numa situação de incerteza (probabilidades desconhecidas) – nos tempos atuais, conforme Castells (2003) e Gina Neff (2002; Neff, Stark, 2003), na economia baseada na Tecnologia da Informação, especialmente a Internet, o risco é a regra na cultura de empreendedorismo, ao menos no Vale do Silício até o estouro da Bolha da Internet. Conforme Pratt (2006, p.13), a maior parte das empresas de Internet e mídia que o autor estudou nesta década, em metrópoles como Londres, Berlim, Nova York, San Francisco e Tóquio, não iniciaram com um produto ou um mercado, mas viam a possibilidade de um nicho ou

um novo caminho de atração de clientes, realidade que encontramos em nosso estudo, em pelo menos duas entrevistas, com empreendedores que criaram suas empresas na primeira metade dos anos 2000 (entrevistas 17 e 25). Já naquele período de Estouro da Bolha, autores díspares como Porter (2009) e Lash, Wittel (2002) evidenciaram os problemas de empresas apoiadas na noção de risco e na captação de recursos sem ter plano de negócio definido, constatando o fim de experiências heterárquicas (para o aprofundamento deste conceito vide Girard, Stark, 2002; Stark, 2008) em empresas de Internet e mídia, isto é, empresas não-lineares, flexíveis, abertas, autopoieticas, desorganizadas (Lash, Wittel, 2002, p.1999).

Voltando ao final dos anos 1920 e primeira metade dos anos 1930, marcados pela recessão mundial, outro economista clássico, John Maynard Keynes (1888[1936]) preocupou-se sobretudo em analisar o funcionamento dos mercados acionário e de trabalho, diretamente atingidos pela crise financeira global iniciada em 1929. Aqui vamos apenas registrar como principal transformação da teoria econômica, a partir das propostas de Keynes, a inversão de um preceito fundamental da economia neoclássica sobre mercado, sobretudo na obra de Alfred Marshall (professor de Keynes em Cambridge): **não era a oferta e sim a demanda que deveria ser considerada como fator crucial de qualquer economia**, argumento que não é consolidado na Sociologia Econômica contemporânea, mais centrada nos mercados a partir da ótica dos produtores, caso da obra de Harrison C. White (1981), em que os consumidores são vistos como um agregado de compradores. A inspiração de White encontra-se nos trabalhos de outros economistas, também nos anos 1930, notadamente Frank Knight (risco) e Edward Chamberlin, que inovou a análise sobre competição no mercado, evidenciando a coexistência de um sistema concorrencial e de práticas similares ao de monopólio de mercado (vide Drouin, 2008, p.110-111; Steiner, 2006, p.102-103). Segundo Nee (2005, p.62), o modelo de White professa uma visão sociológica dos mercados, sendo essas estruturas sociais nas quais os produtores agem como interface entre a ponta alta da cadeia de fornecedores (*upstream suppliers*) e a ponta baixa dos compradores (*downstream buyers*), um modelo, portanto, alternativo de mercados como instituições sociais, divergindo da hipótese neoclássica de competição perfeita em esferas mercantis.

Como já vimos no tópico *O conceito sociológico de mercado*, o modelo de White – inspirado, no começo dos anos 1980, em mercados industriais, o que permanece em estudos recentes, como o sobre a indústria aeronáutica, com direito a

citação de competição entre empresas brasileira e canadense (vide White, Godart, Corona, 2007) – aplicar-se-ia com adequação parcial ao exame de um mercado de serviços como é no caso em estudo: um mercado de serviços em Internet e outras mídias/plataformas digitais implica além do exame das relações entre prestadores de serviços nesse mercado e as relações desses com produtores de tecnologias empregadas em seus serviços (provedores, desenvolvedores de *softwares*, etc.) e com a clientela, o estudo de esferas que diretamente agem sobre esse mercado híbrido de serviços: outros mercados, universidades, o ente Estado, em seus três níveis no Brasil, e organizações associativas. Nesse sentido, é que trabalhos que levam em conta a noção de *field* (campo) como os de Fligstein (2008), Beckert (2008) e Bourdieu (2004, 2000) buscam evidenciar a aparente lacuna em relação a instituições e contextos históricos nos enfoques criados em torno da noção de redes e de imersão (*embeddedness*) e que mereceu, no começo da década, de Mark Granovetter (2001), uma revisão de abordagem, propondo a integração na Sociologia Econômica da análise de indivíduos, incentivos, contextos e história. Em nosso estudo, a opção para a compreensão da formação de uma esfera mercantil, a partir da ação coletiva de uma associação de negócios, é pelo conceito de mercado (confronte Aspers, 2009), com o esforço de reunirmos as contribuições das perspectivas que usam outras noções como redes e campo.

Na Economia, a discussão sobre instituições também se faz presente. Em diferentes épocas do século 20, porém com abordagens teóricas próximas, economistas como Ronald H. Coase (1937) e Douglass C. North (1977) criticaram a ausência de análises sobre a organização central para a economia neoclássica, ou seja, o mercado. O primeiro argumentou que a teoria econômica de sua época estava preocupada com a determinação dos preços num mercado e não com o próprio mercado. Coase teorizou sobre o papel da empresa na estruturação de esferas mercantis, considerando a firma como o empreendimento responsável pela eliminação das ‘fricções’ do mercado. Em outros termos, conforme Coase, a empresa apresenta-se como uma estrutura de governança, definindo vínculos e padrões. Para ele, os economistas ignoravam a influência de instituições sociais na facilitação das trocas comerciais.

A teorização de Douglass North (1981, 1990, 2006[1994]), entre os anos de 1970 e 1990, aproximou o diálogo entre autores institucionalistas na Economia e na Sociologia. North, ao contrário do que propôs Oliver E. Williamson (vide logo adiante), apontou a necessidade de se considerar *sistemas de crença* e troca de *informação* nas

relações de mercado, sem se limitar exclusivamente à análise dos custos de transação na determinação dos preços. North (2006), todavia, foi criticado quando, ao explicar o modo como se formam e influenciam as instituições no mercado, valer-se menos de estudos sobre vínculos sociais e históricos do que em relação a ciências da cognição (representações mentais dos indivíduos na estruturação e ordenação dos ambientes institucionais econômicos). Nesse aspecto, um estudo célebre da Economia sobre informação, qualidade dos produtos, formação de preços e incerteza no mercado pode ser encontrado anos antes, em um artigo seminal de Akerlof (1970), com o exame empírico de um mercado de carros usados ou, segundo o jargão dos vendedores, um mercado de “limões”. Nesse estudo, Akerlof indicou a importância de aspectos como o *status* das marcas para a aquisição de bens.

A partir de meados dos anos 1970, uma parcela expressiva da Economia igualmente apresentou de forma mais sistemática análises de aspectos não-econômicos da atividade econômica, com ênfase em estruturas de governança. Sem esquecer as contribuições de diversos economistas para um viés social e institucionalista da Economia antes da década de 1970, caso, para citar apenas dois, de Thorstein Veblen e John R. Commons (vide Mansell, 2006; Nee, 2005), foi a obra de Oliver E. Williamson (1975, 1985, 2003) que, acerca dos custos nas transações econômicas, aprofundou a ciência econômica de preocupações não limitadas ao cálculo racional. Na abordagem de Williamson – inspirada na teorização de Coase sobre o papel da empresa no mercado –, comprar, vender, firmar e executar um contrato não são meras ações mecânicas, mas relações de confiança em que são considerados riscos e incerteza (vide também Abramovay, 2004).

Williamson propôs que nas relações entre empresas ocorrem duas situações: ou as firmas obedecem critérios de hierarquia ou se valem de vínculos de mercado. A primeira situação predomina em transações em que há risco na obtenção, por exemplo, de direitos de propriedade, ou na execução de um contrato complexo, demandando maior emprego de tempo e/ou recursos. Na segunda situação, caracterizada por relações não repetitivas e de risco financeiro mais baixo, como comprar um relógio numa loja, é dominante a forma mercado. Williamson buscou em trabalhos posteriores (1981, 1985, 2003) refinar sua perspectiva, mas já seu primeiro trabalho causou ampla repercussão e polêmica, especialmente na Sociologia americana.

A crítica mais contundente a Williamson é encontrada na obra de Mark Granovetter (1985, 2007), em ensaio que se tornou o manifesto-fundador da chamada

Nova Sociologia Econômica (NSE). Para Granovetter, Williamson se equivocou sobretudo em apontar o papel decisivo de estruturas sociais nas relações hierarquizadas dentro de organizações empresariais, o que não mereceu igual tratamento em relação a vínculos mercantis, como se não existisse qualquer sociabilidade no mercado. Outra crítica de Granovetter sobre a chamada Nova Economia Institucional (NIE, na sigla em inglês) e que tem como expoentes Williamson e Douglass North e inspiradas nos trabalhos de Herbert Simon (1991) e notadamente Ronald Coase – todos agraciados com o Nobel de Economia (vide García Fernández e Pessali, 2009; The Royal Swedish Academy of Sciences, 2009) – é o fato das instituições serem vistas como mero instrumento para assegurar a eficiência econômica, deixando-se de lado os contextos histórico e local dessas mesmas instituições.

Todavia, a argumentação de Williamson foi bem acolhida por economistas e saudada em parte por sociólogos, décadas mais tarde. Como assinala John Lie:

New institutional economics inspired by Coase's theory of the firm, has also sought to overcome the limitations of orthodox economics. In considering transaction costs, they incorporate the assumption of bounded rationality and regard the firm as a governance structure (LIE, 1997, p.345)

Na década atual, as idéias de Coase e de Williamson continuam a ter influência. Héritier e Eckert (2008) aplicaram a teoria dos custos de transação de Williamson ao estudo das condições que levam associações de empresas a buscarem a auto-regulação de indústrias de reciclagem de plástico e de papel. No âmbito dos estudos voltados para a estruturação institucional de mercados, uma das obras mais expressivas encontra-se em John McMillan (2004), autor neozelandês que propõe analisar toda forma mercantil a partir do que conceitua como *desenho de mercado*:

“A troca é ‘uma das mais puras e mais primitivas formas de socialização humana’, escreveu Georg Simmel em 1900; ela cria ‘uma sociedade no lugar de uma mera coleção de indivíduos’. Um mercado é uma construção social, e para funcionar com eficiência ele precisa ser bem construído. A expressão ‘desenho de mercado’ refere-se aos métodos de transacionar e aos artifícios que permitem que as transações se façam sem problemas. O desenho de mercado consiste nos mecanismos que organizam a compra e venda; nos canais para o

fluxo de informação; nas leis e regulamentações governamentais que definem os direitos de propriedade e sustentam os contratos; e na cultura de mercado, suas normas auto-reguladoras, códigos e convenções que governam o comportamento. Embora o desenho não controle o que acontece no mercado – como já dissemos, a chave de tudo é a livre decisão –, ele formata e apóia o processo de transação” (McMILLAN, 2004, p. 15).

Neste último argumento de McMillan, evidencia-se a preocupação do autor em ressaltar o papel não exclusivo de instituições como o Estado, em seus componentes político e legal-burocrático, na estruturação de mercados, conferindo também peso ao desempenho de atores sociais que atuam diretamente em um dado mercado, caso de empresários, vendedores, intermediários de transações e consumidores. Para McMillan, “mercados funcionais dependem de uma mistura judiciosa de controles formais e informais. Embora o governo ajude a estabelecer as regras para o mercado, isto acontece também com os participantes do mercado. Uma economia não pode ser desenhada de cima” (McMillan, 2004, p. 208). A assertiva é claramente inspirada em um autor como North (2006, 1990), que avalia o caráter necessariamente assimétrico dos mercados, resultante especialmente da dificuldade de se mensurar com adequação (tal como nas abstrações da Economia neoclássica) o custo de uma transação no mercado:

O custo de uma transação decorre dos altos custos da informação e do fato de que as partes de uma transação detêm informações de forma assimétrica. Em vista disso, embora os atores criem instituições para estruturar as interações humanas, o resultado será sempre uma certa medida de imperfeição nos mercados (...) Os casos de sucesso na história econômica descrevem inovações institucionais que reduziram os custos de transação e permitiram maiores ganhos comerciais, levando à expansão do mercado. Mas essas inovações, na maioria dos casos, não criaram as condições necessárias para o estabelecimento de mercados eficientes segundo o modelo neoclássico” (NORTH, 2006, p.18).

Talvez desde a publicação, na virada do século 19 para o 20, de trabalhos de um institucionalista clássico como Thorstein Veblen, apenas outro autor da Economia como

John Kenneth Galbraith (1986) tenha se debruçado tanto acerca da relação entre organizações sócio-econômicas, como empresas, sindicatos e associações, além claro de governos, e as múltiplas dimensões do poder. Para Galbraith, o poder em uma organização tem como característica mais evidente sua *simetria bimodal*, isto é, apenas obtém submissão externa aos seus propósitos quando conquista submissão interna. Desta forma, por exemplo, “uma empresa é uma organização. Exige um alto grau de submissão interna mas, comparada com um partido político, numa gama bem mais restrita de assuntos – em essência, se bem que não exclusivamente atividades ligadas à produção e venda de bens e serviços. Ela visa à submissão externa sob a forma de aquisição e uso desses bens e serviços pelos seus clientes. E busca também a submissão do Estado aos seus propósitos” (Galbraith, 1986, p.59).

A anatomia do poder descrita em Galbraith e, mais recentemente em autores da Economia como Bowles e Gintis (2008a), importa-nos à medida que avaliamos também o duplo caráter de uma associação de negócios, organização que é voltada para si (governança associativa) e que busca simultaneamente influência externa (coordenação de mercado). Conforme depoimentos de nosso estudo empírico, em um mercado recente como o de agências digitais, o poder de mercado, isto é, o poder do agente que se beneficia da variação dos preços (Bowles, Gintis, 2008a, p.11) parece estar muito mais do lado da demanda (clientela) do que da oferta (agências digitais). Segundo Galbraith, o exemplo clássico de poder em um mercado está no monopólio de algum produto muito desejado, embora Galbraith atente para o fato de que o monopólio, com o avanço das sociedades industriais e a conseqüente expansão da oferta de produtos e serviços, deixou de ser um mal social tão grande do que em tempos mais remotos. Para Galbraith, a concorrência, contraponto do monopólio, é o solvente do poder em mercados: “um propósito importante da grande empresa industrial, do sindicato, da organização agrícola, da organização das nações exportadoras de petróleo, *da associação comercial ou de profissionais* é restringir ou eliminar a concorrência de preços – garantir, na medida do possível, que não haja nenhuma alternativa a preço menor” (Galbraith, 1986, p.141, com grifo nosso). Galbraith enfatiza ainda que, em decorrência do aumento da oferta de serviços e produtos, ocorre como contramovimento o apelo à persuasão nos mercados, ou seja, a busca de se conquistar o consumidor através da Publicidade, por meio de mensagens como “o nosso produto é de qualidade única”.

Já no final da década de 1990, em pleno período de aquecimento comercial da Internet/Web mundialmente, dois economistas da Universidade da Califórnia em Berkeley, Carl Shapiro e Hal R. Varian (1999) publicaram uma obra inovadora, aplicando fundamentos da ciência econômica aos novos cenários tecnológicos gerados pela revolução do advento da Internet como esfera de negócios. A tese principal de ambos é que, mesmo se tratando de um período econômico denominado pelos mais eufóricos de Nova Economia, os princípios e leis econômicos em nada seriam modificados pelas recentes inovações tecnológicas. Nesse sentido, os autores abordaram questões como as formas de competição, a fixação de preços e a defesa da propriedade intelectual em relação à mercadoria mais valorizada a partir do término do século passado: a informação. Posteriormente, autores como Chris Anderson (2006) e Brynjolfsson et al. (2006) debruçaram-se sobre o impacto da Internet na ampliação dos chamados mercados de nicho, com a oferta quase que infinita de produtos para os mais variados gostos (e bolsos) em áreas como venda de música e de livros, além de lazer e entretenimento e oferta de serviços por empresas informativas. A teoria da cauda longa pressupõe, em um mercado de produtos, potencializado pela Internet, as seguintes observações “(1) a cauda das variedades disponíveis é muito mais longa do que supomos; (2) ela agora é economicamente viável; (3) todos esses nichos, quando agregados, podem formar um mercado significativo” (Anderson, 2006, p.10). O autor considera que a teoria é válida não apenas para produtos, mas também existe uma cauda longa de clientes:

Imagine que o eixo vertical da curva seja de cidades e que o horizontal seja o do número de compradores potenciais para determinado produto. O varejista tradicional teria de ater-se à cabeça da curva, onde há maior concentração de clientes. No entanto, como já vimos, a maioria dos clientes está na cauda, dispersa entre muitas cidades. Esse é o ponto fraco do varejo tradicional (...) nisso se baseia o argumento dos varejistas on-line. Como são capazes de alcançar todas as muitas cidades de baixa densidade, com tanta eficiência quanto no caso das de alta densidade, eles dispõem de meios para explorar a Cauda Longa da demanda dispersa (Anderson, 2006, p.162).

Ainda que esquemática, *esta breve recuperação da trajetória conceitual do mercado na história da Economia permite, a nosso ver, uma melhor compreensão dos principais fatores econômicos que não podem ser desconsiderados em qualquer trabalho sociológico acerca dos mercados*. Mesmo com a abordagem mais rápida de autores com obra vasta como Marshall e Schumpeter e a ausência de outros (como Ludwig von Mises e Friedrich Hayek, da chamada Escola Austríaca, *para quem o mercado era um processo e não uma coisa ou lugar*, e liberais americanos como Milton Friedmann e Gary Becker), o conhecimento dos fundamentos básicos da ciência econômica é essencial para a apreensão de fenômenos sociais como construção e regulação de mercados, a atuação isolada e a concorrência entre empresas em um nicho de mercado, a contextualização temporal e espacial das esferas mercantis e o papel dos empreendedores na formação e estruturação de mercados.

Destacamos também a utilização em trabalhos, de cunho sociológico e relativamente recentes, de proposições clássicas da Economia aplicadas a novos cenários como formação de regiões ou indústria de alta tecnologia. Nesse sentido, vamos citar apenas três exemplos. O primeiro está na pesquisa de Gina Neff (2002) acerca de como a especulação acionária em torno das companhias de Internet, no começo desta década, teve impacto diferenciado sobre empresas e trabalhadores no setor em Nova York. Apoiada na teoria de Frank Knight sobre risco, incerteza e lucro no mercado, Neff considerou que os empregados em *Silicon Alley* (a área de tecnologia da Costa Leste norte-americana, em oposição ao *Silicon Valley*, na Califórnia) passaram a assumir mais riscos individualmente em decorrência de formas emergentes de trabalho dentro (mínimo de hierarquia ou *heterarquia*) e fora (subcontratação e trabalho *freelancer*) das empresas do setor digital, com trabalhadores envolvidos em uma cultura de projeto e não de comunidade ocupacional (Vendramin, 2004), satisfeitos com uma realidade de *cool jobs* (vide sobre este tópico também Girard, Stark, 2002). Outros autores (Lash, Wittel, 2002; Gill, 2007) sugerem uma perspectiva mais voltada para analisar a intensificação do trabalho e a retomada do controle externo sobre o mesmo na esfera da Internet comercial e de mídias digitais, o que no nível organizacional da empresa se aproximaria da adoção de métodos convencionais de gestão e operação das empresas com as ferramentas da Internet (Porter, 2009, 129).

Segundo Michael E. Porter (2009, p.102-103), em relação ao setor de Internet “não importa se o setor é novo ou velho, sua atratividade natural é determinada por cinco forças básicas da competição: a intensidade da rivalidade entre os atuais

competidores, as barreiras de entrada a novos concorrentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores”. Em um rápido exercício relativo às cinco forças básicas da competição no mercado gaúcho de Internet corporativa, conforme o esquema concebido por Porter, podemos avaliar que a intensidade da rivalidade entre os atuais competidores é alta; as barreiras de entrada a novos concorrentes são baixas; a ameaça de produtos ou serviços substitutos é alta; o poder de negociação dos fornecedores é alto e o poder de negociação dos compradores é alto. Tal cenário, de dificuldade para os empresários do segmento digital gaúcho, é detalhado no capítulo 4, que trata da coordenação de um mercado de Internet.

O segundo exemplo encontra-se em pesquisa de AnnaLee Saxenian (1994) que, com base em princípios propostos por Alfred Marshall sobre informação e atividade em distritos industriais, detalhou as diferenças da indústria de biotecnologia em duas regiões dos Estados Unidos, o Vale do Silício, na Califórnia, e as proximidades de Boston. O terceiro exemplo está na aplicação, feita por Junfu Zhang (2003), da teorização de Schumpeter sobre destruição criativa e papel dos empreendedores à realidade de empresas de diferentes setores de alta tecnologia no Vale do Silício: “when Schumpeter talked about ‘the incessant gales of creative destruction’ many decades ago, he could not have imagined that the industry dynamics in Silicon Valley would provide such a vivid illustration of his notion. Silicon Valley is constantly creating the new while destroying the old” (Zhang, 2003, p.4).

*No caso de nossa pesquisa, os insights com base na teoria econômica são variados: a relevância da informação para o funcionamento (ou não) dos mercados e a observação sobre a dimensão do tempo na esfera dos negócios (Marshall); o papel da inovação e de novos empreendedores na construção e consolidação de um novo mercado (Schumpeter, Zhang); a importância da demanda por produtos ou serviços (Keynes); os sistemas de crença existentes num mercado (North); as relações de troca e de concorrência entre as empresas (Coase e Williamson); risco e incerteza no mercado (Knight, Keynes), a importância da informação e da confiança no mercado (Akerlof, Stigler), a visão do mercado como um construto ou desenho social (McMillan), a teorização sobre instituições, organizações e mercado (North, Simon, Hodgson), a estreita relação entre o exercício do poder e as organizações (Galbraith; Bowles, Gintis) e a variedade de mercados potencializada por meios eletrônicos como a Internet, com a demanda dos consumidores exigindo cada vez mais opções*

(Anderson; Brynjolfsson et al., Smith et al.). Como defende Philippe Steiner (2006), a *Sociologia Econômica* não busca rivalizar com a *Teoria Econômica*, mas, ao contrário, apresenta-se como uma dimensão crítica dessa e que na época de atividade de clássicos da *Sociologia* como Weber e Simmel exercia influência direta sobre a *Ciência Econômica* (vide também Zafirovski, 2005; Finch, 2007; Swedberg, 1994). Alguns sociólogos como Thomas Beamish (2007) consideram que a *Sociologia Econômica* deve criar seus próprios *insights*, aproximando-a das teorias gerais sociológicas, com a teorização explícita do papel da agência, da materialidade (tecnológica ou ambiental, por exemplo) e da desigualdade em contextos econômicos, com o autor, certamente, considerando tal oposição da *Sociologia Econômica* à *Economia* dita neoclássica.

Em relação à evolução histórica do mercado, vamos limitar referências a obras do historiador francês Fernand Braudel (1996; 1987) e ao reconhecimento que a *Sociologia*, em períodos distintos, prestou à *História* e à *Economia*, em obras de Norbert Elias (2006), Georg Simmel (2006), Jens Beckert (2002), John Padgett (2000) e Bruce G. Carruthers (2006; 1999). O objetivo aqui é evidenciar rupturas analíticas com alguns mitos das *Ciências Sociais* como: economia de mercado e capitalismo considerados como sinônimos; a cisão entre o econômico e o social; e uma visão reducionista da *História*, em particular a *História Econômica*, e da *Sociologia*, tomando-se a primeira como restrita ao passado e a segunda, ao presente.

Em *Os jogos das trocas*, segundo volume da trilogia *Civilização material, economia e capitalismo, séculos XV-XVIII*, Fernand Braudel apresenta sua visão da trajetória dos mercados na *História* do Ocidente, não se restringindo aos países europeus, mas também abarcando economias de nações da América e da África. Braudel (1996 [1979], p.8) define o caráter dessa obra como “um estudo situado na junção do social, do político e do econômico (...) um livro a meio caminho entre a história, inspiradora primordial, e outras ciências do homem”. No capítulo *A economia em face dos mercados (Situar o mercado)*, o historiador apresenta crítica veemente à teorização de Karl Polanyi (1980 [1944]) sobre o aparecimento no século 19 de um suposto *mercado auto-regulador*, ou o *moinho satânico* gerado pela ideologia do capitalismo liberal nos termos de Polanyi. Conforme Braudel, exemplos de esferas mercantis reguladas por preços ocorriam muito antes do advento do capitalismo tal como o conhecemos (o termo *capitalismo* seria consolidado por Werner Sombart em 1902). Além disso, os mercados jamais poderiam ser, em qualquer época, descolados das demais esferas sociais. Para o autor francês,

Esse mercado em que ‘só intervêm a procura, o custo da oferta e os preços, que resultam de um acordo recíproco’, na ausência de qualquer ‘elemento externo’, é uma criação da mente. É demasiado fácil batizar de econômica uma forma de troca e de social uma outra. *Na realidade, todas as formas são econômicas, todas são sociais (...)* o mercado a título oneroso, muito cedo implantado, é também ao mesmo tempo uma realidade social e uma realidade econômica. A troca é sempre um diálogo e, de vez em quando, o preço é imprevisível (Braudel, 1996, p.195, com grifo nosso).

Em outra passagem de *Os jogos das trocas*, Braudel argumenta que há diversos tipos de racionalidade na economia já de tipo capitalista, não sendo única a racionalidade do *homo oeconomicus*, isto é, a lógica econômica de benefício exclusivo do auto-interesse dos agentes num mercado. Segundo Braudel, na Economia, como também em outras esferas sociais, as racionalidades se revelam em diferentes formas, sustentadas por distintas visões. Desta maneira,

Concordo que não há capitalismo sem racionalidade, isto é, sem adaptação dos meios aos fins, sem cálculo inteligente das probabilidades. Mas ei-nos de volta a definições relativas ao racional, que varia não só de cultura para cultura mas também de conjuntura para conjuntura, de grupo social para grupo social e segundo os seus meios e seus fins. Há várias racionalidades, mesmo no interior apenas da economia. A da livre concorrência é uma. A do monopólio, da especulação e do poder, outra (BRAUDEL, 1996, p.514).

Braudel tece em outra obra, *A dinâmica do capitalismo*, espécie de resumo crítico da anterior, uma crítica ao argumento econômico, expresso na teoria de Joseph Schumpeter, de que os empresários são os principais condutores do desenvolvimento econômico. Para Braudel, os empreendedores são uma parcela dos diversos atores e organizações sociais que estruturam as transações econômicas. “Não creio que Joseph Schumpeter tenha razão em fazer do empresário o deus *ex machina*. Acredito obstinadamente que é o movimento de conjunto o fator determinante” (Braudel, 1987, p.54).

O sociólogo alemão Norbert Elias (2006), num texto publicado originalmente na década de 1980, sustentou que economistas europeus no século 19, adeptos do pensamento econômico liberal do *laissez-faire*, buscaram com muito empenho examinar as dinâmicas dos mercados, demonstrando as leis de seu funcionamento. Nos termos do autor,

Uma das principais preocupações dos economistas do século XIX era a de conceituar e explicar as regularidades dos mercados (...) Tal qual os fenômenos da natureza, mostravam-se auto-regulados. Constituíam-se de homens e, ainda assim, seguiam suas próprias leis. Nesse caso, a tarefa que se apresentava aos economistas era similar àquela sobre a qual se debruçavam os estudiosos das ciências naturais: como expressar, como explicar aquelas regularidades? Essa era a questão (ELIAS, 2006, p.181-2).

