

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

SÉRGIO LUIZ MEYER PORTUGAL

**USO DE PLATAFORMAS DIGITAIS DE REDE SOCIAL COMO FONTE  
DE INFORMAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA APOIO À  
DECISÃO**

Belo Horizonte

2014

SÉRGIO LUIZ MEYER PORTUGAL

**USO DE PLATAFORMAS DIGITAIS DE REDE SOCIAL COMO FONTE  
DE INFORMAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA APOIO À  
DECISÃO**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Inteligência Competitiva

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

2014



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Escola de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação intitulado: **Uso de plataformas digitais de rede social como fonte de informação de Inteligência Competitiva para apoio à decisão**, de autoria de **Sérgio Luiz Meyer Portugal**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira  
Universidade Federal de Minas Gerais

---

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif  
Universidade Federal de Minas Gerais

---

Prof. Msc. Brenner Lopes  
Faculdade Novos Horizontes

---

Profa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira  
Coordenadora do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG  
ECI/UFMG

Belo Horizonte, 06 de junho de 2014.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico às pessoas que demonstraram sincero apoio durante todo o decorrer do curso e da construção desta monografia.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço pelo apoio de meus familiares e amigos por todo o apoio e inspiração.

“Se você tem uma maçã e eu tenho outra, e nós trocamos as maçãs, então cada um terá sua maçã. Mas se você tem uma ideia e eu tenho outra, e nós as trocamos, então cada um terá duas ideias”.

George Bernard Shaw

## RESUMO

O tema da pesquisa abrangeu a importância das plataformas de rede social como fonte de coleta de informações estratégicas para a tomada de decisão de organizações, especialmente, para aquelas caracterizadas como de pequeno porte. Dessa forma, o objetivo central foi propor um modelo teórico-conceitual que pudesse demonstrar os fluxos informacionais presentes nos processos de busca e uso da informação, utilizados por gestores de pequenas empresas em decisões estratégicas, e com base nos modelos de identificação das necessidades informacionais, processos de busca e uso da informação, e em modelos de tomada de decisão estratégica organizacional. Para alicerçar o objetivo, a fundamentação teórica foi constituída por pesquisa em material bibliográfico alinhado com o conhecimento buscado e pela análise de exemplos que estimularam a compreensão do autor. É importante destacar que a metodologia detalhada tem como base lógica de divisão de etapas do Ciclo de Inteligência Competitiva. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental foi realizado no presente trabalho um estudo formulador. Como resultado do desenvolvimento desta monografia temos a formulação de uma metodologia encapsulada em um produto denominado 'Web Relacionamento', que busca prover suporte a pequenas organizações para que sistematizem a tarefa de se relacionar com eficácia e baixo custo com os usuários de plataformas digitais de rede social para a alimentação de seu sistema de Inteligência Competitiva e, conseqüente tomada de decisão. As etapas da metodologia do produto 'Web Relacionamento' são detalhadas de forma que possam ser compreendidas e aplicadas por qualquer profissional ou organização interessada.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Rede Social. Informação estratégica. Tomada de decisão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1</b>	Ciclo de Inteligência Competitiva	23
<b>FIGURA 2</b>	Diagramas de rede	31
<b>FIGURA 3</b>	Cadeia produtiva de valor	37



## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	Perguntas e respostas	48
<b>QUADRO 2</b>	Objetivos da organização nas redes sociais digitais	49
<b>QUADRO 3</b>	Indicadores para mensurar eficiência do Web Relacionamento	51
<b>QUADRO 4</b>	Registro do processo de coleta	53
<b>QUADRO 5</b>	Etapa de Análise	57
<b>QUADRO 6</b>	Atividade de coleta periódica para avaliação	59

## LISTA DE ABREVIATURAS

- IC** Inteligência Competitiva
- GI** Gestão da Informação
- GC** Gestão do Conhecimento
- LTC** Laboratório de Controle de Processos
- IGT-I** Inovação, Gestão e Tecnologia de Informação
- CRM** *Customer Relationship Management*
- IC** *Competitive Intelligence*
- GPA** Grupo Pão de Açúcar
- FAAP** Fundação Armando Álvares Penteado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 Tema de pesquisa	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura da monografia	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1 Inteligência Competitiva	18
2.1.1 A Inteligência Coletiva e a Inteligência Competitiva	24
2.2 Plataformas digitais de redes sociais	28
2.3 O uso de redes sociais em IC para suporte ao processo de decisão estratégica em organizações	33
<b>3 PROCESSOS METODOLÓGICOS</b>	<b>42</b>
<b>4 PROPOSTA DE METODOLOGIA</b>	<b>44</b>
4.1 Necessidades	44
4.1.1 Realizar análise prévia da organização e de seu ambiente de atuação	45
4.1.2 Conhecer a demanda de informações estratégicas dos tomadores de decisão da organização	45
4.2 Planejamento	46
4.2.1 Definir os objetivos da organização nas redes sociais digitais	47
4.2.2 Definir a estrutura necessária para executar o trabalho	47
4.2.3 Definir os produtos de Inteligência Competitiva	48

4.2.4 Definir os indicadores de medição de eficiência do sistema de IC	48
4.3 Coleta	49
4.3.1 Definir as redes sociais digitais que serão canais de coleta de informações	50
4.3.2 Atrair usuários estratégicos para estimular o relacionamento	52
4.3.3 Definir a postura da organização e do agente de relacionamento e inteligência nas redes sociais digitais	53
4.4 Análise	54
4.5 Disseminação	55
4.6 Avaliação	56
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Criadas no final da primeira década do século XXI, como meios de relacionamento no ambiente da rede mundial de computadores, as mídias sociais mostraram, desde o início da sua, ainda, curta história, um amplo poder de atração de usuários. Um meio de comunicação e de interatividade, com poder de fogo, capaz de mobilizar milhões, até bilhões, de pessoas pelo mundo. Em setembro de 2013, o Facebook detinha a marca de 76 milhões de usuários apenas no Brasil<sup>1</sup>, praticamente um terço da população brasileira. O LinkedIn, especializado na comunidade de negócios, contabilizava, no final do mesmo ano, 15 milhões de usuários<sup>2</sup>.

Todos os números divulgados permanentemente pelos novos especialistas dos negócios digitais, originados de fontes nacionais e estrangeiras, retratam, portanto, a consolidação das redes de relacionamento digital como peças chave na explosão das interações em nível global. Amparada na rede mundial de usuários de computadores, incluindo pessoas e organizações de todos os tipos, a Internet contribui para que a quantidade de informações em circulação ou acumuladas em bancos de dados dobre a cada dezoito meses e o conhecimento a cada sete anos, em média.

As redes sociais, sob o ponto de vista dos estudos da sociedade humana, introduzem um novo ciclo nos processos de difusão do conhecimento, o que marca o fenômeno da comunicação e geração de conhecimentos em seu estado de maior evolução. As novas mídias revolucionam o processo iniciado há milênios, quando os primeiros seres humanos estabeleceram as formas de comunicação e troca de informações, favorecendo a troca de conhecimentos.

---

<sup>1</sup> PORTAL DE NOTÍCIAS DA GLOBO. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/09/brasil-e-o-2-pais-com-mais-usuarios-que-entram-diariamente-no-facebook.html>>. Acesso em: 22 set. 2013.

<sup>2</sup> REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/linkedin-atinge-15-milhoes-de-usuarios-no-brasil-2>>. Acesso em: 22 set. 2013.

A história dos novos meios de comunicação está associada, portanto, à evolução da humanidade, do surgimento de formas primitivas de registro de dados, informações e conhecimento, gravados em pinturas rupestres. Com o passar do tempo, novas e disruptivas formas de interação e troca de informações, como livros, revistas e mídias eletrônicas, foram desenvolvidas e alteraram o nosso cotidiano. Até o momento atual, da plataforma digital, que integra todas as possibilidades de comunicação e fontes de informação, além de abastecer empresas e organizações de todos os tipos com informações essenciais para compreender desde hábitos de consumo gerais ou de segmentos, movimento de concorrentes e de fornecedores e fenômenos sociais e políticos, entre outros. A plataforma digital pode ser, portanto, instrumento para atividades de inteligência estratégica no ambiente corporativo.

Este é o contexto das atividades desenvolvidas para a elaboração da monografia. O estudo avalia, como tema específico, o uso das plataformas digitais de rede social como fonte de informação para apoio à decisão vinculado a estratégias de monitoramento de mercado e da sociedade pelas organizações. O estudo também promove a observação da expansão contínua dos acessos às plataformas tecnológicas e a oportunidade de aproveitamento do conhecimento coletivo ali gerado.

## **1.1 Tema de pesquisa**

O estudo das plataformas digitais de rede social, ao contrário do estudo da Inteligência Competitiva e do processo de Tomada de Decisões Estratégicas, ainda é precário. Como contraponto tem-se a riqueza de informações disponíveis em ambientes sociais, como redes sociais, *micro blogs* e outras mídias sociais, que proporcionam um custo relativamente baixo para a coleta e tratamento de tais informações. Micro, pequenas e médias organizações podem se beneficiar de tais informações para apoiar suas decisões cotidianas, mas em muitos casos, não sabem como fazê-lo.

As informações disponíveis nas plataformas digitais de rede social podem ser elementos capazes de alimentar um sistema de Inteligência Competitiva a um

custo relativamente reduzido. Os aspectos analisados revelam a necessidade de estudar e desenvolver uma metodologia própria Web Relacionamento de interação dos públicos usuários em tais ambientes, de forma a identificar e coletar sistematicamente dados e informações, especialmente de fontes primárias, que possam alimentar um sistema de inteligência para apoio à decisão nos níveis táticos e estratégicos de qualquer organização, independentemente do seu perfil jurídico, porte e segmento de atuação, de forma a gerar vantagem competitiva para as mesmas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Propor uma metodologia que possibilite a organizações de pequeno porte sistematizar a tarefa de se relacionar com usuários de plataformas digitais de rede social, para a alimentação de seu sistema de Inteligência Competitiva e consequente tomada de decisão.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Traçar os pilares conceituais para sustentar os elementos que compõem a metodologia a ser proposta.
- Descrever detalhadamente os elementos que compõem a metodologia para que ela possa ser devidamente aplicada.

### 1.3 Justificativa

O conjunto de ideias e opiniões observadas no ambiente da Internet, somado às ferramentas e plataformas sociais que o compõem, possibilitam que barreiras geográficas sejam total ou parcialmente eliminadas de forma a constituir um ecossistema rico em geração de conhecimento.

O Brasil é o 4º país em número de usuários nas redes sociais, segundo dados divulgados pela ComScore, maior consultoria sobre assuntos relacionados à Internet no mundo. Ainda segundo a consultoria, nada menos de 90,8% dos brasileiros acessaram redes sociais no final de 2013. E como destaque da pesquisa para o contexto desta monografia temos que 41% dos internautas pesquisam nas redes sociais antes de realizar suas compras; 2 em cada 3 usuários dão *feedback* para as marcas via redes sociais; 54% seguem empresas no *Twitter* e 74% curtem empresas no *Facebook*.

