

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

FREDERICO GIFFONI DE CARVALHO DUTRA

**MONITORAMENTO E USO DE INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES E MARCAS  
EM MÍDIAS E REDES SOCIAIS DIGITAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS  
PÚBLICAS**

Belo Horizonte

2020

FREDERICO GIFFONI DE CARVALHO DUTRA

**MONITORAMENTO E USO DE INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES E MARCAS  
EM MÍDIAS E REDES SOCIAIS DIGITAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS  
PÚBLICAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Doutor, área de concentração Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Gestão e Tecnologia

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

2020

D978m Dutra, Frederico Giffoni de Carvalho.

Monitoramento e uso de informações sobre clientes e marcas em mídias e redes sociais digitais [recurso eletrônico] : um estudo em empresas públicas . / Frederico Giffoni de Carvalho Dutra. - 2020.

1 recurso eletrônico (211f.: il., color): pdf.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa  
Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

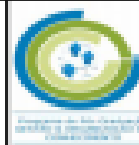
Referências: f. 183-203.

Apêndices: f. 204-211.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação - Teses. 2. Empresas públicas - Teses. 3. Redes sociais - Teses. 4. Gerenciamento da informação - Teses. 5. Fontes de informação - Teses. 6. Inteligência competitiva (administração). I. Título. II. Barbosa, Ricardo Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**MONITORAMENTO E USO DE INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES E MARCAS EM MÍDIAS E REDES SOCIAIS DIGITAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS PÚBLICAS**

**FREDERICO GIFFONI DE CARVALHO DUTRA**

Tese submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, como requisito para obtenção do grau de Doutor em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, área de concentração CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, linha de pesquisa Gestão e Tecnologia.

Aprovada em 27 de maio de 2020, pela banca constituída pelos membros:

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa (Orientador)  
Aposentado/UFMG [por videoconferência]

Profa. Beatriz Valadares Gendón  
Aposentada/UFMG [por videoconferência]

Dr. Ruelandson do Carmo Cruz  
TV/UFMG [por videoconferência]

Prof. Armando Sérgio de Aguiar Filho  
FUMEC [por videoconferência]

Dr. Fernanda Gomes Almeida  
BUUFMG [por videoconferência]

Prof. Frederico Cesar Mafra Pereira  
UNA [por videoconferência]

Belo Horizonte, 27 de maio de 2020.



## ATA DA DEFESA DE TESE DO ALUNO **FREDERICO GIFFONI DE CARVALHO DUTRA**

Realizou-se, no dia 27 de maio de 2020, às 14:00 horas, Videoconferência, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de tese, intitulada *MONITORAMENTO E USO DE INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES E MARCAS EM MÍDIAS E REDES SOCIAIS DIGITAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS PÚBLICAS*, apresentada por FREDERICO GIFFONI DE CARVALHO DUTRA [por videoconferência], número de registro 2016662160, graduado no curso de ADMINISTRAÇÃO, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa - Aposentado/UFMG [por videoconferência] (Orientador), Profa. Beatriz Valadares Cendón - Aposentada/UFMG [por videoconferência], Dr. Ruleandson do Carmo Cruz - TV/UFMG [por videoconferência], Prof. Armando Sérgio de Aguiar Filho - FUMEC [por videoconferência], Dra. Fernanda Gomes Almeida - BU/UFMG [por videoconferência], Prof. Frederico Cesar Mafra Pereira - UNA [por videoconferência].

A Comissão considerou a tese:

Aprovada

Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 27 de maio de 2020.

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa

Prof. Beatriz Valadares Cendón

Dr. Ruleandson do Carmo Cruz

Prof. Armando Sérgio de Aguiar Filho

Dra. Fernanda Gomes Almeida

Prof. Frederico Cesar Mafra Pereira

“A única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

## RESUMO

Esta tese tem por objetivo investigar de que maneira as empresas públicas monitoram e utilizam as informações sobre clientes e marcas oriundas das mídias e redes sociais digitais. Inicialmente, o estudo envolveu uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos relativos às redes e mídias sociais e as ferramentas de monitoramento; *web 2.0*; cocriação; gestão estratégica da informação e seus modelos; inteligência competitiva; fontes de informação; *analytics*, métricas e monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais. A pesquisa foi realizada mediante estudos de caso em duas organizações que utilizam mídias e redes sociais para comunicação com os clientes. Optou-se por uma amostra não-probabilística intencional, formada por dois gerentes de mídias e redes sociais e três analistas de comunicação. Foram selecionadas duas empresas públicas pertencentes aos setores de energia e gestão municipal: CEMIG e a PBH. A pesquisa utilizou como instrumentos para a coleta de dados as entrevistas estruturadas e a pesquisa documental por meio de relatórios e análise de conteúdos disponíveis na internet. Almejou-se 1) identificar os aspectos analisados no monitoramento dos clientes e marcas; 2) identificar as ferramentas existentes para monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais digitais; 3) identificar os resultados alcançados pelas empresas com o monitoramento; 4) elencar as principais ações tomadas pelas empresas estudadas com base nas informações obtidas; 5) compreender e detalhar a gestão das informações coletadas, os fluxos e atores envolvidos no processo; 6) propor um modelo para gestão da informação obtida nas redes sociais; 7) validar nas empresas pesquisadas o modelo de gestão da informação proposto. Foram identificados diversos aspectos comuns entre as instituições pesquisadas para se monitorar clientes e marcas nas redes sociais, porém enquanto a CEMIG faz uso de ferramentas pagas de monitoramento, a PBH opta por não fazer investimentos. Apesar de ambas as empresas possuírem controles sobre as ações de comunicação, muitos ainda são insuficientes, em especial na PBH. Muitas iniciativas, como a reputação, valor da marca, desdobramentos de determinada campanha lançada não têm os ganhos mensurados. Também não há metas de crescimento estipuladas para as métricas escolhidas. Foi concebido um modelo para gestão da informação obtida nas redes sociais, composto por sete etapas: 1) identificação das necessidades de informação; 2) coleta; 3) tratamento e análise; 4) armazenamento; 5) disseminação; 6) uso e 7) avaliação. Aplicado o modelo nas empresas estudadas, identificou-se falhas no processo. A PBH apresenta deficiências da identificação das necessidades de informação, coleta, tratamento e análise, disseminação e na avaliação do modelo, o que culmina com um monitoramento reativo, incompleto e com pouca mensuração dos resultados. A CEMIG ainda necessita aprimorar suas etapas de disseminação e avaliação do uso da informação. Ao se analisar e detalhar a gestão das informações coletadas, os fluxos internos e externos e os atores envolvidos no processo, é notória a falta de integração entre as áreas das organizações pesquisadas. Ficou evidente a carência de interação entre áreas essenciais no processo de comunicação interna e até mesmo a falta de *feedback* após a disseminação da informação. Não há ainda uma sistematização das atividades de disseminação e aprendizado com as demais áreas da organização.

**Palavras-chave:** Gestão da informação; Inteligência competitiva; Fontes de informação; Redes sociais digitais; Comunicação.

## ABSTRACT

This research project aims to investigate how public companies monitor and use information about customers and brands from digital media and social networks. Initially, the study involved a literature search on concepts related to social networks and media and the monitoring tools; web 2.0; co-creation; strategic information management and its models; competitive intelligence; information sources; analytics, metrics and monitoring of customers and brands in the media and social networks. The research was carried out through case studies in two organizations that use media and social networks to communicate with customers. We chose an intentional non-probabilistic sample, made up of two media and social network managers and three communication analysts. Two public companies belonging to the energy and municipal management sectors were selected: CEMIG and PBH. The research used structured instruments, documentary research and content analysis available on the internet as instruments for data collection. The aim was 1. To identify the aspects analyzed in the monitoring of customers and brands; 2. Identify the existing tools for monitoring customers and brands in digital media and social networks; 3. Identify the results achieved by companies with monitoring; 4. List the main actions taken by the companies studied based on the information obtained; 5. Understand and detail the management of the information collected, the flows and actors involved in the process; 6. Propose a model for managing information obtained from social networks; 7) validate the proposed information management model in the surveyed companies. Several common aspects were identified among the institutions surveyed to monitor customers and brands on social networks, but while CEMIG makes use of paid monitoring tools, PBH chooses not to make investments. Although both companies have controls over communication actions, many are still insufficient, especially in PBH. Many initiatives, such as reputation, brand value, developments of a given campaign launched, do not have gains measured. There are also no growth targets stipulated for the chosen metrics. A model for managing information obtained on social networks was designed, consisting of seven stages: identification of information needs; collect; treatment and analysis; storage; dissemination; use and evaluation. Applied the model in the studied companies, flaws in the process were identified. PBH has deficiencies in the identification of information needs, collection, treatment and analysis, dissemination and in the evaluation of the model, which culminates in a reactive, incomplete monitoring with little measurement of results. CEMIG still needs to improve its stages of disseminating and evaluating the use of information. When analyzing and detailing the management of the information collected, the internal and external flows and the actors involved in the process, there is a notable lack of integration between the areas of the organizations surveyed. It was evident the lack of interaction between essential areas in the internal communication process and even the lack of feedback after the dissemination of information. There is still no dissemination systematization and learning activities with the other organization areas.

**Keywords:** Information management; Competitive intelligence; Information sources; Digital social network; Communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ambientes organizacionais digitais .....	27
Figura 2 - Fluxos de informação hierarquizados .....	28
Figura 3 - Ciclo do conhecimento .....	29
Figura 4 - Ciclo da Gestão da Informação .....	32
Figura 5 - Ciclo da Gestão da Informação .....	34
Figura 6 - Modelo de representação do fluxo da informação .....	35
Figura 7 - Modelo de operacionalização da Gestão Estratégica da Informação .....	36
Figura 8 - Diagrama do modelo de Gestão da Informação .....	37
Figura 9 - Modelo de gestão da informação e do conhecimento .....	37
Figura 10 - Ciclo de vida orientado a gestão estratégica da informação .....	38
Figura 11 - Etapas/critérios dos modelos de gestão da informação: número de menções .....	43
Figura 12 - Relação entre mídias e redes sociais .....	52
Figura 13 - Premissas das mídias sociais .....	53
Figura 14 - As sete estratégias de marketing digital .....	60
Figura 15 - Arquitetura de criação .....	63
Figura 16 - Pirâmide do engajamento .....	66
Figura 17 - Relacionamento entre conceitos associados a monitoramento .....	69
Figura 18 - Modelo de classificação de fontes de informação .....	71
Figura 19 - Modelo de classificação de fontes de informação .....	72
Figura 20 - Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva (MPIC) .....	75
Figura 21 - Modelo integrado de GC e GI em organizações baseados em IC .....	76
Figura 22 - Cadeia de valor da inteligência .....	78
Figura 23 - Importância do <i>big data</i> na indústria .....	92
Figura 24 - Adoção do <i>big data</i> pela indústria .....	93
Figura 25 - Processos de <i>big data</i> .....	98
Figura 26 - Percentual do tráfego nas páginas do Google .....	117
Figura 27 - Modelo de gestão da informação .....	122
Figura 28 - Diretoria de Relações Institucionais e Comunicação .....	132
Figura 29 - Secretaria Municipal de Assuntos Institucionais e Comunicação Social ...	133
Figura 30 - Exemplos de dicas de economia e uso de energia – CEMIG .....	136
Figura 31 - Exemplos de informações sobre produtos e serviços – CEMIG .....	137

Figura 32 - Exemplos de informações sobre produtos e serviços – PBH .....	137
Figura 33 – Exemplos de dicas de segurança - CEMIG .....	139
Figura 34 - Exemplos de dicas de consumo – CEMIG .....	139
Figura 35 - Exemplos de serviços e oportunidades oferecidas à população – PBH ....	140
Figura 36 - Teor de citações dos clientes CEMIG .....	141
Figura 37 - Teor de citações dos termos monitorados pela PBH .....	142
Figura 38 - Histórico do número de publicações por mídia social .....	144
Figura 39 - Número de seguidores por mídia social .....	145
Figura 40 - Engajamento dos clientes nas redes sociais CEMIG .....	146
Figura 41 - Histórico de adesão às redes sociais .....	147
Figura 42 - Histórico de uso de ferramentas de monitoramento – CEMIG .....	152
Figura 43 - Histórico de uso de ferramentas de monitoramento – PBH .....	152
Figura 44 - Relatório de termos monitorados da PBH .....	156
Figura 45 - Fluxo de informação CEMIG .....	162
Figura 46 - Fluxo de informação PBH .....	163
Figura 47 - Comparativo de layout de faturas pelo cliente .....	164
Figura 48 - Contatos realizados por canal de atendimento .....	165
Figura 49 - Modelo de gestão da informação nas redes sociais .....	171
Figura 50- Modelo de gestão da informação CEMIG.....	172
Figura 51 - Modelo de gestão da informação PBH .....	173

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Passos para o gerenciamento da informação .....	33
Quadro 2 - Modelos e etapas de gestão da informação .....	34
Quadro 3 - Diferença entre redes e mídias sociais .....	53
Quadro 4 - Ferramentas de mídias e redes sociais .....	54
Quadro 5 - Tipos de plataformas de marketing digital .....	59
Quadro 6 - Revisão cronológica de conceitos sobre a interação de clientes e empresas .....	65
Quadro 7 - Aplicações de <i>analytics</i> .....	82
Quadro 8 – Características do big data .....	88
Quadro 9 - <i>Template</i> de uma métrica .....	108
Quadro 10 - Mix de métricas de mídia e <i>web</i> .....	109
Quadro 11- Descrição dos grupos de métricas de marketing digital .....	114
Quadro 12 - Resumo das métricas propostas pelos autores do capítulo .....	115
Quadro 13 - Ferramentas para monitoramento de marcas e clientes nas mídias sociais .....	119
Quadro 14 - Aplicações da gestão da informação em redes sociais nas organizações .....	122
Quadro 15 - Respostas ao convite para participação da pesquisa .....	127
Quadro 16 – Diretoria da CEMIG .....	132
Quadro 17 - Perfil do entrevistado .....	135
Quadro 18 - Perfil da empresa e divulgação de conteúdo .....	136
Quadro 19 - Histórico de publicações por tipo de formato .....	143
Quadro 20 - Média de engajamento por publicação no Facebook .....	148
Quadro 21 - Atribuições das gerências .....	150
Quadro 22 - Comparação entre perfis existentes e perfis monitorados .....	152
Quadro 23 - Métricas utilizadas por organização .....	154
Quadro 24 - Número de respostas aos clientes nas redes sociais em 2019 .....	160
Quadro 25 - Comparativo das etapas do modelo de gestão da informação .....	175

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PBH	PREFEITURA DE BELO HORIZONTE
CEMIG	COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINHAS GERAIS
CE	SUPERINTENDÊNCIA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL
CE/CN	GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
TICS	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
ONU	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
IC	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
SCIP	<i>SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS</i>
MPIC	MODELO DE PROJETO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
IA	INTELIGÊNCIA ANALÍTICA
ISQP	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE PERCEBIDA
ABRADEE	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA
RC	SUPERINTENDÊNCIA DE RELACIONAMENTO COMERCIAL COM CLIENTES DA DISTRIBUIÇÃO
CAPES	COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
UFMG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
USENET	<i>UNIX USER NETWORK</i>
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
MIT	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY
BDA	<i>BIG DATA ANALYTICS</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Apresentação e contextualização do tema .....	17
1.2 Problema de pesquisa .....	19
1.3 Justificativa e relevância do tema .....	19
1.4 Objetivos .....	21
<b>2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
2.1 Gestão Estratégica da Informação: vantagem competitiva .....	23
2.1.1 Modelos e etapas de Gestão da Informação .....	30
2.2 Distinção entre redes e mídias sociais .....	44
2.2.1 Redes, redes sociais e redes sociais digitais/virtuais .....	44
2.2.2 Mídias sociais .....	50
2.2.3 Ferramentas de mídias e redes sociais .....	54
2.2.4 Mídias, redes sociais e marketing .....	55
2.2.5 A web 2.0 e a cocriação .....	62
2.3 Monitoramento do ambiente organizacional .....	68
2.3.1 Fontes de informação: conceitos e classificação .....	70
2.3.2 Inteligência competitiva – conceito e etapas .....	73
2.4 <i>Analytics</i> ou inteligência analítica: conceitos e aplicações .....	78
2.4.1 <i>Big data</i> .....	85
2.4.2 <i>Big data analytics</i> .....	90
2.4.3 <i>Digital Analytics</i> : conceitos e importância sobre métricas e monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais .....	100
2.4.4 Tipos de métricas para monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais ( <i>digital analytics</i> ) .....	108
2.4.5 Ferramentas de monitoramento de mídias e redes sociais .....	115
2.4.6 O uso das mídias e redes sociais como recurso para a gestão da informação .....	120
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>124</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	124
3.1.1 Pesquisa bibliográfica .....	125
3.1.2 Pesquisa descritiva .....	125
3.2 População e amostra .....	126
3.2.1 Instrumento para coleta de dados .....	127
3.2.2 Análise dos dados .....	129
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>131</b>
4.1 Pesquisa descritiva .....	131
4.1.1 Caracterização da empresa .....	131
4.1.2 Perfil do entrevistado .....	135
4.1.3 Perfil da empresa e divulgação de conteúdo .....	136
4.1.4 Monitoramento em redes sociais e estrutura organizacional .....	148

4.1.5	Gestão da Informação .....	155
4.1.6	Proposta de um modelo de gestão da informação nas redes sociais .....	171
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>176</b>
5.1	Desafios .....	180
5.2	Contribuições da pesquisa .....	181
5.3	Estudos futuros .....	181
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>183</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>204</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O advento da internet e, posteriormente, o avanço das tecnologias de informação e comunicação – TICs alteraram de maneira expressiva como as empresas, clientes e sociedade se relacionam e se comunicam comercial e socialmente.

O aumento da conscientização por parte das empresas a respeito do potencial da internet para empreendimento de negócios e atividades comerciais culminou com o crescimento exponencial do número de usuários e fornecedores de produtos e serviços a cada ano (DIAS, 1999). Com a constante expansão da internet e a crescente facilidade de acesso ao virtual a partir de dispositivos como *smartphones* e *tablets*, esse ambiente se torna propício não só para a divulgação de produtos e serviços, mas para a consolidação de empreendimentos totalmente digitais. Com cada vez mais gente conectada, é muito mais fácil fazer com que um negócio consiga impactar diferentes pessoas e que ele ganhe visibilidade a nível nacional e até mundial (TAMEIRÃO, 2019).

Tal fato se confirma por meio de levantamento da União Internacional das Telecomunicações, órgão vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), cujo relatório apontou que o alcance da internet mundial é de 3,9 bilhões de usuários, o que corresponde aproximadamente à 51% da população (ONU, 2018).

Vale ressaltar que deste montante, a China lidera com 705 milhões de usuários, seguida da Índia, com 333 milhões, dos Estados Unidos, com 242 milhões e Brasil, com 120 milhões, segundo relatório publicado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (ONU, 2017). Em termos de proporção entre usuários de internet e população, o continente africano possui a menor representatividade (24%), enquanto a Europa possui a maior (76,6%). O continente americano possui 69,6% da população com acesso à internet (ONU, 2018).

O crescimento das mídias digitais é mais acelerado do que o observado em outros meios como, por exemplo, a televisão e o rádio, que levaram mais de 20

anos para atingir 50 milhões de usuários. A internet levou apenas 4 anos para alcançar este montante, sendo que o Facebook levou apenas 1 ano para chegar à marca de 200 milhões de pessoas (MOL, 2011).

Em pesquisa realizada pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC), buscou-se medir a posse e o uso das tecnologias de informação e comunicação entre as pequenas, médias e grandes empresas brasileiras. Do total, 99% das empresas utilizou a internet nos últimos 12 meses, 71 % possuem *website* e 52% possuem perfil em rede social (CETIC, 2015)

Na visão de Lévy (1996), o que torna a internet tão interessante é o seu caráter dinâmico, uma vez que ela é alimentada por todos que a utilizam. Como facilitadora das mudanças no mercado competitivo, a internet abre espaço para o cliente interagir, trazendo suas próprias contribuições. Esse é um desafio para as organizações públicas e privadas e que, ao compartilharem suas experiências com novas fontes de competência - as comunidades de clientes - passam a se beneficiar de um diálogo entre iguais (VANCE, 2000).

É válido ressaltar que a internet surgiu como uma solução estatal e acadêmica, sem pretensões comerciais. Entretanto, devido à pressão das empresas frente a esta grande oportunidade (alcance de milhões de pessoas, criação de empregos e claro, inúmeras oportunidades de negócios), em 1991, o governo americano permitiu o tráfego comercial na internet, marcando o início da internet comercial (ALBERTIN, 2004).

Em meados dos anos 2000, a web 1.0, caracterizada pelos sites de conteúdo estático com pouca interatividade dos internautas, deu espaço para a web 2.0 ou web participativa, que refere-se à troca de informações e colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais (Schneckenberg, 2009). Alguns autores e especialistas já falam na web 3.0, com foco mais avançado, quando a internet terá toda a informação de forma organizada para que não somente os humanos possam entender, mas principalmente as máquinas possam ajudá-los a

responder pesquisas e perguntas com uma solução concreta, personalizada e ideal (AGÊNCIA EX2, 2013).

No atual quadro de constantes inovações nas tecnologias da informação e da comunicação, as empresas não podem ignorar mais a potencialidade da internet e das redes sociais digitais, conforme afirma Torres (2013). De fato, independentemente de sua natureza - públicas ou privadas -, elas devem estar onde os clientes estão presentes.

Novos conceitos de comunicação e *marketing* têm promovido grandes transformações de ordem econômica e social nos últimos anos. Com o advento das tecnologias digitais, sensíveis transformações são observadas no processo social, sobretudo, no que diz respeito ao contexto corporativo. De fato, a cada dia, percebe-se a necessidade de inserção no âmbito das redes e mídias sociais digitais de forma estratégica, com base conceitual e prática, sempre buscando formas de inovar e mensurar os resultados das suas ações (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2011).

Dessa forma, é fundamental conhecer como se dá o funcionamento destas redes, quais ferramentas são disponíveis para monitoramento de clientes, quais informações podem ser obtidas e qual seu fluxo, qual o impacto e ações voltadas para melhorias no atendimento aos clientes das empresas, além da criação de novos produtos, otimização de serviços e processos, dentre outros benefícios que podem ser auferidos com base nessas informações.

### **1.1 Apresentação e contextualização do tema**

O crescimento da comunicação e do *marketing* no mundo digital despontam como tendência irreversível. Talvez pela novidade, ou pela necessidade, aqueles que estão dentro não querem sair e os que estão de fora sabem que já estão atrasados para entrar (TORRES, 2009).

As motivações para ingresso nesta nova realidade são variadas, seja pelo volume de usuários, pela mudança comportamental do indivíduo ou pelo aspecto

de cocriação entre empresas e clientes/parceiros. As empresas brasileiras já investem entre 10 e 20% do orçamento de *marketing* (TORRES, 2013).

Com o surgimento de plataformas sociais no Brasil, como o Orkut em 2004 e o Myspace em 2003 (nos Estados Unidos já existiam), a rápida disseminação dessas plataformas entre o público despertou a atenção de empresas e marcas, que passaram a ver este espaço como fonte de comunicação e de projeção dos negócios. A partir de então, as empresas passaram a se preocupar mais em criar mecanismos sistemáticos para monitorar as marcas e as ações de seus clientes e concorrentes.

Esta preocupação é legítima, visto que a principal característica das redes e mídias sociais é o rápido compartilhamento de conteúdo entre os públicos, o que pode alavancar ou desestabilizar uma empresa. Cabe, portanto, às organizações o papel de se adequarem a esta realidade e buscar meios de mensurar e estruturar as informações oriundas dos clientes para, por fim, tomar decisões assertivas.

E por se tratar também de um ambiente que contém um grande volume de dados, o uso de tecnologias da informação e comunicação – TICs como *analytics* e *big data* é indispensável para quem pretende gerir as informações de maneira assertiva.

É importante fazer menção ao período de pandemia que assola o mundo e desafia as empresas a oferecerem produtos e serviços em plataformas distintas das convencionais. Em função da propagação do coronavírus no ano de 2020, cidadãos permanecem confinados de quarentena em suas residências e inúmeras empresas foram obrigadas a interromper suas operações comerciais presenciais. Para Abreu (2020), ações como reduzir a burocracia dos processos internos, usar a tecnologia para evitar o contato entre as pessoas, ser flexível e aberto à negociações, amparar colabores, parceiros e clientes prejudicados, manter o público (interno e externo) bem informado, manter-se atualizado e antecipar mudanças no comportamento dos consumidores são ações vitais.

Uma das alternativas para enfrentar esta nova dinâmica do mercado tem sido a presença digital por meio das redes sociais. No caso das empresas e instituições públicas que prestam serviços essenciais à população, a pandemia oferece desafios e oportunidades no que diz respeito a alteração e otimização de recursos. Enquanto o contato presencial é interrompido, faz-se necessário ofertar alternativas para viabilizar o contato e atendimento aos clientes. Dessa forma, o uso da internet e das redes sociais cresce em volume, o que gera, conseqüentemente, um grande volume de dados a serem analisados e utilizados, para que se tomem decisões assertivas.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Levando-se em conta os elementos acima apresentados, o presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: de que maneira as empresas públicas monitoram e quais os resultados obtidos com as informações sobre clientes e marcas oriundas das redes sociais digitais?

## **1.3 Justificativa e relevância do tema**

As empresas não podem ignorar mais a existência das redes sociais digitais, visto que é onde os clientes estão. Independente da natureza da empresa (se públicas ou privadas), elas devem aderir a este meio de comunicação/negócio. Segundo pesquisa divulgada pelo instituto de educação em *marketing* digital Plugcitarios (2019), o Instagram é a rede que mais cresce no mundo, contando em 2019 com mais de 500 milhões de contas. Já o Facebook tem mais de 2,27 bilhões no mundo e possui uma base de 130 milhões de usuários no Brasil, o que faz o país ocupar a terceira posição no *ranking* de países com mais usuários na plataforma. Esta pesquisa realizada pelo instituto de educação evidencia a força das redes sociais e, devido a tamanha visibilidade, fica claro que quem quer manter um negócio bem-sucedido deve investir nas redes sociais digitais. É importante ainda conhecer como se dá o funcionamento de tais meios de comunicação, qual o impacto nas empresas que os utilizam e qual o possível retorno para as empresas após o devido monitoramento.

As fontes de informação estão cada vez mais digitais. A *web 2.0* permitiu o consumidor sair de mero comprador passivo para influenciador e criador de conteúdo. Entretanto, ao se elevar a presença digital das empresas, aumenta-se também o grau de exposição aos consumidores (SARAIVA, 2019). Rumores surgem e crescem com velocidade exponencial e até que se desmintam ou se retratem, as organizações podem arcar com grandes prejuízos.

A gestão da informação, embora já reconhecida e aplicada há algumas décadas, continua presente e necessária no cotidiano organizacional. Para autores como Davenport (2002), Choo (2003), Marchand (2000) e McGee e Prusak (1994), a informação é um dos principais ativos das sociedades modernas, cujo gerenciamento é necessário para a tradução e veiculação de conhecimento tácito em conhecimento registrado e, portanto, reutilizável. Outro aspecto da contemporaneidade é a grande interatividade interpessoal. Temas como redes sociais, colaboração, conectividade, entre vários outros, têm tido grande destaque nas mais variadas áreas e disciplinas. Autores como Rogers (2019), ao tratar de transformação digital, Johnson (2011) em seu livro sobre gestão de redes de conhecimento, Assis (2008) ao abordar gestão de informação nas organizações e Li (2010) ao enfatizar o engajamento e redes sociais, são unânimes em reconhecer e destacar a importância de se criar e manter redes (pessoais e comerciais) ativas para se compartilhar informações de maneira generalizada. Esses autores pressupõem a troca de informações e a produção de conhecimento, o que torna imperativo o gerenciamento da informação (MARTINS, 2014).

Em uma época de competição intensa, complexidade tecnológica e instabilidade institucional, as empresas estão propensas a buscar vantagem competitiva por meio de inovações. Conseqüentemente, a habilidade de utilizar as informações provenientes das redes sociais se torna essencial para as empresas como fonte potencial de inovação (MASCIA; MAGNUSSON; BJORK, 2015).

Apesar da importância do tema, e da crescente literatura sobre ferramentas e conceitos relativos às redes sociais, ainda são escassos os estudos relacionando redes sociais digitais/virtuais e gestão da informação em

organizações brasileiras, sendo necessária uma investigação mais ampla acerca de como as empresas nacionais se estruturam para monitorar, coletar, tratar, disseminar e utilizar as informações obtidas nessas redes.

Tal afirmação se sustenta com o estudo de Freitas, Silva e Bufrem (2012), cujo intuito foi analisar a relação entre redes sociais e a gestão do conhecimento e ciência da informação. Foram levantados 50 estudos, no período de 1980 a 2011. Destes, nenhum possuía o foco nas redes sociais digitais, ou seja, nas ferramentas tecnológicas, foco desta tese.

Em recente levantamento na base BRAPCI o autor desta tese identificou, no período de 2000 a 2019, 68 artigos na mesma temática, sendo somente nove relacionados ao tema. Vale ainda ressaltar que a maioria dos artigos se enquadra no âmbito das bibliotecas.

Cruz (2010), em seu artigo intitulado 'Redes sociais: premissas teóricas ao estudo em ciência da informação', elencou os principais conceitos básicos para a análise das informações circulantes em redes sociais virtuais e dos usos e usuários de tais redes. Segundo o autor, tais problemáticas devem estar presentes no campo da ciência da informação, principalmente devido à relevância que atualmente os usuários da internet têm dado às de redes sociais virtuais, não podendo, portanto, a ciência contemporânea, principalmente a da informação, desconsiderar tais usuários e/ou sites, bem como o estudo das informações por eles compartilhadas.

## **1.4 Objetivos**

### **Objetivo geral**

Avaliar de que maneira as empresas públicas brasileiras monitoram e utilizam as informações sobre clientes e marcas oriundas das mídias e redes sociais digitais.

### **Objetivos específicos**

- a) Identificar quais os aspectos/critérios analisados no monitoramento dos clientes e marcas;
- b) Identificar as redes sociais e as ferramentas existentes para monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais digitais, bem como suas características;
- c) Identificar os resultados alcançados pelas empresas com esse monitoramento;
- d) Elencar as principais ações tomadas pelas empresas estudadas com base nas informações obtidas;
- e) Compreender e detalhar a gestão das informações coletadas, os fluxos internos e externos e os atores envolvidos no processo;
- f) Propor um modelo para gestão da informação obtida nas redes sociais a partir da revisão de literatura e visão dos atores institucionais;
- g) Validar nas empresas pesquisadas o modelo de gestão da informação proposto.

## 2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção fornece embasamento à proposta de pesquisa por meio da explanação dos seguintes temas: gestão estratégica da informação; modelos e etapas para a gestão estratégica da informação; diferenciação entre redes e mídias sociais e apresentação das ferramentas utilizadas; mídias, redes sociais e marketing; *web 2.0* e a cocriação; monitoramento do ambiente organizacional; fontes de informação; inteligência competitiva; *analytics* ou inteligência analítica; métricas e monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais e o uso das mídias e redes sociais como recurso para a gestão da informação.

### 2.1 Gestão Estratégica da Informação: vantagem competitiva

A informação é um recurso valioso para o processo de tomada de decisão organizacional. O acompanhamento e cumprimento adequado das etapas de gestão da informação são fatores críticos para a eficiência e a eficácia das decisões tomadas.

A evolução da importância atribuída à gestão da informação nas organizações se deu da seguinte maneira: na década de 50, considerava-se a informação um requisito burocrático necessário, que contribuía para reduzir o custo do processamento de muitos papéis; nos anos 60 e 70, via-se a informação como um suporte aos propósitos gerais da empresa, que auxiliava no gerenciamento de diversas atividades; a partir das décadas de 70 e 80, passou-se a compreender a informação como um fator de controle e gerenciamento de toda a organização, que ajudava e acelerava os processos de tomada de decisão, e, da década de 90 até os dias atuais, passou-se a reconhecer a informação como um recurso estratégico, uma fonte de vantagem competitiva para garantir a sobrevivência da empresa (LAUDON; LAUDON, 2007).

Hoje, com a globalização, a internet e a evolução das telecomunicações, as organizações podem se comunicar de qualquer lugar ou país e ter acesso a várias culturas e ambientes, aumentando sua capacidade de se colocar no mercado. Neste contexto, o que fazer para garantir uma vantagem competitiva

diante dos concorrentes apesar das constantes mudanças no ambiente de negócios? Antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades, observar com olhos críticos o cenário socioeconômico. E como fazer isso? Monitorando permanentemente o fluxo de informações de negócios que envolvem a empresa (GOMES; BRAGA, 2004). Informações estas que são oriundas de diversas fontes, dentre elas as digitais, como é o caso das redes sociais.

De acordo com Vance (2000), a administração reconhece a importância estratégica que a criação e o uso da informação exercem sobre o desempenho de uma empresa. Choo (1996) ainda afirma que sem uma visão clara de como a organização cria, transforma e usa a informação, não será possível administrá-la.

Os termos “sociedade da informação” ou “sociedade do conhecimento” têm sido frequentemente empregados para interpretar as rápidas transformações que vêm ocorrendo na economia e na sociedade em praticamente todo o mundo. Os impactos causados pelas tecnologias de informação e comunicação refletem a importância que as atividades de informação vêm adquirindo, influenciando fortemente o crescimento e o desempenho econômico do país, conforme destaca Galvão (1999).

No âmbito das atividades econômicas, é cada vez mais reconhecido o papel da informação e das trocas informacionais – a comunicação – como insumos essenciais dos modos de se produzir em sociedade. Também se reconhece a importância que os setores envolvidos direta ou indiretamente com a produção, o processamento e a distribuição de informações têm desempenhado na economia mundial (GALVÃO, 1999).

Barbosa (1997) afirma que, do ponto de vista da prática gerencial, são inúmeros os desafios encontrados pelos profissionais para se informar a respeito do que acontece no entorno de suas empresas. Por um lado, é difícil selecionar, dentre a crescente multiplicidade de fontes de informação existentes, aquelas que contêm, de fato, o que se necessita. Por outro lado, a farta disponibilidade de informações não assegura, em si, que elas sejam efetivamente valiosas para

seus usuários. De fato, antes de se transformarem em base sólida para o processo decisório, essas informações precisam ser analisadas e discutidas pela cúpula decisória das organizações.

Ainda conforme Barbosa (1997), as organizações necessitam utilizar e gerenciar a informação estrategicamente, tanto para a tomada de decisão quanto para a inovação no setor de atuação. Borges e Carvalho (1998) afirmam que a cada dia torna-se mais claro o papel econômico da informação como insumo para o desenvolvimento de produtos, captação de recursos, conhecimento de mercado e sobrevivência de muitas empresas. Para tanto, necessitam obter informações confiáveis, de maneira rápida e eficiente.

De acordo com Rezende (2002), o que determina a excelência de uma empresa é a habilidade com que ela coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações. A este processo se dá o nome de gestão da informação. Segundo Lesca e Almeida (1994) a gestão estratégica da informação consiste no uso da informação com fins estratégicos para obter vantagem competitiva.

Para Bergeron (1996), gestão da informação é a estratégia utilizada pelas organizações visando a solucionar seus problemas informacionais através da disponibilização de informações corretas para uma determinada pessoa ou grupo de pessoas, no momento e na forma adequados. Gestão da informação é definida por Wilson (1997) como sendo a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos.

Para alguns pesquisadores como Oliveira e Bertucci (2006) a gestão da informação envolve o processo da informação, com os objetivos de: promover a eficiência, de forma a organizar e suprir as demandas por informação vindas externamente e internamente; planejar políticas de informação; desenvolver e manter sistemas e serviços de informação; melhorar o fluxo de informação e o controle da tecnologia da informação.

Dias e Belluzzo (2003) definem a gestão da informação como sendo o conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocadas em execução pela liderança de um serviço de informação para atingir a missão e os objetivos fixados.

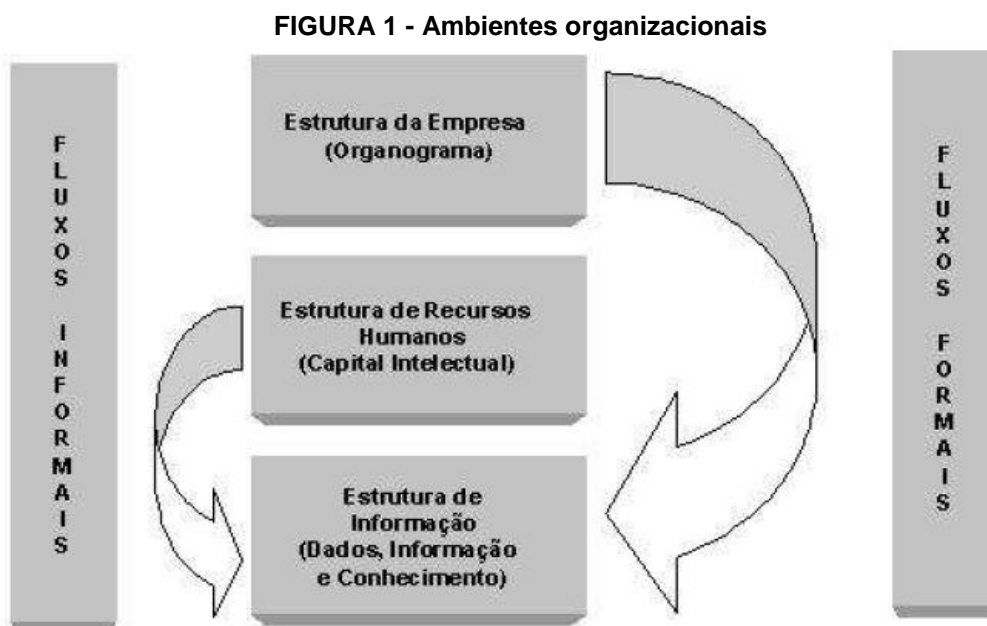
Segundo Tarapanoff (2006), informação no contexto da gestão da informação refere-se à todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto de externa à organização. É a ideia de informação como ferramenta estratégica. Essa nova visão fez com que empresas instituissem estruturas formais para cuidar da gestão dos recursos informacionais (ligadas ao alto escalão). Dessa forma, o termo passa de gestão da informação para gestão dos recursos informacionais, cuja finalidade é acompanhar processos, apoio à tomada de decisão estratégica e obtenção de vantagem competitiva frente à concorrência.

A gestão da informação tem como intuito identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-as a aprender e a adaptar-se às mudanças ambientais com a construção de uma organização voltada ao aprendizado. A informação é imprescindível às organizações no que tange ao processo decisório, pois é com base nela que se decidirá o rumo a ser tomado em determinada situação (GARVIN, 1993).

Entretanto, Valentim (1997) afirma que a classe empresarial não consegue visualizar a importância do suporte informacional como auxiliar no domínio dos processos organizacionais. A falta de visualização pode estar relacionada à má adequação ou indisponibilidade de mecanismos de gestão da informação, portanto, se faz necessário que o profissional que atue nesse setor esteja atento para as etapas dos processos de tomada de decisão, assim como naqueles que influenciam a produção e uso da informação.

Ainda na opinião de Valentim (2002), as organizações são formadas por três ambientes: o primeiro está ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc. O segundo está relacionado à estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes

unidades de trabalho. O terceiro e último é composto pela estrutura informacional, ou seja, geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores. A partir do reconhecimento desses três ambientes, pode-se mapear os fluxos informais de informação existentes na organização, assim como é possível estabelecer fluxos formais de informação para consumo da própria organização. A figura a seguir ilustra o exposto.



Fonte: Valentim (2002).

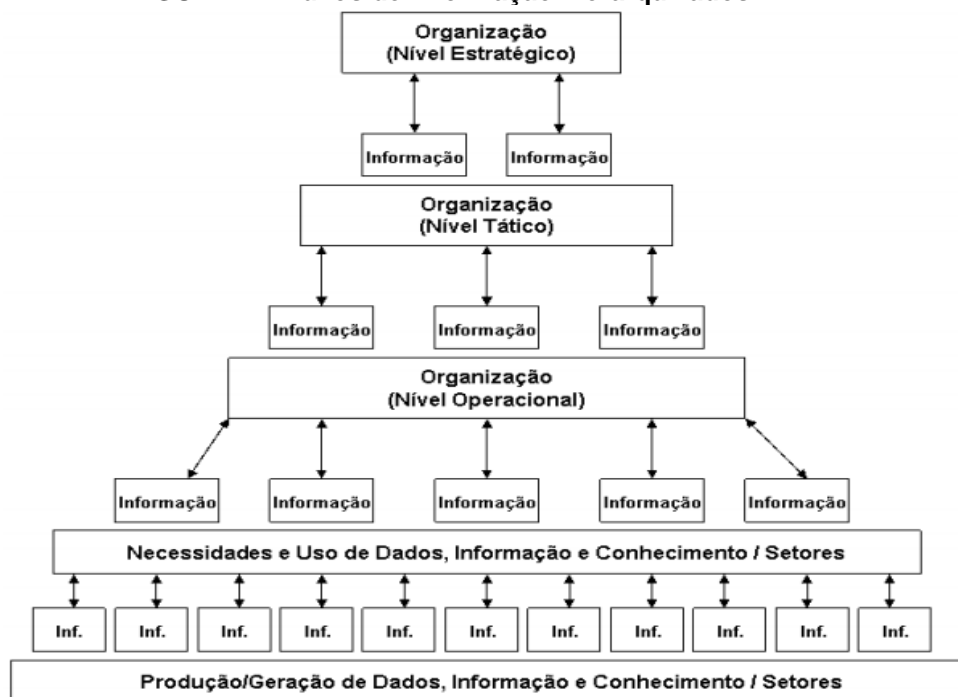
Os fluxos formais atuam na estrutura física da empresa, ou seja, estão relacionados ao próprio organograma, onde ocorrem interrelações entre os setores. Já os fluxos informais são constituídos a partir da relação entre as pessoas das diferentes áreas/setores da organização. Ambos os fluxos são subsidiados pelos insumos dados, informação e conhecimento, contribuindo para a constituição dos ambientes informacionais (PACHECO; VALENTIM, 2010).

Para gerenciar esses fluxos informacionais, quer formais ou informais, Valentim (2002) afirma que é necessário realizar algumas ações integradas objetivando prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo desde documentos, bancos e bases de dados etc., produzidos interna e externamente à organização até o conhecimento individual dos diferentes atores existentes na organização.

É importante salientar que os fluxos informacionais, formais e informais, ocorrem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização. Desta maneira, argumenta-se a importância da organização definir em seu organograma uma unidade de trabalho especificamente voltada a desenvolver ações e atividades à gestão da informação, gestão do conhecimento ou inteligência competitiva na organização (VALENTIM, 2002).

É importante que a gestão da informação envolva todos os setores de uma determinada organização como, por exemplo, os setores que produzem, recebem, utilizam e disseminam informações no espaço corporativo. Para isso, é possível utilizar inicialmente um método de mapeamento denominado *infomapping*. Este método constitui-se em uma ferramenta cujo intuito é gerenciar os recursos informacionais de uma organização, quer pública ou privada (VALENTIM et al., 2008). Por meio dele é possível estabelecer fluxos hierarquizados de informação, de forma que a tomada de decisão seja coerentemente fracionada nos diversos escalões gerenciais, o que torna possível que a informação gerada em cada nível seja processada e utilizada para a gestão dos demais níveis organizacionais, conforme a figura a seguir.

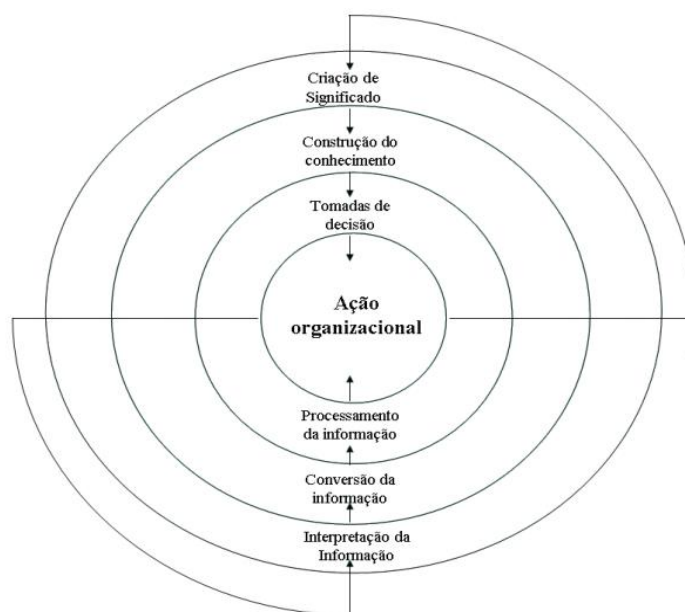
**FIGURA 2 - Fluxos de informação hierarquizados**



Fonte: Bolívar et al. (1997).

No que diz respeito à visão de como as empresas usam a informação, Choo (2003) propõe três arenas – criação de significado ou *sensemaking*, construção do conhecimento e a tomada de decisões – que são processos interligados, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa adjacente. Tais arenas podem ser visualizadas na figura 3.

**FIGURA 3 – Ciclo do conhecimento**



Fonte: Choo (2003).

A informação flui do ambiente externo e passa pelas 3 arenas, que são interligadas. Primeiro, é percebida a informação sobre o ambiente da organização; então, seu significado é construído socialmente. Isso fornece contexto para toda a atividade da empresa e, em particular, orienta os processos de construção de conhecimento. O conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação. Quando existe conhecimento suficiente a organização está preparada para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos (CHOO, 2003).

Na opinião de Chamusca e Carvalho (2011), desde quando o conhecimento começou a ser sinônimo de poder, o ser humano e, principalmente, suas organizações, têm buscado formas de conhecer melhor o público consumidor a

fim de conquistá-lo, tarefa que se tornou mais fácil, pelo menos aparentemente, a partir do uso da informática para a mineração, monitoramento e mensuração dos dados.

O mesmo se pode dizer das métricas utilizadas no monitoramento e na mensuração em redes sociais, por exemplo. Há muitos dados disponíveis, apresentados sob diversas formas. Sem um objetivo claro, porém, qualquer dado pode passar despercebido (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2011).

Para Recuero (2009a), as redes sociais na internet alteram de forma expressiva o fluxo de informações na sociedade, pois permitem que todo ator seja um potencial emissor das informações, além de facilitar sua circulação.

A comunicação empresarial nas mídias e redes sociais exige gestão da informação e do conhecimento. As empresas não apenas devem ter um bom banco de dados, precisam saber em qual rede seu consumidor está, para qual rede quer atraí-lo. As novas estratégias são programadas com data e hora marcada e são mais direcionadas. Empresas que aproveitam as observações e os comentários gerados pelos consumidores enquanto métricas, analisando-as, podem transformá-las em oportunidades, gerando conhecimento para corrigir, atender e informar os consumidores, o que permite planejar estratégias de *branding* (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2011).

Os argumentos anteriores enfatizam a importância de uma adequada gestão dos recursos informacionais de uma organização como fator de efetividade. Esta informação, que possui diversas fontes (inclusive as digitais) e diversos mecanismos para coleta, será utilizada como base para a tomada de decisão, relacionamento, elaboração de novos produtos, serviços, processos, entre outros.

### **2.1.1 Modelos e etapas de Gestão da Informação**

Muitas técnicas e modelos de Gestão da Informação têm sido desenvolvidos e aplicados, seja em teoria ou na prática, tanto pela Ciência da informação como

pela Computação e Administração (Barbosa, 2008; Marchiori, 2002). Nesta última, especificamente, que tem interesse pelos aspectos informacionais no que se refere à tomada de decisões em organizações, Martins (2014) alega que foram desenvolvidas técnicas e modelos de gestão da informação visando maximizar as potencialidades da informação, o desempenho organizacional e a tomada de decisão.

Como todo processo, a gestão da informação é composta por etapas ou modelos que, se utilizados corretamente, podem trazer benefícios, como a gerência de uma informação de forma integrada, coerente, eficiente e eficaz para que a informação chegue às pessoas certas, no local correto, no tempo certo, no formato adequado, no custo certo, facilitando a tomada de decisão, elevando ao máximo a qualidade, a disponibilização, a utilização e o valor da informação (SILVA, 2006).

Inicialmente, os modelos, em geral, buscam a formalização do universo através de meios de expressões controláveis pelo ser humano; derivam da necessidade humana de entender a realidade aparentemente complexa do universo envolvente. São, portanto, representações simplificadas e inteligíveis do mundo, que permitem vislumbrar características essenciais de um domínio ou campo de estudo (SAYÃO, 2004).

Segundo Chorley e Haggett (1975), um modelo é uma estruturação simplificada da realidade, que apresenta, supostamente, características ou relações sob forma generalizada. Os modelos podem ser aproximações altamente subjetivas, por não incluírem todas as observações, mensurações e medições associadas, mas, como tais, são valiosas por ocultarem detalhes secundários e permitirem o aparecimento dos aspectos fundamentais da realidade.

A representação do mundo por modelos fica aquém de traduzir ou interpretar integralmente a complexidade da realidade dos fenômenos, motivo pelo qual vários modelos são propostos sob a pretensão de substituir modelos anteriores e menos completos. Quanto mais abrangente um modelo se apresentar, maior será a chance de substituir um modelo prévio. Entretanto, a modelização é uma

prática comum no ambiente científico em geral e, especificamente, na Ciência da informação. De fato, a informação – seu objeto de estudo – também tem sua representação por modelos (MARTINS; CIANCONI, 2014).