Para Elias, entretanto, idéias fixas e tipificações analíticas excessivas, como o imperativo da racionalidade da conduta na compra e na venda no mercado proposto pelo filósofo e economista inglês John Stuart Mill, prejudicaram o entendimento mais adequado da realidade econômica de então. Neste ponto, convém recordar que o pensamento de autores como Mill (2006[1869]) tinha como base que a sociedade deveria ser restringida em suas ações sobre os indivíduos, intervindo apenas quando a liberdade de um implicasse tolhimento da liberdade de outro. Elias considera problemática essa visão aplicada aos mercados, que não seriam explorados pela ciência econômica de então como configurações sociais. Elias entende que

Todas as tentativas feitas, naquela época, para explicar o funcionamento dos mercados com base num tipo particular de indivíduo, para construir modelos derivados das motivações pessoais, das quais os mercados seriam um epifenômeno, estavam destinadas a produzir estranhas contorções intelectuais, exemplificadas pelo tipo ideal do *homo oeconomicus* (...) o problema da relação entre as configurações e o comportamentos das pessoas permaneciam pouco explorados (ELIAS, 2006, p.183-4).

Em uma breve digressão, convém lembrar da argumentação de Dumont (2000, p.54), que analisou o nascimento da ideologia econômica, com a concessão de autonomia da categoria "economia" ante à política e à moral no Ocidente. O autor observa que "a independência da economia em relação ao político não se deu imediatamente, sem combate ou contradição: não é apenas em nossa época ou no interior de círculos políticos que encontramos a defesa da reintegração ou da subordinação do econômico, mas ao longo de todo o desenvolvimento e nos próprios círculos econômicos a questão estava presente em certos espíritos".

Também é notória na obra de Elias a preocupação com uma Sociologia apoiada em uma visão de longa duração histórica, visão que pode ser deturpada pela divisão acadêmica de disciplinas como a própria História, a Sociologia e a Economia. Como exemplo contrastante da realidade dessas disciplinas na abordagem de fenômenos sociais e econômicos, no começo e no término do século 20, Elias cita a análise do capitalismo feita por Max Weber. De acordo com o primeiro, ninguém à época de Weber cogitou de rotular a sociologia weberiana (em obras como *A ética protestante e o espírito do capitalismo*) de "sociologia histórica". Conforme Elias, a história deve ser vista não apenas como a ciência do passado, mas também do presente e do futuro, perspectiva que não predomina, ao contrário, em estudos sociológicos e antropológicos, voltados apenas para um tempo presente. Desta forma, "quão enganadora é uma ciência social focada exclusivamente em um 'presente' aparentemente estático" (Elias, 2006, p. 216). *No caso de nosso estudo, temos a consciência de que as fases da Internet comercial, além do desenvolvimento de novas mídias digitais, constituem a parcela mais recente de uma trajetória histórica tecnológica iniciada ao final dos anos 1960, nos Estados Unidos, e calcada à época em interesses exclusivamente militares (vide Fligstein, 2001a), sendo posteriormente marcada pelo interesse acadêmico e, finalmente, comercial, expandindo-se para todo o mundo (vide Briggs, Burke, 2004).*

Fora do âmbito das proposições de Elias, a defesa de uma perspectiva histórica também é defendida em trabalhos teóricos e empíricos recentes da Sociologia Econômica como os de John Padgett (2000), Jens Beckert (2002) e Bruce G. Carruthers (2006; 1999). Este último critica visões da disciplina orientadas exclusivamente para o exame de cenários contemporâneos, desconsiderando possíveis contribuições advindas também da análise do passado capitalista para a teoria sócio-econômica atual.

O trabalho de Padgett, de viés empírico, segue a corrente estruturalista da Sociologia Econômica, demonstrando como a mais poderosa família da Florença

renascentista, os Médici, exerciam seu amplo e influente poder político e financeiro com base numa intrincada rede de relações sociais e laços de sangue, desenhando uma trajetória conjunta na esfera do Estado e dos negócios. Como demonstra Padgett (2000, p.53), “this co-evolution between states and markets is not surprising once one realizes that these two organizational systems were constructed essentially by the same people, as they mobilized their *parentado* and *amicizia* networks in different domains”.

Essa análise dos vínculos entre *homo oeconomicus* e *homo politicus* também é desenvolvida por Carruthers (1999) quando investiga o papel de dois partidos políticos sobre as ações de três instituições comerciais e financeiras na Inglaterra do século 18. Nesse estudo como no de Padgett, constata-se a realidade dos mercados como uma realidade socialmente construída em arenas de interesse e de imposição de normas, regras e padrões sociais, culturais e políticos às ações econômicas. Já o estudo de Beckert (2002) evidencia as convergências e rupturas teóricas das Ciências Sociais e da Economia acerca de fenômenos econômicos, com ênfase em autores clássicos de ambas disciplinas: Marshall, Pareto, Schumpeter, Weber, Durkheim, Simmel e Parsons, em um período em que a Sociologia Econômica não parecia ser um “elemento estranho” entre Sociologia e Economia (vide Finch, 2007; Zafirovski, 2005).

Assim, como lições da Economia e da História em relação à análise de mercados pela Sociologia Econômica, podemos resumi-las na: importância concedida às dimensões local e temporal dos eventos sócio-econômicos; utilização de modelos teóricos e ferramentas conceituais para dar conta de realidades igualmente variadas de mercados; limitação extrema do modelo de *homo oeconomicus* para examinar a formação, o desenvolvimento, a estabilização ou a crise em mercados; análise de regras e normas que *institucionalizam* um mercado; necessidade de se atentar para diversos agentes em um mercado, com o exame do papel desempenhado por empreendedores e outros atores de mercado.

Em relação a esse último ponto, nos tópicos seguintes e encerrando este capítulo, abordamos o papel de outros agentes relevantes em qualquer esfera mercantil e, em particular no caso em estudo do mercado de agências digitais no Rio Grande do Sul: clientela; profissionais; Estado, e a influência de uma associação de negócios de atuação nacional.

## **Clientela**

Em geral, a Sociologia Econômica dos Mercados trabalha tangencialmente a esfera dos consumidores, da clientela (Beckert, 2007), com a atenção maior dirigida a empresas, que interagem em uma espécie de jogo de espelhos, uma observando continuamente a ação da outra (White, 1981) e adotando comportamentos miméticos, de imitação (Vicente et al., 2006), ou com ênfase no papel do Estado na regulação de mercados (Fligstein, 1996, 2001; Boyer, 1997; Hollingsworth, 2000; Bourdieu, 2000), embora existam muitos mercados que se desenvolvem à margem do Estado, de maneira intencional (vide Aspers, 2009). Nossa opção foi pela análise da ação coletiva de empresários, por meio de uma associação de negócios, entretanto, buscamos, ainda que de forma indireta, o entendimento de quem são os clientes do mercado de Internet corporativa no Rio Grande do Sul através dos depoimentos de empresários, executivos e profissionais de imprensa que atuam nos setores de agências digitais, Publicidade, *Design* e Tecnologia da Informação.

O que se depreende de diversos depoimentos é uma relação, ao menos inicialmente, difícil entre clientes potenciais e empresas. As dificuldades nessa relação de mercado não ocorrem somente em negociações envolvendo serviços de agências digitais, ocorrendo também em transações com agências de Publicidade e Propaganda, com a ressalva de que em relação a esse mercado não temos como fazer generalizações, apenas sinalizar indícios de reformulações no segmento, conforme depoimentos colhidos e com base na literatura sobre o setor de PP.

Neste tópico, clientela refere-se a compradores de serviços de agências digitais e de empresas de outros mercados (PP, TI, *Design*) que prestam, em parceria ou por conta própria, serviços exclusivamente voltados para Internet e mídias/plataformas digitais, já que agências de Publicidade convencional dedicam-se sobretudo a outros meios como jornais, revistas, rádio, TV e mídia externa (*outdoor, busdoor, etc*). Mesmo sendo o sétimo maior mercado mundial de Internet, o Brasil é hoje somente o décimo quinto em Publicidade *online* (vide Sebrae-SP, 2009, p.10). Todavia, como já vimos, o setor publicitário sinaliza o grande potencial de crescimento da Internet como plataforma de anúncios e vendas, aproximando-se da mídia obtida por meios tradicionais como o rádio (Grupo de Mídia São Paulo, 2009).

Além da relevância, já comentada, da cobertura de mídia especializada para a estruturação do mercado digital, autores como Augustsson (2005, p.13-14) avaliam outras estratégias usadas por empresas de Internet para conquistar a *confiança* da clientela: a utilização do próprio *site* da empresa de Internet como exemplo de

*expertises* técnica e estética, com destaque para o portfólio de clientes; a busca de associação do nome e marca da empresa ao de outras empresas com *status* maior, já consolidadas no mercado e a conquista de certificação ou semi-certificação concedida por associações de negócios, empresas fornecedoras de renome ou ainda por organizações de regramento técnico.

No caso do mercado gaúcho de agências digitais, todas as estratégias citadas acima são usadas pelas empresas associadas à Agadi. A inserção do nome da empresa na listagem de associadas à Agadi já assegura, conforme vários depoimentos, a oportunidade de ser identificada por potencial cliente como uma agência digital que integra um grupo de empresas possuidoras de capacidade técnica e preocupadas com a prestação de serviços que qualifiquem o mercado, sendo detentoras de um selo de reconhecimento, no mercado, de suas habilitações (selo Agadi). Já em suas próprias páginas, as agências procuram evidenciar formatos variados, inovadores ou embasados em outros formatos, mas destacados de sua função original, caso da formatação do tipo *blog* (diário virtual) ou rede social, ou ainda imitando as folhas timbradas de um caderno. Nessas páginas na *Web*, a ênfase é concedida a três pontos: perfil da empresa, portfólio e contato. No portfólio, mais do que a listagem de clientes, são disponibilizados *links* para as peças virtuais de campanha, que pode ser de artigos de moda e vestuário ou o novo portal de uma empresa ou indústria de ramo diverso: imobiliário, financeiro, agroindustrial, aeronáutico ou petrolífero. No perfil das empresas, além de haver, geralmente, breve relato sobre a trajetória comercial, apresentam-se lemas que orientam as agências (a exemplo do que ocorre com agências de Publicidade) tal como “somos *webnatives*” ou “não podemos parar de nos mover” (o oxímoro aparenta ser intencional, para enfatizar o dinamismo da agência), salientando a procura por abordagens e conteúdos mais inovadores.

Outra estratégia assumida pelas empresas de maior projeção no mercado digital, empresas que possuem grandes clientes em sua carteira comercial, está na ênfase concedida ao modelo de negócios adotado pela própria empresa. Esta estratégia busca se assentar em discursos que evidenciam a necessidade de clientes confiarem em empresas que possuem experiência comprovada no mercado digital, com especialização em Internet e mídias digitais, o que não seria possível por meio do trabalho de agências de Publicidade e Propaganda convencionais e mesmo de determinadas empresas do próprio mercado digital, designadas como *bureaus* de *webdesign* (empresas, em geral, formadas por três ou quatro profissionais, de reconhecida capacidade em apresentar

projetos de qualificação estética para Internet e mídias digitais, mas que não possuem escala de mercado) ou, no pior, dos casos, os chamados pejorativamente sobrinhos *pontocom* (empresas pequenas ou profissionais autônomos com prestação de serviços de menor qualificação e com pouca experiência em projetos para o mercado). Nesse sentido, a literatura sobre modelos de negócios, baseada na abordagem *performativa* de Michel Callon, considera que

The business model has specific attributes and functions and it plays on some points a similar role to story-telling. On specific characteristic of the business model lies in the capacity to give a synthetic explanation of complex processes. It enables the entrepreneur to simplify in a few words the main mechanisms generating profit from the commercialization of a technology embedded in products or services. The business model as a narrative device develops some characters such as the customer, and its needs. It performs some functions such as the objectivation of the characters of the narrative, the translation of the technology into a value proposition for the customer and the legitimization of the heroic role played by the technology in answering customer's needs. (Doganova, Renault, 2008, p.22)

Entretanto, apesar da adoção dessas estratégias variadas, no mercado gaúcho permanecem dificuldades na interação agência digital-cliente, segundo depoimentos colhidos entre representantes de empresas digitais, mídia especializada e profissionais de ensino. O acultramento de mercado defendido pela Agadi, com a melhor informação por parte da clientela sobre quem são e o que fazem as agências digitais, ainda encontra barreiras: “há uma dificuldade de acultramento, do cliente reconhecer responsabilidade do que é de um técnico ou de uma agência. Um caso, por exemplo, de otimização de ferramentas de busca do tipo Google, há gente que promete ‘a sua empresa vai aparecer primeiro, sim’ quando se sabe que não é bem assim. Clientes recebem boletos bancários falsos para renovação de domínio (a designação comercial da empresa na Internet), cobrando R\$ 300, R\$ 400, quando a renovação anual é de R\$ 30. Há conhecimento difícil mesmo das próprias ferramentas que se pode utilizar” (Entrevista 6, empresária AD). No mesmo sentido, outro entrevistado, que participou da associação e não mais integra a Agadi, lamenta que “hoje, nem sempre é confiável achar

uma agência digital, há muitas agências e nem sempre certas agências são confiáveis. A Agadi busca aqui no Sul aculturar o mercado não só de empresas, mas também de clientela. Muitas coisas às vezes não seguem uma linha. Clientes têm dificuldade para entender o meio Internet, principalmente cliente antigo, acostumado com a mídia tradicional e é isso que a Agadi busca explicar” (Entrevista 10, empresário AD). Outra integrante da Agadi recorda que, em 2007, pesquisa sobre clientela (raio-X) encomendada pela Agadi, demonstrou haver ainda um entendimento mínimo do mercado em relação ao papel das agências digitais (Entrevista 29).

O depoimento de um quarto entrevistado, com sede da empresa no Interior gaúcho, ressalta, na relação agência digital – cliente, o caráter do atual momento: “comparado com 2000, estamos em um mar de tranquilidade. Existe todos os grupos de clientes, experientes, investidores, detalhistas e aprendizes. Cada qual tem a possibilidade de formar ao seu lado um parceiro para crescimento” (Entrevista 20, empresário AD). O mesmo empresário, porém, reclama que a concorrência é mais acirrada, mesmo desleal, no Interior do Estado, o que implica maior esforço na atração e *fidelização* (manutenção) da clientela.

Quanto ao cumprimento de prazos de entrega de serviços, esta talvez seja a questão mais delicada na relação agência digital-clientes, somada à cobrança pelos serviços prestados (no caso de agências de micro ou pequeno porte). Observamos que, muitas vezes, o descumprimento de prazos ou o choque de concepções acerca de prazos seriam decorrentes de pedidos apressados feitos pela clientela e não exclusivamente por responsabilidade do prestador de serviços, pressionado em realizar procedimentos que exigiram semanas/meses de trabalho em poucos dias/semanas: “uma das grandes dificuldades é no recebimento de encomendas (de outras agências), porque geralmente a agência recebe a solicitação com prazo apertado e nós com prazo mais apertado ainda, é o nosso desafio conseguir manter sempre prazo e qualidade. Trabalhos que seriam necessários um, dois meses, fazemos em duas semanas” (Entrevista 28, empresário AD).

A variedade no perfil de clientes também acarreta o cumprimento de prazos diametralmente distintos pelas agências digitais. Conforme relata empresário do segmento de comércio eletrônico: “tem dificuldade no pós-fechamento. Damos prazo de um projeto de três meses e o cliente diz ter um mês apenas. Aí explicamos, buscamos conversar. Isso depende do perfil do cliente, se é da indústria ou do varejo, o varejo que tem uma rotação muito alta, eu tenho que estar vendendo agora, a indústria já não. Eu

conto o caso de cliente que ligou pra cá às 4h30min da tarde, pedindo uma peça para ser inserida num portal, quando a veiculação deveria começar na manhã daquele dia, na manhã, mas ligou às 4h30min da tarde. Se depende da habilidade da equipe de atendimento, negociar, conversar, cada segmento tem suas características” (Entrevista 15, empresário AD).

Observamos que, em geral, uma mesma agência digital tem clientes de diversos ramos, divididos entre comércio, serviços e indústria. Cabe destacar que muitos dos clientes das agências digitais são grandes e médias empresas, mas que devido às restrições do mercado gaúcho em termos de escala, quando em comparação por exemplo ao mercado de São Paulo, a divisão de uma conta publicitária torna-se mais difícil, com a partilha da mesma entre no máximo duas empresas, conforme salienta um empresário do setor de Publicidade (Entrevista 26). Constatamos que diversas agências digitais do Rio Grande do Sul possuem clientela também fora dos limites do Estado e mesmo do país e que o porte de seus clientes também é variado, de multinacionais do ramo supermercadista ou de produção de bebidas até empresa petrolífera. Nesse caso, são grandes empresas que dispõem muitas vezes de profissionais, terceirizados ou não, capazes de avaliar a adequação de serviços e portfólio apresentados por uma ou mais agências digitais, seja por meio de assessorias de Comunicação Social e, mais comumente, por meio de agências de Publicidade e Propaganda “convencionais”. Todavia, diferenças de porte das empresas que são clientes, áreas de atuação dessas empresas, o nível de conhecimento que possuem das ferramentas da Internet e ainda distinções regionais e culturais modificam completamente o tipo de serviço prestado, os preços cobrados (a hora-homem se mantém, o que varia é a margem de lucro da agência digital incidente na hora-trabalho) e o relacionamento com o cliente, embora neste último aspecto, uma característica se mantenha presente nas mais variadas transações, com base na literatura (Aspers, 2005; Baker et al., 1998; Augustsson, 2005; Cochoy, 2002): assim como no mercado publicitário, o mercado de agências digitais é do tipo associativo, ou seja, é necessário que o produtor/setor de atendimento reúna-se com o comprador, em uma situação característica de projetos sob demanda e em que parcerias e alianças desempenham um forte papel. Empresas que já tenham significativo reconhecimento simbólico no mercado buscam atrair e/ou manter clientes com base no *status* obtido pelo seu portfólio, além de prestar auxílio após a entrega do projeto, em um esforço, usando novamente o jargão do segmento, de *fidelização* do cliente.

Questões relativas a preços e a percepção, entre os entrevistados, de um maior *poder de mercado* (vide Bowles, Gintis, 2008) por parte da clientela no mercado gaúcho de agências digitais serão abordadas no quarto e último capítulo, acerca da coordenação de um mercado de Internet. No tópico seguinte, avaliamos diferentes aspectos referentes à formação profissional no segmento.

### **Formação profissional**

Quando realizamos estudo sobre as ocupações e profissões (dissertação de Mestrado em Sociologia, entre 2000 e 2002) que surgiram com o advento da Internet comercial, tomando como contexto de pesquisa o mercado profissional dessa área em Porto Alegre, deparamo-nos com uma realidade ocupacional marcada pelo autodidatismo e adaptações de formação técnica ou acadêmica de diversas áreas tradicionais como Publicidade e Propaganda, Jornalismo, Relações Públicas, Arquitetura, *Design*, Tecnologia da Informação (Programação, Análise de Sistemas), Administração, entre outras formações. Não havia à época cursos universitários dirigidos exclusivamente a formar profissionais para serviços de Internet e mídias digitais. Os cursos existentes eram de nível técnico (Fontella, 2002).

Atualmente, existe um curso de nível universitário (bacharelado) com foco em Comunicação Digital, com sede em São Leopoldo. Em Porto Alegre, uma tradicional escola especializada em Propaganda e Marketing oferta disciplinas e também curso (32 horas-aula em um mês) de Ações Inovadoras em Comunicação Digital. Integrantes da Agadi participam de diversas atividades de ambos os cursos, com atuação docente, realização de palestras (presenciais ou por meio de vídeos disponíveis na Internet), conferências, além de apoiarem institucionalmente a realização de eventos técnicos nesses cursos. Na literatura, esse tipo de estratégia, de interação entre mercado e instituições de ensino, é avaliado como a busca de legitimidade cognitiva por um mercado ou indústria através da promoção de conhecimento sustentado por vínculos com estabelecimentos de currículo regular (vide Aldrich, Fiol, 1994, p.649). Os autores observam, contudo, que, em geral, instituições de ensino são inerentemente conservadoras no desenvolvimento de seus currículos, o que obriga organizações de representação empresarial de um novo mercado ou indústria a ser adequadamente auto-organizadas antes de procurarem tais estabelecimentos. Em nosso caso de estudo, entretanto, a situação é ligeiramente diversa, visto que um dos cursos citados já surgiu

para atender a demanda específica do mercado digital (apesar de ter gerado mudanças curriculares no curso tradicional de Comunicação Social), enquanto o outro, sim, é resultado de um esforço de integração de diferentes formas de comunicação através da Publicidade, seja *offline* ou *online*. A contratação pelo mercado de agências digitais no país de profissionais egressos de ambos os cursos é praticamente total, conforme relatos não apenas de representantes dos cursos (e que também são profissionais de mercado), além de empresários do segmento digital, associados ou não à Agadi.

Um problema do começo dos anos de formação da Internet comercial e que persiste, na ótica de integrantes da Agadi e da mídia especializada, é a presença de empresas muito pequenas ou profissionais por conta-própria que não possuíam qualificação suficiente para o desenvolvimento de projetos digitais. Designados pelos termos pejorativos de sobrinhos *pontocom*, sobrinhos do diretor ou ainda micreiros, esses profissionais, mais do que intensificar a concorrência por meio da precificação mais baixa por serviços prestados, exerceriam um papel negativo para o mercado digital, desqualificando-o em aspectos comerciais, técnicos e éticos. Como reclama um gerente de agência digital, “um problema é que existem muitas empresas pequenas, os sobrinhos *pontocom*, os sobrinhos do diretor, que vendem um *site* em 24 vezes. Isso não cobre os custos, não há planejamento. Hoje, se sabe, os setores administrativo e financeiro vêm juntos. Os sobrinhos *pontocom* não deveriam existir. Isso me irrita. Há alguém que recém saiu da faculdade e acha que pode criar uma agência digital, vai falir 10 vezes e não vai saber o porquê. Enquanto há um movimento de acultramento do mercado, como o que faz a Agadi, há esse contra-movimento dos sobrinhos, gera uma má-imagem” (Entrevista 5, gerente AD)

Assim, a avaliação predominante nos depoimentos é de que a atuação dos ditos sobrinhos *pontocom* é de certa forma inevitável e que os prejuízos gerados por eles decorrem menos de concorrência, em termos financeiros, do que o dano provocado à percepção desse mercado pelos clientes. De acordo com um docente e consultor no segmento,

O mercado regula isso. A formação faz a diferença. Ainda que um sobrinho do diretor tenha feito uma consultoria, para obter uma grana fácil. Fazer projetos por R\$ 100. Você veio pela estrada, deve ter visto muitos *outdoors*, há muitas escolas técnicas que fazem aposta em *software*. O Erico Veríssimo... Há fatores que geram uma grande

distância entre eu e ele. O fato de eu dominar o *Word* não significa que serei o Erico Veríssimo, uma ferramenta que é muito mais avançada que a dele, que usava máquina de escrever. Essa concorrência sempre existiu e não é a universidade que vai regular. A existência de profissionais assim, isso é mais velho que a história da própria Economia (...) Se eu imagino o profissional que tu tens em mente, não é mais danoso do ponto de vista financeiro, mas sim do acultramento do mercado. O cliente fica traumatizado. Os embates que o mercado traz exigem um profissional com multiformação. Esses profissionais causaram más experiências para o mercado (Entrevista 12, docente, consultor AD)

Outro aspecto, levantado no trabalho de campo da pesquisa, em relação à formação profissional no mercado em questão, diz respeito à qualificação dos empresários para gerir um negócio. Quando a Agadi foi criada, um dos ciclos de qualificação concebidos pela entidade foi o F1, que serviria para troca de discussões e experiência acerca da gestão de negócios no mercado digital. Segundo alguns entrevistados, esses ciclos não conquistaram o mesmo respaldo que os F5, que são ciclos de atualização com palestrantes convidados, em decorrência de associados não concordarem em revelar o que acreditam ser processos e procedimentos sigilosos, exclusivos de suas empresas, com o temor da concorrência dominando a possibilidade de eventual cooperação.

O perfil dos empresários integrantes da Agadi é extremamente variado, com menor diferença de idade, mas maior em experiência de mercado, diferenças de formação profissional e diferenças na percepção do mercado de agências digitais:

Você já deve ter entrevistado empresários com diferentes perfis, uns falam jargão, outros falam gíria, um o foco é criatividade, outro é TI pura, desenvolvimento. O próprio termo agência digital renderia uma tese. A Agadi surgiu com foco de aculturar mercado. O mercado digital profissionalmente falando não tem mais do que 10 anos. Estou um pouco afastado da Agadi, na verdade estou bastante afastado da Agadi agora, tenho dedicado tempo aqui na empresa, temos 38 funcionários. Agências digitais têm necessidade de formação empresarial ainda. Eu sou um analista de sistemas formado, mas se fosse fazer curso hoje seria na área de administração, é por isso que

me dediquei depois à área de gestão. Por que formar mercado? Comprador desconhecia a Internet. Mercado tem, a questão é instruir o mercado. Um único projeto meu de portal ocupou 25 funcionários por sete meses. A Agadi deve assegurar coisas como representatividade, certificação, avaliação, *feedback*, o comprador entra lá na página da Agadi, há um roteiro, como avaliar empresa, o retorno que a empresa tem de cinco clientes (Entrevista 4, empresário de AD).

De acordo com levantamento da Abradi, o desenvolvimento de *websites* é a atividade com maior abrangência entre as mais de duas mil agências digitais existentes no país, o equivalente a 11,3% do total de empresas. Mesmo sendo a área de atuação predominante e certamente a mais reconhecida popularmente quando se trata desse mercado, tendo sido a atividade de *Webdesign* uma das primeiras a ser reconhecida formalmente pela Classificação Brasileira das Ocupações, CBO (vide Fontella, 2002), a carência de profissionais com qualificação elevada e a menor preocupação, no caso do mercado gaúcho, com aspectos como *usabilidade* (termo recorrente em arquitetura da informação e que significa o grau de facilidade no uso de uma interface como uma página da *Web* ou a tela de um celular, atendendo às necessidades do usuário em termos de eficiência e elegância, vide Spyer, 2007, p.97). Segundo um profissional e docente do setor de *Design*, em relação à escassez de pessoas qualificadas para o meio “é igual ao problema do desenvolvimento, tem demanda enorme, disputa à tapa. E a mesma coisa é com um bom *designer*. Há poucos cursos, no Estado, de pós-graduação (...) Cursos de graduação já há vários. Tem muito aluno, mas capazes de exercer a profissão se conta nos dedos” (Entrevista 32, empresário de *Design*). Quanto à usabilidade, o especialista entende que no país “não se tem preocupação, sem preocupação com a funcionalidade e no caso de *website* há muita concorrência (...) No celular, as telas são menores e se tem uma infinidade de telas. Se o projeto é mal pensado no *desktop* (tela de computador), na *web* para *desktop* já é problemático, imagine então o toque de dedo no celular, que ocupa área de 50 *pixels*. Não deveria, não implicaria variações para o usuário. Há ainda o mercado de *games*, um mercado em expansão, ignorando crise, o entretenimento em geral tem muito mercado. Nos *games* é mais venda para o Exterior, aqui o desenvolvimento é parcial de jogos, há várias empresas assim, *games* no Brasil

não existe como mercado, como fornecedor. Há muita pirataria, no Brasil não se tem cultura de comprar *software*, é uma questão complicada (Entrevista 32).

Outro profissional de *Design* (Entrevista 33) observa que esse setor profissional não é regulamentado no país, em parte devido ao desinteresse de profissionais que estão bem posicionados no mercado, mas que tem outras formações como Arquitetura, Engenharia, Publicidade e Propaganda e Artes. O entrevistado, entretanto, assim como o anterior, avalia que a qualificação dos profissionais em geral tem melhorado significativamente em comparação à década de 1980, quando o termo *Design* não era utilizado, com predomínio do Desenho Industrial. Como esclarecimento, indicamos que o *Webdesign* é uma das áreas do *Design*, que também se divide em Produto, Gráfico, Programação Visual, Moda e Interiores. Em outubro de 2009, havia 220 associados à associação profissional do setor no Rio Grande do Sul (APDesign).