Este cenário, somado ao crescimento exponencial da Internet, com destaque para as plataformas digitais de rede social, justifica a elaboração de uma metodologia eficaz e que apresente baixo custo de aplicação para coletar, processar, analisar e disseminar conhecimento estratégico para as organizações interessadas em aplicar a metodologia aqui proposta.

A monografia procura desenvolver uma metodologia consistente para cumprir os objetivos propostos e, ao mesmo tempo, permitir a sua aplicabilidade em modelos e sistemas voltados à inteligência competitiva para micros, pequenas e médias empresas.

### 1.4 Estrutura da monografia

O desenvolvimento da metodologia da monografia sobre o “Uso de plataformas digitais de rede social como fonte de informação de Inteligência Competitiva para apoio à decisão” é sustentado pela abordagem de três macrotemas, que constituem a estrutura de fundamentação teórica do trabalho elaborado:



- a) Inteligência Competitiva.
- b) Plataformas Digitais de Rede Social.
- c) O uso de redes sociais e Inteligência Competitiva em processos de decisão estratégica em organizações.

Além da fundamentação teórica, o trabalho detalha, em capítulos específicos, os processos metodológicos necessários para a aplicação da metodologia proposta, a análise dos resultados obtidos e as considerações finais do autor.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inteligência Competitiva**

Atividade desenvolvida com maior vigor a partir dos anos 1960, no cenário da ‘Guerra Fria’, que opunha aos interesses dos Estados Unidos e da União Soviética, a Inteligência Competitiva é resultado do contínuo processo de modernização dos sistemas administrativos e do aumento da complexidade do ambiente de negócios. A observação do mercado ganhou relevância para possibilitar o monitoramento permanente de informações de um mundo onde os bens físicos, da Revolução Industrial, perdem importância diante do valor do conhecimento que está sendo gerado na Sociedade da Informação.

A Inteligência Competitiva está inserida no contexto desta maior valorização dos processos de coleta, armazenamento, processamento e disseminação de informações, transformadas em conhecimento. Daí, o interesse crescente por temas correlatos e complementares. Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC) refletem a transição do sistema formado por instituições de todos os níveis e por cidadãos e consumidores.

Marco (1999) destaca que no ambiente da competição, muito se tem discutido sobre as características da nova realidade econômica, principalmente no aspecto da dinâmica e do contexto atual. O conhecimento é cada vez mais um fator de competitividade e valor para as organizações. O desafio enfrentado é transformar informação em conhecimento antes que o momento de decisão tenha passado. Os novos desafios da competição global e o avanço rápido das novas tecnologias obriga os agentes econômicos a repensar a forma como se mantêm atentas e prontas para se antecipar às mudanças observadas (MARCO, 1999, p. 95-102).

A partir do avanço tecnológico na área da informática, com destaque para o surgimento da rede mundial de computadores, que se popularizou mundialmente sob o nome de Internet, e das tecnologias da informação, houve um aumento sem precedentes na documentação de dados, informações e conhecimentos. A quantidade de dados disponíveis em suporte digital teve crescimento exponencial,

facilitando o acesso a informações que, antes, estiveram concentrados em poucos meios de comunicação. Outro fator marcante, observado com a aceleração após a Segunda Grande Guerra Mundial, foi a globalização, quando muitas pessoas passaram a compartilhar e a ter acesso as mesmas informações, o que consagrou o que é conhecido como a 'Sociedade da Informação'.

Sociedade da informação é, numa visão geral, a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologia da informação.

Tarapanoff (2001) discorre que a gestão da informação e do conhecimento, bem como a inteligência competitiva, estabelecem, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma abordagem inovadora e síntese teórica, para o planejamento e administração estratégica das organizações e para a sua tomada de decisão.

Naisbitt e Aburdene (1985) demonstram a utilização e a influência da informação também, nas organizações, apontando a alta dependência das redes e das tecnologias da informação.

Cubillo (1997) provoca algumas reflexões sobre a inteligência competitiva nas pequenas e médias empresas da América Latina, considerando-as úteis aos profissionais da região, envolvidos nas tarefas de geração, processamento, comercialização e administração dos conhecimentos e das informações necessárias às pequenas e médias empresas.

Simmons (1997) apresenta algumas dicas para os analistas de inteligência de empresas em como adquirir inteligência competitiva e a importância da Internet na coleta desta informação. Por outra ótica, chama a atenção para o perigo de confiar demais na *Internet* em serviços de alerta de informações estratégicas. Salaria a importância da informação relevante, precisa e no tempo correto sobre os concorrentes e que agrega valor à organização. Ressalta que é a inteligência, e não a informação pura e simples que dá suporte ao decisor sobre adequadas táticas de mercado ou decisão de longo prazo.

Silva (2003) propõe um processo de inteligência competitiva na Internet que aloca agentes de inteligência na tarefa de monitorar fontes de informação consideradas estratégicas por organizações de qualquer tipo, que estão disponíveis

na rede. Esse processo foi testado em quatro estudos de caso, sendo na Digitro Tecnologia Ltda., empresa catarinense da área de telecomunicações, na Associação Catarinense de Empresas de Tecnologias (Acate) e no Laboratório de Controle de Processos (LTC), vinculado ao Departamento de Química da Universidade Federal de Santa Catarina, como piloto testou-se no Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia de Informação (IGTI), vinculado ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Entre outros apontamentos, a autora conclui que a maior parte das organizações ainda não se insere no paradigma de organizações que têm como base a informação e, em consequência disso, no conceito de organização de aprendizagem.

Com base nos conceitos defendidos pelos diversos autores, a efetiva aplicação da Inteligência Competitiva pode ser esquematizada pelo que é definido como Ciclo de Inteligência Competitiva, ou Ciclo de IC.

O Ciclo de Inteligência Competitiva apresenta até nove etapas em seu processo, dependendo da escola do autor estudado. No presente trabalho acadêmico, vamos considerar a ótica da doutora Elizabeth Braz Pereira Gomes, professora titular da COPPE/UFRJ, que explora seis etapas, as quais podem ser observadas na FIG. 1.

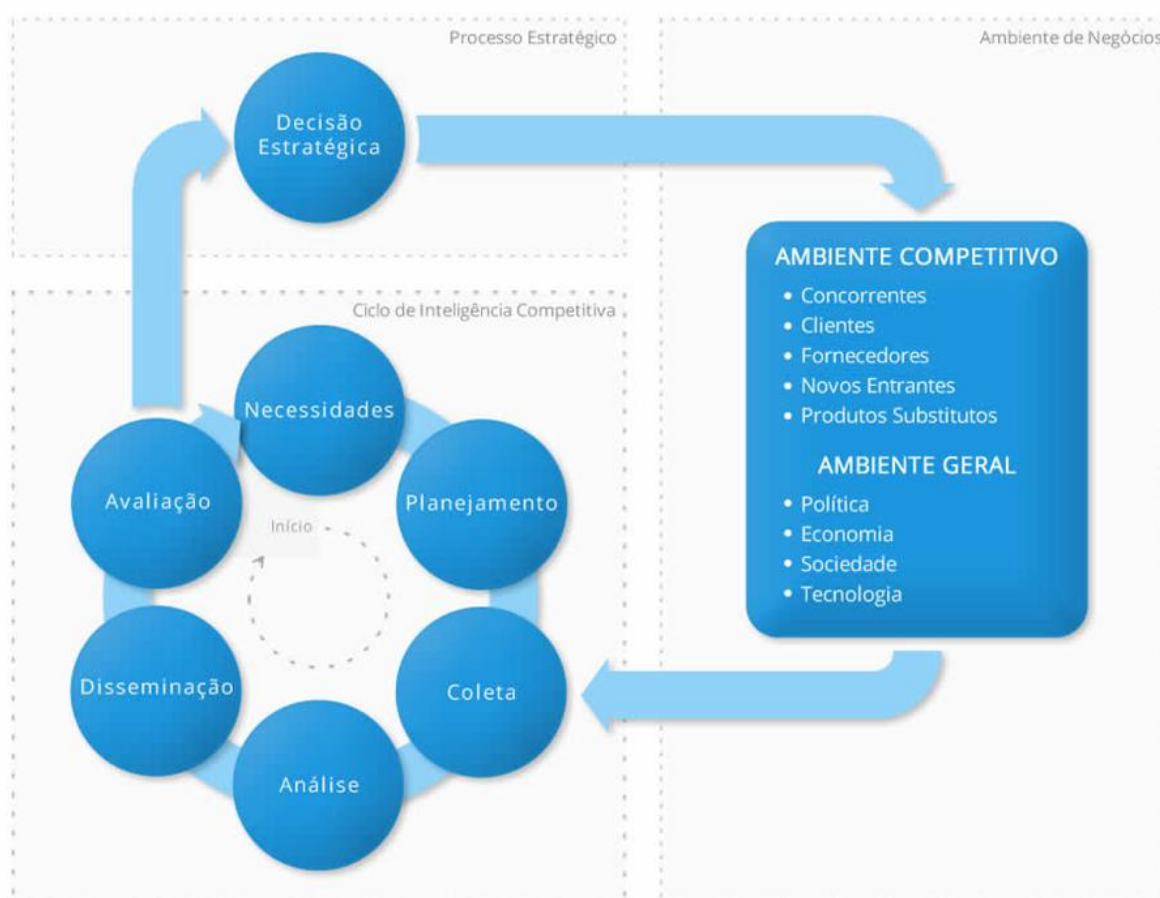


Figura 1 - Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: GOMES, Elizabeth, 2004.

As Etapas ilustradas na Figura 1 têm suas devidas descrições e aplicações para que, dessa forma, o Ciclo de IC atinja seus objetivos de monitorar o Ambiente de Negócios da organização e apoiar o Processo Estratégico de forma a subsidiar a tomada de Decisão Estratégica, tema que será explorado mais a frente.

Será delineada a seguir uma delimitação básica de cada etapa, que deve estar devidamente amparada pela anterior. (GOMES, 2004).

A primeira etapa de Necessidade é caracterizada pela identificação das necessidades de informação e conhecimento dos públicos do sistema de Inteligência Competitiva. Nesta etapa, o analista de inteligência coleta as incertezas dos tomadores de decisão da organização. É desejável que o analista provoque a reflexão com base na Cadeia Produtiva de Valor observada pelos dirigentes, dissecando seus elos e agentes. As incertezas registradas são fundamentos para a

elaboração das questões chave de inteligência, que, à medida que são respondidas, alicerçam o quebra-cabeça do problema a ser resolvido pelo Ciclo de Inteligência Competitiva.

