



RAC - Revista de Administração
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação
e Pesquisa em Administração
Brasil

Vergara Castro, Isadora; Denner dos Santos Júnior, Carlos
"O Que Gerencio e de Quem Dependo?": Determinantes da Ação de Blogueiros
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 19, núm. 4, julio-agosto, 2015, pp.
486-507
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84039759004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 4,
pp. 486-507, Jul./Ago. 2015
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151831>



“O Que Gerencio e de Quem Dependo?”: Determinantes da Ação de Blogueiros

“What Do I Manage and on Whom Do I Depend”: Determinants of Bloggers’ Actions

Isadora Vergara Castro
Universidade de Brasília – UnB/PPGA

Carlos Denner dos Santos Júnior
Universidade de Brasília – UnB

Resumo

Blogs são cada vez mais procurados por empresas para constituir alianças estratégicas. Essas alianças formam redes sociais digitais de relacionamentos entre *blogs*, visitantes e patrocinadores. A rede, estruturada sob o mecanismo de conexão preferencial, induz o novo blogueiro ao gerenciamento não só dos recursos dos quais seu *blog* depende para sobreviver e adquirir atratividade em um ambiente competitivo, heterogêneo e mutável, mas também ao desafio de superar as incertezas, contingências e vulnerabilidades do contexto em que está inserido. Entretanto, blogueiros agem gerencialmente de forma distinta na busca da sobrevivência e do sucesso? Com essa pergunta em mente, foi desenvolvido um modelo teórico para caracterizar a ação gerencial do blogueiro de acordo com o contexto do *blog*. O teste empírico, realizado com 21 *blogs* por meio de combinação de pesquisa qualitativa e quantitativa, indicou não só que blogueiros adotam estilos de gestão adaptativos, mas que suas ações evoluem na busca dessa atratividade, sinalizando que o gerenciamento pode ser uma forma de superar o favoritismo presente na rede. Os resultados contribuem para o entendimento de como certos *blogs* alcançam o sucesso de forma rápida e legítima ao atuarem contextualizadamente e com dinamismo, explicando assim a ocorrência de troca de liderança, antes considerada aleatória na perspectiva da teoria de redes (conexão preferencial).

Palavras-chave: *blog*; atratividade; teorias organizacionais; teoria de redes; conexão preferencial.

Abstract

Blogs have been increasingly sought by companies to form strategic alliances. These alliances form digital networks of relationships between blogs, readers and sponsors. The network, structured by preferential attachment, forces the new blogger to not only manage resources that the blog depends on to survive and build attractiveness in a competitive, heterogeneous and mutable environment; but also the challenge of overcoming the uncertainties, contingencies and vulnerabilities imposed by the context (network), in which they operate. However, do bloggers take different managerial actions in the pursuit of survival and success? With this question in mind, a theoretical model was developed to characterize managerial action according to blog context. The empirical tests of this model, carried out by quantitative and qualitative analysis with 21 blogs, indicated not only that bloggers have adaptive managerial actions, but also that their actions evolve in attempts to increase attractiveness. These results shed light on how managerial actions and decisions can be used to overcome the favoritism intrinsic to networks and contribute to the understanding of how some blogs achieve success quickly and legitimately by acting dynamically and contextually. This explains how leadership positions may switch, something assumed to be random in research based on network theory (preferential attachment).

Key words: *blog*; attractiveness; organizational theory; network theory; preferential attachment.

Introdução

A crescente popularidade da internet levou a um aumento substancial da geração de conteúdo, tanto em volume quanto em significância (Chau & Xu, 2012), permitindo que grupos sociais diversos se conectem em redes de comunicação e de relacionamentos de modo mais rápido e intenso (De Meo, Nocera, Terracina, & Ursino, 2011), tornando as informações capazes de serem consultadas, organizadas, replicadas e direcionadas aos públicos de interesse com maior facilidade (Benevenuto, Rodrigues, Cha, & Almeida, 2012).

Nesse cenário, *blogs*, estruturas organizacionais virtuais gerenciadas por blogueiros (Aral, Dellarocas, & Godes, 2013; Johnson, Faraj, & Kudaravalli, 2014), têm ganhado destaque como ferramentas de marketing estratégico ao agir como intermediários entre mercados produtor e consumidor e ao funcionar como viabilizadores de aceleração e maximização de difusão de informação e de notícias na internet (Chau & Xu, 2012; Sundararajan, Provost, Oestreicher-Singer, & Aral, 2013).

Atentas a essas características, muitas empresas têm convidado blogueiros de páginas atrativas para estabelecer alianças de divulgação de produtos e serviços (Park *et al.*, 2013), uma estratégia que, se bem sucedida, pode ser de baixo custo para a empresa patrocinadora, alto alcance e velocidade de difusão. Quando alianças desse tipo são realizadas, forma-se socialmente uma rede digital de relacionamentos entre *blogs* atrativos, empresas patrocinadoras e visitantes (De Meo *et al.*, 2011), que pressupõe o relacionamento entre tais atores em razão de intercâmbio de recursos, interesses mútuos, legitimidade e reputação, por exemplo (Johnson *et al.*, 2014; Stein, 2011).

Segundo Barabási e Albert (1999), a estruturação desses relacionamentos ocorre por meio do mecanismo de conexão preferencial. A proposição é que os participantes da rede digital são motivados a estabelecer laços preferencialmente considerando a atratividade dos atores, tendendo a se relacionar com aqueles percebidos como mais atrativos, criando um efeito conhecido como ricos ficam mais ricos (*i.e.*, Matthew Effect), em que o termo é uma metáfora para a acumulação de vantagem por quem já a possui, seja essa vantagem riqueza econômica, popularidade ou poder, por exemplo (Merton, 1968).

Em termos de redes sociais digitais, esse efeito faz com que os *blogs* inseridos na rede se dividam em dois grupos: (a) os atrativos, que tendem a ser cada vez mais atrativos, representando poucos *blogs* altamente conectados e que ocupam posições confortáveis de favoritismo na rede; e (b) os não atrativos, muitos *blogs* com poucas conexões, fadados a viver às margens do sucesso dos atores atrativos, tendo que competir de forma mais acirrada por posições favoráveis e recursos disponíveis no ambiente para superar as barreiras à atratividade impostas pela conexão preferencial (Barabási & Albert, 1999).

Além disso, a estrutura da rede social digital implica na existência de atores com diferentes características e preferências, em que a todo o momento podem se conectar, desconectar ou reconectar, inclusive em virtude de mudanças de preferências, por exemplo (Borgatti, Everett, & Johnson, 2013; Dennen, 2014; Kane, Alavi, Labianca, & Borgatti, 2014). Esses atributos configuram o ambiente de tais redes como heterogêneos (Santos, Pacheco, & Lenaerts, 2006) e mutáveis (Barabási, 2002), tornando-se mais complexos à medida que aumentam incertezas, vulnerabilidades e contingências. Em organizações clássicas, ambientes desse tipo implicam a necessidade de adoção de estilos gerenciais adaptativos para o alcance do sucesso organizacional (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1967). Se *blogs* são organizações que precisam ser administradas (Aral *et al.*, 2013; Johnson *et al.*, 2014), **blogueiros inseridos em diferentes contextos agem gerencialmente de forma distinta na busca da sobrevivência e do sucesso?**

Diante disso, é desenvolvido aqui um modelo teórico para explicar e verificar empiricamente se, assim como em organizações clássicas, blogueiros adotam estilos de gestão variados de acordo com as características dos *blogs* que administram, de forma a adaptar suas ações gerenciais em função do ambiente experimentado pela estruturação das redes sociais digitais das quais fazem parte e das contingências e incertezas a que estão expostos.

Apesar do reconhecimento da importância do uso estratégico dos *blogs* (Carvalho, Montardo, & Rosa, 2006; Chau & Xu, 2012; Park *et al.*, 2013), ainda é incipiente o estudo dessa plataforma de comunicação e das ações gerenciais adotadas pelos blogueiros na administração da rede (Aral *et al.*, 2013; Goes, Lin, & Yeung, 2014; Hsu & Lin, 2008; Kane *et al.*, 2014).

O conhecimento das ações sob essas perspectivas pode permitir um melhor entendimento das estratégias de sobrevivência, adaptação e sucesso em ambientes competitivos e dinâmicos configurados em redes e moldados por dependência de recursos. Tais informações podem ser úteis tanto para empresas que desejem realizar alianças estratégicas com *blogs* (Hinz, Schulze, & Takac, 2014; Kane *et al.*, 2014; Park *et al.*, 2013), quanto para blogueiros entrantes e atuantes na rede, que podem estudar ações realizadas por *blogs* de sucesso e atuar de forma contextualizada e dinâmica, alcançando assim melhores resultados por sinalizarem legitimidade aos atores que controlam os recursos dos quais eles dependem.

Revisão de Literatura e Desenvolvimento do Modelo Teórico

Sob a perspectiva da Análise de Redes Sociais (ARS), redes são formas de se pensar os sistemas sociais tendo como foco os relacionamentos existentes entre os atores, sejam eles pessoas, grupos ou organizações (Tichy, Tushman, & Fombrun, 1979). Esses relacionamentos ocorrem em razão de intercâmbio de recursos, alianças estratégicas, preferências, legitimidade e reputação, por exemplo (Johnson *et al.*, 2014; Stein, 2011), de modo que os atores influenciam uns aos outros direta ou indiretamente (Borgatti & Halgin, 2011; Kane *et al.*, 2014).