### **A esfera do Estado**

Neste tópico, tratamos da relação do mercado de agências digitais, por meio de associações como a Agadi e a Abradi, em relação ao ente Estado, em seus três níveis. Entre os temas em análise, abordamos enquadramentos fiscais e tributação, tentativas de regulação e possibilidades de *lobbying* e conquistas do segmento na esfera do estatal.

Sabemos que as agências digitais não são detentoras, no Brasil, de enquadramento na Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), configurando-se, portanto, em uma designação estritamente de mercado, baseada em estratégia de identificação e diferenciação, especialmente do mercado de agências de Publicidade e Propaganda. Os diferentes enquadramentos de empresas também implicam estratégias para diminuir incidência de impostos, já que em municípios como Porto Alegre empresas de Tecnologia da Informação, por meio de entidades como o Seprorgs, obtiveram diminuição significativa na taxa de Impostos sobre Serviços (ISS) na última década. Outras agências digitais simplesmente mantiveram sua razão social de origem, anterior ao ingresso no mercado digital: agência de Publicidade, empresa da área gráfica, desenvolvedora de *software*.

Em relação, por exemplo, ao enquadramento no Super Simples, as situações reveladas por empresários de agências digitais no Rio Grande do Sul são muito distintas. Antes de exemplificarmos essas divergências que incidem sobre o caixa das empresas cabe explicar o que é esse regime tributário. A Lei Complementar nº

123/2006, instituiu, a partir de julho de 2007, novo tratamento tributário simplificado no Brasil, também conhecido como Simples Nacional ou Super Simples. O Simples Nacional estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação. Tal regime substituiu, a partir de 1º de julho 2007, o Simples Federal (Lei 9.317/1996), que foi revogado a partir daquela data.

Segundo essa legislação, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o artigo 966 do Código Civil, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: no caso das *microempresas*, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, *receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00*; no caso das *empresas de pequeno porte*, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, *receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00*. Conforme o novo regime tributário, determinadas atividades ou formas societárias estão vedadas de adotar o Super Simples. Entre essas vedações, destacam-se: pessoas jurídicas constituídas como cooperativas (exceto as de consumo); empresas cujo capital participe outra pessoa jurídica; pessoas jurídicas cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00.

São justamente os dois últimos vetos que impedem o ingresso de determinadas agências digitais nesse tipo de benefício tributário, formadas em alguns casos por sócios que possuem participação em mais de uma empresa (Entrevista 25, empresária AD). No entanto, a tributação para os que conseguiram enquadrar a empresa no regime do Super Simples também é merecedora de críticas na avaliação de empresários do segmento digital: “a tributação é tão alta, às vezes, 30% sobre a nota fiscal e tem que se trabalhar com nota fiscal. Estamos enquadrados no Super Simples, mesmo assim a carga tributária é alta” (Entrevista 28, empresário AD).

Quanto à regulamentação do segmento, vamos nos ater a três fatos, sendo dois eventos ocorridos inicialmente em 2008 e que se mantêm, ao final de 2009, na pauta de discussões do mercado de agências digitais em relação à esfera do Estado, e um terceiro, que teve o desfecho em junho de 2009. Em agosto de 2008, o senador, eleito por Minas Gerais, Eduardo Azeredo, esteve em Porto Alegre, durante evento promovido pela

Federação das Associações Comerciais do Rio Grande do Sul (Federasul), em que detalhou os objetivos de projeto de lei 84/1999 visando à tipificação de crimes e fraudes em meio eletrônico (tendo sido aprovada em julho daquele ano, no Senado) e que passou a ser designado pela alcunha de “Lei Azeredo”. O projeto, que teve aprovação inicialmente na Câmara dos Deputados e depois no Senado, onde tramitou por sete anos antes de ser chancelado e reenviado à Câmara, foi, no decorrer de 2008 e 2009, objeto de muitas críticas do setor não apenas de agências digitais, mas também de especialistas, em geral de fora da esfera do Direito, que consideraram-no excessivo em exigências como a que prevê os provedores de Internet manter os registros, por três anos, de todos os acessos de usuários da Internet no país, “com o objetivo de provimento de investigação pública formalizada” (vide Gouveia, 2009, p.66-67).

Um dirigente da Agadi (Entrevista 9), ao lembrar a exposição de Azeredo na Federasul, criticou o teor do substitutivo do projeto de lei apresentado pelo parlamentar e afirmou que o relacionamento do Estado brasileiro com o segmento ocorre de cima para baixo, sem considerar os comentários e opiniões de empresários do mercado digital em relação à regulamentação do mesmo. Outro integrante da Agadi considera proposições como a do senador Azeredo nebulosas, além de apontar a atual falta de regramento para a Internet e um possível excesso da esfera estatal em caso de se editar uma legislação sobre a rede mundial de computadores no país. Para o empresário, a Internet no Brasil hoje tem

Zero de regulamentação. Da parte dos governos, há as grandes licitações, aí entra a necessidade de regulamentação. Não se tem critérios. Por causa disso e de suas relações, agências de Publicidade pegam muitas contas, mesmo às vezes não tendo capacidade de fazer ações para Internet, como realmente muitas não têm. Não sou muito também de intervenção governamental, não precisa o Estado vir regulamentar, se tiver, é bom, mas as empresas têm como sustentar, ainda mais Internet, totalmente livre. O próprio mercado acaba se acomodando. O que interessa mais é o cliente particular, privado. O Estado intervindo não sei se não atrapalharia, acredito no livre-mercado (Entrevista 17, empresário AD).

Ao passo que a “Lei Azeredo” seguia em discussão no segundo semestre de 2009, na Câmara dos Deputados, em outubro de 2008, houve um registro positivo para

o mercado de agências digitais, quando a Secretaria de Comunicação Social (Secom) da Presidência da República publicou edital estabelecendo regramento para licitação com o objetivo de modificação do *site* presidencial. No documento, constava o termo e as especificações relativas a agências digitais, na modalidade de concorrência “técnica e preço”, com o valor do contrato, válido por um ano e sujeito à prorrogação por 60 meses, sendo de R\$ 11,1 milhões. Para contribuir na confecção do edital, a Secom reuniu em audiência pública, em abril de 2008, 21 empresas digitais, fato que foi considerado por empresários do setor como um marco na relação desse mercado com a gestão pública no Brasil. O nome da empresa vencedora, com sede em São Paulo, foi divulgado em março de 2009.

Outra conquista do setor de agências digitais, esta com participação direta da Agadi e da Abradi e que contou com o apoio institucional de entidades de áreas de TI como o Seprorgs e a InternetSul, foi a publicação de código para regulamentação da prática de *e-mail marketing* através do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI Brasil). Entre os critérios definidos pelo novo código para a utilização de mensagens publicitárias pelo *e-mail* estão: a identificação do remetente, com seu endereço de *e-mail* válido; o remetente somente poderá enviar mensagens de *e-mail marketing* por endereço eletrônico vinculado ao seu nome de domínio próprio; proibição de uso de domínio de terceiro não pertencente ao mesmo grupo econômico do remetente ou a parceiros; apresentação do assunto sempre relacionado ao conteúdo do *e-mail*, de fácil identificação pelo destinatário, e disponibilização do recurso *Opt-out*, que possibilita que o destinatário da mensagem faça, se assim quiser, o descadastramento da respectiva base de destinatários. Na avaliação de um empresário do setor de TI que participou ativamente da elaboração do código, “no molde do Conar (Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária), vai se criar dois conselhos, um em que qualquer alteração no código deve passar por ele e outro para zelar o código, mostrando ação. Mas o *spam* vai continuar, o que temos agora é um Corão, uma ortodoxia para quem quer fazer *e-mail marketing*, é uma conversão dos crentes. Pagão vai continuar sendo pagão. O *spammer* é como qualquer criminoso” (Entrevista 18).

Estas interações citadas entre organizações empresariais e a esfera do Estado com a finalidade de regular práticas de mercado nos faz lembrar que, no Brasil, uma atividade como o *lobby* não é regulamentada, popularmente recebendo uma conotação pejorativa, com o sentido de identificar atividade espúria. Entretanto, refletimos aqui que há situações problemáticas como o envio de mensagens nocivas a computadores de

peças físicas e jurídicas que transcendem qualquer esfera de mercado. Em questões como essa, avaliamos como um imperativo a tomada de decisão sobre o tema, partilhada entre empresas, organizações empresariais como a Agadi e a esfera do Estado. Outra questão que surge deste tópico, relevante para áreas das Ciências Sociais como Sociologia e Ciência Política, é a presença inevitável de grupos de pressão em uma sociedade democrática: “o caráter um tanto estéril, em termos práticos, da proposição do mesmo Olson, de que um mercado sem grupos de pressão seria mais eficiente: um mercado nesses moldes simplesmente jamais existirá, uma vez que o poder coercitivo exclusivo do Estado tem de continuar existindo – *até para a garantia do processo de trocas sob a égide do mercado* – e sua mera existência estimula a formação de *lobbies* (...) A presença de grupos de pressão deve ser tomada, portanto, como um fenômeno inseparável da própria natureza da democracia moderna” (REIS, 2003, p.64, com grifo nosso).

Embora em diversas entrevistas (10, 17, 24) predomine a avaliação de que a Internet é um ambiente em geral livre e desregulado, há também um debate intenso (entrevistas 9, 18, 31) sobre possíveis formas de regulação da rede mundial em determinados aspectos como a necessidade de punir quem intencionalmente espalha mensagens maliciosas (*spam*) com finalidade criminosas como prejudicar o funcionamento de redes ou roubar dados sigilosos (comerciais, bancários, militares, etc.). No caso de empresas como agências digitais, que têm uma miríade de clientes, segurança é um item fundamental, destacando, como faz Aspers (2005), que direitos de propriedade em um mercado estão frequentemente imersos em confiança. Uma entrevistada considera que, no mercado em questão, “sem dúvida que há relações de confiança, lidamos com informações importantes para empresas, Intranet (rede interna de comunicação), a empresa pára se não há Intranet, banco de dados, o cliente deve então ter confiança conosco” (Entrevista 6, empresária AD).

Como já vimos, uma legislação específica para crimes cometidos na e através da Internet ainda permanece em avaliação no Congresso brasileiro e envolta em polêmicas. Assim, “na aurora do século XXI há uma inquietante combinação no mundo da Internet: ideologia libertária generalizada ao lado de uma prática cada vez mais controladora (...) Leis, tribunais, opinião pública, *mídia*, *responsabilidade corporativa* e agências políticas serão as áreas decisivas em que o futuro da Internet será moldado. Redes globais não podem ser controladas, mas pessoas usando-as podem, são e serão – a

menos que as sociedades optem pela liberdade da Internet, agindo a partir das barricadas de seus libertários nostálgicos, e além delas” (Castells, 2003, p.151).

### **Influência nacional e parcerias com outros mercados**

É inegável que a experiência de estruturação da Associação Gaúcha das Agências Digitais (Agadi) foi levada a grupos de agências digitais fora do Rio Grande do Sul, com adoção, em associações regionais em outras sete unidades da federação (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Bahia e Pernambuco), de procedimentos operacionais e padrões de identificação visual similares aos da organização gaúcha. Tal padronização se consolidou com a criação da Associação Brasileira das Agências Digitais (Abradi), em 31 de março de 2009, com um empresário gaúcho ocupando a presidência da organização (Knebel, 2009). Seis meses depois da sua criação, a entidade apresentou o censo das agências digitais no país, um importante avanço para o entendimento das dimensões do setor no Brasil. Segundo o levantamento, o Brasil conta com 2.275 agências digitais que juntas faturam cerca de R\$ 755 milhões e empregam 20.812 funcionários. À época da divulgação do censo, em setembro de 2009, "a perspectiva é que em 2010 o faturamento ultrapasse a casa de R\$ 1 bilhão", segundo projetou Cesar Paz, presidente da Abradi. Na ocasião, o dirigente comparou esse montante estimado com o rendimento de uma das maiores agências de Publicidade *offline* do país, a África, que alcançou receita de R\$ 1.040 bilhão, em 2008.

O levantamento da Abradi apontou que quase a metade das agências digitais no país está no mercado há mais de oito anos (43,3%). As demais dividem-se entre aquelas com menos de dois anos de atividade (10%), de dois a quatro anos (16,7%), de quatro a seis anos (16,7%) e de seis a oito anos de atuação (13,35%). Quanto ao número de funcionários, 66,3% das agências contam com menos de 20 funcionários e o restante, com mais de 20. Do total de empresas pesquisadas, 64,4% faturam até R\$ 1,2 milhão, 25,6% estão na faixa entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 5 milhões e 10% fatura acima de R\$ 5 milhões. Mais da metade destas empresas (1.321, ou 58%) estão na região Sudeste do país, seguida pelas regiões Sul (357 ou 15,7%), Nordeste (328 ou 14,4%), Centro-Oeste (175 ou 7,7%), Norte (94 ou 4,1%).

O censo nacional de empresas digitais também indicou uma pulverização no foco de atuação das agências, que estão divididas, segundo a terminologia da Abradi,

em desenvolvimento de *websites* (11,3%), programação (10%), campanhas (9,3%), *e-mail marketing* (8,5%), consultoria (8,5%), SEO ou otimização de *sites* (8,1%), redes sociais (7,5%), *e-commerce* ou comércio eletrônico (7,5%), análise (7,5%), intranet (7,3%), mídia (6,6%), *mobile marketing* ou marketing para dispositivos móveis como telefne celular (4,6%) e *games* (3,4%). Elaborado em parceria com uma consultoria privada, o estudo foi realizado por meio de questionário enviado para as cerca de 100 agências filiadas à Abradi. As respostas foram tabuladas e as informações cruzadas com dados do Conselho Executivo das Normas-Padrão (Cenp) do mercado publicitário, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Índice Alpha. Um novo censo deve ser realizado a cada seis meses, conforme informação da Abradi.

O censo é, até o final de 2009, a principal contribuição da Abradi para o mercado de agências digitais, já que o código para a prática de *e-mail marketing* foi decorrente de ações em conjunto, em sua maior parte, da Agadi com outras organizações. O censo assegurou visibilidade para as dimensões do segmento, anteriormente dispersas em pesquisas encomendadas pelos mercados da Publicidade e Propaganda e Tecnologia da Informação. Na esfera das associações regionais, até o final de 2009, a Associação Paulista das Agências Digitais (Apadi) foi a organização que apresentou levantamento detalhado do segmento naquele Estado, com descrição do total de empresas e número de trabalhadores. Para esta pesquisa, foram colhidos dois depoimentos de dirigentes de associações regionais, que seguiram fielmente o modelo organizacional e de identificação visual implantado pela Agadi. Um dos empresários, da região Sudeste (Entrevista 34), e o outro, da região Sul (Entrevista 35), consideraram que as fronteiras regionais não possuem relevância para a realização de negócios e troca de experiências e de acordos operacionais entre empresas digitais nos mercados da área de abrangência da Abradi. Ambos também destacaram a maturidade e o êxito do modelo concebido pela Agadi e que foi seguido pelas associações que representam desde sua fundação. Dois problemas comuns apontados por esses empresários foi a carência de profissionais com qualificação e a elevação dos salários, muitas vezes sem garantia de retorno do investimento.

Acerca desse tema, no segundo semestre de 2009, a Agadi anunciou pesquisa visando à elaboração de plano de cargos e salários para o segmento, um ponto considerado crítico pelo mercado, em uma realidade “em que o profissional chega e faz o salário”, segundo manifestação de um ex-presidente da associação. No mercado gaúcho, devido à escassez de mão-de-obra e à rotatividade de profissionais, que em

muitos casos saem de uma empresa para criar o seu próprio negócio, a média salarial no mercado gaúcho varia muito, criando, na ótica de entrevistados, um quadro não raro de distorções:

Tem o caso de um guri de 18 anos ganhando R\$ 3000,00, acredito que isso vai se modificar daqui a dois, três anos (...) Pagar salários maiores é um problema. Pagar muito a um profissional, mas que não está suficientemente preparado, que não é 100%, questões como cumprir tempo, ter responsabilidade, problemas mesmo psicologicamente falando, é um adolescente. É um profissional que tem que ser preparado. Se a empresa não contrata esse profissional, porém... Isso com rentabilidade inferior às agências de Publicidade. Se eu te disser que há departamentos de criação que 40% são estagiários, ganhando R\$ 600. Falta equilíbrio (...) Também tem outra coisa, o cara fica um ano numa empresa, até como estagiário, e já que sabe fazer *site*, sabe tudo, montam empresa, os *bureaus*, alguns sabem mesmo, está no sangue, no DNA, mas outros não, precisam ficar um bom tempo vendo como são feitas as coisas e outros não vão ser empreendedores nunca, não que seja um problema alguém não ser empreendedor (Entrevista 22, empresária AD não-associada).

Conforme relato de outros entrevistados, há também dificuldade, no mercado gaúcho de agências digitais, para contratação de estagiários, em decorrência dessa falta de parâmetros salariais, além de requisitos dúbios para o preenchimento dos cargos: “põe uma vaga de estágio, anuncia a vaga por 400 pilas. Não aparece ninguém. E quando aparece, é sem bagagem, tu pergunta que projetos já executou, pede para apresentar, ele te diz alguma coisa assim e quando se vê que não foi projeto nenhum e não querem ganhar menos de R\$ 1.500. Nesse aspecto, a agência de Propaganda faz muito mal. Herdamos muito o modelo da Informática, é por hora-homem. É diferente dos salários da Propaganda. A agência de Propaganda pode ter uma conta milionária. O cara vem aqui e quer ganhar o que ganha um diretor de Arte, ‘quero ganhar R\$ 4 mil’. É diferente da Internet. Se não houver clientão, não dá. É uma coisa que nos rala. Sei bem disso, em 2001, eu estava no..., estava se instalando o *site* das lojas ... e tinha gente da agência que dizia, ‘ó, o fulano nos apresentou tudo’, mas eu não tenho parâmetro para dizer se isso está certo ou não, conduzi todo o trabalho. O RH é da mesma forma,

engatinha. Tudo é muito precário, já buscamos fazer um programa de cargos. Não há definição muito certa das profissões, *designer*, analistas, gráficos, é um problema uma dificuldade para organizar carreira dentro da empresa. Minha mulher, que é psicóloga, já me perguntou, como dar cargo de gerente para quem não vivenciou outras áreas? Ela diz ‘quando trabalhei em outra empresa, tive que passar por outras funções, até chegar a gerente’, tem uma hierarquia” (Entrevista 19, empresário AD).

\*\*\*\*\*

Esta longa exposição, no terceiro capítulo que se encerra, sobre os conceitos sociológico, histórico e econômico de “mercados” não é, em nosso entendimento, a mera descrição de uma trajetória conceitual durante diversas fases de três disciplinas acadêmicas. A intenção foi apresentar nossa abordagem *institucionalista* sobre a formação de um mercado híbrido de serviços de Internet, exemplificado pela esfera mercantil de agências digitais gaúchas, aproximando argumentos (de uma miríade de autores e de correntes distintas) que sustentem a análise da estruturação de um novo mercado a partir de ações desenvolvidas por uma associação de negócios.

Com base na extensa revisão de literatura acerca do tema, constatamos que a adoção de uma perspectiva *institucionalista* na Sociologia dos Mercados não implica, hoje, a recusa de outras contribuições, como as abordagens culturalista ou em torno de redes sociais. Ao contrário, a perspectiva institucionalista é enriquecida com tais aproximações. Desta forma, acreditamos ter contemplado, na discussão, o exame dos múltiplos atores existentes no mercado em questão, mesmo com o foco na ação de empresários reunidos em uma associação de negócios. Acreditamos ter refletido mais adequadamente, com base nesta ampla revisão, sobre as relações, os interesses e a busca de identidade para um novo mercado a partir do empreendedorismo institucional desempenhado por empresários reunidos coletivamente em uma organização associativa. Acreditamos ter destacado ainda os imensos desafios para a formação de um mercado, em particular um mercado híbrido, que reúne *expertises* diversas, atendo-se a temas como incerteza, assimetrias de informação, concorrência intensa, poder de mercado, ambivalência de relações de parceria ou cooperação, adoção de sanções/normas para coibir comportamentos considerados inadequados ou oportunistas, dimensão temporal das esferas mercantis. Estes temas não são residuais para a abordagem sociológica institucionalista de um mercado, ou seja, que considera toda

esfera mercantil como um arranjo institucional, que não é, portanto, abstrato, pré-concebido e embasado exclusivamente em cálculos de indivíduos atomizados, em que a definição de preço é o único aspecto relevante. Mercados são construtos sociais.

Por último, à exceção dos tópicos finais, relativos a temas como clientela, formação profissional e Estado, os desdobramentos empíricos do terceiro capítulo são apresentados na próxima parte do trabalho. Menos extenso que o capítulo precedente, o próximo é uma tentativa de síntese da realidade atual do mercado gaúcho de Internet corporativa, já revelando algumas das considerações finais deste trabalho.

## Capítulo 4 – A coordenação de um mercado de Internet

Neste quarto e último capítulo, abordamos os aspectos relativos à coordenação do mercado de Internet e mídias digitais no Rio Grande do Sul. Nesta parte do estudo, serão tratados questões referentes à competição, cooperação e avaliação de valor nesse mercado, além da indicação de qual estágio de estabilização se encontra tal esfera mercantil. Nesta parte, buscamos incorporar as discussões teóricas dos capítulos anteriores, em particular o terceiro, à análise do material empírico.

### Um mercado de agências digitais e sua regulação

Com base em pressupostos da Sociologia Econômica dos Mercados, importa agora delinear os processos de estruturação do mercado gaúcho de agências digitais através da atuação de uma associação de negócios como é a Agadi. Sua atuação é de regulação não apenas econômica, ao contrário do que seria considerado em uma abordagem clássica da Economia, em que a análise dos mercados é formal e centrada no mecanismo de formação de preços. Mesmo na abordagem institucionalista da Economia, em que a lógica da racionalização econômica é questionada, permanece a análise do papel das instituições em um mercado centrada em sua eficácia, com a abordagem desconsiderando, em geral, o contexto social das instituições e organizações.

Nesta análise, as ações de uma associação de negócios no mercado de agências digitais no Rio Grande do Sul são consideradas como imersas (*embeddedness*) em estruturas sociais, que não são estanques, mas permanentemente atualizadas nas transações econômicas, sustentadas por relações sociais que, no caso do segmento citado, estão assentadas não apenas em vínculos contratuais, mas também em relações de confiança acerca da *expertise* técnica dos profissionais e das inserções dessas empresas em diferentes mercados (portfólios múltiplos), no *status* social dessas empresas, nas mudanças de gosto da clientela, nas inovações tecnológicas contínua da Internet e de outras mídias digitais e, sobretudo, nas tentativas de um grupo social formado por empresários (associação de negócios) em coordenar o mercado. Ou, em outros termos, como assinalam Biggart e Delbridge (2003), um sistema de troca de tipo associativo pressupõe que relações sociais venham a ter um papel significativo nas negociações de mercado. Segundo os autores, em um sistema de mercado baseado em alianças ou associações, há dependência da própria natureza dessas alianças, sejam

relações estáveis bilaterais ou multilaterais, incluindo redes sociais horizontais (mercado, outras organizações) e verticais (ambiente interno das empresas), o que se desenvolve em um determinado tempo. Assim, conforme os autores,

Associations or alliances between economic actors, often firms, are voluntary arrangements involving durable exchange, sharing, or co-development of new products and technologies. Economic alliances can reduce costs for the allies, involve skill sharing, or improve the parties' strategic positioning (...) Actors in economic alliances assume that, over the long run, mutual support and reciprocity – not autonomous self-interest – will result in the best economic outcome for the parties (BIGGART, DELBRIDGE, 2003, p.21-22).

Assim, com a adaptação de pressupostos de diversos autores da Sociologia Econômica dos Mercados, mas notadamente os de Aspers (2009, 2009b, 2008, 2007, 2005), White (1981, 1992, 2000, 2002), Fligstein (2008, 2001, 1999, 1996), Beckert e Streeck (2008), Beckert, (2008, 2007, 2007b, 1999, 1996), Möllering (2009, 2007), Baker et al. (1998), Kollock e Braziel (2006) quanto à estrutura social dos mercados e com base na análise do material colhido na pesquisa (entrevistas, artigos, fóruns de discussão e troca de mensagens *online*, reportagens), podemos indicar que, em relação ao problema de pesquisa, no mercado gaúcho de agências digitais revelam-se as seguintes situações, apresentadas em 15 pontos:

\*Evidencia-se um movimento de regulação do mercado, por meio de mecanismos formais via associação de negócios como é a Agadi. A fase de orientação no mercado já estaria superada, com as empresas maiores, ao início do mercado digital, sendo as responsáveis pela fundação do grupo associativo (*empreendedorismo institucional* coletivo) e de uma concepção de controle de mercado. A fase atual do mercado é de contração.

\*Revela-se uma arena simultaneamente de divergências (em torno de questões como formação de preço e adoção de padrões técnicos) e de cooperação no mercado entre as agências digitais, e em relação a outros mercados, principalmente PP e TI, já que empresas e empreendedores do segmento digital têm atividades sobrepostas a dos

outros setores citados. Na perspectiva da Agadi, a cooperação neste segmento efetua-se em torno da necessidade de se delimitar ainda com êxito áreas para a competição (fase atual, de contração), ao passo que eventuais conflitos restrinjam-se às fronteiras de atuação negociadamente delimitadas, principalmente, com os dois outros segmentos citados (fase de coesão). Na esfera do mercado, podem ocorrer também alianças (em alguns casos, o termo sinergia substitui cooperação), por tempo determinado, entre empresas concorrentes para a execução de projetos de maior escala e/ou complexidade.

\*Ocorre a concorrência entre as empresas em torno de profissionais qualificados é intensa, devido à escassez da oferta. É um problema aparentemente sem solução a curto e médio prazos. A Agadi realiza parcerias (de divulgação) com centros universitários para mitigar o problema, existente também na área de TI.

\*Considera-se a participação dos chamados sobrinhos *pontocom* no mercado digital é mais danosa, na avaliação de entrevistados representantes de agências digitais, para a imagem do segmento do que em termos de concorrência financeira direta. Nesse aspecto, a concorrência financeira é mais intensa com as empresas denominadas *bureaus* (de *design*), formadas por três ou quatro profissionais (sócios, dirigentes e executores simultaneamente).

\*Realiza-se o ordenamento do mercado de agências digitais em questão em torno de características híbridas, ou seja, a prestação de serviços ou fornecimento de produtos em certa medida similares, é típica de mercados do tipo padrão (*standard*), mas a criação de determinados projetos como algumas campanhas promocionais *online* podem ser tão diferenciadas, *customizadas* segundo o jargão, que as tornariam únicas, o que ocorre em mercados de *status*. Em relação à padronização de serviços, diferentes designações tendem a dificultar a avaliação da clientela, com o atenuante de que, junto a grandes clientes, há a presença, temporária ou não, de profissionais com um mínimo de especialização sobre o tema.

\*Configura-se como um mercado muito mais de demanda do que de oferta, já que o serviço ou produto é produzido em geral após o comprador fazer uma encomenda.