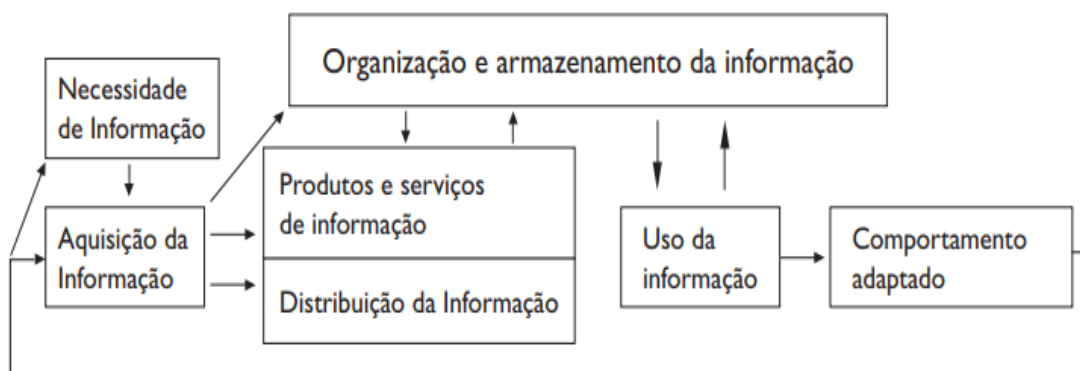
Para que se compreenda a maneira de se gerir a informação, é necessário compreender de que maneira os autores se posicionaram desde o surgimento do tema e acompanhar sua evolução. Dessa forma, a seguir serão apresentados modelos e etapas de gestão estratégica da informação.

McGee e Prusak (1994, p. 114) formulam um modelo de processo de gerenciamento de informação com foco no valor estratégico da informação, definido em três tarefas:

1. Identificação de necessidades e requisitos de informação;
2. Classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação da informação; e
3. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação.

O ciclo de gestão da informação identifica-se, em grande parte, com o ciclo informacional utilizado pela biblioteconomia e ciência da informação. De forma simples, pode-se definir a gestão da informação como a aplicação do ciclo da informação às organizações, conforme figura a seguir (TARAPANOFF, 2006).

**FIGURA 4 – Ciclo da Gestão da Informação**



Fonte: Choo (1998).

Davenport e Prusak (1998) consideram a gestão estratégica da informação como sendo um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação. Para este propósito, os autores propõem o seguinte modelo:

**QUADRO 1 - Passos para o gerenciamento da informação**

<b>Passo 1</b>	<b>Determinação das Exigências</b>	Identificar como os gerentes percebem os ambientes informacionais e como compreendem que tipo de informações um administrador realmente precisa. Implica entender o mundo dos negócios e requer as perspectivas política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental além de avaliações individual e organizacional.
<b>Passo 2</b>	<b>Obtenção</b>	Obter informações é uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma geral, consiste nas seguintes atividades: exploração de informações; classificação e formatação e estruturação das informações.
<b>Passo 3</b>	<b>Distribuição</b>	Refere-se às formas de comunicação e divulgação utilizadas.
<b>Passo 4</b>	<b>Uso da Informação</b>	Diz respeito à utilização da informação disponibilizada. Está ligado à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão.

Fonte: Davenport e Prusak (1998).

Cândido et al. (2005), também apresentam o processo de gestão estratégica da informação como sendo composto por quatro etapas:

1. Prospectar/monitorar informação: Captação-coleta-aquisição, seleção-filtragem;
2. Tratar informação: Análise, interpretação, transformação, agregar valor;
3. Comunicar informação: Circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação;
4. Usar informação: Compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema.

Tomando como base sua concepção de orientação à informação, Marchand, Kettinger e Rollins (2001) estabeleceram as etapas do processo ou ciclo de vida informacional em seu modelo de gestão da informação, consistindo este de cinco etapas: Detecção/Percepção; Coleta; Organização; Processamento e Manutenção.

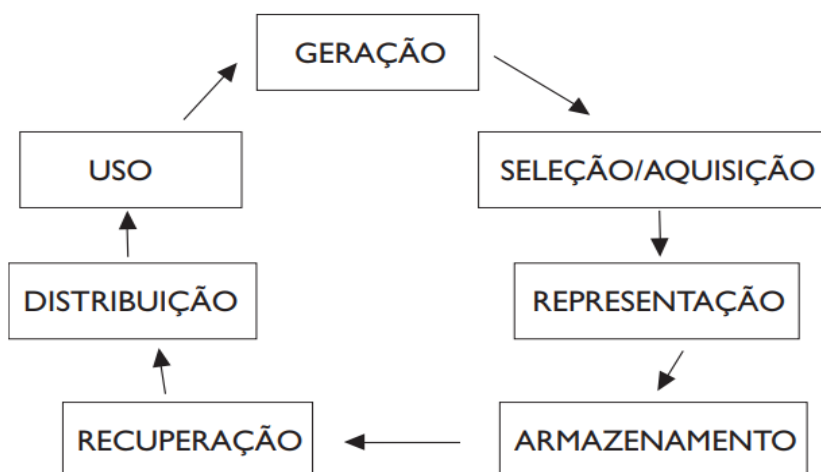
A gestão da informação engloba a sinergia entre a tecnologia da informação, comunicação e os recursos/conteúdos informativos, visando o desenvolvimento de estratégias e a estruturação de atividades organizacionais. Portanto, a gestão da informação implica mapear as informações necessárias, fazer sua coleta, avaliar sua qualidade, proceder ao seu armazenamento e à sua distribuição e acompanhar os resultados de seu uso (MARCHIORI, 2002).

Na visão de Cianconi (2003), o processo de gerenciamento da informação inclui toda a “cadeia de valores” da informação. Deve começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso das informações.

Conforme Tarapanoff (2006), a gestão da informação ou a gestão dos recursos informacionais consiste no gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização. Neste contexto, o principal objetivo é identificar e potencializar recursos informacionais da organização, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais.

De forma simples, é a aplicação do ciclo de informação às organizações, conforme evidenciado por Ponjuán Dante (1998, p.47) na figura a seguir.

**FIGURA 5 – Ciclo da Gestão da Informação**

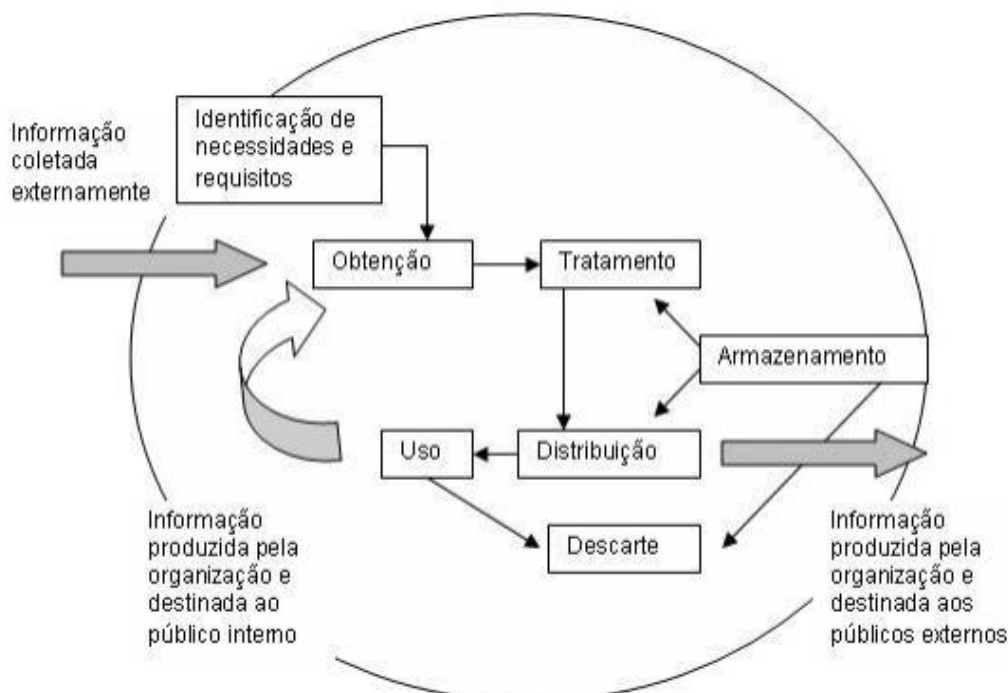


Fonte: Ponjuán Dante (1998, p. 47).

Em seguida, contextualiza-se o modelo de Beal (2004). Neste modelo a autora apresenta sete etapas que representam o fluxo da informação nas organizações.

A primeira etapa do modelo de Beal (2004, p. 30) consiste na identificação das necessidades e requisitos de informação, sendo esta a acionadora do processo. Esta etapa é fundamental para que possam ser desenvolvidos produtos informacionais orientados especificamente para cada grupo e necessidade.

**FIGURA 6 – Modelo de representação do fluxo da informação**

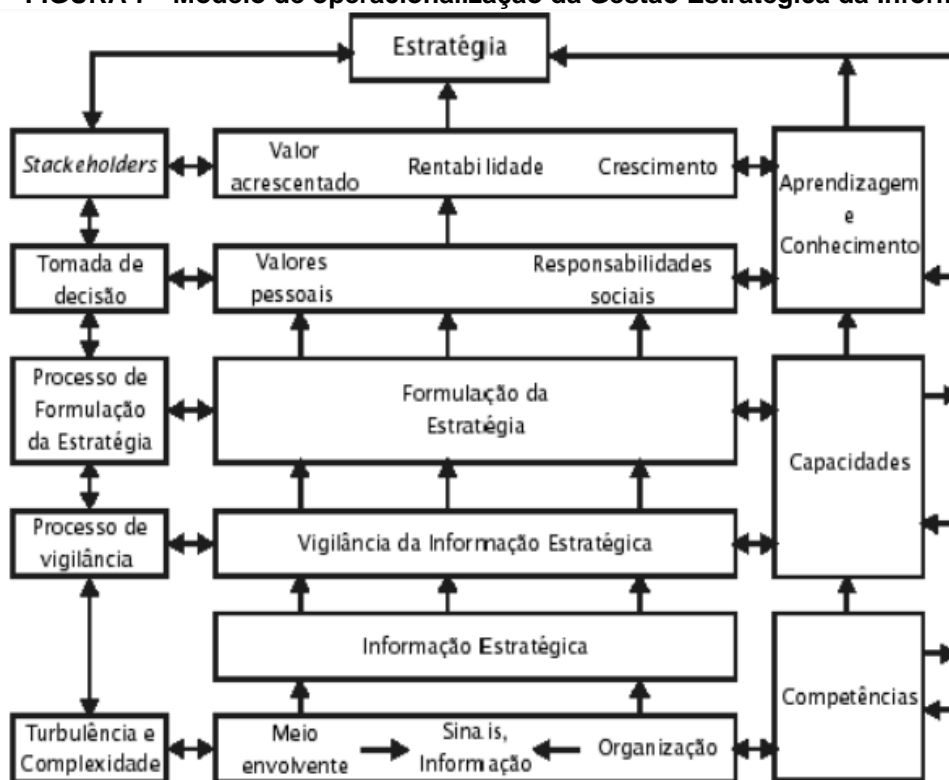


Fonte: Beal (2004).

Paralelamente às etapas de gestão da informação, as organizações demandam recursos (tecnológicos, financeiros ou humanos) para viabilizar um adequado processo de gestão dessas informações. Nesta linha de raciocínio, Rascão, (2006) propõe um modelo para operacionalizar a Gestão Estratégica da Informação. O autor ressalta que é preciso preparar, treinar e motivar as pessoas sobre o processo de formulação da estratégia muito antes de se pensar na operacionalização do modelo.

Dessa forma, este modelo parte do pressuposto de que a formulação de estratégias organizacionais e informacionais deve ser o ponto de partida para a gestão estratégica da informação, e para que essa gestão seja efetiva, é necessário lançar mão de recursos de monitoramento/vigilância para obter informações sobre ambiente interno e externo, que possibilitem que as informações que auxiliam na tomada de decisão sejam seguras e pertinentes.

**FIGURA 7 - Modelo de operacionalização da Gestão Estratégica da Informação**

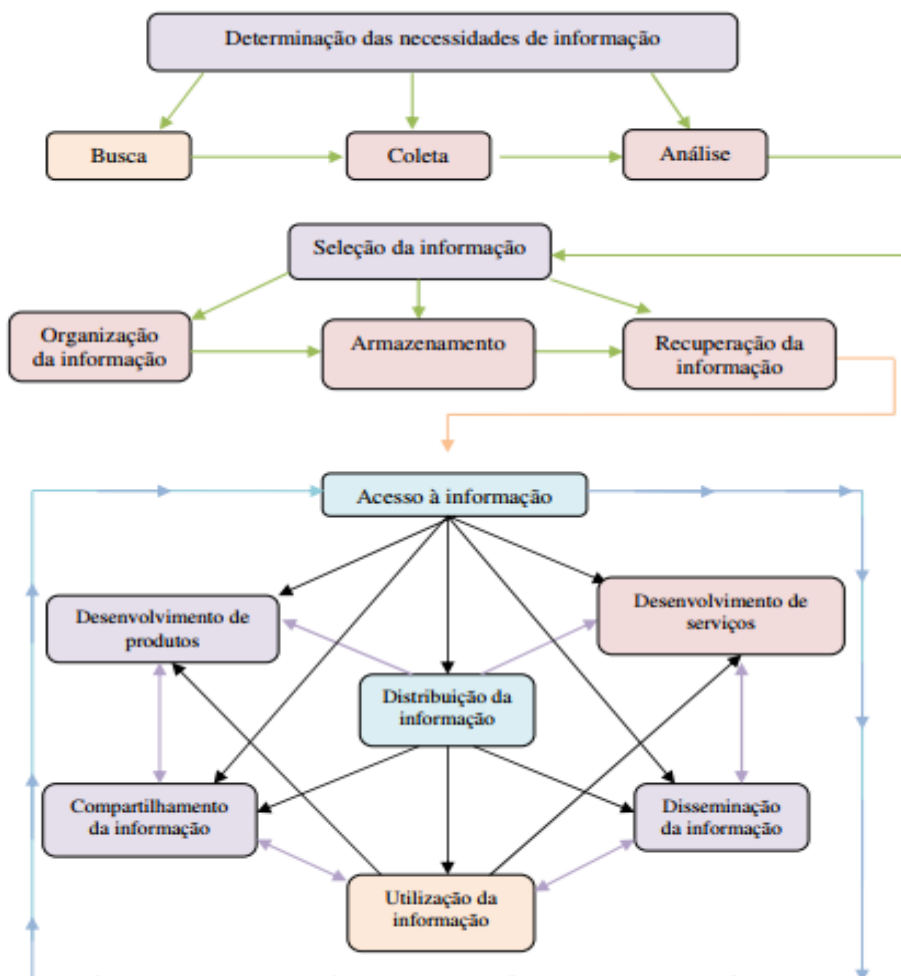


Fonte: Rascão (2006).

Souza e Duarte (2011) propõem um diagrama do modelo de gestão da informação com base na análise de 17 dimensões de gestão da informação localizadas a partir dos modelos teóricos utilizados em diversos artigos. O critério para selecionar as dimensões que compõem a construção do modelo de GI foi a incidência com que essas dimensões foram citadas e sua relevância para a Gestão da Informação.

Assim, o modelo de gestão da informação proposto por Souza e Duarte (2011) é composto de 15 dimensões que, agrupadas, formam o “corpus” representado no diagrama referente ao caminho percorrido pela informação, desde o momento de sua concepção até o estágio final destinado ao usuário.

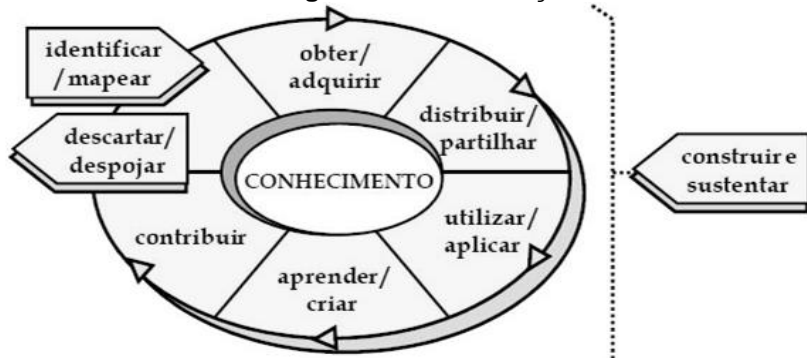
**FIGURA 8 - Diagrama do modelo de Gestão da informação**



Fonte: Souza e Duarte (2011).

De Sordi (2015), após análise e compilação de autores como Bukowitz e Williams (1999), Prosbtt, Raub e Romhardt (2000), Davenport e Marchand (2000) e Gupta, Bhatt e Kitchens (2005), propôs o seguinte modelo de gestão da informação e do conhecimento:

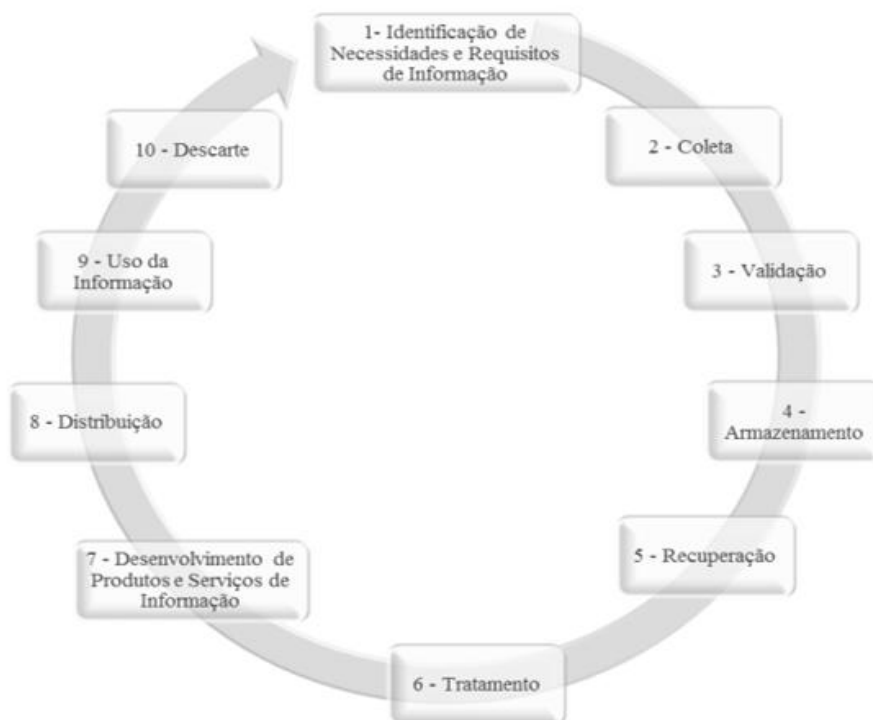
**FIGURA 9 - Modelo de gestão da informação e do conhecimento**



Fonte: De Sordi (2015).

Com o intuito de contribuir para a melhoria do processo decisório das organizações baseadas em informação ao analisar o ciclo de vida da informação como uma ferramenta para a gestão estratégica da informação, Moreira (2016) propõe um ciclo de vida orientado a gestão estratégica da informação. O modelo é composto de dez etapas, explicitadas na figura a seguir.

**FIGURA 10 - Ciclo de vida orientado a gestão estratégica da informação**



Fonte: Moreira (2016).

Segundo afirmação de Rodrigues e Blattman (2014), mais recentemente, autores como Rodrigues e Tomaél (2008), Rossetti (2008), Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009), Marteleto (2010) e Sugaha e Vergueiro (2010) passaram a tratar da gestão da informação e das redes sociais digitais/virtuais. Na análise dos estudos sobre as redes sociais, percebe-se a necessidade de conhecer os elementos nela envolvidos, o tipo de informação de que necessitam, quem as utilizam e a diversidade dos fluxos informacionais existentes. Nesses ambientes, criam-se redes de relacionamentos, de inovação e conhecimento, informais e de negócios. E a formação de redes nas organizações é consequência da confiança mútua entre os autores envolvidos nas atividades.

Com base nessa confiança, estabeleceu-se o que Rossetti (2008) chamou de 'era da inteligência em redes'. Nesse contexto, a gestão da informação é sustentada por imensas bases de dados, pela tecnologia da informação e comunicação e por ferramentas *web* de compartilhamento e colaboração (blogs, wikis, folksonomia, ontologia, hipertextos e tecnologia RSS). Sendo assim, numa análise das redes sociais e dos fluxos de informação, é importante desenvolver a capacidade de perceber a informação como informação, entender a estrutura da rede e os tipos de relacionamentos dessa estrutura.

A ampla revisão de literatura para aprofundar o conhecimento sobre os modelos e as etapas referentes à gestão da informação deu origem ao quadro 2 a seguir, cujo resultado é a sintetização de 44 autores, selecionados no período entre 1988 e 2017. A pesquisa foi desenvolvida no período de novembro de 2016 a julho de 2019, por meio de artigos obtidos no Portal de Periódicos Capes, na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da informação (Brapci), no Google Acadêmico, no banco de dissertações e teses da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em livros, sites de bibliotecas, revistas e publicações recuperadas no buscador Google. Para a recuperação das publicações referentes ao tema foram utilizados termos nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola, conforme apresentado a seguir:

- a) Português: etapas de gestão da informação, modelos de gestão da informação, gestão estratégica da informação, critérios para gestão da informação;
- b) Inglês: *information management stages, information management models, strategic information management, information management criteria*;
- c) Espanhol: *pasos para gestión de información, modelos de gestión de información, gestión estratégico de información, criterios para gestión de información*.

Apesar dos primeiros modelos de gestão da informação encontrados surgirem na década de 1980, vale ressaltar que a revisão de literatura abrangeu o período de 1972 a 2019.

É possível perceber que apesar do surgimento das propostas de modelos de gestão da informação ocorrer nos anos 90, a maior incidência de modelos se dá a partir dos anos 2000, totalizando 28 modelos.

O quadro 2, além de evidenciar os autores e suas respectivas etapas de gestão da informação, permite algumas inferências com relação ao número de estudos realizados no decorrer dos anos. Os anos 2000 detêm o maior número de publicações a respeito do tema, com 33 autores publicados neste período. Os anos 90 superaram os anos 80 em quantidade de publicações, sendo nove e uma respectivamente.

Mais do que um levantamento do número de obras por década, é perceptível, em especial a partir da década de 2010, o crescimento do número de critérios e perspectivas para avaliação, o que confirma os perfis cada vez mais exigentes dos produtores e usuários da informação.

QUADRO 2 - Modelos e etapas de gestão da informação

Continua

Autor	Ano	Modelos e etapas de gestão da informação						
Goldstein	1988	Obtenção	Interpretação/aprendizagem	Desenvolvimento de conhecimentos				
Páez Urdaneta	1992	Identificação das necessidades	Fornecimento	Manejar, tratar	Uso			
Ros García	1993	Coletar	Registrar	Processar	Armazenar	Recuperar	Visualizar	
McGee e Prusak	1994	Identificação de necessidades e requisitos	Aquisição e coleta de informação	Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação	Desenvolvimento de produtos e serviços	Distribuição e disseminação	Análise e uso da informação	
Lesca e Almeida	1994	Determinação de exigências de informação	Obtenção de informação	Distribuição da informação	Utilização da informação			
Davenport e Prusak	1998	Determinação de exigências de informação	Obtenção de informação	Distribuição da informação	Utilização da informação			
Ponjuan Dante	1998	Seleção/aquisição	Representação	Armazenamento	Recuperação	Distribuição	Uso	
Butcher y Rowley	1998	Planificação	Organização	Direção	Controle	Reciclagem		
Bukowitz e Williams	1999	Obter	Utilizar	Aprender	Contribuir	Avaliar	Construir e sustentar	Abster-se
Oliveira e Amaral	1999	Atividades de aquisição	Base de dados	Atividades de utilização				
Prost, Raub, Romhadrt	2000	Identificar	Adquirir	Desenvolver	Partilhar/distribuir	Utilizar	Reter	
Davenport, Marchand	2000	Mapear	Adquirir/criar/capturar	Empacotar	Armazenar	Compartilhar/aplicar	Inovar/evoluir/transformar	
Fernandéz	2000	Identificação	Captura	Organização	Disseminação			
Marchand, Kettinger e Rollins	2001	Detecção/Percepção	Coleta	Organização	Processamento	Manutenção		
Miller	2002	Identificação das necessidades e responsáveis pelas decisões		Coleta	Análise	Disseminação		
Marchiori	2002	Mapeamento das informações necessárias	Coleta	Avaliação da qualidade	Armazenamento	Distribuição	Uso	Acompanhamento de resultados
Salas	2002	Produção da informação	Obtenção e distribuição	Conhecer as necessidades de busca dos trabalhadores	Mapa da informação	Metadados		
Smit e Barreto	2002	Sistema de armazenamento, recuperação da inform.	Seleção	Entrada	Classificação	Armazenamento	Recuperação	Uso
Bueno Campos	2003	Criação	Transmissão/Difusão	Medição e gestão				
Choo	2003	Identificação das necessidades de inform.	Aquisição de informação	Organização e armazenamento da	Desenvolvimento de produtos e serviços	Distribuição da informação	Uso da informação	
Cianconi	2003	Definição das necessidades de info.	Coleta	Armazenamento	Distribuição	Recuperação	Uso	

QUADRO 2 - Modelos e etapas de gestão da informação

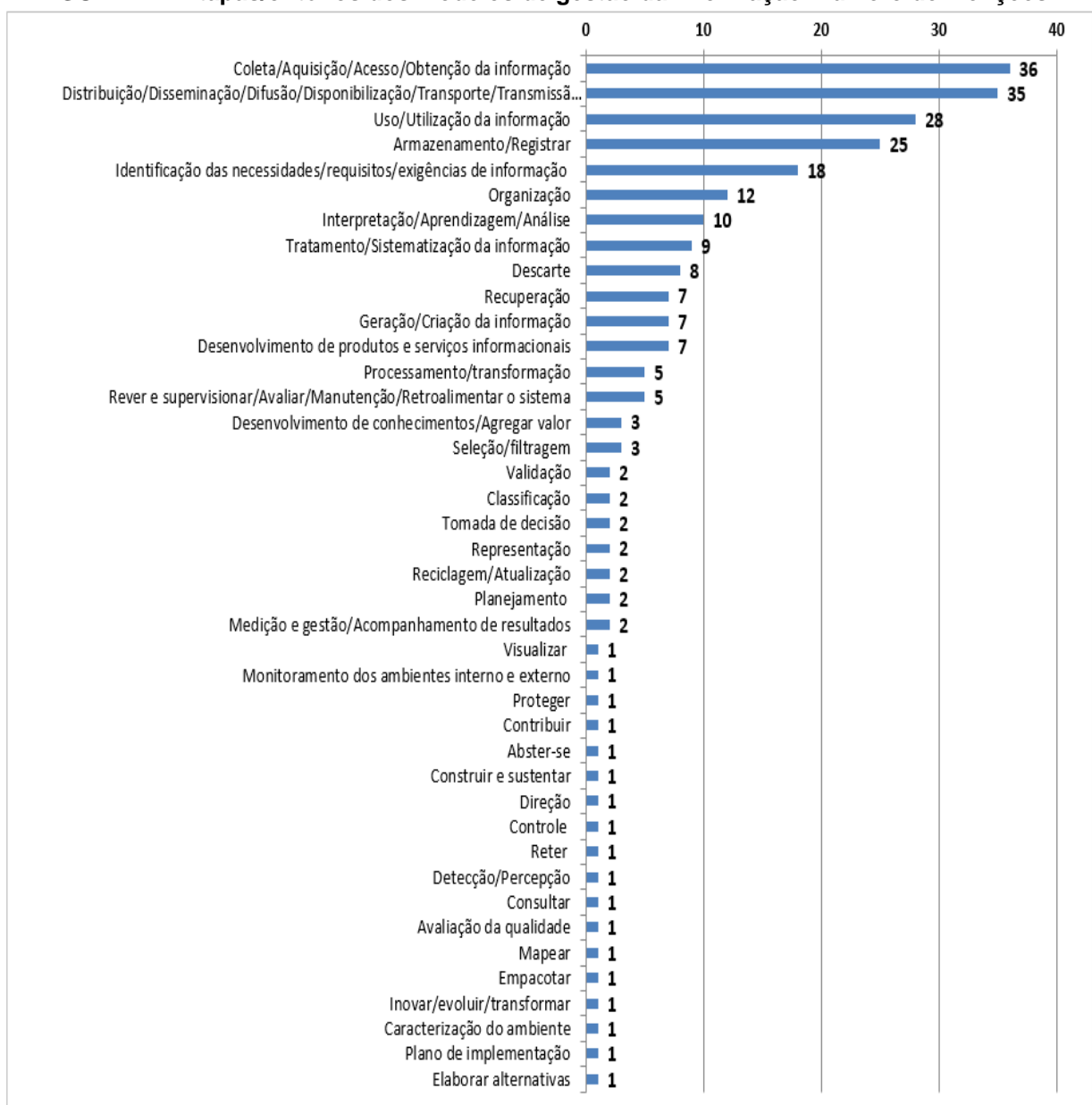
Conclusão

Sêmola	2003	Manuseio	Armazenamento	Transporte	Descarte						
Davenport, Marchand e Dickson	2004	Coletar	Armazenar	Consultar	Distribuir	Explorar a informação					
Beal	2004	Identificação das necessidades e requisitos	Obtenção	Tratamento	Armazenamento	Distribuição	Uso	Descarte			
EMC	2004	Criar	Proteger	Acessar	Migrar	Arquivar	Descartar				
Le Coadic	2004	Construção	Comunicação	Uso							
Cândido et al.	2005	Prospectar/monitorar informação: Captação-coleta-aquisição, seleção-filtragem	Tratar informação: Análise, interpretação, transformação, agregar valor		Comunicar informação: Circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação	Usar informação: Compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema					
Gupta, Bhatt, Kitchens	2005	Criar	Manter	Distribuir	Rever e revisar						
Laureano e Moraes	2005	Manuseio	Armazenamento	Transporte	Descarte						
Tarapanoff	2006	Geração	Coleta	Organização	Disseminação	Uso					
Arévalo	2007	Obtenção	Armazenamento	Processamento/transformação	Difusão	Tomada de decisão					
Monteiro e Falsarella	2007	Necessidade de informação	Busca	Obtenção	Tratamento	Armazenamento	Disponibilização	Uso			
Lombardi	2008	Identificação das necessidades de inform.	Planejamento	Aquisição da informação	Representação, organização e armazen.	Distribuição da informação	Análise e uso da informação				
Lyra	2009	Identificação das necessidades e requisitos	Obtenção	Tratamento	Armazenamento	Distribuição	Uso	Descarte			
Floridi	2010	Coleta	Registro	Processo	Distribuição/transmissão	Uso	Reciclagem/Atualização/ Descarte				
Detlor	2010	Criação	Aquisição	Organização	Armazenamento	Distribuição	Uso				
Souza e Duarte	2011	Determinação das necessidades de inform.	Busca/ Coleta	Análise	Seleção	Organização Armazen. e Acesso	Recuper. e Acesso	Desenvolvimento de produtos e serviços	Distribuição/ compartilhamento	Utilização/ uso da informação	
Bastos et al. (MGIC)	2011	Coleta	Validação	Tratamento	Armazenamento	Recuperação	Distribuição	Disseminação			
Reginato e Graciolli	2012	Monitoramento ambientes interno e externo	Recuperação da informação	Coleta	Análise	Sistematização da informação	Compartilhamento	Tomada de decisão			
Starck, Rados e Silva	2013	Identificação das necessidades	Aquisição	Organização e armazenamento	Produtos de informação	Distribuição	Uso				
De Sordi	2015	Identificar/mapear	Obter/adquirir	Distribuir/partilhar	Utilizar/aplicar	Aprender/criar	Contribuir	Descartar/despojar			
Matolepsza	2016	Identificação das necessidades	Aquisição da informação	Organização e armazenamento da	Desenvolvimento de produtos e serviços	Distribuição da informação	Uso da informação				
Moreira	2016	Identificação de necessidade e requisitos	Coleta	Validação	Armazenamento	Recuperação	Tratamento	Desenvolvimento de produtos e serviços	Distribuição	Uso	Descarte
Bertoldo	2017	Caracterização do ambiente organizacional	Tratamento	Organização e análise	Elaborar alternativas serviços	Plano de implementação	Avaliação				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro ponto que merece atenção diz respeito à quantidade e frequência com que os critérios/etapas dos modelos de gestão da informação são mencionados na literatura. Souza e Duarte (2011) identificaram 17 dimensões contempladas nos modelos teóricos de Gestão da informação. Para este referencial teórico, elaborou-se uma relação (Figura 11) com todos os termos mencionados na literatura pesquisada. Foram analisadas as 44 publicações contidas no quadro 2, no período de 1988 a 2017, e elencados 41 termos distintos.

**FIGURA 11 - Etapas/critérios dos modelos de gestão da informação: número de menções**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os modelos de gestão da informação expostos no quadro anterior, aliados ao estudo das empresas pesquisadas permitirão a proposição de um modelo de gestão da informação oriunda das redes sociais. Dessa forma, faz-se necessário compreender os conceitos de redes sociais.

## **2.2 Distinção entre redes e mídias sociais**

Os termos redes e mídias sociais ainda geram impasse quanto ao significado. Dessa forma, antes de se iniciar a discussão sobre a presença das empresas nas redes e mídias sociais, é necessário fazer a distinção entre tais termos.

### **2.2.1 Redes, redes sociais e redes sociais digitais/virtuais**

O termo rede tem origem etimológica no vocábulo latim *rete* e assume, hoje em dia, diversos significados. Pode significar espécie de malha formada por um entrelaçado de fios, cordas, arames ou outro material; artefato para fins de apresamento ou retenção do animal desejado; tecido de malha metálica usado para formar vedações. Pode significar, também, conjunto de pessoas, estabelecimentos ou organizações que trabalham comunicando entre si; organização de espionagem implantada em um país; entrelaçamento de nervos e fibras; conjunto de vias ou de meios de transporte ferroviário, rodoviário ou aéreo; sistema interligado de meios de comunicação; sistema interligado de computadores e seus periféricos e, em sentido figurado, pode, também, significar emaranhado de coisas ou de circunstâncias, complicação, cilada, engano ou logro (FERREIRA, 2011).

Com base nos significados apresentados anteriormente e no que diz respeito ao tema de estudo desta tese, serão abordados neste capítulo somente os conceitos de rede cujos focos permeiem o relacionamento entre pessoas e empresas e soluções tecnológicas.

De acordo com Recuero (2004), o termo rede como modo de se compreender uma estrutura social é utilizado pela primeira vez pelo matemático Euler, por volta do século XVIII, quando ele tenta relatar um modo de atravessar todas as setes pontes da cidade prussiana de Königsberg sem passar duas vezes pela mesma ponte. A

impossibilidade de tal travessia sem repetição ser realizada é comprovada por Eüler por um teorema no qual as pontes são arestas e os lugares a serem conectados são nós.

Castells (1999) define rede como um conjunto de nós interconectados. Já Vergueiro e Sugahara (2010, p. 102) afirmam que cada nó depende do tipo de redes concretas às quais se refere, e que os “nos possibilitam observar os laços ou conectividades existentes entre os integrantes das redes”. Desse modo, as ligações e interações propiciadas pelas redes sociais permitem compreender como ocorrem os fluxos de informação entre indivíduos e instituições que unem esforços na busca de metas comuns.

Segundo Castells (1999), as redes sempre representaram organizações sociais em outros tempos. Entretanto, com o avanço das tecnologias da informação e com a evolução da sociedade, hoje, elas constituem uma nova base material que está sendo construída para redefinir os processos sociais predominantes. Segundo Freitas, Silva e Bufrem (2012) as redes sociais são também redes de informação.

Nelson (1984) define redes sociais como conjuntos de contatos que ligam vários atores. Estes contatos podem ser de diferentes tipos: formal ou informal, forte ou fraco, frequente ou raro, altamente emocional ou puramente utilitário. E para Cunha (2006), o objetivo das redes sociais ou humanas é conectar, dentro ou fora das organizações, pessoas que necessitam de informações com aquelas que detêm determinado conhecimento. Na opinião de Marteleto (2001) a rede social é o conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

Alcântara (2013) define rede social como um grupo de pessoas conectadas por um conjunto de relações sociais, tais como: amizade, parentesco, coleguismo ou simples troca de informação. Sob o mesmo ponto de vista, Vuori e Väisänen (2009) afirmam que uma rede social está intimamente relacionada à interação humana, ao *networking* social e à publicação de informação. Marteleto e Tomaél (2005) salientam que os elementos constituintes das redes sociais são as relações de

convívio, interação e pertencimento, nas quais se identificam a sua força e razão de ser.

Nos primeiros anos deste século, a expressão redes sociais foi associada, quase que exclusivamente, às tecnologias da informação (FERREIRA, 2011). Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005) observam que as redes sociais ultrapassaram o âmbito acadêmico e científico, chegando à internet e conquistando cada vez mais adeptos, agrupando pessoas com objetivos específicos, ou apenas pelo prazer de trazer à tona ou desenvolver uma rede de relacionamentos. Na opinião de Garton *et al.* (1997, *apud* CRUZ, 2010) uma rede social forma-se quando um computador conecta pessoas ou organizações.

As primeiras expressões convergentes para as redes sociais como se apresentam hoje, advêm, segundo Bufrem e Breda (2009), da Teoria Geral dos Sistemas e da concepção de unidades de informação como elementos dinâmicos. Esse aspecto pode ser notado nas organizações atuais, em que as unidades de informação estão inseridas como elementos dinâmicos, e as redes são aplicadas não só como ferramenta tecnológica para concretizar um espaço de intercâmbio de informações, mas como objeto de estudo e cenário de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos organizacionais.

No entanto, segundo afirmação de Cruz (2010), a rede social não é realidade exclusiva da internet. Bem antes da teia mundial de computadores agrupar pessoas com interesses comuns e da existência de *sites* como o Orkut, redes sociais já se faziam presentes. A ideia de redes sociais também está presente nas conhecidas vias de comunicação informais dos cientistas - os chamados colégios invisíveis -, discutidos desde a década de 1960 (MOREIRA, 2005).

Segundo Machado (2007), *invisible colleges* ou colégios invisíveis é a expressão cunhada por Derek de Solla em 1963 e retomada por Diana Crane em 1972, para denominar o alinhamento de ideias em torno de questões que aproximam interesses e comuns a partir de campos distintos. As pessoas passam a designar programa de ação de um domínio científico, ainda que seus pesquisadores não tenham se reunido para traçar juntos o programa. Para Telles (2010), o conceito de rede social

é definido como um conjunto complexo de relacionamentos entre membros de um sistema social. O conceito de rede social foi transportado para o ambiente digital, fazendo-se necessário distingui-los. Sendo assim, alguns autores passam a utilizar o termo rede social digital ou virtual. O conceito e a ideia de redes sociais e redes sociais digitais têm sido os mesmos do ponto de vista sociológico. A mudança ocorreu no canal, mas não na forma em que as relações se estabelecem, ou seja, a interação entre os indivíduos ainda ocorre, porém agora se dá no meio digital.

As redes sociais digitais ou virtuais são sites em que as pessoas se cadastram, registram seus dados pessoais e podem se relacionar com outras pessoas, publicando fotos, enviando mensagens e criando listas de amigos. Entre as principais redes, estão o Facebook, LinkedIn e o Myspace (TORRES, 2009).

Para Tomaél; Alcará; Di Chiara (2005), a existência de redes sociais na internet é possibilitada pela existência de um *software* social que, com uma interface amigável, integra recursos além dos da tecnologia da informação. O uso desses recursos gera uma rede em que os membros convidam seus amigos, conhecidos, sócios, clientes, fornecedores e outras pessoas de seus contatos para participar de sua rede, desenvolvendo uma rede de contatos profissional e pessoal, que certamente terá pontos de contatos com outras redes. Enfim, são ambientes que possibilitam a formação de grupos de interesses que interagem por meio de relacionamentos comuns.

Uma rede social é um grupo de pessoas que tem algum nível de relação ou interesse mútuo. Essa definição ganhou um novo significado na internet. O que já foi chamado de “*relationship sites*” (sites de relacionamento) hoje é conhecido como redes sociais ou também redes sociais *online*. Dessa forma, uma rede social *online* ou digital está baseada nas relações *online* entre as pessoas que compartilham alguma ligação e/ou interesse em comum (ALTERMANN, 2010). Marteleto (2001) destaca que as redes sociais, representam um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. Nesta mesma linha, Recuero (2009, p.7), demonstra a importância das redes sociais virtuais, atestando que elas “funcionam através da interação social, buscando

conectar pessoas e proporcionar sua comunicação e, portanto, podem ser utilizadas para forjar laços sociais”.

As primeiras redes sociais *online* apareceram quase tão logo a tecnologia pudesse apoiá-las. Os programas de *e-mail* e bate-papo estrearam no início dos anos 1970, mas as comunidades persistentes não surgiram até a criação da USENET em 1979. A USENET começou como um sistema de mensagens entre a Duke University e a Universidade da Carolina do Norte, mas se expandiu rapidamente para outras universidades americanas e agências governamentais. A USENET permitiu aos usuários postar e receber mensagens em áreas de assunto chamadas grupos de notícias (ENCICLOPÉDIA BRITANICA, 2020).

De acordo com Pallis, Zeinalipou-Yazti e Dikaikos (2011), a principal fonte de informação e força motora do sucesso das redes sociais virtuais está na estrutura desenvolvida em torno do usuário. Dessa forma, o principal intuito de um serviço de rede social virtual deve ser facilitar o relacionamento pessoal dos usuários. Ainda segundo esses autores, classificam-se, como rede social virtual, os serviços *online* capazes de:

- a) Atuar como concentrador de informações para estabelecer relacionamento entre usuários (amigos, conhecidos, colegas, etc.). Cada usuário é capaz de, utilizando os recursos e políticas disponíveis, criar uma lista de usuários com os quais possui algum tipo de ligação;
- b) Fornecer ferramentas que permitam a criação de um senso de comunidade entre os usuários de forma informada e voluntária. Os usuários devem ser capazes de interagir entre si, contribuir com informações a um espaço comum, e participar em atividades interativas tais como jogos, divulgação de fotos, divulgação de opinião ou voto;
- c) Permitir que o usuário crie um perfil *online* contendo, dados pessoais, dados de localização, fotos, lista de ligações pessoais e afiliações. Mediante este perfil *online* os usuários são conhecidos, identificados e localizados. Receberão notificações e requisições de conexão, para participação de atividades em grupo ou para a troca de informações privadas.

Estes serviços de socialização incluem desde ferramentas de *e-mail* e mensagens instantâneas até ferramentas para edição de filmes e fotos, passando por ferramentas específicas de agendamento (aniversários, promoções, etc.) e divulgação de status social e pessoal. Com o intuito de trazer para o mundo virtual todas as formas de relação pessoal existente sobre uma estrutura tecnológica que facilite este contato (PALLIS; ZEINALIPOUR-YAZTI; DIKAIAKOS, 2011).

No contexto da sociedade contemporânea, pode-se dizer que as redes sociais digitais tornaram-se ferramentas de aprendizagem e divulgação da informação, em especial no âmbito organizacional, em que há demanda por novos métodos e ferramentas que facilitem a gestão colaborativa, cooperativa e com interações sociais, além das tradicionais formas de relacionamento (FREITAS, SILVA, BUFREM, 2012). As interações sociais entre atores das redes são um meio para a inovação e para o compartilhamento do conhecimento, uma das vertentes do processo de gestão do conhecimento (TOMAÉL, 2007).

Fazendo um contraponto aos argumentos anteriores, Cruz (2010) afirma que muito se tem falado atualmente sobre redes sociais. Com a popularização de *sites* como Orkut e Twitter, por exemplo, há quem chegue a classificá-los como redes sociais, embora não o sejam. *Sites* como esses são apenas espaços virtuais para a formação e exibição de redes sociais virtuais. O que os diferencia dos demais é que eles são voltados à formação de redes sociais virtuais, no entanto é o uso do *site* que propicia a existência de tais redes e a interação entre os usuários, e não o *site* em si.

Segundo Recuero (2009a), um *site* que proporcione conexões entre as pessoas não é uma rede social, é apenas um *site*. Assim, pode-se compreender que os *sites* voltados exclusivamente à formação de redes sociais virtuais são, por si só, apenas *sites*, pois as redes sociais virtuais e as comunidades virtuais são formadas a partir do uso desses *sites*, que isolados não são redes sociais.

É importante distinguir e não confundir rede social, como definida anteriormente, com os aplicativos de relacionamento (*networking social*) disponíveis na internet, tais como Facebook ou MySpace, entre outros. Esses aplicativos digitais podem ser

entendidos como manifestações especiais e particulares de algumas redes sociais ou como ferramentas que permitem a explicitação digital de redes tácitas e o estímulo e desenvolvimento de novas redes com características particulares. Na atualidade, a maioria das redes sociais existe independentemente da tecnologia. A tecnologia evidencia e as potencializa, sobretudo nos casos em que o fator espacial impede um contato e uma relação mais próxima (FERREIRA, 2011).

### 2.2.2 Mídias sociais

Mídia consiste na reunião do que se relaciona com comunicação; qualquer meio através do qual há difusão de informações; os meios de comunicação. Se originou a partir do inglês *media*, a versão simplificada de *mass media*, que consiste justamente na expressão utilizada para se referir aos meios de comunicação em massa (FERREIRA, 2018). Trata-se, portanto, de uma estrutura de disseminação de informações, notícias, mensagens e entretenimento que estabelece um canal intermediário de comunicação não-pessoal, de comunicação de massa, utilizando-se de vários meios, entre eles jornais, revistas, rádio, televisão, cinema, mala-direta, *outdoors*, informativos, telefone, internet, etc (MICHAELIS, 2018).

O termo “mídias sociais” parece hoje quase onipresente na imprensa e em periódicos científicos. Contudo, ainda existe uma demanda por definições que permitam delimitar melhor o conceito, como também argumentações que possam inclusive questionar sua validade. Com frequência artigos usam o termo de forma vaga, sem o conceituar. É como se mídias sociais fossem algo trivial, de significado pré-contido e transparente, um entendimento consensual e inquestionável (PRIMO, 2012).

Confunde-se mídias sociais com redes sociais digitais, que, apesar de estarem no mesmo universo, são coisas distintas. Mídia social é o meio que determinada rede social utiliza para se comunicar (PRIMO, 2012). Nesse sentido, Kaplan e Haenlein (2010) definem mídias sociais como um grupo de aplicações para internet construídas com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da web 2.0, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerador pelo utilizador. São exemplos de aplicações de mídia social os Blogs, Wikipedia, MySpace, Facebook, Last.fm,

YouTube, Flickr, Twitter, Wikis (compartilhamento de conhecimento), entre outros serviços.

Na concepção de Torres (2009), mídias sociais são *sites* na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos. Fazem parte os *blogs*, as redes sociais, os *sites* de conteúdo colaborativo e outros modelos de *sites* que abrangem comunicação, relacionamento, colaboração, multimídia (Youtube, Flickr) e entretenimento (Second Life).

As mídias sociais, assim como outras mídias, são muito importantes para qualquer estratégia ou ação de *marketing*. No Brasil, mais de 88% dos internautas participam de alguma mídia social, de modo que elas devem ser entendidas e consideradas em qualquer atividade empresarial (COMSCORE, 2019).

Ao tratar de redes sociais e mídias sociais presentes no universo virtual, Ciribeli e Paiva (2011) entendem que, apesar das duas designações fazerem parte do mesmo universo, possuem significados diferentes. Os autores definem que as mídias sociais são o meio utilizado pelas redes sociais para existir. Um exemplo seria o Facebook, que é uma rede social e que integra uma mídia social. Ainda segundo os autores, mídia social é o meio ou suporte que determinada rede social utiliza para se comunicar.

As mídias sociais também ganharam um novo significado graças à internet. Antes conhecida pelo poder de difundir uma mensagem de forma descentralizada dos grandes meios de comunicação de massa, agora é traduzida por muitos como ferramentas *online* que são usadas para divulgar conteúdo ao mesmo tempo em que permitem alguma relação com outras pessoas. Exatamente como um blog, que ao mesmo tempo dissemina conteúdo e abre espaço para os leitores interagirem. Então estas seriam ferramentas que tem como objetivo o compartilhamento de conteúdo, sendo as relações o segundo plano (ALTERMANN, 2010).

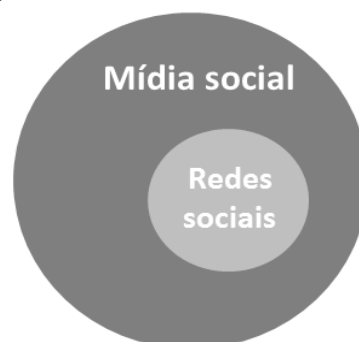
Para Telles (2010), rede social seria uma categoria das mídias sociais e que seriam focadas em manter ou criar relacionamentos em base a assuntos em comum, como

Orkut, Facebook, MySpace. Já as mídias sociais seriam o que muitos ainda chamam de “novas mídias”, como Twitter, Youtube, SlideShare, Digg, Delicious, ou seja, serviços que tenham como objetivo o compartilhamento de conteúdo. Baldan et al. (2011) corroboram a afirmação de Telles (2010), pois segundo os autores as mídias sociais não buscam apenas reunir pessoas, mas também criar conteúdo e compartilhar informações. Sendo assim, as redes sociais podem ser consideradas como uma das categorias das mídias sociais.

Telles (2010) afirma que várias pessoas confundem os termos redes sociais e mídias sociais, muitas vezes usando-os de forma indistinta. Eles não significam a mesma coisa. O primeiro é uma categoria do último. *Sites* de relacionamento ou redes sociais na internet são ambientes que têm o objetivo de reunir pessoas, os chamados membros, que uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades. Se alguém usar qualquer ferramenta 2.0 apenas para divulgar conteúdo, esta ferramenta será uma mídia social, caso haja interação, passa a ser uma rede social também.

A figura a seguir representa a relação entre mídias e redes sociais defendida nesta tese.

**FIGURA 12 - Relação entre mídias e redes sociais digitais**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Telles (2010) ainda elabora o quadro 3 a seguir com o intuito de tentar elucidar o argumento anterior.

### QUADRO 3 – Diferença entre redes e mídias sociais

Facebook, Orkut, Myspace, entre outros =  
Redes Sociais, ou como se chamava em 2005, sites de relacionamento.

Twitter (microblogging), YouTube (compartilhamento de vídeos),  
SlideShare (compartilhamento de apresentações), Digg (agregador),  
Flickr (compartilhamento de fotos), entre outros + Redes Sociais =  
Mídias Sociais, ou como se chamava em 2005, novas mídias.

Fonte: Telles (2010).