A hipótese genérica dos analistas de redes sociais é que a posição ocupada por um ator na rede determina, parcialmente, as limitações e as oportunidades que ele irá enfrentar em sua trajetória, de tal forma que esse posicionamento é um importante preditor de suas ações e performance. Nesse sentido, pesquisadores têm tentado explicar o valor do ator por meio da sua habilidade em adquirir, gerenciar e controlar recursos essenciais em função do papel exercido pela estrutura da rede de que faz parte (Borgatti *et al.*, 2013; Kane *et al.*, 2014).

Em estudos de ARS, estruturas são o reflexo do padrão de formação dos relacionamentos entre os atores, podendo ser classificadas, por exemplo, como escassas ou densas (*i.e.*, alta interconectividade), estáveis ou instáveis (*i.e.*, formação dinâmica de conexões), descentralizadas ou centralizadas (*i.e.*, presença de atores populares) (Nelson, 1984; Tichy *et al.*, 1979). Entretanto, investigações acerca da variação de desempenho organizacional em virtude de variação estrutural não são restritas aos analistas de redes sociais. Reflexões em teorias organizacionais já debatem há décadas as relações entre estrutura, contingência e capacidade de administração de recursos (Astley & Van de Ven, 1983; Kane *et al.*, 2014; Nelson, 1984).

De acordo com o trabalho seminal de Burns e Stalker (1961), não existe um tipo ideal de ação gerencial capaz de determinar o sucesso de uma organização. A performance organizacional depende do ajustamento estrutural contínuo em razão do dinamismo ambiental, resultante de fatores contingenciais que impõem incerteza às tarefas administrativas (Thompson, 1967). É essencial que o administrador interprete as mudanças ambientais para reduzir a incerteza e a dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003), adotando estilos de gestão adequados a cada contexto, de forma que a estrutura se ajuste de acordo com as deliberadas adaptações ao longo do tempo (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1967).

Ainda, segundo Thompson (1967), os contextos, ou ambientes, em que as organizações realizam suas operações, podem ser classificados em duas dimensões contínuas combináveis entre si: (a) **estável-mutável** e (b) **homogêneo-heterogêneo**, de modo que, quanto mais mutável, maiores são as incertezas e, quanto mais heterogêneo, maiores são as coações. Segundo o autor, todas as organizações enfrentam algum tipo de ambiente que combina as duas dimensões em maior ou menor grau (*e.g.*, estável-homogêneo, mutável-heterogêneo), de tal modo que o gerente age de acordo com as contingências e as

coações que o ambiente percebido lhe impõe, o que resulta em diferentes atuações e performances organizacionais.

Diante disso, as próximas seções estão organizadas de modo a discutir o que são *blogs* de contextos atrativos e quais as características da estrutura da rede social digital da qual fazem parte. Em seguida, será desenvolvido o modelo teórico para caracterizar as ações gerenciais do blogueiro de acordo com o contexto do *blog*, em que serão hipotetizadas as ações de acordo com os contextos em que as páginas estão inseridas, em relação aos atores com os quais os blogueiros se relacionam na rede social digital, para observar se, assim como em organizações clássicas, os blogueiros adotam estilos de gestão variados dependendo do dinamismo de seu contexto (variáveis contingenciais). Posteriormente, será apresentado o método de pesquisa, serão explicitados e discutidos os resultados observados e apresentadas conclusões, implicações e limitações de pesquisa.

Blogs de contextos atrativos

Geralmente atualizado de forma frequente e organizado de modo cronológico em publicações ou *posts*, *blog* é uma estrutura organizacional (Aral *et al.*, 2013; Johnson *et al.*, 2014), um *website* planejado, operacionalizado e administrado por um blogueiro (gerente), que escreve sobre o tema de seu interesse (Chau & Xu, 2012; Hsu & Lin, 2008). Tipicamente, combina textos, imagens e *links* para outros *blogs*, permitindo interação com consumidores por meio das publicações (Hsu & Lin, 2008), compartilhamento de informações e notícias (Benevenuto *et al.*, 2012), debates através de comentários e reflexões, sendo capaz de influenciar decisões de compra de seus leitores, muitas vezes potenciais consumidores (Hinz *et al.*, 2014).

Apesar dos *blogs* no Brasil terem começado a se difundir apenas nos anos 2000 (Luccio & Nicolaci-da-Costa, 2010), a rápida repercussão promovida na rede do que é debatido na página tem atraído empresas ao perceberem essa plataforma como uma ferramenta estratégica de comunicação (Carvalho *et al.*, 2006). Além de permitir o diálogo do mercado produtor com o mercado consumidor, *blogs* também permitem a interação de consumidores com blogueiros e com outros consumidores por meio do espaço aberto para comentários na página (Li & Chignell, 2010).

Os comentários permitem que os leitores não apenas recebam o conteúdo de forma passiva, mas ajudem a julgá-lo pertinente, válido, legítimo e confiável para ser replicado (Li & Chignell, 2010), atuando como um meio de coprodução de conteúdo que incentiva a continuidade dos *blogs* (Luccio & Nicolaci-da-Costa, 2010; Zhao, Erikson, Wang, & Song, 2012). Ou seja, os *blogs* não se limitam ao que os blogueiros escrevem, mas abrangem também os conteúdos gerados por outros atores inseridos na rede social digital, fazendo com que os *blogs* tanto criem audiência quanto sejam criados por ela (Dennen, 2014; Primo & Smaniotti, 2006).

Para os blogueiros, a audiência pode afetar a decisão sobre o que escrever, o quanto escrever e como escrever. Ainda que o visitante não comente publicamente na página sobre suas expectativas, a sua presença e as suas ações (*e.g.*, confiar no escritor) podem influenciar a ação gerencial do blogueiro quanto ao volume, à variação e às características dos textos produzidos, por exemplo (Goes *et al.*, 2014). Isso significa que o blogueiro pode adotar um estilo de administração em seu *blog* que preze, por exemplo, pela postagem regular de publicações aliada à realização de *feedbacks* aos comentários desses visitantes, se estes aspectos forem percebidos como estratégicos para manter ou atrair novos leitores (Dennen, 2014; Zhang, Cheung, & Lee, 2012).

Assim, a audiência, mais do que capaz de afetar as decisões de produção de conteúdo pelo blogueiro, é recurso estratégico indispensável para a continuidade dos *blogs* (Xu, Yang, Cheng, & Lim, 2014). Na visão dos gerentes de *blogs*, a geração de conteúdo por si só não é vista como recompensatória: é preciso existir indicativos de que a página está sendo lida (Carvalho *et al.*, 2006; Dennen, 2014). Dentre esses indicativos, estão, portanto, os comentários e acessos à página fornecidos por visitantes, recursos de que os *blogs* dependem para sua sobrevivência e sucesso (Borgatti *et al.*, 2013; Castro & Santos, 2013; Mens, Hannan, & Pólos, 2014; Singh, Sahoo, & Mukhopadhyay, 2014).

Em outros termos, esses indicativos são variáveis contingenciais que influenciam o **contexto de atratividade** de um *blog*, que pode ser influenciado ainda tanto pelo número de gestores necessários ao atendimento das preferências desses visitantes (Mens *et al.*, 2014), quanto pela idade da página, uma vez que um maior tempo de existência na rede pode permitir que o blogueiro adquira experiência no gerenciamento (Dennen, 2014) e acumule recursos, inclusive em virtude da conexão preferencial, o que, como será discutido a seguir, tende a gerar maior atratividade (Barabási & Albert, 1999). Sendo assim, diferentes combinações dessas variáveis (*i.e.*, número de acessos, de comentários, de gestores necessários e idade da página) podem construir diferentes contextos de atratividade.

A estruturação da rede social digital de relacionamentos

Os responsáveis pelos conteúdos gerados e publicados em *blogs* inseridos em contextos de atratividade têm sido constantemente procurados para formar alianças estratégicas com empresas (Chau & Xu, 2012; Park *et al.*, 2013). Quando alianças estratégicas desse tipo são formadas, *blogs* atrativos estabelecem relacionamentos com tais empresas patrocinadoras e visitantes, **formando socialmente uma rede digital**.

Com empresas, a relação se dá pela troca do patrocínio (*e.g.*, troca de produtos, oportunidade de teste de serviços ou dinheiro) pela divulgação publicitária. Já com visitantes, sejam eles unicamente leitores ou leitores que são gestores de outros *blogs*, que geralmente acessam as páginas uns dos outros (Carvalho *et al.*, 2006; Dennen, 2014), o relacionamento se configura pelo fornecimento de conteúdos atrativos pelo *blog* em troca do recebimento de acessos à página e comentários, baseados em legitimidade e credibilidade (Agarwal, Liu, Tang, & Yu, 2012; Castro & Santos, 2013; De Meo *et al.*, 2011; Dennen, 2014; Park *et al.*, 2013).