A etapa seguinte é constituída pelo Planejamento do processo de coleta, organização, análise, disseminação e avaliação das informações. Do ponto de vista prático, define, a partir das necessidades identificadas, as fontes de coleta que serão utilizadas, os sistemas de coleta, os analistas alocados, os produtos de inteligência que serão acionados e, finalmente, os indicadores de medição da eficiência do Ciclo de IC.

Tem-se na Coleta a terceira etapa do processo, que efetivamente reúne e organiza os conteúdos encontrados sobre o ambiente externo. As informações coletadas são classificadas em relação aos questionamentos registrados na etapa de Necessidades, gerando a matéria prima necessária para iniciar o processo de análise.

A quarta etapa é definida pela atividade que vai alterar o patamar de valor percebido na informação. Durante a Análise, os profissionais de inteligência interpretam as informações, comparam, cruzam, detalham, encadeiam e gradativamente compreendem os impactos das mesmas em relação às perguntas registradas na primeira etapa, de delimitação das Necessidades de informação dos tomadores de decisão. A saída da atividade de Análise é constituída pelos produtos de Inteligência Competitiva.

Durante a quinta etapa, ocorre a Disseminação dos produtos de Inteligência Competitiva. Partindo dos canais de disseminação definidos no Planejamento, o conjunto de informações devidamente analisado chega às mãos dos públicos do sistema de Inteligência no momento certo e com as características informacionais consideradas relevantes por eles. Esse conjunto de informações é nomeado de conhecimento estratégico, que foi gerado ao longo do fluxo do Ciclo de IC. Os canais de disseminação podem ser reuniões estratégicas, intranet, boletins, e-mails entre outros.

<sup>3</sup>A etapa de Avaliação conclui o Ciclo de IC, mas não o encerra, já que ele deve ser constantemente retroalimentado. Nesta etapa, o analista de inteligência busca o *feedback* dos produtos de Inteligência Competitiva disseminados com base nos indicadores pré-definidos no Planejamento. O Analista deve utilizar a informação observada na Avaliação para aprimorar sua atividade, com vistas a melhorar sempre que necessário as técnicas de coleta, análise e tornando seu trabalho matéria prima substancial para a tomada de decisão da organização ao longo da aplicação do sistema de Inteligência Competitiva.

Assim, observa-se que a Inteligência Competitiva surge como produto para responder às demandas da sociedade da informação. Mais especificamente, surge como um componente crucial da emergente economia do conhecimento. Ao analisar os passos de seus concorrentes, consumidores e clientes, esta metodologia permite que empresas antecipem futuras direções e tendências do mercado, ao invés de meramente reagir a elas.

Pode-se dizer que a Inteligência Competitiva é um programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações de sua empresa. A informação passa a ter valor quando analisada, tratada, disseminada e direcionada à pessoa certa, no momento certo.

Algumas ferramentas e processos de gestão da informação podem ser aplicados pelas empresas em seu desafio de monitorar seu ambiente de atuação. Podemos citar entre elas CRM, Relatórios de Inteligência, Boletins, Intranet, Sistemas de Alertas entre outras.

No contexto competitivo atual, que apresenta complexidade crescente, dinâmica e acelerada, a utilização consciente da inteligência coletiva por parte dos agentes econômicos é uma premissa para a geração de inovação em processos, produtos e serviços, e a consequente formação de vantagem competitiva e crescimento econômico sustentável no longo prazo.

---

<sup>3</sup> É uma ferramenta que passa pela definição de software e tecnologias centradas na melhoria dos processos do negócio, associados à gestão de clientes em áreas, tais como: vendas, marketing, suporte ao cliente e suporte de base. As soluções de software de CRM não só coordenam as múltiplas funções do negócio, como também os canais de comunicação com o cliente, por exemplo, *Call Center* ou eventualmente através da web. Fonte: <http://student.dei.uc.pt/~angela/crm.HTM> Acesso em: 14 dez 2013.

### 2.1.1 A Inteligência Coletiva e a Inteligência Competitiva

Com o advento de tecnologias que permitem a interação em tempo real de pessoas de todas as origens, formações, credos e culturas, a humanidade tem provado uma era sem precedentes quanto à produção de informação e conhecimento.

Segundo Levy (1998), hoje, o *Homo sapiens* enfrenta a rápida modificação de seu meio, da qual ele é o agente coletivo, involuntário. Ainda de acordo com ele, ou superamos um novo limite, uma nova etapa da humanização, inventando algum atributo do humano tão essencial quanto à linguagem, mas em escala superior, ou continuamos a nos “comunicar” por meio da mídia e a pensar em instituições separadas umas das outras, que organizam, além disso, o sufocamento e as divisões das inteligências.

Seguindo o raciocínio, se cada indivíduo se engajar no caminho da inteligência coletiva, progressivamente seriam formuladas as técnicas, as formas de organização social e de regulação que nos permitiriam pensar em grupo, concentrar nossos esforços intelectuais, multiplicar nossos conhecimentos e experiências, negociar em tempo real e em todas as escalas as soluções práticas aos complexos problemas que estão diante de nós.

Levy (1998) define a Inteligência Coletiva como uma “inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”.

Uma inteligência distribuída por toda parte porque ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa e todo o saber está na humanidade. Não existe um reservatório de conhecimento que transcende, afinal, o conhecimento não é nada além do que as pessoas sabem.

Para uma inteligência intensamente valorizada, por sua vez, a abundância da mesma muitas vezes é banalizada, deixando-se de lado, assim, sua valorização no momento que vivemos em busca de soluções para problemas sociais, econômicos e ecológicos.



Sua coordenação em tempo real é originada de agenciamentos que loteiam, com o suporte das tecnologias da informação, um conjunto de conhecimentos que tem um determinado significado, num contexto definido para um grupo de indivíduos e os respectivos significados que lhes atribui.

No caso das competências mobilizadas, tudo começa com sua devida identificação, e para que isso ocorra é preciso identificá-las em toda sua diversidade. Quando valorizamos o outro de acordo com a seara variada de seus saberes, permite-se que se identifique de um jeito novo e positivo, contribuimos para mobilizá-lo, para desenvolver nele sentimentos de reconhecimento que facilitarão no engajamento de outras pessoas em projetos coletivos, seja de empresas ou coletividades em geral.

A dimensão social e coletiva da informação e da inteligência enxerga a informação como um bem social destinado tanto nas situações em que as pessoas usem a informação mais intensamente em suas atividades como consumidores, por exemplo, para se informar durante a escolha entre diferentes produtos, quanto para exercer os seus direitos à cidadania.

Envolve os cuidados com o excesso de informação – hiper informação, a infoética, as questões da privacidade da informação, a postura crítica e independente, as questões relativas à liberdade e à individualidade. Preocupa-se com as questões relativas à exclusão digital, bem como ao poder do conhecimento e da informação como “libertação ou uma nova forma de opressão”, no contexto de uma economia que está tornando-se, progressivamente, global, com um mercado mundial dominado por bens e serviços intensivos em conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2001).

No sentido inverso da inteligência social, a inteligência econômica já se impôs na Sociedade da Informação. Fenômenos com a globalização, a competição acirrada, inovação, informação e conhecimento como recursos econômicos, estão presentes nas propostas de desenvolvimento dos países e organizações.

Na primeira metade da década de 1990, observou-se o avanço da globalização, aparentemente sem volta e de seu projeto de unificar, em dimensão

universal, o mercado para o comércio, os investimentos e as finanças internacionais. A globalização também foi responsável pelo desenvolvimento e difusão do paradigma tecno-econômico, assim como pelo acirramento da competição (LASTRES, 1997).

A partir dessa visão, é importante destacar os seguintes aspectos da inteligência econômica:

Ela se fundamenta na exploração de recursos abertos. Os especialistas consideram que o volume de informações necessárias para realizar um projeto está disponível entre 80 a 90% em fontes públicas (COMBS ; MOREHEAD, 1992). Por isso, o valor agregado que se atribui aos dados disponíveis são originados do processo de tratamento dessas informações. Definitivamente não tem relação com a espionagem econômica, já que utiliza meios legais de coleta de informações públicas

Tanto na realidade da empresa ou de uma organização quanto de uma indústria ou nação, a prática da inteligência econômica é indissociável de uma cultura coletiva de trocar e compartilhar a informação e o saber. A partir desse novo modelo, torna-se relevante o funcionamento em rede e a sinergia de homens e instituições, bem como o domínio do conhecimento que incorpora.

Nos últimos 35 anos, alguns estudiosos vêm se dedicando à tarefa de pensar os coletivos, as redes sociais e sua dinâmica própria (GRANOVETTER, 1995; MANCUR, 1999; MICHEL, 1998). Pesquisas que se debruçaram no cruzamento da economia com a sociologia vêm apresentando resultados importantes para a reflexão sobre a ação coletiva.

Tais pesquisas abordam a forma como os indivíduos atuam em grupo e de como suas preferências e interesses pessoais podem não ser determinantes para sua ação em dinâmicas coletivas.

No entanto, como lembra Mancur (1999):

Não é fato que só porque todos os indivíduos de um determinado grupo ganhariam se atingissem seu objetivo grupal eles agirão para atingir esse objetivo,

mesmo que todos eles sejam pessoas racionais e centradas nos seus próprios interesses (MANCUR, 1999).

Esse fato pode ser verificado, por exemplo, em situações que envolvem a tomada de decisão. Indivíduos tomam decisões sobre sua participação em uma ação coletiva motivados por fatores que não se resumem a seus próprios interesses e preferências (GRANOVETTER, 1978).

Outro aspecto paralelo é o da atração dos indivíduos pelas inovações, fato que não depende exclusivamente de preferências pessoais, mas requer, além disso, uma negociação dentro da dinâmica do coletivo no qual estão inseridos (ROGERS, 2003; VALENTE, 1995).

Corroborando com essa ideia, as inteligências individuais dão sinais de não fluir naturalmente em uma inteligência coletiva. O fato de indivíduos estarem em grupo não garante que haverá entre eles uma sinergia de ideias que resultará em uma ação conjunta.

O que foi descrito até agora compõe apenas alguns dos aspectos que apontam para uma espécie de assimetria entre a dimensão do indivíduo, com suas preferências, interesses, inteligência, e aquela do coletivo, onde os indivíduos são convocados a agir, decidir, adotar comportamentos não apenas em função de si mesmos mas, também, conjuntamente.

Compreender uma delas isoladamente não necessariamente nos garante compreender a outra. Suprir essa distância é o que deve motivar os esforços para entender e atuar em projetos que envolvam redes sociais e que dependem, portanto, do engajamento efetivo das pessoas, seja para se relacionar e provocar ações coletivas de interesse institucional ou observar as interações que ocorrem em rede para a coleta de informações que podem ser estratégicas para as organizações.