Para Downes (2007), as forças motrizes consideradas as premissas das mídias sociais são a interação entre usuários, a usabilidade das ferramentas de tecnologia e a relevância do conteúdo, conforme apresentado na figura a seguir.

FIGURA 13 - Premissas das mídias sociais



Fonte: Downes (2007).

Com base nos argumentos apresentados nas seções 2.2.1 e 2.2.2, percebe-se que os conceitos sobre redes sociais digitais/virtuais e mídias sociais são controversos e que não há um consenso por parte dos autores acerca de uma definição. Entretanto, apesar desse impasse, tais meios/ferramentas, potencializados pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, surgem como facilitadores para o compartilhamento de informações e como colaboradores diretas para a consolidação dos processos de compartilhamento da informação e do conhecimento. Para Cruz (2010), portanto, estudar a informação circulante em *sites* voltados à formação de redes sociais virtuais é tarefa não só necessária à Ciência

da informação como também missão complexa, que exige algumas premissas teóricas básicas.

### 2.2.3 Ferramentas de mídias e redes sociais

Em complemento à discussão sobre conceitos de redes e mídias sociais, o Quadro 2 a seguir é uma compilação das principais ferramentas de mídias e redes sociais utilizadas e monitoradas atualmente pelas empresas presentes nos meios digitais.

QUADRO 4 – Ferramentas de mídias e redes sociais

Continua

Ferramenta	Logomarca	Funcionalidade
Instagram		É uma mídia de compartilhamento de fotos e vídeos entre seus usuários, que permite aplicar filtros digitais e compartilhá-los em uma variedade de serviços de redes sociais.
Snapchat		É uma rede social de mensagens instantâneas voltada para celulares. É usada para enviar texto, fotos e vídeos e o diferencial é que o conteúdo é efêmero, podendo ser visto apenas uma vez. Após alguns segundos o mesmo desaparece do aplicativo.
Twitter		Microblog que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos em textos contendo um número limitado de 280 caracteres.
Whatsapp		É um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para <i>smartphones</i> . Além de mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos e documentos em PDF, além de fazer ligações grátis por meio de uma conexão com a internet.
Telegram		Aplicativo para troca de mensagens, considerado um dos principais concorrentes do WhatsApp. Apresenta funções semelhantes, permitindo envio e recebimento de conteúdos em texto, vídeo, áudio e imagem por meio de um pacote de dados ou de uma conexão Wi-Fi. Além disso, possui recursos mais específicos que envolvem a segurança e a privacidade das mensagens. Um deles é a possibilidade de iniciar conversas secretas com qualquer usuário em sua lista de contatos — neste caso, as mensagens de áudio, vídeo, foto ou texto são automaticamente excluídas após um tempo determinado por quem criou o <i>chat</i> .
Periscope		É um aplicativo do Twitter que permite a transmissão de vídeos ao vivo pelos dispositivos móveis.

QUADRO 4 – Ferramentas de mídias e redes sociais

Conclusão

Linkedin		Rede social cujo principal propósito é permitir que usuários registrados possam manter uma lista detalhada de contatos de pessoas que eles conheçam e em quem confiem. As pessoas nessa lista são chamadas de conexões. Isso pode ser usado para encontrar trabalhos, pessoas e oportunidades recomendadas por qualquer um na sua rede de contatos.
Google +		É uma rede social e serviço de identidade mantido pelo Google. Construída para agregar serviços do Google, como Google Contas, Fotos, PlayStore, Youtube e GMail, também introduz muitas características novas.
Facebook		Rede social em que os usuários devem se registrar antes de utilizar o site e após isso podem criar um perfil pessoal, adicionar outros usuários como amigos e trocar mensagens, incluindo notificações automáticas quando atualizarem o seu perfil. Os usuários podem participar de grupos de interesse comum de outros utilizadores.
Pinterest		Rede social de compartilhamento de fotos. Assemelha-se a um quadro de inspirações, onde os usuários podem compartilhar e gerenciar imagens temáticas, como de jogos, de hobbies, de roupas, de perfumes, etc. Cada usuário pode compartilhar suas imagens, recompartilhar as de outros utilizadores e colocá-las em suas coleções ou quadros ( <i>boards</i> ), além de poder comentar e realizar outras ações. O site ainda possui afiliação com o Facebook e Twitter, para que os usuários possam interagir de uma forma mais ampla com outras comunidades.
Plaxo		É uma rede social profissional que complementa as funcionalidades do Facebook e LinkedIn. Funciona como uma agenda na web. O diferencial é o gerenciamento de tarefas pessoais e interação com outras redes sociais, permitindo sincronizar as contas de email, Google, Yahoo, MSN, etc.
Delicious		Oferece um serviço <i>online</i> , que permite adicionar e pesquisar <i>bookmarks</i> sobre qualquer assunto. Mais do que um mecanismo de buscas para encontrar o que se quer na web, é uma ferramenta para arquivar e catalogar os sites preferidos para acessá-los de qualquer lugar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 2.2.4 Mídias, redes sociais e *marketing*

Para Gabriel (2012), num mundo quase que totalmente digital nota-se que a sociedade mudou, o mercado mudou, o consumidor mudou. Portanto, o *marketing* e as estratégias de comunicação também precisam mudar, levando em consideração

esse novo cenário e as novas ferramentas e plataformas de ação que com eles se tornam disponíveis.

As estratégias de *marketing* são planejadas com base nos 4Ps ou composto mercadológico – Produto, Preço, Praça e Promoção (Kotler, 2000) -, assim, enquanto há alguns anos apenas um composto de *marketing* era baseado em tecnologias tradicionais, hoje, qualquer um dos 4Ps pode ser digital ou analógico (GABRIEL, 2012).

O *marketing* convencional, é definido por Kotler (2000) como um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

A proliferação de tecnologias e plataformas digitais oferece um cenário fértil para as mais diversificadas ações de *marketing* e gestão de informações. A possibilidade de mensuração que o ambiente digital propicia também é uma vantagem enorme em relação aos ambientes materiais, tangíveis. O digital permite sincronicidade. Para as ações de *marketing* concebidas em meio digital dá-se o nome de *marketing* digital (GABRIEL, 2012).

Para Kotler e Keller (2006), a maior parte do *marketing* de hoje está se mudando do mercado para o ciberespaço. Isso posto, o *marketing* digital pode ser entendido como sendo o conjunto de ações estratégicas aplicadas nos meios digitais (internet e tecnologias móveis), para conquistar e fidelizar clientes, elevando a participação da empresa no mercado (KOTLER E KELLER, 2006).

Para Torres (2009), o *marketing* digital é o uso das estratégias de *marketing* aplicadas à internet para atingir determinados objetivos de uma pessoa ou organização.

Conforme Sampaio (2015), o conceito relacionado ao *marketing* digital se traduz em ações de comunicação, vendas, *branding* ou de relacionamento que acontecem na internet ou em telefonia celular. Esse tipo de *marketing*, busca a venda de produtos

e serviços no ambiente digital, através de canais eletrônicos como o Google, Facebook, e-mails, entre muitos outros.

Segundo Fascioni (2007), temos a definição de *marketing* digital com uma maneira de se fazer *marketing* através de ações de comunicação que as empresas utilizam com recursos digitais, podendo ser representados via internet.

O crescimento do *marketing* no mundo digital desponta como tendência irreversível. Talvez pela novidade, ou pela necessidade, aqueles que estão dentro não querem sair e os que estão de fora sabem que já estão atrasados para entrar (TORRES, 2009).

A adoção de estratégias de *marketing* digital é motivada por diversos fatores, como o volume de usuários, as mudanças comportamentais das pessoas ou pela cocriação entre empresas e clientes/parceiros. Em 2019, segundo pesquisa elaborada pela Nova Escola de *Marketing* com 1.024 empresas, 56,4% das organizações investirão de 10% a 20% do orçamento de *marketing* em canais digitais (MASSADAR, 2018).

Para Sampaio (2015), as estratégias digitais tiveram origem no *marketing* tradicional, mas ganharam adaptações, uma vez que devem ser executadas de formas diferentes. Essas estratégias de *marketing* digital são extremamente poderosas e promovem um alcance sem precedentes. Graças ao alto potencial de segmentação e baixos custos, o *marketing* na era digital torna-se indispensável para qualquer planejamento estratégico e empresarial.

Algumas das principais finalidades do *marketing* digital são:

- Fazer com que seus potenciais clientes conheçam e encontrem determinada empresa;
- Criar confiança do público na marca;
- Criar ou estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes;
- Criar uma presença forte na internet;
- Conquistar novos clientes e manter os atuais.

Gabriel (2012) conceitua as estratégias digitais de *marketing* como sendo ações que usam plataformas e tecnologias digitais, envolvendo um ou mais dos 4Ps, para alcançar os objetivos de *marketing*. No entanto, para poder se utilizar uma ferramenta com maestria, é necessário primeiro conhecê-la. Dessa forma, apesar da complexidade crescente que a proliferação gigantesca e mudança constante que a tecnologia apresenta, é necessário conhecer, e bem, as novas ferramentas disponíveis para que se possa usá-las nas estratégias de *marketing*.

Entretanto, Gabriel (2012) ainda ressalta a importância de se distinguir as plataformas e tecnologias das estratégias de *marketing* digital. Segundo a autora ocorre com frequência uma grande confusão entre plataformas e tecnologias com estratégias e redes sociais. Por exemplo, o Orkut não é uma rede social e sim uma plataforma de rede social. A rede social se forma sobre a plataforma e pode, inclusive, estar sobre outras plataformas também. Assim, é importante separar plataformas e tecnologias de estratégias, para que essa última possa se utilizar adequadamente das primeiras. Portanto, Gabriel (2012) enumera as seguintes plataformas/tecnologias digitais:

- a) Website/ mini-site/ *hotsite*;
- b) Blog;
- c) Plataformas digitais de redes sociais;
- d) Email;
- e) Realidades Mistas (realidade aumentada, virtualidade aumentada, realidade virtual);
- f) Tecnologias Mobile (RFID, *mobile tagging*, SMS, *Bluetooth*);
- g) Plataformas digitais de busca (Google, Yahoo, Bing, Wolfram|Alpha, etc);
- h) *Games* e Entretenimento digital;
- i) Tecnologias inteligentes de voz;
- j) Video/TV digital.

No *marketing* digital existe um grande número de opções de meios e formas para veiculação de conteúdo, relacionamento com o público e anúncios. Para elucidar os

principais tipos de plataformas utilizadas no *marketing* digital, Macedo (2014, p.25) propõe o quadro a seguir.

**QUADRO 5 – Tipos de plataformas de *marketing* digital**

Tipo de plataforma	Conceito	Exemplos
Blog	Plataforma digital cuja estrutura permite a atualização rápida através da publicação de artigos, geralmente relacionados a um tema específico (PAPERCLIQ, 2011);	Blogger e Wordpress;
Comparador de preço	Plataforma digital onde os usuários comparam preços de produtos e serviços em vários estabelecimentos físicos e virtuais (VALLE, 2014);	Buscapé, Zoom e BondFaro;
Compartilhamento de documentos	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar documentos variados (SOLIS; JESS3, 2014);	SlideShare e Scribd;
Compartilhamento de imagens e fotos	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar imagens e fotos (GABRIEL, 2011);	Flickr, Instagram e Pinterest;
Compartilhamento de música e áudio	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar músicas e áudio (GABRIEL, 2011);	Last.fm, Jamendo e Blaving;
Compartilhamento de vídeo	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar vídeos (GABRIEL, 2011);	Videolog, YouTube e Vimeo;
Compras coletivas	Plataforma digital onde os usuários compram produtos em grupo, por valores subsidiados, o objetivo do vendedor é geralmente divulgação da marca ou fazer com que o cliente visite o estabelecimento (GIOVANINI; BRITO, 2012);	Groupon, HotelUrbano e PeixeUrbano;
Microblog	Plataforma que permite a compartilhamento de textos curtos (normalmente com menos de 200 caracteres) para os usuários ou grupos específicos. Alguns permitem outros conteúdos, tais como fotos (PAPERCLIQ, 2011);	Twitter e Pownce;
Rede de display	Plataforma digital de marketing com milhares de sites parceiros, com a função de distribuir anúncios gráficos e de texto que tenham alinhamento do conteúdo do site e do anúncio (VALLE, 2014);	Google Adsense e Doubleclick;
Rede de pesquisa	Plataforma digital onde os usuários realizam pesquisas na Web. Utilizam como estratégia de capitalização distribuir anúncios publicitários pagos que tenham alinhamento do conteúdo pesquisado pelo usuário (SOLIS; JESS3, 2014);	Google, Yahoo e Bing;
Rede social focada em relacionamento	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar conteúdo variado (SOLIS; JESS3, 2014);	Facebook e Google+;
Rede social focada em trabalho	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar conteúdo relacionado a trabalho e profissão (SOLIS; JESS3, 2014);	LinkedIn e Plaxo;
Site corporativo	Plataforma digital formada de um conjunto organizado de páginas de hipertexto, geralmente com o objetivo de divulgar informações acerca de uma instituição e seus produtos (GABRIEL, 2011);	natura.com.br e ambev.com.br;
Social bookmarking	Plataforma que permite a armazenamento, compartilhamento e classificação de forma coletiva de bookmarks (PAPERCLIQ, 2011);	Del.icio.us e StumbleUpon;
Transmissão ao vivo	Plataforma digital onde os usuários podem transmitir, assistir e interagir através de stream ao vivo de vídeos e áudio (SOLIS; JESS3, 2014).	Google Hangout, Justin.tv e Twitcam.

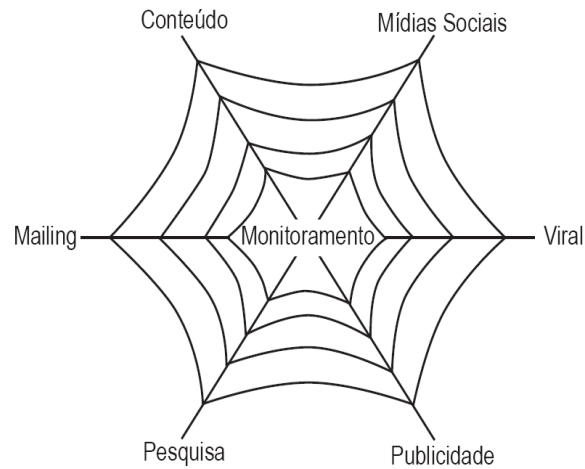
Fonte: Macedo (2014).

Chegou-se a uma época na qual a interatividade e a experiência são um dos principais aspectos para o sucesso de estratégias de *marketing*. O digital é a plataforma que dá vazão plena à interatividade, mas não necessariamente à boa experiência. Conseguir propiciar uma boa experiência para o consumidor/usuário envolve estratégias de *marketing* que vão muito além da tecnologia em si e dependem de um conhecimento profundo do público-alvo.

Sendo assim, os profissionais encarregados devem conhecer cada uma dessas plataformas, tecnologias e estratégias digitais com suas respectivas peculiaridades, para poder usá-las da melhor forma em um planejamento de *marketing*, que atenda os objetivos propostos. Questionamentos como 'Quais usar? Como combiná-las entre si? Combinar com quais plataformas e tecnologias tradicionais?' continuam sendo determinados pelo plano de *marketing*, desenvolvido em função do público-alvo e objetivo a ser alcançado, ambiente (macro e micro) e recursos disponíveis. Ou seja, o planejamento/metodologia não mudou, o que mudou foram as ferramentas disponíveis para uso estratégico. Além disso, a tecnologia não para, e a cada momento surgirão novas possibilidades tecnológicas que afetam o ambiente de *marketing* e simultaneamente ampliam o arsenal de ferramentas estratégicas. Desse modo, compreender esse cenário mutante complexo e conhecer as tecnologias disponíveis a cada momento constitui um diferencial competitivo valioso para as empresas (GABRIEL, 2012).

Com o intuito de responder estas questões, Torres (2009) propõe sete estratégias principais de *marketing* digital, conforme explicitado na figura 14.

**FIGURA 14 - As sete estratégias de *marketing* digital**



Fonte: Torres (2009).

Tais estratégias são o *marketing* de conteúdo, *marketing* nas mídias sociais, e-mail *marketing*, *marketing* viral, publicidade *on-line*, pesquisa *on-line* e monitoramento. A atividade de monitoramento de informações, foco do presente estudo, ocupa uma posição centralizada na figura, o que destaca sua importância para as estratégias de *marketing* digital.

O monitoramento de resultados é o elemento que permitirá acompanhar os desdobramentos e realimentar todo o processo da estratégia de *marketing* digital. Tal atividade deve permear todas as ações e campanhas criadas pelas empresas (sites, blogs, vídeos, banners, e-mails). Há 4 grupos de informação importantes no momento do monitoramento: 1. A origem das visitas, 2. o conteúdo visitado, 3. o visitante e 4. as conversões em ações efetivas (TORRES, 2009).

Estão disponíveis no mercado inúmeras ferramentas/*softwares* de monitoramento na *web*. Podem ser soluções pagas ou gratuitas. De modo geral, estas ferramentas contribuem com as seguintes aplicações (AYRES, 2013):

- a) Evitar e gerenciar crises de imagem;
- b) Avaliar campanhas, processos e atuações;
- c) Aprender mais sobre o público-alvo
- d) Planejar ações de comunicação;
- e) Avaliar mudanças e posicionamento;

- f) Localizar as pessoas mais influentes;
- g) Saber novidade e tendências;
- h) Acompanhar demandas, críticas e sugestões de usuários de mídias sociais;
- i) Atualizar constantemente as estratégias de comunicação e *marketing*;
- j) Identificar novas oportunidades de atuação.

### **2.2.5 A web 2.0 e a cocriação**

Nos anos 1990, as empresas perceberam que para sobressair frente à concorrência era preciso estender suas vantagens competitivas, envolvendo uma rede de fornecedores e distribuidores, ampliando, dessa forma, a gama de *stakeholders* envolvidos. As competências que antes eram restritas a um polo, localizado no cerne das corporações, foram se estendendo para uma malha com cada vez mais agentes. Os últimos a serem incluídos nesse sistema como fonte de vantagem competitiva para as empresas foram os consumidores. Estes, se antes eram vistos como o elo final de uma cadeia linear, hoje, com o mercado visto como um fórum, se tornaram também fonte de conhecimento (EBOLI; DIB, 2013).

Embora o processo de estimular os consumidores à produzir bens e serviços não seja recente, ele vem adquirindo novas formas. O processo de participação mais ativa dos clientes vem sendo acelerado por uma profusão de tecnologias que vão desde os smartphones e aplicativos, até a difusão da web 2.0 (BENDAPUDI; LEONE, 2003; O'REILLY, 2005; PILLER; SUSUMU, 2006; TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

Se antes os consumidores usavam a web para coletar informações básicas sobre os produtos na internet, na web 2.0 passou a ser possível encontrar toda a sorte de comentários e interagir com o público. Os usuários passaram a ter capacidade de colaborar de forma mais atuante e as trocas passaram a ir muito além da busca pela redução de custos ou aumento da eficiência. A web 2.0 possui a capacidade de integrar as pessoas em um contexto de rede; é a formação de uma estrutura social sustentada por plataformas *on-line*. Um exemplo é a Procter & Gamble que, no projeto "*Connect + Develop*" incentiva parceiros a contribuírem com novas ideias (PORTA et al., 2008).

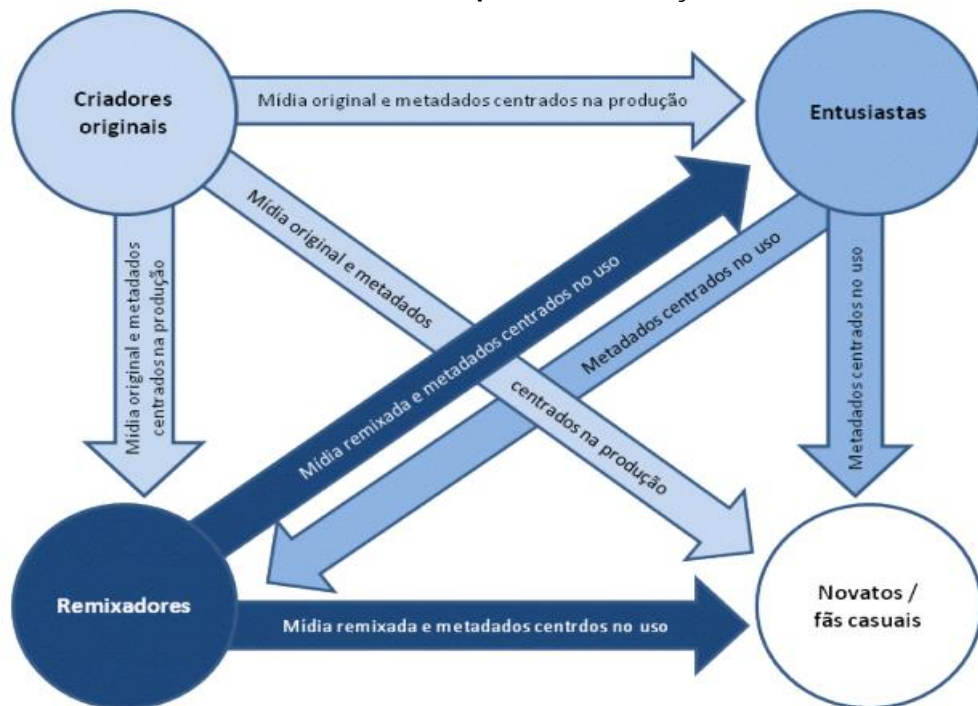
As tecnologias da web 2.0 oferecem simplicidade para o usuário poder interagir, reagir, avaliar e contribuir com determinados conteúdos. Os consumidores não são mais receptores passivos no processo de transação com as organizações. Hoje, eles estão tendo um papel cada vez mais ativo na cocriação, desde a concepção do produto até mensagens promocionais. De fato, os consumidores cada vez mais usam a mídia digital, não só para pesquisa de produtos e serviços, mas para envolver-se com as empresas que compram e com outros consumidores que podem ter informações valiosas (HANNA et al., 2011).

Um dos efeitos das redes virtuais é a ampliação do escopo de fornecedores. Bovet e Martha (2001) afirmam que, ao se colocar clientes e consumidores no centro da rede de valor, ressalta-se o papel de protagonista dos mesmos. As empresas devem estar sensíveis às experiências desse consumidor na internet, pois o relacionamento com ele é dinâmico e interativo. Suas opiniões sensibilizam a de outros consumidores e ditam as ofertas de produtos e serviços. Para Prahalad e Ramaswamy (2000) as empresas devem ser proativas nessa relação e buscar identificar competências e hábitos dos consumidores com o intuito de nortear as suas ofertas.

Nesta linha de raciocínio, Gibbert et al. (2002) fazem luz ao conceito de *customer knowledge management*, que potencializa a cocriação ao alterar o papel dos consumidores no desenvolvimento de produtos e serviços. Dessa forma, na medida em que a empresa gerencia o conhecimento concebido pelos próprios consumidores nas redes sociais, é possível cocriar com estes, gerando valor por meio de experiências únicas e personalizadas.

A figura a seguir, proposta por Anderson (2006); Shama et al. (2007), evidencia essa nova dinâmica de criação na indústria de mídia, onde remixadores, entusiastas e fãs retroalimentam a produção de conteúdo, gerando novas produções.

FIGURA 15 – Arquitetura de criação



Fonte: Anderson (2006); Shamma et al. (2007).

Em especial, graças à difusão da internet, os consumidores ampliaram seu acesso à informação e estão mais dispostos a opinar, compartilhar informações e a experimentar (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Emerge assim um novo conceito em que o fluxo de informações, além de enorme, ocorre em mão-dupla. A participação dos consumidores na criação de produtos e serviços passou a ocorrer com mais facilidade de modo coletivo, tendo nas comunidades *on-line* a mais importante plataforma de interação. A criação coletiva se firma como tendência para os negócios no século XXI e traz oportunidades e desafios para as empresas e profissionais de *marketing* e de diversas outras áreas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Essa criação coletiva leva muitas vezes a uma miscigenação das atividades tradicionalmente classificadas como consumo e produção. Para representar esse contexto, surgiu o termo *prosumers* (combinação de “produtor” ou “profissional” com a palavra “consumidor”). Ainda segundo os autores, surgiram na literatura termos relacionados à criação coletiva como “*peer production*”, “*crowdsourcing*”, inovação aberta e cocriação (EBOLI; DIB, 2013).

Segundo Josephson (2011), Bruns (2008) destaca que a junção das instâncias de uso e produção dá origem a um novo tipo de comportamento e ao sujeito desse fenômeno denomina-se *producer*. Traduzindo-se para a língua portuguesa é conhecido como *produsuário*. O surgimento e avanço desse conceito é de grande valia para as organizações, pois a troca de informações entre clientes e empresa acontece de forma direta e com mais frequência, o que facilita o processo de compreensão das necessidades e desejos dos clientes.

O quadro a seguir apresenta uma revisão cronológica dos conceitos sobre a interação de clientes com empresas.

**QUADRO 6 - Revisão cronológica de conceitos sobre a interação de clientes e empresas**

Continua

Conceito	Fonte	Definição
Co-produção	Lovelock e Young (1979)	Refere-se à participação do consumidor na produção ou entrega de um serviço. Lovelock e Young foram precursores do tema e viram a interação com o consumidor como forma de aumentar a produtividade.
<i>Prosumer</i>	Toffler (1980)	Neologismo criado a partir da combinação das palavras em inglês: "produtor" ou "profissional" e "consumidor" (ou <i>consumer</i> ) para designar uma miscigenação desses papéis, representando um novo mercado.
Personalização em massa	Davis (1987)	Conceito que designa uma vantagem estratégica e de custos para as empresas que utilizam novas tecnologias e ações gerenciais para oferecer aos clientes variedade de produtos e serviços, que corresponda aos seus desejos, a um preço acessível, sem, no entanto, prejudicar a eficiência, eficácia e baixos custos da operação produtiva.
Co-criação (convencional)	Prahalad e Ramaswamy (2000)	Visão de que o mercado virou um fórum, no qual o valor não é mais gerado pelas empresas e entregue aos clientes, mas sim a partir de uma interação entre as partes.
<i>Peer production</i>	Benkler (2002)	Termo usado para descrever o fenômeno emergente das colaborações em larga escala, sustentadas pela rede digital e promovidas por indivíduos que não estão organizados por mercados ou hierarquias organizacionais. Tapscott e Williams (2007) usam esse conceito como intercambiável com colaboração em massa.
Inovação aberta	Chesbrough (2003a)	Paradigma que assume que as empresas podem e devem usar ideias externas assim como internas, além de caminhos internos e externos para o mercado.
<i>Crowdsourcing</i>	Howe (2006)	Representa o ato de uma organização delegar uma tarefa, antes executada por funcionários, para uma rede de pessoas, normalmente estensa, e feita de forma aberta, podendo assumir a forma de <i>peer production</i> – quando executada de forma colaborativa – ou ser individual.

**QUADRO 6 - Revisão cronológica de conceitos sobre a interação de clientes e empresas**  
Conclusão

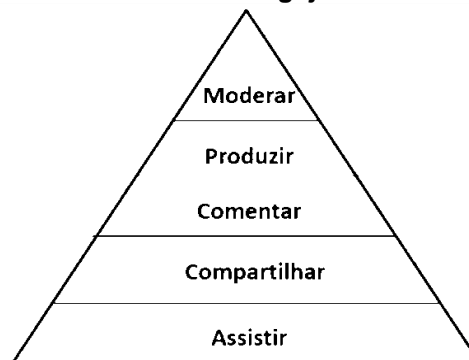
Colaboração em massa	Tapscott e Williams (2007)	Modelo de colaboração típico da <i>web 2.0</i> , baseado nas ações de uma coletividade. Os indivíduos trabalham ao mesmo tempo de forma independente, mas engajados em um mesmo projeto modular.
Co-criação (releitura)	Roser <i>et al.</i> (2009)	Releitura do conceito que passa a ser definido como um processo ativo, criativo e social, baseado na colaboração entre produtores e usuários, iniciada pela empresa para gerar valor para os clientes.

Fonte: Eboli e Dib (2013).

O alargamento da dimensão participativa, proporcionado pela nova arquitetura estruturada em redes digitais, que permite ao cidadão comum um alto nível de intervenção no conteúdo veiculado nesse ambiente, exige um esforço significativo das organizações, para não tornar as suas iniciativas digitais um caminho para o fracasso (CHAMUSCA; CARVALHAL, 2011).

A ascendência das plataformas colaborativas despertou o interesse do consumidor global a participar de campanhas, promoções e atividades lúdicas *on-line*. A autora e pesquisadora Charlene Li (2010) define, a partir do que intitula de Pirâmide do Engajamento (figura 16), as atividades que mais envolvem os consumidores nas plataformas sociais.

**FIGURA 16 - Pirâmide do Engajamento**



Fonte: Li (2010).

As categorias da Pirâmide do Engajamento e suas principais características diante do perfil tecnográfico dos consumidores podem ser observadas a seguir:

- Moderar ou *Curating*: usuários extremamente engajados que utilizam parte do seu tempo para gerir uma comunidade ou fórum, determinar regras de

convivência e moderar o conteúdo produzido pelos demais usuários. Representam o topo da pirâmide, são influenciadores dos demais e representam o menor número de usuários;

- b) Produzir ou *Producing*: usuários que criam e produzem conteúdo em texto, vídeo ou áudio para seus próprios ambientes (ex: blog, Tumblr), que é publicado e replicado na web pelos demais usuários;
- c) Comentar ou *Commenting*: usuários que avaliam ou fazem críticas (*reviews*) sobre produtos e serviços, comentam em outros blogs e contribuem com fóruns ou comunidades on-line;
- d) Compartilhar ou *Sharing*: usuários que têm uma adesão razoável às plataformas sociais interagem com conteúdo produzido em diferentes formatos e encaminham para os amigos por e-mail ou através de ferramentas de compartilhamento. Dificilmente produzem conteúdo próprio;
- e) Assistir ou *Watching*: usuários que lêem blogs, avaliações sobre produtos ou serviços, ouvem podcasts, assistem vídeos de outros usuários.

É importante ressaltar que normalmente os consumidores em seu papel de internautas trafegam por diferentes ou simultâneos perfis da Pirâmide do Engajamento espontaneamente em suas atividades *on-line*.

Como exposto por Eboli e Dib (2013) a dinâmica de interação entre clientes e empresa pode ser evidenciada por conceitos que estão presentes na literatura desde a década de 70, caso do conceito de co-produção. Ao se analisar a pirâmide de Li e os conceitos apresentados no quadro 6, é possível notar que ambos vão evoluindo com o decorrer do tempo. Ou seja, assim como os conceitos vão evoluindo (de assistir até moderar) e os clientes vão acumulando novas atribuições na pirâmide de engajamento, o mesmo ocorre nas definições de cocriação (de co-produção até cocriação). Um fator que alavanca esta maior participação é o avanço da tecnologia, que torna mais fluido o processo de comunicação e a facilidade de

coleta de informações. Para as empresas este é um fator positivo, pois aproxima clientes e facilita a compreensão das suas necessidades e desejos.

Em se tratando de cocriação em redes sociais virtuais, Rathore e Ilavarasan (2020) apresentam possíveis aplicações do *analytics* em redes sociais como recurso de cocriação e desenvolvimento de novos produtos (DNP). Foram comparadas as emoções antes e após o lançamento de produtos nos mercados de pizza, automóveis e *smartphones*. Um total de 302.632 *tweets* que mencionaram os três produtos foram coletados e analisados. A análise de sentimento dos dois períodos (pré e pós) foi comparada e isso permitiu as empresas obter um *feedback* assertivo dos clientes a respeito das expectativas e experiências, realizando ajustes aos produtos e tornando-os mais adequados às suas preferências.

### **2.3 Monitoramento do ambiente organizacional**

Verifica-se, na literatura, uma série de termos correlatos para o que parece ser a mesma função de coleta, análise e disseminação de informação para os tomadores de decisão ou para elaboração de estratégias sobre eventos no ambiente externo às organizações. Dessa forma, termos como monitoramento ambiental, inteligência competitiva, inteligência empresarial e inteligência social são encontrados na literatura e muitas vezes confundidos.

Barbosa (2002) também afirma que o processo de busca de informações a respeito do ambiente organizacional externo tem sido estudado por numerosos pesquisadores, que, por sua vez, utilizam perspectivas e definições diversas a respeito do fenômeno. A definição de Aguilar (1967) para monitoramento ambiental (MA) tem sido bastante utilizada e consiste na busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa.

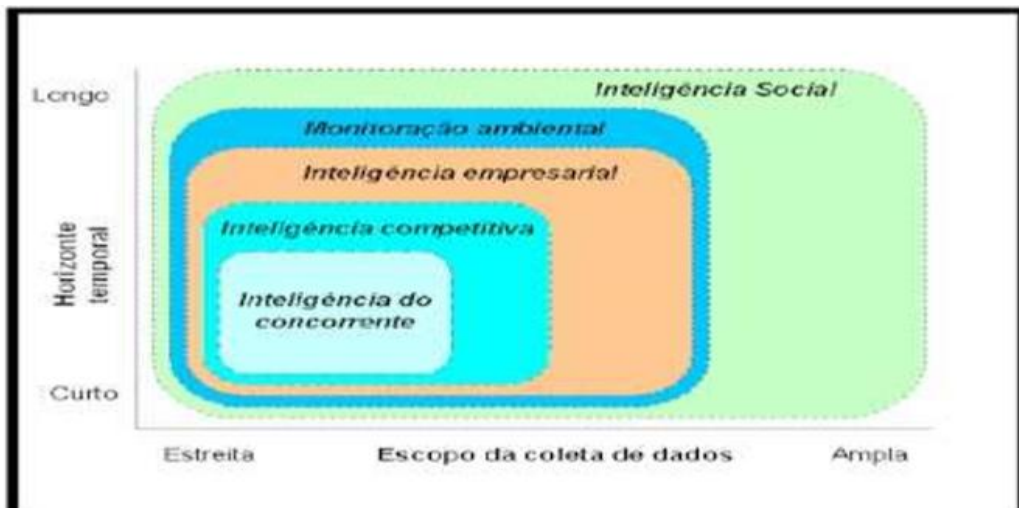
Monitoramento ambiental (*environmental scanning*), de acordo com Oliveira et al. (2008), tem sido normalmente definido na literatura como o processo de aquisição e uso da informação sobre fatos, eventos, tendências e relacionamentos existentes

entre as variáveis do ambiente externo que afetam direta ou indiretamente o desempenho organizacional ao longo do tempo.

Conforme explicitado anteriormente por Barbosa (2002), diversos são os processos gerenciais que se relacionam com o monitoramento ambiental, como, por exemplo, o conceito de inteligência competitiva (estudo das características e ações dos concorrentes) e o conceito de inteligência empresarial, que é o estudo da natureza da concorrência sob uma perspectiva mais ampla e busca incorporar em sua análise fenômenos econômicos, sociais e políticos que possam ser de importância para o sucesso da empresa. (HOHHOF, 1994).

Já o processo de inteligência social envolve o monitoramento sob o prisma de sistemas sociais mais amplos, tais como sociedades e países (CRONIN; DAVENPORT, 1993). Esses processos diferem em termos de abrangência e de seu horizonte temporal. A figura a seguir apresenta o relacionamento entre esses conceitos.

**FIGURA 17 - Relacionamento entre conceitos associados à monitoramento ambiental**



Fonte: Adaptado de Choo (1995).

Percebe-se, por meio da figura anterior, que os processos de inteligência do concorrente, inteligência competitiva, inteligência empresarial, monitoramento ambiental e inteligência social diferem em termos de sua perspectiva temporal e de seu escopo na coleta de dados. Ou seja, enquanto a inteligência do concorrente diz respeito a questões de curto prazo, a inteligência empresarial preocupa-se com uma

maior diversidade de fenômenos que tendem a se desenrolar em um horizonte temporal mais amplo.

Por outro lado, o que esses processos têm em comum é o enfoque nos mecanismos pelos quais os dados e informações do ambiente organizacional externo são adquiridos, disseminados e utilizados no processo decisório em nível estratégico.

É importante destacar que o uso da tecnologia permite um maior controle e registro das transações realizadas, o que pode ser de grande valia para o atividade de monitoramento ambiental realizado em redes sociais digitais/virtuais. Para Recuero (2009a), as redes sociais na internet alteram de forma expressiva o fluxo de informações na sociedade, pois permitem que todo ator seja um potencial emissor de informações, além de facilitar sua circulação.

### **2.3.1 Fontes de informação: conceitos e classificação**

Para se executar de maneira assertiva o processo de monitoramento e até mesmo de gestão da informação, é necessário ter ciência das fontes de informação utilizadas pelas organizações.

Para Ferreira (2015), fonte significa aquilo que origina ou produz, origem, procedência, proveniência, documento ou pessoa que fornece uma informação, texto de autor considerado como uma referência, texto ou documento original usado como referência. Mafra (2006) define o termo fonte de informação como sendo origem ou procedência de uma informação com vistas a explicar algo, ou a dar informação sobre uma coisa, fato ou alguém.

Dessa forma, o Guia BVS (2003) conceitua fonte de informação como qualquer recurso que responda uma demanda por parte dos usuários, incluindo produtos e serviços de informação, pessoas ou rede de pessoas e programas de computador.

Para Cunha (2001), o conceito de fonte de informação é muito amplo, pois pode abranger manuscritos e publicações impressas, além de objetos, como amostras minerais, obras de arte ou peças manuscritas. De fato, há uma enorme variedade de

material informacional com funções diferenciadas e em diferentes suportes de armazenagem, sejam meios analógicos ou digitais.

É sabido que são inúmeros os meios para munir com informações pesquisadores e organizações. O advento da internet ampliou de maneira exponencial essa gama de fontes. Uma alternativa bastante utilizada por estes públicos é identificar a origem das informações obtidas. Tal identificação funciona como uma espécie de mapeamento/rastreamento dos principais meios utilizados para obtenção de informação (DUTRA, 2014).

Aguilar (1967) é um dos precursores na realização de estudos voltados às fontes de informação e do monitoramento ambiental. Ele afirma que as informações necessárias às organizações para um adequado monitoramento do ambiente de negócios são, quase sempre, oriundas de fontes externas. Mas, ao se estudar o comportamento individual dos gerentes, administradores e demais níveis organizacionais, estas informações externas podem ser buscadas tanto em fontes externas quanto internas. O autor ainda distingue as fontes de informação em fontes pessoais e fontes impessoais e as organiza em:

- a) Fontes externas pessoais (clientes, fornecedores, consultores, donos e/ou representantes de empresas, agentes financeiros, associações empresariais/profissionais, amigos, conversas por telefone, encontros pessoais não programados e outros relacionamentos pessoais);
- b) Fontes externas impessoais (publicações em periódicos de negócios, jornais, meios de comunicação diversos, conferências de negócios, exposições, relatórios de consultoria);
- c) Fontes internas pessoais (superiores hierárquicos, colegas de trabalho, subordinados, memorandos pessoais, cartas, outros profissionais da empresa);
- d) Fontes internas impessoais (relatórios dos setores da empresa, como área de vendas, P&D, financeira, e reuniões programadas).

Dutra (2016), após análise de modelos de outros pesquisadores, como Aguilar (1967), Gans (1980), Sutton (1988), Lester e Waters (1989) e Taylor (1985), Auster e

Choo (1994), Barbosa (2002) e Farias (2007) elaborou o modelo de classificação de fontes de informação a seguir:



Fonte: Dutra (2016).

É possível perceber que o modelo exposto na figura 19 contemplava a internet e grupos de discussão como fontes de informação. Entretanto, à época, não havia a noção da dimensão que as redes sociais ocupariam no contexto corporativo e pessoal. Dessa forma, é plausível fazer uma adaptação ao modelo, inserindo as redes e mídias sociais aos tipos de fontes documentais externas e até mesmo internas, no caso de empresas que já desenvolveram tais soluções como meio de comunicação interna. Sendo assim, fazendo-se uma atualização ao modelo proposto na figura 19, propõe-se o modelo a seguir, que abrange o uso das redes sociais digitais/virtuais como fontes de informação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.2 Inteligência competitiva – conceito e etapas

Uma das principais atividades de gestão estratégica da informação é a inteligência competitiva (IC). O processo de inteligência competitiva é de extrema importância para as organizações que necessitam ser competitivas frente ao mercado consumidor, quer seja regional, nacional ou internacional. A IC ocorre em ambientes organizacionais e, portanto, recebe influência constante de fatores internos e externos. Contextualizando com o tema do presente estudo, a IC pode ser de grande valia para empresas que buscam o conhecimento de fontes de informação e monitoramento de seus *stakeholders*. Uma das empresas públicas desta pesquisa possui capital aberto e ações na bolsa, o que resulta no aporte de capital de investidores, e conseqüentemente, na distribuição de dividendos. Dessa forma, mesmo tendo caráter público, ela deve ser competitiva e gerar resultados.

Para Tarapanoff (2006), a inteligência competitiva é o conjunto de ações coordenadas (obtidas legalmente) de busca, tratamento, distribuição e proteção de informação útil aos atores econômicos. É o processo que permite o aumento da competitividade da organização no mercado por meio de um entendimento maior e ético dos competidores e do ambiente competitivo. Foi desenvolvida principalmente nas décadas de 70 e 80, sendo sido nomeada em seus primórdios de inteligência econômica e inteligência de negócios.

Passos (2017) dá ênfase aos termos ‘obtidas legalmente’, pois, do contrário, torna-se espionagem, que se configura como uma atividade criminosa. Carvalho (2012) cita como atividades de espionagem industrial ações como recrutamento de pessoas que tem acesso à informação (empregados, consultores, estudantes, etc.), arrobamento, fotocópias, recuperação de lixo e interceptação de comunicações e roubo de laptops e outros computadores. Por mais absurdos que possam ser estes exemplos, empresas multinacionais como Petrobras, Mattel, Renault, Procter & Gamble, se envolveram em escândalos de espionagem industrial e sofreram sanções milionárias.

Na mesma linha de raciocínio, a *Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP* (2004) entende a inteligência competitiva como um programa sistemático e ético de coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações sobre o

ambiente externo, que podem afetar os planos, as decisões e a operação da organização.

Passos (2017), especialista brasileiro em inteligência competitiva, a conceitua como um processo efetivo e contínuo de informação, de forma ética e legal, analisadas e disseminadas para os formadores de opinião. Ainda segundo o autor, a IC permite a profissionais de empresas de todos os tamanhos e portes tomar decisões atualizadas sobre o ambiente externo e interno de uma organização, especialmente quanto aos processos de pesquisa, desenvolvimento e comercialização, para definição da estratégia empresarial a longo prazo.

Para Bortoluzzi et al. (2014) a inteligência competitiva se propõe justamente a lançar as bases conceituais e a prática para a coleta e análise de informações, como ferramenta das organizações no apoio às decisões, planos e ações voltados para os desafios do ambiente, principalmente o ambiente externo.

No que diz respeito às etapas do processo de inteligência competitiva, Valentim (2002), propõe sete passos para seu funcionamento contínuo. São eles:

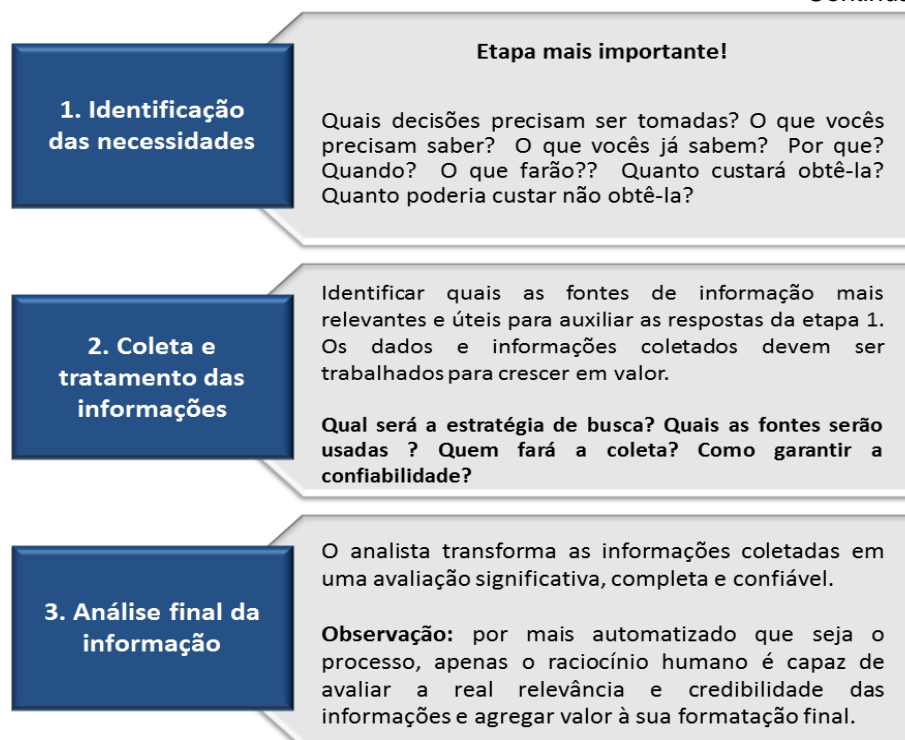
- a) Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
- b) Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
- c) Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
- d) Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário / sistema;
- e) Armazenar através de tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
- f) Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
- g) Criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

No entanto, Gomes e Braga (2004) sugerem, que antes de promover a implementação de um sistema de inteligência competitiva, a empresa deve indagar-se se ele será útil. Isso, pois normalmente esses sistemas exigem um investimento inicial razoável em pessoas, tecnologia, matérias de referencia e seu retorno só é percebido pela empresa no longo prazo. Para subsidiar essa decisão, há sete questões que devem ser respondidas antes de iniciar o processo:

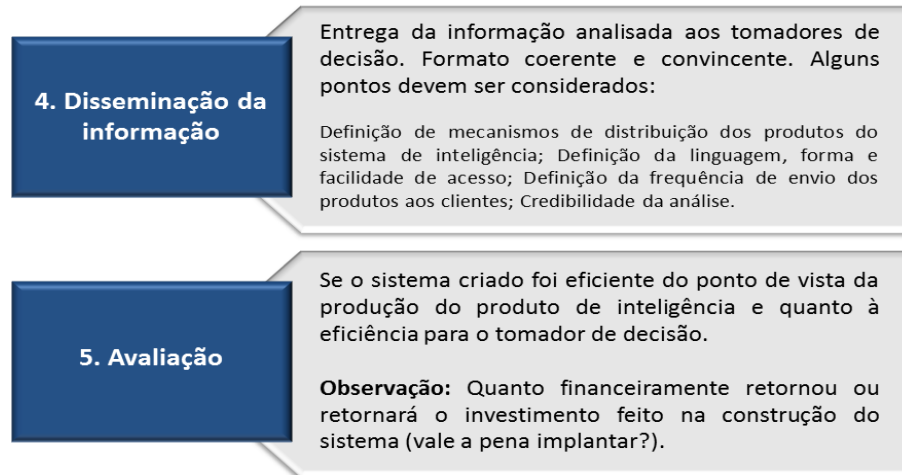
1. O que necessitamos saber?
2. O que já sabemos?
3. Por que precisamos saber disso?
4. Quando precisamos saber disso?
5. O que faremos com a inteligência gerada, uma vez que a tenhamos?
6. O que nos custará obtê-la?
7. O que poderia nos custar não obtê-la?

E com o intuito de organizar as repostas das perguntas acima, as autoras elaboraram um Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva (MPIC), exposto na figura 20.

**FIGURA 20 - Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva (MPIC)**  
Continua



**FIGURA 20 - Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva (MPIC)**  
Conclusão



Fonte: Adaptado de Gomes e Braga (2004).

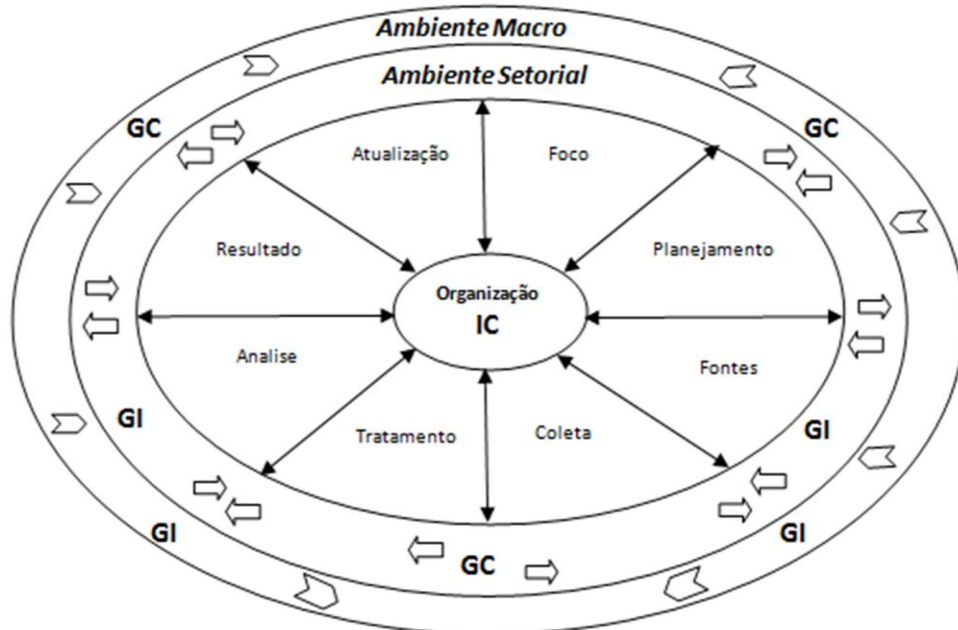
É relevante enfatizar que a atividade de inteligência competitiva e o modelo em questão é de grande valia para o processo de obtenção de informações, inclusive nos meios digitais. Por meio dela é possível identificar as informações almeçadas pela organização e estruturar os processos de coleta, tratamento, disseminação e avaliação das informações. Dessa forma, a empresa consegue reduzir as incertezas e otimizar a tomada de decisão. Alia-se a este fato o maior controle por parte das empresas que extraem as informações das redes sociais. Tais informações disponíveis em meio digitais permitem uma maior facilidade no armazenamento e coleta, o que pode acelerar o processo de análise e, conseqüentemente, de tomada de decisão.