Apesar de, ao longo dos anos, terem sido discutidos diversos modelos em ARS para tentar explicar a origem da estruturação dos relacionamentos entre os atores organizados em redes (Freeman, 2004), a explicação predominante da literatura para a estruturação de redes sociais digitais, como aquela formada por *blogs* atrativos, empresas patrocinadoras e visitantes (Figura 1), é o mecanismo de **conexão preferencial** de Barabási e Albert (1999). Esse mecanismo determina que quanto maior é o número de conexões de um nó da rede, maior é a probabilidade de esse nó obter novas conexões no futuro. Os nós com mais conexões são chamados de *hubs* (Barabási & Albert, 1999).

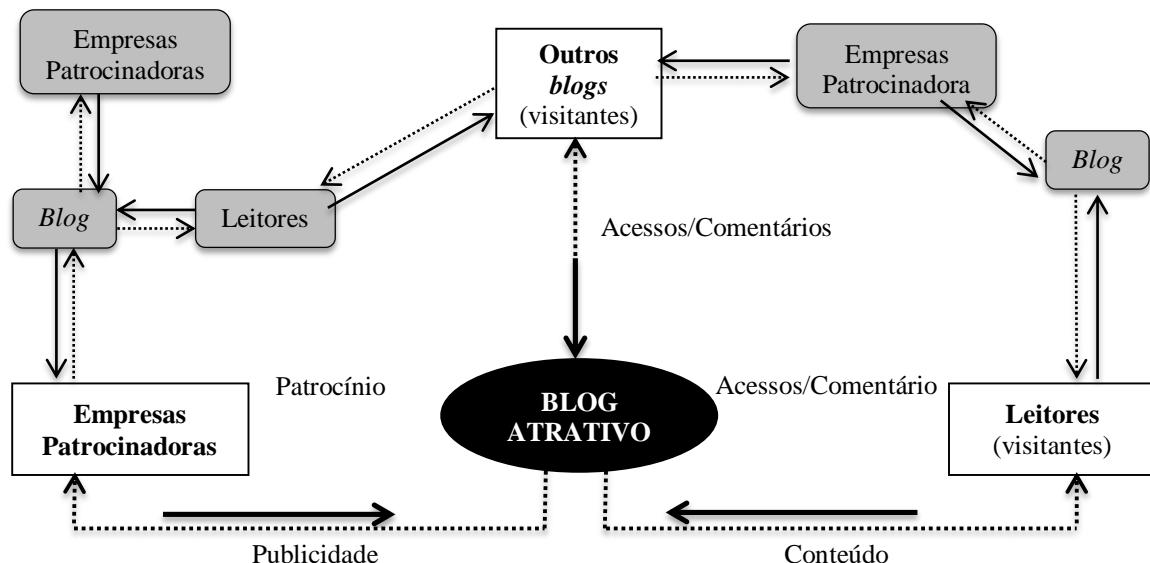


Figura 1. Rede Social Digital de Relacionamentos entre *Blogs* Atrativos, Visitantes e Empresas Patrocinadoras

Fonte: Adaptado de Castro, I., & Santos, C. D. (2013, novembro). O blog em rede gerenciado sob a perspectiva da dependência de recursos. *Conference - Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 48.

Esse padrão de formação de relacionamentos gera uma estrutura **centralizada** por meio de um efeito conhecido como **ricos ficam mais ricos**, em que a rede se configura pela existência de dois agrupamentos distintos: atores atrativos ou centrais, detentores de uma maior quantidade de relacionamentos; e, atores não atrativos ou periféricos, que, ainda que em maior quantidade de representantes na rede, possuem menos conexões com os outros atores do que os atrativos. O mecanismo pressupõe que os novos entrantes na rede tendem a se conectar preferencialmente com os *blogs* percebidos como mais atrativos, tornando-os cada vez mais ricos (Barabási, 2002), implicando na existência de **vulnerabilidades iniciais** (*i.e.*, *liability of newness*) (Hannan, Carroll, & Freeman, 1983), de tal forma que os *blogs* entrantes na rede, assim como novas organizações, estejam mais propensos ao fracasso do que os já existentes.

A segregação causada pelo padrão de estruturação da rede social digital, que favorece os atores atrativos e desfavorece os não atrativos, em um ciclo positivo irreversível de influência em que alguns atores são bem mais relacionados do que outros (Barabási & Albert, 1999), além de estes possuírem diferentes características e preferências, faz com que o ambiente seja **heterogêneo** (Santos *et al.*, 2006). Em adição, por causa do dinamismo gerado pelas constantes entradas e saídas de atores da rede, em decorrência de mudanças de preferências, por exemplo (Borgatti *et al.*, 2013; Dennen, 2014; Kane *et al.*, 2014), o ambiente da rede social digital, além de heterogêneo, é **mutável** ou **instável** (Barabási, 2002).

Contextos dos *blogs* e ações gerenciais dos blogueiros

O papel do blogueiro como administrador de uma organização interessado na sobrevivência e no sucesso é o de planejar, coordenar e controlar os recursos de forma a reduzir as dependências, contingências e incertezas (Pfeffer & Salancik, 2003; Thompson, 1967; Tolbert & Zucker, 1983), além de simultaneamente ser o responsável por executar as ações em nível operacional, como a escrita de textos e a edição de fotos para publicação (Chau & Xu, 2012; Dennen, 2014).

Ao participar de uma rede social digital de relacionamentos com patrocinadores e visitantes, a realização dessas tarefas exige que, além de suas próprias necessidades, o blogueiro pondere ainda os interesses de seus *stakeholders*, tomando decisões que prezem pela geração de conteúdos de valor (Singh *et al.*, 2014) e que simultaneamente atendam às preferências dos mercados produtor e consumidor de forma a manter e/ou obter atratividade (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006). O desafio gerencial se torna ainda maior ao se considerar as características de estruturação da rede da qual o blogueiro faz parte. Ao ser heterogênea, mutável e centralizada, o ambiente se torna mais complexo, exigindo que o administrador que almeja o sucesso organizacional aja de forma adaptativa, de acordo com o contexto, para lidar com as variáveis contingenciais (Thompson, 1967), uma vez que não há um tipo ideal de ação gerencial que determine a boa performance (Burns & Stalker, 1961). O fato de esperarmos que todas as organizações busquem a sobrevivência e o sucesso não significa que a expectativa seja de que todas atinjam esse estado da mesma maneira a partir de iguais planejamentos, estruturações e ações (Thompson, 1967).

Diante disso, a hipótese central deste estudo é que **blogueiros realizam ações gerenciais distintas de acordo com o contexto do blog** (**Hipótese 1**). Uma vez que, assim como as organizações tratadas por Thompson (1967), *blogs* são estruturas organizacionais que dependem da administração de recursos para a sua sobrevivência, estando expostos a variadas pressões e incertezas, a adoção de estilos gerenciais adaptativos em virtude da interpretação do ambiente dinâmico da rede social digital é condição para a superação das vulnerabilidades impostas pela conexão preferencial e o alcance da atratividade. Dessa forma, o que os blogueiros gerenciam e de quem dependem são determinantes das ações que praticam.

A mudança de ação adaptativa do gerente em busca de uma melhor *performance* organizacional em *blogs* pode ser observada pelas atitudes apresentadas frente aos visitantes e às empresas, por exemplo (Dennen, 2014; Zhang *et al.*, 2012; Xu *et al.*, 2014). Estudos anteriores (Dennen, 2014; Xu *et al.*, 2014) mostraram que administradores de *blogs* entrantes na rede e insatisfeitos com o determinismo podem

buscar uma situação mais favorável sendo mais produtivos na publicação de conteúdos ou procurando mais ativamente realizar contatos com possíveis patrocinadores e leitores. Com isso, ao invés de esperarem o favorecimento trazido pela atratividade, como o convite para formar alianças empresariais de patrocínio, os blogueiros adotam estratégias mais proativas de gerenciamento na captação de visitantes, com os recursos mais estratégicos de mídias sociais (Singh *et al.*, 2014; Xu *et al.*, 2014).

Em *blogs* inseridos em diferentes contextos de atratividade, é possível analisar as **ações gerenciais** de acordo com as tarefas relativas à **frequência de postagem**, que analisa o quanto o blogueiro se preocupa em fornecer informações para o ambiente; de acordo com o **nível de feedback** dado aos leitores pela resposta de comentários, indicando a preocupação em manter ou captar novos leitores interagentes; segundo o tipo de **esforço publicitário** realizado na busca de alianças empresariais, se o blogueiro age de forma passiva, sendo procurado pelas empresas, ou de forma ativa, entrando em contato com empresas para busca de novas parcerias; e, por fim, de acordo com a **busca por pioneirismo**, que indica a preocupação com o ineditismo no alcance do sucesso, conforme discutido a seguir (Carvalho *et al.*, 2006; Chau & Xu, 2012; Dennen, 2014; Singh *et al.*, 2014; Xu *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2012).

Ações gerenciais em blogs de baixa atratividade

Em contextos de baixa atratividade, quando as páginas são periféricas à rede, os *blogs* geralmente são escritos individualmente ou por poucos autores/coautores (Dennen, 2014). Por exemplo, os *blogs* Esmaltônicas (<http://esmaltonicas.com.br/>, recuperado em 08, agosto, 2014) e Unha de Verniz (<http://unhadevernis.blogspot.com.br/>, recuperado em 08, agosto, 2014), além de contarem com pouco tempo de existência na rede, realizam publicações com menor frequência e de forma irregular em relação a *blogs* de outros contextos.