\*É um mercado do tipo associativo, ou seja, é necessário que o produtor/setor de atendimento reúna-se com o comprador, em uma situação característica do setor de serviços e de projetos sob demanda (a exemplo da área publicitária e mesmo da área de TI, que é cada vez mais um segmento também de serviços) e em que parcerias e alianças desempenham um forte papel. Empresas que já asseguraram um certo reconhecimento simbólico no mercado, buscam atrair e/ou manter clientes com base no *status* obtido pelo seu portfólio, além de prestar auxílio após a entrega do projeto, em um esforço de, usando o jargão do segmento, *fidelização* do cliente.

\*É um mercado dirigido ao lucro (interesse econômico), mas também aspira a consolidação de fronteiras de atuação, de identidade setorial, de normatização de procedimentos e produtos.

\*É um mercado regido pelo binômio preço e qualidade, em uma equação nem sempre pacífica, já que ocorrem conflitos entre empresas, entre empresas e clientes, entre empresas e profissionais em situação de auto-emprego, além de padrões ainda diferenciados. A definição de preços ainda ocorre muito mais por ação da clientela, devido à não-coesão do mercado digital como um mercado de produtores (balizamento). Ainda em relação à concorrência de preço, mesmo com a adoção de hora-homem ou hora-trabalho para a cobrança por serviços prestados, o que tenderia a padronizar os pagamentos, as margens de lucro incidentes são variáveis, o que aguça a concorrência.

\*É um mercado em busca de equilíbrio de preços (porém, sem nivelamento, devido à legislação brasileira quando se trata por exemplo de licitações; à distinção entre projetos e serviços sob encomenda e às já citadas variações na margem de lucro) e de padronização de procedimentos técnicos e de portfólios.

\*É um mercado de cultura empresarial híbrida, com diferentes graus de tradição comercial e de racionalidade econômica (modelos de negócios), de linguagem (jargões técnicos distintos, oriundos das áreas de criação como PP e *Design* e de base técnica, TI em seus diversos ramos como *softwares*, *hardware*, redes).

\*Trata-se de um segmento distinto entre os seus contextos externo e interno: no primeiro, é um mercado numericamente pequeno, de 80 empresas (com a ressalva de

que o número é uma estimativa), em comparação aos segmentos mais próximos (Publicidade e Propaganda, *Design* e Tecnologia da Informação). A sua organização representativa, a Agadi, engloba, no segundo semestre de 2009, 31 empresas. Seguindo-se proposições de Doner e Schneider (2000; 2000a), a densidade associativa, isto é, a proporção de mercado ocupada pelos integrantes dessa associação deve ser considerada em relação ao rendimento e à projeção dessas empresas associadas nesse mesmo mercado e não quanto ao número de membros. Nesse aspecto, a Agadi mantém um núcleo de empresas com maior reconhecimento pelo mercado em questão e por outros mercados, como PP, TI e *Design*, e também por parte da mídia especializada.

\*Trata-se de um mercado em que o regramento é mais embasado em normas (informais) do que em regras (formais). Todavia, há regras já expressas formalmente, seja coletivamente, como o código de *e-mail marketing*, ou individualmente, na esfera da empresa, por meio de contrato, quando se estabelece cumprimento obrigatório de prazo ou não reutilização de códigos-fonte em outros projetos. Aqui, fazemos a ressalva de que mesmo quando uma empresa adota determinado procedimento contratual, a mesma não se encontra em um vácuo social, comercial e jurídico, já que a agência obrigatoriamente acompanha as predisposições de outras empresas, clientela e a esfera do Estado em seus aspectos legais (Direito Comercial, Direito Econômico).

\*É um mercado que busca, via grupo associativo, a legitimação de uma nova identidade: “somos agências digitais ou de Internet”.

\*É um mercado que tende a seguir um modelo de *satelitização* em sua representação institucional, isto é, com a organização nacional, Abradi, exercendo papel mais significativo em questões relativas à esfera do Estado, embora, no momento desta pesquisa, a Agadi e a Apadi mantenham-se como entidades atuantes em eventos e documentos de abrangência nacional (caso do código de *e-mail marketing*, lançado em junho de 2009).

Nos dois próximos tópicos, encerrando o quarto e último capítulo, explicamos os processos que nos levou a sugerir os aspectos recém-apresentados do mercado gaúcho de agências digitais. Primeiramente, abordamos os avanços e os entraves em relação aos problemas dessa esfera mercantil relativos à competição, cooperação e avaliação de

valor nesse setor. Depois, vamos detalhar qual o estágio de estabilização em que se encontra o mercado em questão.

**Problemas do mercado de Internet: *competição, cooperação e avaliação de valor***

Neste ponto, abordamos três questões consideradas essenciais em abordagens recentes da Sociologia Econômica dos Mercados (Aspers, 2009; Möllering, 2009, 2007; Beckert, 2008; Fligstein, 2008; Fligstein, Dauter, 2006; Smith, 2007; Nee, 2005; Callon, 2008, 2004), e que remontam a clássicos da disciplina (vide Weber, 1999; Simmel, 2006, 1964; Durkheim, 1983; Smelser, 1968; Swedberg, 1994; Zafirovski, 2005; Raud, 2005; Steiner, 2006; Abramovay, 2004), relativas à procura de coordenação de uma esfera mercantil por empreendedores através de competição (concorrência), cooperação (alianças, sinergia) e avaliação de valor (mensuração de valor, precificação).

Assim, buscamos entrelaçar, segundo um viés *institucionalista* (vide Fligstein, 2001, 1999, 1996; Boyer, 1997), as teorizações sobre associação de negócios com os pressupostos da Sociologia Econômica no que se refere a mercados, empresas e organizações. *O objetivo é abordar os possíveis vínculos entre uma associação de negócios com a construção e coordenação de um mercado de serviços voltado para clientes corporativos. Para tanto, consideramos tanto associação de negócios quanto mercado como instituições sociais que sustentam relações econômicas.*

De acordo com Hollingsworth e Boyer (1997, p.15), uma *associação de negócios, como é o caso da Agadi, enquanto um mecanismo de governança implica:* estrutura organizacional (pertencimento formal e intercâmbio multilateral); regras de intercâmbio (restrição aos membros e oposição insider/outsider); sentidos individuais de consentimento (auto-interesse e efeito de reputação), e sentidos coletivos de consentimento (algum grau de compulsão e administração parcialmente privada da atividade associativa). Segundo os autores, os mercados como mecanismos de governança implicam: estrutura organizacional (livre entrada e saída e intercâmbio bilateral ou *market place* como nos pregões); regras de intercâmbio (intercâmbio voluntário imediato); sentidos individuais de consentimento (constrangimento legal de controle e regulações para manter um mercado público), e sentidos coletivos de consentimento (norma de propriedade privada e legitimidade do livre mercado).

Recapitulando a abordagem de Fligstein (2001, 1996), considera-se o **mercado como coordenado por instituições que são: direitos de propriedade** (apelo legal

sobre o que é produzido); estruturas de governança (leis e práticas informais tradicionais); concepções de controle (cumprimento de acordos hierárquicos), e regras de troca (relações medidas por mecanismos legais de troca como o dinheiro e o sistema bancário). Observamos que o mercado como objeto de análise de Fligstein limita-se a empresas entre si em um mercado ou o mercado das empresas em relação ao Estado, o que nos exigiu adaptações para analisarmos um mercado híbrido, composto por diferentes *expertises*, como é o mercado de agências digitais (vide revisão de Fligstein em Aspers, 2009). O autor define que:

The production of market institutions is a cultural project in two ways. Property rights, governance structures, conceptions of control, and rules of exchange define the social institutions necessary to make markets. These organizing technologies provide actors with tools to engage in market activity. Market worlds are social worlds; therefore, they operate according to principles like other social worlds. Actors engage in political actions vis-à-vis one another that reflect local cultures that and define social relations, who is an actor, and how actors can interpret one another's behavior (FLIGSTEIN, 2001, p.70).

Em mercado de origem recente, o que é a situação do contexto em análise, uma associação de negócios tenderia a desempenhar papel relevante. Como observam Fligstein e Dauter (2006), em novos mercados as empresas têm muitas fontes de dependência, o que implica dificuldades para sua sobrevivência. Entretanto, argumentam os autores, as relações sociais estabelecidas por essas empresas com entidades corporativas, fornecedores, clientes e governos poderiam ser utilizadas para construir condições que possam gerar estabilidade no mercado: “relations with competitors can evolve as firms realize which part of the market they want to be in and the market segments become defined” (Fligstein, Dauter, 2006, p.36). Assim, *associação e mercados seriam arranjos institucionais que se justapõem, interconectadas por regras, normas e padrões de transação socialmente construídos de acordo com distintos interesses, identidades e processos de criação de confiança, numa lógica de cooperação simultânea à competição*. Logo, neste modelo, o ponto de partida da análise das esferas mercantis incide sobre suas respectivas formas de coordenação, evidenciando a ordem social de um dado mercado (Beckert, 2008, 2007;

Möllering, 2007). *No caso do mercado digital*, empresários consultados apontaram, como já vimos, a promoção de eventos técnicos e de fóruns de discussão como espaços para a criação de relações sociais cooperativas nessa esfera mercantil. Outra forma de estabilização sugerida é a prática de divisão de tarefas entre um certo número de agências em torno de um dado projeto. Como exemplo disso, uma agência de Publicidade faria a concepção de uma campanha promocional de uma multinacional de *fast food* para jornais, rádio e TV, uma segunda empresa especializada em *Design* confeccionaria as peças para veículos impressos, uma terceira firma faria a produção televisiva e de rádio e a agência digital cuidaria de toda campanha voltada para Internet (veiculada em computadores e em telefones celulares do tipo 3G). Esta situação sugere a confirmação parcial de uma assertiva de Castells (2003), quando, sustentado na realidade de empresas de tecnologia do Vale do Silício (especialmente portais), propõe que a cooperação ocorre na inovação de produtos e serviços e a concorrência se efetiva na aplicação desses produtos e serviços. No caso do mercado digital gaúcho, relações cooperativas ou alianças seriam mais frequentes na execução de projetos específicos e a competição estaria na diferenciação ou segmentação de produtos, serviços e clientes (nichos) como, por exemplo, a concepção de um *software* de *e-mail* marketing, o ocultamento, ante à concorrência, de processos de gestão adotados por uma empresa hipotética e a ênfase de empresa de comércio eletrônico em um determinado segmento, vestuário ou calçados por exemplo. “Apesar de muito competitivo, é também (mercado) muito colaborativo. Em nível de projetos, um concorrente meu pode ter uma carência na parte de um projeto e vai orçar e vai fechar comigo. O mercado digital nesse sentido é mais colaborativo. O mercado publicitário, esse não tem nada de colaborativo” (Entrevista 8, empresário AD). No mesmo sentido, conforme outro depoimento: “hoje, vejo uma concorrência direta entre agências digitais. Observo agências de propaganda e estúdios de *Design* mais como parceiros do que concorrentes” (Entrevista 37, empresário AD não-associado).

Uma associação de negócios como a Agadi pressupõe trocas multilaterais de reivindicações formais do que é ofertado em um mercado na forma de produto ou serviço. O controle da concorrência buscado pelas empresas associadas é considerado como um modo de estabilização, devendo assegurar a reprodução do mercado dessas empresas ainda que estejam *em luta* pelas suas posições nesse mercado. Assim, em uma associação empresarial o que deveria predominar é uma lógica de concorrência indireta: o benefício de uma empresa associada deve levar em conta o não prejuízo dos demais

empreendimentos associados (Fligstein, 1999, 2001; vide também Bourdieu, 2000). Nesse modelo, a associação é um grupo de referência nas transações feitas pelas empresas, por meio da capacidade de conferir identidade e sentido ao que é produzido pelo *conjunto das empresas* que representa (quem somos, o que fazemos e para qual finalidade). Aqui se revelaria a capacidade da associação de assegurar um benefício público de maneira coletiva, o que não poderia ser obtido de maneira isolada pelas empresas. Nesta dimensão institucional seria imposto, inicialmente, uma lógica do que está restrito aos membros associados, de acordo com uma dicotomia de *insider/outsider* no mercado (vide Fligstein, 1999; Hollingsworth, Boyer, 1997; Schmitter, Streeck, 1999; Saxenian, 1989; Roy, Parker-Gwin, 1999; Alberti, 1999). Neste ponto, transparece a associação de negócios como grupo social regido simultaneamente por um senso de comunidade e por um contrato, reforçando-se as clássicas conceituações de Ferdinand Tönnies - princípios societário e comunitário - e de Max Weber (1999) - ação orientada para a associação (lógica da afiliação) e pela associação (lógica da representação). “Como confiava na qualidade da empresa, mas mercado é uma coisa vulgar, busquei então a Agadi para homologação do nosso trabalho e qualificação do mercado. No nível mais global, queremos participar da profissionalização do mercado, mesmo no nível concorrencial. A Agadi está num nível de amadurecimento, não tem ainda representatividade, há empresas que não querem aderir, é órgão de referência, muitos clientes, fornecedores procuram a Agadi. Ela caminha pra isso, pra ser representativa (...) Empresas menores e novas é que buscam hoje a Agadi, isso por enquanto. É preciso que um órgão seja ativo. Empresas estão vendo a Agadi como órgão ativo de defesa dos interesses do setor, precisa ser classista, quase como um sindicato, é como o que fazem os sindicatos (Entrevista 7, empresário AD)”.

Desta forma, *os possíveis benefícios coletivos de uma associação de negócios podem extrapolar a esfera do grupo associativo*, beneficiando mesmo quem não o integra (Entrevistas 22 e 37), o que foi evidenciado na regulamentação para o *e-mail marketing* e na realização de diversos eventos de discussão como os fóruns corporativos e os ciclos de qualificação F5, que atraíram público não apenas vinculado à Agadi e despertaram atenção e cobertura pela imprensa. Bennett e Ramsden (2007, p.53-54) argumentam que *a representação do interesse dos membros e a pressão (lobbying) em relação a governos e outras organizações usualmente não exclui não-membros dos benefícios*. Como exemplo, todas as pequenas e médias empresas de um dado mercado são beneficiadas por mudanças em regulamentações governamentais que uma

associação conquistou e que reduz, por exemplo, impostos e taxas ou cria regulações vistas como necessárias pelo mercado. Em relação a preço, questão-chave para a avaliação de valor em um mercado, espera-se ainda maior orientação por parte da Agadi: “a criatividade, o valor deve ser mais alto, o planejamento, essa coisa toda é mais caro. As agências de Publicidade falam na criatividade, as agências muitas vezes não fazem isso, não cobram por idéia, mas por execução. A Agadi pode ter sentido de orientar isso. Especialmente pequenas empresas, iniciantes, não estudaram finanças, Administração. A Agadi não daria preço, mas o caminho das pedras, indicação de custo, como cobrar. É mais difícil formar preço no setor de serviços. Nesse sentido, a Agadi poderia trabalhar. Fechar uma metodologia, não de uma ou outra empresa. A APDesign fez isso, um guia do *Design*, tudo muito padrão, com tabelas de preços” (Entrevista 25, empresária AD).

A possibilidade de falhas é apontada por Hollingsworth e Boyer (1997, p.17) em relação à associação e mercado como mecanismos de governança. Referente à primeira organização, pode assemelhar-se em suas práticas aos mecanismos de constrangimento usados por cartéis, e no caso dos mercados, necessita de autoridades que coibam abusos e evitem as tentativas de conluio, o que pode resultar em competição imperfeita. Fraudes e comportamentos oportunistas também são descritos pela Sociologia Econômica, notadamente em trabalhos como os de Baker (1984) e Abolafia (1998). Um entrevistado lamenta que, em determinadas situações, “as empresas formam seus preços de forma distinta, mas a informalidade é o principal entrave nas negociações. Percebe-se que há falta de critério para a orçamentação, pois projetos similares que as empresas apresentam diferenças gritantes no que tange a valores e prazos, evidenciando que quanto maior o cliente, maior o preço a ser cobrado” (Entrevista 20, empresário AD). O mesmo entrevistado ressalva que no Interior gaúcho, onde tem sediada a empresa, esse tipo de prática é mais disseminada, classificando a concorrência como “selvagem”. Nessa direção, uma executiva de agência de Publicidade, em Porto Alegre, avalia como predatória a concorrência sem parâmetros mínimos de precificação e que se intensifica quando o cliente desconhece as peculiaridades do meio digital: “empresas digitais, agências, a concorrência é muito grande. E há profissionais que se identificam como agências digitais e não são (...) Agências tradicionais têm uma tabela de preços, há parâmetro. Sem parâmetro, se leva a concorrência a um certo canibalismo. Um cliente pode ter R\$ 30 mil de verba, mas quer destinar R\$ 3 mil para a Internet. Não, não dá. *Blog* todo mundo acha que o custo é zero, mas qual o *blog*? O *blog* da... sai a custo zero,

mas um *blog* com recurso de TV, de áudio, de interatividade? Há o caso de um *blog* por R\$ 500 e há pessoas que se aproveitam disso. Empresas digitais de São Paulo, que é um mercado maduro, há uma saturação, e estão vindo para outros mercados, inclusive para cá” (Entrevista 11, executiva PP).

Para se definir os contornos de um mercado e uma posição de governança na esfera mercantil, deve-se atentar *para os três estágios de estruturação de um mercado* (vide Santos, Eisenhardt, 2005, p.39-46): *sua reivindicação, sua demarcação e seu controle*, que indicam as fases de orientação, contração e coesão e que será adotada mais adiante (Aspers, 2009, 2007, 2005). Reivindicação diz respeito à criação de uma identidade para o mercado, através de ações e proposições que fundamentam sua auto-definição, que asseguram uma oferta de sentido (*sensegiving*) ao mercado simultaneamente ao estabelecimento de domínios de atividade. A expressão chave aqui é “o que somos”. Demarcação corresponde aos meios e recursos que uma empresa ou outro tipo de organização (em nosso caso, uma associação empresarial) dispõe em um mercado, modelando-o por intermédio da estruturação de papéis sociais (internos e externos), alianças, investimentos e, sobretudo, da definição objetiva de sua área de atuação, de seu mercado. A expressão chave é “o que temos”. Quanto ao controle, o que se ressalva aqui é a influência de determinada organização na ocupação de um mercado e que se desnuda em ações como o bloqueio de *players* poderosos externos ao mercado e a definição e utilização precisa por tal organização de seu portfólio de meios e recursos, conforme uma lógica de anti-competição. Neste estágio, a expressão definidora é “o que controlamos”.

No estudo empírico de Santos e Eisenhardt (2005), a unidade de análise centra-se em empresas, suas estratégias de delimitação e luta por controle de um determinado mercado. Neste estudo, a dimensão se amplia, abordando as ações, os enfrentamentos e as tentativas de um conjunto de empresas, reunido na forma de associação, para identificar, demarcar e administrar um mercado. Esse último processo é mais complexo, pois envolve não apenas interesses empresariais isolados, mas intrincadas relações de uma associação empresarial com outras associações empresariais, outros mercados (comerciais e de trabalho) e regulamentações de cunho burocrático-legal impostas pelo Estado e suas instituições (Hollingsworth, 2000, p.606; Schneider et al., 2006, p.11). No caso do mercado digital em questão, algumas estratégias de reivindicação e de delimitação da esfera mercantil estão na inserção de integrantes da diretoria da Agadi em outras organizações como Associação Riograndense de Propaganda (ARP) e

Conselho das Entidades de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul (CETI), com a finalidade de traçar parcerias, e a realização de eventos, fóruns de discussão e premiações específicas para o segmento, como a busca de palestrantes e empresas que despertem ampla cobertura da mídia local/regional. A criação da Abradi, em março de 2009, também é percebida por empresários do setor como sinalização de uma maior legitimidade dos mercados regionais, em particular, o gaúcho.

Como prováveis desafios para a Agadi (em colaboração com a Abradi) estão a consolidação da imagem das agências digitais junto à clientela, a própria regulamentação legal da atividade (há, por exemplo, empresas enquadradas como agências de Publicidade e Propaganda, outras como empresas de TI, o que implica distinções no pagamento de taxas e na forma de receber pagamento – por comissão ou horas trabalhadas), a interação, ora cooperativa, ora conflitiva com profissionais em situação de auto-emprego, a resolução de eventuais conflitos internos e o acompanhamento institucional da dinâmica do próprio segmento, caracterizado pela adoção contínua de novas técnicas, tecnologias, mídias (a expansão do mercado de celulares de terceira geração, por exemplo) e ampliação da própria clientela – o Brasil registra aproximadamente 64,8 milhões de internautas com 16 anos de idade ou mais e com acesso de qualquer ambiente (residência, escola, *lan-house*, telecentro, telefone celular), isto em julho de 2009, conforme o Interactive Advertising Bureau Brasil (IAB Brasil), podendo alcançar 68 milhões de usuários da rede mundial de computadores até o final do ano (lembramos que estatística oficial do IBGE apontou, em 2008, a existência de 56 milhões de internautas com idade de 10 anos ou mais no país, além do registro de que em apenas três anos, entre 2005 e 2008, o número de internautas no país cresceu 75%). Essa condição de “tensões” do mercado digital gaúcho, advindas do próprio mercado e de outras esferas mercantis próximas, da clientela efetiva ou potencial das agências digitais e da relação com a esfera do Estado, resultou em um panorama instigante para uma investigação sociológica.

### **Estágios de estabilização:** *orientação, contração ou coesão*

“Dois anos em nosso meio digital é muito tempo” (Entrevista 16, empresário AD). Autores da Sociologia Econômica dos Mercados (Aspers, 2009; Möllering, 2009) têm resgatado uma importante dimensão para o estudo de esferas mercantis, que se soma às preocupações em torno de aspectos essenciais à formação de um mercado como

competição, cooperação e avaliação de valor. Tal dimensão é o tempo. Logo, a intenção é romper com análises estáticas de processos sócio-econômicos.

Em uma série de trabalhos, em que faz uma síntese rigorosa das correntes atuais da Sociologia dos Mercados, Patrik Aspers propõe categorias que contemplem o exame da dimensão temporal em que um mercado se encontra na busca por estabilização, em geral desencadeada por grupos organizados de empreendedores, ao modo similar de abordagem feita por Georg Simmel e, em certa medida, na Economia, por Alfred Marshall (vide Aspers, 2009, 2008, 2005; Simmel, 1964; Marshall, 1946 [1890]). Como já foi referido na apresentação deste estudo, foram convencionadas por Aspers, em estudos datados até 2008, três fases de um mercado: orientação, contração e coesão. Em 2009, o autor sueco apontou também uma quarta possível fase, a de crise, aproximando, ainda que criticamente, sua abordagem da proposta por Fligstein (2001, 1999, 1996).

Por orientação de mercado, consideramos neste estudo o que diferencia um campo de atividade econômica, qual o interesse de negócios expresso em suas relações e qual o seu valor simbólico, ou seja, o que realmente é o mercado em questão. Contração refere-se à fase em que os atores do mercado reúnem-se e passam a reconhecer com quem podem ou não negociar, buscando firmar uma cultura de mercado. Coesão, finalmente, é o estágio em que um mercado está desenvolvido, com os contornos (*boundaries*) de sua estrutura delineados. É somente nesta etapa que os atores e organizações podem focar mais detidamente o valor econômico do que é negociado em um mercado, observando que “valor econômico para as empresas é nada mais que a diferença entre preço e custo, sendo medido de maneira confiável apenas pela lucratividade duradoura” (vide Porter, 2009, p.101). É um estágio considerado como de estabilização de um mercado (vide Aspers, 2009, 2005; Fligstein, 2001, 1999; 1996) e que, entretanto, não é totalmente imune a incertezas (Beckert, 2008, 2007, 1999, 1996; Möllering, 2009, 2007), assimetrias (Jackson, 2007; Slater, 2002), lutas (Bourdieu, 2000) e falhas nas relações de troca, o que incluiria, por exemplo, a tentativa de exploração de uma parte pela outra (Barbalet, 2009).

*Para se atingir a estabilização*, com a coordenação (ou ordenamento) de um mercado, é preciso ter resolvidos os problemas de mercado, notadamente apontados por Beckert (2007) e Möllering (2009, 2007), como cooperação, competição e avaliação de valor. É apenas com uma ação institucional realizada a contento sobre esses três pontos, que podemos considerar um mercado como plenamente estabilizado em seus direitos de propriedade (a quem pertence os rendimentos, os benefícios do que é transacionado),

concepções de controle (exercício de normas, sanções, valores e padrões), estruturas de governança (existência de leis e de regras informais) e regras de troca (acordos, parcerias e status reconhecido entre produtor e cliente), quatro pontos esses extensamente descritos por Fligstein. Quando do cumprimento pleno, por um mercado, desses quatro aspectos, consideramos que esse mercado atingiu, nos termos de Aspers, coesão. Ao contrário do modelo tetrapolar de Fligstein, Aspers considera como *três os pré-requisitos para um mercado ser ordenado: o que é vendido; como operar no mercado em questão, e como os preços são estabelecidos*.

Neste estudo, fez-se um grande esforço de síntese acerca das abordagens sociológicas sobre mercados, em que, após esquematicamente aproximadas, as mesmas foram reunidas em torno de uma outra esfera institucional, isto é, uma associação de negócios como a Agadi, associação que desde sua fundação propôs o denominado acultramento do mercado gaúcho de agências digitais. O termo evoca certamente uma das dimensões de legitimidade para um mercado (vide novamente Aldrich, Fiol, 1994), a partir da ação de um grupo organizado como é o caso de toda associação de negócios. Esta dimensão é a cognitiva. Entretanto, existe simultaneamente, outra dimensão do mercado, uma dimensão sócio-política.

Em manifestações públicas de seus dirigentes, quando dos primeiros meses da associação, havia um relativo escamoteamento da dimensão política, em benefício da dimensão cognitiva desencadeada pela mobilização da Agadi: era a época de enfatizar: somos agências digitais. Era o predomínio, portanto, de uma lógica de afiliação (identidade) a um movimento, a um clube, a uma “meta-empresa” (a associação como prestadora de serviços), a uma governança via associação. Todavia, o fato de se ter criado uma associação de negócios, organização do tipo que inclui não apenas diretrizes de identidade, mas também de interesse de mercado (vide Roy, Parker-Gwin, 1999), pressupõe, desde o começo da atuação da Agadi, uma procura pelo estabelecimento de políticas para um mercado recente e de caráter híbrido, formado por *expertises* distintas. Era o predomínio, então, de um interesse de coordenar um mercado.

Assim, com base nesta última exposição dos principais conceitos que nortearam o estudo, em que aproximamos teoricamente as categorias de governança associativa e coordenação de mercado, sugerimos que o mercado visado pela Agadi encontra-se hoje em uma fase de contração, ou seja, já tendo superado uma fase de orientação. Os fatores que nos levam a essa conclusão são primeiramente dois: mesmo pequeno, o mercado de agências digitais é um fato, com um movimento que culminou na criação de uma

entidade que representa interesses e identidades de negócio em oito unidades da federação brasileira, isto obtido em apenas cinco anos. Então, apesar de ainda persistirem dificuldades, como vimos, de reconhecimento pela clientela de todo o trabalho desenvolvido por uma agência digital, típico de uma fase de orientação de mercado, acreditamos que o momento atual é de contração, ou seja, de se aproximar e definir parceiros de troca para as agências digitais.