## 2.2 Plataformas digitais de redes sociais

Tem-se uma Rede Social Digital como uma organização social mediada por um ambiente informatizado, permitindo uma relação transindividual e não hierarquizada entre seus participantes de maneira a possibilitar compartilhamento de valores e objetivos afins pelos mesmos (BOYD, 2007).

Estas redes caracterizam-se por uma infraestrutura em teia, através de sistemas que se interconectam, integram e se inter-relacionam, passando a ter uma importância cada vez maior para a sociedade contemporânea, como elemento de otimização das relações sociais e profissionais humanas. Tornam-se importantes instrumentos de socialização e construção coletiva, uma vez que promovem interações transversais, sociabilidade, interatividade, confiabilidade e interconectividade entre os diversos atores e setores sociais (CAPRA, 1996).

Fala-se muito nos últimos anos de redes digitais. E fica-se com a impressão de que são as novas tecnologias de informação e comunicação que representam toda essa novidade organizativa. Mas não é bem assim. Como percebeu Don Tapscott, há mais de 10 anos, “não se trata da organização em rede da tecnologia, mas da organização em rede dos seres humanos através da tecnologia. Não se trata de uma era de máquinas inteligentes, mas de seres humanos que, através das redes, podem combinar a sua inteligência”, gerando uma inteligência em rede, um novo tipo de inteligência coletiva (TAPSCOTT, 1996).

Uma rede é uma coleção de nodos ligados por muitos caminhos. Descrita de outra forma, rede é um conjunto de vértices interconectados por muitas arestas. A rigor devemos caracterizar como rede apenas as chamadas redes distribuídas, ao contrário das redes centralizadas e das redes descentralizadas, cuja topologia é P2P, ou seja, na qual os nodos estão ligados ponto a ponto e não a partir de um único centro, o que caracteriza uma rede centralizada, ou de vários polos, no caso, rede descentralizada.

Augusto de Franco (2008) afirma que uma rede funciona quando existe, ou seja, quando se configura segundo a morfologia de rede (distribuída) e manifesta a dinâmica de rede.

Franco (2008) nos mostra três diagramas elaborados em 1964 por Paul Baran, conforme FIG. 2.

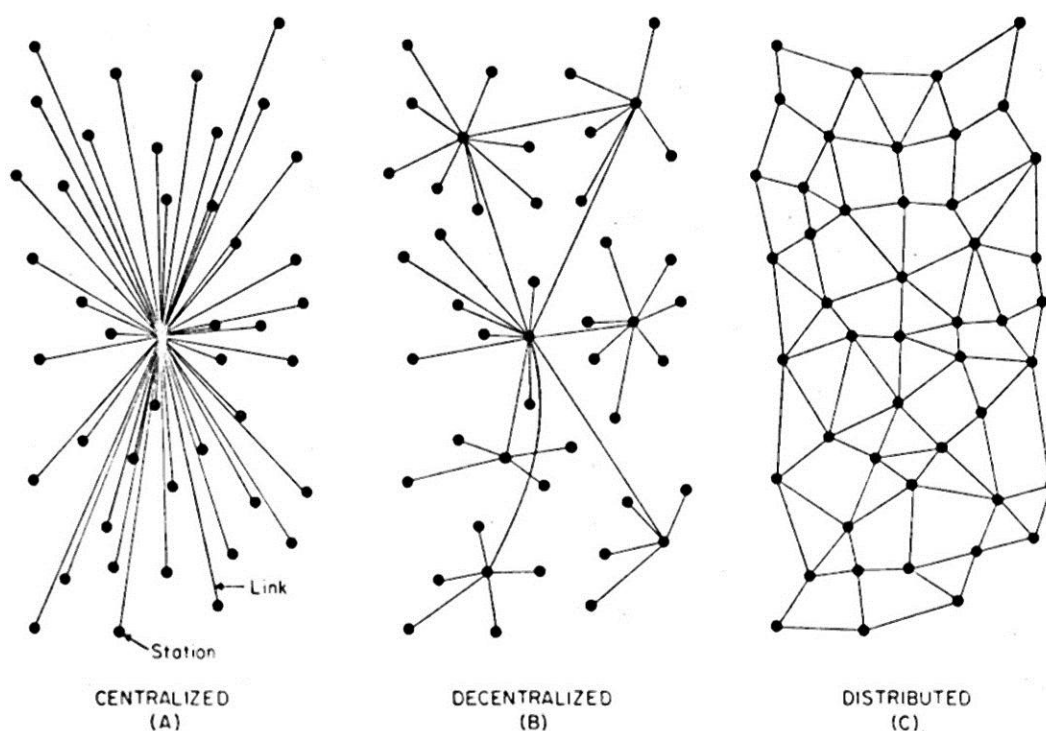


Figura 2 – Diagramas de rede

Fonte: FRANCO, 2008.

Pode-se verificar que nos três desenhos acima os pontos são os mesmos. O que muda é a forma de conexão entre eles. Redes propriamente ditas são apenas as redes distribuídas, característica vista no terceiro grafo. As outras duas topologias, a centralizada e a descentralizada, podem ser chamadas de redes, mas apenas como casos particulares, em termos matemáticos. Ambas são, na verdade, hierarquias.

Concluída a fundamentação de conceitos e ideias sobre Redes Sociais, é necessário ilustrar, para um transporte a uma visão prática, como tais organizações

sociais em rede têm sido trabalhadas como fonte de informações estratégicas, competitivas e mercadológicas por grandes corporações. As práticas institucionais devem ser compreendidas para a formulação de uma metodologia de atuação para micros, pequenas e médias empresas, atores centrais do estudo acadêmico.

A Aliança do Brasil, empresa coligada do Banco do Brasil, realizou no dia 8 de junho de 2010, a venda do primeiro seguro em que a captura da oportunidade do negócio ocorreu na rede social digital Twitter. Um usuário da rede social, morador do Rio de Janeiro, que até então não era cliente do Banco, contratou três módulos do seguro contra acidentes pessoais.

Satisfeito com a aquisição, o novo cliente publicou no seu perfil do Twitter uma mensagem para registrar a satisfação com o resultado da negociação intermediada pela rede social “O BB Seguros deu show. Contratei um seguro para minha viagem através do twitter sem sair de casa com um atendimento espetacular. Parabéns”. Lançado em maio de 2010, tem o objetivo de identificar potenciais compradores dos seguros oferecidos pela Companhia, além de fomentar discussões sobre a importância da proteção na vida das pessoas.

“Nossa preocupação é fomentar a discussão sobre seguros, conscientizar o internauta sobre a importância da proteção para sua vida. Além de munir o usuário da rede com informações sobre bem-estar e qualidade de vida”, avalia o diretor comercial da Companhia, Paulo Bonzanini. A expectativa do Banco do Brasil é incrementar o número de contratação de apólices originadas no canal digital.

Através do Twitter, uma autêntica rede social digital, a Aliança do Brasil pode identificar, se relacionar, coletar informações mercadológicas e efetuar uma venda de produto com baixo custo de aquisição e alto índice de satisfação do cliente. A partir de uma breve análise, podemos afirmar que a companhia ampliou sua participação de mercado e melhorou a reputação de sua marca ao aplicar técnicas de inteligência em um ambiente de relacionamento social.

No caso do Grupo Pão de Açúcar, a companhia criou, em 2010, a GPA Digital, uma área dedicada especificamente aos relacionamentos, negócios,

produtos, serviços e processos realizados pela empresa por meio das redes sociais digitais.

O objetivo anunciado na época era expandir a interação de suas marcas na Internet. Para cumprir o objetivo, foi feito um investimento de R\$ 10 milhões naquele ano, o que ajudou a estruturar a área, com a contratação de 16 profissionais de marketing e de TI, que passaram a atuar de maneira integrada, unindo diferentes escopos de trabalho.

A criação da GPA Digital tem como propósito antecipar as necessidades e as tendências que ocorrem no ambiente digital e acompanhar o crescimento dos usuários dessas mídias. “Com o crescimento das redes de relacionamento e a evolução da forma como as pessoas se relacionam com as empresas e marcas, entendemos a necessidade de promover uma maior interação do Grupo com o meio digital”, diz Hugo Bethlem, vice presidente executivo do grupo.

O núcleo busca gerar relacionamento e fidelização por meio da identificação de oportunidades nas redes resultantes das manifestações dos clientes sobre as marcas da companhia e promover maior interação com eles.

Estão sob coordenação dessa área: o monitoramento das redes sociais e consequentemente encaminhamento e recomendação das ações às áreas demandadas; a atualização e construção dos sites da companhia; a manutenção e fortalecimento das marcas na plataforma online; a integração das ações *on line* e *off-line* (promoções e interações) e a implantação da estratégia de *mobile marketing*. Como consequência dessas ações a expectativa é gerar maior engajamento de consumidores e colaboradores em uma plataforma de relacionamento, inovação e de negócios via Internet.

Uma das primeiras ações realizadas pela GPA Digital a partir das informações coletadas pelo núcleo foi a atualização dos sites corporativos da companhia. Antes, o Grupo Pão de Açúcar contava com vinte e oito sites, com perfis totalmente expositivos e independentes. A partir de um diagnóstico de oportunidades, o núcleo identificou a necessidade de promover a unificação de alguns sites, totalizando treze sites, com posicionamento e características aderentes ou complementares.

Paralelamente, para atualização às novas tendências da mídia digital, os novos sites receberam novo layout e tecnologias que promovem maior colaboração e troca de conteúdos, além da maior presença das marcas nas redes sociais. “O conteúdo até então gerado pela companhia evolui do sistema broadcast para um formato que permite total interação inter e entremeios”, destaca o executivo.

Afora a reformulação dos sites, o GPA Digital iniciou o trabalho de monitoramento dos conteúdos que circulam na Internet, incluindo as redes sociais e blogs. Esse trabalho inclui uma análise retroativa de todo o ano de 2009 e tem como principal objetivo identificar oportunidades de melhorias no relacionamento, na operação das lojas, produtos entre outros.

Como pudemos observar importantes exemplos provam a força das redes sociais digitais para grandes empresas, que se destacam em seus respectivos segmentos de atuação.

Investimentos em unidades que tem sua atuação voltada especificamente para o ambiente digital mostram-se crescentes. Várias são as justificativas para tais investimentos, dentre as quais podemos destacar:

- a) identificação de oportunidades de negócios;
- b) antecipação de comportamentos de públicos estratégicos;
- c) monitoramento e a internalização de críticas que podem gerar inovação em processos, produtos e serviços;
- d) fortalecimento da reputação da marca institucional e da linha de produtos;
- e) otimização de recursos;
- f) acompanhamento das práticas de concorrentes.