Ao reconhecer a importância da atividade de inteligência competitiva ao processo de gestão da informação e do conhecimento, Hoffman (2018) desenvolve um modelo genérico de gestão integrado de gestão do conhecimento, gestão da informação e inteligência competitiva, a partir dos principais modelos conceituais já existentes e com potencial de aplicabilidade em qualquer tipo de organização, desde que garantindo sua especificidade e estratégias.

O modelo, exposto na figura 21, é concebido em níveis de camadas, e sua centralidade está na organização (missão, visão, objetivos, metas, organograma, processos e principalmente nos seus membros). Ele ainda é constituído por mais

dois níveis, sendo que o segundo nível/camada envolve o ambiente setorial de atuação da organização e o terceiro envolve o ambiente macro, que contém dados e informações de governo, órgãos públicos, políticas econômicas e sociais nacionais e internacionais, leis, regulamentos, etc.

**FIGURA 21 - Modelo integrado de GC e GI em organizações baseados em IC**



Fonte: Hoffman (2018).

Ainda segundo a autora, o processo é cíclico, com retornos e reavaliações em cada fase de IC e com os pressupostos principais da gestão da informação e da gestão do conhecimento. O modelo considera o conjunto de práticas distintas e interligadas visando melhorar o desempenho organizacional por meio de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação da informação e do conhecimento nas organizações e nas relações com o ambiente externo.

A IC, ao ser aplicada no contexto das empresas que atuam no ambiente digital, necessita de mecanismos tecnológicos que permitam processos cada vez mais rápidos de coleta, análise e disseminação de informações. A inteligência analítica é uma ferramenta que contribuirá para esta questão.

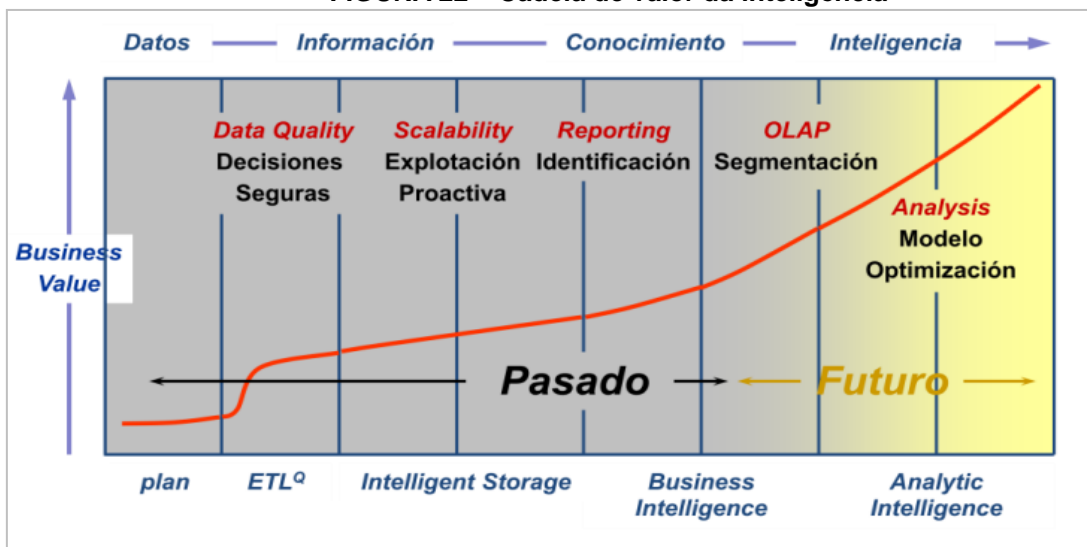
## 2.4 *Analytics* ou inteligência analítica: conceitos e aplicações

Os rápidos avanços da tecnologia de armazenameto e coleta de dados tem contribuído no aumento do volume e variedade de informação que se encontra nas bases de dados (TRUJILLO; GALEGOA, 2013).

A relevante importância que tem tomado a informação no processo de tomada de decisão tem feito com que os dados passem de produto a matéria-prima que deve ser explorada para se obter o 'produto elaborado': o conhecimento (HERNÁNDEZ; RAMÍREZ; FERRI, 2004).

A obtenção de conhecimento segue um processo de transformação de dados: os dados se transformam em informação, a informação em conhecimento e este se transforma em inteligência, processo este conhecido como 'cadeia de valor da inteligência' (Berberena, 2009), representado na figura 22.

FIGURA 22 – Cadeia de valor da inteligência



Fonte: Berberena (2009).

A cadeia de valor da inteligência está formada por quatro componentes essenciais: 1. os dados; 2. a informação; 3. o conhecimento; 4. a inteligência. A última etapa é talvez a mais complexa e valiosa – a inteligência analítica - relacionada com a extração de complexos padrões de comportamento de negócio usados como

modelos de suporte, e que permitem as empresas e organizações criar uma vantagem competitiva sustentável (TRUJILLO; GALLEGOS, 2013).

Gerar inteligência do conhecimento é falar de inteligência analítica, que é definida como o processo de utilização da análise aplicada (estatística aplicada, tecnologias de informação, análises de processos, comunicação) para a extração de complexos padrões de comportamento em um conjunto de dados. Em sua aplicação prática inclui técnicas de análise e mineração de dados (TRUJILLO; GALLEGOS, 2013).

*Analytics* ou inteligência analítica - IA é um campo abrangente e multidimensional que se utiliza de técnicas matemáticas, estatísticas, de modelagem preditiva e *machine learning* para encontrar padrões e conhecimento significativos em dados (SAS, 2019).

Para Davenport e Harris (2007), o termo inteligência analítica pode ser apontado como uso extensivo de dados, análise estatística e quantitativa, modelos preditivos e gestão baseada em fatos, que auxiliem na tomada de decisão e ações de uma organização.

O Sixtina Consulting Group (2007) define que *analytics* é o uso intensivo e sofisticado da informação para conhecer, avaliar e prever condutas e comportamentos de todos os participantes da organização, sejam clientes, fornecedores, funcionários etc. Baseado no conceito anterior, a inteligência analítica é considerada como a combinação de técnicas de exploração de informação, aplicações analíticas e ferramentas de inteligência de negócios (análises de dados quantitativos e informação) para facilitar a tomada de decisões (KOHAVI; ROTHLEDER; SIMOUDIS, 2002).

Segundo Kohavi, Rothleder e Simoudis (2002), *analytics* é a descoberta, interpretação e comunicação de significativos padrões de dados. Também implica a aplicação de padrões de dados para uma tomada de decisão eficaz. Em outras palavras, *analytics* pode ser entendido como a conexão entre dados e a tomada de decisão eficaz em uma organização. Picchiali e Rocha (2019) corroboram a interpretação anterior e afirmam que a inteligência analítica tem como objetivo a

obtenção, análise e disseminação de conhecimentos sobre fatos e situações que exercem potencial influência sobre o processo decisório.

A inteligência analítica pode ser considerada uma prática na melhoria do desempenho em domínios fundamentais do negócio, pois tem como objetivo abandonar a intuição na tomada de decisões, e passa se basear em fatos. Decisões importantes precisam ser pensadas, levando em consideração o bem-estar de uma vida humana, o bem-estar social, o convívio em uma comunidade, além de estar amparada em dados e informações que trabalhadas auxiliam na melhoria dos resultados, pois este é o uso que deveria ser empregado também na segurança pública, pensando na preservação da ordem pública (DAVENPORT; HARRIS; MORISON, 2010)

A inteligência analítica confere às empresas a capacidade de acumular informações, adquirir conhecimentos sobre clientes, concorrentes e operações internas, assim como proporcionar a mudança de comportamentos em relação à tomada de decisão para alcançar maior lucratividade e outras metas corporativas (LAUDON; LAUDON, 2007).

De acordo com Turban et al. (2009), a inteligência analítica é um termo abrangente, que pode incluir arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias, podendo ser uma expressão livre de conteúdo, por significar coisas diferentes para pessoas diferentes. A IA se mostra importante numa empresa, pois possibilita o fornecimento de informações precisas quando necessário, sendo importantes para todo o tipo de decisão, assim como para o planejamento estratégico e a sobrevivência da empresa.

Com o uso da inteligência analítica as empresas não somente conhecem indicadores tradicionais como também determinam informação que auxiliam a estas empresas a estudar o comportamento do mercado e averiguar, não só os gostos de seus clientes, mas também o que farão no futuro (SIXTINA CONSULTING GROUP, 2007).

Por meio da análise de dados é possível revelar correlações e padrões. Dessa forma, há menos necessidade de confiar em suposições ou na intuição. E isso pode ajudar a responder a perguntas como O que aconteceu?; Como ou por que aconteceu?; O que está acontecendo agora?; O que provavelmente irá acontecer em seguida? (SAS, 2019).

Turbam (2009) aponta os maiores benefícios da inteligência analítica como sendo a geração de relatórios mais rápida e precisa; melhor tomada de decisões; melhor serviço ao cliente e maior receita. Ainda segundo o autor existem cada vez mais evidências de que as iniciativas de IA se tornam uma obrigação estratégica, visto que muitas organizações acabam tendo uma vantagem estratégica quando entendem sua importância.

Existem vários campos de atuação em que as técnicas de análise podem ser usadas. Por exemplo, pode-se utilizar a inteligência analítica para projetar ou simular comportamentos do tráfego nas grandes metrópoles, mercado de ações, gestão de finanças, gestão de recursos humanos, gestão de custo. São várias as possibilidades de utilização deste recurso, desde que se tenham os dados disponíveis numa base sólida e confiável. Esse modelo é constituído com base em premissas da exploração, e aprimorado com frequência para que venha se tornar cada vez mais inteligente e eficaz, assim, quanto maior o seu histórico de dados armazenados no banco, maior será a exatidão da consulta (PICCHIAI; ROCHA, 2019).

Com computadores mais velozes e robustos, a oportunidade para o uso de inteligência analítica é abundante. As aplicações são diversas, seja determinando riscos de crédito, na concepção de novos medicamentos, na logística de produtos e serviços, prevenção de fraudes, descobrindo ameaças cibernéticas ou retendo os clientes mais valiosos. Em suma, a inteligência analítica pode auxiliar a empresa a entender o seu ambiente (SAS, 2019).

Além de ser orientado por dados, o *analytics* é altamente aplicado e pode aproveitar as oportunidades apresentadas pelos dados abundantes e pelas análises específicas em muitas áreas críticas e de alto impacto, como *e-commerce* e inteligência de mercado, *e-government*, saúde e bem-estar, ciência e tecnologia, proteção e segurança pública (CHEN; CHIANG; STOREY, 2018).

Algumas dessas aplicações são apresentadas no quadro a seguir.

**QUADRO 7 – Aplicações de *analytics***

	<b>E-commerce e inteligência de mercado</b>	<b>E-government</b>	<b>Ciência e tecnologia</b>	<b>Saúde e bem-estar</b>	<b>Proteção e segurança pública</b>
<b>Aplicações</b>	1. Monitoramento e análise de mídias sociais 2. Jogos virtuais e sociais 3. Sistemas de crowdsourcing 4. Sistemas de recomendação	1. Campanha política e e-polling 2. Engajamento e participação do cidadão 3. Acesso igualitário e e serviços públicos	1. Descoberta de conhecimento 2. Teste de hipóteses 3. Inovações na ciência e tecnologia	1. Genoma humano e vegetal 2. Apoio à decisões na área da saúde 3. Análise da comunidade de pacientes	1. Análise computacional de crimes 2. Informações sobre terrorismo 3. Segurança cibernética 4. Inteligência de código aberto

Fonte: Adaptado de Chen; Chiang; Storey (2018).

Segundo a empresa de softwares e soluções SAS (2019), há três tipos predominantes de *analytics* em uso hoje: o descritivo, o preditivo e o prescritivo.

A estatística descritiva é o tipo mais antigo de *analytics*. Este tipo irá auxiliar na compreensão do que aconteceu e por que. Há ainda diversas análises descritivas em uso – desde quantos cliques uma página recebe à razão entre quantas unidades são produzidas sobre o número de unidades vendidas SAS (2019).

Segundo Hair (2007), os modelos descritivos “descrevem” relacionamentos nos dados e são usados para classificar clientes, *prospects*, eventos ou atividades em grupos. Diferentemente dos modelos preditivos que se concentram na previsão de um único comportamento do cliente (como risco de crédito), os modelos descritivos identificam muitos relacionamentos diferentes entre clientes, produtos ou atividades. Mas os modelos descritivos não classificam os clientes de acordo com a

probabilidade de realizar uma ação específica da mesma forma que os modelos preditivos. Em vez disso, modelos descritivos são usados *offline*, por exemplo, para categorizar os clientes por preferências de produto ou serviço, comportamento ou estágio do ciclo de vida.

A análise preditiva tem ganhado popularidade. O desejo de prever o comportamento do consumidor tem sido um dos seus principais impulsionadores. O crescente poder computacional com capacidade de executar centenas ou milhares de modelos rapidamente – e a ampla adoção de técnicas preditivas, como máquinas de vetores de suporte, redes neurais e florestas aleatórias – estão levando a análise preditiva para dentro de muitas organizações. Esses modelos usam dados históricos e algoritmos preditivos para ajudá-lo a determinar a probabilidade do que acontecerá em seguida (SAS, 2019).

Hair (2007) ainda afirma que a análise preditiva não é uma abordagem revolucionária. As técnicas estatísticas subjacentes ao campo foram desenvolvidas na década de 1920, enquanto o conceito de análise exploratória de dados foi proposto pelo estatístico John Tukey, da Universidade de Princeton, em meados da década de 1970.

A análise preditiva usa relacionamentos confirmados entre variáveis explicativas e de critério de ocorrências passadas para prever resultados futuros. As previsões geralmente são valores que sugerem a probabilidade de um determinado comportamento ou evento ocorrer no futuro. A análise preditiva e a mineração de dados às vezes são vistas como iguais. Mas, na realidade, eles são processos de interação separados. A mineração de dados primeiro procura padrões de dados e identifica relacionamentos promissores. Os relacionamentos são baseados na pesquisa de dados (números), texto (palavras ou frases), movimentos da *web* (padrões de cliques e tempo gasto), imagens visuais e assim por diante. A análise preditiva, em seguida, usa relacionamentos confirmados para prever tendências futuras, eventos e padrões de comportamento (HAIR, 2007).

Modelos preditivos analisam o desempenho passado para avaliar a probabilidade de um cliente exibir um comportamento específico no futuro. Os modelos também buscam padrões de dados sutis para responder a perguntas sobre o desempenho do cliente, como modelos de detecção de fraude. Modelos preditivos geralmente executam cálculos durante transações ativas, por exemplo, para avaliar o risco ou a oportunidade de um determinado cliente ou transação quando um caixa eletrônico ou cartão de crédito é usado (HAIR, 2007).

Por fim, análise prescritiva é a tipologia em voga. É importante ressaltar que saber o que vai acontecer e saber o que fazer são coisas distintas. A análise prescritiva responde à segunda pergunta, fornecendo informações sobre decisões ideais com base nos cenários futuros previstos. O segredo para a análise prescritiva é usar *big data*, dados contextuais e muita capacidade computacional para produzir respostas em tempo real (SAS, 2019).

Davenport (2013), definiu três épocas de atividade do *analytics* ao longo da vida útil do conceito:

- 1) *Analytics 1.0* - a era da análise descritiva artesanal (*business intelligence*), gerenciamento de dados e o advento da análise e ferramentas de geração de relatórios. Nesta fase que dominou o *business analytics* por décadas, o valor foi amplamente impulsionado por objetivos de apoio à decisão interna, em vez de recursos preditivos avançados ou *insights* estatísticos granulares. A maioria das tarefas analíticas foi realizada de maneira “artesanal”, com alto nível de mão-de-obra e baixa velocidade de conclusão;
- 2) *Analytics 2.0* - a era do *big data analytics*, quando novas e poderosas plataformas de gerenciamento de dados e uma tremenda inovação sobre ofertas baseadas em informações (Google, Facebook, LinkedIn) levou ao surgimento de cientistas de dados. O objetivo principal nesse período passou de apoio interno à decisão para "produtos de dados" construídos em torno de dados e análises para uso dos clientes. Mecanismos de procura e recomendação, recursos de "pessoas que você pode conhecer", e muitos

outros ajudaram on-line empresas on-line a construir seus negócios. Empresas líderes como o Google nesse período começaram a usar formas rudimentares de aprendizado de máquina em pesquisa e aplicações de anúncios e segmentação;

- 3) *Analytics 3.0* - a era da análise da economia de dados, em que empresas de indústrias tradicionais também adotam *big data* e *analytics*. A marca registrada do *analytics 3.0* é a necessidade de empresas de longa data transformarem seus modelos de negócios e culturas com amplo uso de análises. Nessa era, empresas de grande porte criam produtos baseados em dados e análises e atividades analíticas são cada vez mais “industrializadas”, freqüentemente com milhares de modelos de *machine learning*.

Davenport (2018) aponta o surgimento de uma quarta era, o *analytics 4.0* ou era inteligência artificial. Segundo o autor, o *analytics 4.0* é o próximo passo na sofisticação analítica para as organizações e é a era da inteligência artificial ou das tecnologias cognitivas. Tornou-se amplamente adotado - com taxas de adoção, dependendo da região, de 20% a 30% nas grandes empresas em 2016 e 2017 (DELOITTE, 2017; MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2017). Davenport (2018) apresenta não apenas o uso de métodos de inteligência artificial, mas também maior uso da autonomia na execução de outros métodos, particularmente aprendizado de máquina automatizado (*automated machine learning*).

#### **2.4.1 Big data**

As evoluções tecnológicas marcaram o início do século XXI e não somente estão cada vez mais presentes em todos os setores da sociedade e em todas as tarefas diárias realizadas pelos indivíduos, como também geram quantidades de dados extraordinárias (CONEGLIAN; GONCALVEZ; SEGUNDO, 2017).

A sociedade gera dados sobre nossas atividades a uma taxa exponencial de crescimento. Esses dados abrangem, por exemplo, os celulares e a sua localização,

quaisquer transações on-line, a internet das coisas, redes sociais, *wearables* etc (SANCHEZ; RAMOS, 2019).

Nesse sentido, há uma extensa seara de utilizações possíveis desses dados, seja no âmbito organizacional, na descoberta de padrões e comportamentos dos consumidores, no âmbito governamental, oferecendo serviços mais eficientes para os cidadãos e no âmbito acadêmico, possibilitando a identificação e o estudo de fenômenos até então desconhecidos pela ciência. Diante das circunstâncias apresentadas, cunhou-se o termo *big data* para descrever tal cenário (CONEGLIAN; GONCALVEZ; SEGUNDO, 2017).

*Big data* é um termo que descreve o amplo volume de dados – estruturados e não-estruturados – presente no dia a dia de uma organização. Mas o que importa não é a quantidade de dados, e sim o que as organizações fazem com eles. *Big data* pode ser analisado para obter *insights* que levam a melhores decisões e ações estratégicas de negócios (SAS, 2019).

Segundo Manyika et al. (2011), *big data* são grandes conjuntos de dados que podem ser capturados, comunicados, agregados, armazenados e analisados.

O *big data* caracteriza-se essencialmente pelo volume dos dados gerados e disponíveis, pela velocidade com que estes devem ser tratados e apresentados e pela variedade de fontes onde eles se encontram. Essa conjuntura tem provocado uma revolução no modo como as análises de dados estão ocorrendo, tanto no âmbito organizacional, quanto no acadêmico (CONEGLIAN; GONCALVEZ; SEGUNDO, 2017).

*Big data* é parte de todos os setores e funções da economia global. Como outros fatores essenciais da produção, como ativos duros e capital humano, é cada vez mais o caso de grande parte da atividade econômica moderna, inovação e crescimento simplesmente não poderia ocorrer sem dados (MANYIKA et al., 2011).

Embora o termo *big data* seja relativamente novo, o ato de coletar e armazenar grandes quantidades de informações para análises eventuais é antigo. O conceito ganhou força no começo dos anos 2000, quando o analista Doug Laney articulou a definição de *big data* em três Vs: volume, velocidade e variedade (SAS, 2019).

Segundo Santos (2018), o *big data* é composto por três dimensões:

- 1) Volume: Organizações coletam dados de fontes variadas, incluindo transações financeiras, mídias sociais e informações de sensores ou dados transmitidos de máquina para máquina. No passado, armazená-los teria sido um problema — mas novas tecnologias aliviaram esse fardo;
- 2) Velocidade: Os dados são transmitidos numa velocidade sem precedentes e devem ser tratados em tempo hábil. Etiquetas RFID, sensores e medições inteligentes estão impulsionando a necessidade de lidar com torrentes de dados praticamente em tempo real;
- 3) Variedade: Dados são gerados em inúmeros formatos — desde estruturados (numéricos, em databases tradicionais) a não-estruturados (documentos de texto, e-mail, vídeo, áudio, cotações da bolsa e transações financeiras).

A empresa de software e soluções SAS (2019) ainda considera duas dimensões adicionais, que são a variabilidade e a complexidade.

- a) Variabilidade: Além das crescentes velocidade e variedade dos dados, seus fluxos podem ser altamente inconsistentes com picos periódicos. Qual a última tendência nas redes sociais? Todos os dias, picos de dados sazonais ou gerados por eventos particulares podem ser difíceis de gerenciar, ainda mais com dados não-estruturados.
- b) Complexidade: Os dados de hoje vêm de múltiplas fontes, o que torna difícil ligá-los, combiná-los, limpá-los e transformá-los entre sistemas. No entanto, é

necessário conectar e correlacionar relações, hierarquias e ligações múltiplas, ou você pode rapidamente perder o controle sobre seus dados.

Em alguns tipos de negócio também há o acréscimo de outras dimensões como a veracidade e valor. A característica da veracidade está ligada ao quanto a informação é autêntica, verdadeira, como o próprio nome indica. Como são gerados muitos dados e são provenientes de várias fontes, são necessários filtros para garantir a sua correção e utilidade. Já o valor indica o esforço empregado para que a informação agregue utilidade à empresa. Para isso, é necessário compreender o contexto e a necessidade de gerar os dados adequados para as pessoas certas. Ao levar em consideração as etapas compostas por Vs - *acrescida a complexidade-*, o negócio tem acesso a dados importantes, que garantem tomadas de decisão efetivas e que indicam o rumo a ser tomado (SANTOS, 2018).

Em termos de chegar a uma definição mais específica e operacionalizada de análise de negócios que pode ser usada, Mikalef et al. (2018) fornecem uma lista e classificação muito abrangentes. Sua revisão de literatura mostra que, embora existam muitas, em geral se refere a três características básicas, volume, velocidade e variedade (ou quatro características, se a veracidade for incluída). Outros autores, como Seddon e Currie (2017) ainda incluem valor, variabilidade e visualização. As características são definidas no quadro a seguir.

**QUADRO 8 - Características do big data**

<b>Atributo</b>	<b>Definições</b>
<b>Volume</b> +	Representa o tamanho do conjunto de dados devido à agregação de um grande número de variáveis e a um conjunto ainda maior de observações para cada variável.
<b>Velocidade</b> +	Reflete a velocidade com que os dados são coletados e analisados, seja em tempo real ou quase em tempo real a partir de sensores, transações de vendas, publicações nas mídias sociais e dados de sentimentos para as últimas notícias e tendências sociais.
<b>Variedade</b> +	Vem da pluralidade de fontes de dados estruturados e não estruturados, como texto, vídeos, redes e gráficos, entre outros.
<b>Veracidade</b> =	Garante que os dados utilizados sejam confiáveis, autênticos e protegidos contra acesso e modificação não autorizados.
<b>Business value</b>	O valor representa até que ponto o <i>big data</i> gera <i>insights</i> e/ou benefícios economicamente valiosos por meio da extração e transformação.

Fonte: Adaptado de Conboy; Dennehy; O'Connor (2020).

Segundo Mayer-Schönberger e Cukier (2013) o *big data* representa “[...] uma nova fonte de valor econômico e informação”, visto que os dados têm se tornado uma das principais fontes de rendas e informações das organizações.

Antes de descobrir como o *big data* pode favorecer as organizações e seus negócios, deve-se entender primeiro de onde vêm os dados (SAS, 2019). As fontes de *big data* geralmente se encaixam em uma destas três categorias:

1. Transmissão de dados: esta categoria inclui dados que chegam aos seus sistemas de tecnologia da informação (TI) a partir de uma rede de dispositivos conectados. É possível analisá-los no momento em que chegam, e tomar decisões sobre quais dados manter, quais não manter e quais requerem uma análise posterior mais aprofundada;
2. Dados de mídias sociais: os dados de interações sociais são um conjunto cada vez mais atraente de informações que pode ser utilizados para *marketing*, vendas e suporte. São muitas vezes capturados em forma não-estruturada ou semi-estruturada, por isso representam um desafio único quando se trata de seu consumo e análise;
3. Fontes publicamente disponíveis: volumes de dados em massa que estão em canais públicos, como o [dados.gov.br](http://dados.gov.br), o *World Factbook* da CIA ou o portal de dados abertos da União Europeia.

Após a identificação das fontes de dados potenciais, faz-se necessário considerar as decisões que a empresa precisará tomar quando do uso destas informações (SAS, 2019). Elas incluem:

- a) Como armazenar e gerenciar dados: embora o armazenamento de dados tenha sido um problema há alguns anos, hoje existem opções de baixo custo caso essa seja a estratégia escolhida pela empresa;
- b) Quanto deve ser analisado: algumas organizações não excluem quaisquer dados de suas análises, o que é possível graças às tecnologias de alta performance de hoje, como computação em *grid* ou inteligência analítica *in-*

*memory*. Outra abordagem possível é determinar de maneira antecipada quais dados são relevantes antes de analisá-los;

- c) Como utilizar os *insights* descobertos: um volume maior de conhecimento permite mais embasamento para a tomada de decisões de negócio. Faz-se necessário conceber uma estratégia para quando houver uma abundância de informações em mãos.

Já Santos (2018) afirma que são inúmeros os exemplos que evidenciam o uso dos dados no negócio, porém, primeiramente, é preciso entender que há três tipos de dados aplicados aos negócios: 1) *social data*: são aqueles derivados das pessoas que ajudam a identificar comportamentos para atuar de forma direcionada. Por exemplo: pesquisas feitas no Google e comentários nas redes sociais; 2) *enterprise data*: são gerados por organizações, como nos departamentos de recursos humanos, *marketing*, produção etc. Contribuem para mensurar a produtividade e identificar gargalos; 3) *personal data ou data of things*: são originários de dispositivos conectados à *internet*, como TVs, carros e geladeiras. Tem como base a *internet* das coisas. Um exemplo válido é o uso das informações de um aplicativo de trânsito para alimentar painéis eletrônicos na cidade e informar a condição do tráfego.

#### **2.4.2 Big data analytics**

É visível o crescimento de maneira exponencial do volume de informações geradas. Ignorar tais informações é um erro que pode levar o negócio ao fracasso, afinal, é por meio deles que se pode prever tendências e mudanças que afetam os negócios das organizações. Dessa forma, mais importante que o acesso a uma grande quantidade de dados, é necessário tratá-los de maneira correta. Para isso, o ideal é fazer uma análise aprofundada para encontrar respostas certas, que visem a quatro principais objetivos: redução de custos; economia de tempo; desenvolvimento de produtos e otimização de ofertas e das tomadas de decisão (SANTOS, 2018).

Diante do exposto, fica evidente que o propósito do *big data* é fazer a análise de dados. Sem uma avaliação metódica e precisa, é impossível saber qual é o melhor caminho. Mas o que efetivamente significa a análise de dados? A ideia é encontrar

padrões comportamentais para monitorá-los e, sempre que houver alguma alteração, tomar a decisão certa. É o caso de sua empresa vender um determinado produto, mas identificar que o número de comercializações está em queda porque o item do concorrente é similar, porém mais resistente. Nesse caso, antes de perder fatia de mercado, é possível substituir a mercadoria para evitar outros prejuízos (SANTOS, 2018).

E para se tratar dessa quantidade de dados é necessário o uso de técnicas e ferramentas que executem a coleta, análise e geração de insights que permitam uma tomada de decisão assertiva. A este conceito se dá o nome de *big data analytics*.

O *big data*, por suas características de processamento de grandes volumes de dados em curto espaço de tempo tem permitido uma análise mais precisa e geração de insights aos tomadores de decisão. Na literatura dá-se o nome de *big data analytics* ou análises de dados no contexto do *big data* (MIKALEF et al., 2020).

Mikalef et al. (2018, p.8) definem *big data analytics* como

[...] uma nova geração de tecnologias e arquiteturas, projetada para extrair economicamente valor de volumes muito grandes de uma ampla variedade de dados, permitindo captura, descoberta e/ou análise de alta velocidade.

A análise destes volumosos dados, recém-denominada de *big data analytics* (BDA), é tipicamente caracterizada pelo foco em dados não-estruturados, de grande volume e rápido movimento (LOEBBECKE; PICOT, 2015).

De acordo com Santos (2018) a ideia é a ferramenta BDA, a partir dos dados obtidos, ajude a identificar falhas, defeitos e problemas praticamente em tempo real; criar promoções a partir dos hábitos de compra do cliente; detectar comportamentos fraudulentos antes de prejudicarem o negócio; recalcular carteiras de risco.

Para Santos (2018), além do cruzamento de dados, o *big data analytics* permite extraí-los, organizá-los, tratá-los e entendê-los para, então, transformá-los em informações úteis para o negócio.

Diversos autores buscam descrever como tais análises ocorrem em cenários de *big data*, relatando os passos e os modos que devem ser seguidos para que uma análise de dados gere valor para as organizações. Taurion (2013) afirma que os processos de análises de dados no contexto do *big data* estão divididos em quatro fases: coleta dos dados; limpeza, formatação e validação desses dados; integração e agregação dos dados obtidos em diversas fontes; e a fase analítica. Assim, é possível identificar elementos que tratam da utilização de dados confiáveis nos processos analíticos.

O valor do *big data analytics* no direcionamento da tomada de decisão organizacional atraiu muita atenção nos últimos anos (MIKALEF, 2020).

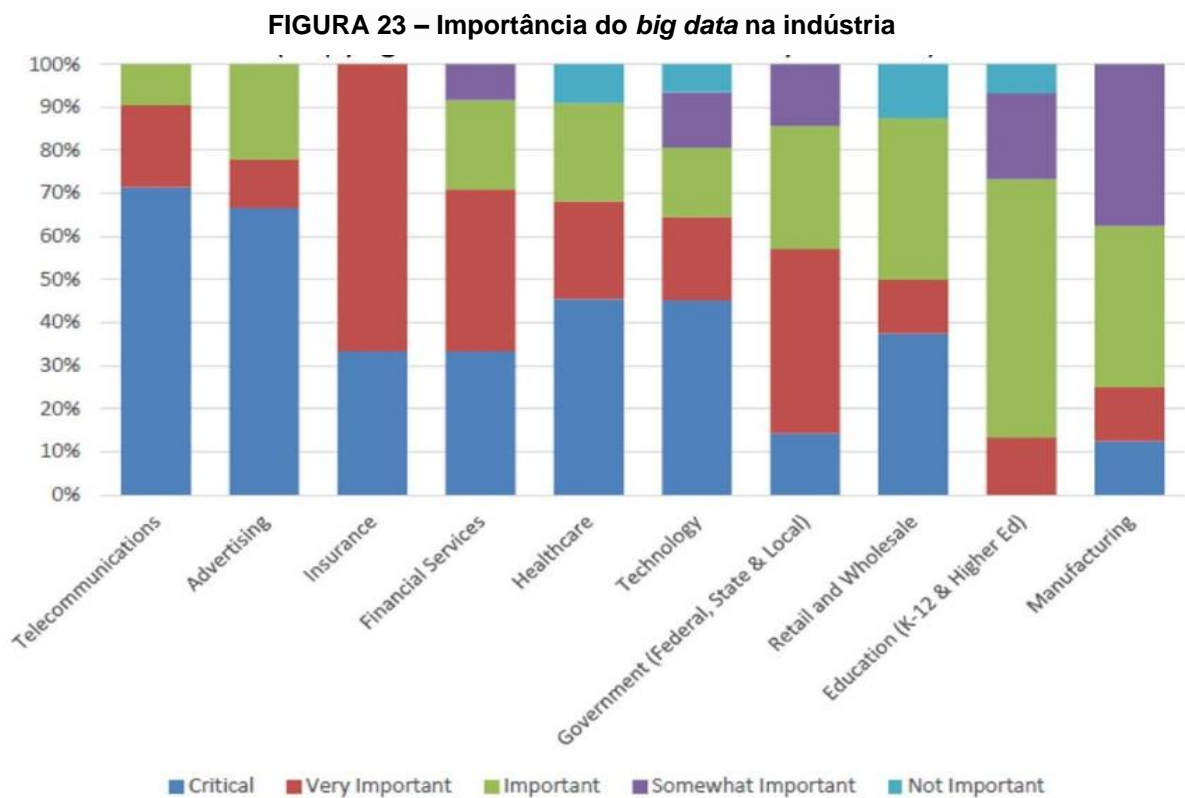
Um crescente número de empresas está acelerando a implantação de iniciativas de *big data analytics* com o objetivo de desenvolver *insights* críticos que, em última análise, podem fornecer a eles uma vantagem competitiva (alguns profissionais e pesquisadores associaram o big data à próxima fronteira para inovação, competição e produtividade, enquanto outros chegaram a afirmar que é uma revolução que transformará a maneira como vivemos, trabalhamos e pensamos (CONSTANTOU; KALLINIKOS, 2015).

Segundo Gartner (2017), mais de 85% das empresas da Fortune 500 (índice das 500 maiores empresas dos Estados Unidos) investem em iniciativas de *big data*. O Big Data Analytics Market Study realizado pela empresa de pesquisas Dresner Advisory Services em 2018 apresenta dados mais recentes referentes ao mercado de big data mundial.

Este estudo é realizado com mais de 5.000 empresas distribuídas pela América do Norte, América Latina, Ásia, África e Europa e examina as tendências e intenções de usuários finais acerca do *big data analytics*. De acordo com a pesquisa, a adoção do

*big data* nas empresas saltou de 17% em 2015 para 59% em 2018 (DRESNER ADVISORY SERVICES, 2018).

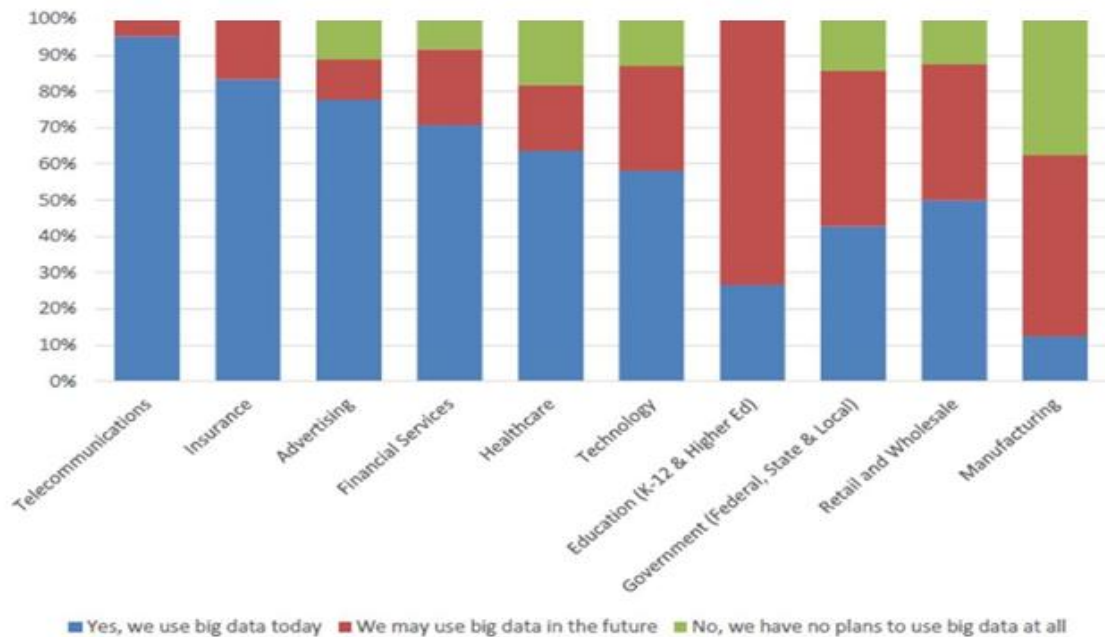
Os setores de telecomunicação, propaganda e seguros são as três indústrias que alegam que o *big data* é o fator mais crítico para as suas iniciativas de inteligência de negócios, conforme evidenciado na figura 23.



Fonte: Dresner Advisory Services (2018).

No que diz respeito ao grau de adoção do *big data* pelas indústrias, telecomunicação (95%), seguro (83%) e propaganda (77%) lideram este quesito segundo o estudo, conforme evidenciado na figura a seguir.

**FIGURA 24 – Adoção do *big data* pela indústria**



Fonte: Dresner Advisory Services (2018).

Mikalef (2020) defende que a análise de *big data* pode permitir que as empresas compreendam grandes quantidades de dados e reconfigurem suas estratégias com base nas tendências observadas em seu ambiente competitivo. A importância da análise de *big data* é evidente a partir dos crescentes investimentos feitos por empresas e, principalmente, por aqueles que trabalham em ambientes complexos e rápidos (WANG et al., 2016). Hoje em dia, os gerentes contam cada vez mais com a análise de *big data* para informar suas tomadas de decisão e direcionar futuras iniciativas estratégicas.

O valor de investir em BDAs é claramente refletido em um artigo recente de Liu (2014), que observa que a análise de *big data* constitui um grande diferenciador entre empresas de alto e baixo desempenho, pois permite que as empresas sejam mais proativas e rápidas, além de identificarem novas oportunidades de negócios e obterem vantagem competitiva.

Um relatório da MIT Sloan Management Review, uma publicação do Massachusetts Institute of Technology (MIT), mostra que as empresas líderes na adoção da análise de big data têm muito mais probabilidade de produzir novos produtos e serviços em comparação com as que são retardatárias (RANSBOTHAM; KIRON, 2017).

Com relação à aplicação no mercado, o *big data* afeta organizações em praticamente todos os setores, como o bancário, governamental, saúde, varejo e transporte.

Diante desse contexto, a aplicação do *big data* depende da realidade da sua empresa. É fundamental contar com a ajuda da tecnologia para coletar e filtrar os dados, com o propósito de utilizá-los conforme as suas necessidades (SANTOS, 2018).

Os exemplos a seguir evidenciam como cada uma das empresas pode se beneficiar dessa quantidade avassaladora de informações. Os bancos, que contam com grandes quantidades de informações sendo transmitidas de inúmeras fontes, são desafiados a encontrar maneiras novas e inovadoras de gerenciar *big data*. Embora seja importante entender os clientes e aumentar sua satisfação, minimizar riscos e fraudes, além de manter uma conformidade regulatória, também é. O *big data* traz ótimos *insights*, mas exige que as instituições financeiras estejam um passo à frente com inteligência analítica avançada (SANTOS, 2018).

Com relação aos órgãos governamentais, quando o governo é capaz de usar e aplicar inteligência analítica aliada ao *big data*, ele progride significativamente no que se refere à gestão de serviços públicos, congestionamentos ou prevenir a criminalidade. Santos (2018) adverte que apesar das vantagens do *big data*, os governos também devem lidar com questões de transparência e privacidade de dados.

As operadoras de saúde também fazem uso do *big data* no que tange à gestão de registros de pacientes, planos de tratamento, informações de prescrição. Ao se tratar de cuidados com a saúde, tudo precisa ser feito rapidamente, com precisão — e, em alguns casos, com transparência suficiente para satisfazer as regulamentações rigorosas dessa indústria. Ainda segundo Santos (2018), quando o *big data* é gerido de modo eficaz, as operadoras de saúde podem descobrir *insights* que melhoram o atendimento ao paciente.

A indústria de manufatura, munida com *insights* que o *big data* pode fornecer, pode aumentar a qualidade e a produção enquanto minimiza o desperdício. Cada vez mais fabricantes estão trabalhando em uma cultura baseada em inteligência analítica, o que significa que eles podem resolver problemas mais rapidamente e tomar decisões de negócio mais ágeis (SANTOS, 2018).

Construir relacionamentos com clientes é fundamental para o setor de varejo — e a melhor maneira de gerenciá-los é por meio do *big data*. Os varejistas precisam saber a melhor maneira de abordar os clientes, o modo mais eficaz de lidar com transações e o jeito mais estratégico de aumentar o número de negócios repetidos. O *big data* é a essência de todas essas ações (SAS, 2019).

Um exemplo prático do mercado de transportadoras que merece destaque é o da empresa logística UPS. Como uma empresa com muitos ativos e encomendas, a UPS armazena uma grande quantidade de dados — muitos deles vindos de sensores em seus veículos. Esses dados não apenas monitoram o desempenho diário, como também desencadearam uma grande reformulação estrutural nas rotas dos motoristas da UPS. A iniciativa foi batizada de ORION (*On-Road Integration Optimization and Navigation*) e foi um dos maiores projetos de pesquisa operacional do mundo. Ele se deu a partir de dados obtidos de mapas *on-line* para reconfigurar as cargas e descargas dos motoristas em tempo real. O projeto levou a uma economia de mais de 8,4 milhões de litros de combustível ao cortar 85 milhões de milhas das rotas diárias. A UPS estimou que ao reduzir uma milha diária de cada motorista, a economia é de US\$ 30 milhões para a companhia (SAS, 2019).

Outro mercado que merece evidência quanto ao uso da inteligência analítica é de *marketing*. O *big data* revolucionou o *marketing analytics* e o *marketing* em geral. Forneceu novos conceitos e novas formas de fazer as coisas (WATSON, 2019) para gerar uma vantagem competitiva. O BDA permite a inovação de serviços, o que cria valor estratégico para as empresas. Atualmente, o BDA está sendo usado em campanhas de *marketing* com o foco em aumentar o envolvimento do cliente (LIU; SHIN; BURNS, 2019).

A revisão da literatura mostra um número crescente de publicações sobre o uso de técnicas de *big data* para criar benefícios de *marketing* relacional. A gestão de *marketing* pode usar a enorme quantidade de dados disponíveis (por exemplo, nas mídias sociais) para obter *insights* valiosos de seus clientes. As empresas que exploram o *big data* a partir das mídias sociais ganham vantagens competitivas porque conhecem melhor os clientes (DUCANGE; PECORI; MEZZINA, 2018). Estudos mostram que o uso do BDA na inteligência de negócios e para manter a privacidade do cliente cria ativos importantes no *marketing* de relacionamento (CABRERA-SANCHEZ; VILLAREJO-RAMOS, 2019).

O *big data* está cada vez mais impulsionando as mudanças de tomada de decisão e inovação nas empresas. Devido ao avanço das técnicas de gerenciamento de banco de dados, canais de mídia social e dispositivos móveis, informações abundantes sobre os clientes são cada vez mais acumuladas nas empresas. Em particular, as mídias sociais estão transformando os consumidores em geradores incessantes de dados tradicionais, estruturados, demográficos e transacionais, além de dados comportamentais mais contemporâneos, não estruturados e sociográficos (DONG; YANG, 2020)

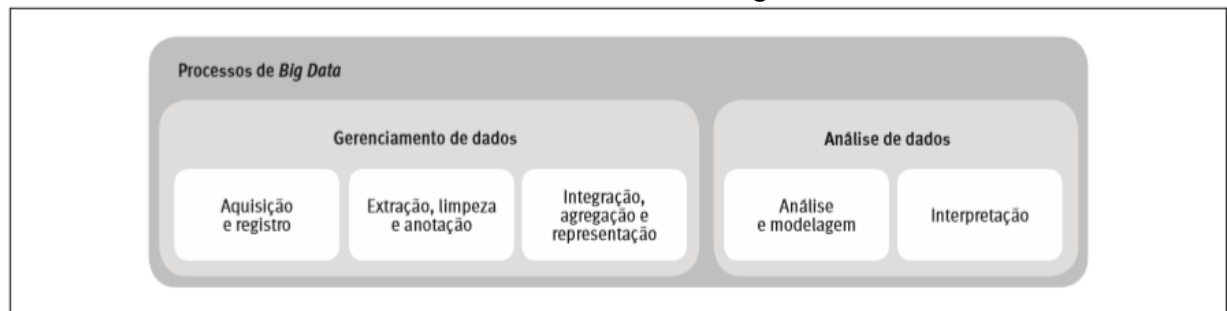
O *big data analytics* é uma aplicação específica para gerenciar, priorizar e analisar o *big data* para fins comerciais. Para gerenciar e usar eficientemente o *big data* da mídia social para tomada de decisão e inovação, as empresas precisam usar a análise de *big data* para lidar com as informações. com volume, velocidade, variedade, veracidade e valor sem precedentes e adote uma maneira completamente nova de entender o comportamento do consumidor e conceber estratégias de inovação e *marketing*. Ao fazer isso, as empresas podem entender melhor os perfis de seus clientes e aproveitar o envolvimento dos clientes para melhorar seu desempenho no mercado. Em outras palavras, a análise de *big data* potencialmente traduz os dados brutos da mídia social em informações úteis para os clientes e ajuda a procurar padrões ocultos de comportamento do consumidor no mercado (HARTMANN et al., 2014).

A sociedade nos dias atuais gera dados sobre nossas atividades a uma taxa exponencial de crescimento. Esses dados abrangem, por exemplo, os nossos celulares e a sua localização, quaisquer transações on-line, a internet das coisas, redes sociais, *wearables* etc. As empresas que podem transformar esses dados sobre seus clientes em informações em tempo real ganham uma vantagem competitiva substancial (SIVARAJAH et al, 2017). Os dados do usuário permitem que as empresas saibam quando seus clientes consomem seus produtos, os melhores momentos para promoções e como melhorar os sentimentos em relação à marca. As empresas que usam análises de *big data analytics* podem processar grandes quantidades de dados, quase em tempo real, e se tornar líderes de mercado (MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012).

A adoção, implementação e gestão de BDA exige que as empresas adquiram novas habilidades. Novos perfis de carreira, como cientista de dados, que combina engenharia, estatística e um profundo conhecimento de negócios, estão entre os empregos mais procurados hoje em dia. Os funcionários com essas habilidades ajudam as empresas a extrair dados gerados pelas próprias empresas e seus clientes. Isso muda a forma como as decisões são tomadas, favorecendo uma abordagem orientada a dados em oposição a uma abordagem baseada na experiência pessoal dos gestores (MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012).

As empresas que utilizam BDA devem enfrentar os desafios que surgem no chamado ciclo de vida dos dados: dúvidas sobre os próprios dados, dificuldades no processamento dos dados e preocupações sobre a sua gestão (AKERKAR, 2014). As dúvidas sobre dados giram em torno de seu volume, variedade, velocidade, veracidade, volatilidade, valor e visualização. As tarefas de processamento de dados incluem técnicas relacionadas a aquisição de dados, armazenamento em bases de dados, limpeza e transformação de dados existentes, seleção correta do modelo e apresentação de resultados. Finalmente, o gerenciamento adequado de dados envolve considerações éticas, incluindo o respeito pela privacidade e segurança do usuário. Como a tomada de decisão é cada vez mais orientada por dados, as empresas devem obter informações valiosas de modo eficiente a partir de um ambiente de dados em rápida mudança. Esse processo é detalhado por Agrawal, Bernstein e Bertino (2011), como mostra a figura a seguir.

**FIGURA 25 – Processos de *big data***



Fonte: Agrawal; Bernstein; Bertino (2011).

Como exposto pela figura anterior, o uso de BDA pelas empresas envolve dois processos principais: gerenciamento de dados e análise de dados. Enquanto o gerenciamento de dados levanta questões de engenharia, a análise de dados está mais relacionada aos interesses dos profissionais de *marketing* e *analytics*. O BDA é o processo de obtenção de valor a partir de dados, encontrando padrões ocultos que apoiam a tomada de decisão orientada por dados. As empresas que consideram a adoção de BDA enfrentam diversas barreiras, como falta de conhecimento, medo, resistência à mudança e limitações próprias da tecnologia (YAQOOB et al., 2016).

Embora os dados em si sejam um recurso principal, também é importante que as empresas possuam uma infraestrutura capaz de armazenar, compartilhar e analisar dados. O big data exige novas tecnologias capazes de lidar com grandes quantidades de dados diversos e em movimento rápido (MIKALEF et al., 2018).

Uma das principais características desses dados é que eles estão em um formato não estruturado e exigem investimentos sofisticados em infraestrutura para resultar em informações significativas e valiosas (REN et al., 2017).

Recursos básicos, como suporte financeiro, são necessários, especialmente porque os investimentos em big data são considerados demorados para resultar em valor comercial mensurável (MIKALEF, 2017).

No que diz respeito às habilidades humanas, a literatura reconhece que são necessárias habilidades orientadas para as técnicas e gerenciais para obter valor dos investimentos em big data (PAPPAS et al., 2018). Em um artigo altamente

influyente, Davenport e Patil (2012) abordam o importante papel que o trabalho emergente do cientista de dados terá no contexto de big data.

Embora um dos aspectos mais críticos da ciência de dados seja a capacidade do pensamento analítico de dados, essas competências são importantes não apenas para o cientista de dados, mas também em toda a organização, principalmente para os funcionários em posições gerenciais (PRESCOTT, 2014). Finalmente, no que diz respeito aos recursos intangíveis, uma cultura orientada a dados e o aprendizado organizacional são apontados como aspectos críticos da implantação eficaz de iniciativas de *big data* (VIDGEN; SHAW; GRANT, 2017).

Nas empresas envolvidas em projetos de *big data*, uma cultura orientada a dados foi apontada como um fator-chave que determina seu sucesso e continuação geral. No entanto, devido ao cenário tecnológico em constante evolução associado a essas tecnologias, é importante que uma lógica de aprendizado contínuo seja infundida em organizações que investem em *big data* (VIDGEN; SHAW; GRANT, 2017).

#### **2.4.3 Digital Analytics: conceitos e importância sobre métricas e monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais**

Medir é algo tão antigo quanto o ser humano, que ao longo de muitos anos tentou atribuir valores a diferentes dimensões como forma de organizar suas práticas cotidianas (distâncias, pesos, alturas etc.). Na história da comunicação organizacional, a preocupação com medidas tem estado cada vez mais crescente. Na literatura de administração e *marketing*, por exemplo, frequentemente são mencionadas frases clássicas sobre a importância da mensuração, principalmente àquela que possa trabalhar com números objetivos. A razão para o aumento de tais discussões é simples: em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, aumenta a pressão por processos decisórios baseados em análises detalhadas (CERQUEIRA; SILVA, 2011).