Como as publicações são esparsas e o *blog* possui poucos acessos diários em relação aos de outros contextos, o blogueiro costuma dedicar mais tempo para dar *feedback* aos leitores, de forma não seletiva, o que significa responder tanto dúvidas, quanto elogios ou sugestões. Em certos casos, é comum inclusive que configurem suas páginas para que recebam notificações em caso de novos comentários, de forma a tornar as respostas mais rápidas aos leitores (Dennen, 2014).

Além disso, para buscar o crescimento de sua página e aumento da visibilidade, o gerente de uma página inserida em um contexto de baixa atratividade é disposto a se autodivulgar (Dennen, 2014), de modo que realiza esforço publicitário predominantemente ativo na busca de alianças empresariais, já que normalmente as empresas ainda desconhecem a sua existência e a potencialidade de sua divulgação. Dessa forma, argumenta-se que: **blogueiros em contexto de baixa atratividade postam com frequência irregular, realizam feedback não seletivo e exercem esforço publicitário predominantemente ativo (Hipótese 2).**

Ações gerenciais em blogs de média atratividade

Já *blogs* medianamente atrativos, de forma geral são escritos coletivamente e, se comparados aos de baixa atratividade, contam com maior período de existência na rede, como os *blogs* Francristein (<http://www.francristein.com>, recuperado em 08, agosto, 2014) e Game of Nails (<http://gameofnails.blogspot.com.br/>, recuperado em 08, agosto, 2014).

A escrita coletiva colabora para o aumento da frequência de postagens, passando a ser realizada de forma regular. Mesmo com o aumento das dimensões da página e consequente trabalho de gerenciamento a ser dispendido, o blogueiro realiza *feedback* não seletivo ainda que haja maiores índices de comentários e acessos, buscando a manutenção da confiança dada pelo leitor desde que era de baixa atratividade (Dennen, 2014). Além disso, o contato pela busca de novas alianças empresariais passa a ser predominantemente passivo, pois agora, dada a maior atratividade da página, são as empresas que passam a procurar o *blog* para formar parcerias, diminuindo o esforço publicitário do blogueiro nesse sentido. Diante disso, tem-se que **blogueiros em contexto de média atratividade postam com**

frequência regular, realizam feedback não seletivo e exercem esforço publicitário predominantemente passivo (Hipótese 3).

Ações gerenciais em blogs de alta atratividade

Por outro lado, *blogs* de alta atratividade, apesar de ser também geralmente formados coletivamente e de possuir recursos disponíveis para manter uma frequência regular de postagem, como os *blogs* Unha Bonita (<http://www.unhabonita.com.br/>, recuperado em 08, agosto, 2014) e 9ml (<http://www.9ml.com.br/>, recuperado em 08, agosto, 2014), a alta conectividade proporcionada pelo maior tempo de existência na rede e de sua maior visibilidade faz com que sejam maiores os comentários deixados por leitores nas páginas, tornando o *feedback* mais seletivo, com retorno apenas para dúvidas, por exemplo (Dennen, 2014).

Por ser favorecido pela conexão preferencial pela presença na rede há mais tempo do que outros *blogs* (Barabási & Albert, 1999), páginas desse contexto possuem uma maior atratividade na rede em comparação aos demais, pois o tempo já permitiu uma acumulação de recursos que proporcionam essa atratividade e o ganho de visibilidade, fazendo com que a busca por novos insumos, como produtos para divulgações, torne-se predominantemente passiva. Dessa forma, argumenta-se que **blogueiros em contexto de alta atratividade postam com frequência regular, realizam feedback seletivo e exercem esforço publicitário predominantemente passivo (Hipótese 4).**

Busca por pioneirismo

A combinação de ambiente heterogêneo e mutável faz com que, muitas vezes, a publicação de conteúdos interessantes pelo blogueiro e a existência de características desejáveis aos leitores, embora de extrema importância (Xu *et al.*, 2014), não sejam aspectos suficientes para a sobrevivência e o alcance do sucesso do *blog* (Farrell & Drezner, 2008; Singh *et al.*, 2014). Em muitos casos, o **ineditismo** é fator crucial (Zhang *et al.*, 2012). Isso porque frequentemente os leitores querem encontrar não só posts com conteúdos atrativos, mas principalmente novas informações ou novas interpretações sobre antigas informações (Farrell & Drezner, 2008). Nesse sentido, *blogs* podem ser inéditos, ou pioneiros, publicando relatos exclusivos sobre novos temas, criando resenhas que tragam uma nova opinião sobre lançamentos de produtos do ano anterior ou postando fotografias de produtos ainda em fase de criação, por exemplo.

Ainda que envolva riscos, ser a primeira organização (*i.e.*, *first-mover*) a investir em novidades potencialmente implica em vantagens (Lieberman & Montgomery, 1987). No caso dos *blogs*, buscar o pioneirismo para surpreender o leitor, não só atendendo suas expectativas, mas superando-as, além de poder gerar vantagens (*i.e.*, atração de leitores), é uma ação gerencial capaz de evitar que o dinamismo que estrutura as relações sociais digitais implique na perda ou na migração de audiência para outros *blogs* (Xu *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2012).

Ao participar de uma rede modelada pelo mecanismo de conexão preferencial em que tanto vantagens como desvantagens são reforçadas repetidamente (Barabási, 2002; Farrell & Drezner, 2008), é desejável, portanto, não só que o blogueiro aja de forma contextualizada como meio de manter e adquirir audiência, mas também que coordene suas ações gerenciais para que as mudanças de preferências e expectativas dos leitores não impliquem na perda de atratividade de seu *blog* e, possivelmente, no ganho dessa atratividade por outro *blog* (Xu *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2012). Diante disso, argumenta-se que, independentemente do contexto de atratividade, **blogueiros buscam ser pioneiros (Hipótese 5).**

Todas as hipóteses desenvolvidas estão summarizadas na Figura 2.



Figura 2. Modelo Teórico de Pesquisa

Método

Para caracterizar as ações gerenciais do blogueiro de acordo com o contexto do *blog*, foi realizada pesquisa descritiva em três etapas (Figura 3). A primeira etapa, quantitativa, constituiu-se pela aplicação de questionários e posterior Análise de Agrupamentos, para delinear o contexto do *blog*; a segunda, qualitativa, foi composta pela realização de entrevistas e consequente Análise de Conteúdo, com o objetivo de descrever as ações gerenciais do blogueiro; e, por fim, a terceira etapa se configurou pela combinação das duas etapas anteriores para a caracterização das ações gerenciais do blogueiro de acordo com o contexto do *blog*. Logo em seguida, cada uma das etapas é detalhada.

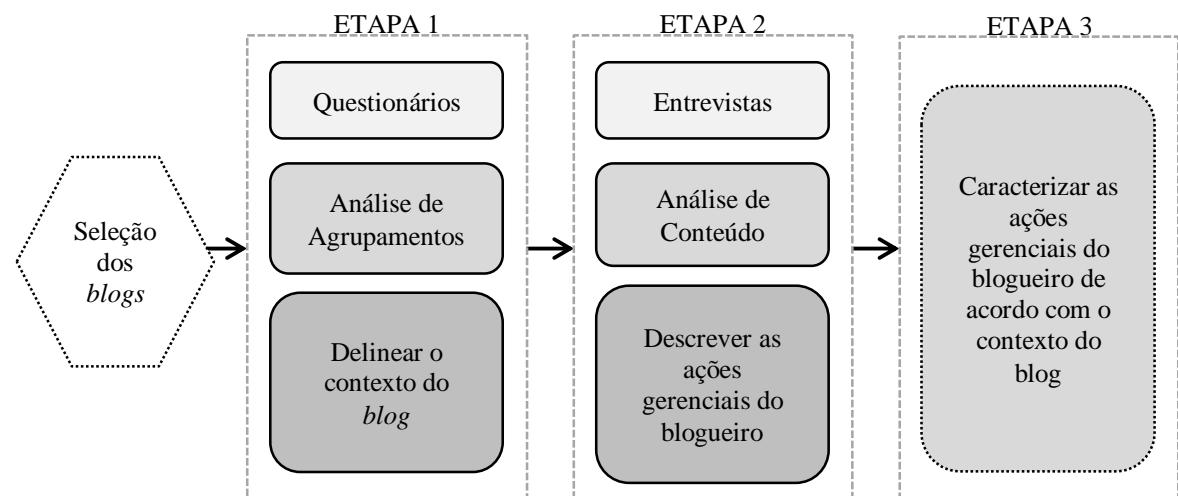


Figura 3. Etapas do Método de Pesquisa

Para tanto, foram selecionados por conveniência 21 *blogs* brasileiros exclusivos sobre esmaltes, tendo como requisito o mínimo de 1 ano de existência na rede, o que supõe um nível mínimo de amadurecimento do blogueiro quanto ao gerenciamento da página. A temática dos *blogs* foi escolhida dada a relevância do setor no Brasil: além de o país ser o segundo maior consumidor do produto no mundo (Olivon, 2010), há o crescimento do número de *blogs* exclusivos sobre o tema, alguns com mais de 10 mil acessos diários.