Mas sem um manual pronto para usar, as organizações precisam entender como utilizar estrategicamente as plataformas de redes sociais. “É importante lembrar que não existem ainda regras pré-definidas. É um meio de comunicação ainda novo em que tanto pequenas quanto grandes empresas estão construindo seu relacionamento. “Estamos em uma época de experimentação”, explica Eric Messa,



professor da Faculdade de Comunicação e Marketing e coordenador da área de mídias sociais da FAAP.

### **2.3 O uso de redes sociais em IC para suporte ao processo de decisão estratégica em organizações**

Segundo Maria Terezinha Angeloni, no artigo “Elementos intervenientes na tomada de decisão”, um mundo de intensas e rápidas mudanças levou a sociedade e as organizações à Era da Informação e do Conhecimento. Os recursos estratégicos básicos da Era Industrial cedem o lugar de destaque a outros recursos: a informação e o conhecimento, apoiados pela tecnologia.

Passamos assim das ondas que privilegiavam os músculos para as ondas que privilegiam o cérebro, passamos do foco na mão-de-obra para o foco no cérebro-de-obra, da valorização dos bens tangíveis para a valorização dos bens intangíveis e, conseqüentemente, a valorização do ser humano nas organizações, pois a utilização desses elementos depende essencialmente do ser humano educado, competente, envolvido no processo gerencial.

Essa consideração está estreitamente vinculada à gestão estratégica e baseada no modelo das forças competitivas de Porter (1991), que põe foco no meio ambiente externo, onde deve ser observada a interação das ameaças e das oportunidades externas à empresa, que afetam a sua estratégia e a sua habilidade para competir.

Segundo Porter, os setores variam de acordo com cinco ‘forças competitivas’ básicas e a compreensão dessas forças é fundamental para se elaborar a estratégia e garantir uma vantagem. Porter argumenta também que, embora a melhor estratégia para qualquer dada empresa dependa de suas circunstâncias específicas, no nível mais amplo uma empresa só pode assumir três posições defensáveis que lhe permitirão lidar com sucesso com as cinco forças competitivas, assegurar um retorno superior sobre os investimentos para seus acionistas e ter um desempenho superior ao de seus concorrentes no longo prazo.

Finalmente, disse Porter, a análise das fontes da vantagem competitiva deve ocorrer não no nível da empresa como um todo, mas no nível das atividades distintas que uma empresa realiza para projetar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao seu produto. Em suma, em todas as empresas há uma cadeia de atividade que gera valor para seus clientes, e somente por meio da cuidadosa análise dessa 'cadeia de valor' é que a organização pode encontrar fontes de vantagem competitiva sustentável.

Seguindo a linha de raciocínio de Porter, vejamos a seguinte cadeia produtiva de valor na FIG. 3.



Figura 3 – Cadeia produtiva de valor

Fonte: Leandro Rocha – Palestra Inteligência Cooperada, 2012.

O conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica. Parte da premissa que a produção de bens pode ser representada como um sistema, onde os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, com o objetivo de suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema.

Embora na sua origem o conceito tenha sido desenvolvido tendo a produção agropecuária como foco, tem se verificado que o mesmo possui grande potencial de extrapolação, para outras áreas produtivas além da agricultura. Esta extrapolação tornaria o conceito universal e permitiria utilizar as suas capacidades e ferramentas

analíticas, para a formulação de estratégias e políticas de desenvolvimento em uma ampla gama de processos produtivos (BATALHA, 1995).

A análise prospectiva em geral se apoia na premissa da complexidade e na necessidade de explorar e entender esta teia de relações complexas, para se estabelecer possíveis alternativas de futuro. Ocorre que, em muitos casos, as técnicas empregadas em geral não distinguem graus de hierarquias entre as variáveis, setores e eventos, ou seja, não consideram o caráter sistêmico das relações entre esses elementos, tornando difícil a criação de um marco lógico sobre o passado e o presente, que possa apoiar a formulação de hipóteses de futuros plausíveis, desafio maior do processo de tomada de decisão.

Segundo Marinho e Quirino (1995), o conceito de futuro tem relação com algumas dimensões fundamentais: a primeira delas é o tempo, cuja percepção e medida estão, em algumas sociedades, relacionadas com os ciclos da natureza. Esta percepção do tempo (e de seus indicadores) como ligada a fenômenos naturais que se repetem, leva a um conceito de futuro como uma sequência natural do passado e do presente.

Outra dimensão importante diz respeito ao progresso tecnológico: esta dimensão traz uma perspectiva de evolução e mudança, para as sociedades industriais, o que rompe com a ideia anterior de futuro como continuação do passado. Implica em um ambiente turbulento, em constante mutação, no qual os estudos de futuro se tornam, ao mesmo tempo, mais difíceis e necessários.

As noções de incerteza e de ambiente turbulento se combinam para originar o conceito de futuro aqui adotado. Por este conceito, o futuro é visto como o resultado da interação entre tendências históricas e a ocorrência de eventos hipotéticos. Este conceito de futuro está fortemente vinculado a chamada “visão prospectiva”, em estudos de futuro. Por outro lado, incorpora também elementos da escola americana de estudos de futuro (*forecasting* ou estudos tendências) ao considerar as tendências históricas para desenvolver sua análise (JONHSON et al., 1992).

As duas abordagens de estudos de futuro – a clássica e a prospectiva (ou *foresigth*) – não são excludentes, e na verdade apresentam complementaridade. Quer utilizem princípios dos estudos tendências clássicos ou de prospecção, os estudos do futuro não podem prescindir de:

- a) identificar padrões no comportamento das variáveis presentes no sistema sob estudo;
- b) identificar relações entre estas variáveis.

Diversas abordagens metodológicas estão disponíveis nas duas escolas. Na escola prospectiva, os métodos e técnicas mais utilizadas internacionalmente são as técnicas de elaboração de cenários e a técnica Delphi (CASTRO et al., 2002).

Todavia, nenhuma dessas técnicas oferece ferramentas simples e poderosas para organizar a complexidade inerente aos diversos ambientes internos e externos dos temas dos estudos, e os seus diversos contextos, em que podemos citar social, econômico, tecnológico, gerencial, biológico, ambiental, que podem se inter-relacionar para compor diferentes possibilidades de futuro.

Neste ponto reside um fator crítico de qualidade dos estudos prospectivos. Sem um bom mapeamento das forças e eventos importantes que determinaram o passado e moldam o presente, é impossível traçar boas visões de futuros plausíveis, com robustez suficiente para orientar a formulação de estratégias. Visão de futuro sem conhecimento das ocorrências e decorrências passadas e presentes é exercício de adivinhação e ficção. Pode até se confirmar, mas a forma de se chegar a esta visão dificilmente poderá ser incorporada na metodologia científica e gerencial.

Segundo Gutierrez, não existe uma fórmula perfeita para a tomada de decisões corretas na empresa. Na organização tradicional, as decisões são tomadas por uma elite decisória que se perpetua no poder através de um amplo processo de alianças, provocando distanciamento dos macro-objetivos e perda de informação.

Um elemento essencial para este processo de tomada de decisões é a expectativa de um comportamento individual maduro, tanto social quanto moral. O resultado é um confronto entre a complexidade evitável e inevitável dos modelos tradicional e comunicativo de gestão (GUTIERREZ, 1999, p. 33).

Em contraponto, as organizações que dispõem de acesso sistemático às redes sociais digitais podem obter inteligência para tomada de decisão em ambientes complexos quando envolvem os seus clientes na fase de coleta de informação, por exemplo. Nesse momento, o cliente além de atuar como um

observador e consultor do mercado também agrega valor à informação coletada atuando no processo de avaliação e geração de novos produtos ou serviços. A interação pode ser obtida por meio do relacionamento metodológico da organização nas redes sociais na busca de opiniões e coleta de ideias sobre os produtos e serviços da empresa. A análise regular desses dados pode ser integrada à melhoria dos produtos, serviços e processos da organização. Como benefício adicional, a organização ainda obtém a satisfação dos clientes, seu engajamento e a criação de grupos leais a ela (LEE, 2011).

Pode-se notar que o diferencial das redes sociais é que estas permitem adicionar conhecimento e julgamento de valor do cliente sobre determinado serviço ou produto, inclusive sobre competidores, permitindo a definição de uma estratégia mais voltada para o cliente em si e com o consequente apoio à tomada de decisões mais assertivas para geração de vantagem competitiva.

Outras organizações navegam nas redes sociais para obter inteligência de negócios sobre concorrentes, novos entrantes, sinais fracos, tendências, além de ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços. Existem ferramentas de interação variadas, tais como sistemas de fóruns para comunidades, envio de mensagens para cada perfil, envio de mensagens para comunidades, amigos e amigos dos amigos (RECUERO, 2010).

Nesse sentido, redes sociais tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores (RIDINGS e GEFEN, 2004; SCARABOTO, 2006; ALMEIDA, MAZZON e DHOLAKIA, 2008) interessados em conhecer desejos, atitudes e simbologias que são revelados e discutidos dentro dessas comunidades, bem como a grande influência que ocorre na tomada de decisão de um consumidor particular ou de um grupo, refletindo e estimulando mercados (KOZINETTS, 2002).

Enfim, as tecnologias da informação conduzem a profundas evoluções organizacionais. Elas levam a novas formas de gestão e, por consequência, a novas formas organizacionais. As organizações devem estar preparadas para suportar o crescente volume e rapidez de circulação de informações e conhecimentos, implantando estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis que permitam a circulação dessas informações e conhecimentos, a fim de poder tomar decisões em

tempo hábil e se adaptar às mudanças do meio ambiente complexo em que estão inseridas.

Com a ascensão da nova sociedade globalizada, baseada em tecnologia e conhecimento, em que tanto a competitividade quanto o volume de informações a serem monitoradas cresce exponencialmente, torna-se cada vez mais difícil a definição de estratégias que garantam a sobrevivência das empresas. Isso ocorre porque as variáveis que caracterizam esse novo ambiente competitivo geram grande incerteza ambiental, causando obsolescência das metodologias de definição de estratégias baseadas em análise de tendências.

Dos questionamentos que orbitam a realidade do ser humano, os que apresentam maior grau de incerteza são os ligados ao futuro, visto que a incerteza é uma característica própria do futuro. Segundo Geus, a preocupação com o futuro é função biológica que leva o homem a preocupar-se em conhecê-lo, para garantir sua sobrevivência (GEUS, 1997).

De forma análoga, as organizações também passam por angústias e incertezas com relação ao futuro e buscam sua sobrevivência. As técnicas de prospectiva são utilizadas pelas empresas com o objetivo de minimizar tais incertezas e propiciar ferramenta que facilite a definição de estratégias em um mundo cada vez mais incerto. Para Godet, “a prospectiva não está associada ao determinismo da futurologia e da bola de cristal”, como também não é previsão marcada pela quantificação e extrapolação de tendências (GODET, 1993).