Gomes (2014) argumenta que o *marketing* já foi mais como arte do que como ciência – os dias em que os diretores de *marketing* desperdiçavam metade do seu *budget* em campanhas publicitárias a contar com a sorte, terminaram.

As empresas estão constantemente buscando novas estratégias para chegar de forma mais efetiva e duradoura até seus clientes, cada vez mais bem informados. Contudo, o cenário que se apresenta é cada dia mais complexo. Compreender este cenário e tirar partido dele para construir relações mais eficazes com o público é a maneira certa de se posicionar na rede e criar mais e melhores oportunidades de negócios. Por esse motivo, o monitoramento de redes sociais vem sendo utilizado com afinco por profissionais de *marketing* digital e gerando resultados surpreendentes (TURCHI, 2015).

Ainda segundo Turchi (2015), o *marketing* tradicional sempre se utilizou de uma segmentação baseada em dados sócio-demográficos, que indicam faixa etária, profissão, renda mensal, entre outros. Contudo, em tempos de redes sociais e uma participação cada vez mais ativa das pessoas na internet, essas características não bastam para determinar o comportamento do consumidor, suas preferências e hábitos de consumo. É aí que entra o monitoramento de redes sociais, que visa acompanhar tudo o que os usuários curtem, compartilham e comentam nessas plataformas e transformar esse conhecimento em diferenciais para a sua empresa.

Com a ascensão das mídias sociais, que ganham a atenção das organizações como uma forma diferenciada de estabelecer relacionamentos com seus públicos de interesse, rapidamente as discussões sobre mensuração ganham um novo entorno. Afinal, a comunicação em mídias sociais contribui para que as organizações alcancem seus objetivos estratégicos? Como mensurar as ações realizadas nesse ambiente? (CERQUEIRA; SILVA, 2011).

A esta mensuração/monitoramento em redes sociais e internet dá-se o nome de *digital analytics* ou *web analytics*. Segundo o blog especializado Resultados Digitais (2020), *Web Analytics* ou *digital analytics* é um termo utilizado com o intuito de monitorar informações referentes às estatísticas de seu site, possibilitando assim o levantamento de possíveis pontos de melhoria e otimizações. De nada adianta criar uma excelente estratégia de *Marketing* Digital se você não analisar os resultados.

Para Cutroni (2012) o termo *digital analytics* consiste na medição, coleta, análise e elaboração de relatórios de dados digitais para os propósitos de entendimento e otimização da performance em negócios. Este conceito incorpora dados de múltiplas fontes, como aplicativos móveis e tecnologia embarcada e estende os resultados da análise para toda a organização visando a melhoria da eficiência e eficácia do negócio.

A atividade de analytics exige o acompanhamento de variáveis de mensuração, também chamadas de métricas. Uma métrica pode ser entendida como sendo um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica (FARRIS et al., 2007).

Segundo Gomes (2014), métricas são sistemas de mensuração cujo propósito é quantificar uma tendência, comportamento ou variável de negócio, permitindo medir e avaliar o desempenho de qualquer ação de *marketing*. O recurso a estas ferramentas de medição deverá sustentar as decisões estratégicas nos seus vários momentos, e a sua correta análise permitirá estabelecer conclusões em várias áreas relevantes. As métricas podem medir desde o envolvimento gerado por uma campanha ao desempenho conseguido, novas oportunidades de negócio, geração de retorno, entre outras.

Uma métrica é muito mais do que simplesmente um número, é uma forma de conhecer a audiência e as suas interações nas plataformas. Entender quem e quantas são as pessoas é essencial para que possa haver planejamento e um correto direcionamento do conteúdo (SOUZA, 2010).

James Harrington, profissional americano da Ernst & Young, argumenta que, quando o assunto é monitoramento e métricas:

A mensuração é o primeiro passo que leva ao controle e, eventualmente, a melhoria. Se você não puder medir algo, não o entenderá. Se não o entenderá, não poderá controlá-lo. Se não puder controlá-lo, não conseguirá melhorá-lo (TELLES, 2011).

Na visão da Fundação da Universidade Federal do Paraná (FUNPAR, 2017) as métricas podem ser utilizadas para:

- a) Estimativa: a estimativa normalmente está relacionada ao cálculo dos recursos necessários com base em outros fatores - normalmente tamanho e produtividade - para fins de planejamento;
- b) Previsão: a previsão é um pouco diferente da estimativa e normalmente indica o cálculo do valor futuro de algum fator com base em seu valor atual, e outros fatores de influência. Por exemplo, com uma amostra dos dados do desempenho, é útil saber (prever) como o sistema funcionará com carga total, ou em uma configuração de recursos restritos ou degradados;
- c) Avaliação: a avaliação é usada para estabelecer a posição atual para comparar com um limite ou identificação de tendências, ou para comparação entre alternativas, ou como base da estimativa ou previsão.

Turchi (2015) elenca possíveis resultados e benefícios para as empresas que aderem à atividade de *analytics*.

- a) Descobrir novos *insights* e melhorar as vendas: insights obtidos nas redes sociais são excelentes insumos para que a sua empresa aprimore as estratégias de *marketing* e vendas e possa dialogar com os clientes de uma maneira menos formal, mais humana e dedicada a atender as reais necessidades dessas pessoas;
- b) Aprender quem é de fato o seu cliente: ao monitorar as principais redes sociais do mercado, a empresa aprende quem é o público que está em cada uma das plataformas, quais suas características em comum, o que gostam, o que compartilham, quais são suas percepções e opiniões;
- c) Falar a linguagem do seu público: além de ir mais fundo no perfil do seu público-alvo, com o monitoramento de redes sociais passa-se a compreender a linguagem do público, adequando a sua própria linguagem para atrair mais pessoas para a sua empresa;
- d) Persuadir sem invadir: por meio do monitoramento de redes sociais há também maneiras menos invasivas de persuadir o internauta a visitar o site ou blog, identificando quais são suas principais dúvidas e criando conteúdo relevante e direcionado à ele;

- e) Reduzir custos e focar em qualidade: é possível, ainda, reduzir custos na medida em que se identificam os melhores canais de relacionamento com o cliente, investindo mais tempo e recursos neles e determinando a combinação perfeita entre canais e mensagens para gerar mais vendas;
- f) Identificar crises com antecedência: hoje em dia as redes sociais viraram lugar de desabafo para frustrações e experiências malsucedidas com produtos e serviços, o que pode culminar em crises de imagem sérias para a empresa caso esta não saiba tratar o acontecimento da maneira adequada. Monitorando as redes sociais, sua empresa encontra tudo o que está sendo falado a seu respeito e pode agir proativamente na resolução de qualquer conflito antes que este se amplie (TURCHI, 2015).

Adary e Volatier (2008), ao questionar a importância da mensuração na comunicação organizacional, apresentam cinco grandes objetivos para tal fato. São eles:

- 1) Justificar o orçamento, investimento;
- 2) Obter a prova do retorno sobre o investimento;
- 3) Ver reconhecido e valorizado o trabalho realizado;
- 4) Otimizar a estratégia e suas ações de comunicação;
- 5) Apoiar a tomada de decisão e a avaliação de riscos.

Ainda segundo Gomes (2014), o mercado é cada vez mais volátil e não existe um livro de instruções que garanta a vitória, mas há ferramentas que permitem ganhar consideráveis vantagens. As métricas servem esse propósito: oferecem uma variedade de *inputs* que conferem à empresa uma maior segurança e visão interna e externa da sua posição no mercado. Além disso:

- a) Auxiliam na tomada de decisão;
- b) Permitem detectar novas oportunidades e o investimento necessário para concretizá-las;
- c) Ajudam a manter o foco produtivo de operações nos clientes e mercado;
- d) Identificam os pontos fortes e fracos, tanto nas estratégias como na sua execução;

- e) Consolidam necessidades de investimento ou alertam para a sua fragilidade;
- f) Detectam falhas operacionais e sugerem soluções;
- g) Diminuem o grau de incerteza para o futuro.

Apesar dos benefícios apontados, a mensuração nas organizações costuma ser evitada por muitos profissionais devido a uma série de razões, como a ausência ou desconhecimento de/sobre: (a) Ferramentas adequadas; (b) Método de trabalho; (c) Dados a serem avaliados conjuntamente; (d) Tempo para a realização das tarefas; (e) Segurança sobre os resultados do próprio trabalho (CERQUEIRA; SILVA, 2011).

Segundo a Social Media Trends, 25% das empresas brasileiras não analisam nenhuma métrica em sua estratégia. Esse é um número alarmante, pois significa que 25% das empresas estão desperdiçando tempo e dinheiro sem saber se seus esforços estão ou não dando resultado (MUNIZ, 2017).

Segundo Farris et al. (2007, p.15), nos últimos anos o *marketing* baseado em dados estendeu-se pelo mundo empresarial. A partir dele, a capacidade de medir o desempenho e de prestar contas tornaram-se as chaves para o sucesso de *marketing*. No entanto, ainda são poucos os gestores que dão a devida importância à questão das métricas e das suas contribuições à avaliação das estratégias e demais ações de *marketing*.

Segundo Michaelidou; Siamagka; Christodoulides (2011), tal como acontece com todas as ferramentas de *marketing*, as plataformas de rede social precisam ser avaliadas quanto à sua eficácia no alcance dos objetivos relacionados à marca. Em uma época caracterizada por uma maior transparência e menores orçamentos de *marketing*, o desenvolvimento das métricas corretas é de suma importância para as equipes de *marketing*, as quais estão sob imensa pressão para mostrar resultados.

As redes sociais apresentam-se como um fenômeno atual, cuja importância é reconhecida pelo expressivo número de usuários, mas sua compreensão ainda é vaga, devido às dificuldades apresentadas na mensuração de seus resultados. Tal dificuldade se dá, pois algumas ainda estão se adaptando à utilização de tais meios (JANSEN; LOTFI; FRAGA, 2011).

Cerqueira e Silva (2011) propõe uma reflexão sobre algumas práticas que, devidamente adaptadas a realidades distintas, tendem a contribuir para a profissionalização das práticas que envolvem a mensuração. Entretanto, os autores ressaltam que não pretendem engessar métodos, reduzir possibilidades de atuação ou propor um único caminho possível.

- a) Alinhamento com os objetivos de comunicação e *marketing* do negócio: Toda comunicação tem objetivos e é fundamental que, ao mensurar ações, eles estejam devidamente claros. Sem saber onde se deseja ir, não há como identificar os objetivos de mensuração, indicadores de desempenho relevantes e quais são os dados significativos para, em seguida, analisar se os resultados esperados foram alcançados;
- b) Pré-definição dos dados e ferramentas: a partir do alinhamento com os objetivos (prioritários e/ou secundários) de comunicação e *marketing* da organização, faz-se necessário estabelecer quais dados devem ser recolhidos para avaliar ações. Tais medidas devem ser selecionadas de acordo com indicadores de desempenho desejados, definidos a partir daquilo que se deseja mensurar. A pré-definição dos dados e ferramentas, contudo, não pode ser vista como uma etapa engessada. Caso, por algum motivo, os gestores não estejam obtendo as respostas desejadas para as questões levantadas na mensuração, é preciso ter flexibilidade para retirar/adicionar dados, buscando adaptar-se principalmente em cenários de constantes mudanças técnicas e sociais;
- c) Integração de métodos de avaliação: nenhuma métrica é autossuficiente e reveladora por si só, principalmente em contextos em que mídias se cruzam constantemente, tornando complexa a atividade da mensuração. Recomenda-se, portanto, que não só diferentes medidas sejam levadas em consideração, para uma avaliação complementar das ações, como também que a comunicação organizacional integrada se reflita na combinação das medidas específicas de cada mídia, em prol de um resultado mais amplo e adequado.

Entretanto, Cerqueira e Silva (2011) ressaltam que não pretendem engessar métodos, reduzir possibilidades de atuação ou propor um único caminho possível.

Segundo Salustiano (2010), o monitoramento de redes sociais é uma das áreas que surgiu com a explosão dos ambientes virtuais para uso comercial. Os principais objetivos são: mensurar, qualificar, quantificar, traçar perfis de usuários, identificar possibilidades de ações dentro dos ambientes virtuais e prever crises e danos às marcas. Para o autor, as etapas para um monitoramento eficaz são:

- a) Planejamento: identificar onde, como, quais redes sociais serão monitoradas, período para se obter dados consistentes e dimensão do público a ser ouvido;
- b) Busca do conteúdo - buscar os conteúdos nas redes pré-selecionadas segundo a afinidade com o produto/serviço a ser monitorado;
- c) Análise das informações: identificar quais conteúdos são relevantes para a marca;
- d) Classificação: identificar se o conteúdo é positivo, negativo ou neutro; se foi espontâneo ou estimulado; se próprio ou replicado; se originado por problema pré-existente ou de forma aleatória;
- e) Consolidação: estruturar os dados obtidos segundo sua classificação; transformar os números obtidos em gráficos para que possam ser interpretados;
- f) Interpretação: segundo o briefing analisar os dados para responder as perguntas iniciais do cliente;
- g) Análise: estruturar todos os dados no formato de uma análise concisa sobre a percepção do usuário em relação à marca, além de sugerir formas de abordagem e ações;
- h) Relatório: estruturar o relatório final para a entrega ao cliente.

O quadro a seguir é uma tentativa da FUNPAR (2017) de elaborar um modelo de *template* de uma métrica.

**QUADRO 9 - *Template de uma métrica***

<b>Nome</b>	<b>Nome da métrica e qualquer sinônimo conhecido</b>
Definição	Os atributos das entidades que são avaliadas usando essa métrica, como a métrica é calculada, e de qual métrica original ela é calculada.
Metas	Lista de metas e perguntas referentes a essa métrica. Também alguma explicação sobre por que a métrica está sendo coletada.
Procedimento de análise	Como se pretende usar a métrica. Precondições para a interpretação da métrica (por exemplo, conjunto válido de outras métricas). Valores-alvo ou tendências. Modelos de técnicas e ferramentas de análise para serem usados. Suposições implícitas (por exemplo, do ambiente ou modelos). Procedimentos de Calibração. Armazenamento.
Responsabilidades	Quem coletará e agregará os dados da métrica, preparará os relatórios e analisará os dados.

Fonte: Adaptado de FUNPAR (2017).

Em todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração (FARRIS et al., 2007).

#### **2.4.4 Tipos de métricas para monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais (*digital analytics*)**

Hoje a fluência numérica é uma habilidade crucial para todo líder empresarial. Os administradores devem quantificar oportunidades de mercado e ameaças da concorrência. Devem justificar os riscos e os benefícios financeiros de suas decisões. Devem avaliar planos, explicar variâncias, julgar o desempenho e identificar pontos de alavancagem para aperfeiçoamento – tudo isso em termos numéricos. Essas responsabilidades exigem um forte comando de mensurações e dos sistemas e formulas que as geram. Em síntese, exigem métricas (FARRIS et al., 2007).

Ainda segundo Farris et al. (2007) o imperativo numérico representa um desafio, no entanto. Na administração e na economia, muitas métricas são complexas e difíceis de dominar. Algumas são altamente especializadas e mais adequadas a análises específicas. Muitas requerem dados que podem ser apenas aproximados, estar incompletos ou não estar disponíveis.

Em tais circunstâncias, é provável que nenhuma métrica seja perfeita. Por essa razão, recomenda-se a utilização de um “painel” de métricas. Assim, é possível visualizar a dinâmica de mercado de várias perspectivas e chegar a estratégias e soluções “trianguladas”. Mais ainda, com diversas métricas, os profissionais podem usar cada uma como verificação das outras (FARRIS et al, 2007).

Outro desafio em termos de métricas deriva das grandes variações na disponibilidade de dados entre setores e regiões geográficas. Ao se reconhecer tais variações é possível sugerir fontes e procedimentos alternativos para cálculo de métricas (FARRIS et al., 2007).

Felizmente, embora tanto a gama quanto o tipo de métrica de *marketing* possam variar entre países, essas diferenças estão diminuindo rapidamente. As métricas de *marketing* se tornaram uma linguagem comum entre os profissionais de *marketing* e mídia (BARWISE E FARLEY, 2004).

Em seus primórdios, a internet estabeleceu novos níveis de exigência de mensuração ao proporcionar números, métricas e resultados extremamente confiáveis em relação aos antigos padrões estabelecidos pela mídia tradicional. Neste novo cenário, as medições passaram a ser realizadas com precisão, revelando os números reais de acessos, visitantes únicos, *page views*, taxas de cliques, entre outros e que evoluíram para um nível ainda mais profundo, fornecendo tempo médio de acesso, horários de pico e taxas de conversão oportunidades de negócios (BARCELLOS, 2010).

De acordo com Farris et al. (2007), compõem o mix de métricas de mídia e *web* as seguintes variáveis observadas no quadro a seguir:

**QUADRO 10 - Mix de métricas de mídia e *web***

Continua

<b>Métrica</b>	<b>Construção</b>	<b>Propósito</b>
Visualização da página	Número de vezes que uma página da web é acessada	Representa uma medida de alto nível da popularidade de um site da web
Taxa de cliques	Número de cliques como fração do número de exposições	Mensurar a eficácia de um comercial na web, contando os clientes que ficam intrigados o suficiente para clicar
Custo por clique	Custo de propaganda, dividido pelo número de cliques gerados	Mensurar ou estabelecer a eficácia de custo de um comercial
Custo por	Custo do comercial, dividido	Mensurar ou estabelecer a eficácia de

pedido	pelo número de pedidos gerados	custo de um comercial
Custo por cliente adquirido	Custo de propaganda, dividido pelo número de clientes adquiridos	Mensurar o tráfego de público em um site da web
Visitas	Número de visualizações individuais de um site na web	Mensurar o tráfego de público em um site da web
Visitantes	Número de espectadores de um site da web em um dado período	Mensurar o alcance de um site da web
Taxa de abandono	Taxa de compras, mas não finalizadas	Mensurar um elemento da taxa de fechamento de negócios na internet

Fonte: Farris et al. (2007, p.283).

Segundo Muniz (2017), é essencial estar ciente de que não existe uma boa estratégia de redes sociais sem a análise de dados e métricas. Segundo a autora, as métricas essenciais para o acompanhamento por parte da empresa são:

a) Alcance: mede como o conteúdo está sendo distribuído. Quantas pessoas são atingidas com as publicações nas redes sociais? Sugere-se um acompanhamento diário desta métrica. Sozinha, a métrica de alcance não diz muita coisa, por isso ela deve sempre contar com outras métricas de apoio, como o engajamento;

b) Volume (ou conversas e discussões sobre a sua marca): o volume é muito mais do que o número de publicações ou interações que estão acontecendo sobre a sua marca nas redes sociais. O volume mede se as pessoas realmente estão falando sobre você – a métrica “pessoas falando sobre isso”. O ideal é acompanhar diariamente e gerar relatórios mensais com os principais tópicos;

c) Tráfego de rede social: analisa quantas pessoas estão chegando no seu site ou blog através de publicações em redes sociais. Este recurso é essencial se você tem uma estratégia de *marketing* de conteúdo;

d) Taxa de conversão: quantas pessoas realmente estão começando um contato maior com a sua empresa? Uma métrica essencial para entender se seus esforços estão impactando no crescimento geral do seu negócio. Sugere-se o acompanhamento mensal;

e) Retorno sobre o investimento (ROI): O retorno sobre o investimento é uma das métricas mais importantes quando falamos de *marketing* digital e em mídia social. Para exemplificar o cálculo é possível utilizar o seguinte exemplo: a empresa investiu R\$ 100 reais em anúncios no Facebook para divulgar um evento

de *marketing* que está organizando e conseguiu vender com a ação 10 ingressos, a R\$100 cada, totalizando R\$1.000 em vendas. O ROI, então, foi de 9x o valor investido, ou seja, 900%;

f) Engajamento: analisa-se o engajamento considerando o número de likes, compartilhamentos e comentários de cada publicação. Sugere-se uma frequência diária e em todas as publicações. Faça também relatórios semanais e mensais, comparando a taxa geral de engajamento dos seus canais;

g) Crescimento do canal: mede-se o crescimento avaliando o aumento da base de seguidores, do engajamento e do tráfego oriundo de mídia social.

A respeito da discussão sobre quais métricas utilizar, Gomes (2014) afirma que o mais importante é determinar as métricas que mais diretamente influenciam o alcance dos seus objetivos, combinando-as com esses mesmos objetivos. Utilizar diferentes métricas, considerando a relação que existe entre elas e a limitação de cada uma, é uma boa estratégia. Analisar isoladamente cada métrica é pouco eficaz, provavelmente não chegará a nenhuma conclusão forte. Dentre as diversas métricas existentes o autor propõe as consideradas mais relevantes em sua concepção.

- a) Retorno sobre o investimento (ROI): indicador de performance financeiro utilizado para avaliar a rentabilidade de um investimento ou comparar a eficiência de diferentes investimentos (antes do capital ser alocado). Fornece importantes informações para o processo de tomada de decisão. O ROI pode ser utilizado no final do processo, como medida de análise do esforço de *marketing* alocado para determinada ação ou durante o investimento, para perceber quanto tempo será necessário para cobrir os custos e gerar lucro.
- b) Taxa de retenção do cliente (*customer retention rate*): é um importante indicador da performance dos atuais clientes, evidenciando comportamentos reais e índices de lealdade. Este indicador permite perceber o % de consumidores que permanece fiel ou repete o ato de consumo/compra.
- c) *Search engine ranking*: Se a empresa possui um site ou blog esta métrica é essencial para entender o tráfego gerado e a eficiência da sua estratégia *on-line* para a captação de visitantes. O objetivo de conseguir uma boa posição no *ranking* dos motores de busca é precisamente o de aumentar o número de

visitas ao seu site. Quanto melhor a posição, maior a possibilidade de ser visto na pesquisa do utilizador, o que, por sua vez, aumenta a probabilidade de contacto com a marca e de conversão.

- d) Nível de envolvimento do cliente (*customer on-line engagement level*): O envolvimento de um cliente traduz-se na força e continuidade do seu relacionamento com uma marca, isto é, na repetição da compra. O registro dos dados é feito através de fontes *on-line* como sites, fóruns, blogs ou redes sociais, permitindo extrair muitas métricas úteis, como duração da visita, frequência de visita, números de cliques, *downloads*, *tags*.
- e) Taxa de conversão (*conversion rate*): consiste na análise do número de geração de *leads* ou o número de potenciais consumidores que se tornaram seus clientes. Se por exemplo 500 pessoas se registraram em seu site, o objetivo será converter um percentual desses visitantes a tomar uma ação ou, melhor ainda, se tornarem clientes. A métrica do *conversion rate* permite à empresa perceber a eficácia da sua estratégia de *marketing*. Normalmente, os números de conversão *on-line* situam-se entre 2 a 3%.

Para Telles (2011) os sentimentos em relação a uma marca normalmente são classificados como positivos, negativos ou neutros. Entretanto, segundo o autor tal medida é insuficiente, pois a associação de *marketing* digital com métricas merece uma análise mais profunda. É possível analisar:

- a) Taxa de rejeição de um site: o percentual de visitantes que deixaram o site na primeira página;
- b) Tempo de navegação: o tempo que o visitante passou dentro do site;
- c) Conversões em vendas: relação entre o número de visitantes e o volume de vendas obtido;
- d) Geração de tráfego: de onde chegam os visitantes do site;
- e) Número de impressões de um anúncio: quantidade de vezes que um anúncio (banner, flayer, etc.) foi visualizado pelos visitantes;
- f) CTR's: relação entre o número de impressões e o número de cliques em um anúncio;

- g) Número de visitantes únicos em um site e a quantidade real de visitantes que acessou o site: um mesmo visitante pode acessar um determinado site várias vezes e todas elas são contabilizadas. Em geral, os sistemas verificam a unicidade do visitante pelo seu número IP;
- h) Monitoramento de menções e comentários em mídias sociais: análise mais complexa, pois sai do campo quantitativo e envolve questões de ordem qualitativas. Tão importante quanto saber quantas vezes o objeto de monitoramento foi mencionado ou comentado é saber o conteúdo do que se veiculou sobre ele;

Telles (2011) ainda enfatiza que muitos indicadores podem ser combinados para criar novas métricas a serem controladas ao longo do tempo. É um começo de uma análise complexa e muito mais ampla do que apenas entregar números e estatísticas. Silva (2011) propõe ainda duas métricas complementares às propostas por Telles (2011), a saber:

- a) Influência: se refere ao grau de atenção e mobilização que um determinado perfil ou conteúdo pode gerar em outros;
- b) Adequação: se refere ao grau de proximidade que determinado conteúdo ou grupo tem com as características e valores desejados.

Para Salustiano (2010) o princípio básico do monitoramento é: tudo que é dito pode ser medido. E para conseguir números precisos durante a mensuração dos dados é necessário levar em consideração fatores como: influência, engajamento, visibilidade, geração de conteúdo usuário, motivações, dinâmica.

Ainda segundo o autor estes quesitos já eram analisados pela ferramenta de *search engine optimization* (SEO) em *sites*, porém atualmente também são acompanhados em blogs, fóruns, comunidades virtuais, entre outros. Já Macedo (2014), analisou diversos estudos sobre o assunto e elencou as principais métricas abordadas pelos autores, conforme quadro a seguir.

**QUADRO 11 – Descrição dos grupos de métricas de *marketing* digital**

<b>Grupo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos de Métricas</b>
<b>Audiência</b>	Possuem o intuito de buscar entender quanto o conteúdo está sendo exposto nas mídias e qual é o tamanho da audiência alcançada pelas informações divulgadas. Relacionadas à exposição do conteúdo, tamanho do público, volume e frequência.	Crescimento de usuários, fontes de tráfego, frequência de publicação, frequência de visita, membros, novos visitantes
<b>Engajamento</b>	Busca avaliar o quanto a audiência está envolvida, interagindo, colaborando e participando nas plataformas.	Advocacia, alcance, atividade viral, comentários, <i>likes</i> , menções, compartilhamentos, rejeição, recomendações, tempo de visitação, usuários ativos.
<b>Influência</b>	Ligadas à relevância e influência da marca/empresa nas plataformas e mapeia quem são e quanto poder de influência têm os demais influenciadores do mercado.	Credibilidade do autor, conexões, reputação, influenciadores, impacto.
<b>Conversão</b>	Relacionadas às conquistas, resultados obtidos e eventos relevantes ocorridos. Geralmente são quantitativos, baseados em metas.	Taxa de conversão, <i>Downloads</i> , <i>Click through</i> , funil de compras, geração de <i>leads</i> , <i>opt-in</i> , repetição de compras, visualização de vídeos.
<b>Financeiras</b>	Podem auxiliar a compreender a dinâmica econômico-financeira envolvida nas ações de <i>marketing</i> . Envolvem valores investidos, custo para atingir objetivos e retorno de investimento.	Receita, custo por clique, custo por conversão, ticket médio, Retorno sobre o investimento (ROI), custo por visitante, tamanho do ciclo de vendas.
<b>Marca</b>	Buscam compreender a percepção da audiência em relação ao reconhecimento, posicionamento e sentimentos referentes à marca.	valor da marca, confiança na marca, satisfação do usuário, <i>Worth of mouth</i> , percepção de qualidade.
<b>Segmentação</b>	Envolve métricas cuja função é classificar a audiência, levando em consideração características próprias do visitante, geografia e tecnologias utilizadas para acesso à plataforma. Com estas informações é viável adaptar o conteúdo e a plataforma para propiciar a melhor experiência para os usuários.	perfil geográfico/localização, perfil do público/demografia, resolução de tela, browser/navegador, versão do flash, sistema operacional.

Fonte: Adaptado de Macedo (2014, p.31).

É importante fazer luz ao comentário de Macedo (2014, p.31), pois segundo o autor há muitos estudos sobre métricas no *marketing* digital disponíveis neste contexto, porém é possível observar uma grande variedade de métricas. Não existe um consenso entre os autores de quais são as melhores métricas para avaliar esta modalidade de *marketing*. A escolha da métrica adequada deve ser feita de acordo com a plataforma que se deseja medir, seja ela rede social, página corporativa, aplicativo mobile, blogs, mecanismos de busca, entre outras. Silva (2011) corrobora o pensamento de Macedo (2014). Segundo o primeiro, não é surpreendente, portanto, a inexistência de um consenso sobre mensuração e métricas para a comunicação em mídias sociais. Diversas agências, institutos de pesquisa, associações de mercado, universidades e profissionais realizam esforços de produção e disseminação de sistematizações de métricas para mídias sociais, tanto

para uso interno quanto para uso do mercado. Justamente por serem extremamente díspares, estas sistematizações merecem estudo para identificação de motivações, padrões e pressupostos subjacentes a cada uma delas.

Existe uma enorme variedade de métricas disponíveis nas plataformas digitais, porém, não é aconselhável utilizar um grande número delas. Cada empresa deve realizar uma análise das métricas mais adequadas para o seu negócio e montar um pequeno grupo de métricas mais significativas para sua realidade (PETERSEN et al., 2009). Este grupo de métricas citados anteriormente não deve ser estático, ou seja, conforme os cenários vão se modificando, algumas devem ser substituídas. Geralmente as métricas estão relacionadas a um período de tempo. De modo geral são avaliadas mensalmente e anualmente, porém em ambientes virtuais mais dinâmicos podem ser analisadas em períodos menores, tais como semanas, dias, horas e até minutos.

A seguir é apresentada uma compilação das métricas propostas pelos citados autores deste capítulo (Quadro 12).

**QUADRO 12 – Resumo das métricas propostas pelos autores do capítulo**

<b>Autor</b>	<b>Métricas</b>
Farris (2007)	Visualização da página, taxa de cliques, custo por clique, custo por pedido, custo por cliente adquirido, visitas, visitantes, taxa de abandono
Salustiano (2010)	Influência, engajamento, visibilidade, geração de conteúdo usuário, motivações, dinâmica
Silva (2011)	Engajamento, alcance, influência, adequação
Telles (2011)	Taxa de rejeição de um site, tempo de navegação, conversões em vendas, geração de tráfego, número de impressões de um anúncio, número de visitantes únicos em um site e a quantidade real de visitantes que acessou o site, monitoramento de menções e comentários em mídias sociais
Macedo (2014)	Audiência, engajamento, influência, conversão, financeiras, marca, segmentação
Muniz (2017)	Alcance, volume, tráfego de rede social, engajamento, ROI, taxa de conversão

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **2.4.5 Ferramentas de monitoramento de mídias e redes sociais**

Após a definição das métricas, a empresa deve optar pela ferramenta de *marketing* digital responsável pelo monitoramento da marca e dos perfis nas mídias e redes

sociais. Isso, pois em se tratando de empresas com alto grau de engajamento com seus seguidores, o volume de dados disponíveis é humanamente impossível de ser analisado e tratado manualmente em tempo hábil para a tomada de decisão.

Segundo a Valle (2019), no *marketing* digital moderno, o monitoramento de redes sociais desempenha uma função primordial em qualquer campanha. Não se imagina uma ação de *marketing* nas mídias sociais sem que haja uma estratégia de monitoramento eficiente da mensagem e sua repercussão junto ao público-alvo. É através do monitoramento das redes sociais que podemos identificar quais são os melhores caminhos para serem seguidos por um produto ou serviço ou então, ter uma percepção exata do conceito da marca junto ao *target*.

O estabelecimento de uma estratégia de monitoramento de redes sociais, pode trazer uma série de benefícios para a empresa como, por exemplo, a compreensão do comportamento do público através da observação do que lhe agrada ou não, além é claro, do entendimento da percepção da marca junto ao público que faz uso dessas mídias (VALLE, 2019).

Ferramentas de *marketing* digital ajudarão a filtrar as informações mais importantes, a entender o desenvolvimento da estratégia, a gerar relatórios e fazer o acompanhamento dos números (PEÇANHA, 2019). Elas podem ser gratuitas ou pagas, dependendo da funcionalidade.

As ferramentas de monitoramento de mídias sociais possuem características distintas que as diferenciam, portanto, antes de contratar uma, é interessante se informar sobre as funcionalidades existentes para saber se elas se encaixam com as necessidades de monitoramento (VALLE, 2019).

Após levantamento em sites especializados no tema, foi possível elaborar o Quadro 13, cujo intuito é compilar algumas das principais ferramentas de monitoramento web no mundo.

Esta identificação foi realizada por meio de pesquisas em sites especializados em *Marketing* Digital, Tecnologia da Informação e da Comunicação - TIC. Para

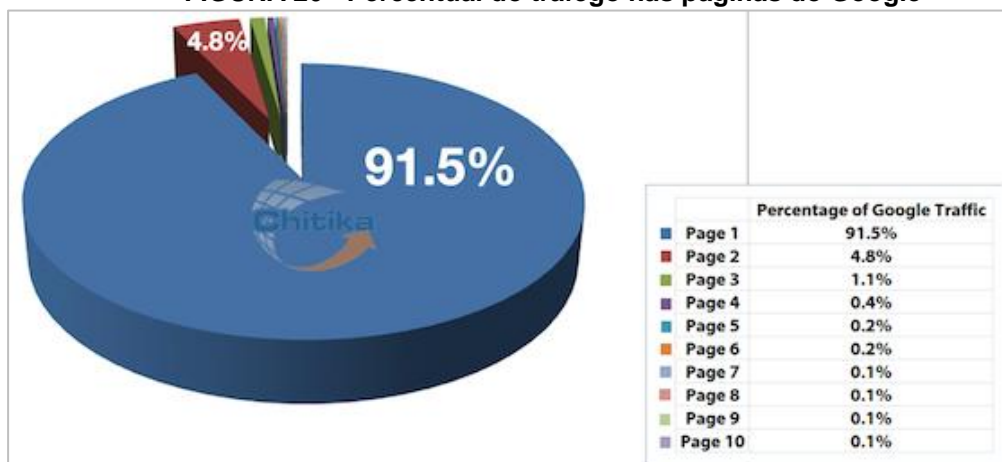
encontrar os sites especializados, foram efetuadas as seguintes pesquisas no buscador Google:

- Pesquisa pelos termos na língua portuguesa: ‘monitoramento de mídias sociais’, ‘monitoramento de redes sociais’, ‘principais ferramentas de redes sociais’, ‘ferramentas de mídias sociais’, ‘ferramentas de monitoramento de marcas em redes sociais’, ‘ferramentas de monitoramento de marcas em mídias sociais’;
- Pesquisa por termos na língua inglesa: *social media monitoring tools*, *social network monitoring tools*, *on-line monitoring tools*, *social media analytics*, *social media management*;
- Serão analisadas as 5 primeiras páginas do buscador para cada termo utilizado.

A razão pela busca nas 5 primeiras páginas está embasada por pesquisas realizadas pelo Google, cujos resultados que indicam que 94% dos usuários não têm o costume de pesquisar além da primeira página de resultados de pesquisa. Ainda a mesma pesquisa aponta que o primeiro colocado da página leva em média 32,5% dos cliques, ficando a décima posição (ainda na primeira página) com apenas 2,4% dos cliques. Quando falamos então da décima primeira posição, que já fica na segunda página, este percentual cai para apenas 1% (ALBUQUERQUE, 2015).

Estudo semelhante foi realizado em 2013 pela empresa Chitika, cujos resultados apontam que nos Estados Unidos e Canadá a queda de tráfego entre a primeira página e a segunda é significativa. Os resultados da primeira página receberam 92% de todo o tráfego médio das pesquisas, enquanto a segunda página sofre uma queda de 95% do tráfego (WEBESTRATÉGICA, 2017). A evidência pode ser vista na figura a seguir.

**FIGURA 26 - Percentual do tráfego nas páginas do Google**



Fonte: WebEstratégica (2017).

Para realizar a análise do perfil de cada ferramenta, foram utilizados os seguintes critérios: função da ferramenta, custo da ferramenta (paga ou gratuita), critérios monitorados, quais fontes monitora, país de origem da ferramenta e número de indicações/citações nos sites monitorados.

O resultado da análise dos sites pode ser visualizado no quadro a seguir. Em suma, foram encontrados nos sites especializados 26 ferramentas para monitoramento de clientes e marcas nas redes sociais. Tais ferramentas foram divididas por país de origem, custo, objetivo da ferramenta, fontes e critérios monitorados e número de indicações oriundas dos sites especializados. Foi realizado um corte em virtude da quantidade de ferramentas identificadas e serão apresentadas no quadro a seguir somente aquelas que obtiveram no mínimo 2 indicações de especialistas.

**QUADRO 13 – Ferramentas para monitoramento de marcas e clientes nas mídias sociais**

Continua

Nome	Objetivo	Paga ou gratuita	CrITÉRIOS monitorados	Quais fontes monitora?	Origem	Nº indicação
Social Mention	Monitorar as menções da marca na web	G	Menções, sentimento, força dos posts, paixão, alcance, palavra-chave, top hastags	Twitter, Reddit, Wordpress, Photobucker, Topix, Ask	EUA	10
Hootsuite	Gestão do engajamento e monitoramento de dados de diversas redes sociais	P	Interação com o cliente, Palavras-chave, Diversas estatísticas do negócio	Mais de 35 redes sociais	Canadá	9
Topsy	Compilação das menções realizadas	P e G	Menções em sites e no Twitter	Twitter, sites	EUA	9
Scup	Gestão de marca nas redes sociais, monitoramento de menções na internet e outros dados das redes sociais	P	Conversas relevantes, perfis influenciadores, dados tipo os do google analytics, além da gestão de diversas redes sociais em apenas uma plataforma	Twitter, facebook, Google+, Youtube e outras 11 redes sociais	Brasil	7
TrendsMap	Mensura os assuntos mais comentados em uma região	P e G	What: Top tweets, links, images and videos Why: Top words and hashtags Who: Top users and contributors Where: Heatmap showing activity, top locations and languages When: Timeline of activity How: Statistics including number of tweets, replies, RTs and TPM	Twitter	EUA	6
MeltWater Ice Rocket	Monitorar as menções da marca	P	Palavras-chave, menções, dados geográficos, sentimento, alcance das postagens, engajamento, e outras métricas	Twitter, Facebook, Youtube, Blogs	Noruega	5
Socialbakers	Monitorar a marca nas redes sociais e gestão de campanhas <i>on-line</i>	P	Análise de concorrência, palavras-chave, além de todos inclusos no Google Analytics e Facebook Insight	Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn	Rep. Tcheca	5
Tweet Reach	Monitoramento do alcance das postagens	P e G	Menções, hashtags, Tópicos, Conversas, alcance dos posts	Twitter, Instagram, Tumblr	EUA	5
Brandwatch	Monitorar a marca nas redes sociais e gestão de campanhas <i>on-line</i>	P	Dados demográficos, número de citações, fãs/seguidores, sentimento das menções, principais temas tratados, termos mais usados, usuários influentes	Twitter, Facebook, Blogs, Foruns, notícias, vídeos, críticas <i>on-line</i>	Reino Unido	4
Google Analytics	Monitorar todos os dados do seu site	G	Origem de acessos, localidade, tempo de navegação no site, taxa de rejeição e outros	Facebook, Twitter, sites	EUA	4
HowSociable	Mensurar a presença da marca nas redes sociais	P e G	Magnitude das atividades <i>on-line</i> da marca na semana, em diversas redes sociais e em geral	Tumblr, Twitter, Wordpress, Facebook, Youtube e várias outras	India	4
Klout	Monitorar dados sobre a menção da marca e o sentimento dos usuários	P	Elabora um ranking da influência dos usuários em suas redes sociais	Bing, Facebook, Foursquare, Google+, Instagram, LinkedIn, Twitter, Wikipedia	EUA	4
Sysomos	Monitorar as menções da marca em diversas redes sociais	P	Número de menções, origem das menções, dados como no Google Analytics, sentimento, atores influentes	Twitter, Facebook, Blogs, entre outros	EUA	4
Addictomatic	Monitorar a marca nas redes sociais	G	Notícias de acordo com o termo citado	Flickr, YouTube, Twitter, WordPress, Bing News, Delicious, Google, Ask.com	EUA	3

LiveBuzz	Monitorar as menções da marca em diversas redes sociais	P	Número de menções, sentimento, alcance potencial, entre outros	Twitter, Facebook, Instagram, Google+ e outros	Brasil	3
Radian 6	Monitorar as menções da marca na web	P	Sentimento, Tópicos em ascensão, volume de menções, entre outras	Facebook, Twitter e outras	Brasil	3
Trendrr	Monitorar as menções da marca	P e G	Demografia, volume de menções, sentimento, localização, pessoas influentes	Twitter	EUA	3
Twazzup	Monitorar dados provenientes do Twitter	G	Top palavras-chave, menções por atores influentes	Twitter	EUA	3
Tweet Deck	Monitorar postagens dos seguidores e dividi-los em grupos para melhor análise	G	Menções, tendências, favoritos, hashtags	Twitter e Facebook	EUA	3
Crowdboost	Mensurar dados e resultados dos sites/perfis	P	Usuário mais valioso, Menções influentes, crescimento da audiência	Twitter e Facebook	EUA	2
Kurrently	Pesquisar em tempo real tópicos no Twitter e Facebook	G	Atualizações de comentário	Facebook, Twitter	EUA	2
Postling	Monitorar menções e respondê-las eficientemente	P	Interação com o cliente, Palavras-chave, Diversas estatísticas do negócio, menções	Twitter, Facebook, Flickr, Wordpress, LinkedIn, Youtube	EUA	2
Seekr	Monitora a presença da marca nas redes sociais de forma mais ampla.	P	Usuários que mencionam a marca, localização, número de menções, menções positivas/negativas, análise de concorrentes	Facebook, Twitter, Google+, Blogger, Tumblr, Wordpress, Youtube, Reclame aqui, entre outros	Brasil	2
TwitterCounter	Monitorar dados provenientes do Twitter	G	Engajamento, palavras-chave, hastags	Twitter	Holanda	2
Who's Talkin	Monitorar conversas de tópicos específicos	P	Termos específicos sugeridos pelo usuário	60 mídias sociais	EUA	2
Wildfire	Comparar perfis entre concorrentes	P	Métricas referentes a campanhas <i>on-line</i> (adwords, facebook, etc)	Facebook, Google+, Twitter, LinkedIn, Youtube, Pinterest	EUA	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 2.4.6 O uso das mídias e redes sociais como recurso para a gestão da informação

As empresas não podem mais ignorar a força e importância das mídias e redes sociais. Tão grande é a influência de tais meios nos âmbitos corporativo e social que o aplicativo Instagram resolveu no mês de julho de 2019 remover o número de curtidas das postagens com o intuito de evitar a competição entre usuários. De acordo com Franco (2019) o Instagram irá remover não só o número total de curtidas, mas também as visualizações em vídeos.

"Não queremos que as pessoas sintam que estão em uma competição dentro do Instagram e nossa expectativa é entender se uma mudança desse tipo poderia ajudar as pessoas a focar menos nas curtidas e mais em contar suas histórias" (INSTAGRAM, 2019).

Durante o teste, somente os donos das postagens podem ver quantas curtidas elas receberam. O seguidor, por sua vez, só vê que houve curtidas se uma das pessoas seguidas por ele curtir, mas ainda assim sem o número. O teste no Brasil repete uma experiência do Instagram no Canadá e, de acordo com a rede social, trouxe resultados animadores.

"Iniciamos esse teste porque queremos que os seguidores se concentrem mais nas fotos e vídeos que são compartilhados do que na quantidade de curtidas que recebem. (...) mas ainda é preciso estudar ainda mais sobre como isso afeta a experiência do usuário na plataforma" (INSTAGRAM, 2019).

Um estudo da Sociedade Real para a Saúde Pública, realizado em 2017, apontou o Instagram como a pior rede social para o bem-estar e a saúde mental de adolescentes. Segundo o estudo, o Instagram tem impactos importantes em adolescentes, provocando ansiedade, depressão e solidão, além de outros efeitos como na autoimagem dos jovens a partir da lógica das fotos (VALENTE, 2019).

Com a evolução de softwares e aplicativos integrados à internet, as chamadas mídias e redes sociais armazenam e veiculam toda a informação gerada neste ambiente, seja por meio dos próprios usuários ou por meios externos, transformando-as em importantes meios de interação e divulgação de informação (SANTOS, SILVA E ZATTAR, 2016).

Dada à importância desse fenômeno, pesquisadores de diversas áreas de atuação (bibliotecas, bancos de varejo, órgãos governamentais, moda e beleza, templos religiosos e *e-commerce*) estão estudando de que maneira as redes sociais podem ser úteis para o processo de gestão da informação organizacional. Diversas também são as finalidades de tal gestão. Após pesquisa na base BRAPCI foi possível elencar estudos de autores como Paletta, Silva e Santos (2017), Santos, Silva e Zattar (2016), Araújo, Pinho Neto e Freire (2016), Oliveira e Cunha (2016). Percebe-se que algumas empresas utilizam as informações oriundas das mídias e redes sociais para a melhoria no relacionamento com clientes, para a alavancagem nas vendas, interação entre clientes e até mesmo para a elaboração de estratégias competitivas de mercado. Tais estudos estão compilados no quadro 13 a seguir.

**QUADRO 14 – Aplicações da gestão da informação em redes sociais nas organizações**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo do estudo</b>
Barbosa et al (2018)	As mídias sociais como ferramenta do processo de inteligência competitiva e gestão do conhecimento	Inteligência competitiva
Kava e Botelho-Francisco (2018)	A inovação nas redes sociais digitais: discurso e prática em empresas de <i>e-service</i>	Aprimorar seus produtos, serviços e processos
França e Carvalho (2017)	Monitoramento de mídias sociais: um estudo exploratório em bibliotecas universitárias públicas federais	Promoção de seus produtos e serviços e em sua comunicação na sociedade contemporânea
Paletta, Silva e Santos (2017)	Informação empresarial: conceitos de relevância e pertinência aplicados a mídias sociais	Criação de estratégias competitivas de mercado
Araújo, Pinho Neto e Freire (2016)	O uso das mídias sociais pelas bibliotecas universitárias com foco no <i>marketing</i> de relacionamento	<i>Marketing</i> de relacionamento
Oliveira e Cunha (2016)	Produzindo o sagrado pelas mídias sociais: a interação dos fiéis com o Templo de Salomão no Instagram	Usuários interajam com o conteúdo compartilhado e também entre si, estimulando a formação de vínculos afetivos
Santos, Silva e Zattar (2016)	Youtube como fonte de informação para o mercado de moda e beleza	Monitoramento de mercado
Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016)	Gestão da informação e do conhecimento como subsídio para a gestão de relacionamento com usuários/clientes das mídias sociais de um banco de varejo	Delinear estratégias de gestão de imagem e de relacionamento com seus clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

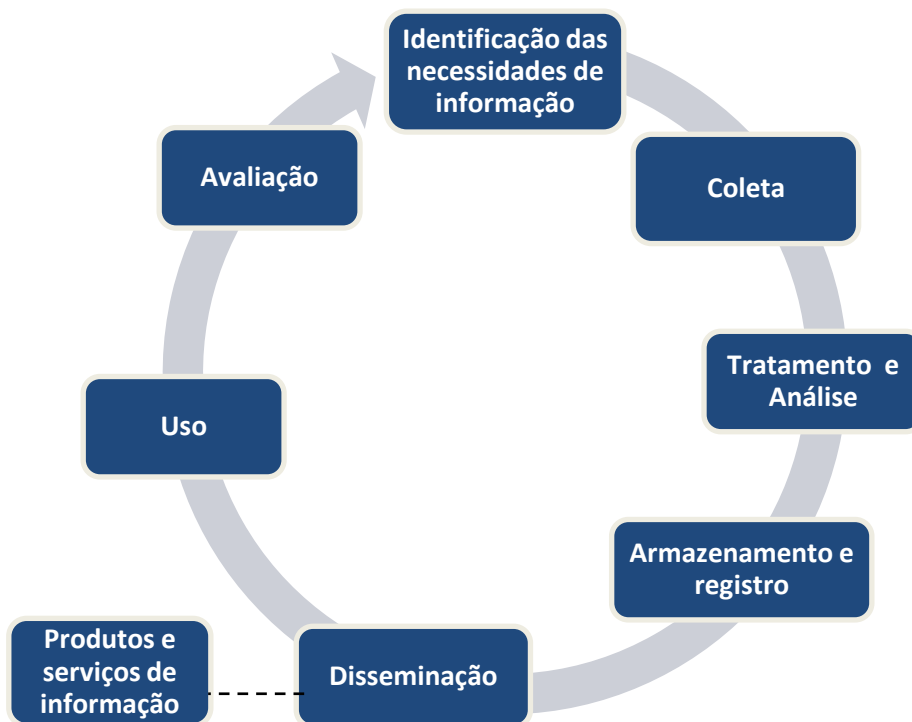
Após a leitura dos casos, vale destacar como resultado das ações das empresas:

- a) Melhoria na compreensão do perfil do cliente e dos conteúdos de maior acesso e interesse;
- b) Análise de sentimento dos comentários (opiniões positivas, negativas e neutras);
- c) Minimizar as barreiras comunicacionais entre a empresa e seus usuários, qualificação de pessoal para uma melhor prestação de serviço, melhoria no relacionamento entre empresa e cliente e oferecimento de produtos e serviços customizados;
- d) Auxiliar na definição de um padrão de interação para um determinado perfil de usuário (jovens, adultos, idosos), formas de lidar com conflitos;
- e) Conhecer as fontes de informação disponíveis na organização (fluxos de informação), para, então, selecioná-las, organizá-las e utilizá-las;
- f) Reconhece as redes sociais como fonte de informação para pesquisas de determinadas áreas, colaborando na produção, disseminação e uso da informação tornando os fluxos de comunicação mais eficientes;

- g) Aumento do engajamento dos usuários, disseminando informações favoráveis à empresa;
- h) Auxílio no direcionamento do planejamento de outras mídias.

Com base nos critérios avaliados nas pesquisas elencadas pelos diversos autores do Quadro 2, propõem-se um novo modelo sistemático de gestão da informação a ser utilizado no decorrer desta pesquisa e em estudos posteriores. O modelo é composto de oito etapas, expostas na figura a seguir e engloba elementos fundamentais do processo de gestão da informação, como a identificação das necessidades de informação e a avaliação de todo o ciclo de gestão.