A fase de orientação de mercado foi superada pelas agências digitais gaúchas, sobretudo, no tocante à demarcação institucional feita em relação aos mercados de Publicidade e Propaganda e TI: “somos agências digitais e portanto suas entidades não podem nos representar” é o argumento. E o outro lado desse argumento é: “não somos agências de Publicidade convencional, provedores de TI, *softwarehouses* e estúdios de *Design*”. Entretanto, mais de uma vez, indagamos: mas não participam da Agadi empresas que são agências convencionais ou que tem em sua base de atuação *software* (no caso de empresas de *e-mail marketing*)? Existem empresas com atuação em TI ou *Design* que integram a Agadi, mas o que importa não é o meio, porém o fim que conduz a atividade dessas empresas: todas buscam apresentar algum tipo de solução em Internet ou mídias digitais para seus diferentes clientes corporativos. Não há apenas uma lógica de assumir a ferramenta tecnológica da Internet como identidade de um mercado (legitimidade cognitiva). Existe igualmente o esforço de legitimidade sócio-política desse mercado, ou seja, a Internet não deve ser vista somente como um meio, mas como uma finalidade de mercado, o que resultou na demarcação *organizada* de um nicho de mercado. É tal processo de organização, característico de uma fase de contração de mercado (vide quadro), desencadeado por uma associação de negócios, que nos assegura concluir que a fase *espontânea* de orientação do mercado gaúcho de Internet e mídias digitais já está superada.

#### Fases de formação de mercado (dois modelos)

	Modelo de Aspers	Modelo de Fligstein
Processo espontâneo	orientação	
Processo organizado	contração coesão crise	emergência estabilidade crise

Fontes: adaptado de Aspers (2009); Fligstein (2001, 1999)

Conforme os depoimentos colhidos, no mercado digital gaúcho se especula se em futuro incerto haverá fusão, por exemplo, das esferas mercantis de Publicidade convencional e de agências digitais. Em um estudo como este não há espaço para especulação, “futurologia”. As constatações extraídas representam um diagnóstico do presente, de uma fase de contração do mercado gaúcho de agências digitais, em que ainda persistem indefinições sobre os parceiros de negociação.

Tal fase de contração pressupõe dois momentos: quando os parceiros de mercado acompanham uns aos outros, o que remete em certa medida ao modelo de White (1981, 2002), em que os produtores se observam como em um jogo de espelhos. Entre os aspectos observados pelos *players* no mercado estão qualidade e preço de produtos e serviços. Conforme afirma Aspers (2005), ao evocar aspectos da abordagem de Simmel (1964) sobre concorrência, em que há rivalidade entre os atores de um mesmo lado de uma esfera mercantil, uma transação de mercado é formada ao menos por três agentes: pelo menos um vendedor que tem em mente dois compradores avaliando o preço, o valor de um produto. Tal preocupação é dominante no cenário atual de agências digitais: “preço, sim, se tem a hora por trabalho, é a hora técnica. O complicado é taxar a hora humana, o criativo, precificar é bem complicado. *Temos que estar de olho no mercado. E vou te dar o exemplo de porque estar de olho no mercado.* Nos últimos três anos, baixou a hora técnica. Por que isso aconteceu? Maior número de empresas, aumentou o número de empresas, de oferta, mas não o número de clientes. Uma (grande empresa de utensílios domésticos), existe uma. Uma (rede nacional de lojas) também. São velocidades diferentes. Já estávamos no mercado, tivemos que acompanhar o declínio. Mas como tínhamos já clientes, negociamos” (Entrevista 22, empresária AD, com grifo nosso).

Para questões como a de preço, os empresários do mercado digital gaúcho buscam soluções. Um dirigente da Agadi (entrevista 1, estudo-piloto), ex-presidente e que ainda integra a diretoria, observa que a intenção da entidade não é tabelamento, mas embasamento, com critérios definidos, para se efetuar cobrança por serviços prestados (no caso da Publicidade convencional, por exemplo, existe tabelamento de serviços). Mesmo com a existência da hora-trabalho no mercado digital, a composição dessa é variável. Uma empresa pode seguir a hora-técnica a R\$ 35, mesmo preço praticado por outra empresa vista como “espelho” pela primeira, entretanto ambas possuem portes diferentes, número distinto de funcionários, além de diferenças no perfil, porte e tipo de

projeto encomendado pela clientela. As margens de lucro igualmente variam de empresa para empresa (Entrevista 19). Segundo outro empresário, o que há são cotações de mercado:

Não tem referência. Quanto uma agência vai cobrar para fazer uma média de um portal, um *game* para celular? Há cotações. Muito mais do lado do cliente. Cotações. Com o tempo é que começa a balização. Quem define preço é mercado, mas um mercado novo, com cultura muito baixa, isso não existe ainda. Conforme for se sedimentando, vai se tabelando, apesar das complexidades dos projetos. Sinceramente, não sei como isso vai se resolver. Um projeto para RH, para recursos humanos, custa R\$ 100 mil, outro pode custar sem nenhum problema R\$ 300 mil, isso é justo, um usa (*software* de uma gigante multinacional), outro usa *software* livre, os projetos podem ser desenvolvidos em linguagens diferentes, um usa Java, outro não. Há pressão das empresas de TI, que são próximas das agências digitais, pelo tabelamento, existe hoje é por hora-homem. Nesse aspecto, agências digitais usam hora-homem. Mas quando se passa para criatividade? Tem gente que acha injusto cobrar a criatividade, ter uma bonificação, eu não acho isso. Talvez se cobre por resultado, uma bonificação (Entrevista 9, empresário de AD).

Tais indefinições ainda constituem um desafio para o mercado de agências digitais e que se intensificam não somente entre empresas desse mercado, mas também na realização de projetos em conjunto com agências de Publicidade e Propaganda. Além de divergências entre modelos de negócios, as peculiaridades de mercados regionais também influem na formação de preço e na escala dos projetos, com variação de processos de competição ou colaboração: “são dois momentos, um de concorrência e outro de sinergia. E isso está relacionado ao mercado, ao perfil do mercado do Rio Grande do Sul. Em São Paulo, se pode trabalhar as grandes empresas com mais de um fornecedor. Uma (grande empresa de mineração com sede no centro do país), que se reformatou, se reformulou, a (mineradora) teve mais de uma dezena de fornecedores. Mas é uma (grande empresa). Aqui (no Rio Grande do Sul), a média é que o valor de mídia seja para apenas um fornecedor. Às vezes, uma grande agência aqui se ressent, não vê como dividir a conta com mais uma agência, porque não tem como. Também

percebo que a concorrência é mais para médios e de pequeno porte, a maior parte. A cooperação é maior para grandes anunciantes” (Entrevista 26, docente, empresário de PP). Neste ponto, é difícil não lembrarmos assertiva de Bourdieu (2000), ao considerar que “se não os preços que fazem tudo, é o tudo que faz os preços”.

A relação nem sempre pacífica com agências de Publicidade, mas que em poucos casos os conflitos se tornam explícitos, públicos (como ocorreu no festival que provocou o movimento de criação da Agadi, descrito no estudo-piloto), assenta-se também na diferença de modelos de negócios e em disputas de *status*: “as agências de Propaganda vejo como mais difícil se reunirem com a Agadi, vejo mais dificuldade em relação às agências de Propaganda. Tem agências de Publicidade que não querem nem que se apareça... Não é nem coadjuvante, é que nem se apareça como meros executores mesmo. Embora eu ache isso paradoxal, deveria haver mais parceria. É que as agências de Publicidade estão com modelo mais ultrapassado. A mídia tradicional vem perdendo espaço para a mídia *online*” (Entrevista 25, empresária AD).

Por último, nesta fase de contração do mercado de agências digitais, outra questão que exige resolução é o debate entre diferenças (e semelhanças) dos modelos de Publicidade *off line* e *online*. O que existe hoje é uma verdadeira disputa de sentidos, em que os caminhos apontados, em nossas entrevistas ou na imprensa, ora são taxativos (“agências digitais não fazem sentido” ou “a mídia tradicional de Publicidade está morta”), ora tolerantes (“a parceria é o caminho”). No caso dos depoimentos, essa ambivalência, quando não divergência explícita, está sempre presente. Ora tende para a reversão do *poder de mercado* (vide Bowles, Gintis, 2008) da Publicidade convencional: “eles estão agora no pós-crise (cliente do setor agroindustrial), o segmento deles sentiu isso, deram dois meses e já estão aí. Tinham um milhão em 2008 para verba *off*. Para este ano, tem um milhão para verba *online*. Como empresa com 12 funcionários consegue isso? Apresentando *cases* de sucesso para o meio digital. Nosso alicerce é isso. Primeiro, a (empresa) contratou a gente para depois contratar a agência tradicional, a (agência de Porto Alegre). As coisas estão se invertendo. Nós que indicamos para eles a (agência de Publicidade), que não tem um braço de Internet, conhecíamos o trabalho deles” (Entrevista 14, empresário AD). Ora o modelo da Publicidade ainda se justifica: “talvez o modelo esteja esgotado, mas o comissionamento é ainda importante para pequenas e médias agências” (Entrevista 26, empresário PP).

\*\*\*\*\*

Como síntese geral do quarto capítulo e *em resposta à segunda hipótese do estudo, relativa à coordenação de mercado por uma associação de negócios*, consideramos que a fase de coesão, com ordenamento pleno do mercado digital gaúcho, ainda é uma meta. O estágio atual é de contração, sem estabilização plena, portanto, do mercado sob exame. Apresentamos, então, as considerações finais deste estudo sociológico.

## Considerações finais

Um dos pontos que indicamos como significativo desse estudo está em sua discussão teórica, com a integração de teorias sociológicas sobre empresários, ação coletiva e formação de mercados. Outro ponto expressivo está na aproximação da Sociologia com outras disciplinas como a Economia e a História para analisarmos um mercado de origem recente e o papel institucional que uma associação de negócios exerce. Um terceiro ponto está no exame de um mercado de caráter híbrido como é o caso do mercado gaúcho de agências digitais, em que se mesclam *expertises* de Publicidade e Propaganda, *Design*, Tecnologia da Informação, entre outras áreas. Um quarto ponto está no entendimento de ações coletivas desencadeadas por uma associação de negócios, organização criada não apenas pelo interesse estritamente econômico de empresários, porque, como vimos, a busca de identidade (acultramento) para um novo mercado implica a necessidade de controle desse mercado, necessidade de legitimação para esse mercado, legitimação sócio-política e cognitiva (representação institucional assegurada e visibilidade do mercado).

Em resposta ao nosso problema de pesquisa, consideramos que uma associação de negócios como a Agadi, mesmo com pouco tempo de atuação, desempenha um papel relevante para a formação de um mercado de agências digitais no Rio Grande do Sul, mercado de características complexas, ambivalentes, híbridas. De que maneiras a Agadi contribui para o ordenamento desse mercado? Em primeiro lugar, a Agadi está diretamente relacionada à fase de contração do mercado em questão, buscando inicialmente meios organizados de demarcá-lo, em particular em sua dimensão simbólica, cognitiva: um mercado de agências digitais, empresas que tem *na sua finalidade* desenvolver projetos, serviços em Internet e em novas mídias, um mercado portanto em expansão. Todavia, há inequivocamente dificuldades na trajetória da Agadi.

Com base na resposta à primeira hipótese de trabalho, expressa na conclusão do segundo capítulo, ao passo que a associação citada já apresentou ao mercado digital, e também a outros mercados próximos, concepções de “controle”/influência (a campanha pelo regramento do *e-mail marketing*, por exemplo, e, principalmente a própria designação e explicação do que são e do que fazem as agências digitais, com atuação distante do que foram um dia empresas do passado *pontocom* da Internet comercial) e uma estrutura mínima de governança, seja associativa, seja na balização de mercado (a Agadi como associação de negócios é uma organização que reúne esforços e recursos de

concorrentes em um mercado), por outro lado, persistem lacunas no mercado digital referentes a direitos de propriedade (a definição ainda em aberto da apropriação dos benefícios gerados no mercado digital, já que agências digitais concorrem, financeira e simbolicamente, com empresas e profissionais de várias frentes, não apenas em um nicho bem delimitado) e regras de troca (competição direta com clientes de agências de Publicidade convencional, especialmente entre as empresas de maior porte de cada setor, e carência de profissionais especializados, o que aguça a competição entre empresas). Apenas com a solução de todo esse quadro, como já sugerimos no Capítulo 4, em resposta à segunda hipótese de trabalho, é que se poderia concluir: o mercado digital gaúcho está coeso, ordenado.

Um mercado híbrido como é o digital constitui simultaneamente um ponto forte e um ponto fraco para a atuação da Agadi. Enquanto as empresas do segmento reúnem uma gama de profissionais de diferentes formações profissionais, o que é salutar para a apresentação de projetos mais completos do ponto de vista de criação e de técnica, tal reunião nem sempre é espontânea e sem embates, divergências. As ênfases diferenciadas entre empresas que compõem a Agadi conferem uma heterogeneidade expressiva à associação, que se não atender as expectativas divergentes, pode elevar a rotatividade de associados ou estagnar o número de adesões. Todavia, como já vimos na literatura (Woll, 2006, Saxenian, 1989), a pressão de associados para ofertar mais serviços pode resultar em dificuldades adicionais ao fato de a associação ser pequena em número (mas não em densidade) de empresas, mas, sobretudo, de pessoal: quando uma lógica de serviços se impõe às outras dimensões de um grupo associativo, clube, movimento e governança, um grupo, seja a Agadi ou uma grande federação, pode fragmentar-se. Ao modo de receituário, deveria haver equilíbrio entre as dimensões, mas na realidade isso é muito difícil (vide Schmitter, Streeck, 1999; Nasser, Zylberstajn, 2004; Olson, 1999).

Quanto à possibilidade de avaliar a passagem da fase atual de contração para uma de coesão no mercado gaúcho de agências digitais, não cabe a este estudo definir, visto ser este um diagnóstico e não uma projeção de cenários. Na literatura, tanto na Sociologia Econômica como na Economia e na Administração, os ciclos de formação de mercados são extremamente variáveis, podendo ocorrer de dois anos a 20, 25 anos (Aldrich, Fiol, 1994). Em estudo empírico, Aspers (2009, 2007) apontou que a formação de um mercado, na Suécia, de agentes de intermediação em fotografia comercial demorou dez anos. Na Economia, certamente foi Joseph Schumpeter (vide

Schumpeter, 1982; Beamish, Biggart, 2003; Strathern, 2003; Drouin, 2008) o autor que mais se deteve no estudo do ciclo comercial, estudando os três tipos clássicos de ciclos: o de Kitchin (40 meses), o de Juglar, o mais célebre de todos (de nove ou dez anos) e o de Kondratieff (de 50 a 60 anos, gerado por grandes inovações). Mesmo o ciclo comercial da Internet já causou diferenças nas análises de autores de diversos ramos de conhecimento (vide Castells, 2003; Kenney, 2003; Mandel, 2001; Porter, 2009).

Outra questão surgida em nosso estudo, com base em uma assertiva de Richard Swedberg sobre o empreendedorismo analisado pela Sociologia, ao contrário da perspectiva da Administração, foi o de saber o porquê empreender e não o como empreender. Em nosso estudo, resgatando o caráter original de inovação empreendedora proposto por Schumpeter, a razão principal para empreender a formação de um novo mercado, o de agências digitais no Rio Grande do Sul, não foi o surgimento de uma inovação (tecnológica, que já existia, no caso a Internet), mas a desregulação do mercado e a não representação institucional satisfatória, na ótica de empresários de agências digitais (aspecto sócio-político) e falta de aculturação sobre o que era, no começo dos anos 2000, o mercado em questão, com menor visibilidade das peculiaridades da esfera mercantil (aspecto cognitivo). Assim, a inovação empreendedora foi a de passar de uma fase espontânea de mercado (orientação) para uma fase organizada de mercado (contração) por meio da ação coletiva de uma associação de negócios, em um processo de mudança institucional: “In sociology we have seen institutional change as embedded – environmentally influenced, network structured, institutionally organized, culturally inscribed, and materially present. Market orders, as active social and material constructs, organize the means and ends that actors can profitably take at any given time. Market orders, rather than being market equilibria, socially organize economic action so that there is ongoing psychological and financial stability for traders: ‘free riders’ are in fact maintained by elaborate institutional scaffolding including ideologies and practices that reflect powerful interests” (Beamish, Biggart, 2003, p.29-30).

Encerrando, enfatizamos novamente que esta tese integra um projeto de longo prazo, iniciado na dissertação de Mestrado sobre as ocupações e profissões surgidas com o advento comercial da Internet, passando por esta análise da formação de um mercado de agências digitais no Rio Grande do Sul, e que apresenta ainda novos cenários para investigação, como o exame mais detido das ações de clientes de empresas de Internet e mídias digitais (sob a ótica da clientela). A procura ainda de

estabilização (coesão) desse mercado em território gaúcho e no país é outro interessante foco de investigação para a Sociologia Econômica dos Mercados.

## Referências bibliográficas

ABAP-IBGE. **Números oficiais da indústria da comunicação e seu impacto na economia brasileira.** Dezembro 2007.

ABOLAFIA, Mitchel Y. Markets as culture. In: CALLON, Michel (ed.). **The laws of the markets.** Oxford: Blackwell, 1998, p. 69-85.

ABRAMOVAY, Ricardo. Anticapitalismo e inserção social dos mercados. **Tempo Social**, v.21, n.1, Junho 2009.

\_\_\_\_\_. A construção política das instituições de mercado. **Valor Econômico**, 29 de maio de 2008, p.A13.

\_\_\_\_\_. Entre Deus e o Diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. **Tempo Social**, Vol 16, nº 2, 2004.

AKERLOF, George A. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 84, No. 3, Aug., 1970, pp. 488-500.

ALBERTI, Fernando. The tranformation of business associations services for SMEs: theory and empirical evidence. Castellanza, Italy: Libero Instituto Universitário Carlo Cattaneo, 1999.

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. Associativismo. In: CATTANI, Antonio David (org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALDRICH, Howard E.; FIOL, C. Marlene. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, October 1994, 19:4, p.645-670.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa:** do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.

ANDERSSON, Per; ASPENBERG, Katarina; KJELLBERG, Hans. The configuration of actors in market practice. **Marketing Theory**, 8, 2008, p.67-90.

ANTHONY, Denise. Cooperation in microcredit borrowing groups: identity, sanctions, and reciprocity in the production of collective goods. **American Sociological Review**, June 2005, Vol.70, p.496-515.

ARAUJO, Luis. Markets, market-marketing and marketing. **Marketing Theory**, Volume 7 (3), 2007, p.211-226.

ARAÚJO, Silvia Maria de. Ação coletiva: equívocos interpretativos. **Interthesis**, Florianópolis, v.3, n.1, jan/jun 2006.

ASPERS, Patrik. How are markets made? **MPIfG**, Working Paper, March 2009.

\_\_\_\_\_. Knowledge and valuation in markets. **Theory and Society**, 39 (2), p.111-131, 2009b.

\_\_\_\_\_. "A Note on Global Capitalism", Pp. 3-16 in **Global Capitalism, The Road Ahead**, Bharti Thaka (ed.), Hyderabad, India: Icfai University Press, 2008.

\_\_\_\_\_. The Practice of Defining Markets, A Comment on Charles W. Smith, **Canadian Journal of Sociology**, 32, 4:479-487, 2007.

\_\_\_\_\_. Theory, Reality and Performance in Markets, **American Journal of Economics and Sociology**, 66, 2: 179-398, 2007a.

\_\_\_\_\_. Markets, Sociology of. In: BECKERT, Jens; ZAFIROVSKI, Milan (eds.). **International Encyclopedia of Economic Sociology**. London: Routledge, 2005, p.427-432.

\_\_\_\_\_. Performativity, Neoclassical Theory and Economic Sociology, **Economic Sociology: the European Electronic Newsletter**, Vol , 2:33-39, 2005a.

\_\_\_\_\_. Status and Standard Markets in the Global Garment Industry, Max-Planck Institut für Gesellschaftsforschung, Discussion Paper 05/10, 2005b.

\_\_\_\_\_. The Sociology of Alfred Marshall, An Overview, **American Journal of Economics and Sociology**, 58, 4, 651-668, 1999.

\_\_\_\_\_; KOHL, Sebastain; ROINE, Jesper; WICHARD, Philipp. An Economic Sociological Look at Economics, **Economic Sociology: the European Electronic Newsletter**, 9, 2:5-15, 2008.

\_\_\_\_\_; DARR, Asaf; KOHL, Sebastian. An Economic Sociological Look at Economic Anthropology, **Economic Sociology: the European Electronic Newsletter**, 9, 1:3-10, 2007.

AUDRESTCH, David B. Entrepreneurship: a survey of the literature. Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General. Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR), London, July 2002.

AUGUSTSSON, Fredrik. The organization of expertise: Swedish organizations' production, subcontracting and purchase of interactive media solutions. Professions and Knowledge Based Occupations Critical Management Studies Conference, Cambridge University, UK, 2005.

\_\_\_\_\_. They Did It: The Formation of Interactive Media Production in Sweden. Stockholm: **National Institute for Working Life**, 2005a.

BAKER, Wayne E. The social structure of a national securities market. **The American Journal of Sociology**, Vol. 89, n° 4, January 1984, p.775-811.

\_\_\_\_\_; FAULKNER, Robert R.; FISHER, Gene A. Hazards of the market: the continuity and dissolution of interorganizational market relationships. **American Sociological Review**, Vol 63, n° 2, April, 1998, p.147-177.

BARBALET, Jack. Action theoretic foundations of economic sociology. Forthcoming in: BECKERT, Jens; DEUTSCHMANN, Christoph (eds). **Wirtschaftssoziologie Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie**, Sonderband 49, 2009.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 3ª edição. Florianópolis: Ed. Da Ufsc, 1999.

BARCELLOS, Paula. A geração pós-bolha. **Exame**, 21 de maio de 2008, p.114-119.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARON, James N.; HANNAN, Michael T. The economic sociology of organizational entrepreneurship: lessons from the Stanford Project on emerging companies. The Center for Economy and Society. Cornell University, Department of Sociology, 2003.

BASTOS, Elide Rugai; ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; REGO, José Marcio. **Conversas com sociólogos brasileiros**. São Paulo: Editora 34, 2006.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p.39-63.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BEAMISH, Thomas D. Economic Sociology in the next decade and beyond. **American Behavioral Scientist**, Volume 50, Number 8, April 2007, p.993-1014.

\_\_\_\_\_ ; BIGGART, Nicole Woolsey. Business cycles and entrepreneurs: change and stability in Schumpeterian market orders. Conference on Capitalism and Entrepreneurship, Cornell University, September 2007.

\_\_\_\_\_. Economic Worlds of Work: Uniting Economic Sociology with the Sociology of work. In: KORZYNSKI, Marek; HODSON, Randy; EDWARDS, Paul (eds.). **Social Theory and Work**. Oxford, UK: Oxford University Press: 2006, 233-271.

BECKERT, Jens. How Do Markets Change? On the Interrelations of Institutions, Networks and Cognition in the Development of Markets. **MPIfG**, February 2008.

\_\_\_\_\_. The social order of markets. Cologne: **Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG)**, December 2007.

\_\_\_\_\_. The Great Transformation of embeddedness: Karl Polanyi and the New Economic Sociology. Cologne: **MPIfG**, January 2007a.

\_\_\_\_\_. Trust and the performative construction of markets. **MPIfG**, September 2005.

\_\_\_\_\_. **Beyond the Market: the social foundations of economic efficiency**. Princeton: Princeton University Press, 2002.

\_\_\_\_\_. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, 20/5, 777-799, 1999.

\_\_\_\_\_. What is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. **Theory and Society**, 25, 803-840, 1996.

\_\_\_\_\_; STREECK, Wolfgang. Economic Sociology and Political Economy: a programmatic perspective. Cologne: **MPIfG**, September 2008.

BENDER, Karen L; WESTGREN, Randall E. Social construction of the market(s) for genetically modified and nonmodified crops. **The American Behavioral Scientist**, vol. 44, n°8, April 2001, p. 1350-1370.

BENGTSSON, Maria; HINTTU, Susanna; KOCK, Sören. Relationships of cooperation and competition between competitors. Work-in-progress paper submitted to the 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland, September 4-6, 2003.

BENNETT, Robert J. Joining and lapsing: what determines membership decisions of business associations? Proceedings of the 30th ISBE Conference, Glasgow. paper S: 1-16, 2007.

BENNETT, Robert J.; RAMSDEN, M. The contribution of business associations to SMEs: Strategy, bundling or reassurance? **International Small Business Journal**, 25 (1) 49-76., 2007.

BENNETT, Robert J.; ROBSON, Paul J.A. Exploring the market potential and bundling of business associations services. **Journal of Services Marketing**, Vol.15, n.3, p.222-239, 2001.

BERK, Gerald; SCHNEIBERG, Marc. Varieties *in* capitalism, varieties *of* association: collaborative learning in American Industry, 1900 to 1925. **Politics & Society**, Vol. 33, n° 1, March 2005, 46-87.

BIANCHI, Álvaro. Empresários e ação coletiva: notas para um enfoque relacional do associativismo. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, 28, junho 2007, p.117-129.

BIGGART, Nicole Woosley; BEAMISH, Thomas D. The economic sociology of conventions: habit, custom, practice and routine in market order. **Annual Review of Sociology**, 29, 2003, p.443-464.

\_\_\_\_\_ ; CASTANIAS, Richard P. Collateralized social relations: the social in economic calculation. **American Journal of Economics and Sociology**, Vol. 60, n.2, April 2001.

\_\_\_\_\_ ; DELBRIDGE, Rick. Systems of exchange. *Academy of Management Review*, 29 (1), 2003.

BIMBER, Bruce; FLANAGIN, Andrew J.; STOHL, Cynthia. Reconceptualizing collective action in the contemporary media environment. **Communication Theory**, November 2005, p.365-388.

BLANCHET, Alain et al. **L'Entretien dans les Sciences Sociales**. Paris: Dunod, 1985.

BOURDIEU, Pierre. **A produção da crença: contribuição para uma economia dos bens simbólicos**. 2ª ed. São Paulo: Zouk, 2004.

\_\_\_\_\_. **Les structures sociales de l'Economie**. Paris: Seuil, 2000.

\_\_\_\_\_. **Razões práticas: sobre uma teoria da ação**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

BOWLES, Samuel. Endogenous preferences: the cultural consequences of markets and other economic institutions. **Journal of Economic Literature**, Vol. XXXVI, March 1998, pp.75-111.

\_\_\_\_\_; GINTIS, Herbert. Cooperation. Forthcoming in: BLUME, L.; DURLAUF, S. (eds). **The New Palgrave Dictionary of Economics**. MacMillan, 2008.

\_\_\_\_\_. Power. Forthcoming in: BLUME, L.; DURLAUF, S. (eds). **The New Palgrave Dictionary of Economics**. MacMillan, 2008a.

BOYER, Robert. Rapports. Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations. Décembre 1999.

\_\_\_\_\_. The variety and unequal performance of really existing markets: farewell to Doctor Pangloss? In: HOLLINGSWORTH, J. Rogers; BOYER, Robert. **Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1997, 55-93.

\_\_\_\_\_. Estado e mercado: um novo envolvimento no século XXI? In: BOYER, Robert; DRACHE, Daniel (orgs.). **Estados contra mercados: os limites da globalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo, séculos XV-XVIII: os jogos das trocas**. São Paulo: Martins Fontes, 1996 [1979].

\_\_\_\_\_. **A dinâmica do capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

BRAZIEL, E. Russell. Delivering liquidity: intermediaries gain new respect. @Markets. January/February: 20-24, p.2001.

\_\_\_\_\_. The future of markets. **Futures Industry**. December 2000/January 2001.

BREDEMEIER, Harry C. A teoria da troca. In: BOTTOMORE, Tom; NISBET, Robert. **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

BRESNAHAN, Timothy; GAMBARDELLA, Alfonso; SAXENIAN, AnnaLee. 'Old Economy' inputs for 'New Economy' outcomes: cluster formation in the new Silicon Valleys. **Industrial and Corporate Change**, v.10, n.4, 2001.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu "Jeffrey"; SMITH, Michael D. From niches to riches: the anatomy of the long tail. Forthcoming in **Sloan Management Review**, Summer 2006, Vol.47, N.4, p.67-71.