Como o futuro ainda não foi escrito, a prospectiva não trabalha com projeções e nem é uma previsão. Ainda segundo Godet, para a prospectiva “o futuro é a razão de ser do presente” e este futuro é múltiplo e incerto. A visão é global e considera que nada é igual em parte nenhuma. A prospectiva conduz a organização a desenvolver atitudes pré e proativas em relação ao futuro, buscando a formulação do futuro desejado, da mesma forma como o faz a Inteligência Competitiva (GODET, 1993).

Para Schwartz, cenários são uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas. Ou um conjunto de métodos organizados para sonharmos sobre o futuro

de maneira eficiente. De forma resumida, o autor define cenários como “estórias de futuro”, que podem nos ajudar a reconhecer e nos adaptarmos aos aspectos de mudança do ambiente presente (SCHWARTZ, 1996).

Quanto ao conteúdo de um cenário, deve-se considerar primeiramente o sistema em que a organização atua. Esse sistema é composto pelo objetivo de formulação do cenário, horizonte temporal e lugar. O sistema é visto como totalidade organizada por elementos e fenômenos interligados e interdependentes, que podem formar subsistemas daquele que está sendo considerado no cenário.

Em função da rapidez com que o macro ambiente está se modificando, as organizações têm sido mais afetadas por ele do que pelo ambiente de sua própria indústria. Por isso, tem se mostrado premente a necessidade de monitoração ambiental, que, segundo Stoffels, constitui conjunto de técnicas capazes de transcrever as questões da competitividade externa à empresa, as quais dizem respeito às variáveis sociais, política, econômica e tecnológica, que podem ser difíceis de observar ou diagnosticar, mas não podem ser ignoradas (STOFFELS, 1994).

O monitoramento leva a empresa a ampliar o foco de tomada de decisão ao incluir as perspectivas do macro ambiente. Stoffels complementa dizendo que uma organização que não se adaptar a essa nova realidade do ambiente e interagir com ele não sobreviverá, pois não conseguirá se adaptar rapidamente às mudanças (STOFFELS, 1994).

Em uma visão geral, é possível obter as informações advindas do ambiente externo de duas fontes: formais e informais. As fontes de informações formais são aquelas em que a informação está escrita como, por exemplo, os livros, revistas, relatórios, normas, legislação, patentes, anais de congressos, base de dados, Internet, cinema, entre outras. As fontes de informações informais são aquelas em que as informações não foram ainda escritas. São fontes informais os concorrentes, clientes, fornecedores, exposições, missões e viagens de estudo, comitês, formadores de opinião, fontes internas, cursos, congressos, seminários e clubes, candidatos a emprego, prestadores de serviços e redes pessoais.

Autores como Schwartz, Stoffels e Wack dão grande peso às fontes informais de informação para a elaboração de cenários prospectivos, pois possuem uma ligação maior com o futuro. Schwartz afirma que são nessas fontes em que encontramos os sinais fracos que portam o futuro (SCHWARTZ, 1996).

Essas fontes, utilizadas pela Inteligência Competitiva, são o modo mais econômico e comum de monitorar o ambiente. A Inteligência Competitiva é composta por um conjunto de métodos e ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação que facilitam o monitoramento e sensoriamento do ambiente com o objetivo de possibilitar a empresa a agir proativamente por intermédio da antecipação dos acontecimentos.

A rede mundial de computadores, comumente denominada Internet, se apresenta como rico e abrangente espaço de coleta em fontes informais, destacadamente, e formais quando necessário e estão disponíveis. A Internet apresenta o aspecto de informação externa e apresenta-se como ferramenta no processo de inteligência competitiva, considerando que oferece facilidades e vantagens por possibilitar acesso global e interativo em tempo integral, a custos muito baixos.

Os autores que tratam a relação Inteligência Competitiva e Internet, de maneira geral, observam aspectos conceituais, discutem o potencial da rede no processo, descrevem o ambiente e suas tecnologias, bem como os vários tipos de fontes de interesse para as empresas com fins lucrativos. Alguns, ainda, analisam criticamente o desempenho dos mecanismos de recuperação da informação disponíveis na rede.

Alguns trabalhos que tratam essa relação podem ser encontrados nas publicações dos seguintes autores: Bates (1999), Burwell (1999), McGonagle; Vella (1999), Miller (2000) e Vine (2000).

O consenso observado é que a Internet é uma vitrine global e que informações anteriormente difíceis de serem acessadas estão, agora, disponibilizadas permanentemente e são públicas. Isso não significa que a Internet seja a única fonte para o processo de Inteligência Competitiva. Pelo contrário. Mas



ela é, a cada dia, imprescindível como fonte de informação para organizações que querem se manter competitivas.

Portanto, as pessoas, empresas, instituições acadêmicas, representantes do estado e demais agentes econômicos e sociais atuantes na Internet, especialmente nas plataformas digitais de redes sociais, devem ser consideradas valiosas fontes de informação, especialmente nas empresas com fins lucrativos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica de pesquisa central utilizada na monografia foi do tipo 'estudo formulador' (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH, 1974, p.60). Tal abordagem se utiliza de métodos que incluem:

- 1) uma resenha da ciência social afim e outras partes pertinentes de literatura;
- 2) um levantamento de pessoas que tiveram experiência prática com o problema a ser estudado;
- 3) uma análise de exemplos que 'estimulem a compreensão' (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH, 1974, p.62).

Segundo os autores, um estudo do tipo 'formulador' deve ter como foco uma área em que ainda não foram formuladas hipóteses ou modelos sobre o tema ou assunto a ser investigado, sendo necessário resenhar o material disponível sobre o mesmo, procurando perceber hipóteses que dele possam ser derivadas. Com relação ao tema em específico desta monografia, este se coloca perfeitamente como objeto a ser investigado sob a ótica de estudos de natureza formuladora.

Nesse sentido, a metodologia foi constituída pela formulação de um modelo teórico-conceitual, encapsulado em um produto aplicável por micros, pequenas e médias organizações, que pudesse orientar as etapas para planejamento, pesquisa, coleta, tratamento e disseminação de informações estratégicas provenientes de plataformas de rede social devidamente ancorada pelo Ciclo de Inteligência Competitiva.

Portanto, o resultado do trabalho é a proposta de aplicação do modelo formulado para a utilização das informações provenientes de plataformas digitais de rede social em decisões estratégicas com base no método de Ciclo de Inteligência Competitiva e em modelos de tomada de decisão estratégica organizacional. Para tanto, foi imperativo que o presente estudo abordasse conceitos e modelos das redes sociais, inteligência competitiva, gestão estratégica e tomada de decisão.

A formulação do modelo deu-se exclusivamente por pesquisa bibliográfica. O mesmo não envolveu pesquisas de campo por não constatar-se sua necessidade para chegar ao resultado final apresentado.

## 4 PROPOSTA DE METODOLOGIA

Como resultado do desenvolvimento desta monografia temos a formulação de uma metodologia encapsulada em um produto denominado Web Relacionamento.

O nome escolhido para o produto é justificado pelos seguintes argumentos:

- 'Web': Porque a aplicação do produto e de sua respectiva metodologia se dá na rede mundial de computadores, popularmente conhecida como *Internet* ou *Web*, ambiente onde encontramos as redes sociais digitais em operação.
- "Relacionamento": Porque a forma mais eficiente de coletar informações de fontes informais nas redes sociais digitais é através de relacionamentos diretos com pessoas e organizações que atuam em tais redes.

As etapas da metodologia do produto Web Relacionamento serão detalhadas a seguir de forma que possam ser compreendidas e aplicadas por qualquer profissional ou organização interessada.

Antes, é importante destacar que a metodologia detalhada tem como base lógica de divisão de etapas o Ciclo de Inteligência Competitiva referenciado anteriormente.

### 4.1 Necessidades

Etapa de fundamental importância para que o produto final do produto Web Relacionamento atenda às necessidades reais de informação dos tomadores de decisão da organização.

Como primeira etapa do processo, sua construção adequada, de acordo com as necessidades estratégicas e competitivas da organização demandante, refletirá diretamente na qualidade dos produtos que serão avaliados pelo público do sistema de inteligência em sua saída.

É importante salientar que os Objetivos Estratégicos da organização demandante têm papel crucial na definição das necessidades dos tomadores de decisão.

#### **4.1.1 Realizar análise prévia da organização e de seu ambiente de atuação**

Objetivo: Compreender o negócio da organização e sua localização na cadeia produtiva de valor.

Operação:

- Revisitar e/ou elaborar Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da organização demandante do sistema de Inteligência Competitiva.
- Desenhar a cadeia produtiva de valor em que a organização está inserida, incluindo o nome de cada elo da cadeia e os principais atores em cada elo.

#### **4.1.2 Conhecer a demanda de informações estratégicas dos tomadores de decisão da organização**

Objetivo: Interagir com os tomadores de decisão da organização de forma a identificar quais são suas demandas de rotineiras de informações estratégicas e com vistas a subsidiar a elaboração da próxima etapa da Metodologia, o Planejamento.

Operação:

- Entrevistar o público do sistema de inteligência tendo em mãos o relatório gerado durante a execução do item 1.1 “Realizar análise prévia da organização e de seu ambiente de atuação”.

- Com base nos Objetivos Estratégicos da organização e na sua localização na Cadeia Produtiva de Valor em que ela está inserida, realizar perguntas para provocar a reflexão dos tomadores de decisão sobre quais informações necessitam para cumprir tais objetivos.

Exemplo: Caso um dos Objetivos Estratégicos seja 'Aprimorar os produtos e serviços da empresa para aumentar as vendas no médio prazo', uma pergunta que pode ser realizada é 'Quais são as empresas que servem como referência no mercado em que sua organização atua?'.

- Registrar as perguntas e suas respectivas respostas em uma tabela específica, conforme exemplo a seguir:

QUADRO 1		
Registro de perguntas e respostas		
Objetivos Estratégicos da Organização	Questões Chave de Inteligência	Respostas do público tomador de decisão
Aprimorar os produtos e serviços da empresa para aumentar as vendas no médio prazo.	Quais são as empresas que servem como referência no mercado em que sua organização atua?	Empresas X, Y e Z.

## 4.2 Planejamento

Mapeadas adequadamente as necessidades do público do produto Web Relacionamento, parte-se para a definição do planejamento de todo o processo de inteligência, conforme subitens a seguir:

#### 4.2.1 Definir os objetivos da organização nas redes sociais digitais

Objetivo: Com base nas **Questões Chave de Inteligência** e nas respectivas **respostas do Público tomador de decisão**, definir os Objetivos da organização nas redes sociais digitais sob o ponto de vista da Inteligência Competitiva.