**FIGURA 27 - Modelo de gestão da informação**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa de disseminação possui uma fase suplementar, que consiste na concepção de produtos e serviços de informação aos destinatários da informação, seguindo critérios como a periodicidade, *layout* e formato mais adequado para visualização e apresentação.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos realizados para a pesquisa e que segundo Minayo (2008), integram tanto a teoria quanto o método, de forma que o pesquisador debata suas ideias, opções e práticas.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Malhotra (2008) é uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contato do problema. Segundo Gil (1994) a pesquisa qualitativa considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números, enquanto a quantitativa preza o oposto.

Do ponto de vista da natureza, a pesquisa é considerada aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos (GIL, 1994).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, visto que o intuito é avaliar de que forma as empresas públicas monitoram e utilizam as informações sobre clientes e marcas oriundas das mídias e redes sociais, além de identificar quais os aspectos analisados para monitoramento dos clientes e marcas, compreender e detalhar a gestão das informações coletadas e identificar as ferramentas existentes para monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais.

Na opinião de Gil (1994), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com um problema, tornando-o mais explícito ou constituindo hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos; assume em geral a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Já a pesquisa descritiva visa à descrição das características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis; envolvem técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário, observação); assume em geral a forma de levantamento (GIL, 2002).

Serão adotados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e estudos de caso em duas organizações públicas que utilizam mídias e redes sociais para comunicação com os clientes.

A pesquisa será fragmentada em duas etapas distintas, detalhadas a seguir.

### **3.1.1 Pesquisa bibliográfica e documental**

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, elaborada por meio de livros, periódicos, artigos e *sites* com o intuito de se aprofundar o conhecimento sobre conceitos relativos à gestão da informação, suas etapas e modelos; *analytics* e *big data*, métricas e ferramentas de monitoramento de pessoas e marcas nas mídias e redes sociais; inteligência competitiva e fontes de informação; distinção entre redes e mídias sociais; *web 2.0* e a cocriação.

Como resultado desta etapa, o levantamento teórico apontou a existência de quarenta e quatro modelos de gestão da informação no período de 1988 a 2017, conforme apresentado no Quadro 2. Foi proposto também como resultado deste levantamento um novo modelo de gestão da informação, evidenciado na figura 27.

Foi realizada também pesquisa documental, na medida em que foram coletadas - em sites e relatórios fornecidos pelos entrevistados - informações sobre a estrutura das organizações estudadas, métricas e análises sobre as postagens realizadas.

### **3.1.2 Pesquisa descritiva**

A pesquisa descritiva foi realizada com o intuito de compreender de que forma as empresas públicas prestadoras de serviço monitoram e utilizam as informações sobre clientes e marcas oriundas das mídias e redes sociais.

Para isso foram identificados, por meio de questionário, apresentado no APÊNDICE A, entrevista e pesquisa documental, os aspectos analisados para monitoramento dos clientes e marcas, quais as ferramentas existentes para monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais e suas características, quais as principais ações tomadas pelas empresas estudadas e os resultados alcançados e, por fim, compreender e detalhar a gestão e o fluxo das informações coletadas e os atores envolvidos no processo.

### 3.2 População

O universo da pesquisa descritiva compreende as empresas públicas prestadoras de serviço que possuem perfis ativos nas mídias/redes sociais.

A amostra foi não-probabilística intencional, formada pelas empresas respondentes do quadro 15.

Na opinião de Bravo (1998), a constituição de uma amostra de estudo de caso é sempre intencional, baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando as variações máximas e não a uniformidade.

Foram estabelecidos critérios para seleção das empresas com o intuito de garantir que as mesmas façam efetivamente o uso do *marketing* digital, bem como tenham recursos (financeiros e humanos) dedicados a esta atividade. Os critérios utilizados para a seleção das empresas foram:

- a) Ter uma comunidade ativa e participante em pelo menos uma plataforma de mídia/rede social com no mínimo 20 mil pessoas inscritas;
- b) Gerar conteúdo nas plataformas com periodicidade máxima semanal;
- c) Possuir um órgão responsável pelo monitoramento e geração de conteúdo nas redes/mídias sociais;
- d) Fazer uso de mídias digitais há mais de dois anos;
- e) As empresas devem pertencer à iniciativa pública.

Com base nos critérios propostos, selecionou-se como potenciais casos as instituições identificadas no Quadro 15. Com base nessa seleção, foram enviados convites por *e-mail* aos gerentes/coordenadores das áreas responsáveis pelo monitoramento das redes sociais digitais, com o intuito dos mesmos participarem da pesquisa. Foi feita também tentativa de contato por telefone. O quadro a seguir apresenta a situação dos contatos com essas instituições.

**QUADRO 15 – Respostas ao convite para participação da pesquisa**

Instituição	Situação
COPASA	Foi feito contato com o gerente de redes sociais na época, que aceitou participar da pesquisa. Entretanto, o mesmo trocou de área e o substituto não retornou os <i>e-mails</i> e ligações.
Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG	Foi feito contato com o gerente de comunicação institucional, que informou realizar as atividades de monitoramento em redes sociais e aceitou participar da pesquisa.
Prefeitura de Belo Horizonte – PBH	Foi feito contato com o gerente de comunicação institucional, que informou realizar as atividades de monitoramento em redes sociais e aceitou participar da pesquisa.
GOVERNO DE MINAS	Não respondeu ao contato

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, com base nos critérios acima, foram selecionadas para participar da pesquisa duas empresas públicas de grande porte:

- a) Do setor de energia: CEMIG;
- b) Do setor de gestão municipal: PREFEITURA DE BELO HORIZONTE.

### 3.3 Coleta de dados

A pesquisa utilizou como instrumentos para a coleta de dados a entrevista estruturada, realizada a partir de um roteiro de perguntas e a pesquisa documental, realizada por meio do levantamento de conteúdos disponíveis em relatórios fornecidos pela empresa e *sites* na internet.

#### 3.3.1 O roteiro de perguntas

O roteiro foi composto por 37 questões (abertas e fechadas) com o intuito de retratar da melhor forma possível a estrutura e o comportamento das empresas em suas atividades de monitoramento e uso de informações referentes aos clientes e marcas nas mídias e redes sociais. O roteiro foi enviado aos entrevistados antecipadamente com o intuito de familiarização com as questões e auxílio em eventuais levantamentos de dados que acelerem e enriqueçam a entrevista. O roteiro está disponível para visualização no APÊNDICE e foi estruturado em quatro partes:

1. Perfil do entrevistado: cargo, idade, tempo de atuação na empresa e no setor estudado e capacitação;
2. Perfil da empresa e divulgação de conteúdo: área de atuação, regime jurídico, conteúdos enviados e os formatos e a frequência de envio;
3. Monitoramento em redes sociais e estrutura organizacional: intuito da empresa para inserção nas redes sociais, problemas enfrentados e estratégias utilizadas, razões para criação da área de monitoramento de informações em redes sociais, estrutura organizacional, plataformas digitais utilizadas para comunicação, softwares contratados para monitoramento, valores despendidos e métricas monitoradas.
4. Gestão da informação: ações da empresa no que diz respeito à identificação das necessidades de informação, coleta, tratamento, armazenamento, disseminação, uso e avaliação; uso de fontes de informação; fluxos das informações coletadas e áreas participantes; apoio do corpo gerencial e participação dos clientes no processo de criação.

### **3.3.2 Pré-teste**

O questionário, disponível no APÊNDICE A, foi submetido a um pré-teste, a fim de verificar a sua adequação em relação à sua forma de aplicação, clareza e precisão dos termos e da redação, tempo gasto para resposta, ordem das questões e compreensão por parte do respondente. Nesse pré-teste, o instrumento foi respondido por três voluntários, selecionados por conhecerem o contexto e o

ambiente de aplicação da pesquisa. A aplicação do pré-teste revelou a necessidade de se efetuar algumas modificações no questionário. Ao final desta etapa, o questionário foi validado e foram definidas trinta e sete questões.

### **3.3.3 Entrevistas**

As entrevistas foram realizadas presencialmente pelo pesquisador, em agosto de 2018. Parte da entrevista também foi gravada com o consentimento dos entrevistados. No total foram entrevistados cinco indivíduos, sendo eles dois gerentes/coordenadores de mídias e redes sociais das empresas a serem pesquisadas e três analistas, estes responsáveis pela execução das atividades diárias.

Embora numa pesquisa qualitativa com amostra não-probabilística intencional seja difícil o anonimato dos entrevistados, devido à solicitação de sigilo, os nomes desses foram omitidos nas citações, sendo apresentados por meio de códigos. Sendo assim, os entrevistados são representados da seguinte maneira:

- E1: Gerente CEMIG
- E2: Analista CEMIG
- E3: Analista CEMIG
- E4: Gerente PBH
- E5: Analista PBH

### **3.3.4 Análise dos dados**

Após a coleta de dados das entrevistas, dos processos de observação participante e da pesquisa documental, os mesmos foram agrupados, categorizados e comparados para se estabelecerem relações entre as empresas pesquisadas.

De acordo com Gil (2002), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação. Neste processo, os dados são examinados,

categorizados, classificados, testados ou recombinaados para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005), buscando evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Portanto, almejou-se evidenciar, por meio dos dados coletados nas empresas, se há algum padrão de gestão e uso das informações, comparar as estruturas organizacionais criadas para a atividade de monitoramento, se há alguma tendência de investimento em recursos tecnológicos e, por fim, se as empresas possuíam finalidades similares com a atividade de monitoramento de marcas e clientes nas mídias sociais.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados relativos à pesquisa descritiva. Para Ariboni e Perito (2004), por meio de uma pesquisa descritiva procura-se conhecer e interpretar situações da realidade, sem que o pesquisador nela interfira para modificá-la. Ou seja, busca-se descrever situações a partir de dados obtidos no trabalho de campo e seu interesse está em descobrir e observar fenômenos, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os.

### **4.1 Pesquisa descritiva**

Os resultados obtidos na pesquisa qualitativa realizada junto aos responsáveis pelos perfis e ações nas redes sociais das empresas CEMIG e Prefeitura de Belo Horizonte serão apresentados de acordo com os seguintes critérios e categorias de análise:

1. Caracterização da empresa;
2. Perfil do entrevistado;
3. Perfil da empresa e divulgação de conteúdo;
4. Práticas de monitoramento em redes sociais e estrutura organizacional;
5. Gestão da informação.

#### **4.1.1 Caracterização da empresa**

**Organização 1** - Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG

**Fundação:** 22/05/1952

#### **Área de atuação e atividades**

A CEMIG é uma empresa mista de capital aberto, controlada pelo Governo de Minas. Atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica e soluções energéticas. O Grupo CEMIG é constituído por 200 empresas e 17 consórcios. É controlado por uma *holding*, com ativos e negócios em vários estados do Brasil. Possui, também, investimentos em distribuição de gás natural, transmissão de dados.

A CEMIG é responsável pelo atendimento de mais de 17 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais e pela gestão da maior rede de distribuição de energia elétrica da América do Sul, com mais de 530 mil km de extensão.

Atualmente, é o maior grupo de transmissão e distribuição de energia elétrica do país e o terceiro maior em geração, atuando em Minas Gerais e outros 22 estados brasileiros e no Distrito Federal. As ações da Empresa estão listadas na Bovespa, Nova Iorque e Madri (Latibex).

### **Estrutura organizacional**

A CEMIG é composta pelas seguintes diretorias, conforme o quadro a seguir:

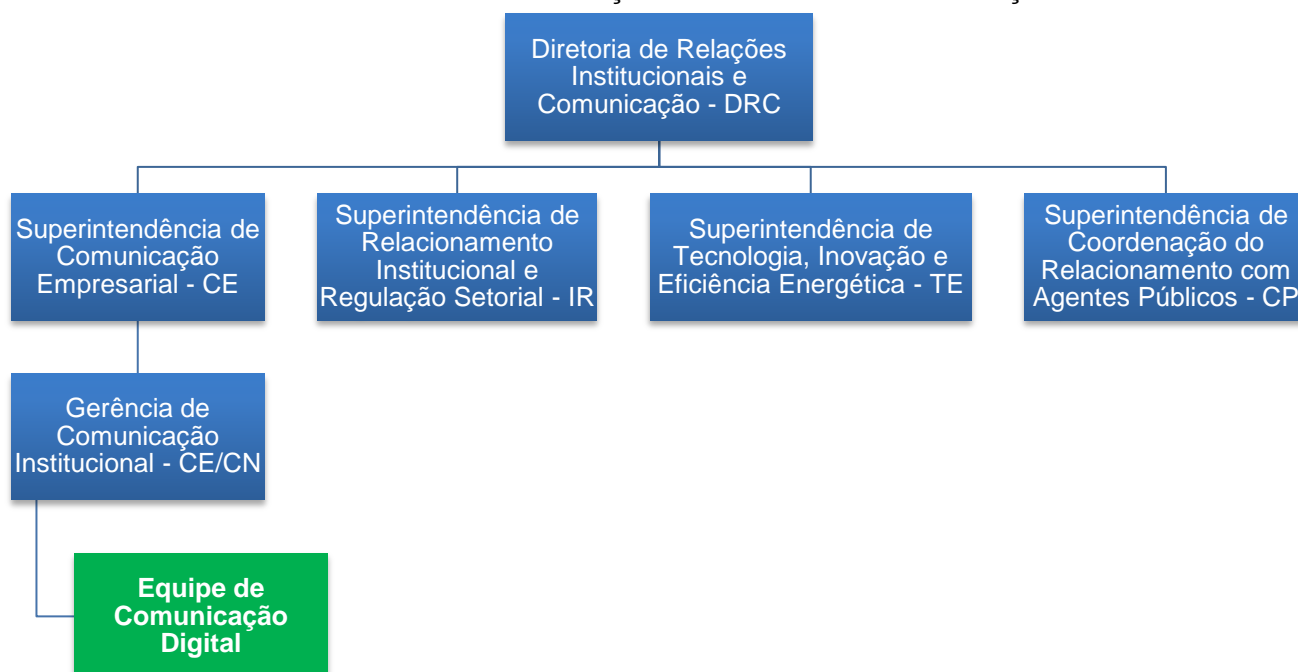
**QUADRO 16 - Diretoria da CEMIG**

<b>Cargo</b>
Diretor Presidente
Diretor Comercial
Diretor de Gestão de Participações
Diretor de Finanças e Relações com Investidores
Diretor de Distribuição e Comercialização
Diretor de Geração e Transmissão
Diretor de Gestão Empresarial
Diretoria de Relações Institucionais e Comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito à atividade de monitoramento e gestão de redes sociais, a mesma está alocada na Diretoria de Relações Institucionais e Comunicação e se organiza da seguinte maneira:

**FIGURA 28 – Diretoria de Relações Institucionais e Comunicação**



Fonte: Adaptado de Portal CEMIG (2019).

A atividade de monitoramento e gestão de redes sociais da CEMIG é de responsabilidade da Gerência de Comunicação Institucional - CE/CN, que possui uma equipe exclusiva para esta atividade desde 2014.

### **Canais de comunicação com os clientes**

A empresa dispõe dos seguintes canais de comunicação para interação com os seus clientes e demais *stakeholders*: atendimento telefônico, aplicativo CEMIG Atende, SMS, ouvidoria, perfil no Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, Telegram, Whatsapp, agência virtual e agências de atendimento presencial.

### **Organização 2 – Prefeitura de Belo Horizonte**

**Fundação:** 12/12/1897

#### **Área de atuação e atividades**

A Prefeitura de Belo Horizonte é o órgão público responsável pela gestão do município de Belo Horizonte. Atua nas áreas de assistência social, segurança, cultura e lazer, desenvolvimento econômico, educação, esportes, meio ambiente, obras e infraestrutura, planejamento, orçamento e gestão, saúde e política urbana. A

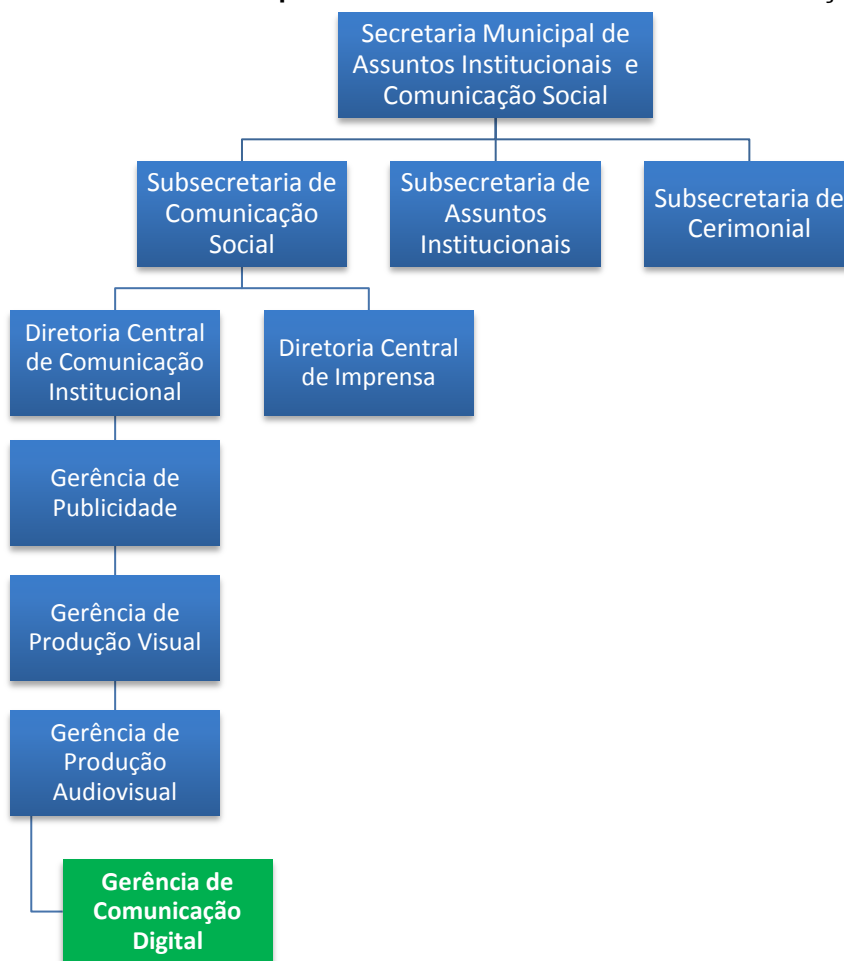
estrutura de governo é constituída por 8 empresas e autarquias, 2 fundações, 16 secretarias e 9 coordenadorias de atendimento.

### Estrutura organizacional

As atividades da Prefeitura de Belo Horizonte estão distribuídas em diversas empresas, autarquias, fundações e secretarias, dentre elas a Secretaria Municipal de Assuntos Institucionais e Comunicação Social, cuja tarefa é informar a população sobre as ações, os programas e os serviços oferecidos pela administração municipal. A estrutura do órgão em questão pode ser evidenciada na figura a seguir.

No que diz respeito à atividade de monitoramento e gestão de redes sociais, a mesma está alocada na Subsecretaria de Comunicação Social, especificamente na Gerência de Comunicação Digital, vigente desde 2009.

**FIGURA 29 – Secretaria Municipal de Assuntos Institucionais e Comunicação Social**



Fonte: Adpatado de Portal PBH (2019).

## Canais de comunicação com os clientes

A empresa dispõe dos seguintes canais de comunicação para interação com os seus clientes e demais *stakeholders*: portal de serviços, atendimento telefônico 156, ouvidoria, perfil no Facebook, Twitter, Instagram, aplicativo PBH, centrais de atendimento presencial e site institucional.

### 4.1.2 Perfil do entrevistado

Neste item, buscou-se identificar o perfil dos cinco profissionais entrevistados nas empresas estudadas no que diz respeito à formação, idade, cargo, tempo trabalhado na empresa, experiência na área/atividade e a capacitação na área de atuação. Os dados são apresentados no quadro 17 e correspondem às questões 1 a 6 do roteiro de perguntas.

QUADRO 17 – Perfil do entrevistado

	CEMIG	PREFEITURA
<b>FORMAÇÃO</b>		
Comunicação Social	3	2
<b>IDADE</b>		
21 - 25 anos	-	1
30 - 35 anos	2	-
36 – 40 anos	1	1
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>		
01 – 04 anos	-	2
05 – 10 anos	1	-
11 - 15 anos	2	-
<b>CARGO</b>		
Gerente	1	1
Analista	2	1
<b>TEMPO DE EXPERIÊNCIA</b>		
4 anos	3	1
5 anos	-	1
<b>CAPACITAÇÃO NA ÁREA</b>		
Sim	MBA em Mídias Sociais: 1	Cursos de curta duração: 1
Não	2	1

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Verifica-se pelos dados acima que os profissionais entrevistados possuem relação direta com a atividade de monitoramento em mídias e redes sociais, visto que tratam-se de 2 gerentes de órgãos específicos para monitoramento e geração de

conteúdo em redes sociais e 3 analistas responsáveis pela geração e análise de conteúdo.

No que diz respeito à capacitação e experiência na área, todos os entrevistados possuem formação em Comunicação Social e no mínimo quatro anos de experiência na atividade. Quanto ao tempo trabalhado em cada empresa, os funcionários da CEMIG detêm um período superior frente aos funcionários da Prefeitura, o que sugere um maior conhecimento da estrutura organizacional, das atribuições e das particularidades do cargo.

Os analistas de ambas as empresas não possuem cursos de capacitação na área, enquanto os gerentes possuem capacitação por meio de cursos de curta duração e outro por meio de Especialização em Mídias Sociais.

É relevante mencionar que, durante o processo de entrevista, ambas as empresas passaram por mudanças estruturais e de comando, alterando-se os tomadores de decisão. O gerente de comunicação digital da PBH está no cargo desde meados de 2017. A CEMIG, desde o início da entrevista (agosto de 2018), até o final desta pesquisa, alterou o quadro gestor em 4 oportunidades.

#### 4.1.3 Perfil da empresa e divulgação de conteúdo

Neste item, buscou-se conhecer o perfil da empresa no que tange à divulgação de conteúdo aos clientes, englobando, dessa forma, os principais conteúdos, formatos, teor das publicações enviadas e a frequência de envio. Esta etapa refere-se às questões 7 a 10 do roteiro de perguntas.

**QUADRO 18 – Perfil da empresa e divulgação de conteúdo**

<b>PERGUNTAS</b>	<b>CEMIG</b>	<b>PREFEITURA</b>
<b>Principais conteúdos enviados aos clientes</b>	Dicas de economia e uso da energia, lançamentos e informações sobre produtos e serviços, curiosidades, programas sociais, ações dos eletricitistas na prevenção de acidentes	Lançamentos e informações sobre produtos e serviços, alertas de tempestades, programas sociais, festivais e eventos culturais na cidade, obras e melhorias na infraestrutura, saneamento e saúde
<b>Principais formatos de conteúdos</b>	Vídeos, Fotos, Textos	Vídeos, Fotos, Textos
<b>Teor dos</b>	Mudança do tom de humor/descontraído para	Formal/sério

<b>conteúdos</b>	Formal/sério	
<b>Frequência de envio</b>	Diária	Diária

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Indagados a respeito dos principais conteúdos enviados aos clientes, os entrevistados da CEMIG responderam que

consistem em dicas de economia e uso da energia, curiosidades, lançamentos, informações sobre produtos e serviços, divulgação de programas sociais e ações dos eletricitistas na prevenção de acidentes e solução de desligamentos de energia (E1, E2, E3, 2018).

As figuras a seguir evidenciam alguns dos conteúdos mencionados.

**FIGURA 30 – Exemplos de dicas de economia e uso de energia - CEMIG**

**Cemig**  
1 de fevereiro às 10:31 · 🌐

Manter a geladeira organizada é um modo de sempre achar o que quer e economizar energia. Com esse procedimento simples, o eletrodoméstico fica aberto por um tempo menor e você não desperdiça energia elétrica.  
#Cemig #Economia #Geladeira

**AACHANDO SÓ O GASTO DE ENERGIA AQUI**

**Cemig**  
23 de janeiro às 17:12 · 🌐

Veja a matéria exibida pelo Jornal Nacional, com o gerente de Eficiência Energética da Cemig, Ronaldo Lucas Queiroz, que deu dicas de economia de energia e ressaltou hábitos para um consumo consciente da energia elétrica.  
Crédito: Rede Globo  
#Cemig #Economia #ConsumoConsciente

Mais eficiente  
A  
B  
C  
D  
Menos eficiente

Com base nos resultados do ciclo normalizado pelo Inmetro, de 1 hora por dia por mês

**25,6 kWh/mês**

Segurança Recombinado  
Nº Registro 001437/2012

Assista a este vídeo com seus amigos

Iniciar watch party

14 comentários 7 compartilhamentos

92 comentários 89 compartilhamentos

Fonte: CEMIG Facebook (2019).

**FIGURA 31 – Exemplos de informações sobre produtos e serviços – CEMIG**



Fonte: CEMIG Facebook (2019).

Já para o gerente da Prefeitura de Belo Horizonte os principais conteúdos são similares aos da CEMIG, visto que

estão relacionados a divulgação de informações e prestação de serviços direcionados ao cidadão, como alertas de tempestades, festivais e eventos culturais na cidade, obras e melhorias na infraestrutura, saneamento, saúde e bem-estar (E4, 2019).

As figuras a seguir evidenciam alguns dos conteúdos mencionados.

**FIGURA 32 – Exemplos de informações sobre produtos e serviços – PBH**



Fonte: PBH Facebook (2019).

Quanto ao teor dos conteúdos das publicações (questão 9), constatou-se por meio de monitoramento das manifestações dos clientes nas redes sociais que as citações às marcas CEMIG e PBH eram na maioria negativas. No caso da CEMIG tal fato explica-se pelos conteúdos divulgados pela empresa, como reajuste de tarifas, queda de energia e avisos de manutenção na rede elétrica. Tais conteúdos desagradam o público, que frequentemente manifesta-se negativamente nas próprias publicações.

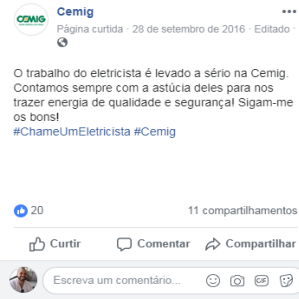
Dessa forma, segundo o analista da CEMIG,

houve durante os anos uma mudança no tom de humorístico/descontraído para formal/sério. Entre os anos de 2015 a 2017 a empresa optou por utilizar em suas campanhas outros temas e memes a referências *geek* e cultura pop (filmes da Marvel, *games*). Tal decisão explica-se por um estudo realizado pela agência responsável pelo monitoramento da CEMIG (AM4), que indicou que nos últimos três anos essa temática havia sido um modismo utilizado por empresas de diversos segmentos do mercado, dando a elas um caráter mais jovial, descontraído (E2, 2018).

Segundo o gerente da área responsável (CE/CN),

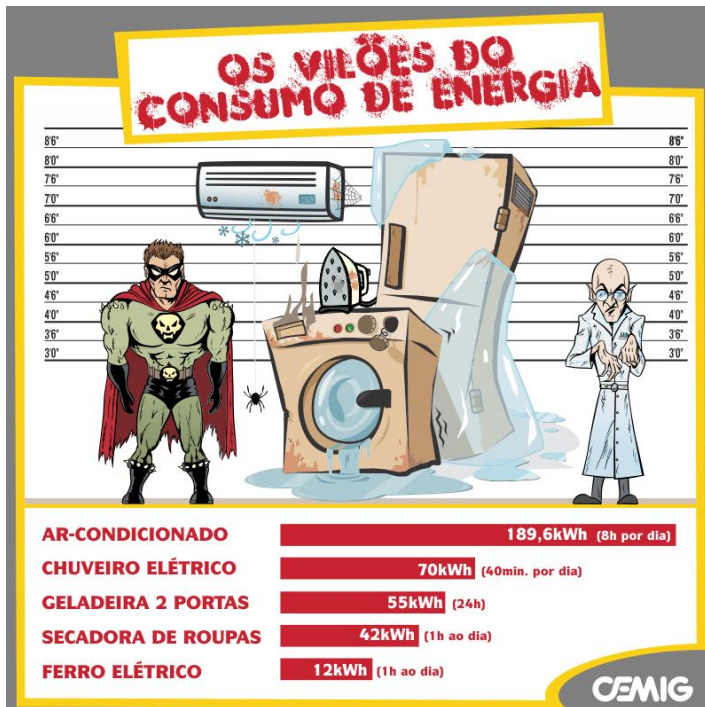
percebeu-se que naquela oportunidade o público teve maior receptividade ao conteúdo utilizado pela empresa, diminuindo o percentual de comentários negativos nos perfis da empresa. Juntamente com a utilização de uma linguagem mais descontraída, a empresa passou a inserir novas temáticas. A partir do momento que a empresa passou a evidenciar os serviços e campanhas favoráveis à sociedade, como a troca de geladeira e lâmpadas nas comunidades, o projeto Campos de Luz, as exposições de arte, a iluminação de Natal, houve uma mudança favorável no teor das citações (aumento das citações positivas), no número de curtidas, comentários e compartilhamentos (E1, 2018).

FIGURA 33 – Exemplos de dicas de segurança – CEMIG



Fonte: Facebook CEMIG (2016).

FIGURA 34 – Exemplos de dicas de consumo – CEMIG



Fonte: Facebook CEMIG (2016).

No caso da PBH a razão para o teor negativo das menções se assemelha à da CEMIG. Trata-se de um órgão municipal cujos serviços oferecidos possuem amplo impacto no cotidiano do belorizontino, o que gera insatisfação caso não seja prestado de maneira adequada. Ao contrário da CEMIG, não houve, ao longo dos

anos, uma mudança no tom utilizado pela empresa, adotando-se sempre um estilo formal/sério. Segundo o analista de redes sociais,

o intuito da empresa é se comunicar sempre de maneira concisa e rápida e em um tom mais profissional. Entretanto, houve assim como na CEMIG, a proposição de uma temática mais atraente e que gerasse mais engajamento do público, como concursos para eleger nomes de novos filhotes do zoológico, curiosidades e divulgação de serviços e eventos gratuitos à população (E5, 2018).

Segundo o gerente responsável pela gestão das mídias sociais,

por se tratar de serviços que em sua falta geram insatisfação, grande parte do público não entende ou não aceita uma abordagem mais humorística nas campanhas de comunicação, porém podem ser abordados temas mais leves, amistosos (E4, 2018).

**FIGURA 35 – Exemplos de serviços e oportunidades oferecidas à população – PBH**

**Prefeitura de Belo Horizonte**  
15 de janeiro às 18:47

A Prefeitura abriu as inscrições para o Banco de Estágio 2020. O programa tem validade de dois anos e é voltado para estudantes dos anos finais do ensino fundamental do Educação de Jovens e Adultos (EJA) e alunos de nível médio, técnico ou superior, de qualquer área ou período.

As vagas são preenchidas ao longo do ano e os candidatos são encaminhados para processos seletivos conforme ordem de inscrição.

Arraste para o lado para saber mais.

**Prefeitura de Belo Horizonte**  
3 de janeiro às 09:54

A Prefeitura preparou uma programação especial para as crianças em janeiro, durante o período de férias escolares. As atividades são gratuitas e acontecem em diversos equipamentos da cidade, incluindo os centros culturais e o MIS Cine Santa Tereza.

As oficinas e brincadeiras propostas estimulam o conhecimento, a vivência em grupo e o desenvolvimento cognitivo e motor. A programação completa pode ser conferida no site [bit.ly/ProgramacaoFeriasBH](http://bit.ly/ProgramacaoFeriasBH).

Arraste para o lado para saber mais.

**BANCO DE ESTÁGIOS 2020 DA PREFEITURA OFERECE 250 VAGAS EM JANEIRO**

**AS VAGAS SÃO VOLTADAS A ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR, MÉDIO, TÉCNICO E ALUNOS DOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS.**

**CANDIDATOS DEVEM TER MAIS DE 16 ANOS E RESIDIR EM BELO HORIZONTE**

**AS BOLSAS VÃO DE R\$ 420 A R\$ 1 MIL, ALÉM DO AUXÍLIO-TRANSPORTE. A INSCRIÇÃO DEVE SER FEITA PELO SITE ESTAGIO-CAPTACAO.PBH.GOV.BR**

**PROGRAMAÇÃO ESPECIAL DE FÉRIAS DE 2 A 31 DE JANEIRO**

**A PREFEITURA PREPAROU ATIVIDADES GRATUITAS QUE IRÃO ANIMAR AS FÉRIAS ESCOLARES DA CRIANÇA**

**MAIS 4**

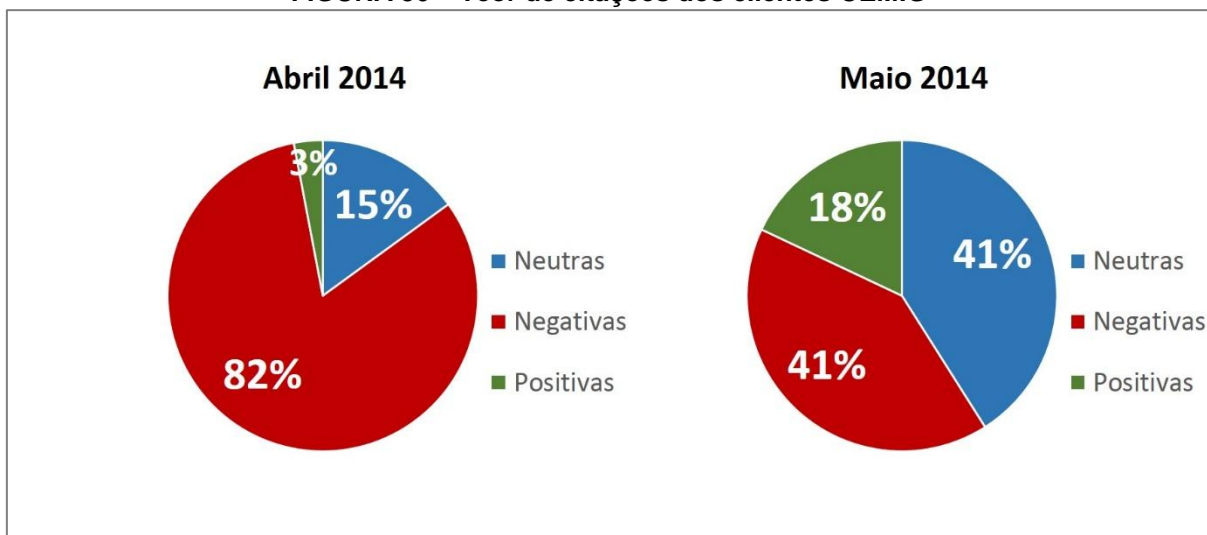
**NÃO É NECESSÁRIO FAZER INSCRIÇÃO PARA PARTICIPAR**

Fonte: Facebook PBH (2019).

As estratégias de comunicação de ambas as empresas resultou na melhoria no teor das menções às marcas; porém ainda é importante mencionar que as mudanças de teor são frequentes, cíclicas e vulneráveis às notícias negativas. Fatores como

queda de energia e aumentos das tarifas ao consumidor ou falta de pagamentos a servidores municipais e surtos de doenças muitas vezes “desconstroem” todo o investimento de uma campanha de comunicação. As figuras a seguir evidenciam tal argumento.

**FIGURA 36 – Teor de citações dos clientes CEMIG**

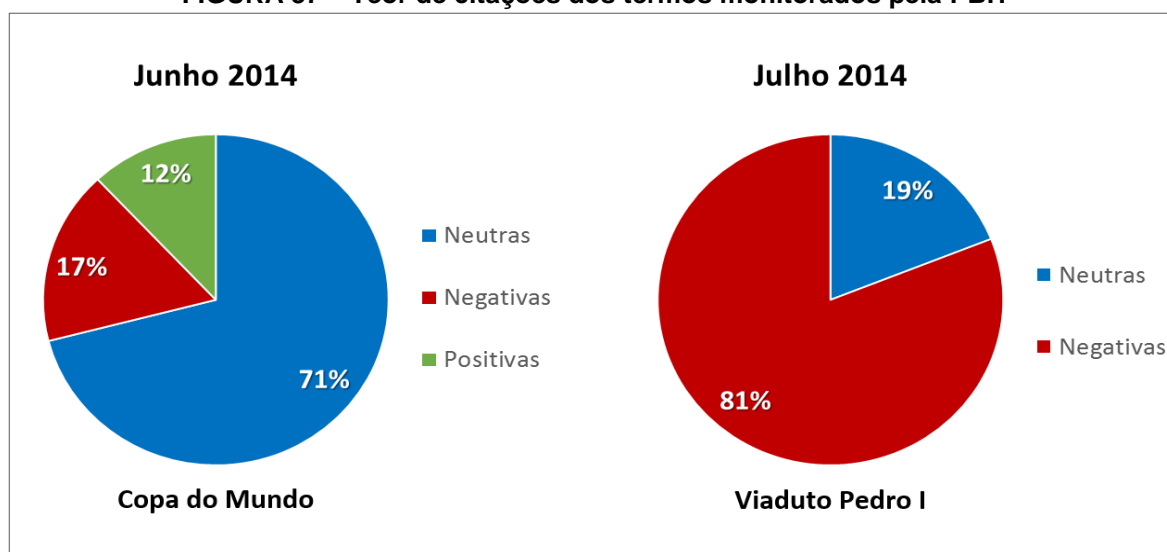


Fonte: Dados de pesquisa (2018).

A figura 36 evidencia o quanto o assunto tarifa (dentre outros) pode alterar substancialmente a imagem de uma empresa nas redes sociais. O reajuste tarifário das distribuidoras de energia elétrica ocorre no mês de abril. Dessa forma, grande parte das notícias relativas à CEMIG no mês em questão faziam menção ao aumento da tarifa. Tal fato teve impacto direto na imagem da empresa.

A PBH também monitora o teor das citações à marca por tipo de rede social e por temas. A figura 37 é uma compilação de alguns temas avaliados no monitoramento. Foram escolhidos os termos Copa do Mundo e Viaduto Pedro I. Na época o viaduto em questão desabou, ocasionando acidentes e mortes. Assim como no caso da CEMIG, é nítida a alteração na avaliação da PBH em função de um incidente ocorrido.

FIGURA 37 – Teor de citações dos termos monitorados pela PBH



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

No que tange aos principais formatos utilizados para disseminar os conteúdos gerados aos clientes, ambas as empresas optam pelo uso de vídeos, imagens e textos. O quadro 19 a seguir evidencia a quantidade de vídeos, imagens e textos utilizados pelas duas principais mídias do escopo das empresas estudadas: Instagram e Facebook.

QUADRO 19 – Histórico de publicações por tipo de formato

CEMIG				PREFEITURA			
Facebook		Instagram		Facebook		Instagram	
Vídeo e texto	Imagem e texto	Vídeo e texto	Imagem e texto	Vídeo e texto	Imagem e texto	Vídeo e texto	Imagem e texto
325	1.432	32	576	511	6.084	13	864
Referência: data de criação do perfil até 11/03/2019							

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

É nítida a superioridade numérica das imagens frente aos vídeos em ambas as instituições. Não há publicações utilizando somente textos, porém as demais (imagem e vídeo) fazem uso dos recursos textuais como complemento.

Os vídeos possuem a mesma temática das publicações de imagem e texto e são utilizados como um recurso para reforçar as campanhas, tanto para a CEMIG como para a Prefeitura de Belo Horizonte.

Entretanto, devido ao constante monitoramento das métricas, a CEMIG percebeu uma nova mudança por parte do mercado. Dessa forma, em 2018 o tom das publicações da empresa passou a ser mais formal/sério; porém ainda mantendo o bom humor em algumas publicações.

Já no caso das publicações relativas à Prefeitura, sempre foi adotado o tom formal, sério, pois a entidade acredita que por se tratar de serviços críticos à sociedade, não há abertura para uma abordagem mais cômica ou descontraída.

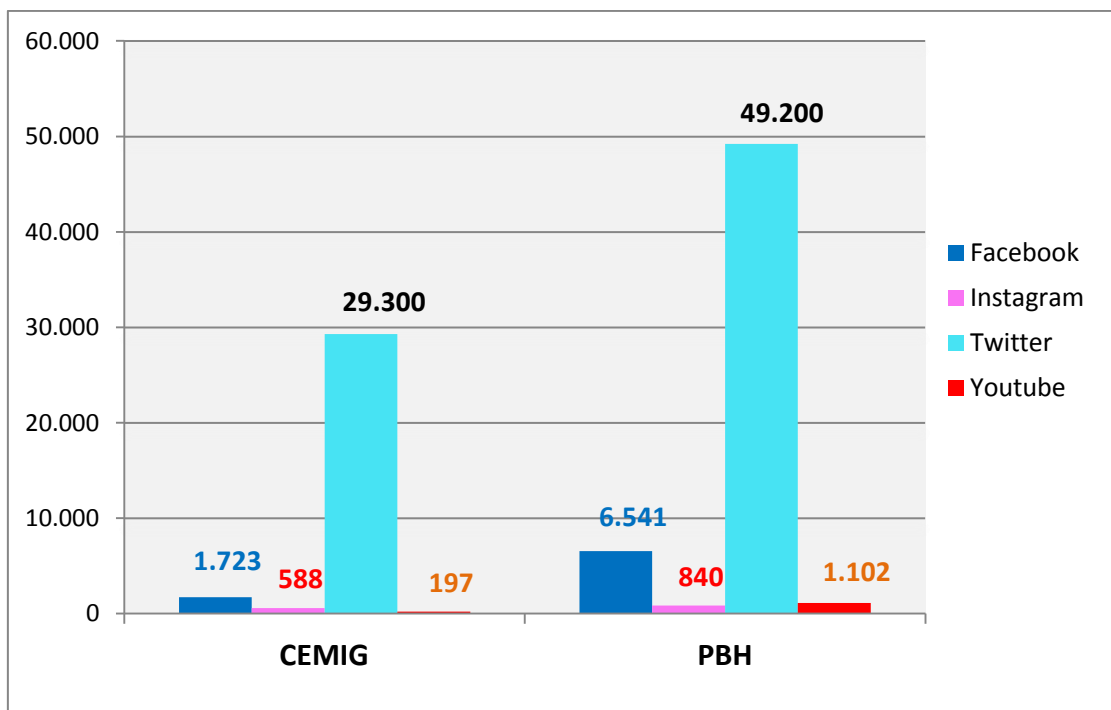
É importante ressaltar também que o tipo de publicação varia conforme o público de cada mídia. No caso de ambas as organizações estudadas as publicações do Facebook, Instagram e LinkedIn possuem conteúdo próprio, visto que não se trata do mesmo perfil de seguidores. Ou seja, cada rede social possui uma persona distinta.

Segundo Santos (2019), personas são a síntese de comportamento do seu consumidor ideal. São personagens semi-fictícios criados com base em pesquisas de pessoas reais. Elas auxiliam a tomada de decisões de *marketing* e representam quem é seu comprador real. Criar uma persona é ter a ideia clara e real de quem são seus clientes em potencial, no que eles se interessam e o que procuram.

No que diz respeito à frequência de publicação de conteúdo, ambas as empresas se propõem a divulgar diariamente.

A figura 38 indica o histórico do número de publicações conforme o tipo de rede social (referência: início de criação do perfil até 7 de fevereiro de 2019).

**FIGURA 38 - Histórico do número de publicações por mídia social**

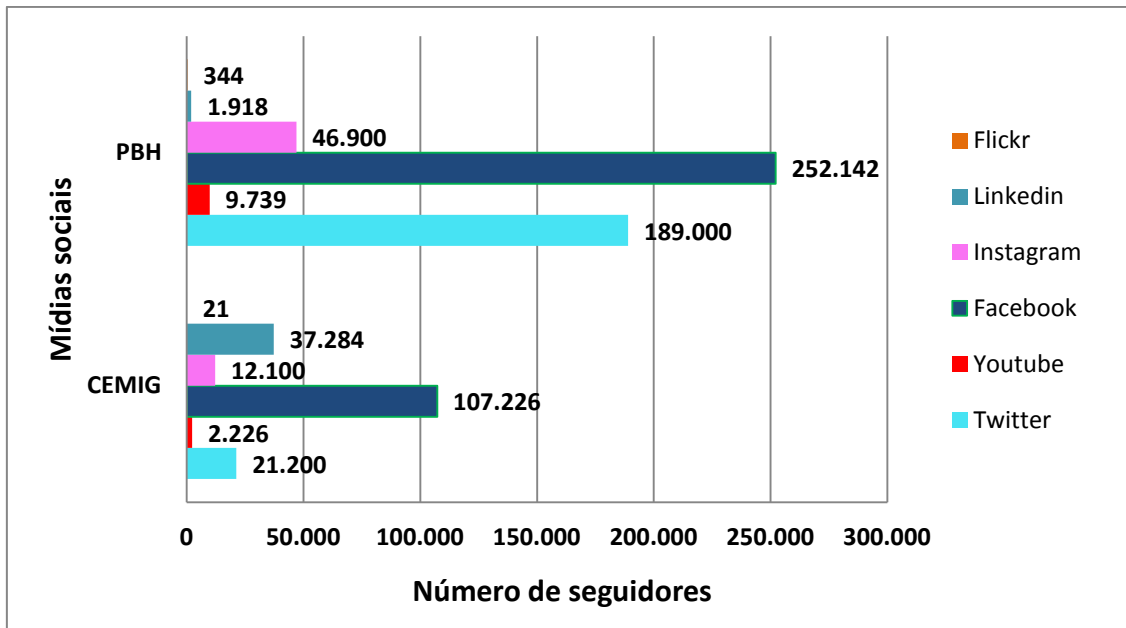


Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Ao se analisar os números do gráfico anterior e o histórico de publicações das empresas estudadas, percebe-se que as mídias como Twitter, Facebook e Instagram superam expressivamente uma publicação diária, enquanto na mídia como Youtube o período de divulgação de conteúdo é espaçado, muitas vezes não cumprindo a proposta de conteúdo diário.

Tal fato deve-se às características das mídias e do perfil de acesso dos consumidores, que optam atualmente por mídias mais objetivas e de fácil manuseio. A figura 39 apresenta o número de seguidores por mídia (data de referência: início de criação do perfil até o dia 08/02/2019).

FIGURA 39 - Número de seguidores por mídia social



Fonte: Dados de pesquisa (2019).

É possível perceber que em todas as mídias elencadas a PBH possui mais seguidores do que a CEMIG, com exceção ao LinkedIn. Tal fato pode ser explicado pela quantidade superior de serviços oferecidos ao cidadão, o que ocasiona uma busca maior pelos meios de contato da empresa.

Em contrapartida às publicações e ao número de seguidores, é relevante analisar o retorno dado pelos clientes no que tange ao número de comentários, alcance e engajamento à marca. Tais variáveis serão elucidadas no capítulo 4.1.4 Monitoramento em redes sociais e estrutura organizacional.

Outro fato apresentado pela CEMIG e que faz parte dos objetivos da companhia é o crescimento do engajamento, ou seja, o aumento do número de interações do cliente por publicação. São considerados interações os comentários (sugestões, reclamações, elogios), curtidas e compartilhamentos por parte dos clientes.

FIGURA 40 – Engajamento dos clientes nas redes sociais CEMIG

<b>Perfis do Instagram</b>					
Avalie suas métricas de perfil agregadas do período do relatório.					
Perfil ▲	Seguidores	Crescimento líquido de seguidores	Mensagens enviadas	Impressões	Engajamentos
<b>Período do relatório</b> 31 dez 2017 - 31 dez 2019	<b>18,080</b> ↗ 2,127%	<b>17,268</b> ↗ 743%	<b>632</b> ↗ 671%	<b>20,781,929</b> ↗ 59,474%	<b>45,650</b> ↗ 36,420%
<b>Comparar com</b> 31 dez 2015 - 30 dez 2017	<b>812</b>	<b>2,048</b>	<b>82</b>	<b>34,884</b>	<b>125</b>
 <b>Cemig</b> cemigenergia	18,080	17,268	632	20,781,929	45,650
<b>Páginas do Facebook</b>					
Confira as métricas de páginas agregadas do período analisado.					
Página ▲	Fãs	Curtidas líquidas da página	Mensagens enviadas	Impressões	Engajamentos
<b>Período do relatório</b> 31 dez 2017 - 31 dez 2019	<b>112,630</b> ↗ 18.8%	<b>20,076</b> ↗ 82.8%	<b>421</b> ↗ 1,905%	<b>54,764,336</b> ↗ 75.7%	<b>954,249</b> ↗ 195%
<b>Comparar com</b> 31 dez 2015 - 30 dez 2017	<b>94,768</b>	<b>10,982</b>	<b>21</b>	<b>31,172,851</b>	<b>323,165</b>
 <b>Cemig</b>	112,630	20,076	421	54,764,336	954,249

Fonte: Sprout (2020).

Ao se analisarem os períodos de tempo (2015/2017 e 2017/2019), percebe-se que o engajamento no Instagram e no Facebook aumentou substancialmente, seja no número de mensagens enviadas, nas impressões ou no número de curtidas. Tais dados estão condizentes com o propósito da empresa de expandir os atendimentos ao cliente por meio dos canais digitais. A estratégia será explicada na seção 4.1.5.

Apesar do número de engajamento ter crescido consideravelmente, ao se comparar o número de comentários, curtidas e compartilhamentos com o número de seguidores, percebe-se que esta quantidade ainda é baixa. O quadro a seguir evidencia a média de engajamento no Facebook no ano de 2019. Optou-se por escolher o Facebook por ser a rede social com maior número de seguidores das duas empresas.