Etapa 1: delineando os contextos dos *blogs*

A primeira etapa, quantitativa, foi realizada com o objetivo de delinear os contextos dos 21 *blogs*. Para tanto, foram aplicados questionários aos blogueiros, compostos por questões fechadas previamente estabelecidas, contendo informações relativas à: (a) idade do *blog*; (b) número de autores/coautores; (c) número de acessos diários na página; e de (d) comentários por publicação.

Após coletados, os dados foram analisados por meio de Análise de Agrupamentos ou *Cluster Analysis*. O objetivo desta técnica estatística multivariada de interdependência é classificar objetos similares com base em suas características em grupos mutuamente excludentes, buscando a estrutura natural desses objetos, de forma que dentro de um agrupamento as características sejam homogêneas e, entre agrupamentos diversos, heterogêneas (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Com auxílio do *software SPSS 20.0*, foi realizada, portanto, a Análise de Agrupamento do tipo *Ward*, com distância quadrática euclidiana e faixa de solução única igual a 4, utilizando todas as variáveis para agrupar os 21 *blogs* de acordo com os seus contextos. O método *Ward* de aglomeração é exploratório e utiliza como medida de similaridade a soma de quadrados entre dois agrupamentos (Hair *et al.*, 2010).

Etapa 2: descrevendo as ações gerenciais do blogueiro

A segunda etapa, qualitativa, consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas compostas por 4 questões balizadoras, com o objetivo de descrever as ações gerenciais praticadas. Os blogueiros foram questionados sobre ações relativas à frequência de postagem no *blog*, nível de *feedback* dado aos leitores em respostas de comentários, esforço publicitário para a formação de alianças estratégicas de patrocínio e busca por pioneirismo na geração e publicação de conteúdos.

Após coletados, os dados referentes às entrevistas foram analisados por meio de Análise de Conteúdo, conjunto de técnicas de análise de comunicação que tem como proposta descrever conteúdos de forma sistemática e objetiva, de modo que seja possível realizar inferências com base nessas informações, visando compreender a pluralidade dos relatos dos entrevistados (Bardin, 2011). A análise utilizada foi do tipo temática, com observação dos dados e contagem dos itens de significação para identificação das unidades de codificação, ou categorias, definidas *a priori* (Tabela 1) (Bardin, 2011).

Tabela 1

Unidades de Codificação de Ações Gerenciais para a Análise de Conteúdo

Questões do roteiro de entrevista	Variáveis de análise	Itens de significação	Unidades de codificação
Quantas vezes na semana seu <i>blog</i> publica novos <i>posts</i> ?	Frequência de postagem	O blogueiro realiza publicações diárias.	Frequência de postagem regular
		O blogueiro realiza publicações em frequência inferior a 7 vezes na semana.	Frequência de postagem irregular

Continua

Tabela 1 (continuação)

Questões do roteiro de entrevista	Variáveis de análise	Itens de significação	Unidades de codificação
Você costuma responder os comentários deixados no <i>blog</i> ? Com que frequência?	Nível de <i>feedback</i>	O blogueiro promove <i>feedback</i> de comentários de visitantes apenas em casos de dúvidas.	Nível de <i>feedback seletivo</i>
		O blogueiro promove <i>feedback</i> de todos os comentários de visitantes.	Nível de <i>feedback não seletivo</i>
Você entra em contato com empresas para realizar parcerias?	Esforço publicitário	O blogueiro, em geral, realizaativamente o contato com empresas para a formação de alianças estratégicas de patrocínio.	Esforço publicitário predominantemente ativo
		O blogueiro, em geral, aguarda passivamente o contato de empresas para a formação de alianças estratégicas de patrocínio.	Esforço publicitário predominantemente passivo
Você acha importante publicar antes dos outros <i>blogs</i> informações inéditas sobre determinado produto/serviço?	Busca por pioneirismo	O blogueiro considera essencial a publicação de conteúdos inéditos na atração de visitantes.	Há busca por pioneirismo
		O blogueiro considera indiferente ou desnecessária a publicação de conteúdos inéditos na atração de visitantes.	Não há busca por pioneirismo

Etapa 3: caracterização das ações de acordo com os contextos

Por fim, a terceira etapa se configurou pelo cruzamento das informações obtidas nas etapas 1 e 2 com o objetivo de caracterizar as ações gerenciais do blogueiro de acordo com o contexto de sua página. Para tanto, em cada contexto foi observada a frequência de ocorrência das ações gerenciais. Essa frequência, denominada **Grau de Pertencimento**, permitiu a visualização percentual do quanto as ações gerenciais analisadas eram representativas nos contextos dos *blogs*. Por exemplo, um grau de pertencimento de 75% para a variável frequência de postagem em *blogs* de contexto de baixa atratividade significa que 9 dos 12 blogueiros inseridos neste contexto postam com frequência irregular.

Resultados e Discussões

Etapa 1: contextos de 21 *blogs* brasileiros

A primeira etapa resultou na divisão dos 21 *blogs* em 4 diferentes contextos ou agrupamentos (Figura 4): Agrupamento 1, formado por 12 *blogs*; Agrupamento 2, por 5 *blogs*; Agrupamento 3, por 3 *blogs* e, Agrupamento 4, por 1 *blog*. A definição de quatro agrupamentos correspondeu à solução que apresentou maior homogeneidade dentro de cada contexto e maior heterogeneidade entre eles (Hair *et al.*, 2010).

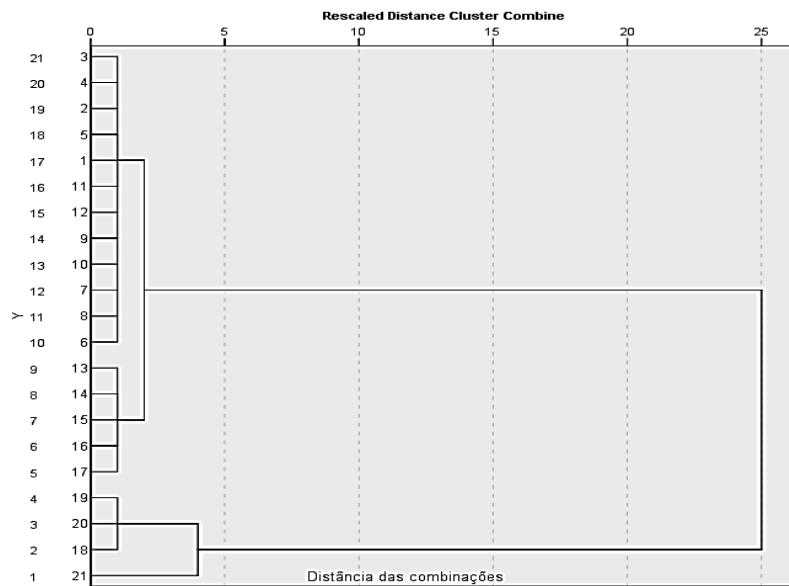


Figura 4. Dendrograma conforme Critério Ward de Aglomeração para os 21 *Blogs*

Além dos contextos previstos nesta pesquisa, de baixa, média e alta atratividade, a análise de agrupamentos de melhor solução, revelou a existência de um quarto contexto com apenas 1 *blog* integrante, caracterizado por médias maiores de acessos, de autores/coautores e idade em relação aos outros contextos, indicando sua alta conectividade na rede. Diante disso, tal contexto foi denominado de **Liderança de Opinião** (Tabela 2). Segundo a literatura, atores imersos em contextos de liderança de opinião são geralmente os mais centrais e influentes da rede, capazes de gerar mudanças de comportamentos em outros atores e influenciar decisões de compra (Valente, 2012). A descoberta da existência de um contexto com tais características é uma evidência empírica do modelo de conexão preferencial (Barabási & Albert, 1999), em que a rede é formada por agrupamentos em que os nós mais antigos tendem a se tornar *hubs*, pois são favorecidos pela atratividade desde o início da formação da rede.

Tabela 2

Análise Descritiva dos Contextos dos *Blogs*, de acordo com os Agrupamentos Resultantes

Agrupamento		Idade do <i>blog</i>	Número de autores	Acessos diários	Comentários por publicação
1 (12 <i>blogs</i>)	Média	2,13	1,83	470,83	13,33
	Desvio Padrão	0,71	0,93	307,82	5,06
2 (5 <i>blogs</i>)	Média	2,30	3,80	3120,00	20,40
	Desvio Padrão	0,67	2,78	1207,06	8,84
3 (3 <i>blogs</i>)	Média	3,00	4,33	10000,0	56,67
	Desvio Padrão	0,00	1,52	2000,00	40,41
4 (1 <i>blog</i>)	Média	4,00	5,00	18,00	20,00
	Desvio Padrão	0,00	0,00	0,00	0,00

Por meio de estatística descritiva (Tabela 2), foi possível observar também uma tendência crescente de visitas à página, de comentários por publicação e de autores/coautores de acordo com o aumento da idade do *blog*, à exceção do número de comentários para o contexto de liderança de opinião. Entretanto, essa característica pode ser melhor explicada pelas ações gerenciais dos blogueiros deste contexto por meio de análise de conteúdo, segunda etapa desta pesquisa.