Operação:

- Descrever e registrar em uma tabela específica os Objetivos da organização nas redes sociais digitais.
- Para ilustrar, tomaremos como referência o exemplo da tabela apresentada na etapa anterior, de identificação de Necessidades:

QUADRO 2		
Objetivos da organização nas redes sociais digitais		
Questões Chave de Inteligência	Respostas do público tomador de decisão	Objetivos da organização nas redes sociais digitais
Quais são as empresas que servem como referência no mercado em que sua organização atua?	Empresas X, Y e Z.	Monitorar as empresas X, Y e Z para coletar informações sobre ações relacionadas aos seus produtos e serviços.

#### 4.2.2 Definir a estrutura necessária para executar o trabalho

Objetivo: Alocar os recursos necessários para o acionamento do produto Web Relacionamento na íntegra.

Operação:

- Determinar quantos profissionais serão necessários para atuar como agentes de relacionamento nas redes sociais digitais.
- Definir se o trabalho será executado por equipe própria ou terceirizado.
- Disponibilizar os equipamentos básicos necessários para a equipe alocada, sendo eles (por profissional): Computador, acesso à Internet com velocidade mínima de 3 Mb/s, mesa, cadeira, telefone e impressora.

#### **4.2.3 Definir os produtos de Inteligência Competitiva**

Objetivo: Definir quais produtos de inteligência serão gerados para disseminar as informações coletadas e analisadas pelo processo do *Web Relacionamento*.

Exemplos de produtos de inteligência: Clipping, Boletim analisado, Alerta e Relatório de Inteligência.

Operação:

- A definição dos produtos de inteligência deve levar em conta as necessidades de informação pré-definidas, as preferências pessoais de cada tomador de decisão, a complexidade das informações que serão entregues e a infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação da organização.

#### **4.2.4 Definir Os Indicadores De Medição De Eficiência Do Sistema De Ic**

Objetivo: Delimitar os indicadores utilizados para mensurar a eficiência da aplicação do produto Web Relacionamento na organização.

Operação:

- Identificar e registrar as metas estabelecidas pela organização para cada um de seus Objetivos Estratégicos.



- Para ilustrar, tomaremos como referência o exemplo da tabela apresentada na etapa anterior, de identificação de Necessidades:

QUADRO 3			
Indicadores para mensurar eficiência do Web Relacionamento			
Objetivos Estratégicos da Organização	Metas	Meta cumprida	
		SIM	NÃO
Aprimorar os produtos e serviços da empresa para aumentar as vendas no médio prazo.	Aumentar as vendas em 20% no prazo de 02 (dois) anos, sendo 8% no Ano 1 e 12% no Ano 2.	X	X

### 4.3 Coleta

Esta etapa, definitivamente, diferencia a metodologia aqui apresentada de outras apresentadas na revisão bibliográfica.

Aqui são descritas as linhas gerais de atuação nas redes sociais digitais para o efetivo relacionamento e consequente coleta de informações relevantes nesses ambientes.

A seguir, são apresentados os subitens que compõem a etapa de Coleta do produto Web Relacionamento:

### **4.3.1 Definir as redes sociais digitais que serão canais de coleta de informações**

Objetivo: Dentre a diversidade de redes sociais digitais disponíveis, identificar aquelas que concentram o maior número de usuários estratégicos para a organização e os atores que constituem os elos da Cadeia Produtiva de Valor em que a organização atua.

Operação:

- Realizar uma pesquisa na Internet através de buscadores-padrão, como o Google e Bing, para identificar aquelas redes sociais digitais que tem potencial de atender à coleta, como Facebook, LinkedIn e Twitter.
- Cada rede social tem uma proposta e posicionamento bem definidos, que deve ser pesquisados e identificados. O LinkedIn, por exemplo, caracteriza-se como uma plataforma de rede social posicionada para relacionamento entre profissionais e entre estes e as organizações ali presentes. Por outro lado, o Facebook apresenta uma proposta de relacionamento mais informal, que privilegia o relacionamento de pessoas e organizações em uma relação cliente-empresa. E o Twitter, por sua vez, tem se mostrado uma ferramenta de atendimento ao cliente e identificação de tendências momentâneas.
- Criar ou revisar o perfil da organização, caso já exista, e do profissional que atuará como agente de relacionamento e inteligência em cada rede social digital identificada. Registrar os dados (URL, *Logins* e Senhas) dos canais de relacionamento da organização.
- No momento do preenchimento do perfil da organização deve-se apresentar claramente seu propósito, interesses e valores. Esta prática aumenta a transparência e enriquece a relação de confiança com os demais usuários da rede social digital.
- Elencar palavras e expressões-chave relacionadas aos “Objetivos da organização nas redes sociais digitais”, descritas no item 2.1, para servir de subsídio às pesquisas de informações que serão realizadas pelo agente de relacionamento e inteligência da organização nas redes sociais digitais.

- Conhecer as funcionalidades e utilizar o recurso de pesquisa das redes sociais digitais pré-identificadas para buscar e coletar informações.
- As informações que não puderem ser coletadas na íntegra através das redes sociais digitais podem ser complementadas a partir de pesquisas em outras fontes de coleta de informação de forma a responder adequadamente às Questões Chave de Inteligência definidas na etapa de Necessidade. Ou seja, a pesquisa e coleta de informações estratégicas deve sempre começar pelas redes sociais digitais, mas podem ser complementadas através de outras fontes de coleta.
- Registrar as informações em uma tabela, conforme exemplo a seguir:

QUADRO 4		
Registro do processo de coleta		
Objetivos da organização nas redes sociais digitais	Informações coletadas	Datas de coleta
Monitorar as empresas X, Y e Z para coletar informações sobre ações relacionadas aos seus produtos e serviços.	-	-

### 4.3.2 Atrair usuários estratégicos para estimular o relacionamento

Objetivo: Além de manter uma atuação proativa nas redes sociais digitais, é desejável atrair para o relacionamento os usuários que sejam estratégicos para a organização considerando seus 'Objetivos da organização nas redes sociais digitais'.

Operação:

- Tratar de assuntos relevantes que orbitam o universo da organização, e não falar somente dos produtos e serviços da mesma. Caso contrário, a organização é vista como um usuário inconveniente, que só sabe falar dele mesmo e não sabe ouvir e dialogar, sendo estes fundamentos de um relacionamento.

Exemplo: Um restaurante pode publicar conteúdos que abordem dicas culinárias, curiosidades sobre a região que inspira os pratos preparados pelo restaurante, perfil da equipe do restaurante etc.

- Os conteúdos publicados no perfil da organização devem ser variados em seus formatos, como textos, vídeos e fotos, e sempre que for conveniente, incluir *links* para outros ambientes da organização pra “amarrar” o usuário em torno do assunto e da marca da organização.
- Para gerar tráfego e engajamento no perfil da organização, avaliar a oferta de conteúdo exclusivo para as redes sociais, como promoções e ofertas, além de sorteios para seguidores fiéis.

### **4.3.3 Definir a postura da organização e do agente de relacionamento e inteligência nas redes sociais digitais**

Objetivo: Atuar nas redes sociais digitais de acordo com o protocolo esperado pelos usuários de cada uma delas para ampliar a quantidade e a qualidade dos relacionamentos acionados pela organização e seu agente de relacionamento e inteligência.

Exemplo: Usuários da rede social digital *Facebook* atuam de acordo com um protocolo mais informal do que na rede social digital *LinkedIn*.

Operação:

- O agente de relacionamento e inteligência deve ter pleno conhecimento dos Objetivos da organização nas redes sociais digitais.
- Sempre se colocar no lugar do usuário da rede social digital.
- Atuar em todos os canais de mídia social digital em que a organização estiver presente.
- Utilizar linguagem adequada às redes sociais digitais em que estiver atuando.
- Editar e publicar conteúdos sobre o universo da organização, considerando no máximo oito publicações por dia e observando os horários de maior audiência.
- Na primeira abordagem a um usuário da rede social digital, o agente de relacionamento e inteligência explica como chegou ao usuário.
- Sempre que o agente identificar uma dúvida sobre a organização de algum usuário da rede social digital, ele pede licença para responder.
- Ao interagir com um usuário da rede social digital, verificar discretamente se ele é amigo do perfil ou seguidor da página da organização. Caso não seja, adicioná-lo como amigo avisando que vai fazer isso. Ou convidar para que ele seja um seguidor da página, também realizando o aviso.
- Nas interações com os usuários o agente de relacionamento e inteligência responde pela organização, mas assina com o primeiro nome para garantir a humanização do relacionamento.

- Encaminhar o usuário para outros canais de atendimento do cliente quando for necessário, como em casos que envolvem o departamento financeiro da organização, por exemplo.

#### **4.4 Análise**

Objetivo: Gerar mais valor à informação coletada por meio da análise realizada pelo agente de relacionamento e inteligência no momento da coleta da informação nas redes sociais digitais.

Operação:

- A cada análise realizada, o agente de relacionamento e inteligência deve revisar cada Objetivo da organização nas redes sociais digitais.
- A análise deve ajudar no processo de tomada de decisão visando o cumprimento das metas da organização.
- A análise dará subsídios para a geração dos produtos de inteligência com maior valor agregado, que serão disseminados na quinta etapa.

QUADRO 5			
Etapa de Análise			
Objetivos da organização nas redes sociais digitais	Informações coletadas	Datas da coleta	Análises do agente de relacionamento e inteligência
Monitorar as empresas X, Y e Z para coletar informações sobre ações relacionadas aos seus produtos e serviços.	-	-	-

Observe que o quadro acima sobrepõe o quadro apresentado como exemplo na etapa anterior, a Coleta, sendo necessária apenas a aplicação da tabela da etapa de Análise 'acima' para a correta aplicação do produto Web Relacionamento.

#### 4.5 Disseminação

Objetivo: Definir os canais de distribuição e entrega dos produtos de inteligência aos tomadores de decisão e a frequência com que serão entregues.

Operação:

- Criar os produtos de inteligência de acordo com o que foi definido no item 2.3 da etapa de Planejamento.
- O agente de relacionamento e inteligência deve criar uma agenda que o auxilie na gestão da frequência com que cada produto será enviado para cada tomador de decisão da organização.

## 4.6 Avaliação

Assim como no Ciclo de IC, etapa de Avaliação conclui a aplicação da metodologia aqui apresentada, mas não o encerra, já que ele deve ser constantemente retroalimentado. Nesta etapa, o agente de relacionamento e inteligência busca o *feedback* dos clientes dos produtos de Inteligência disseminados com base nos indicadores pré-definidos no Planejamento. O agente deve utilizar a informação observada na Avaliação para aprimorar sua atividade, com vistas a melhorar sempre que necessário as técnicas de coleta, análise e disseminação e tornando seu trabalho matéria prima substancial para a tomada de decisão da organização ao longo da aplicação da metodologia do produto Web Relacionamento.

Objetivo: Coletar *feedbacks* periódicos dos tomadores de decisão da organização para aprimoramento permanente da metodologia e do processo de trabalho do produto Web Relacionamento, com atenção especial às etapas de Coleta, Análise e Disseminação.