**QUADRO 20 – Média de engajamento por publicação no Facebook**

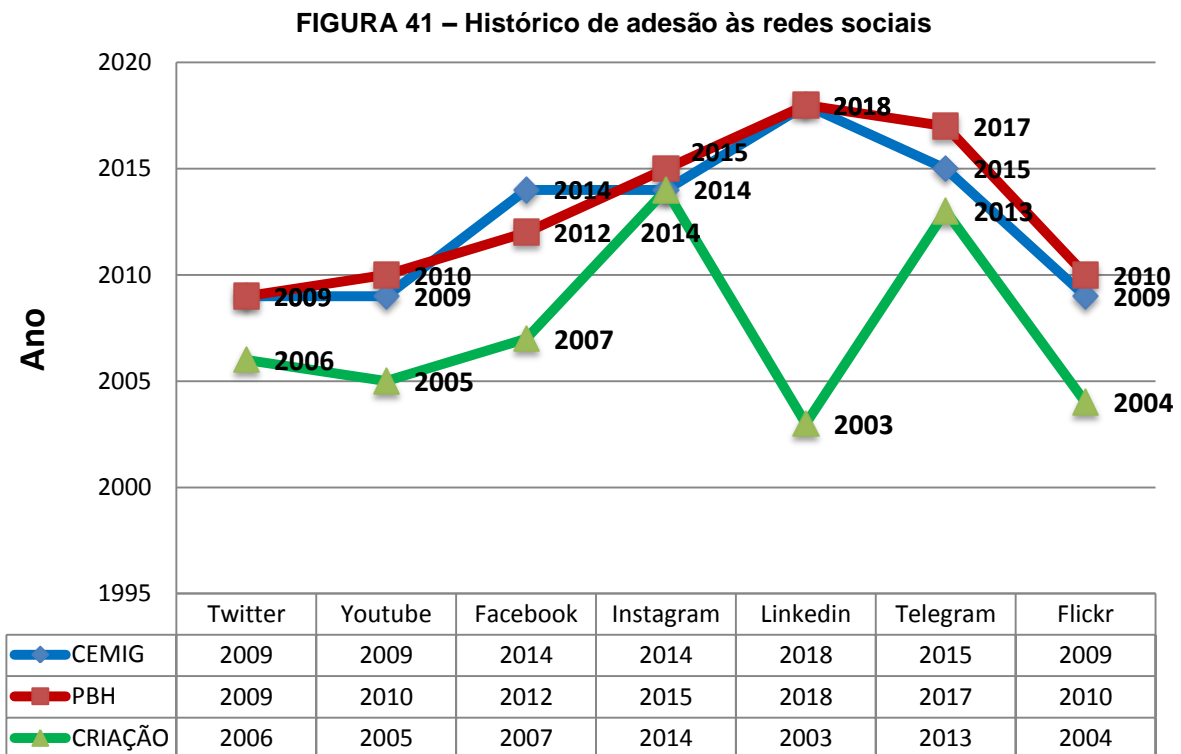
Empresa	Publicações	Curtidas	Comentários	Compartilhamento
CEMIG	339	142	17	39
PBH	362	84	17	41

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

#### 4.1.4 Monitoramento em redes sociais e estrutura organizacional

Neste item, buscou-se compreender como se dá a atividade de monitoramento de informações nas redes sociais, o porquê da sua concepção e como as empresas se estruturam para isso. Esta etapa refere-se às questões 11 a 22 do roteiro de perguntas.

Questionados sobre desde quando as empresas possuem perfis nas redes sociais (questão 11), as respostas dos entrevistados deram origem à figura 41. Ambas as empresas possuem atualmente perfis nas seguintes mídias/redes sociais: Youtube, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Flickr e Telegram.



Fonte: Dados de pesquisa (2019).

A figura demonstra que, com exceção ao Instagram, ambas as empresas demoraram a acompanhar a evolução dos novos meios de comunicação, culminando com um atraso na criação de perfis nas mídias/redes sociais mais utilizadas pelos públicos de interesse. Em média, as empresas demoraram em torno de 5,3 anos para criarem um perfil. Acredita-se que o volume de informação não coletado nesse período poderia servir de insumo para compreensão do perfil dos consumidores das empresas, contribuindo para a elaboração de novos serviços, processos, abordagens de comunicação.

Com relação ao intuito das empresas ao se inserirem virtualmente nas mídias/redes sociais, as razões foram distintas. Enquanto na CEMIG o intuito “é de monitorar o que é falado sobre a empresa, facilitar a comunicação e a abrangência do conteúdo” (E1, 2018), na PBH o intuito é “a aproximação com o cidadão de uma maneira mais econômica” (E4, 2018).

Por ter uma área voltada à criação de conteúdo nas redes sociais, esperava-se da PBH um escopo mais amplo com relação às atividades desta. Ainda segundo a PBH não foi possível identificar uma cultura de solução de problemas pelas redes sociais. De acordo com o gerente responsável,

As redes são utilizadas atualmente como mais um instrumento de comunicação oficial da prefeitura, considerando o perfil do público, o alcance e o baixo custo (E4, 2018).

Já a CEMIG se considera proativa no que tange à inserção nas redes sociais.

Como explicitado no capítulo de população e amostra, um dos critérios para seleção das empresas estudadas era que possuíssem uma área própria para gerenciamento de informações nas mídias/redes sociais. Indagados a respeito do motivo pelo qual as empresas optaram pela concepção das áreas, os representantes da CEMIG informaram que o motivo era monitorar o que é falado sobre a empresa no âmbito digital e acompanhar as melhores práticas de comunicação e relacionamento com os clientes. No caso da PBH, a razão pela qual a Gerência de Comunicação Digital foi criada se dá em função de acreditarem que as redes sociais vieram para contribuir com a construção de uma imagem positiva de gestão pública, além de

reforçar os instrumentos de comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte, tendo uma interface mais direta, sem intermediários, com os cidadãos.

Quanto à estrutura das gerências criadas, as atribuições e evolução no número de colaboradores, as informações podem ser visualizadas no quadro a seguir:

**QUADRO 21 – Atribuições das gerências**

<b>CEMIG</b>	<b>PREFEITURA DE BELO HORIZONTE</b>
<b>Órgão responsável</b>	<b>Órgão responsável</b>
Equipe de Comunicação Digital	Gerência de Comunicação Digital
<b>Atribuições da área</b>	<b>Atribuições da área</b>
<p>Apurar, redigir, editar, revisar, adaptar e monitorar conteúdos (imagens, textos e vídeos) para divulgação em mídias, redes Sociais, blog, site corporativo da organização e outros, fortalecendo a marca no ambiente digital e o relacionamento com os públicos de interesse;</p> <p>Criar e acompanhar métricas de resultados, elaborando e analisando relatórios sobre o desempenho da empresa na internet (blogs, fóruns, redes Sociais, portais, aplicativos mobile, anúncios digitais e posicionamento em mecanismos de busca), a partir de softwares de monitoramento com o objetivo de traçar estratégias para trabalhar a marca e buscar reverter repercussões negativas no ambiente virtual.</p>	<p>Tem como competência gerir e executar rotinas para desenvolvimento e publicação de conteúdo na internet, com atribuições de:</p> <p>I – planejar, coordenar e executar a atualização e a manutenção de conteúdos disponibilizados no portal oficial da Prefeitura de Belo Horizonte;</p> <p>II – definir e gerir a atuação da Prefeitura de Belo Horizonte em mídias sociais, conforme a política municipal de comunicação social;</p> <p>III – viabilizar o atendimento das demandas de cidadãos encaminhadas pelas mídias sociais;</p> <p>IV – monitorar o conteúdo publicado pelos órgãos e entidades do Poder Executivo no portal oficial, efetuando eventuais correções;</p> <p>V – analisar e viabilizar as demandas dos órgãos e entidades do Poder Executivo relativas à criação e publicação de conteúdo no Portal Oficial, bem como no desenvolvimento de novas páginas;</p> <p>VI – analisar e validar a publicação de mensagens institucionais distribuídas por intermédio de disparo coletivo, em âmbito interno ou externo, tais como e-mail <i>marketing</i> ou demais ferramentas de comunicação direta.</p>
<b>Evolução do número de integrantes</b>	<b>Evolução do número de integrantes</b>
<p>Até 2018 a empresa possuía 3 funcionários destinados ao monitoramento em redes sociais e mais 3 para a geração de conteúdo. Com a mudança de governo e de diretoria, neste mesmo ano as atividades foram suspensas, passando a ter somente 1 funcionário dedicado ao acompanhamento das redes. Em 2019, com a nova mudança de diretoria, as atividades foram retomadas e há atualmente 3 pessoas envolvidas na criação de conteúdo e 1 na atividade de monitoramento.</p>	<p>A equipe de monitoramento e produção de relatório possui 4 pessoas, sendo que 1 servidor monitora Facebook, 1 servidor e 1 estagiário monitoram Twitter e 1 pessoa monitora Instagram e Youtube.</p>
<b>Capacitação dos funcionários</b>	<b>Capacitação dos funcionários</b>
<p>A CEMIG disponibiliza aos funcionários um treinamento da ferramenta de monitoramento a ser utilizada</p>	<p>Não há treinamento ou capacitação para os funcionários</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda segundo os entrevistados, a atividade de monitoramento de informações nas mídias/redes sociais na CEMIG é somente uma das atribuições da gerência, o que ainda requer a prestação de serviços de agências de *marketing* digital/terceiros. Já na Prefeitura essas atividades consistem nas únicas atribuições da área.

É importante ressaltar que a CEMIG utilizou, até 2017, os serviços de agências publicidade e de *marketing* digital para a realização do monitoramento de informações e métricas. Tal cancelamento se deu em função da mudança de diretoria e, conseqüentemente, de diretrizes. A mudança citada também culminou com a redução do quadro de funcionários contratados para a atividade de monitoramento, ficando a cargo de um funcionário próprio. Na época em que os dados foram obtidos, todo o processo de geração de conteúdo e monitoramento de informações na web era realizado internamente. Entretanto, apesar da redução do quadro de funcionários, em 2018 a área responsável conseguiu transmitir a importância do tema ao alto escalão da empresa. O resultado foi a criação do cargo de analista de mídias sociais na última revisão do plano de cargos e remuneração da companhia. Foi instituído, em julho de 2019, com a mudança de Diretoria, um núcleo de criação de conteúdo e monitoramento, denominado 3C - Centro CEMIG de Conteúdo.

No caso da prefeitura, até o ano de 2014 o órgão utilizou os serviços de monitoramento web de uma agência de *marketing* digital, a PP4D. No que diz respeito à quantidade de funcionários, a prefeitura se manteve estável desde a concepção da área.

Questionados a respeito de quais plataformas de mídias e redes sociais e sites a empresa está presente e quais dessas ela monitora as ações/comentários de clientes e menções à marca, nota-se um comportamento similar entre as empresas estudadas. A CEMIG, por meio do seu *call center* especializado em redes sociais, extrapola os meios de comunicação monitorados, adicionando ainda uma análise ao site Reclame Aqui. A PBH se limita ao Facebook, Instagram, Youtube, Twitter e site institucional, conforme o quadro 22. É válido ainda mencionar que o monitoramento por parte da CEMIG ocorre desde o ano de 2011, enquanto pela PBH desde 2009.

QUADRO 22 – Comparação entre perfis existentes e perfis monitorados

Ferramentas	CEMIG		PBH	
	Possui perfil	Monitora perfil	Possui perfil	Monitora perfil
Twitter	x	x	x	x
Facebook	x	x	x	x
Youtube	x	x	x	x
Instagram	x	x	x	x
Telegram	x	-	x	-
Site institucional	x	x	x	x
Flickr	x	-	x	-
Linkedin	x	x	x	-
Reclame Aqui	-	x	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange ainda ao monitoramento, procurou-se conhecer os softwares/ferramentas utilizadas pelas empresas e conhecer suas características. As figuras a seguir representam um histórico de utilização das ferramentas de monitoramento por ambas as empresas estudadas. É fundamental ressaltar que a CEMIG utiliza ferramentas pagas, enquanto o monitoramento da PBH é orgânico, ou seja, não há custos.

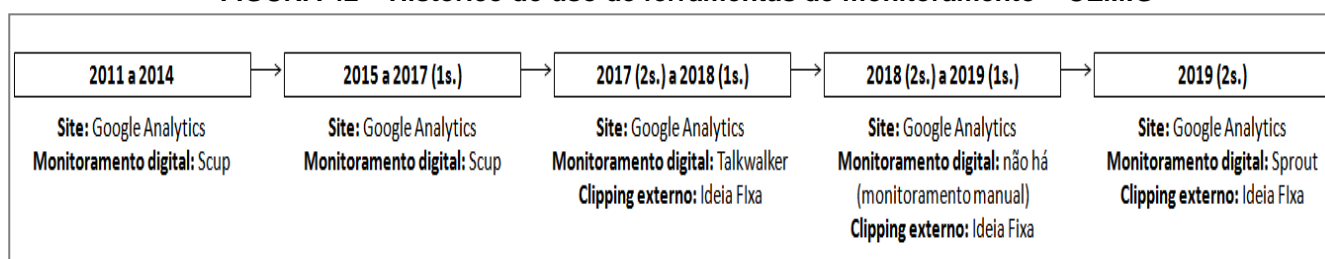
É importante enfatizar também a quantidade de ferramentas utilizadas pelas organizações. A PBH dispõe atualmente do Google Analytics e do Facebook e Instagram Insights (ferramentas gratuitas de análise disponibilizadas pelas próprias rede sociais e que permitem que você analise sua estratégia na plataforma). O monitoramento dos perfis em redes sociais é feito de forma manual. De 2011 até 2014 a empresa utilizou os serviços de uma agência de *marketing* digital, a PP4D. Neste período eram analisadas por meio de software pago as métricas do Youtube, Facebook e Instagram.

A gerência de *marketing* digital da CEMIG faz uso da ferramenta de monitoramento da empresa Sprout. Dessa forma, a coleta, tratamento e disseminação das informações ocorre de maneira mais rápida, agilizando a tomada de decisão. Adiciona-se ao monitoramento realizado pela ferramenta Sprout um serviço de análise de mídia da empresa de *clipping* Ideia Fixa. Tal serviço consiste na análise diária de quais meios de comunicação (rádio, televisão, jornal, sites) mencionam a marca CEMIG, a quantidade de vezes e qual o teor da matérias (negativo, positivo e

neutro). Neste caso, é enviado um relatório compilado no início da manhã e alertas com novas informações são disparados via e-mail e whatsapp no decorrer do dia. Dessa forma, é possível saber qual o posicionamento dos veículos de comunicação/imprensa acerca das atividades da empresa e ações devem ser tomadas para impedir possíveis crises e desdobramentos prejudiciais à imagem da organização.

O histórico de uso das ferramentas de monitoramento por parte da CEMIG e da PBH podem ser visualizados nas figuras 42 e 43 a seguir.

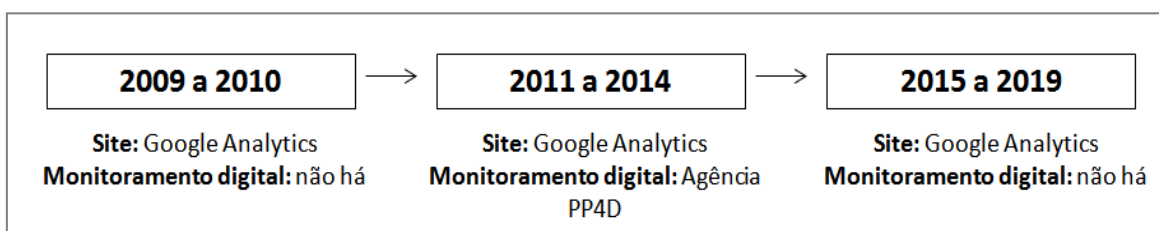
**FIGURA 42 – Histórico de uso de ferramentas de monitoramento – CEMIG**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao valor despendido mensalmente com as ferramentas contratadas, a CEMIG tem um gasto médio de R\$38.000,00, somando-se as ferramentas Sprout e Ideia Fixa.

**FIGURA 43 – Histórico de uso de ferramentas de monitoramento – PBH**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A PBH não possui gastos com ferramentas contratadas, pois não assina nenhum serviço, o que limita em grande parte o acesso à dados mais precisos.

A diferença no uso de recursos financeiros entre as duas empresas pode ser explicada em parte pela participação societária de ambas. A CEMIG, enquanto empresa de economia mista, detém mais recursos e interesses no monitoramento da

informação oriunda das redes sociais, visto que possui investidores nacionais e internacionais e necessita ser competitiva frente aos concorrentes do setor elétrico. Segundo os entrevistados, enquanto a Prefeitura de Belo Horizonte enxerga as redes sociais como canais de largo alcance e menos custosos, a CEMIG lida de maneira mais estratégica.

Apesar do uso de recursos ser um ponto positivo para a CEMIG, é necessário fazer menção ao grau de instabilidade no que tange às frequentes mudanças de ferramenta de monitoramento digital. Ao se analisar a figura 42 nota-se que em cinco anos foram utilizadas três ferramentas distintas.

O resultado de todo o planejamento de geração de conteúdo nas mídias sociais por parte das empresas é verificado por meio da análise das métricas monitoradas, também conhecidas como *analytics*. É neste momento em que se percebe se as diretrizes propostas estão sendo alcançadas pela organização. O quadro a seguir apresenta as métricas monitoradas pelas empresas pesquisadas.

**QUADRO 23 – Métricas utilizadas por organização**

<b>Métricas</b>	<b>CEMIG</b>	<b>PBH</b>
Tráfego	X	X
Alcance	X	X
Comentários	X	X
Conteúdos	X	X
Principais reclamações/elogios	X	X
Tempo de permanência	X	X
ROI	X	X
Engajamento	X	X
Melhores posts, por reação de clientes	X	-
Desempenho de concorrentes	X	-
Tendências de mercado	X	-
Análise de mídia ( <i>clipping</i> )	X	-
Desempenho das #	X	X
Persona (demografia)	X	X
Número de curtidas	X	X
Número de seguidores	X	X
Influenciadores	X	-
Nuvem de tags	X	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange às métricas monitoradas pelas empresas estudadas, percebe-se uma diferença na quantidade explorada. Tal fato está alinhado aos investimentos

despedidos por cada empresa. A CEMIG, por investir em uma ferramenta de monitoramento, detêm informações mais elaboradas do que a PBH, o que permite uma melhor compreensão do cliente e tomada de ação mais assertiva.

Ao todo há seis métricas não exploradas pela PBH em comparação com a CEMIG. Tais variáveis garantem à CEMIG os seguintes benefícios:

- a) Melhores *posts*, por reação de clientes: permite conhecer os *posts* que obtiveram maior aceitação dos clientes e, dessa forma, traçar uma linha assertiva de publicação;
- b) Desempenho de concorrentes: permite conhecer as ações dos concorrentes e dessa forma, realizar *benchmarking*;
- c) Tendências de mercado: permitem conhecer o que o mercado está “falando”, quais os temas mais atuais;
- d) Análise de mídia (*clipping*): permitem conhecer quais meios de comunicação mencionam mais a sua marca (de maneira positiva, neutra ou negativa), quais os principais assuntos em pauta e quanto de economizou de mídia espontânea;
- e) Influenciadores: permite conhecer quem é promotor ou detrator da sua marca, permitindo uma aproximação e possível parceria com esta pessoa ou esclarecimentos a determinado problema;
- f) Temas relacionados à marca (nuvem de *tags*): permite conhecer quais termos estão diretamente associados a sua marca;

Entretanto, ao se analisar os relatórios fornecidos pela CEMIG não ficou evidente o uso da métrica de influenciadores.

#### **4.1.5 Gestão da Informação**

Esta etapa descreve o processo de gestão da informação realizado pelas empresas pesquisadas. Dessa forma, buscou-se identificar de que maneira as empresas identificam as informações necessárias ao monitoramento, como se dão as fases de coleta, tratamento, análise, armazenamento, disseminação e uso das informações monitoradas. Esta etapa refere-se às questões 23 a 37 do roteiro de perguntas.

O processo de identificação das necessidades de informação é a primeira etapa do modelo de gerenciamento da informação, segundo a percepção de autores como Páez Urdaneta (1992), McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003). Questionadas a respeito da maneira como as empresas pesquisadas definem/identificam as informações que necessitam monitorar, as respostas tiveram um ponto similar: o surgimento de uma crise. Houve unanimidade entre os entrevistados em afirmar que os momentos de crise são os mais valiosos para se obter informações. Entretanto, o enfoque e preparo de ambas as empresas para tais situações são diferentes.

Segundo o gerente da CEMIG, o intuito é

conhecer tudo que se fala sobre a empresa na internet. Para isso, são definidos antecipadamente pela área responsável termos/palavras-chave que são monitoradas pelos softwares especializados (Scup, Talkwalker, Google Analytics, Ideia Fixa) diariamente. Dessa forma, termos como CEMIG, Companhia Energética de Minas Gerais, eficiência energética, segurança, segunda via, entre outros são mapeados diariamente. É de interesse da empresa obter informações e entender a repercussão de determinada notícia veiculada pela imprensa e das campanhas publicitárias realizadas. Tais monitoramentos são sistemáticos, porém possuem uma ênfase maior em períodos de crise. Uma crise para a área de comunicação institucional da CEMIG é qualquer fato que envolva o nome da empresa na mídia. Dessa forma, tais menções à marca da instituição devem ser monitoradas e analisadas (E1, 2018).

Semanalmente também ocorrem as reuniões de pauta da gerência de comunicação. Nela são levantadas novas sugestões de tema para as campanhas de comunicação interna (funcionários) e externa (clientes). Este é um momento para reflexão dos principais assuntos do momento e frequentemente alguns são destacados para que sejam monitorados nas redes sociais.

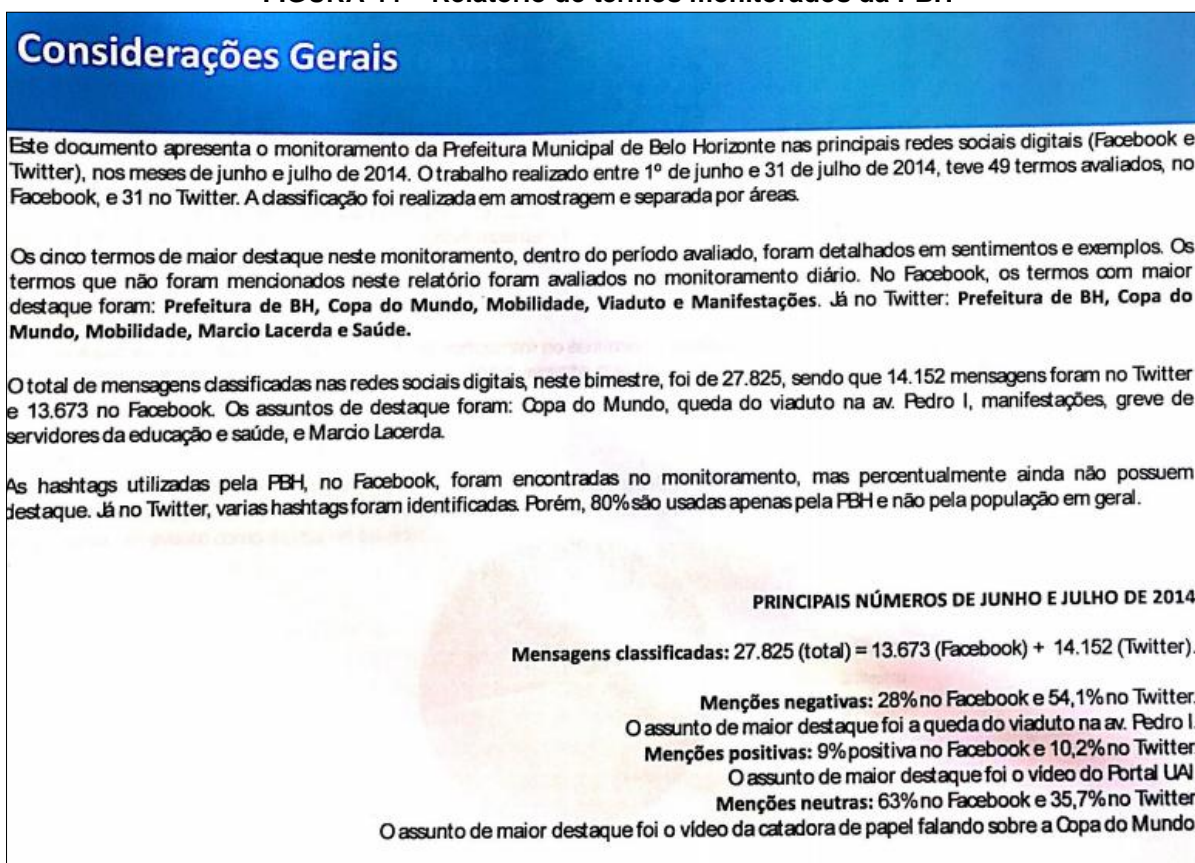
Cabe também mencionar que as pesquisas e as métricas levantadas no Twitter, Facebook e Instagram auxiliam na criação do conteúdo, pois por meio delas é possível traçar o perfil do cliente quanto à idade, preferências, publicações mais curtidas, maiores reclamações/comentários/elogios.

Já de acordo com o Gerente da PBH,

a área de comunicação digital é uma difusora de conteúdo. Ela recebe materiais/conteúdos das áreas de fotografia, audiovisual e imprensa, juntamente com as pautas, analisa quais assuntos estão mais pertinentes com cada perfil da empresa (Facebook, Twitter, Instagram, entre outros) e faz a divulgação para o público. Há também um controle sistemático do desempenho dos perfis da PBH nas redes sociais, mas as principais informações a serem monitoradas surgem dos momentos de crise. É considerada crise qualquer situação que afete um número considerável de pessoas na cidade, como a febre amarela, enchentes, hospital do Barreiro, acidentes de ônibus. A escolha de tais temas é realizada pelo gabinete do Prefeito e demais secretários posteriormente ao acontecimento do fato (E4, 2018).

A figura a seguir evidencia a página introdutória do relatório elaborado pela PBH para analisar os termos mais recorrentes em determinado mês.

**FIGURA 44 – Relatório de termos monitorados da PBH**



Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte (2014).

Percebe-se, portanto, uma divergência entre as empresas estudadas quanto ao grau de proatividade no que diz respeito ao levantamento de necessidades de

informação. No caso da CEMIG é possível perceber que, apesar de ampla, há uma diretriz para definição de necessidades de informação. Vale fazer menção ao termo 'crise' utilizado pelo gerente da CEMIG para descrever todos os eventos de repercussão que envolvem a empresa. Martha Gabriel (2011) define crise como qualquer situação que ameace causar danos a uma entidade, seus *stakeholders* ou o público geral. Ao contrário do conceito proposto pela autora, parece que no caso da CEMIG o termo crise não se aplica, pois é monitorada toda repercussão às campanhas ou notícias que envolvam a CEMIG, sejam negativas, neutras ou positivas.

No caso da PBH as informações a serem monitoradas não são definidas antecipadamente junto aos tomadores de decisão, dependendo do surgimento de determinado evento que cause impacto na instituição e seus órgãos.

Indagados se além das redes sociais mencionadas anteriormente, as empresas utilizam outras fontes de informação para monitorar os clientes e a marca (questão 24), no caso da CEMIG a resposta foi positiva. A empresa utilizou de 2008 até 2014 a pesquisa de marca e reputação, realizada pela *Brand Finance*, consultoria líder no âmbito global em estratégias de negócio e valoração da marca. Eram analisados os seguintes indicadores para a composição do valor da marca: 1) Credibilidade, Confiança e Solidez da Empresa; 2) Inovação e tecnologia; 3) Ética e transparência; 4) Qualidade; 5) Práticas de Gestão; 6) Imagem; 7) Tarifa/Condições de Atendimento; 8) Preço/Condições de Contrato; 9) Suporte técnico/Atendimento; 10) Responsabilidade Socioambiental e 11) Comunicação. Esta pesquisa era realizada com formadores de opinião, funcionários, órgãos públicos, investidores, clientes residenciais e clientes empresariais. A CEMIG instituiu durante o período de realização das pesquisas um comitê de marca para tratar as questões mais relevantes apontadas nos relatórios.

A CEMIG também promove, desde 2014, por meio do Instituto Innovare, uma pesquisa de satisfação com clientes. Trata-se de um questionário contendo mais de 120 perguntas com o objetivo de calcular o Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida (ISQP), índice esse proposto pela Associação Brasileira de Distribuidores

de Energia Elétrica (ABRADEE). A pesquisa é feita anualmente para medir a percepção do consumidor em relação ao serviço prestado pelas distribuidoras de energia elétrica. São pesquisados fatores como o uso e participação dos clientes nas redes sociais, imagem da empresa, satisfação com o atendimento e fornecimento, informação e comunicação com o consumidor, dentre outros.

Desde 2018 a empresa utiliza o serviço de análise de mídia da empresa de *clipping* Ideia Fixa. Tal serviço consiste na análise diária de quais meios de comunicação (rádio, televisão, jornal, sites) mencionam a marca CEMIG, a quantidade de vezes e qual o teor da matérias (negativo, positivo e neutro). É enviado um relatório compilado no início da manhã e alertas com novas informações são disparados via *e-mail* e *Whatsapp* no decorrer do dia. Dessa forma, é possível saber qual o posicionamento dos veículos de comunicação/imprensa acerca das atividades da empresa e ações devem ser tomadas para impedir possíveis crises e desdobramentos prejudiciais à imagem da organização.

Já a PBH, segundo afirma o gerente de comunicação digital, utiliza os grupos de foco semanais com os cidadãos com o intuito de compreender a repercussão/opinião a respeito dos fatos ocorridos na cidade. Estes grupos focais são realizados a pedido das secretarias que fazem parte do órgão. É um instrumento rico para obtenção de informações. Nestes grupos são abordados temas diversos, como a cor preferida pelos cidadãos, afetos do belorizontino, como ele se enxerga, como eles enxergam a PBH. Tais temas são repassados à Gerência de Comunicação Digital, que os utilizam para conhecer melhor o público e desenvolver campanhas institucionais mais assertivos. Tais informações servem de insumo/embasamento para as duas empresas sobre onde e como atuar frente aos clientes.

Com a ascensão da *web 2.0* e dos portais especializados, *blogs* e redes sociais tornam acessíveis diariamente uma quantidade imensa de expressões pessoais, sejam resenhas, classificações ou recomendações. Informações, antes eram obtidas por meio de um custoso e demorado processo de pesquisa de satisfação e opiniões, agora podem ser obtidas em larga escala na *web*. O novo desafio, entretanto, está

em como processar e interpretar essa grande quantidade de informações (BARACHO et al., 2012).

No que diz respeito ao tratamento e análise das informações após a fase de coleta, na CEMIG as informações oriundas dos clientes são provenientes de duas fontes: pelos canais digitais (perfis de redes sociais e site) e pelo *call center*. O tratamento e análise das informações recebidas são realizados por duas áreas distintas. Quando diz respeito ao atendimento de cunho comercial (2ª via de conta, ressarcimento de danos, troca de titularidade, queda de energia, religação, entre outras), seja pelo *call center* ou pelas redes sociais, a responsabilidade é da Superintendência de Relacionamento Comercial com Clientes da Distribuição – RC. Quando é o caso de um atendimento de cunho institucional (reclamações, dúvidas, elogios ou sugestões que não são comerciais), a responsabilidade é da Superintendência de Comunicação Empresarial - CE.

Todo atendimento prestado aos clientes da RC são registrados em um banco de dados, analisados e periodicamente os principais resultados são divulgados em formato de relatórios e apresentações ao corpo gerencial e executivo da área responsável. Um exemplo é o evidenciado no quadro 24, que consiste no número de respostas dadas aos clientes via redes sociais e as principais solicitações de informação ocorridas no ano de 2019.

**QUADRO 24 – Número de respostas aos clientes nas redes sociais em 2019**

<b>Mês</b>	<b>Tickets respondidos mês</b>	<b>Produtividade dia</b>
Janeiro	5.282	176
Fevereiro	4.275	142
Março	4.097	137
Abril	3.948	131
Maio	3.949	131
Junho	3.874	129
Julho	4.806	160
Agosto	3.972	132
Setembro	4.077	136
Outubro	4.420	147
Novembro	4.253	147

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Para realizar este atendimento a unidade de call center possui 14 operadores, sendo que 6 são de dedicação exclusiva ao atendimento via redes sociais, 24 horas por dia e 7 dias por semana. Outro exemplo de tratamento é o relatório dos principais serviços demandados nos canais digitais. As solicitações mais frequentes são:

- 1) Reclamações de consumo;
- 2) Segunda via de contas;
- 3) Ressarcimento danos;
- 4) Dúvidas a respeito da Geração Distribuída;
- 5) Troca de titularidade;
- 6) Leitura;
- 7) Religação.

Em posse de tais informações a área responsável toma as medidas cabíveis para sanar os problemas e solicita à área de comunicação publicações e campanhas que informem ao cliente como proceder em cada caso.

Os tratamentos dados pelo núcleo de monitoramento em redes sociais da CE/CN são enviados ao corpo gerencial e apresentados em reuniões mensais para os demais funcionários da gerência. São gerados relatórios diários sobre os principais acontecimentos e relatórios mensais e trimestrais sobre o desempenho da empresa nas mídias e redes sociais. Estes relatórios servem para acompanhamento de metas, *benchmarking* com concorrentes e outros *players* de mercado e geração de pautas para as áreas de eventos, imprensa, comunicação interna, patrocínio e redes sociais.

A empresa ainda conta com um software (Asana) para acompanhamento de todas as publicações e ações da área de comunicação (eventos, postagens em redes sociais, coletivas de imprensa).

No caso da PBH há uma análise superficial e manual na própria gerência de comunicação digital a respeito dos comentários gerais (negativos, positivos, neutros) sobre a reação dos usuários sobre determinado tema e em seguida tais percepções

são levadas ao gabinete do prefeito e para as áreas específicas. Um exemplo dado pelo analista entrevistado foi o da BHTRANS:

Um cliente fez uma crítica sobre a BHTRANS, e então a área de mídias sociais entregou um relatório para que a própria BHTRANS respondesse ao cliente (E5, 2019).

Questionados se após a coleta das informações as mesmas são armazenadas ou registradas em bancos de dados ou recursos similares, é possível afirmar que o armazenamento e registro dos dados e informações coletados por ambas as empresas estudadas estão sob o formato dos relatórios a serem apresentados às partes interessadas. Não há, a rigor, um banco de dados ou repositório intermediário onde as métricas ou informações são armazenadas, visto que as informações são extraídas diretamente dos *softwares* de monitoramento *web*. O que há é uma área específica na intranet onde ambas as empresas armazenam os relatórios gerados.

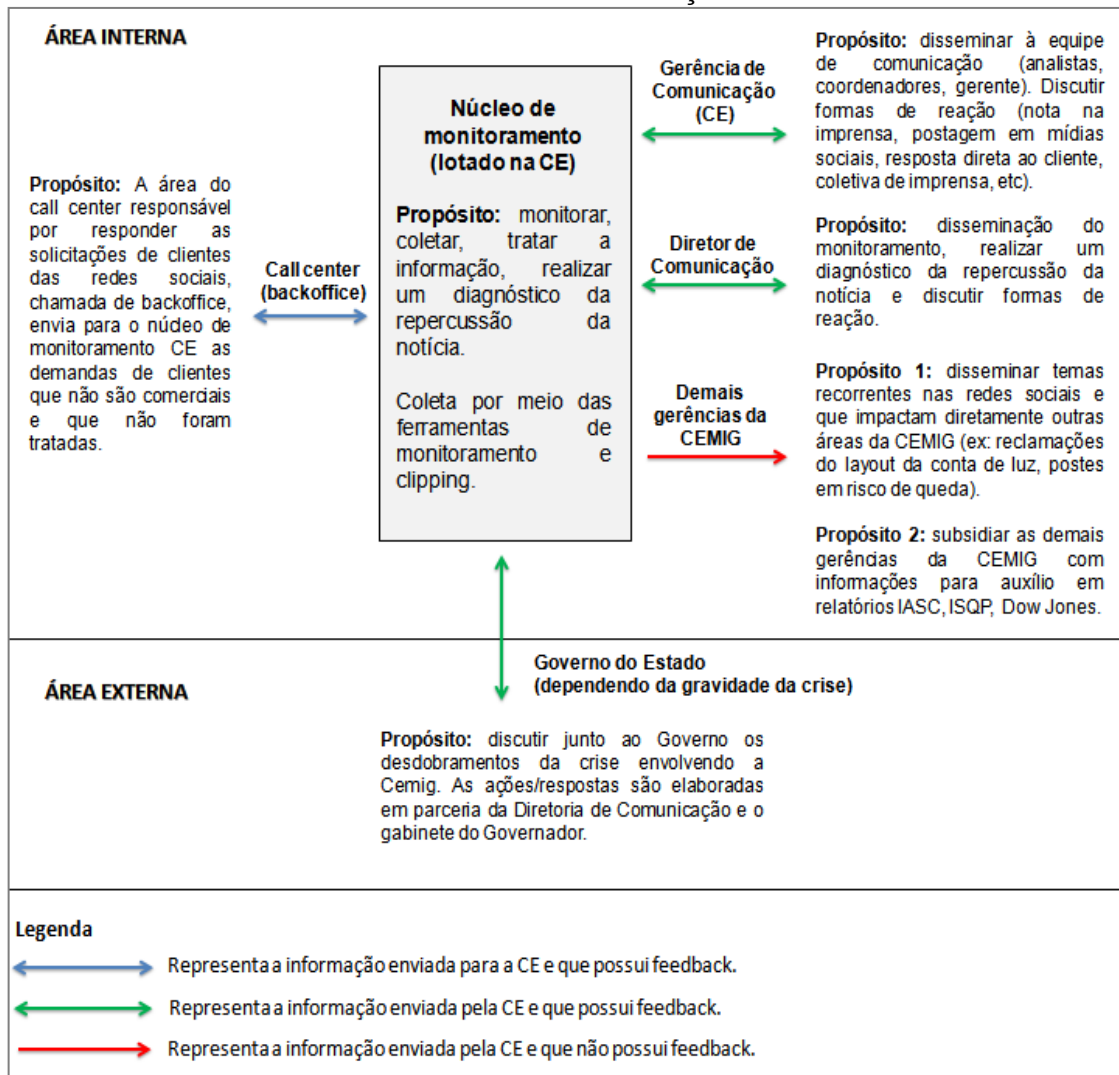
No caso da CEMIG, quando eram elaborados pela agência AM4 (2011 a 2014), os relatórios eram apresentados com frequência semanal e no final do mês era apresentada uma compilação geral. Quando do vencimento do contrato de fornecimento com a AM4, a CEMIG passou a realizar internamente o monitoramento em redes sociais. Nesta mesma data foi implantando um centro de monitoramento em tempo real, onde todas as métricas eram visualizadas em grandes telas dispostas no centro da gerência. A partir desta data cessaram-se os relatórios semanais e mensais, e passou-se a trabalhar com o envio *e-mails* diários com os principais destaques. O acompanhamento em tempo real proporcionado pelo centro de monitoramento permitiu a visualização do desempenho da empresa de maneira imediata, porém interrompeu a sistematização dos relatórios.

Somente a partir do segundo semestre de 2019, com a utilização do *software* Sprout, e com a reformulação da gerência, os relatórios gerados passaram a ser armazenados em uma pasta pública da gerência, permitindo, dessa forma, o acesso aos envolvidos no processo.

Na PBH a frequência de divulgação dos relatórios é semanal e todos eles são armazenados num diretório interno da gerência de comunicação digital.

Na questão 27 do roteiro de perguntas os entrevistados foram indagados a respeito do destino das informações obtidas pelas empresas nas redes sociais e para quais propósitos servem. Com o intuito de se explicar estes processos em ambas as empresas, foram elaborados e detalhados os fluxos de informação a seguir.

**FIGURA 45 - Fluxo de informação CEMIG**

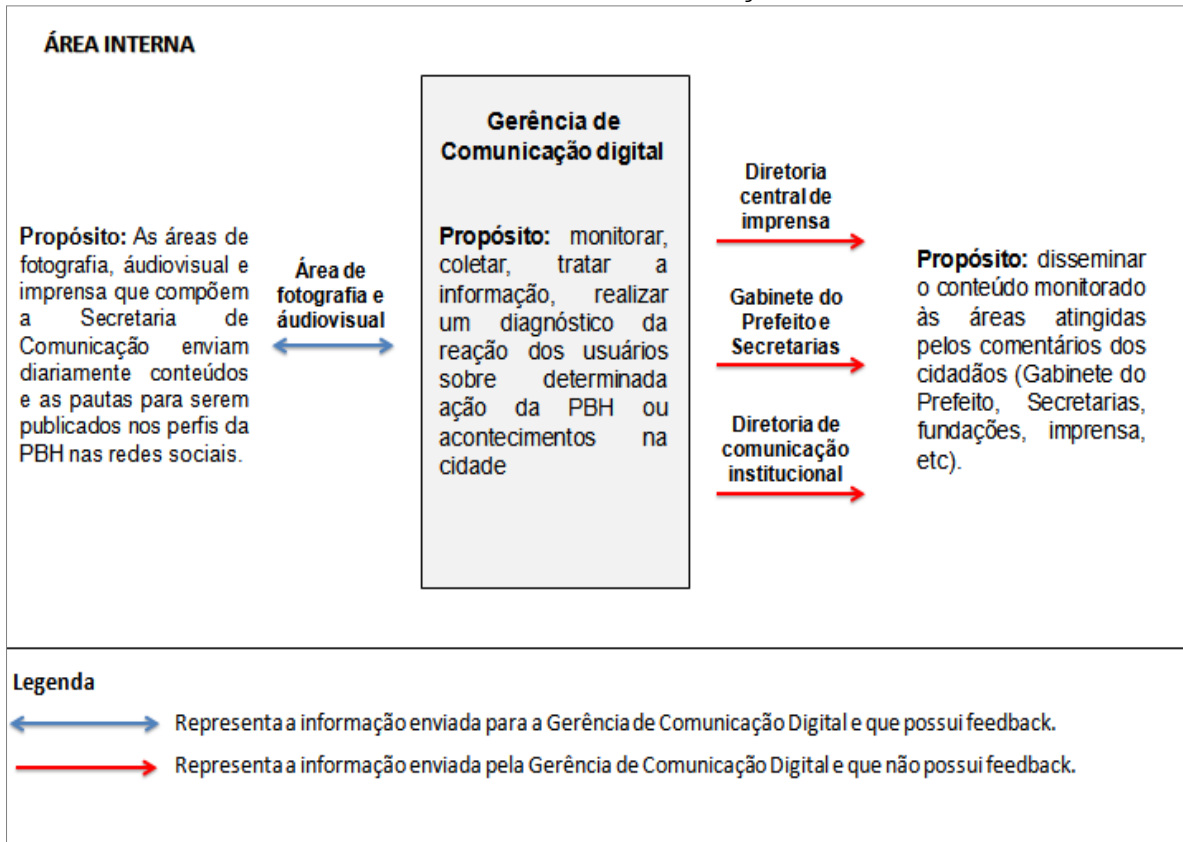


Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que o núcleo de monitoramento dissemina, mas também recebe informações de outras áreas. A seta azul na legenda representa o órgão que fornece informações para o núcleo de monitoramento em redes sociais e a seta vermelha representa a área que somente recebe informações do núcleo, mas que não dá *feedback* sobre suas ações.

No caso da PBH, o fluxo de informações é representado pela figura a seguir.

FIGURA 46 - Fluxo de informação PBH



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em complemento à figura 46, vale mencionar que não há *feedback* entre a gerência de comunicação digital, o gabinete do prefeito/secretarias e as diretorias que estão vinculadas à Secretaria de Comunicação após a disseminação das informações. Não há o retorno à gerência de comunicação sobre quais ações serão tomadas com base nas informações recebidas. Tal fato configura-se como um ponto de atenção, visto que é um dificultador no processo de gestão da informação.

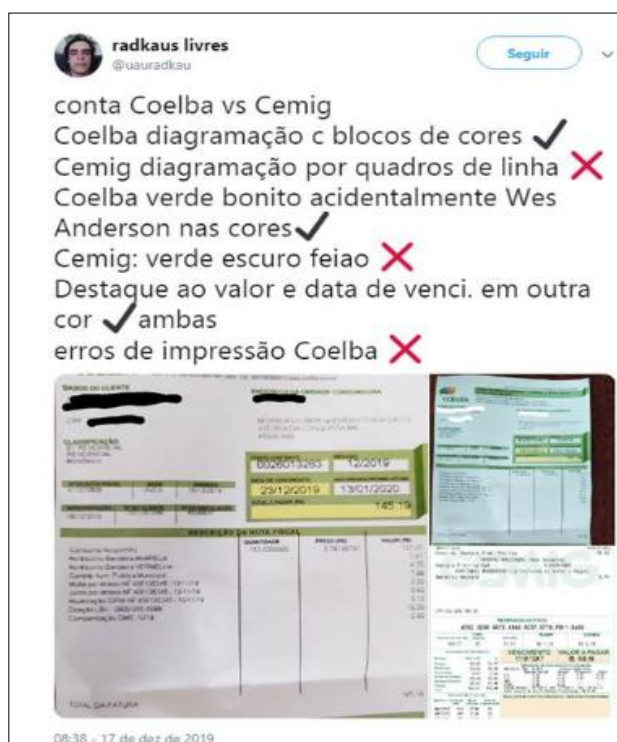
Questionadas a respeito dos propósitos práticos para os quais as empresas estudadas utilizam as informações coletadas nas redes sociais, quais são suas implicações para os *stakeholders* e quais os principais resultados obtidos com o uso dessas informações (questões 28 e 30), a CEMIG as utiliza da seguinte maneira:

- 1) Proatividade e agilidade na resposta aos veículos de imprensa;
- 2) Novas campanhas de comunicação;
- 3) Redirecionamento de determinada campanha de comunicação;

- 4) Mudança/adaptação e melhorias nos serviços ofertados ao cliente;
- 5) Proposição de novas ações sociais;
- 6) Melhoria de processos internos.

Segundo um dos analistas da CEMIG, vale destacar um exemplo ocorrido no mês de dezembro de 2019, referente a alteração do layout da fatura, conforme figura 47.

**FIGURA 47 – Comparativo de layout de faturas pelo cliente**



Fonte: CEMIG Twitter (2019).

Um cliente fez o um post no Twitter, comparando as faturas da CEMIG e da COELBA. A postagem foi encaminhada para a equipe que está estruturando o projeto de revisão da fatura e serviu de insumo para melhorias (E3).

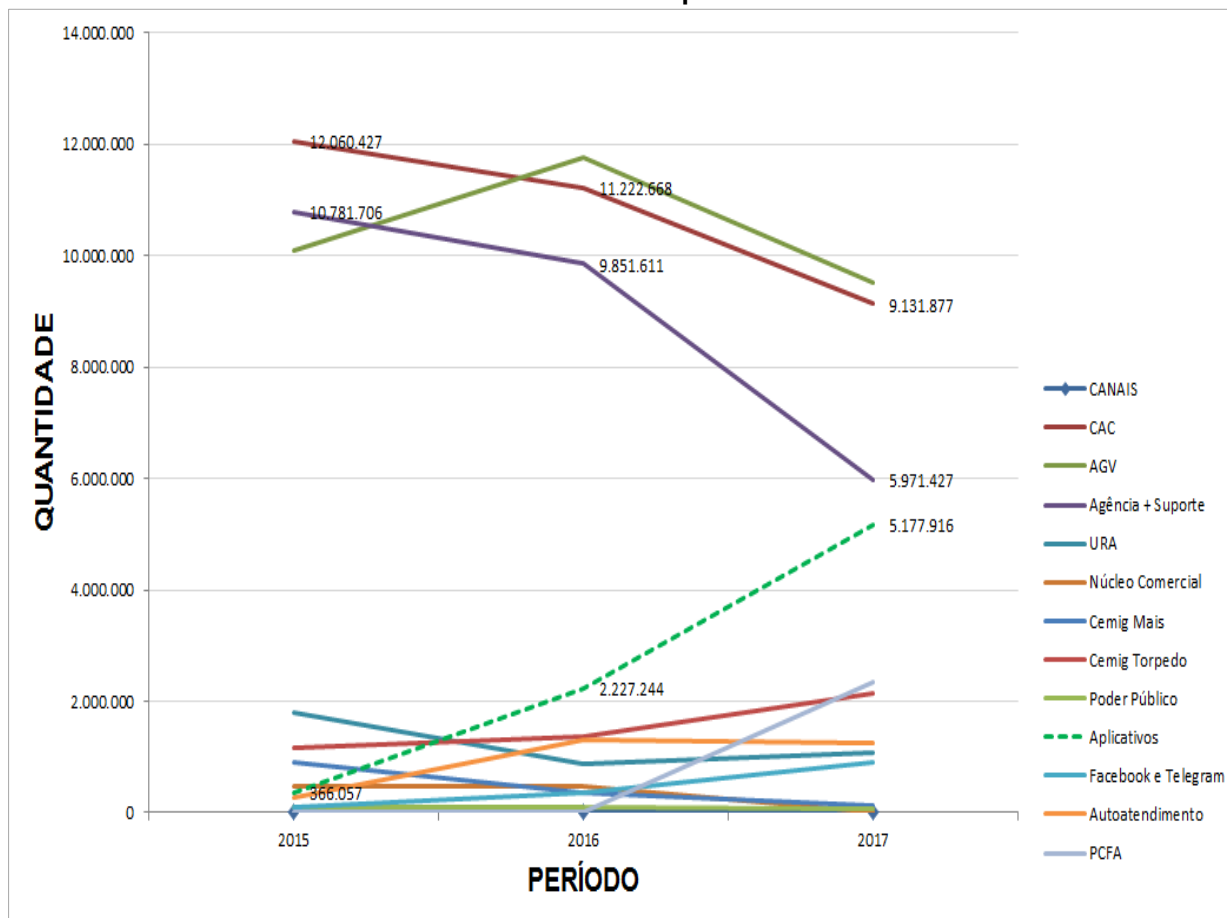
Ao contrário da CEMIG, os entrevistados da PBH não acreditam que o monitoramento de informações desencadeie novos serviços ou produtos. Entretanto, segundo eles, tal monitoramento pode funcionar como subsídio para novos conteúdos e novas abordagens de comunicação do Prefeito e das Secretarias. Segundo o gerente de comunicação digital da PBH:

Não acredito que os resultados desencadeiem serviços ou produtos. Pode funcionar como termômetro, por exemplo, para falas do prefeito e dos secretários. Os relatórios de monitoramento contam com recomendações da agência, como: Trabalhar os pontos turísticos, mudança no teor das postagens, etc (E4, 2019).

Questionados a respeito de quais retornos/benefícios as empresas obtiveram após a presença nas redes sociais, é possível afirmar que, na CEMIG, os benefícios foram de caráter financeiro e de atendimento. Tais fatos comprovam-se pela figura 48, que evidencia o crescimento da quantidade de atendimento aos clientes e a economia gerada com os atendimentos ao cliente realizados por meio das redes sociais e aplicativos de celular. Segundo o gerente da CE/CN,

o custo de atendimento por meio dos canais digitais é dez vezes menor do que o atendimento telefônico via *call center* e dezesseis vezes menor do que o atendimento presencial nas agências (E1, 2018).