BÜRGER, Maria Cristina. **Referências bibliográficas: fontes impressas e eletrônicas**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pró-Reitoria de Pesquisa, Biblioteca Central, 2005.

BURNETT, Robert; MARSHALL, P. David. **Web theory: an introduction**. London: Routledge, 2003.

BURNS, Tom R. Capitalist market: institutions, agents, and social structuring. In: MONGARDINI, C (ed.). **Systems Analysis: Capitalist Market Institutions**, 1994.

\_\_\_\_\_; DEVILLE, Philippe. Teoria dos sistemas dinâmicos: teorizações sobre o capitalismo e a sua evolução. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n.50, 2006, pp.11-44.

CALLON, Michel. Dos estudos de laboratório aos estudos de coletivos heterogêneos, passando pelos gerenciamentos econômicos. **Sociologias**, Porto Alegre, Ano 10, Nº 19, jan/jun 2008, p.302-321.

\_\_\_\_\_. Por uma nova abordagem da ciência, da inovação e do mercado: o papel das redes sócio-técnicas. In: PARENTE, André (org.). **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

\_\_\_\_\_ (ed.). **The laws of the markets**. Oxford: Blackwell, 1998.

\_\_\_\_\_. Introduction: the embeddedness of economic markets in economics. In: CALLON, Michel (ed.). **The laws of the markets**. Oxford: Blackwell, 1998, p.1-57.

\_\_\_\_\_; MEADEL, C.; RABEHARISOA, V. The economy of qualities. **Economy and society**, 31 (2), 2002, p.194-217.

CAPPELLIN, Paola. GIULIANI, Gian Mario. A racionalidade, a cultura e o espírito empresarial. **Sociedade e Estado**, Volume XVII, Número 1, 2002, p.123-152.

CARRUTHERS, Bruce G. Why is the past also the present and future of economic sociology? On method, evidence and topic. **Economic Sociology – The European Electronic Newsletter**, volume 7, number 2, February 2006, 3-6.

\_\_\_\_\_. **City of Capital:** Politics and Markets in the English Financial Revolution. Princeton: Princeton University Press, 1999.

\_\_\_\_\_; STINCHCOMBE, Arthur L. The social structure of liquidity: flexibility, markets, and states. **Theory and Society**, 28, 1999, p.33-382.

\_\_\_\_\_; UZZI, Brian. Economic sociology in the new millennium. **Contemporary Sociology**, 29 (3), 2000, p.483-494.

CARVALHO, Marie Jane Soares. O uso do programa Nvivo na pesquisa qualitativa. Apresentação na disciplina Metodologia com ênfase na pesquisa qualitativa, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, segundo semestre 2004.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet:** reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

\_\_\_\_\_. **A era da informação:** economia, sociedade e cultura. Vol. 1 – A sociedade em rede. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

\_\_\_\_\_. Materials for an explanatory theory of the network society. **The British Journal of Sociology**, vol.51, n.1, jan/mar 2000a.

CASTILLA, Emilio J.; HWANG, Hokyu; GRANOVETTER, Ellen; GRANOVETTER Mark. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, Chong-Moon; MILLER, William F.; HANCOCK, Marquerite Gong; ROWEN, Henry S. (eds.). **The Silicon Valley edge:** a habitat for innovation and entrepreneurship. Stanford University, 2000.

CASTRO, J.P.M. Formas de gestão e organização do trabalho em empresas de tecnologia. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, n.10, 2001.

\_\_\_\_\_. O mito da Internet e a construção do mito do bom empreendedor. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, n.8, 2000.

CAVANAGH, Allison. **Sociology in the age of the Internet**. McGraw-Hill, 2007.

CGI Brasil. **Código de auto-regulamentação para prática de e-mail marketing no Brasil**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 9 de junho de 2009.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil: TIC Domicílios e TIC Empresas 2008 = Survey on the Use of Information and Communication Technologies in Brazil: ICT Households and ICT Enterprises 2008** / [coordenação executiva e editorial/ executive and editorial coordination, Alexandre F. Barbosa; tradução/ translation Karen Brito]. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2009a.

CLARK, John Maurice. **A concorrência como processo dinâmico**. Rio de Janeiro: Forense, 1966.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, n.4, 1937, p.386-408.

COCHOY, Franck. Figures du client, leçons du marché, **Sciences de la société**, n° 56, mai 2002, p. 3-23.

\_\_\_\_\_. Another discipline for the market economy: marketing as performative knowledge and know-how for capitalism. In: CALLON, Michel. **The Laws of the Markets**, Oxford: Basil Blackwell, 1998, 194-221.

COLEMAN, William D. Associational governance in a globalizing era: weathering the storm. In: HOLLINGSWORTH, J. Rogers; BOYER, Robert. **Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1997, 127-153.

COLLINS, Randall. Weber's last theory of capitalism: a systematization. **American Sociological Review**, Vol. 45, 1980, p. 925-942.

CORCUFF, Philippe. **As novas sociologias: construções da realidade**. Bauru, SP: Edusc, 2001.

CORIAT, Benjamin; WEINSTEIN, Oliver. The social construction of markets. **Issues in Regulation Theory**, 53, 2005, p.1-4.

CORTES, Soraya Maria Vargas. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v.9, p.11-47, 1998.

COSTA, Paulo Roberto Neves. Associação Comercial de São Paulo: entidade de classe e empresa prestadora de serviços. In: Ana Maria Kirschner; Eduardo R. Gomes; Paola Cappellin. (Org.). **Empresa, empresários e globalização**. 1 ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002, v. 1, p. 105-124.

COSTA, Henrique Araújo; COSTA, Alexandre Araújo. **Direito da Publicidade**. Brasília: Thesaurus, 2008.

COUTINHO, Marcelo. Cauda longa. In: SPYER, Juliano (org.). **Para entender a Internet: noções, prática e desafios da comunicação em rede**. Versão Beta, Não Zero, 2009, p.12-13.

CHRISTENSEN, Jens Froslev. Innovation, entrepreneurship and industrial dynamics in Internet services. In: CHRISTENSEN, Jens Froslev; MASKELL, Peter (eds.). **The Industrial Dynamics of the New Digital Economy**. Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2003.

DALLA PRIA, Yan. Les entreprises de création de sites web face à la rareté des compétences. **Travail et Emploi**, n.108, Octobre-Décembre 2006, p.7-18.

DANZIN, André; QUIGNAUX, Jean-Pierre; TOPORKOFF, Sylvaine. **Net Travail: création/déstruction de métiers**. Paris: Editions Economica, 2001.

DE BRUYNE, Paul et al. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

DERTOUZOS, Michael. **O que será:** como o novo mundo da informação transformará nossas vidas. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

DI MAGGIO, Paul. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology**, 23, 263-287, 1997.

\_\_\_\_\_. Culture and economy. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (eds.). **Handbook of Economic Sociology**. Princeton and New York: Princeton University Press and Russell Sage Foundation, 27-57, 1994.

\_\_\_\_\_; HARGITTAI, Eszter; NEUMANN, W. Russel; ROBINSON, John P. Social implications of the Internet. **Annual Review of Sociology**. Vol. 27, 2001, p. 307-336.

DI MAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. **American Sociological Review**, 48, 2 (April), 1983.

DOBBIN, Frank. **The new economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

DOGANOVA, Liliana; RENAULT, Marie. What do business models do? Narratives, calculation, and market exploration. Centre de Sociologie de L'Innovation, Ecole des Mines de Paris. Papiers de Recherche du CSI, n.012, 2008.

DONER, Richard F; SCHNEIDER, Ben Ross. Business associations and economic development: Why some associations contribute more than others? **Business and Politics**, Vol. 2, N° 3, 2000.

\_\_\_\_\_. The New Institutional Economics, Business Associations and Development. Business and Society Programme. International Institute for Labour Studies (IILS), 2000a.

DROUIN, Jean-Claude. **Os grandes economistas**. São Paulo: Martins, 2008.

DUMONT, Louis. **Homo aequalis**: gênese e plenitude da ideologia econômica. Bauru, SP: Edusc, 2000.

DURAND, José Carlos Garcia. Formação do Campo Publicitário Brasileiro 1930-1970. FGV-EASP, Relatório de Pesquisa n° 10, 2008.

\_\_\_\_\_. Educação e ideologia do talento no mundo da Publicidade. **Cadernos de Pesquisa**, v.36, n.128, p.433-450, maio/ago 2006.

\_\_\_\_\_. Depoimento de José Carlos Durand. In: Elide Rugai Bastos; Fernando Abrucio; Maria Rita Loureiro; José Marcio Rego. (Org.). **Conversas com sociólogos brasileiros**. São Paulo: Editora 34, 2006a, p. 183-202.

\_\_\_\_\_. Publicidade: comércio, cultura e profissão (parte inicial). EASP/FGV/NPP, Relatório de Pesquisa n° 19, 2002.

DURKHEIM, Émile. **Lições de sociologia**: a moral, o direito e o Estado. São Paulo: T. A. Queiroz/USP, 1983.

ELIAS, Norbert. **Escritos & Ensaio; 1**: Estado, processo, opinião pública. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2006.

ENGLISH-LUECK, J. A.; VALADE, Sabrina; SWIGER, Sheri; NARVAEZ, Guillermo. Success in Survival in Silicon Valley: an ethnography of learning networks. 2002.

\_\_\_\_\_. Silicon work: tales of trust from the Silicon Valley, Bangalore, Taipei and Dublin. Department of Anthropology, San Jose State University, 1999.

ENGEL, Christoph. Marktabgrenzung als soziale Konstruktion. **Max Planck Institute for Research Collective Goods**. Bonn, 2003.

ETTIGHOFFER, Denis. **A empresa virtual**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

FAVARETO, Arilson; ABRAMOWVAY, Ricardo; MAGALHÃES, Reginaldo. As estruturas sociais de um mercado aberto: o caso da música brega do Pará. XXXI Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais (Anpocs). Caxambu, Minas Gerais, 22 a 26 de outubro de 2007.

FAVEREAU, Olivier; BIENCOURT, Olivier; EYMARD-DUVERNAY, François. Where do markets come from? From (quality) conventions. In: FAVEREAU, O; LAZEGA, E. (eds.). **Conventions and structures in economic organization, markets, networks and hierarchies**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

FERRARY, Michel; GRANOVETTER, Mark. The Role of Venture Capital Firms in Silicon Valley's Complex Innovation Network. **Economy and Society** 38 (2: May): 326-359, 2009.

FINCH, John H. Economic sociology as a strange other to both sociology and economics. **History of the Human Sciences**, Vol. 20, n.2, p.123-140, 2007.

FINE, Gary Alan; HARRINGTON, Brooke. Tiny Publics: Small Groups and Civil Society. **Sociological Theory** 22:341-356, 2004.

\_\_\_\_\_ ; SEGRE, Sandro. Politics in the Public Sphere: The Power of Tiny Publics in Classical Sociology. **Sociologica**, 1/2008: 1-20.

FISS, Peer C.; KENNEDY, Mark Thomas. Of porkbellies and professions: market framing and the creation of online advertising exchanges. Symbolic Value Creation workshop at Bocconi University and the 23rd EGOS Colloquium in Vienna, Austria, 2007.

\_\_\_\_\_. Framing markets. **Technology, Innovation and Institutions (TII-13)**, Working Paper Series, July 2007b.

FLANAGIN, Andrew J. STOHL, Cynthia; BIMBER, Bruce. Modelling the Structure of Collective Action. **Communication Monographs**, Vol.73, n.1, March 2006, pp.29-54.

FLIGSTEIN, Neil. Theory and methods for the study of strategic action fields. Paper prepared for the “Institutional Development and Change” Conference sponsored by the Max Planck Institute and Northwestern University, July 16-19, 2008, Chicago, Illinois.

\_\_\_\_\_. Sense making and the emergence of a new form of market governance. **American Behavioral Scientist**, Vol. 49, No. 7, 2006, p. 949-960.

\_\_\_\_\_. **The architecture of markets: an economic sociology of 21<sup>st</sup> century capitalist societies.** Princeton: Princeton University Press, 2001.

\_\_\_\_\_. Myths of the Market. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, 2, 2001a, p. 23-42.

\_\_\_\_\_. Ruling markets: a political-cultural approach to market institutions. *Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations*. Décembre 1999.

\_\_\_\_\_. Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions. **American Sociological Review**, Vol, 61, n° 4, august 1996, p.656-673.

\_\_\_\_\_; CHOO, Jennifer. Law and corporate governance. **Annual Review of Law and Social Science**, 1, 2005, p.61-84.

\_\_\_\_\_; DAUTER, Luke. The sociology of markets. Department of Sociology: University of California, Berkeley, August 2006.

\_\_\_\_\_; MARA-DRITA, Iona. How to make a market: reflections on the European Union's Single Market Program. **American Journal of Sociology**, 102, 1996, p. 1-33.

\_\_\_\_\_ ; SWEET, Alec Stone. Constructing polities and markets: na institutionalist account of european integration. **American Journal of Sociology**, 107, n.5, 2002.

FONTELLA, Odil Matheus. Sociologia Econômica: épocas e eventos. Curso, texto de apoio. Programa de Pós-Graduação em Sociologia (PPGS), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs). Porto Alegre, maio de 2009.

\_\_\_\_\_. Mercados e sua mitologia. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 26 de setembro de 2008.

\_\_\_\_\_. Projetos de Internet se ampliam no Estado. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 18 de maio de 2008a.

\_\_\_\_\_. Internet e celular encerraram Conferência das Cidades. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 18 de fevereiro de 2008b.

\_\_\_\_\_. **Ocupações Web**: a construção de identidades profissionais em cenários recentes de trabalho. Dissertação de Mestrado: Porto Alegre: PPGS/IFCH/UFRGS, dezembro 2002.

FONTENELLE, Isleide A. Os caçadores do *cool*. **Lua Nova**, n.63, 2004.

FORMICA, Piero. **Creation market in dotcom company**. Amsterdam: International University for Entrepreneurship, 2000.

FOURCADE, Marion. Theories of markets and theories of society. **American Behavioral Scientist**, 50, 2007, p.1015-1034.

\_\_\_\_\_ ; HEALY, Kieran. Moral views of market society. **Annual Review of Sociology**, 33, 2007, p.285-311.

FEE. **Diagnóstico do Setor de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul.**

Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2008.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder.** São Paulo: Pioneira, 1986.

GALL, Norman. Dinheiro, ganância, tecnologia. **Braudel Papers**, Documento do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, n.43, 2008.

GARCÍA FERNÁNDEZ, Ramón; PESSALI, Huáscar. A tríplice coroação de uma nova economia. **Valor Econômico**, caderno EU&, ano 10, n.470, 16,17,18 de outubro de 2009.

GARCIA-PARPET, Marie-France. Mundialização dos mercados e padrões de qualidade: vinho, o modelo francês em questão. **Tempo Social**, vol. 16, nº 2, novembro 2004, p.129-150.

\_\_\_\_\_. A construção social de um mercado perfeito. **Estudos Sociedade e Agricultura**, n.20, abril 2003, p.5-44.

\_\_\_\_\_. La construction sociale d'un marché parfait: le marché au cadran de Fontaines-en-Sologne. **Actes de la recherche en Sciences Sociales**, n. 65, novembre 1986, p.2-13.

GASKELL, George. Entrevistas grupais e individuais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamin. **O inquérito: teoria e prática.** Oeiras: Celta Editora, 1997.

GILL, Rosalind. Technobohemians or the new cybertariat? New media work in Amsterdam a decade after the Web. Institut of Network Cultures, Amsterdam, 2007.

GILLINSON, Sarah. Why cooperate? A Multi-Disciplinary Study of Collective Action. Overseas Development Institute, London, February 2004.

GIRARD, Monique; STARK, David. Distributing intelligence and organizing diversity in New Media projects. **Sociedade e Estado**, Brasília, jan/jun 2002.

GOUVEIA, Fernando. Lei Azeredo. In: SPYER, Juliano (org.). **Para entender a Internet: noções, prática e desafios da comunicação em rede**. Versão Beta, Não Zero, 2009, p.66-67.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. São Paulo: **RAE – eletrônica**, v.6, n.1, art.9, jan/jun 2007.

\_\_\_\_\_. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 19, nº 1, 2005.

\_\_\_\_\_. A Theoretical Agenda for Economic Sociology. Forthcoming in: GUILLÉN, Mauro; COLLINS, Randall; ENGLAND, Paula and MEYER, Marshall (eds). **The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field**. New York: Russell Sage Foundation, 2001.

\_\_\_\_\_. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta Sociologica**, 35, 1992, p.3-11.

\_\_\_\_\_. The old and the new economic sociology. In: FRIEDLAND, R.; ROBERTSON, A. F. (eds.). **Beyond the marketplace**. Aldine de Gruyter, 1990.

\_\_\_\_\_. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Vol. 91, nº 3, november 1985.

\_\_\_\_\_; McGUIRE, Patrick. The making of an industry: electricity in the United States. In: CALLON, Michel (ed.). **The law of markets**. Oxford: Blackwell, 1998.

GRUPO DE MÍDIA SÃO PAULO. **Mídia Dados Brasil 2009**. Disponível em: [www.gm.org.br](http://www.gm.org.br), Capturado em 21 de novembro de 2009.

GUILLÉN, Mauro F. Sociological approaches to the study of leadership. Prepared for Harvard Business School's Centennial Celebration, January 2008.

\_\_\_\_\_. ¿Cuál es la mejor estrategia global para Internet? **Universia Business Review - Actualidad Económica**, Segundo trimestre 2004.

\_\_\_\_\_. What is the Best Global Strategy for the Internet? **Business Horizons** (May-June 2002):39-46.

\_\_\_\_\_; Sandra L. Suárez. Explaining the Global Digital Divide: Economic, Political and Sociological Drivers of Cross-National Internet Use. **Social Forces** 84(2) (December 2005):681-708.

\_\_\_\_\_; Sandra L. Suárez. Developing the Internet: Entrepreneurship and Public Policy in Ireland, Singapore, Argentina, and Spain. **Telecommunications Policy** 25(5) 2001:349-371.

HARGRAVE, Timothy J.; VAN DE VEN, Andrew H. A collective action model of institutional innovation. **Academy of Management Review**, 2006, Vol. 31, n.4, 864-888.

HARRINGTON, Brooke; FINE, Gary Alan. Where the Action Is: Small Groups and Contemporary Sociological Theory. **Small Group Research** 37: 1-16, 2006.

\_\_\_\_\_. Opening the 'Black Box:' Small Groups and 21st Century Sociology. **Social Psychology Quarterly** 63:312-323, 2000.

HEALY, Kieran. What's New for Culture in the New Economy? **Journal of Arts Management, Law and Society**, 32:86-103, Summer 2002.

HELLE, Horst J. Soziologie der Konkurrenz – Sociology of Competition by Georg Simmel. **Canadian Journal of Sociology/Cahiers Canadiens de Sociologie**, 33(4), 2008.

HÉRITIER, Adrienne; ECKERT, Sandra. Self-regulation by associations: collective action problems in european environmental regulation. Florence: European University Institute – Robert Schuman Centre for Advanced Studies, July 2008.

HERSCOVICI, Alain. Sociedade da informação e nova economia: ruptura ou continuidade? **Comunicação e Espaço Público**, Ano V, n. 1 e 2, 2002.

HINE, Christine. **Virtual ethnography**. London: Sage Publications, 2000.

HIRSCHMAN, Albert O. **As paixões e os interesses**: argumentos políticos a favor do capitalismo antes do seu triunfo. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HODGSON, Geoffrey. Prospects for Economic Sociology. **Philosophy of the Social Sciences**, Vol. 38, n.1, March 2008.

\_\_\_\_\_. What are Institutions? **Journal of Economic Issues**, Vol. XL, n.1, March 2006.

HOLLINGSWORTH, J. Rogers. Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. **Review of International Political Economy**, 7:4, Winter 2000, 595-644.

\_\_\_\_\_; BOYER, Robert. Coordination of economic actors and social systems of production. In: HOLLINGSWORTH, J. Rogers; BOYER, Robert. **Contemporary capitalism**: the embeddedness of institutions. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1997, 1-47.

\_\_\_\_\_; BOYER, Robert. **Contemporary capitalism**: the embeddedness of institutions. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1997.

HWANG, Hokyū; POWELL, Walter W. Institutions and entrepreneurship. In: **Handbook of entrepreneurship Research**. Stanford: Kluwer Publishers, 2005, p. 179-210.

IAB Brasil. **Indicadores de mercado**. São Paulo: Interactive Advertising Bureau Brasil, setembro de 2009.

IBGE. **O mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação 2003-2006**. Rio de Janeiro: Estudos e Pesquisas, Informe Econômico número 11, 2009.

\_\_\_\_\_. **Acesso à Internet e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, dezembro de 2009a.

IDG NOW. Comércio eletrônico movimentou US\$ 193 bi no Brasil em 2008, aponta FGV. Publicada em 26 de maio de 2009.

\_\_\_\_\_. Web lidera crescimento da publicidade até agosto no Brasil, diz Inter-Meios. Publicada em 03 de novembro de 2009.

IGLECIAS, Wagner. Impactos da mundialização sobre uma metrópole periférica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 17, n.50, outubro 2002.

JACKSON, William A. On the social structure of markets. **Cambridge Journal of Economics**, 31, p.235-253, 2007.

JAGD, Soren. Economics of Convention and New Economic Sociology: Mutual Inspiration and Dialogue. **Current Sociology**, 2007; 55: 75-91.

JESSUA, Claude. **Capitalismo**. Porto Alegre: L&PM, 2009.

JOHNSON, Allan G. **Dicionário de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

JORNAL DO COMÉRCIO. Brasil discutirá em *blogs* regulamentação da Internet. Porto Alegre, 3 de novembro de 2009.

KASHKOOLI, Keyvan. The making of a modern market: the creation of the eBay marketplace. ASA, 2005.

KELLE, Udo. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KNEBEL, Patrícia. Gaúcho assume entidade nacional de agências digitais. Porto Alegre, **Jornal do Comércio**, 1º de abril de 2009.

KENNEY, Martin. What goes up must come down: the political economy of the US Internet industry. In: CHRISTENSEN, Jens Froslev; MASKELL, Peter (eds.). **The Industrial Dynamics of the New Digital Economy**. Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2003.

\_\_\_\_\_; PATTON, Donald. The coevolution of technologies and institutions: Silicon Valley as the iconic high-technology cluster. In: BRAUNERHJELM, P.; FELDMAN, M. (Eds.). **Cluster Genesis: Tehcnology-Based Industrial Development** (Oxford: Oxford University Press): 38-60, 2006.

KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1988 [1936].

KIRSCHNER, Ana Maria. A Sociologia Brasileira e a Empresa. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais BIB**. São Paulo, n.55, 1º semestre de 2003, p.99-122.

\_\_\_\_\_; MONTEIRO, Cristiano Fonseca. Da Sociologia Econômica à Sociologia da Empresa: para uma sociologia da empresa brasileira. **Sociedade e Estado**, Volume XVII, Número 1, janeiro-junho 2002, p.79-103.

KIRZNER, Israel. **Competição e atividade empresarial**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.

KJELLBERG, Hans; HELGESSON, Claes-Fredrik. On the nature of markets and their practices. **Marketing Theory**, 7 (2), 2007, p.137-162.

\_\_\_\_\_. Multiple versions of markets: multiplicity and performativity in market practice. **Industrial Marketing Management**, 35 (7), 2006, p.839-855.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit**. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, 1921.

KOLLOCK, Peter. The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment, and Trust. **American Journal of Sociology** 100(2):313-345, 1994.

KOLLOCK, Peter. Cooperation in an Uncertain World: An Experimental Study. **Sociological Theory and Methods** 8(1):3-18, 1993.

\_\_\_\_\_: BRAZIEL, E. Russell. How not to build an online market: the sociology of market microstructure. Department of Sociology, UCLA, Los Angeles, 2006.

KOTHA, Suresh; RAJGOPAL, Shivaram; RINDOVA, Violina. Reputation building and performance: an empirical analysis of the top-50 pure Internet firms. **European Management Journal**, vol. 19, nº 6, 2001, p.571-586.

KRIPPNER, Greta R.; ALVAREZ, Anthony S. Embeddedness and the Intellectual Projects of Economic Sociology. **Annual Review of Sociology**, 2007, 33, p.219–40.

\_\_\_\_\_. The Elusive Market: Embeddedness and the Paradigm of Economic Sociology. **Theory and Society**, 2001, 30, p. 775-810.

LALLEMENT, Michel. Raízes alemãs da Sociologia Econômica. **Tempo Social**, v. 18, n. 1, junho 2006.

LANCASTRE, Andrew; LAGES, Luis Filipe. The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: cooperation determinants in an electronic market context. **Industrial Market Management**, Vol. 35, Issue 6, August 2006, p. 774-789.

LASH, Scott; WITTEL, Andreas. Shifting new media: from content to consultancy, from heterarchy to hierarchy. **Environment and Planning**, Vol.34, 2002, p.1985-2001.

LAVILLE, Jean-Louis. The Social Dimension of the Economy according to Mark Granovetter. **Italian Journal of Sociology on line**, n.2, 2007.

\_\_\_\_\_. L'association: un champ pour la sociologie économique. **Cahiers Internationaux de Sociologie**. 'Sociologies Économiques', vol. CIII, Paris: PUF, juillet –décembre 1997, p.335-350.

\_\_\_\_\_. L'association: une liberté propre à la démocratie. In: LAVILLE, Jean-Louis; SAINSAULIEU, Renaud. **Sociologie de l'association**. Paris: Desclée de Brouwer, 1997b, p.33-71.

\_\_\_\_\_; SAINSAULIEU, Renaud. **Sociologie de l'association**. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.

LAZARSELD, Paul F. Reflections on business. **American Journal of Sociology**, Vol. LXV, n° 1, July 1959.

LAZEGA, Emmanuel; MOUNIER, Lise. Interdependent entrepreneurs and the social discipline of their cooperation: a research programme for structural economic sociology in a society of organizations. In: FAVEREAU, Olivier, LAZEGA, Emmanuel (eds.), **Conventions and structures in economic organization: markets, networks and hierarchies**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

LÉGER, Jean-Michel; FLORAND, Marie France. L'analyse de contenu: deux méthodes, deux résultats? In: BLANCHET, Alain et al. **L'Entretien dans les Sciences Sociales**. Paris: Dunod, 1985.

LEITE, Elaine da Silveira; MELO, Natália Maximo e. Uma nova noção de empresário: a naturalização do “empreendedor”. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 16, n.31, p.35-47, novembro 2008.

LE MOS, Alexandre Zaghi. Faturamento de mídia fica estagnado em 2009. **Meio & Mensagem Online**, 3 de novembro de 2009.

LE VELLY, Ronan. La notion d'encastrement: une sociologie des échanges marchands. **Sociologie du Travail**, 44, 2002.

LÉVESQUE, Benoit. Contribuição da Nova Sociologia Econômica para repensar a Economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **RAE eletrônica**. Abr/ Jun 2007.

\_\_\_\_\_ ; BOURQUES, Gilles; FORGUES, Éric. **La nouvelle Sociologie Économique**. Paris: Desclée de Brower, 2001.

LEVINE, Donald N. **Visões da tradição sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LÉVY, Pierre. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.

\_\_\_\_\_. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIE, John. Sociology of markets. **Annual Review of Sociology**, 23, 1997, 341-360.

LIMA, Márcia. Abradi lança censo de agências digitais. **Baguete**, 01 de setembro de 2009. Capturado em: [www.baguete.com.br/noticias](http://www.baguete.com.br/noticias)

LISBOA, Armando de Melo. Mercado solidário. In: CATTANI, Antonio David (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003, p. 183-192.

LOVINK, Geert. After the dotcom crash. **Multitudes**, 11, 2003.