Essa tendência de crescente aumento de variáveis que representam recursos dos quais o *blog* depende para sua sobrevivência pode ser compreendida como proveniente de uma acumulação de recursos (Dennen, 2014) possibilitada pela conexão preferencial, de forma que, com o passar dos anos e a maior visibilidade, o *blog* se torne cada vez mais atrativo para os membros da rede.

Etapas 2 e 3: ações gerenciais de 21 blogueiros brasileiros

Além do delineamento dos contextos dos 21 *blogs* e da identificação da tendência de acumulação de recursos e de aumento da atratividade de acordo com a idade do *blog*, verificados na etapa 1, a junção das etapas 2 e 3 permitiu caracterizar as ações gerenciais dos blogueiros de acordo com os contextos de suas páginas, de acordo com o Grau de Pertencimento das ações para cada um dos contextos (Tabela 3).

Tabela 3

Ações Gerenciais dos Blogueiros, de acordo com o Contexto do *Blog*

Agrupamento	Contexto do <i>blog</i>	Frequência de postagem	Nível de feedback	Esforço publicitário	Busca por pioneirismo
1	Baixa Atratividade	Irregular (75%)	Não Seletivo (75%)	Predominantemente Ativo (75%)	Sim (75%)
2	Média Atratividade	Regular (60%)	Seletivo (60%)	Predominantemente Passivo (100%)	Sim (80%)
3	Alta Atratividade	Regular (100%)	Não Seletivo (66%)	Predominantemente Passivo (66%)	Sim (66%)
4	Liderança de Opinião	Regular (100%)	Seletivo (100%)	Predominantemente Passivo (100%)	Não (100%)

A análise comparativa das ações gerenciais identificadas nos 21 *blogs* possibilitou a identificação de uma **evolução nas ações gerenciais** desses blogueiros ao longo do tempo: quando o *blog* é entrante da rede, a frequência de postagem é geralmente irregular, os comentários são respondidos de forma não seletiva, o contato com as empresas pela busca de parcerias é predominantemente ativo e há busca por pioneirismo na divulgação de informações na internet. Com o passar dos anos, a frequência de postagens se torna regular; o *feedback*, seletivo; a busca por alianças empresariais passa a ocorrer de forma predominantemente passiva; e a busca por pioneirismo passa a ser secundária, o que pode ser observado segundo os relatos de ações gerenciais fornecidos pelos blogueiros (Tabela 4).

Tabela 4

Exemplos de Ações Gerenciais Relatadas, de acordo com o Contexto do *Blog*

Ação Gerencial	Contexto do <i>blog</i>	Relato
Frequência de postagem	Baixa atratividade	“é bastante irregular , variando em média de 2 <i>posts</i> por semana ou 2 por mês ... os <i>posts</i> são feitos de acordo com o meu tempo disponível” (Blogueiro 5)
	Média atratividade	“em épocas, fora de semana de prova, publico 2 ou 3x por semana ” (Blogueiro 1)
	Alta atratividade	“ultimamente são 5 vezes por semana , mas temos sempre uma taxa mínima de <i>posts</i> que são 3 por semana” (Blogueiro 13)
	Liderança de opinião	“a frequência é diária ... o fato de sermos três autoras facilita e aumenta o número de postagens” (Blogueiro 3)

Continua

Tabela 4 (continuação)

Ação Gerencial	Contexto do blog	Relato
Nível de <i>feedback</i>	Baixa atratividade	“(respondemos) sempre , acho que responder é mais do que nossa obrigação com quem nos acompanha sempre, lê o <i>post</i> e ainda dá seu parecer” (Blogueiro 13)
	Média atratividade	“costumo responder a maioria dos comentários, mas pode demorar um pouco ... tem uns que são só - “lindo, visite meu <i>blog</i> !” - que geralmente eu deixo passar” (Blogueiro 15)
	Alta atratividade	“respondemos todos que tenham algo pra se responder , digamos assim, aqueles só com “lindo” não tem muito o que falar, né?” (Blogueiro 19)
Liderança de Opinião		“eu não respondo todos os comentários , só aqueles que eu sinto que pedem uma resposta, como uma dúvida ou sugestão” (Blogueiro 21)
Esforço Publicitário	Baixa atratividade	“resenha dá ibope, né? ... sempre entrei em contato com empresas buscando saber onde encontrar determinado produto em minha cidade ou questionando se eles pretendiam distribuir a marca na região e através destes contatos algumas parcerias aconteceram” (Blogueiro 1)
	Média atratividade	“no começo eu que procurava as empresas, mas depois de um tempo as empresas que passaram a procurar o blog ... conforme o <i>blog</i> foi crescendo e ficando mais conhecido, as empresas começaram a reconhecer nosso trabalho e querer os produtos delas aparecendo por lá” (Blogueiro 12)
	Alta atratividade	“geralmente são as empresas que entram em contato através do <i>e-mail</i> do <i>blog</i> , propõem a parceria e, dependendo da empresa, nos mandam os produtos de uma coleção completa ou uma amostra da coleção” (Blogueiro 18)
Liderança de Opinião		“ elas (as empresas) que procuram , hoje em dia não vou atrás não, recebo muitas propostas, mas só fecho se valer a pena, se for empresa idônea” (Blogueiro 16)
Busca por Pioneirismo	Baixa atratividade	“ sim, por duas razões : geralmente vários outros <i>blogs</i> recebem, e se você demora muito pra publicar pode parecer que copiou o assunto dos outros, e pra agradar a empresa que mandou o produto; acho que pode atrair mais leitoras” (Blogueiro 7)
	Média atratividade	“ sim, faz muita diferença , pois as pessoas estão curiosas pra ver o produto, então (os <i>blogs</i>) acabam tendo muito mais acessos” (Blogueiro 6)
	Alta atratividade	“ sim, principalmente por conta das pesquisas do Google ; se você já tem as resenhas no ar, fica em primeiro nas pesquisas, fora que um <i>blog</i> que sempre traz resenhas em primeira mão fideliza os leitores” (Blogueiro 2)
Liderança de Opinião		“ Não : morremos de preguiça (risos). A gente brinca que o <i>blog</i> não é portal de notícias” (Blogueiro 19)

Ainda que não exista uma melhor maneira ou uma exclusiva trajetória contínua evolutiva pela qual todas as organizações passem (Thompson, 1967), os resultados permitiram observar que a evolução identificada se dá a partir da ação gerencial do *blog* de contexto menos atrativo em direção ao contexto de Liderança de Opinião, como pode ser observado, por exemplo, pelo crescente aumento de frequência de postagem até o nível diário (Tabela 4).

A evolução nas ações gerenciais pode ser explicada pela tendência crescente de acumulação de recursos observada na primeira etapa desta pesquisa: quando o *blog* é novo na rede, o blogueiro precisa gerenciar de forma mais agressiva os recursos de que necessita do ambiente, já que disputa estes recursos com muitos outros *blogs*, buscando superar as barreiras impostas pela vulnerabilidade inicial (Hannan *et al.*, 1983), provenientes da conexão preferencial.

Dessa forma, com o passar do tempo, o aumento da visibilidade e da atratividade, ou seja, da mudança de contexto ambiental mais instável para menos instável (Thompson, 1967), a disputa por recursos se torna menos prioritária, preocupando-se o blogueiro mais com o gerenciamento dos recursos que já possui do que com a captação de novas fontes, que passam a chegar naturalmente. Dessa forma, o esforço de gerenciamento pelo blogueiro dos recursos dos quais o *blog* depende tende a ser decrescente à medida que a página adquire atratividade e se torna menos instável, uma consequência do padrão ricos ficam mais ricos (Barabási & Albert, 1999; Lu, Jerath, & Singh, 2013; Newman, 2003; Sundararajan *et al.*, 2013).

Teste de hipóteses

As etapas 1, 2 e 3 de pesquisa com a Análise de Agrupamentos (Hair *et al.*, 2010) e posterior combinação com os resultados obtidos na Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), permitiram o teste do modelo teórico proposto, de forma que as 5 hipóteses desenvolvidas foram analisadas (Tabela 5).

Tabela 5

Resultado do Teste de Hipóteses

Nº	Hipótese	Resultado
H1	Blogueiros realizam ações gerenciais distintas de acordo com o contexto do <i>blog</i> .	Falha em rejeitar
H2	Blogueiros em contexto de baixa atratividade postam com frequência irregular, realizam <i>feedback</i> seletivo e exercem esforço publicitário predominantemente passivo.	Falha em rejeitar
H3	Blogueiros em contexto de média atratividade postam com frequência irregular, realizam <i>feedback</i> não seletivo e exercem esforço publicitário predominantemente ativo.	Falha em rejeitar
H4	Blogueiros em contexto de alta atratividade postam com frequência regular, realizam <i>feedback</i> não seletivo e exercem esforço publicitário predominantemente passivo.	Falha parcial em rejeitar
H5	Blogueiros buscam ser pioneiros.	Falha em rejeitar

Inicialmente, foi possível **falhar em rejeitar a Hipótese 1**, central deste estudo, de que blogueiros realizam ações gerenciais distintas de acordo com o contexto do *blog*. Os dados permitiram observar que as ações gerenciais variavam de acordo com as características das páginas, pois os blogueiros relataram agir de acordo com os recursos dos quais dependiam e das incertezas a que estavam expostos, adotando estilos de gestão diversos perante os diferentes níveis de atratividade, ou os variados contextos.