Operação:

- Criar um formulário em formato de tabela para coleta de *feedbacks* dos tomadores de decisão da organização tendo como critério cada produto de inteligência entregue e sua contribuição no cumprimento dos Objetivos Organizacionais e de suas respectivas metas.
- Ao receber o conjunto de *feedbacks*, o agente de relacionamento e inteligência deve interpretar cada *feedback* para aprimorar seu trabalho.
- A tabela a seguir serve de referência para apoiar na atividade de coleta periódica de *feedbacks* dos tomadores de decisão da organização:



<b>QUADRO 6</b>		
Atividade de coleta periódica para avaliação		
<b>Produto de Inteligência</b>	<b>Atribua uma nota de 1 a 5, em que 1 é pior e 5 é melhor</b>	<b>Comentário do tomador de decisão</b>
Clipping	-	-
Boletim analisado	-	-
Alerta	-	-
Relatório de inteligência	-	-

Portanto, é dessa maneira que o produto Web Relacionamento, através de sua metodologia descrita por etapas amparadas na técnica do Ciclo de Inteligência Competitiva, coloca-se como ferramenta com os potenciais de aplicação imediata pelas organizações interessadas em sua utilização e de observação de resultados no curtíssimo prazo no que tange a tomada de decisão de seus gestores com base em informações estratégicas coletadas sistematicamente em plataformas digitais de rede social.

E, finalmente, vale observar que é fundamental como elemento chave para a geração de resultados durante a aplicação do produto ao longo do tempo, o planejamento e acionamento de uma rotina de trabalho pelo agente de relacionamento destacado para a atividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade do ser humano, com seus pontos de vista, valores, credos, paradigmas, encontrou na coletividade o potencial em multiplicar conhecimentos de forma exponencial em ambientes como as redes sociais digitais.

Caracterizados como fenômenos relativamente recentes, mas de rápida adesão, as redes sociais digitais, em todas as suas propostas e posicionamentos particulares, como redes profissionais, redes de relacionamento escolar, familiar, entre tantas outras, tem se apresentado como suporte a uma oportunidade sem precedentes para pessoas, profissionais, organizações e até nações em quebrar uma série de paradigmas que envolvem processos de inovação, relações pessoais e institucionais, temporais e geográficas.

Perante essa transformação acelerada em que todos contribuem ou são de alguma forma afetados, temos a formação de uma base de dados, informação e conhecimento que tem o potencial de transformar o modelo mental de profissionais e suas organizações sobre como tomar decisões e gerar vantagem competitiva em um mundo cada vez mais integrado e tecnológico.

Os conceitos e melhores práticas de inteligência competitiva, que fazem parte do embasamento teórico deste trabalho, encaixam-se na tarefa de planejar, coletar, organizar, analisar e disseminar a multiplicidade de informações e conhecimentos observados em crescimento nas redes sociais digitais.

Ao revisar a bibliografia e os exemplos acerca dos conceitos, práticas e princípios dos demais assuntos que compõem o tema da monografia, foi possível desenvolver o raciocínio necessário para a formulação da metodologia apresentada e nomeada como Web Relacionamento, um produto desenhado para apoiar micros, pequenas e médias organizações no desafio de sistematizar a tarefa de se relacionar com eficácia e baixo custo com os usuários de plataformas digitais de rede social para a alimentação de seu sistema de Inteligência Competitiva e consequente tomada de decisão.

Tendo-se em vista a aplicação prática da metodologia pelas organizações, teve-se o cuidado de realizar a descrição detalhada dos elementos que compõem a metodologia que constitui o resultado da monografia.

Por fim, tem-se a indicação da oportunidade de continuidade do estudo por meio de sua aplicação em pesquisa de campo junto a organizações de setores e portes diversos para a comprovação da eficácia da metodologia formulada.

## REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O. *As cadeias de produção agro-industriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas*. São Paulo: Revista de Administração, 1995. v. 30, n. 42, p. 43-50.

BATES. M. E. *et al. Super searches do business: the online secrets of top business researchers*. Medford: Cyber Age Books, 1999.

BOYD, D. D.; ELLISON, N. B. *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. In: Journal of Computer-Mediated Communication. 2007, article 11.

BURWELL, H. *et al. Online competitive intelligence: increase your profits using cyber-intelligence*. Tempe: Factson Demand, 1999.

CAPRA, F. *A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASTRO, A. M. G. DE; LIMA, S. M. V.; LOPES, M. A. & MARTINS, M. A. G. *Estratégia de P&D para melhoramento genético em uma época de turbulência*. In: XXII Simpósio de Gestão de Tecnologia. FEA/USP, Salvador, 2002.

Ci. INF., Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.

COMBS, E.; MOORHEAD, J.D. *The competitive intelligence handbook*. Metuchen: Scarecrow Press, 1992.

COMPUTERWORLD. Disponível em:  
<<http://computerworld.com.br/tecnologia/2011/06/28/volume-de-dados-no-mundo-mais-que-dobra-a-cada-dois-anos/>>. Acesso em: 22 set. 2013.

CUBILLO, Julio. *La inteligencia empresarial em lãs pequenãs y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones*. Brasília: Ciência da Informação, 1997. v. 26, n. 3, p. 260-267.

DINAWEB MARKETING DIGITAL. Disponível em:  
<<http://www.dinaweb.com.br/pesquisa-comscore-revela-perfil-de-brasileiros-nas-redes-sociais/>>. Acesso em 11 out. 2013.

ENC. BIBLI: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004 14.

Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 37-64, set./dez., 2013. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p37

EVERETT, Rogers. *Diffusion of Innovations*. 5.ed. Free Press, 2003.

FRANCO, Augusto. In: *O que são realmente as redes sociais e como articulá-las*. Carta Rede Social, Ed. 156.

FULD, Leonard M. *The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through & Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors & Smoke Screens*. 1 ed. São Paulo: Crown Trade Group, 2006.

GEUS, Arie de. *The living company: habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School, 1997.

GILAD, Benjamin. *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*. AMACOM, 2004.

GODET, Michel. *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção*. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

GOMES, Elizabeth. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GRANOVETTER, M. *Getting a Job: a study of contacts and careers*. Chicago: 1995.

GUTIERREZ, G. L. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: :Quality mark, 1999. P. 33.

IPNEWS MAGAZINE. Acesso disponível em:  
<[http://www.ipnews.com.br/telefonaiip/index.php?option=com\\_content&id=17602&task=view](http://www.ipnews.com.br/telefonaiip/index.php?option=com_content&id=17602&task=view)> .Acesso em 02 de março de 2010.

JONHSON, B. B.; CASTRO, A. M. G. DE; PAEZ, M. L. & FREITAS FILHO, A. *Projetos para a mudança estratégica em instituições de P&D: Anais do XVII In: Simpósio Nacional de Gestão da Inovação Tecnológica*. FEA\USP, São Paulo, 1992.

IPNEWS. Disponível em:  
<[http://www.ipnews.com.br/telefonaiip/index.php?option=com\\_content&id=17602&task=view](http://www.ipnews.com.br/telefonaiip/index.php?option=com_content&id=17602&task=view)>. Acesso em: 02 de março de 2010.

LASTRES, Helena. *A Globalização e o Papel das Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. Brasília: IPEA/CEPAL, 1997.

LEVY, Pierre. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do cyber espaço*. 1 ed. São Paulo. Loyola, 1998. p. 16, 28-29.

MANCUR, Olso. *A Lógica da Ação Coletiva*. Edusp, 1999.

MARCO, Sueli. *Inteligência competitiva: definições e contextualização*. Campinas: Transinformação, 1999. v. 11, n. 2, p. 95-102.

MARINHO, D. N. C. & QUIRINO, T. Considerações sobre o estudo do futuro. *Sociedade e Estado*, 1995. 10, 1, 13-19.

MARK, Granovetter. *Threshold Models of Collective Behavior*. *American Journal of Sociology*, 1978. n. 83, v.1420-1443.

McGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. *The Internet age of competitive intelligence*. Westport: Quorum, 1999.

MICHEL, Authier. *Le Pays des Connaissances*. Paris: Le Rocher, 1998.

MILLER, J. P. *Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford: Information Today, 2000.

MIRANDA, Roberto. *Fonte de informação estratégica e não estratégica: Customer Relationship Management*. Data Grama Zero. In: Revista de Ciência da Informação. Rio de Janeiro: 2001. v. 2, n. 3. Disponível em <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 20 março. 2003.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. *Re-inventing the corporation*. New York: Warner Books, 1985.

PORTAL DE NOTÍCIAS DA GLOBO. Disponível em : <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/09/brasil-e-o-2-pais-com-mais-usuarios-que-entram-diariamente-no-facebook.html>>. Acesso em 03 dez. 2013.

PORTAL FATOR BRASIL

Em: <[http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=122623](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=122623)>. Acesso em 31 de janeiro de 2008.

PORTALFATORBRASIL. Disponível em:

<[http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=122623](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=122623)>. Acesso em: 09 ago. 2013.

PORTER, M. *Estratégia competitiva*. 9. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

REVISTA DIGITAL DE BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Campinas: 2005. Acesso em: 06 jan. 2014.

REVISTA DIGITAL DE BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. Campinas: jul./dez. 2005. v.3, n. 1, p. 103-130. ISSN: 1678-765X.

REVISTA EXAME. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/linkedin-atinge-15-milhoes-de-usuarios-no-brasil-2>>. Acesso em: 09 ago. 2013.

REVISTA EXAME. Disponível em: < [http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-atitudes-que-prejudicam-sua-empresa-nas-redes-sociais?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=e-mail&utm\\_campaign=news-diaria.html](http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-atitudes-que-prejudicam-sua-empresa-nas-redes-sociais?utm_source=newsletter&utm_medium=e-mail&utm_campaign=news-diaria.html)>. Acesso em 09 ago. 2013.

SCHWARTZ, Peter. *The Art of long view: Planning for the future in an uncertain world*. New York: Doubleday, 1996.

SILVA, Helena. *Inteligência competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes*. Brasília: Ciência da Informação, 2003. v. 32, n. 1, p. 115-134.

SIMMONS, David. *Competitor intelligence-can you manage without it?* In: Business Information Review. London: 1997. v. 14, n. 4, p. 173-177.

STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management: A comprehensive guide to environmental*. Oxford: Pergamon, 1994.

TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da UnB, 2001.

TAPSCOTT, Don. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando o conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

THOMAS, Valente. *Network models of the diffusion of innovations*. Hampton Press, 1995.

TWITTER, INC. Disponível em: <[www.twitter.com/bbseguros](http://www.twitter.com/bbseguros)>. Acesso em: 11 abr. 2014.

VINE, D. *Internet business intelligence: how to build a big company system on a small budget*. Medford: Cyber Age 2000.