MACAULAY, Stewart. Non-contractual relations in business: a preliminary study. **American Sociological Review**, Vol. 28, nº 1, 1963, p.55-67.

MACEDO, Roberto Gondo. A história da propaganda digital no Brasil: sua estrutura e perspectivas de crescimento. In: MACHADO, Maria Berenice (Org.). **Publicidade & Propaganda: 200 anos de história no Brasil**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

MAGALHÃES, Reginaldo Sales; ABRAMOVAY, Ricardo. A formação de um mercado de microfinanças no sertão da Bahia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Vol.22, n.63, fevereiro 2007.

MANCUSO, Wagner Pralon. O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, p. 131, 2007.

MANDEL, Michael J. **Depressão.com**: por que a nova economia vai entrar em crise, por que a crise será muito pior do que você imagina, como você pode enfrentar o caos. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MANSELL, Robin. The Life and Times of the Information Society: A Critical Review. Paper prepared for the Fifth Anniversary Conference of the Department of Media and Communications, 'Media, Communication & Humanity, London School of Economics and Political Science, London, 21-23 September 2008.

\_\_\_\_\_. Collective action, institutionalism, and the Internet. London: LSE Research Online, 2006.

\_\_\_\_\_. Internet, Capitalism and policy. In: CONSALVO, Mia et al. **Internet research annual**: selected papers from the Association of Internet Researchers Conferences 2000-2002. New York: Peter Lang, 2004.

\_\_\_\_\_. New media competition and access: the scarcity-abundance dialectic. **New media and society**. 1(2), p.155-182, 1999.

MARCHAL, Emmanuelle. L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement. **Revue Française de Sociologie**, Vol. 33, No. 3 (Jul. - Sep., 1992), pp. 365-390

MARCONDES, Pyr. **Uma história da propaganda brasileira**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

MARQUES, Rafael. Introdução: os trilhos da Nova Sociologia Econômica. MARQUES, Rafael; PEIXOTO, João (Orgs.). **A Nova Sociologia Econômica: uma antologia**. Oeiras: Celta Editora, 2003, p.1-67.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. Rio de Janeiro: Epasa, 1946 [1890].

MARTES, Ana Cristina Braga. De Volta aos Clássicos. In: EnANPAD, 2006. Salvador, Bahia: Anais do EnANPAD, 2006.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

McMILLAN, John. **A reinvenção do bazar: uma história dos mercados**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2004.

McMULLEN, Jeffery S.; SHEPHERD, Dean A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, Vol. 31, n.1, 2006, p.132-152.

MERIGO, Carlos. Propaganda online. In: SPYER, Juliano (org.). **Para entender a Internet: noções, prática e desafios da comunicação em rede**. Versão Beta, Não Zero, 2009, p.55-56.

MILL, John Stuart. **Ensaio sobre a liberdade**. São Paulo: Escala, 2006 [1869].

MINELLA, Ary Cesar. Representação de classe do empresariado financeiro na América Latina: a rede transassociativa no ano 2006. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, 28, p.31-56, junho 2007.

MÖLLERING, Guido. Market constitution analysis: a new framework applied to solar power technology markets. **MPIfG**, July 2009.

\_\_\_\_\_. Organizing for market constitution: uncertainty and collective institutional entrepreneurship. Paper presented at the Academy of Management Meeting in Philadelphia, August 7, 2007.

\_\_\_\_\_. Understanding trust from the perspective of sociological neoinstitutionalism: the interplay of institutions and agency. **MPIfG Discussion Paper 05/13**, 2005.

MÜLLER, Lúcia Helena Alves. **Mercado exemplar**: um estudo antropológico sobre a bolsa de valores. Porto Alegre: Zouk, 2006.

\_\_\_\_\_. **A alma do negócio**: um estudo antropológico sobre o uso da pesquisa de mercado na Publicidade. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado em Antropologia Social), IFCH/Ufrgs, 1989.

MUNIESA, Fabian; CALLON, Michel. La performativité des sciences économiques. Centre de Sociologie de L'Innovation, Ecole des Mines de Paris. *Papiers de Recherches du CSI*, n.010, 2008.

NASSAR, André Meloni; ZYLBERSZTAJN, Decio. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: agronegócio de estratégias coletivas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)**, v.39, n,2, abr/maio/jun, 2004, p.141-152.

NEE, Victor .The New Institutionalisms in Economics and Sociology. In: SMELSER, Neil; SWEDBERG, Richard (eds). **The Handbook of Economic Sociology (2nd ed.)**.

Princeton: Princeton University Press, 2005.

\_\_\_\_\_; INGRAM, Paul. Embeddedness and beyond: institutions, exchange and social structure. In: BRINTON, Mary C; NEE, Victor (eds.). **The New Institutionalism in Sociology**. Stanford: Stanford University Press, 1998, 19-45.

NEFF, Gina. **Surviving the New Economy**. Boulder, Columbia: Paradigm Publishers, 2006.

\_\_\_\_\_. The Changing Place of Cultural Production: Locating Social Networks in a Digital Media Industry, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 597, 2005, p.134-152.

\_\_\_\_\_. Building an environment of risk: documenting how the New Economy became risky. Presented at the 14<sup>th</sup> Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics. Minneapolis, Minnesota, June 29, 2002.

\_\_\_\_\_; STARK, David. Permanently Beta: responsive organization in the Internet Era. In: HOWARD, Philip E. N.; JONES, Steve (eds.). **Society online: the Internet in context**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

NORTH, Douglass C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal; Instituto Millennium, 2006 [1992].

\_\_\_\_\_. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **Structure and change in Economic History**. New York: W.W. Norton & Company, 1981.

\_\_\_\_\_. Markets and other allocations systems in history: the challenge of Karl Polanyi. **Journal of European Economic History**, n. 6, 1977, p. 703-716.

NUNES, Vanessa. Internet gaúcha na vanguarda. **Zero Hora Dinheiro**, 17 de maio de 2009.

\_\_\_\_\_. Saudosismo de pioneiro. **ZH Digital**, quarta-feira, 15 de outubro de 2008.

O'DONNELL, Shawn. An economic map of the Internet. Research Conference on Communication, Information and Internet Policy. Alexandria, Virginia, September, 29, 2002.

OFFERLÉ, Nichel. **Sociologie des groupes d'intérêt**. 2ème ed. Paris: Montchrestien, 1998.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.

OSTROM, Elinor. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

PADGETT, John F. Organizational genesis, identity and control. Department of Political Science, University of Chicago and Santa Fe Institute. Version revised: April, 25, 2000.

PAZ, Cesar. Que gosto tem o bolo publicitário? **Webinsider**, 12 de setembro de 2008. Capturado em: <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2008/09/12/que-gosto-tem-o-bolo-publicitario/>

PICHAULT, François; RORIVE, Brigitte; ZUNE, Marc. **Étude 'TIC et métiers en émergence'**. Lentic – Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies de Information et de la Communication, Université de Liège, Belgique: Mars 2002.

PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na Internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2000

POLANYI, Karl. **A grande transformação**: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980 [1944].

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

POTENGY, Gisélia Franco. Espaço e tempo no trabalho para as redes de comunicação e informação. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v.11, n.21, p.29-47, 2006.

\_\_\_\_\_. Jogar ou trabalhar? Relações sociais, espaço e tempo no trabalho na Internet. Meeting of the Latin American Studies Association, Washington, DC, September 6-8, 2001.

POTTRUCK, David S.; PEARCE, Terry. **Empresa turbinada pela Web**: o crescimento impulsionado pela paixão no mundo da Internet. Rio de Janeiro: 2000.

PÓVOA, Marcello. A vingança da Internet. **Webinsider**, 28 de novembro de 2005.

\_\_\_\_\_. A luz no fim do túnel. **Webinsider**, 10 de fevereiro de 2004.

\_\_\_\_\_. A era pós-pontocom. **Webinsider**, 4 de junho de 2003.

\_\_\_\_\_. **Anatomia da Internet**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2001.

POWELL, Walter. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, 12, 1990, p.295-336.

PRATT, Andy C. The new economy, or the emperor's new clothes? In Daniels, Peter W. [et al.], *Geographies of the new economy: critical reflections*. Abingdon, UK: Routledge, 2006.

RAUD, Cécile. Bourdieu e a nova sociologia econômica. *Tempo Social*. **Revista de Sociologia da USP**, v. 19, p. 203-232, 2007.

\_\_\_\_\_. Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. **Política & Sociedade**, Vol.4, Nº 6, 2005.

\_\_\_\_\_. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na Sociologia Econômica clássica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Vol. 20, nº 57, fevereiro 2005a.

RECUERO, Raquel. Rede social. In: SPYER, Juliano (org.). **Para entender a Internet: noções, prática e desafios da comunicação em rede**. Versão Beta, Não Zero, 2009, p.25-26.

REIS, Bruno P. W. O mercado e a norma: o estado moderno e a intervenção pública na economia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Vol.18, n.52, p.55-79, 2003.

RÈME, Pétronille. El mercado de los economistas y el mercado de los sociólogos, **Cuadernos de Economía**, v. XXIV, n. 43, Bogotá, 2005, páginas 13-34.

RENNER, Maurício. PJ em chamás. **Baguete**, 09 de julho de 2008. Capturado em: [www.baguete.com.br/blogs/post](http://www.baguete.com.br/blogs/post).

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso: a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

RINDOVA, Violina P.; POLLOCK, Timothy; HAYWARD, Matthew L. A. Celebrity firms: the social construction of market popularity. **Academy of Management Review**, vol. 31, nº 1, 2006, 50-71.

RODRIGUES, André Iribure. **MPM Propaganda: a história da agência dos anos de ouro da Publicidade Brasileira**. Porto Alegre, UFRGS, Dissertação de Mestrado, 2002.

ROY, William G.; PARKER-GWIN, Rachel. How many logics of collective action? **Theory and Society**, 28, p.203-237, 1999.

SABEL, Charles F. Constitutional Orders: trust building and response to change In: HOLLINGSWORTH, J. Rogers; BOYER, Robert (eds.). **Contemporary Capitalism: the embeddedness of institutions**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1997, p.154-188.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SAMUELS, Warren J. Markets and their social construction. **Social Research**, Vol. 71, N° 2, Summer 2004.

SANDRONI, Paulo (org.). **Novo dicionário de economia**. Rio de Janeiro: Best-Seller, 1994.

SANTOS, Filipe; EISENHARDT, Kathleen M. Constructing markets and organizing boundaries: entrepreneurial action in nascent fields. Disponível em PDF. February 28, 2005, 1-49.

SASSEN, Saskia. The locational and institutional embeddedness of electronic markets: the case of the global capital markets. In: **Markets in Historical Context**. Cambridge University Press, 2004.

\_\_\_\_\_. Towards a Sociology of Information Technology. **Current Sociology**, Vol. 50, n° 3, may 2002.

\_\_\_\_\_; LATHAM, Robert. **Digital formations: Information Technologies and New Architectures in the Global Realm**. Princeton: Princeton University Press, 2005

SAVIGNAC, Emmanuelle; WASER, Anne-Marie. **Start-up: les rois éphémères**. Paris: Editions Descartes, 2003.

SAXENIAN, AnnaLee. **Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.

\_\_\_\_\_. The limits of autarky: regional networks and industrial adaptation in Silicon Valley and Route 128. Disponível em PDF, 1994.

\_\_\_\_\_. In search of power: the organization of business interests in Silicon Valley and Route 128. **Economy and Society**, Vol.18, Nº 1, February 1989.

SCHMITTER, Philippe; STREECK, Wolfgang. The organization of business interests: studying the associative action of business in advanced industrial societies. Cologne: **Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG)**, 1999 [1981].

SCHNEIBERG, Marc. Political and Institutional Conditions for Governance by Association; Private Order and Price Controls in American Fire Insurance. **Politics & Society**, 1999, 66-102.

SCHNEIBERG, Marc; BARTLEY, Tim. Organizations, regulation, and Economic Behavior: regulatory dynamics and forms from the Nineteenth to Twenty-First Century. **The Annual Review of Law and Social Science**, 31 July 2008.

\_\_\_\_\_. Regulating american industries: markets, politics, and the institutional determinants of fire insurance regulation. **American Journal of Sociology**, vol. 107, nº 1, july 2001, 101-146.

\_\_\_\_\_; HOLLINGSWORTH, J. Rogers. Can transaction cost economics explain trade associations? In: AOKI, Masahiko; GUSTAFSON, Bo; WILLIAMSON, Oliver E. **The firm as a nexus of treaties**. London: Sage, 1990, p. 320-346.

SCHNEIDER, Ben Ross. Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. Department of Political Science, Northwestern University, June 2008.

SCHNEIDER, Volker; LANG, Achim; BAUER, Johannes M. The adaptation of complex associational systems: coordination and lobbying strategies of business associations in the context of globalization and Europeanization. Paper prepared for the 64th Annual National Conference of the Midwest Political Science Association,

Chicago, April 20-23, 2006, Section 32-2 Corporate Lobbying and Political Action, April 2006.

SCHOLTENS, Bert; SNIJDER, Elke. Are Internet firms different? Evidence from insider trading. 2001. Department of Finance, University of Groningen, november 2001.

SCHUMPETER, Joseph A. **Diez grandes economistas: de Marx a Keynes**. Madrid: Alianza Editorial, 1990 [1954].

\_\_\_\_\_. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1911].

SEBRAE-SP. **Empreendedorismo digital: algumas boas perguntas para sua reflexão**. São Paulo: Sebrae-SP, 2009.

SELZNICK, Philip. **A liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972 [1957].

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal. R. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006 [1917].

\_\_\_\_\_. **Conflict & The Web of Group-Affiliations**. New York: The Free Press, 1964.

SLATER, Don. From calculation to alienation: disentangling economic abstractions. **Economy and Society**, Vol.31, number 2, 2002, p.234-249.

SMELSER, Neil J. **Teoría del comportamiento colectivo**. Mexico: Fondo de Cultura Economica, 1995 [1963].

\_\_\_\_\_. **A sociologia da vida econômica**. São Paulo: Pioneira, 1968 [1963].

\_\_\_\_\_; SWEDBERG, Richard. **The handbook of economic sociology**. 2<sup>nd</sup> edition. Princeton: Princeton University Press, 2005.

\_\_\_\_\_; SWEDBERG, Richard. The sociological perspective on the Economy. Graz: Nausner & Nausner / Verlag. Disponível em: [www.nnv.at](http://www.nnv.at) Capturado em: 16 de dezembro de 2006 [1994].

SMITH, Michael D.; BAYLEY, Joseph; BRYNJOLFSSON, Erik. **Understanding digital markets**: review and assessment. MIT Press, 1999.

SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira**. 2.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

SPILLMAN, Lynette. Boundaries, identities, norms, and camaraderie: business associations as occupational communities. Department of Sociology, University of Notre Dame, IN, February 2008.

\_\_\_\_\_. Enriching exchange: cultural dimensions of markets. **American Journal of Economics and Sociology**, 58, p.1041-1071, 1999.

\_\_\_\_\_; GAO, Rui. What do business associations do? Department of Sociology, University of Notre Dame, Indiana, 2004, Unpublished.

SPYER, Juliano (org.). **Para entender a Internet**: noções, prática e desafios da comunicação em rede. Versão Beta, Não Zero, 2009.

\_\_\_\_\_. **Conectado**: o que a Internet fez com você e o que você pode fazer com ela. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.

STARK, David. Searching questions: inquiry, uncertainty, innovation. Working Paper Series, **Center on Organizational Innovation, Columbia University**, December 2008.

\_\_\_\_\_; VEDRES, Balázs. Opening closure: Intercohesion and entrepreneurial dynamics in business groups. **MPIfG**, March 2009.

STEINBERG, Alexandra. Entrepreneurship and success in e-business: on changing meanings of expertise and community in e-entrepreneurship. Department of Social Psychology, The London School of Economics and Political Science. S/d.

STEINER, Philippe. Who is right about the modern economy: Polanyi, Zelizer, or both? **Theory and Society**, Vol.38, n.1, January 2009.

\_\_\_\_\_. **A Sociologia Econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Le marché selon la sociologie économique. Lisboa: **Socius Working Papers**, n° 6, 2005.

STRATHERN, Paul. **Uma breve história da economia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

STREECK, Wolfgang. Institutions in History: Bringing Capitalism Back In. Cologne: **MPIfG**, November 2009.

\_\_\_\_\_; HASSEL, Anke. Interest group organization. In: WARNER, Malcolm (ed.). **International Encyclopedia of Business and Management**. 2nd edition. London: Thomson Learning, Vol.4, 2002, p.3182-3192.

SWEDBERG, Richard. **Max Weber e a idéia da Sociologia Econômica**. Rio de Janeiro; São Paulo: UFRJ; Beca, 2005.

\_\_\_\_\_. Can there be a sociological concept of interest? **Theory and Society**, 34, 2005a, 359-390.

\_\_\_\_\_. Boudieu's Advocacy of the concept of interest and its role in economic sociology. **Economic Sociology – The European Electronic Newsletter**, Volume 4, Number 2, march 2003a.

\_\_\_\_\_. The Economic Sociology of capitalism: an introduction and agenda. Cornell University, July 27, 2003b.

\_\_\_\_\_. The changing picture of Max Weber's Sociology. **Annual Review of Sociology**, 29, 2003c, p.283-306.

\_\_\_\_\_. The Social Science view of entrepreneurship: introduction and practical applications. In: SWEDBERG, Richard (ed.). **Entrepreneurship: The Social Science view**. Oxford University Press, 2000.

\_\_\_\_\_. Markets as social structures. In: SMELSER, Neil; SWEDBERG, Richard (eds.). **The handbook of economic sociology**. New York; Princeton: Russell Sage Foundation; Princeton University Press, 1994, 255-282.

\_\_\_\_\_. **Economics and Sociology – Redefining their boundaries: Conversations with Economists and Sociologists**. New Jersey: Princeton University Press, 1990.

SWIDLER, Ann. Culture in action: symbols and strategies. **American Sociological Review**, Vol. 51, April 1986, p. 273-286.

THE ROYAL SWEDISH ACADEMY OF SCIENCES. **Economic governance**. Compiled by the Economic Sciences Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences, 12 October 2009.

THORNTON, Patricia H. Sociology of entrepreneurship. **Annual Review of Sociology**, 25, 1999, p.19-46.

TÖNNIES, Ferdinand. **Communauté et société: catégories fondamentales de la sociologie pure**. Paris: Presses Universitaires de France, 1944.

TIGRE, Paulo Bastos; DEDRICK, Jason. Mitos e realidades sobre a difusão do comércio eletrônico nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 2, julho-dezembro 2003.

TRACEY, Paul; PHILIPS, Nelson; KARRA, Neri. Entrepreneurship in emerging markets: strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts. Paper submitted for consideration for presentation at the Cornell-McGill Conference on Institutions and Entrepreneurship, 2007.

UZZI, Brian. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, march 2000.

\_\_\_\_\_. Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. **American Sociological Review**, Vol. 64, nº 4, August 1999, p. 481-505

VALA, Jorge. A análise de conteúdo. In: SILVA, Augusto; PINTO, José (orgs.). **Metodologia das Ciências Sociais**. Porto: Edições Afrontamento, 1986.

VAN STELLE, Jennifer. Centrality and influence in the semiconductor industry association: an exploratory study. Presented at the International Sunbelt Social Network Conference, New Orleans, Louisiana, February 2002.

VARIAN, Hal R. High-technology industries and market structure. University of California, Berkeley. September 4, 2001.

\_\_\_\_\_. Market structure in the network age. Prepared for Understanding the Digital Economy Conference, Department of Commerce, Washington, DC, May 25-26, 1999.

VEDRES, Balázs. **Towards the Economic Sociology of the Internet:** Layers of coordination in the hungarian Internet Market. Columbia University; Budapest School of Economics, 2000.

VENDRAMIN, Patricia. **Le travail au singulier:** le lien social à l'épreuve de l'individualisation. Louvain-la-Neuve; Paris: Academia Bruylant; L'Harmattan, 2004

VICENTE, Jérôme; DALLA PRIA, Yan; SUIRE, Raphaël. The ambivalent role of mimetic behaviors in proximity dynamics: evidences on the French "Silicon Sentier". **Cahiers du GRES**, Cahier n.2006-02, Janvier 2006.

VIEIRA, Eduardo. **Os bastidores da Internet no Brasil:** histórias de sucesso e fracasso na web brasleira. Bauru, SP: Manole, 2003.

VINHA, Valéria. Polanyi e a Nova Sociologia Econômica: uma aplicação contemporânea do conceito de enraizamento social (social embeddedness). **Revista Econômica**, Vol. 3, n° 2, 2001.

WAGNER, Jaime. Rumo à TI como serviço. In: CGI Brasil. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil: TIC Domicílios e TIC Empresas 2008 = Survey on the Use of Information and Communication Technologies in Brazil: ICT Households and ICT Enterprises 2008** / [coordenação executiva e editorial/ executive and editorial coordination, Alexandre F. Barbosa; tradução/ translation Karen Brito]. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_. Convergência de modelo de negócios na Internet. **Baguete**, Porto Alegre, 27 de agosto de 2007.

WALGENBACH, Peter; MEYER, Renate E. Institutional entrepreneurship and the structuring of organizations and markets. In: EBNER, Alexander; BECK, Nikolaus (eds.): **The Institutions of the Market:** Organizations, Social Systems and Governance. Oxford: Oxford University Press 2008, 180-201.

WALRAS, Léon. **Compêndio dos elementos de economia política pura**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

WEBER, Max. **Economía y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. Mexico: Fondo de Cultura Economica, 1999 [1922].

WHITE, Gordon. Towards a political analysis of markets. Institute of Development Studies, 1993.

WHITE, Harrison C. **Markets from networks**: socioeconomic models of production. Princeton: Princeton University Press, 2002.

\_\_\_\_\_. Modeling discourse in and around markets. **Poetics**, 27, 2000, pp.117-133.

\_\_\_\_\_. **Identity and control**: a structural theory of social action. Princeton: Princeton University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Where do markets come from? **American Journal of Sociology**, Vol. 87, 1981.

\_\_\_\_\_; GODART, Frédéric. Stories from Identity and Control. **Sociologica**, 3, 2007.

\_\_\_\_\_; GODART, Frédéric; CORONA, Victor P. Mobilizing identities. Uncertainty and control in strategy. **Theory, Culture & Society**, Vol. 24 (7-8), 2007, p.181-202.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics and Economic Sociology. Cornell University, Department of Sociology, October 2003.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, Vol. 87, Issue 3, November 1981, p.548-577.

\_\_\_\_\_. **Markets and hierarchies**: antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

WOLL, Cornelia. The difficult organization of business interest: lessons from the french case. Paper presented at the Fifteenth International Conference of the Council for European Studies. Chicago, March 29 – April 2, 2006.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.

XAVIER SOBRINHO, Guilherme G. de F. Perfil e perspectivas do trabalho no “complexo das tecnologias de informação”: a produção de *softwares* no Rio Grande do Sul. **Ensaio FEE**, v.21, n.2,p.77-109, 2000.

YEUNG, Henry Wai-Chung. The firm as social networks: an organisational perspective. **Growth and Change**, vol. 36, nº 3, Summer 2005.

ZAFIROVSKI, Milan. The influence of Sociology on Economics: selected themes and instances from classical sociological theory. **Journal of Classical Sociology**, Vol.5 (2), p.123-156, 2005.

ZELIZER, Viviana. Ethics in the Economy. **Accounts**, Vol. 7, Iss.3, Summer 2008.

\_\_\_\_\_. Pasts and futures of Economic Sociology. **American Behavioral Scientist**, Volume 50, Number 80, April 2007, p.1056-1069.

\_\_\_\_\_. Beyond the polemics of the market: establishing a theoretical and empirical agenda. **Sociological Forum**, 3, 1988, p. 614-634.

ZHANG, Junfu. **High-tech star-ups and industry dynamics in Silicon Valley**. San Francisco, CA: Public Policy Institute of California, 2003.

ZIGGY, Rafael. Viral. In: SPYER, Juliano (org.). **Para entender a Internet: noções, prática e desafios da comunicação em rede**. Versão Beta, Não Zero, 2009, p.27.

**Páginas da Internet consultadas:**

Associação Gaúcha das Agências Digitais (Agadi / Abradi-RS)

[www.agadi.com.br](http://www.agadi.com.br)

Associação Brasileira das Agências Digitais (Abradi)

[www.abradi.com.br](http://www.abradi.com.br)

Associação Paulista das Agências Digitais (Apadi)

[www.apadi.com.br](http://www.apadi.com.br)

Associação de Agências Digitais da Bahia (ADBA)

[www.adba.com.br](http://www.adba.com.br)

Interactive Advertising Bureau Brasil (IAB)

[www.iabbrasil.org.br](http://www.iabbrasil.org.br)

Associação dos profissionais em Design do RS (ApDesign)

[www.apdesign.com.br](http://www.apdesign.com.br)

Associação Riograndense de Propaganda (ARP)

[www.arpnet.com.br](http://www.arpnet.com.br)

Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet  
– Regional RS (Assespro-RS)

[www.assespro-rs.org.br](http://www.assespro-rs.org.br)

Baguete – Tecnologia da Informação

[www.baguete.com.br](http://www.baguete.com.br)

Coletiva.Net

<http://coletiva.net>

Conselho das Entidades de Tecnologia da Informação do RS (Ceti)

[www.ceti.org.br](http://www.ceti.org.br)

Comitê Gestor da Internet no Brasil

[www.cgi.br](http://www.cgi.br)

Sindicato das Empresas de Informática do RS (Seprorgs)

[www.seprogrs.org.br](http://www.seprogrs.org.br)

Conselho Executivo das Normas-Padrão (Cenp)

[www.cenp.com.br](http://www.cenp.com.br)

Grupo de Mídia São Paulo

[www.gm.org.br](http://www.gm.org.br)

IDG NOW – Notícias de tecnologia, Internet, segurança, mercado

[www.idgnow.uol.com.br](http://www.idgnow.uol.com.br)

Nielsen NeRatings

[www.nielsen-netratings.com](http://www.nielsen-netratings.com)

Webinsider

[www.webinsider.uol.com.br](http://www.webinsider.uol.com.br)

## **Anexos**

### **Cronograma**

Ingresso no programa de pós-graduação – março de 2005

Proficiência em Língua Francesa – maio de 2006

Cumprimento de créditos – dezembro de 2006.

Primeira versão do projeto de tese – dezembro de 2006

Segunda versão da proposta de tese – julho de 2007

Estudo piloto – fevereiro a maio de 2007

Terceira versão do projeto de tese – novembro de 2008

Quarta versão do projeto de tese – fevereiro/março de 2009

Qualificação – abril de 2009

Preparação e execução do campo definitivo – fevereiro a outubro de 2009

Análise e redação – outubro a dezembro de 2009

Revisão e preparação de defesa de tese – janeiro e fevereiro de 2010

Defesa de tese – março de 2010

**Modelo de entrevista - Tópico-guia – Campo exploratório**

Criação da associação/Como foi fundada

Resistências de outros setores/associações

Repercussão da associação na mídia

Extensão e expansão do mercado

Projeção para o mercado

Riscos do setor e cultura empreendedora

### **Modelo de entrevista – Campo definitivo**

A Associação de Negócios

(Lógica dual de ação – afiliação e representação)

1. Como foi a adesão da empresa à associação?
2. Como avalia o funcionamento interno da associação?
3. Que valores, normas e regras a associação dispõe às empresas associadas?
4. Há conflitos internos à associação?