Posteriormente, a frequência de ações em cada contexto, expressa pelo Grau de Pertencimento, foi verificada como acima de 50% para todas as ações analisadas (Tabela 3), indicando que a maioria dos blogueiros questionados realizam as ações gerenciais representativas de cada contexto.

Dessa forma, foi possível **falhar em rejeitar as Hipóteses 2 e 3**, pois blogueiros em contexto de baixa atratividade postam com frequência irregular, realizam *feedback* não seletivo e exercem esforço publicitário predominantemente ativo, enquanto blogueiros em contexto de média atratividade postam com frequência regular, realizam *feedback* não seletivo e exercem esforço publicitário predominantemente passivo.

A análise permitiu também **falhar em rejeitar parcialmente a Hipótese 4**, pois blogueiros em contexto de alta atratividade postam com frequência regular, realizam *feedback não seletivo* e exercem esforço publicitário predominantemente passivo, uma vez que a maioria dos blogueiros relatou responder os comentários deixados no *blog* independente de seu conteúdo (Tabela 3). Diferentemente do estilo de gestão hipotetizado, que arguia que uma maior atratividade levaria o blogueiro a se tornar mais seletivo, inclusive por limitações temporais de gerenciamento (Farrell & Drezner, 2008). Os blogueiros se mostraram dispostos a manter a relação com seus visitantes independente do crescimento das demandas de comentários ao visualizar esse modelo de administração como fator reforçador da atratividade.

Por fim, a análise permitiu também a **fallha de rejeição da Hipótese 5**, de que blogueiros buscam o pioneirismo (Zhao *et al.*, 2012). À exceção do contexto de Liderança de Opinião, não previsto no modelo teórico proposto, os blogueiros de todos os contextos (de alta, média e baixa atratividade relataram como essencial a geração e a publicação de conteúdos inéditos tanto para a manutenção da atratividade e dos recursos que já possuem, quanto como importantes para a atração de novos visitantes e empresas patrocinadoras. No caso do contexto de Liderança de Opinião, a inexistência de busca por pioneirismo ocorre em função de o *blog* ser ocupante da posição de *hub* na rede social digital de que faz parte. Essa posição faz com que o *blog* seja repetidamente favorecido pela conexão preferencial, de forma que a atratividade adquirida no passado funciona como fator atrativo de visitantes no presente, tornando o ambiente menos instável, o que leva o gerente a adotar um estilo menos preocupado em ser pioneiro, por estar menos vulnerável a incertezas e contingências. É interessante ressaltar que esse resultado não antecipado dá ainda mais suporte à hipótese central desta pesquisa, de que blogueiros de diferentes contextos possuem ações gerenciais distintas.

Conclusões, Implicações e Limitações

A partir do entendimento dos *blogs* como estruturas organizacionais gerenciadas por blogueiros (Aral *et al.*, 2013; Johnson *et al.*, 2014), foi estabelecido um paralelo adaptável, mas não universalizado, entre as perspectivas organizacionais e de redes sociais para a caracterização dessas mídias, do contexto ambiental da rede social digital da qual fazem parte e das ações gerenciais praticadas na administração de recursos, contingências, vulnerabilidades e incertezas.

Enquanto pesquisas anteriores apenas demonstraram a importância da atratividade dos *blogs*, discutindo indiretamente o papel do administrador (*e.g.*, Chau & Xu, 2012; Singh *et al.*, 2014; Xu *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2012), este estudo objetivou caracterizar a ação gerencial do blogueiro de acordo com o contexto do *blog*. Para tanto, foi proposto modelo teórico que apresentou como hipótese central que blogueiros agem de forma distinta de acordo com o contexto de que fazem parte na busca da sobrevivência e do sucesso.

Para testar as hipóteses provenientes do modelo, foi realizada pesquisa em 3 etapas: a primeira, quantitativa, com a aplicação de questionários e posterior utilização de Análise de Agrupamentos (Hair *et al.*, 2010) para identificar os contextos dos *blogs*; a segunda, qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas e consequente Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) com o objetivo de verificar as ações gerenciais praticadas; e, a terceira etapa, por fim, consistiu na combinação das etapas quantitativa e qualitativa para caracterizar as ações gerenciais dos blogueiros de acordo com os contextos de suas páginas.

O teste empírico permitiu inicialmente concluir que a mudança de contexto do *blog* de fato implica em mudança de ação gerencial, já que os blogueiros atuam de acordo com os recursos dos quais a página depende e do ambiente a que pertencem, empenhando-se em realizar as ações gerenciais necessárias para se tornarem mais atrativos.

Essas ações ocorrem de tal forma que os blogueiros que gerenciam *blogs* menos atrativos se esforçam mais ativamente do que *blogs* de outros contextos na busca de formação de alianças estratégicas com empresas, por exemplo, de modo que as ações gerenciais de *blogs* de baixa atratividade evoluem para as ações realizadas em contextos de Liderança de Opinião ao perceberem tais páginas altamente atrativas, como exemplos de sucesso a serem seguidos (Dennen, 2014). Dessa forma, assim como em organizações clássicas, foi possível notar a adoção de estilos gerenciais adaptativos frente ao ambiente experimentado (Burns & Stalker, 1961; Pfeffer & Salancik, 2003; Thompson, 1967; Tolbert & Zucker, 1983),

A ação gerencial contextualizada e dinâmica pode proporcionar ao *blog* o alcance de maior atratividade e permitir ao blogueiro reduzir os esforços de administração de recursos e contingências em comparação àqueles necessários no momento da entrada na rede, pois a maior atratividade pode possibilitar que o *blog* não só supere as vulnerabilidades iniciais, mas também que assuma uma posição de favorecimento pela conexão preferencial, que tende a ser reforçada continuamente (Barabási & Albert, 1999). Nesse momento, a atratividade passa a ser, em grande parte, o agente captador de recursos, tornando a participação do gerente nessa tarefa menos primordial.

Sendo assim, para que um *blog* se torne altamente atrativo, os resultados apontam que é importante que o blogueiro esteja disposto a competir por recursos, como acessos à página e materiais para divulgação por meio de parcerias empresariais, fornecendo *feedbacks* aos leitores e entrando em contato ativamente com empresas. Caso não esteja disposto a administrar os recursos de uma forma mais competitiva, buscando derrubar as barreiras impostas pelo favoritismo oriundo da estruturação da rede social digital, estará sujeito a orbitar perifericamente a rede, sendo menos visível e atrativo do que outros *blogs* (Barabási, 2002; Barabási & Albert, 1999; Dennen, 2014).

Entretanto, a perspectiva de Barabási e Albert (1999) não discute a possibilidade da superação dessas barreiras pelo gerente do *blog*, estando intrinsecamente estabelecido que os ricos ficam mais ricos, de modo que o ator altamente atrativo tende a ser atrativo para sempre, sem precisar exercer esforços substanciais na aquisição de recursos, ainda que outros atores centrais surjam e coexistam na rede (Freeman, 2004; Harrigan, Achananuparp, & Lim, 2012; Lu *et al.*, 2013). Nesse contexto, apesar de diversos estudos (*e.g.*, Ackland & O'Neil, 2011; Chau & Xu, 2012; Yang & Counts, 2010) corroborarem que os *blogs* são estruturados sob o mecanismo de conexão preferencial, é natural se perguntar de que maneira então é possível que blogueiros pobres cumpram o desafio de se tornarem ricos, já que a rede é dinâmica e a todo o momento *blogs* são conectados, reconectados e desligados, abrindo espaço para que *blogs* menos atrativos assumam posições de páginas altamente atrativas ao longo do tempo.

São necessárias, portanto, mais investigações que discutam a validade da perspectiva de conexão preferencial em ambientes instáveis, heterogêneos e em que há dependência de recursos, que consequentemente exigem do blogueiro um gerenciamento de necessidades e contingências para a sobrevivência da página, já que o favoritismo imposto pela conexão preferencial deveria, em tese, limitar o sucesso de *blogs* de baixa atratividade (Barabási & Albert, 1999; Harrigan *et al.*, 2012; Lu *et al.*, 2013).

As considerações apresentadas podem ser úteis tanto para blogueiros entrantes e atuantes na rede, que podem analisar ações praticadas por blogueiros de páginas de sucesso e atuar de forma adaptativa, podendo alcançar resultados bem sucedidos de maneira mais rápida por serem legitimados pelos atores dos quais dependem (Dennen, 2014), quanto para empresas que tenham o interesse em formar alianças estratégicas com *blogs*, ao permitir o entendimento do ambiente de estruturação da rede social digital de relacionamentos (Dennen, 2014; Hinz *et al.*, 2014; Kane *et al.*, 2014).