Mercado

(Construção/regulação)

1. Qual a representatividade da associação em relação ao mercado digital? A instituição pode balizá-lo?
2. Como outros setores (como Publicidade e TI) percebem a associação?
3. Como é, como se processa a concorrência no mercado digital? Por exemplo, em relação a preços, qualidade do serviço/produto?
4. Como avalia além da associação, outros atores no mercado digital:
  - a) clientela
  - b) profissionais, empresas e instituições de mercado não ligadas à associação
  - c) Estrutura legal (Estado)

5. A associação consegue estimular cooperação entre empresas no mercado?
6. Há ameaças ao mercado digital? O mercado está em vias de estabilização?
7. Além de contratos, esse mercado se sustenta também em relações de confiança?

### **Entrevistas – Total de consultados**

Agadi – estudo-piloto - 3

Agadi - campo - 18

Associações regionais de agências digitais - 2

Agências digitais não-associadas - 2

Mercado de Publicidade e Propaganda (convencional) - 3

Mercado de TI - 3

Mercado de *Design* - 2

Entidade colaboradora - 1

Empresa colaboradora - 1

Mídia especializada - 2

Total: 37

### **Empresas que compõem a Agadi (Abradi-RS) em dezembro de 2009: localização, áreas de atuação, designação e segmento dos principais clientes:**

Empresa 1: Porto Alegre, Consultoria de comunicação on-line (**ADZ7**), setor alimentício (beneficiamento), agências publicitárias, assistência médica, instituições culturais, agência de modelos fotográficos, setor calçadista.

Empresa 2: Porto Alegre (com filiais em Pelotas e São Paulo e extensão em São José dos Campos), Gestão digital (**AG2**), setor calçadista, instituições financeiras, setor alimentício (beneficiamento, armazenagem e distribuição), petroquímica, indústria aeronáutica, organização hospitalar, construção civil, setor têxtil, setor de telecomunicações, indústria de elevadores, cosméticos, higiene.

Empresa 3: Porto Alegre (matriz) e Caxias do Sul, fundada em 2001 e atua com design de negócios para Internet (**Fábrica do Design**).

Empresa 4: Porto Alegre, Soluções de comunicação e sistemas que integram Marketing, Tecnologia, Design e Informação (**Aldeia**), indústria farmacêutica, comércio farmacêutico, financeiras, cooperativa de crédito, instituições culturais.

Empresa 5: Porto Alegre, Comunicação digital (**Binario Internet**), editora, empresas de Internet, setor calçadista, financeiras, operadora de telefonia móvel, siderúrgica, shopping center, moinho tritícola, comércio de vestuário, comércio de alimentação.

Empresa 6: Porto Alegre, Design e comunicação digital (**Box3 Design**), instituição de ensino, operadora de telefonia móvel, indústria alimentícia e de bebidas, instituições e mostras culturais, setor público municipal.

Empresa 7: Novo Hamburgo, Comunicação digital e Tecnologia da Informação (**GadBrivia**), indústria de máquinas e implementos agrícolas, indústria de caminhões, refino de petróleo, setor calçadista, comércio alimentício, empresas jornalísticas, turismo, nutrição animal, empresas de Internet e Design, vinícola, restaurante.

Empresa 8: Porto Alegre, Soluções para E-commerce (B2B e B2C), Websites, Portais Corporativos, Consultoria, CD-ROMs e Hospedagem (**Conceito Web**), federação industrial, editora, divulgação cultural.

Empresa 9: Porto Alegre, Implantação de sites dinâmicos com gerenciamento de conteúdo até sistemas complexos de e-business, intranets, extranets e integração entre

sistema legado e internet (**Construtiva**), setor rural, empresa de engenharia, editoras, aluguel de veículos, associação supermercadista.

Empresa 10: Porto Alegre, Soluções para intranets e extranets, portais corporativos, integração de sistemas, migração de sistemas, sistemas integrados ao ERP, sistemas com transações online, sistemas para gerência de relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores (**Dinamize**), empresas de publicidade e de Internet, TV a cabo.

Empresa 11: Porto Alegre, Implantação digital para 'empresas tradicionais' (**Divex**), gravadora, construção civil e engenharia, indústria alimentícia.

Empresa 12: Porto Alegre, Comunicação e marketing digital/E-commerce (**Grafia**), instituição universitária, feira de moda, indústria têxtil.

Empresa 13: Porto Alegre, agência especializada em conteúdo institucional, jornalístico e promocional, com forte expertise em web e comunicação digital. Nossos serviços envolvem planejamento, produção e gestão de conteúdo para sites, portais, hotsites, campanhas online e newsletters, além de meios impressos, como revistas, relatórios, informativos e peças gráficas em geral. A Doxxa também atua no planejamento da estrutura de conteúdo de canais de comunicação e na definição da sua linha editorial, agregando mais valor ao seu projeto (**Doxxa**).

Empresa 14: Porto Alegre, Comunicação e design digital (**Linea**), setor de publicidade e de Internet.

Empresa 15: Porto Alegre, Design digital (**Muniz Martinez Designers Associados - MMDA**), indústria de maquinário agrícola, setor calçadista, advocacia, engenharia, setor imobiliário.

Empresa 16: Porto Alegre, empresa fundada em 1991 que atua com propaganda convencional e eventos, design e Internet (**Paim Comunicação**).

Empresa 17: Santa Rosa, a GH|Agência Digital trabalha no planejamento e desenvolvimento estratégico digital. Através de um trabalho personalizado e exclusivo, buscamos soluções criativas para projetos na web. Serviços: Sites; E-mail marketing; Criação de campanhas digitais; Marca; Fotografia Profissional de Produto e Design de Embalagens.

Empresa 18: Porto Alegre, Planejamento, criação e produção de projetos digitais (**Popweb**), indústria de bebidas, comércio varejista, distribuidora de combustíveis, empresa de Internet.

Empresa 19: Porto Alegre, empresa fundada em fevereiro de 2001, é uma agência digital - empresa especializada em projetos de Internet. Criação, projeção e desenvolvimento desde websites e portais até sistemas customizados e integrados (**Intelimen**).

Empresa 20: Santa Maria, Websites corporativos e websites voltados à inclusão digital (**Prumos Interativa**), concessionárias de veículos, comércio de alimentação, construção civil, produtoras de vídeos, instituição hospitalar.

Empresa 21: Porto Alegre, Planejamento, desenvolvimento e implantação de projetos web (**Reweb**), indústria de armas, marcas e patentes, campanha e evento político.

Empresa 22: Passo Fundo, a empresa atua no desenvolvimento de canais estratégicos de vendas pela internet, através da implementação e gerenciamento de soluções de comércio eletrônico e marketing digital (**Livera**).

Empresa 23: Campo Bom, comunicação digital (**WT**).

Empresa 24: Porto Alegre (com filial em Londres), Criação, planejamento e execução de projetos web (**W3Haus**), empresa jornalística, clube de futebol, empreendimento imobiliário, indústria de cutelaria, agência de publicidade.

Empresa 25: Porto Alegre, Planejamento, projeto, desenvolvimento e marketing on-line (**Worbi**), instituições financeiras, indústria de cutelaria, distribuidora de combustíveis, operadora de telefonia móvel, empresas de implementos agrícolas e de uso florestal, setor calçadista, indústria de cimento.

Empresa 26: Porto Alegre, Design, Publicidade e Marketing Digital (**CIA2 - Companhia2 Agência Digital**), empresas de comunicação, consultoria jurídica.

Empresa 27: São Leopoldo, produtora interativa que fornece serviços de realização digital para agências, desde projetos completos ou específicos como Banners, fmails, hotspots, websites, mobile, CDs, stands, ilustração, retoque de fotos, animação flash y 3D, pós-produção vídeo, streaming, jogos interativos, interfaces HTML e flash, aplicações on-line, programação php, aspx, jsp, action (**Workroom**).

Empresa 28: Caxias do Sul, empresa com cerca de 500 projetos em mais de 10 anos de atuação (**Ebis**).

Empresa 29: Porto Alegre, agência de performance digital, especializada em ampliar as conversões geradas a partir de *websites* (**3YZ**).

Empresa 30: Novo Hamburgo, empresa formada por uma equipe multifuncional que abrange as áreas de tecnologia, atendimento, planejamento, criação, programação, fornecimento de conteúdo, ilustração e animação, a agência aposta no potencial que a tecnologia representa para a melhoria da comunicação das empresas com seus clientes. Seus principais produtos e serviços compreendem a criação e o desenvolvimento de websites, promoções, multimídias, catálogos digitais, lojas online, intranets, extranets, softwares de gestão para empresas prestadoras de serviços e fornecimento de conteúdo para revistas eletrônicas (**BRA**).

Empresa 31: Farroupilha, agência digital que atua no mercado da Serra Gaúcha desde 2005. Com foco no desenvolvimento de projetos web e utilizando conceitos de comunicação integrada (**CUB**).

### **Cronologia da Internet/Web e do cenário digital (Mundo/Brasil/RioGrande do Sul)**

1949 – Fundada, em agosto, a Associação Brasileira das Agências de Publicidade (Abap) e criadas as primeiras regulamentações do mercado publicitário nacional por iniciativa do próprio segmento.

1956 – Fundada a Associação Riograndense de Propaganda (ARP) com o objetivo de congregar e defender os interesses de agências, veículos de comunicação e fornecedores gráficos, de áudio e de cinema. Alguns anos mais tarde, com sua consolidação no Brasil, a televisão também começou a fazer parte da associação.

1957 – Criada, no Rio Grande do Sul, a agência de Publicidade e Propaganda MPM, símbolo desse mercado nas três décadas seguintes.

1969 – Origina-se de pesquisas do Departamento de Defesa norte-americano um projeto de comunicação entre redes de computadores. Entretanto, são duas universidades californianas que conseguem posteriormente estabelecer contato via rede de computadores. É a Arpanet, embrião da Internet.

1971 – Enviado o primeiro e-mail. A mensagem eletrônica é enviada pelo pesquisador norte-americano Ray Tomlinson, utilizando o programa SNDMSG.

1974 – A palavra Internet é usada, pela primeira vez, pelo cientista norte-americano Vinton Cerf ao descrever o protocolo TCP (Transmission Control Protocol).

1977 – É feita pela TheoryNet ligação entre 100 pesquisadores via correio eletrônico. Trata-se da primeira lista de discussões na rede.

1977 – Realizada a primeira edição do Festival Mundial de Publicidade de Gramado.

1978 – Fundado o Sindicato das Agências de Propaganda do Rio Grande do Sul (Sapergs).

1978 – Lançado, durante o III Congresso Brasileiro de Propaganda, o Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária, documento que norteia a atuação do Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar).

1979 – Fundada, em 17 de dezembro, a Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet – Regional RS (Assespro-RS), com o objetivo de representar, em âmbito nacional, o setor de informática do Rio Grande do Sul. A entidade desenvolve programas dirigidos a todos os segmentos que representa, ou seja, Software, Hardware, Treinamento, Assessoria, Consultoria, Internet, Tecnologia da Informação e Serviços de Informática em Geral.

1984 – Criado nos Estados Unidos o serviço online Prodigy, que, a partir de 1988, torna-se um empreendimento virtual pioneiro, possibilitando shopping, entretenimento e informação.

1985 – É registrado o primeiro domínio *pontocom*, da empresa de informática Symbolics.com.

1985 – Fundado nos Estados Unidos o provedor America Online (AOL), o primeiro a conquistar grande projeção.

1986 – Fundado o Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (Seprorgs).

1987 – Fundada associação de profissionais em Design do Rio Grande Do Sul. A organização foi instalada em 9 de Janeiro de 1987, com o nome de Associação dos Profissionais em Desenho Industrial do Rio Grande do Sul. A entidade teve suas ações interrompidas e, em 18 de novembro de 1995, foi reativada já com a denominação de Associação dos Profissionais em Design do Rio Grande do Sul (ApDesign).

1988 – O primeiro grande vírus se alastra pela rede mundial de computadores.

1988 – Ano do advento no Brasil da conexão com redes de computadores. À época, instituições acadêmicas de São Paulo e Rio de Janeiro (Fapesp, LNCC e Ufrj)

desenvolvem conexões com os Estados Unidos por meio da rede BitNet, voltada exclusivamente á pesquisa. Outras instituições de pesquisa passam então a concetar-se ao LNCC e à Fapesp, configurando aos poucos uma rede de comunicação de dados.

1990 – Tim Berners-Lee e Robert Cailliau concebem a World Wide Web (WWW). O sistema de hipertextos, com links acessados a partir de palavras sublinhadas, permite a combinação de textos, imagens, sons e animação.

1990 – A partir deste ano, o governo brasileiro, por meio do Ministério da Ciência e Tecnologia, passa a administrar uma rede unificada, a Rede Nacional de Pesquisa (RNP), utilizando o protocolo TCP/IP. Essa rede é ligada com instituições estrangeiras e serve também como elo entre redes regionais nacionais, sobretudo acadêmicas, e a Internet.

1993 – Criado o Mosaic, o primeiro visualizador gráfico da Internet. Surgem expressões como *infovia* e *Netizen* (misto de citizen, cidadão, e Internet, algo como cidadão da Internet. Lançada a revista *Wired*, marco do advento da Internet/Web, altamente sofisticada e vanguardista em seu *design*.

1994 – Criado por David Filo e Jerry Yang o site Yahoo!, que rastreia e agrupa grupos de interesse do usuário. Surgem assim os sistemas de engenharia de busca, ou buscadores, embriões dos portais de busca, símbolos da Internet/Web comercial. No ano seguinte, será criado por Larry Page e Sergey Brin o sistema BackRub, embrião do que hoje é o Google.

1994 – Lançado pela Embratel serviço comercial de acesso à Internet.

1995 – Aberto, em maio, o serviço Internet Brasil ao usuário não-acadêmico. No mesmo mês, é criado o Comitê Gestor da Internet no Brasil.

1995 – Lançada, em maio, a primeira versão digital de um jornal no país: a do Jornal do Brasil (JB On-Line). Na seqüência, surgem as versões eletrônica da Folha de S. Paulo, O Estado de São Paulo e O Globo.

1995 – Aberto, em 9 de agosto, capital em bolsa de valores da empresa de navegação norte-americana Netscape. É o advento comercial da Internet/Web.

1995 – Lançado, em outubro, no Rio Grande do Sul, o serviço residencial de acesso à Internet.

1995 – Lançada linguagem de programação Java, permitindo que as páginas da *Web* recebam aplicação variada.

1996 – Surgem, no Brasil, os primeiros grandes provedores de acesso discado.

1997 – Ocorrem os primeiros passos do comércio eletrônico brasileiro.

1998 – Fundada a Google Inc, que nos próximos anos se tornará uma empresa bilionária, líder mundial em serviço de buscas na Web.

1998 – Fundada a Associação de Mídia Interativa, atual Interactive Advertising Bureau Brasil - IAB Brasil. Organização sem fins lucrativos, conta hoje com cerca de 60 afiliados entre *sites*, portais, consultorias, empresas de tecnologia, agências e produtoras com foco em meios interativos. Profissionais de mercado (pessoas físicas) também podem associar-se. Conforme a organização, entende-se por meios interativos a rede mundial de computadores (Internet), o correio eletrônico (e-mail), a TV Interativa, as plataformas para envio de mensagens comerciais por telefones celulares e aparelhos de mão portáteis (PDAS), bem como os novos canais de comunicação que possam surgir com avanço da tecnologia e que permitam a publicação ou envio de mensagens comerciais de características semelhantes às atuais.

1998 - Instalado o Conselho Executivo das Normas-Padrão (Cenp), entidade criada pelo mercado publicitário brasileiro para fazer cumprir as Normas-Padrão da Atividade Publicitária, documento básico que define as condutas e regras das melhores práticas éticas e comerciais entre os principais agentes da publicidade brasileira.

1999 – Inaugurado primeiro nó da Internet 2 no Brasil, no Rio de Janeiro, com cinco pontos de presença. A Rede Rio 2 da Internet é 75 vezes mais rápida que a Rede Rio 1.

2000 – Registra-se, em janeiro, o marco da então considerada Nova Economia: fusão da America Online com o megagrupo da ‘Velha Economia’ Time/Warner. A fusão acabou posteriormente não tendo o impacto comercial projetado pela mídia e especialistas à época de seu anúncio. A distinção, nove anos depois, entre Velha e Nova Economia passa apenas a ser registro de uma fase já superada da Internet.

2000 – Explosão da Internet gratuita no Brasil. Neste ano, há também proliferação no país de incubadoras de empresas *pontocom*.

2000 – Despenca, em 14 de abril, o índice Nasdaq, que mede o valor acionário de empresas de tecnologia. O volume da baixa, em um único dia, equivale a valorização de ações de empresas de tecnologia na Bolsa Nasdaq durante um ano. É o começo da crise de sustentação financeira das empresas *pontocom* mundo afora e que se estende até o ano seguinte. O episódio passa a ser conhecido como o Estouro da Bolha da Internet (*Internet Bubble*) ou o fim da Corrida do Ouro (*Golden Rush*).

2000 – Lançado o serviço Google AdWords, o que leva, em ensaio publicado sete anos mais tarde, C.W. Smith a indagar-se: “como precificar palavras”.

2001 – Registra-se, em 11 de setembro, o maior número de acessos a Internet em todo o mundo devido aos atentados terroristas às torres do World Trade Center (WTC), em Nova York.

2001 – Chega ao Brasil a conexão em banda larga via satélite.

2001 – Encerra-se, após longo embate judicial nos Estados Unidos, a operação do serviço gratuito de trocas de arquivos Napster, o que fez surgir no mundo múltiplos serviços semelhantes – com cobrança, gratuitos e ‘piratas’.

2001 – Lançada a enciclopédia virtual colaborativa Wikipedia.

2002 – Ocorrem diversas aquisições de companhias de Internet por gigantes corporativos do mercado brasileiro, notadamente bancos. É o começo de uma fase de reestruturação do mercado de serviços de Internet/Web no país.

2002 – Expandem-se o surgimento de diários virtuais (*blogs*) e que posteriormente passam a ser utilizados como ferramentas também de informação na mídia e de colaboração corporativa.

2004 – Abertura de ações iniciais em bolsa (IPO) do Google, outro marco simbólico e financeiro do mercado de Internet.

2004 – Criado, em 18 de novembro, o Conselho das Entidades de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul (CETI).

2004 – Fundada, em dezembro, em Porto Alegre, a Associação Gaúcha de Agências Digitais (Agadi), reunindo primeiramente 11 empresas.

2005 – Criada, em outubro, em São Paulo, a Associação Paulista de Agências Digitais (Apadi), representando primeiramente 12 empresas.

2005 – Realizada, em novembro, em Túnis, a Cúpula Mundial da Sociedade da Informação. No fórum, buscou-se romper com o controle norte-americano sobre a Organização da Internet para Designação de Nomes e Números (Icann), entidade privada, mas que pode ter vetadas suas decisões pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos. A Icann é responsável por aprovar e fazer a distribuição de nomes de domínios (como .com ou .net).

2006 – Comprado, em outubro, pelo Google, maior site de buscas do mundo, o YouTube, o site mundialmente mais popular de divulgação de vídeos. O valor da transação alcança US\$ 1,65 bilhão. É o marco da chamada Web 2.0, isto é, a hiperexpansão de formatos e conteúdos interativos pela Internet/Web, de origem não apenas profissional, mas também amadora, caseira.

2007 - Estréia, em 2 de dezembro, sinal da TV digital em São Paulo. O sinal é ofertado em Porto Alegre a partir de novembro de 2008. Em dezembro de 2009, o sinal de TV digital abrange 26 cidades no Brasil, o equivalente a uma população de 60 milhões de pessoas.

2008 – Lançada, no Brasil, a terminação b.br para domínios de Internet relativos a bancos, expandindo-se ainda mais a *Web* comercial no país.

2008 – Publicado edital pela Secretaria de Comunicação (Secom) da Presidência da República Federativa do Brasil para estruturação do novo *site* da presidência. O regramento em documento público e o orçamento de cerca de R\$ 11 milhões são inéditos na história da Internet comercial brasileira.

2008 – Utiliza-se intensivamente a Internet e plataformas digitais na campanha vitoriosa de Barack Obama à presidência dos Estados Unidos. A Internet é novamente marcada como poderosa ferramenta política, o que já havia ocorrido, por exemplo, na década de 1990, com o uso da rede por guerrilheiros da província mexicana de Chiapas.

2009 - Prevê-se, apesar da crise econômica mundial (iniciada no segundo semestre do ano anterior), a abertura de 40 mil postos de trabalho neste ano no setor de Tecnologia da Informação (TI), conforme a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom).

2009 – Fundada, em 31 de março, a Associação Brasileira de Agências Digitais (Abradi), com sede em São Paulo. A organização reúne oito associações regionais: do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia e Pernambuco.

2009 – Anuncia-se, em março, a Internet como a mídia que mais cresceu no ano anterior, com incremento da verba publicitária de 44% em relação ao ano anterior. Desta forma, 3,54% dos investimentos publicitários no período foram destinados para o meio Internet, o que representou R\$ 759 milhões no período. Esses resultados confirmam a tendência apontada pelo IAB Brasil que antecipou a meta de levar esse percentual à marca de 3,5% até o final de 2008. A audiência da Internet brasileira já é,

em março, de 62,3 milhões de pessoas. A Internet é cada vez mais popular: 76% da classe AB acessam a Internet. A classe que mais cresce em adoção é a classes C, com 39% desta população acessando a Internet. Em 2008 as vendas de PC superaram em 50% as vendas de TVs. O Brasil continua sendo o país que por mais tempo acessa a Internet, com 24 horas e 48 minutos, ficando à frente do Reino Unido, França e Espanha. A adoção da banda larga atingiu 83% das conexões em 2008. Ao final de 2009, projeta-se que a Internet representará 4,2% dos investimentos publicitários no Brasil. Fontes: Projeto Intermeios e IAB Brasil.

2009 – Utiliza-se serviços como o Twitter para organização política de manifestações e protestos após a eleição presidencial no Irã.

2009 – Alterada, em 24 de agosto, durante o V Fórum de Internet Corporativa, o nome da Agadi para Abradi-RS.

2009 – É divulgado, em 1º de setembro, o primeiro censo nacional sobre agências digitais, encomendado pela Abradi.

2009 – Divulgado, em setembro, pelo IAB Brasil novo número de internautas no país: 64,8 milhões de usuários com 16 anos de idade ou mais. A projeção é de que, até o final do ano, o total alcance 68 milhões de usuários.

2009 – Prevista para o segundo semestre a divulgação do segundo censo sobre empresas de TI no Rio Grande do Sul, sob encomenda do Seprorgs.

2009 – Expande-se no Brasil o serviço de microblog *Twitter*, que possibilita postagem de mensagens de no máximo 140 caracteres.

2009 – Lançado pelo Sebrae-SP guia sobre *empreendedorismo digital*.

2009 – Divulgado, em dezembro, pelo IBGE levantamento sobre o número de internautas no Brasil, em 2008: 56 milhões de usuários com 10 anos ou mais de idade. O estudo constatou que durante três anos apenas, entre 2005 e 2008, o número de internautas cresceu 75% no Brasil.

**Relação de artigos no *site* da Agadi / Abradi-RS (2005-2009):**

- 1- Diferentes olhares para uma interface - 26.11.2009
- 2- Cybertalentos - 04.05.2009
- 3- No Twitter você prefere influenciar ou multiplicar? - 16.04.2009
- 4- Mercado digital gaúcho desafiado - 08.04.2009
- 5- Tempos modernos - 24.10.2008
- 6- Os novos consumidores - 17.10.2008
- 7- Que gosto tem o bolo publicitário? - 11.09.2008
- 8- Seu banana, seu blogueiro! - 12.08.2008
- 9- Cabeça Digital - 27.06.2008
- 10- Poder ao Consumidor? Só o de compra! - 16.06.2008
- 11- Médicos e Dentistas, a sujeira continua... - 04.06.2008
- 12- Vivo na sujeira da comunicação - 27.05.2008
- 13- Consumidor Moderno - 14.05.2008
- 14- A Visibilidade das Marcas no Século 21 - 31.03.2008
- 15- Um museu de grandes novidades - 03.03.2008
- 16- O iPhone é ilegal! - 29.01.2008

- 17- A tribo dos Nou-Replai faz um estrago na sua empresa - 23.01.2008
- 18- Ironia 2.0 – Ou como as agências digitais esqueceram de virar uma rede social. - 09.01.2008
- 19- A internet é a alma do novo negócio! - 10.12.2007
- 20- A próxima web - 17.09.2007
- 21- Filosofia.com - 23.08.2007
- 22- Falta... Comunicação na Internet!! - 06.08.2007
- 23- A Coca-Cola contra-ataca! - 22.06.2007
- 24- Deixem os bits com a gente - 23.05.2007
- 25- Cérebro Eletrônico - 04.05.2007
- 26- Agência de Propaganda não sabe nada de internet!! - 24.04.2007
- 27- Meninos da Internet - 28.03.2007
- 28- Campanha na Web sem "mico" - 23.03.2007
- 29- Nova geração, novo consumo - 05.03.2007
- 30- Você já fez o seu viral, hoje? - 24.01.2007
- 31- Meganichos!!! - 14.12.2006
- 32- Enfim, a nova economia! - 16.11.2006

- 33- Empresa Digital - 22.09.2006
- 34- Tudo é relativo! - 29.08.2006
- 35- Pelotas ou Bangalore? - 08.08.2006
- 36- Web 2.0, propaganda 1.0 - 26.06.2006
- 37- Darwinismo digital e evolução da marca sapiens - 16.06.2006
- 38- As agências de propaganda, o MNPB e a internet ( I ) - 12.04.2006
- 39- Marcas expostas? Empresas Nuas?!? Blogs Corporativos?!?!? - 30.03.2006
- 40- A arte de produzir clientes - 06.03.2006
- 41- O sapatênis e a convergência de produtos de tecnologia - 30.01.2006
- 42- Formulismos corporativos - 12.01.2006
- 43- A loucura e os sete pecados capitais da internet corporativa - 28.11.2005
- 44- O marketing do bem - 06.10.2005
- 45- A Arte da Síntese. - 24.08.2005
- 46- A Internet não é bolchevique. - 05.08.2005

**Figura 1 - Categorias de análise:** variáveis de análise do ordenamento do mercado de agências digitais

Conceito central	Dimensões	Componentes
Associação de negócios	<p>Lógicas associativas (afiliação e representação = identidade e interesse)</p> <p>Categoria de análise <i>Governança associativa</i> Base teórica: Sociologia Econômica e Economia Política (Principais autores: Schmitter e Streeck, Streeck e Hassel, Bianchi, Spillman, Coleman, Saxenian, Van Stelle, Schneiberg e Bartley, Hollingsworth, Roy e Parker-Gwin)</p>	<p>Participação</p> <p>Representação</p> <p>Serviços Controle</p>
<b>Vetor:</b>	<p><i>Empreendedorismo institucional coletivo</i> (ação coletiva)</p> <p>Problemas de mercado (avaliação de valor, competição e Cooperação)</p> <p>Categoria de análise: <i>Coordenação de mercado</i> Base teórica: Sociologia Econômica dos Mercados (Principais autores: Fligstein, Aspers, Beckert, Möllering, Baker, White, Swedberg, Boyer, Steiner, Callon, Burns, Fiss e Kennedy, Kollock e Braziel, Jackson)</p>	<p>Orientação</p> <p>Contração</p> <p>Coesão (Crise)</p>

**Figura 2 – Ordenamento do mercado de agências digitais: variáveis e indicadores****Variáveis independentes***Governança associativa*Participação  
Representação  
Serviços  
Controle*Coordenação de mercado*Orientação  
Contração  
Coesão  
(Crise)**Variáveis dependentes**Estrutura de governança  
(leis, regras, informais)  
Direitos de propriedade  
(a quem pertence os  
rendimentos)  
Regras de troca  
(acordos, parcerias,  
*status*)  
Concepções de controle  
(normas, sanções,  
valores e padrões)