Por fim, é importante o relato das limitações desta pesquisa. Primeiramente, apesar de a amostra utilizada conter relevante número de *blogs*, ela é restrita a uma temática. Dessa forma, amostras alternativas devem ser usadas em estudos futuros para averiguar a consistência dos resultados. Em segundo lugar, a autodeclaração do valor dos acessos da página pelo blogueiro pode diferir do número real. Diante disso, sugere-se futuramente o uso de técnicas imparciais de levantamento desses valores. Como pesquisa futura, sugere-se ainda o desenho da rede e a mensuração dos atributos sociométricos

com base na Análise de Redes Sociais (Borgatti & Halgin, 2011; Newman, 2003) para verificar a posição dos atores e a existência de um contexto de Liderança de Opinião.

Agradecimentos

Agradecemos ao CNPq (Edital Universal 479154/2013-9) pelo apoio material e à equipe da RAC, aos revisores e ao Editor pela imprescindível colaboração no aprimoramento deste artigo.

Referências

- Ackland, R., & O’Neil, M. (2011). Online collective identity: the case of the environmental movement. *Social Networks*, 33(3), 177–190. doi: 10.1016/j.socnet.2011.03.001
- Agarwal, N., Liu, H., Tang, L., & Yu, P. S. (2012). Modeling blogger influence in a community. *Social Network Analysis and Mining*, 2(2), 139–162. doi: 10.1007/s13278-011-0039-3
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Social media and business transformation: a framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3-13. doi: 10.1287/isre.1120.0470
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273. doi: 10.2307/2392620
- Barabási, A.-L. (2002). *Linked: the new science of networks*. Massachusetts: Perseus Publishing.
- Barabási, A.-L., & Albert, R. (1999). Emergence of scaling in random networks. *Science*, 286(5439), 509–512. doi: 10.1126/science.286.5439.509
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Benevenuto, F., Rodrigues, T., Cha, M., & Almeida, V. (2012). Characterizing user navigation and interactions in online social networks. *Information Sciences*, 195, 1–24. doi: 10.1016/j.ins.2011.12.009
- Borgatti, S., Everett, M., & Johnson, J. (2013). *Analysing social networks*. Los Angeles: Sage Publications.
- Borgatti, S., & Halgin, D. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181. doi: 10.1287/orsc.1100.0641
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Carvalho, C., Montardo, S. P., & Rosa, H. A. (2006). Blogs como ferramentas de gerenciamento da imagem das organizações. *UNIrevista*, 1(3), 1–19.
- Castro, I., & Santos, C. D. (2013, novembro). O blog em rede gerenciado sob a perspectiva da dependência de recursos. *Conference Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 48.
- Chau, M., & Xu, J. (2012). Business intelligence in blogs: understanding consumer interactions and communities. *MIS Quarterly*, 36(4), 1189–1216.

- De Meo, P., Nocera, A., Terracina, G., & Ursino, D. (2011). Recommendation of similar users, resources and social networks in a social internetworking scenario. *Information Sciences*, 181(7), 1285–1305. doi: 10.1016/j.ins.2010.12.001
- Dennen, V. P. (2014). Becoming a blogger: trajectories, norms, and activities in a community of practice. *Computers in Human Behavior*, 36, 350–358. doi: 10.1016/j.chb.2014.03.028
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). *Strategies for two-sided markets*. *Harvard Business Review*, 84(10).
- Olivon, B. (2010, setembro 6). O promissor mercado de esmaltes. *Exame.com*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/promissor-mercado-esmaltes-594177>
- Farrell, H., & Drezner, D. W. (2008). The power and politics of blogs. *Public Choice*, 134(1/2), 15–30. doi: 10.1007/s11127-007-9198-1
- Freeman, L. (2004). *The development of social network analysis: a study in the sociology of science*. Vancouver, Canada: Empirical Press.
- Goes, P., Lin, M., & Yeung, C. (2014). "Popularity effect" in user-generated content: evidence from online product reviews. *Information Systems Research*, 25(2), 222-238. doi: 10.1287/isre.2013.0512
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hannan, M., Carrol, G., & Freeman, J. (1983). The liability of newness: age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692–710.
- Harrigan, N. M., Achananuparp, P., & Lim, E.-P. (2012). Influentials, novelty, and social contagion: the viral power of average friends, close communities, and old news. *Social Networks*, 34(4), 470–480. doi: 10.1016/j.socnet.2012.02.005
- Hinz, O., Schulze, C., & Takac, C. (2014). New product adoption in social networks: why direction matters. *Journal of Business Research*, 67(1), 2836–2844. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.07.005
- Hsu, C.-L., & Lin, J. C.-C. (2008). Acceptance of blog usage: the roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management*, 45(1), 65–74. doi: 10.1016/j.im.2007.11.001
- Johnson, S., Faraj, S., & Kudaravalli, S. (2014). Emergence of power laws in online communities: the role of social mechanisms and preferential attachment. *MIS Quarterly*, 38(3), 795-808.
- Kane, G. C., Alavi, M., Labianca, G. J., & Borgatti, S. P. (2014). What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, 38(1), 275–304.
- Li, J., & Chignell, M. (2010). Birds of a feather: how personality influences blog writing and reading. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(9), 589–602. doi: 10.1016/j.ijhcs.2010.04.001
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1987). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(1), 41–58. doi: 10.1002/smj.4250090706
- Lu, Y., Jerath, K., & Singh, P. V. (2013). The emergence of opinion leaders in a networked online community: a dyadic model with time dynamics and a heuristic for fast estimation. *Management Science*, 59(8), 1783–1799. doi: 10.1287/mnsc.1120.1685

- Luccio, F. D., & Nicolaci-da-Costa, A. (2010). Blogs: de diários pessoais a comunidades virtuais de escritores/leitores. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(1), 132–145. doi: 10.1590/S1414-98932010000100010
- Mens, G. L., Hannan, M. T., & Pólos, L. (2014). Organizational obsolescence, drifting tastes, and age-dependence in organizational life chances. *Organization Science*, 26(2), 550-570. doi: 10.1287/orsc.2014.0910
- Merton, R. K. (1968). The matthew effect in science. *Science*, 159(3810), 56-63. doi: 10.1126/science.159.3810.56
- Nelson, R. (1984). O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 24(4), 150–157. doi: 10.1590/S0034-75901984000400025
- Newman, M. E. J. (2003). The structure and function of complex networks. *Society for Industrial and Applied Mathematics Review*, 45(2), 167–256. doi: 10.1137/S003614450342480
- Park, S.-Y., Yun, G. W., Holody, K., Yoon, K. S., Xie, S., & Lee, S. (2013). Inside the blogosphere: a taxonomy and framing analysis of abortion weblogs. *The Social Science Journal*, 50(4), 616–624. doi: 10.1016/j.soscij.2013.04.014
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations*. Vasa, California: Stanford University Press.
- Primo, A., & Smaniotto, A. (2006). Comunidades de blogs e espaços conversacionais. *Prisma.com*, (3), 1–15. Recuperado de <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/631/pdf>
- Santos, F., Pacheco, J., & Lenaerts, T. (2006). Evolutionary dynamics of social dilemmas in structured heterogeneous populations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 103(9), 3490–3494. doi: 10.1073/pnas.0508201103
- Singh, P., Sahoo, N., & Mukhopadhyay, T. (2014). How to attract and retain readers in enterprise blogging? *Information Systems Research*, 25(1), 35–52. doi: 10.1287/isre.2013.0509
- Stein, L. (2011). Environmental website production: a structuration approach. *Media, Culture & Society*, 33(3), 363–384. doi: 10.1177/0163443710394898
- Sundararajan, A., Provost, F., Oestreicher-Singer, G., & Aral, S. (2013). Information in digital, economic and social networks. *Information Systems Research*, 24(4), 883–905. doi: org/10.1287/isre.1120.0472
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4(4), 507–519. doi: 10.5465/AMR.1979.4498309
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22–39. doi: 10.2307/2392383
- Valente, T. W. (2012). Network interventions. *Science*, 337(6090), 49–53. doi: 10.1126/science.1217330
- Xu, C., Y., Yang, Y., Cheng, Z., & Lim, J. (2014). Retaining and attracting users in social networking services: an empirical investigation of cyber migration. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(3), 239-253. doi: 10.1016/j.jsis.2014.03.002

- Yang, J., & Counts, S. (2010, May). Comparing information diffusion structure in weblogs and microblogs. *Proceedings of the International Conference on Weblogs and Social Media*, Washington, DC, USA, 4.
- Zhang, K., Cheung, C., & Lee, M. (2012). Online service switching behavior: the case of blog service providers. *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(3), 184–197.
- Zhao, Y. L., Erikson, O. H., Wang, T., & Song, M. (2012). Pioneering advantages and entrepreneurs' first-mover decisions: an empirical investigation for the United States and China. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 190–210. doi: 10.1111/j.1540-5885.2012.00963.x

Dados dos Autores

Isadora Vergara Castro
Universidade de Brasília, Dep. de Administração, Caixa Postal: 4320, 70910-900, Brasília, DF, Brasil. E-mail: isadora.vergara@gmail.com

Carlos Denner dos Santos Júnior
Universidade de Brasília, Dep. de Administração, Caixa Postal: 4320, 70910-900, Brasília, DF, Brasil. E-mail: carlosdenner@unb.br