**FIGURA 48 – Contatos realizados por canal de atendimento**



Fonte: Dados de pesquisa (2019).

No caso da Prefeitura, o gerente afirmou que

hoje o órgão possui forte presença nas redes e, novamente, uma possibilidade de reforço de uma imagem por esses canais. Com o modelo adotado atualmente, quem ganha é o cidadão pela facilidade de sanar dúvidas e acessar serviços que pareciam distantes ou burocráticos. Entretanto, não há um controle sistemático por parte da gerência de quantos atendimentos são feitos via meios digitais e de qual retorno ou economia o órgão possui anualmente. O único controle realizado pela gerência é a avaliação do atendimento por meio de notas de 1 a 5 (E4, 2018).

Foi também exposto pelo analista da área de comunicação digital da PBH que, somente em 2018, a área passou a responder os questionamentos de clientes. Antes eram respondidas somente as dúvidas via *inbox* (mensagens diretas). Entretanto, a área não soluciona as dúvidas. Ela somente direciona os cidadãos às áreas responsáveis por aquela informação.

É relevante mencionar o fato de que o uso das redes sociais afetou ambas as empresas do ponto de vista da comunicação com os *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo, sociedade). Segundo o gerente e o coordenador da CEMIG,

as mídias sociais têm uma linguagem diferenciada com os públicos. Tornou a comunicação com a população mais informal e popular. A empresa se adaptou ao que as pessoas queriam. Uma comunicação menos formal, governamental, rígida e mais divertida, conforme explanado no capítulo 4.1.3. Tal mudança refletiu inclusive na comunicação interna, pois a mesma mudança foi percebida para os funcionários da CEMIG (E1, 2018).

Segundo o Gerente de Comunicação Digital da PBH,

na PBH o principal impacto percebido foi entre instituição e sociedade. Por mais que nem sempre fosse positivo, houve interação entre cidadão e prefeitura por meio da rede social. Tomando como exemplo, na gestão antiga (2013-2016) um movimento forte foi formado em torno das redes sociais da Prefeitura (#ForaLacerda), enquanto a Prefeitura se posicionava com humor. Na atual gestão, alteramos a formatação e o tratamento dado às redes e passamos a atuar como informadores, nos desligando das imagens de 'bem humorada' construída antes. Antes, os cidadãos reclamavam de gestão/prefeito e agora reclamam de serviços (E4, 2019).

O foco da PBH nas redes sociais deixou de ser a criação de conteúdo, a obtenção de engajamento do cidadão e passou a ser a melhoria do atendimento prestado ao público. O grande desafio passou a ser educar este cliente para que o mesmo percebesse tal mudança de propósito. Segundo a analista da gerência de comunicação digital:

Foi necessário haver uma mudança cultural do cidadão, uma reeducação. Antes eles perguntavam nas postagens que dia teria uma foto bonita da cidade. Agora eles sabem que a página é para disseminação de informação, não para entretenimento. Além disso, outro intuito é estabelecer um atendimento mais “humano”, amigável. Antes ou não havia nenhuma resposta para as solicitações ou ocorria em um tom mais mecânico (E5, 2019).

Ainda segundo o gerente da PBH, como resultado dessa mudança de visão, o alcance das postagens diminuiu, ou seja, menos pessoas passaram a visualizar os conteúdos publicados pela Prefeitura. Conforme a analista da PBH, em julho de 2018, o alcance era de um milhão de pessoas, mas em dezembro do mesmo ano girava em torno de cem mil.

Questionados se as informações monitoradas e extraídas das redes sociais são repassadas às demais áreas da organização (para que se possa conhecer as ações da empresa, sugerir melhorias, novos serviços) ou se limitam às áreas responsáveis/participantes do processo, ambas as empresas afirmaram repassar somente às áreas participantes do processo. Ou seja, não há interação com os órgãos que não possuem qualquer relação com o assunto em questão.

A inexistência de contato com outros órgãos da empresa impede a visão dos problemas sob outras perspectivas, o que reduz a probabilidade de novas sugestões e possíveis melhorias.

É válido citar que, a partir de junho de 2019, tem surgido, na CEMIG, um movimento tímido de mudança quanto ao processo de disseminação de informações oriundas das redes sociais. A Equipe de Comunicação Digital tem proativamente enviado por e-mail evidências/manifestações de clientes e ações de concorrentes para áreas internas afetadas. Tal intercâmbio de informações não ocorria antes. Entretanto, ainda não há um processo sistematizado de envio, sendo algo eventual.

Já a PBH age de maneira mais proativa, visto, desde 2018 todas as sugestões e reclamações com grande incidência recebidas são repassadas às áreas responsáveis e, se relevantes, são discutidas e, em alguns casos, implementadas.

No que tange às principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de monitoramento e obtenção de informações (questão 33), no caso da CEMIG os entrevistados fazem referência à carência de recursos orçamentários e às mudanças políticas. De acordo com o analista da CEMIG,

a mudança de governo resulta em constantes alterações do corpo executivo e gerencial, o que em alguns casos impacta diretamente na visão de negócio da empresa e, conseqüentemente, nas atividades da gerência e no corte de verbas para as atividades de comunicação digital (E3, 2019).

No caso da PBH o grande obstáculo é trabalhar apenas com monitoramento manual, visto que a empresa não dispõe de orçamento para monitoramento automatizado das redes sociais. Na visão dos entrevistados, tal fato torna o monitoramento bastante superficial.

Indagados a respeito da participação do cliente no processo de cocriação, ou seja, o desenvolvimento de produtos, serviços ou processos em parceria com a empresa, ambas as empresas afirmaram que não há este tipo de iniciativa. Argumenta-se que a baixa adesão/contribuição por parte do cidadão e do cliente dificultam tais ações.

Tal fato está aderente ao restante do mercado, segundo relatório da consultoria McKinsey de fevereiro de 2019. O estudo, do qual participaram 79 empresas líderes em dez setores – Automotivo; Serviços Financeiros; Materiais Básicos, Químico, Agricultura e Energia; Bens de Consumo; Farmacêutico; Varejo; Tecnologia, Telecomunicações e Mídia; Turismo e Hospitalidade; e Serviços – aponta principalmente que somente 20% das empresas testam e criam novos produtos e jornadas em conjunto com seus clientes (ROCHA, 2019).

Já no caso das pesquisas com clientes para averiguar o conteúdo mais adequado e as preferências, ambas as empresas alegam ser feitas indiretamente. Na CEMIG a pesquisa de satisfação com clientes é realizada pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) desde 1999. Trata-se de um

questionário contendo mais de 120 perguntas com o objetivo de calcular o Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida (ISQP). A pesquisa é feita por telefone e presencial, anualmente, para medir a percepção do consumidor em relação ao serviço prestado pelas distribuidoras de energia elétrica. São pesquisados fatores como a imagem da empresa, satisfação com o atendimento e fornecimento, informação e comunicação com o consumidor, dentre outros. No ano de 2020 será avaliado pela primeira vez o uso e participação dos clientes nas redes sociais.

Quanto à PBH, são realizados semanalmente, por meio de uma agência de publicidade, grupos focais presenciais para as secretarias que compõem a Prefeitura, e são abordados temas diversos, como a cor preferida pelos cidadãos, afetos do belorizontino, como ele se enxerga, como eles enxergam a PBH. Tais temas são repassados à Gerência de Comunicação Digital, que as utilizam para conhecer melhor o público e desenvolver campanhas institucionais mais assertivas.

Tais informações servem de insumo/embasamento para as duas empresas sobre onde e como atuar frente aos clientes.

No que diz respeito à favorabilidade do corpo gerencial e executivo quanto à atuação da empresa nas redes sociais (questão 37), é possível afirmar que há, na CEMIG, uma cultura de fomento ao tema.

Segundo o gerente da CE/CN,

na última gestão houve por parte dos diretores certa resistência em abordar o tema 'redes sociais'. Na atual gestão a diretoria percebe a importância e estimula o uso desses canais, inclusive como forma de reduzir o custo de atendimento da empresa nos *call centers* e nas agências de atendimento presencial (E1, 2019).

Na CEMIG, a rede social é o segundo canal mais barato e ágil para cliente, perdendo somente para o CEMIG Atende, aplicativo de telefone celular. Há uma campanha de comunicação maciça da empresa com o intuito de efetivar a migração do cliente para estas plataformas digitais. Deve ser citado ainda, como ações/iniciativas que merecem destaque, o investimento da nova diretoria para tornar a empresa *benchmark* em geração de conteúdo e comunicação em redes

sociais. Dessa forma, foram adquiridos equipamentos, *softwares* de gestão de redes sociais e contratados profissionais capacitados para otimizarem o processo.

É válido mencionar que, em agosto de 2019, houve um *workshop* da Diretoria de Comunicação para alinhamento de todos os funcionários com a nova política da empresa. Nessa ocasião, foram traçados, em conjunto, os valores e diretrizes a serem seguidos por toda a equipe de comunicação.

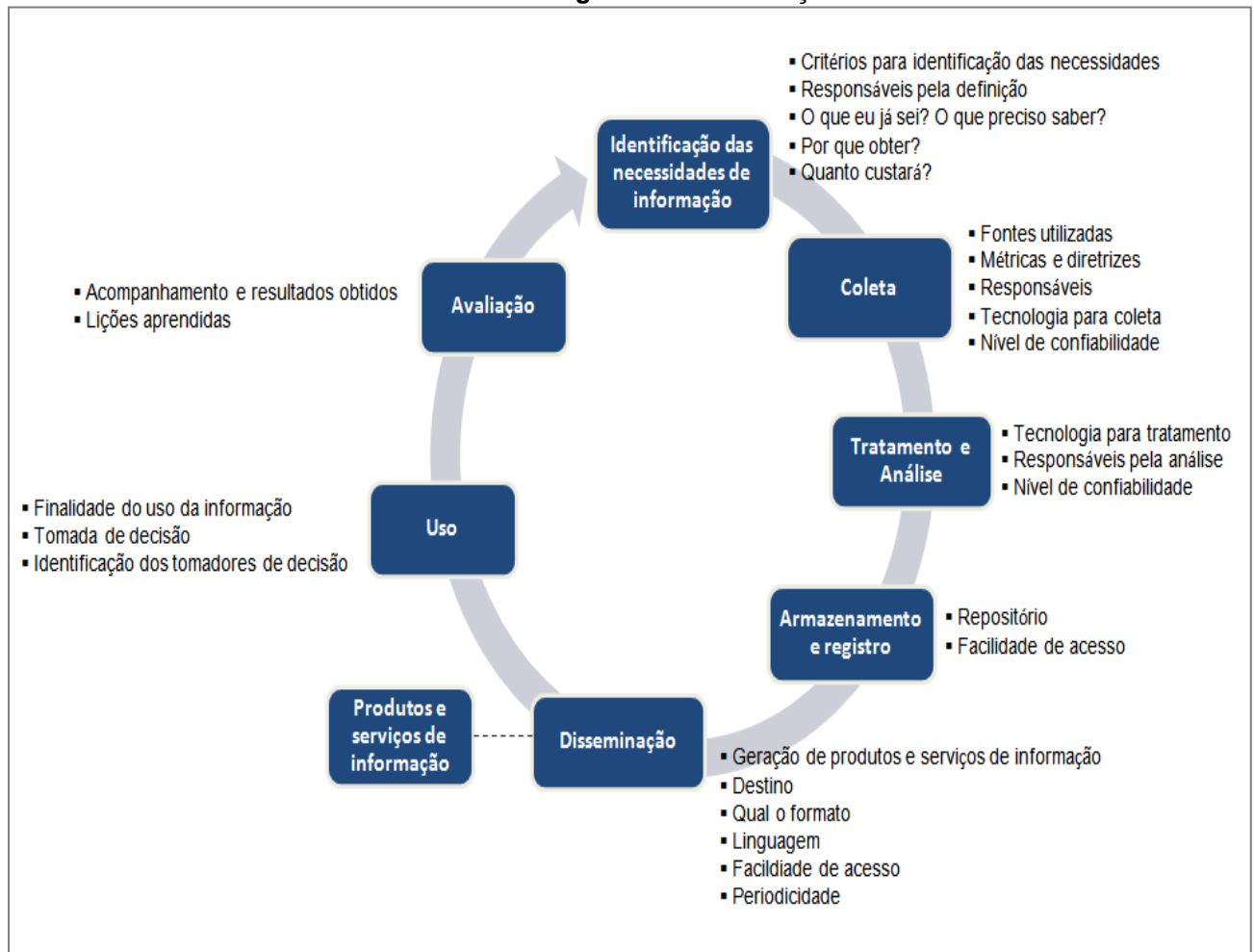
No caso da Prefeitura de Belo Horizonte a atuação nas redes sociais é valorizada e estimulada pela atual gestão. De acordo com o gerente responsável, o próprio Prefeito é um assíduo usuário e utiliza as redes para comunicar certas várias ações do gabinete. Ainda segundo o gerente, os balanços/ações de gestão da PBH são divulgados por meio da internet e sempre geram expectativas altas na sociedade e partes interessadas. As redes sociais são vistas como eficientes e não-onerosos meios de comunicação. Ao contrário da CEMIG, na PBH não houve investimento em equipamentos ou mão de obra para a melhoria do processo.

Tal alegação dos entrevistados de que as redes sociais são valorizadas pela PBH diverge das ações da empresa de corte de pessoal, pouco investimentos em ferramentas adequadas, nenhuma capacitação dos funcionários.

#### **4.1.6 Proposta de um modelo de gestão da informação nas redes sociais**

A figura 49 consiste na proposta de um modelo de gestão de informações provenientes das redes sociais, resultado de uma extensa análise da revisão de literatura, de pesquisa documental e das entrevistas realizadas. Trata-se de um complemento ao modelo proposto na figura 27. Todas as etapas do processo de gestão da informação foram detalhadas, facilitando, dessa forma, a compreensão e aplicabilidade do modelo. O intuito do modelo criado é fornecer, de maneira sistemática, auxílio desde a fase de compreensão das necessidades de informação até a tomada de decisão mais ágil no ambiente digital.

**FIGURA 49 – Modelo de gestão da informação nas redes sociais**

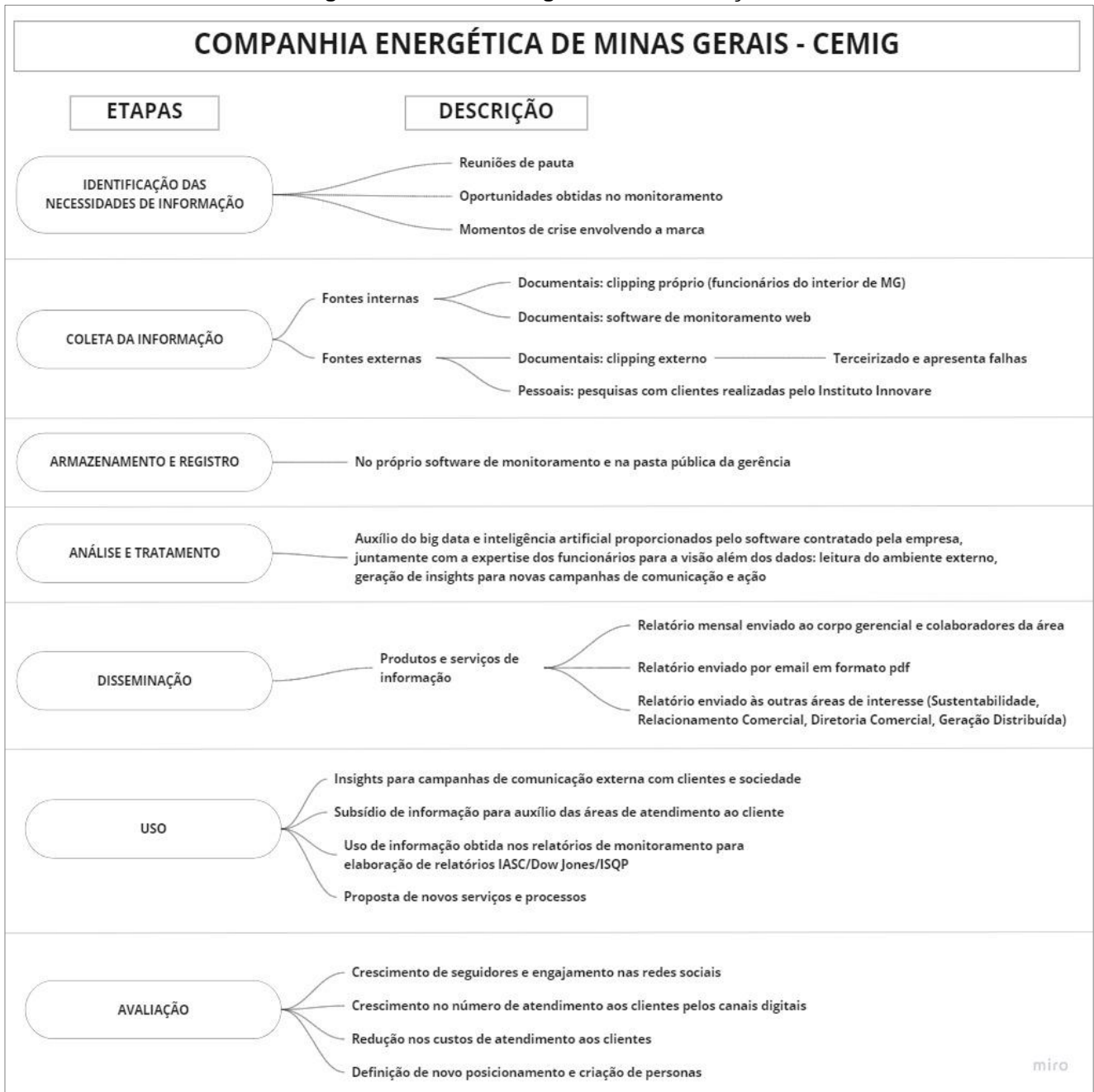


Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das etapas propostas, que devem ser seguidas contínua e sistematicamente, é importante fazer luz a outras variáveis indispensáveis ao processo de gestão da informação, como a definição de atribuições e papéis, o uso da tecnologia e do capital humano, este ainda fundamental nas análises e geração de *insights*.

O modelo ora proposto foi aplicado à realidade das duas empresas estudadas com o intuito de retratar o fluxo de informação vigente.

Figura 50 – Modelo de gestão da informação CEMIG

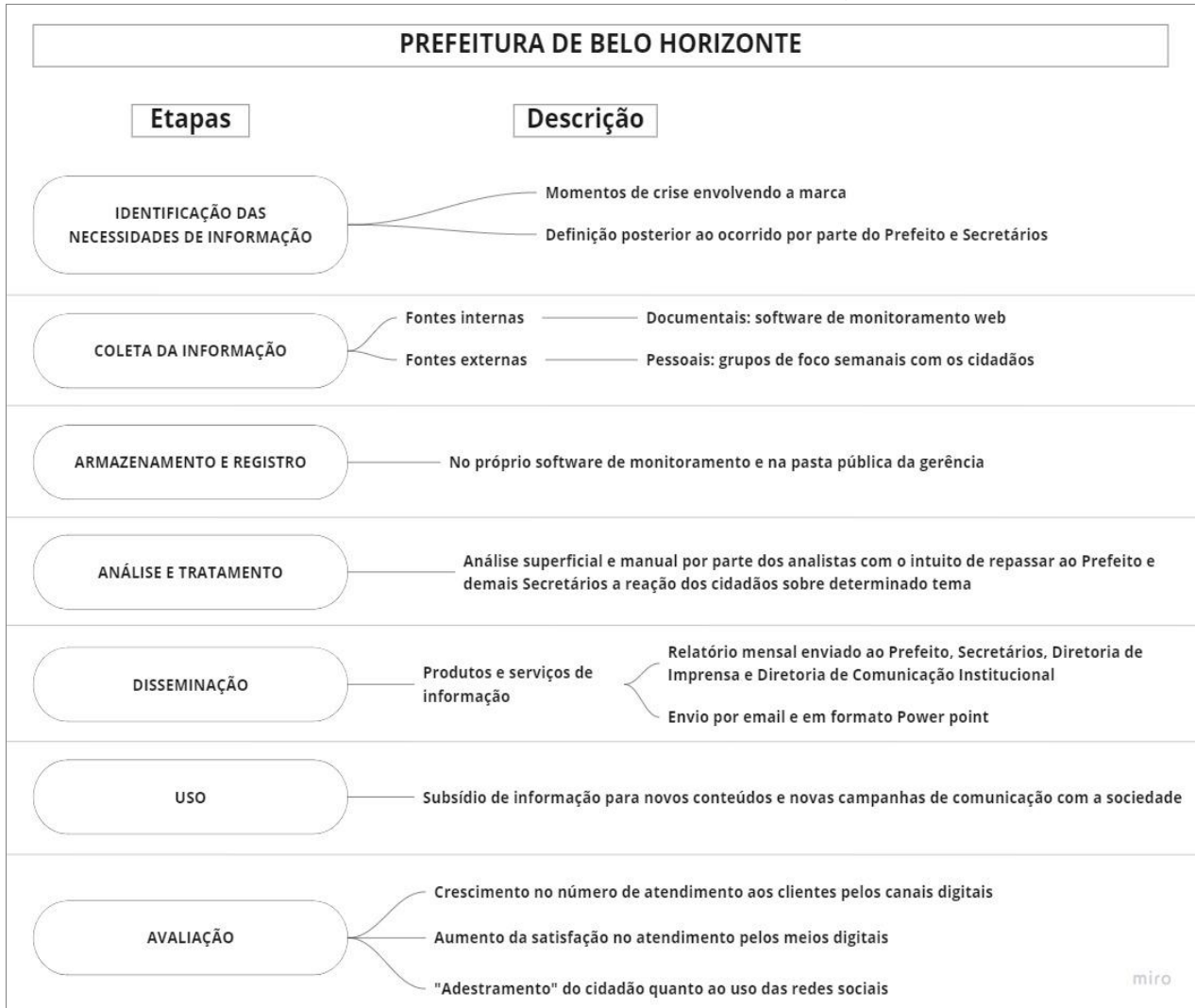


Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se analisar o modelo aplicado à realidade da CEMIG, percebe-se que as etapas de identificação das necessidades de informação, coleta de informações, análise e tratamento e armazenamento, atendem aos requisitos propostos pela empresa e estão adequadas segundo as teorias explicadas no referencial teórico. Entretanto, a etapa de disseminação ainda é, em grande parte, reativa ao se considerar a baixa interação e a constante falta de *feedback* com as demais áreas impactadas da empresa que não fazem parte da Diretoria de Comunicação. A empresa ainda faz

um uso razoável quando da posse das informações, porém ainda necessita de controles mais assertivos acerca das decisões tomadas. A falta de mensuração de todas as ações é um ponto de atenção.

**FIGURA 51 – Modelo de gestão da informação PBH**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se analisar o modelo aplicado à realidade da PBH, percebe-se que há falhas e lacunas a serem preenchidas logo nas primeiras etapas. A identificação das necessidades de informação é a primeira fase do modelo e demanda atenção e completeza no seu cumprimento. Entretanto, as necessidades da empresa não estão adequadamente definidas, o que pode culminar em um desenvolvimento inadequado do restante do modelo. A coleta de informações também é incompleta, utilizando poucas fontes para compreender o ambiente em que a empresa se insere. Assim como no caso da CEMIG, na PBH a etapa de disseminação é em muitos

casos unilateral, ou seja, não há o *feedback* da área após a entrega do serviço de informação. Outro ponto de atenção diz respeito à avaliação das ações propostas pela empresa. Não há um controle sistemático ou mensuração em termos financeiros ou comerciais das decisões tomadas.

As explicações do parágrafo anterior foram compiladas e deram origem ao quadro a seguir.

**QUADRO 25 – Comparativo das etapas do modelo de gestão da informação**

<b>Etapas</b>	<b>CEMIG</b>	<b>PBH</b>
Identificação das necessidades de informação	Atende	Insuficiente
Coleta	Atende	Insuficiente
Tratamento e análise	Atende	Insuficiente
Armazenamento	Atende	Atende
Disseminação	Insuficiente	Insuficiente
Uso	Atende	Insuficiente
Avaliação	Insuficiente	Insuficiente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao aplicar o modelo de gestão da informação, proposto na figura 49, à realidade das empresas estudadas, percebeu-se deficiências no processo. Enquanto a PBH apresenta deficiências da identificação das necessidades de informação, coleta de fontes, tratamento e análise, disseminação e na avaliação do modelo, a CEMIG necessita aprimorar suas etapas de disseminação e avaliação do uso da informação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos o estudo das redes sociais ganhou destaque no cenário mundial, mais especificamente no âmbito corporativo. Ficou evidente que somente a criação de conteúdo sem o acompanhamento dos resultados por meio de métricas não garante a competitividade e efetividade almejadas pelas organizações.

Entretanto, há uma diversidade de métricas denominadas de métricas de vaidade, ou seja, aquelas que não agregam valor à empresa, que não geram resultados tangíveis, mas que quantitativamente são atrativas, como é o exemplo do número de seguidores.

Hoje, independente do setor ao qual pertença uma empresa, é fundamental monitorar o ambiente digital. Há uma profusão de setores enveredando nesta prática, desde instituições religiosas, financeiras, bibliotecas e até mesmo organizações tradicionais de bens e serviços. Diversos também são os propósitos para os quais essas organizações passam a adotar tais práticas, dentre eles a inteligência competitiva, aprimoramento de produtos, serviços e processos, relacionamento com os clientes e melhoria da reputação.

Apesar das temáticas redes sociais e métricas se fazerem presentes há mais de uma década no país, ainda são escassos os estudos e publicações referentes ao processo de gestão dessas informações, nacional e até internacionalmente. O foco ainda permanece nos estudos mercadológicos, comerciais, dando pouco destaque à ciência da informação.

Esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar de que maneira as empresas públicas monitoram e utilizam as informações sobre clientes e marcas oriundas das mídias e redes sociais digitais. A partir desse objetivo foram detalhados seis objetivos específicos, que foram cumpridos e serão revisitados na sequência.

O primeiro deles consiste na identificação dos aspectos analisados no monitoramento dos clientes e marcas. Foram identificados diversos aspectos ao se monitorar clientes e marcas nas redes sociais, como o perfil desses clientes,

assuntos mais discutidos, redes sociais mais utilizadas, métricas como engajamento, alcance, a sentimentalização das menções à empresa, número de atendimento, conteúdos, desempenho de concorrentes, entre outros. Entretanto, o uso de algumas métricas como retorno sobre o investimento - ROI e influenciadores não ficaram evidentes ao se analisar os relatórios fornecidos pelas empresas.

Em segundo lugar, buscou-se identificar as ferramentas existentes para monitoramento de clientes e marcas nas mídias e redes sociais digitais, bem como suas características. Constatou-se uma variação por parte das empresas quanto ao uso de ferramentas para monitoramento de clientes e marcas. Enquanto na CEMIG sempre houve investimento em ferramentas pagas ao longo de seis anos, na PBH sempre foram utilizadas versões gratuitas e com menos funcionalidades.

No que diz respeito às principais ações tomadas pelas empresas estudadas com base nas informações obtidas, nota-se um foco grande nas ações de comunicação, como novos tons de comunicação, novos temas a serem abordados para o cliente e a maior abrangência no atendimento por meio dos canais de comunicação. O fato da pouca integração com as demais áreas não permite uma apuração precisa dos desdobramentos no restante da empresa. Não ficou evidente na pesquisa a inovação de qualquer caráter (produtos, serviço ou processos) em virtude da gestão das informações obtidas.

Quanto aos resultados alcançados pelas empresas com a atividade de monitoramento, trata-se do primeiro ponto de atenção a ser mencionado. Apesar de ambas as empresas possuírem controles sobre as ações de comunicação, muitos ainda são insuficientes, em especial na PBH. É fundamental que se quantifique o retorno obtido com as decisões tomadas pelas empresas. Muitas iniciativas, como a reputação, valor da marca, desdobramentos de determinada campanha lançada não têm os ganhos mensurados, o que aumenta a incerteza na proposição de ações futuras.

Não há metas de crescimento estipuladas para as métricas escolhidas pelas empresas. Tal fato se explica-se, em parte, pelo caráter orgânico da comunicação das duas empresas. Praticamente não há utilização de posts patrocinados, o que

dificulta o alcance das publicações. Isso reforça a importância de um conteúdo cada vez mais personalizado e assertivo ao cliente. Outra razão para a ausência de metas pode ser atribuída a uma visão menos estratégica (e mais operacional) dos tomadores de decisão.

E o último objetivo proposto foi a criação de um modelo para gestão da informação obtida nas redes sociais a partir da revisão de literatura e visão dos atores institucionais. Após o extenso referencial teórico, cujo levantamento permitiu a seleção de 44 autores entre 1988 a 2017, das entrevistas realizadas e da pesquisa documental nas empresas estudadas, foi possível propor um modelo para gestão das informações composto por sete etapas, sendo elas: identificação das necessidades de informação; coleta; tratamento e análise; armazenamento; disseminação; uso e avaliação. É importante ressaltar que o cumprimento das etapas do modelo deve estar alinhado com uma adequada administração das atribuições, pessoas e tecnologias envolvidas no processo.

Aplicado o modelo na realidade das empresas estudadas, percebeu-se falhas no processo. A PBH apresenta deficiências da identificação das necessidades de informação, coleta de fontes, tratamento e análise, disseminação e na avaliação do modelo, o que culmina com um monitoramento reativo, incompleto e com pouca mensuração dos resultados. A CEMIG ainda necessita aprimorar suas etapas de disseminação e avaliação do uso da informação. Dessa forma, a CEMIG cumpre com mais assertividade as etapas do processo de gestão da informação. A PBH possui muitos pontos de melhoria a serem implementados.

Ao se analisar e detalhar a gestão das informações coletadas, os fluxos internos e externos e os atores envolvidos no processo, é notória a falta de integração entre as áreas das organizações pesquisadas. Ficou evidente a carência de interação entre áreas essenciais no processo de comunicação interna e até mesmo a falta de *feedback* após a disseminação da informação. Não há ainda uma sistematização das atividades de disseminação e aprendizado com as demais áreas da organização.

Além dos pontos relatados anteriormente, há ainda outros aspectos que merecem destaque. Apesar do alto número de seguidores nas redes sociais das empresas estudadas, é possível perceber um baixo engajamento desses seguidores; ou seja, pouca interação, seja por meio de comentários e curtidas e um baixo alcance das postagens, ou seja, a visualização por parte dos usuários. No que tange à interação, tal fato está relacionado com o tipo de serviço ofertado. Tratam-se de serviços públicos regulados ofertados à sociedade, ou seja, sofrem intervenção dos órgãos governamentais e não praticam a livre concorrência. Além disso, não possuem apelo comercial/mercadológico similar aos demais produtos como bens de consumo, alimentação, bebidas. Adiciona-se a este fato que a maioria das interações dos clientes é de caráter negativo (queda de energia, demora no restabelecimento, queima de aparelhos, buracos nas ruas, impostos excessivos), em virtude também das características dos serviços prestados pelas empresas.

No que diz respeito ao alcance das postagens, tal fato explica-se pelo tipo de conteúdo exposto pelas empresas. Não se tratava, naquele momento, de algo essencial aos usuários. Pode ser citado como exemplo deste argumento o período de quarentena em virtude do Coronavírus. A incerteza a respeito do funcionamento das empresas, culminou com uma procura enorme dos cidadãos aos perfis da PBH e da CEMIG para obtenção de informações relativas ao pagamento e corte de energia, funcionamento do comércio e demais empresas, faculdades, escolas, instituições e órgãos da Prefeitura.

Diante do exposto nos parágrafos anteriores, é pertinente dizer que a CEMIG demonstra vantagem frente à PBH no que tange à gestão das informações provenientes das redes e mídias sociais, em função de aspectos como a disponibilidade de recursos tecnológicos e financeiros para realização das atividades. Aspectos estes que possam ser explicados em virtude do caráter de economia mista da CEMIG, que como empresa de capital aberto e detentora de acionistas, precisa dar retornos positivos ao mercado. Além disso, há fatores que ultrapassam a questão financeira e tecnológica, como é o caso da cultura organizacional. Percebe-se na CEMIG uma cultura mais propícia ao compartilhamento da informação.

## 5.1 Desafios

Como desafios a serem enfrentados pelas organizações podem ser citadas primeiramente as mudanças constantes de governo e de diretrizes internas, que influenciam de maneira direta nos rumos da área. Tais ações geram um alto grau de incerteza e instabilidade. O corpo gerencial da CEMIG mudou em quatro oportunidades durante o período de análise dos dados.

O caráter volátil e instável dos setores estudados prejudica as campanhas de comunicação. Exemplos como o período de chuvas, reajuste de tarifa, aumentos de passagens de ônibus, enchentes refletem diretamente na percepção dos clientes e cidadãos frente à empresa.

O terceiro aspecto a ser observado diz respeito à falta de confiança nas redes sociais nos primeiros anos por parte do corpo gerencial, o que impacta diretamente na disponibilização de recursos para a atividade. Ainda há a necessidade de mudança de cultura e percepção. De qualquer forma, constatou-se, ao longo do tempo, maior consciência do poder de disseminação por meio dos canais digitais e a possibilidade de redução de custos.

Ainda que esteja se tratando de áreas cujas ações devem ser ágeis, dinâmicas, percebe-se pouca autonomia dos funcionários para criação e publicação de conteúdo e constante influência e conflito com os órgãos reguladores (Governo do Estado). Um exemplo recente é o embate entre o Governador em exercício e a CEMIG quando se trata de privatização.

A falta de investimento em estrutura, treinamento e capacitação dos funcionários é outro ponto de atenção e culmina com certo amadorismo na gestão das informações. A passividade ao reconhecer que a empresa não é integrada internamente também é uma situação preocupante. O comodismo em aceitar que não há nada a se fazer não contribui para a agilização das iniciativas.

## 5.2 Contribuições da pesquisa

A pesquisa se faz relevante pelas seguintes razões:

- a) Proposição de um modelo de gestão de informações oriundas das redes sociais e um extenso referencial teórico sobre o tema;
- b) Evidenciou as interferências políticas na gestão de empresas públicas;
- c) Falta de investimentos e necessidade de mudança de cultura;
- d) Falta de integração entre áreas internas das organizações;
- e) Pode auxiliar os diversos atores envolvidos no entendimento dos seus papéis na gestão de informação das organizações;
- f) Pode auxiliar na definição de um processo de gestão da informação mais assertivo nas empresas pesquisadas;
- g) Promover a discussão acerca do tema em outros órgãos públicos.

## 5.3 Estudos futuros

Como afirmam Davenport e Prusak (1998), para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento. A gestão do conhecimento não alcançará sucesso se ela for responsabilidade unicamente de um grupo. As empresas mais bem sucedidas são aquelas onde todos os membros participam.

Organizações precisam de pessoas para extrair o conhecimento daqueles que o tem, estruturá-lo e mantê-lo ou aprimorá-lo com o tempo. Não fica evidente nas duas organizações estudadas a existência ou até mesmo conhecimento por parte dos funcionários das funções e qualificações da área do conhecimento (analista, gestores e diretor do conhecimento). Como estudo futuro, é possível investigar quais percepções e mudanças acerca dos novos profissionais da área do conhecimento na composição do quadro funcional das empresas públicas e de que maneira as empresas públicas convertem o conhecimento tácito dos seus colaboradores em explícito.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), a função do 'profissional do conhecimento' é promover a prática deste ramo de atuação na empresa. Não é um modismo e exige mudança na cultura. Dessa forma, é válido também aprofundar a compreensão a respeito da cultura organizacional como fator de estímulo ou entrave às práticas de gestão da informação e do conhecimento nas instituições públicas.

Outro ponto passível de exploração, e que está aderente às propostas anteriores, diz respeito ao pouco amparo dos dados na tomada de decisão (decisões embasadas em *feeling*) e a falta de *feedback* a respeito da qualidade da informação utilizada nas empresas pesquisadas. É relevante descrever a aplicação de ferramentas avançadas de análise prescritiva e *big data* em instituições públicas com o intuito de fornecer informações sobre decisões ideais com base nos cenários futuros previstos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Leandro. **Coronavírus: quais medidas as empresas podem tomar diante da pandemia de Covid-19.** 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/coronavirus>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

ADARY; Assael; VOLATIER, Benoît. **Évaluez vos actions de communication: mesurer pour gagner en efficacité.** Paris: Dunod, 2008.

AGÊNCIA EX2. **Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0... Enfim, o que é isso?** 2013. Disponível em: <<http://www.ex2.com.br/blog/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0-enfim-o-que-e-isso/>>. Acesso em: 1 fev. 2016.

AGRAWAL, D.; BERNSTEIN, P.; BERTINO, E. Challenges and opportunities with Big Data. **Proceedings of the VLDB Endowment**, pp. 1-16, 2011.

AGUILAR, Francis J. **Scanning the business environment.** New York, NY: Macmillan, 1967.

AKERKAR, R. Analytics on big aviation data: Turning data into insights. **International Journal of Computer Science and Applications**, 11(3), 116-127, 2014.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** São Paulo: Editora Atlas, 5ª Ed., 2004.

ALBUQUERQUE, Beatriz. **Quem quer estar na segunda página do Google?** WSI, 2015. Disponível em: <<http://www.mundowsionline.com/quem-quer-estar-na-segunda-pagina-google/>>. Acesso em: 5 jul. 2017.

ALCÂNTARA, Frank Coelho de. **Recuperação e classificação de informações provenientes da web e de redes sociais.** 118f. Dissertação (Mestre em Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

ALTERMANN, Dennis. **Qual a diferença entre redes sociais e mídias sociais?** MIDIATISMO. 2010. Disponível em: <<http://www.midiatismo.com.br/comunicacao-digital/qual-a-diferenca-entre-redes-sociais-e-midias-sociais>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARAÚJO, Walqueline Silva; PINHO NETO, Júlio Afonso Sá; FREIRE, Gustavo Henrique Araújo. O uso das mídias sociais pelas bibliotecas universitárias com foco no marketing de relacionamento. **Encontros Bibli: revista eletrônica de**

**biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 21, n. 47, p. 2-15, set. 2016.

ARIBONI, Sandro; PERITO, Rose. **Guia prático para um projeto de pesquisa:** exploratória – experimental - descritiva. São Paulo: Unimarco Editora, 2004.

ASSIS, Wilson Martins. **Gestão da informação nas organizações:** como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Autêntica Editora, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *MARKETING* DE DADOS (ABEMD). **Perfil de uso da internet no mundo**. 2017. Disponível em: <<http://abemd.org.br/noticias/perfil-de-uso-da-internet-no-mundo>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

AUSTER, Ethel e CHOO, Chun Wei. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. **Information Processing & Management**. v. 30, n. 5, p. 607-618, 1994.

AYRES, Marcel. **Monitoramento de marcas e conversações em redes sociais:** conceitos e práticas. 2013. Disponível em: <<https://issuu.com/gustavofleury/docs/monitoramentodemidiassociaisconceitoeaplicacoes-12>>. Acesso em: 12 out. 2017.

BAEZA-YATES, R.; RIBEIRO-NETO, B. **Modern Information Retrieval**. New York: ACM Press, 1999. 511p.

BALDAN A.K.; ERAS A.L.; FEDICHINA, M.A.H.; GOZZI, S. A estratégia de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais. **XIV Semead – Seminários em Administração**. 2011.

BARACHO, Renata Maria Abrantes et al. Análise de sentimento sobre veículos em redes sociais. In: **XIII ENANCIB**, 2012, Rio de Janeiro.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.4, p. 42-53, out-dez de 1997.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Datagrama Zero**, v.3 n.6, dezembro de 2002.

BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPULVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira da. Gestão da informação e do conhecimento na era do

compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009.

BARCELLOS, M.A.R. **Avaliação da eficiência de comunicação em redes sociais digitais**: uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil. Dissertação Mestrado em Administração. FGV, 2010.

BARWISE, P.; FARLEY, J. U. Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. **European Management Journal**. v. 22, n. 3, p. 257-262, 2004.

BASTOS, C.A.M. et al. **Developing Information and Knowledge Management Model** for the Brazilian Terrestrial Transportation Regulatory Agency. In: Proceedings 147 of the 10th Brazilian Congress Knowledge Management, São Paulo, 2011.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R. Psychological implications of customer participation in co-production. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.

BERBERENA, V. **Los competidores analíticos**. Pearson Market & Opinion Intelligence, 17, 33-36, 2009.

BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 31, p. 263-300, 1996.

BOLÍVAR, H.; CASTRO, A. M. G.; HERNANDÉZ SANCHES, A.; OVELAR AGUILERA, M. G.; SAMIENTO, E. M. A. **Sistemas de información gerencial (SIG)**. Quito: Insar, 1997.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif; CARVALHO, Natália Guiné de Mello. Produtos e Serviços de Informação para Negócios no Brasil: características. **Ciência da Informação**. Brasília, DF, v. 27, n. 1, p.76-81, jan./abr.1998.

BORTOLUZZI, F. R., ROBINI DA SILVA, E., SACIOTO, E. B., FACHINELLI, A.C. Inteligência Estratégica e Análise: revisão sistemática da literatura. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 27-38, 2014.

BOVET, D.; MARTHA; J. **Redes de valor: aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor**. Tradução Márcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BRAVO, M. P. C.; EISMAN, L. B. **Investigación Educativa**. 3ª edição. Sevilha: Alfar, 1998.

BRUNS, Axel. **Blogs, Wikipedia, Second Life and beyond**: from production to produsage. New York: Peter Lang, 2008. 418 p.

BUFREM, L. S.; BREDÁ, S. M. **Expressões concretas das reflexões sobre o tema Redes Sociais em artigos de revistas brasileiras no domínio da Ciência da Informação**. In: POBLACIÓN, DINAH AGUIAR; MUGNAINI, ROGÉRIO; RAMOS, LÚCIA MARIA S. V. COSTA. (ORG.). *Redes sociais e colaborativas em informação científica*. São Paulo: Angellara, 2009, p. 313-335.

CABRERA-SANCHEZ, Juan Pedro; VILLAREJO-RAMOS, Ángel F. Fatores que afetam a adoção de análises de big data em empresas. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 59, n. 6, p. 415-429, 2019.

CARVALHO, Luciana. **10 casos de espionagem industrial**. 2012. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/10-casos-de-espionagem-industrial/>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Mariela. **Os desafios para gerenciar a reputação corporativa**. Revista Exame, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/2013/05/22/os-desafios-para-gerenciar-a-reputacao-corporativa/>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

CETIC - CENTRO DE ESTUDOS SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO. **Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil**, 2015. Disponível em: <<http://cetic.br/tics/empresas/2015/geral/>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

CERQUEIRA, Renata; Tarcízio, SILVA. **Mensuração em mídias sociais**: quatro âmbitos de métricas. In: CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. *Comunicação e Marketing Digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. Salvador: Edições VNI, 2011.

CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. **Comunicação e Marketing Digitais**: conceitos, práticas, métricas e inovações. Salvador: Edições VNI, 2011.

CHEN, H.; CHIANG, R.H.; STOREY, V.C. Business intelligence and analytics: from big data to big impact, **MISQ**.36(4), 1165–1188, 2012.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CHORLEY, R.; HAGGET, P. **Modelos, paradigmas e a nova geografia**, In: CHORLEY, R. H.; HAGGET, P. *Modelos sócios – econômicos em geografia*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos / USP, p.1-22, 1975.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do Conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2003. (Tese de doutorado)

CIRIBELI, João Paulo; PAIVA, Victor Hugo Pereira. Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. **Revista FUMEC**, Mediação, n.12, v.13, jan/jun. 2011. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/mediacao/article/view/509>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

COMSCORE. 2019. **Brasil é o país que mais usa redes sociais na América Latina**. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/noticia/brasil-e-o-pais-que-mais-usa-redes-sociais-na-america-latina/87696>>. Acesso em 25 jan. 2019.

CONBOY, Kieran; DENNEHY, Denis; O'CONNOR, Mairead. 'Big time': An examination of temporal complexity and business value in analytics. **Information&Management**, 57, 2020.

CONEGLIAN, Caio; GONCALVES, Ricardo; SEGUNDO, José Eduardo. Big Data: fatores potencialmente discriminatórios em análise de dados. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 62-86, jan/abr. 2017.

CONSTANTIOU, I.D.; KALLINIKOS, J. New games, new rules: big data and the changing context of strategy, **J.Inf.Technol.**30, 44–57, 2015.

CRONIN, B.; DAVENPORT, E. Social Intelligence. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.28, p. 3-44, 1993.

CRUZ, Ruleandson do Carmo. Redes sociais virtuais: premissas teóricas ao estudo em ciência da informação. **Transinformação [online]**. 2010, vol.22, n.3, pp.255-272.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Para saber mais**: fontes de informação em ciência e tecnologia. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2001.

CUNHA, Julieta Costa. **Inteligência competitiva desenvolvida por meio de redes sociais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, UnB - Universidade de Brasília, 2006.

CUTRONI, J. **Radically Rethinking Web Analytics**, 2012. Disponível em: <<http://online-behavior.com/analytics/rethinking>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

DALCOL, Charlene et al. Redes sociais digitais e o processo de competitividade: proposta de um sistema de mensuração de desempenho. **Anais SIMTEC**, Aracaju/SE, vol. 1, n. 1, p. 432-442, 2013.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PATIL, D. Data scientist: the sexiest job of the 21st century **Harv. Bus. Rev.**, 90 (5), pp. 70-76, 2012.

DAVENPORT, T. H. 2013. Analytics 3.0. **Harvard business review**. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/12/analytics-30>>. Acesso em 20 abr. 2020.

DAVENPORT, T. H. From analytics to artificial intelligence, **Journal of Business Analytics**, 1:2, 73-80, 2018.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on Analytics**: the new science of winning. Hardcover: Harvard Business Review Press, 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G.; MORISON, R. **Inteligência analítica nos negócios**: como usar a análise de informações para obter resultados superiores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DELOITTE. 2017 **Deloitte state of cognitive survey**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/deloitte-analytics/us-da-2017-deloitte-state-of-cognitive-survey.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2020.

DE SORDI, José Osvaldo. 2015. **Administração da Informação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

DETLOR, Brian. Information Management. International. **Journal of Information Management**. 30:2 (Apr. 2010) 103-108.

DIAS, Cláudia Augusto. Hipertexto: evolução histórica e efeitos sociais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.269-277, set./dez. 1999.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 186p.

DONG, J.; YANG, C. Business value of big data analytics: A systems-theoretic approach and empirical test. **Information & Management**, 57(1), 2020.

DOWNES, S. **Web 2.0 and you own learning and development**. 2010. Disponível em: <<http://www.downes.ca>>. Acesso em: 31 jan. 2018

DRESNER ADVISORY SERVICES. **Big Data Analytics Market Study**. 2018.

DUCANGE, P.; PECORI, R.; MEZZINA, P. A glimpse on big data analytics in the framework of marketing strategies. **Soft Computing**, 22(1), 325-342, 2018.

DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho. **Avaliação de conteúdo e serviços de informação**: um estudo das fontes de informação para monitoramento dos clientes do mercado livre de energia no Brasil. 143f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho. Modelo de inteligência competitiva: uma proposta para monitoramento e prospecção de clientes na companhia energética de minas gerais – CEMIG. **R. Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 6, n. 4, p. 224-243, out./dez. 2016.

EBOLI, L. R.; DIB, L. A. R. Criação coletiva na WEB 2.0: um estudo de caso em uma empresa brasileira de 'crowdsourcing'. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 12, n. 3, p. 1-22, 2013.

O'REILLY, T. 2005. **What Is Web 2.0**: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Disponível em: <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>. Acesso em: 10 jun 2019.

EMC. EMC\_CIO\_BRASIL\_2004, mar. 2004. 22 p.

ENCICLOPEDIA BRITANICA. **Social Network**. 2020. Disponível em: <<https://www.britannica.com/technology/social-network#ref280134>>. Acesso em 23 abr. 2020.

EXAME. **Os desafios para gerenciar a reputação corporativa**. Revista Exame, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/2013/05/22/os-desafios-para-gerenciar-a-reputacao-corporativa/>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

FARRIS, Paul et al. **Métricas de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FERREIRA, Gonçalo Costa. Redes sociais de informação: uma história e um estudo de caso. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.3, p.208-231, jul./set. 2011.

FLORIDI, L. **Information: a very short introduction**. New York: Oxford University Press, 2010

FONTE. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2015, p.303.

FRANCO, Daniele. **Instagram deixar de exibir curtidas em postagens**. Disponível em: <<https://www.hojeemdia.com.br/horizontes/instagram-testa-deixar-de-exibir-curtidas-em-postagens-entenda-o-porqu%C3%AA-1.728300>>. Acesso em: 10 set. 2019.

FREITAS, J. L.; FÁTIMA, H. De; SILVA, N.; BUFREM, L. S. Gestão do conhecimento e redes sociais: uma análise da literatura periódica científica da Ciência da Informação, 35–49. **Informe: Estudos em Biblioteconomia e Gestão da Informação**. Recife, v. 1, n. 1, p. 35-49, 2012.

FUNPAR - FUNDAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Métricas: Conceitos**. 2017. Disponível em: <[http://www.funpar.ufpr.br:8080/rup/process/workflow/manageme/co\\_metr.htm](http://www.funpar.ufpr.br:8080/rup/process/workflow/manageme/co_metr.htm)>. Acesso em: 23 jun. 2017.

GABRIEL, Martha. **Estratégias Digitais de Marketing**. 2012. Disponível em: <<http://www.martha.com.br/ESTRATEGIAS-DIGITAIS-DE-MARKETING-2/>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

GALVÃO, Alexander Patêz. A informação como *commodity*: mensurando o setor de informações em uma nova economia. **Ciência da Informação**. 1999, vol.28, n.1, pp. 67-71.

GANS, H. J. **Decidind what´s News**. London: Constable Communication and Society Series. 1980.

GARTNER. **Gartner Data & Analytics Summits**. 2017. Disponível em: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/3612617>>. Acesso em 30 mar. 2020.

GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, July/Aug. 1993.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Elsa. **Métricas, o que são e porquê usá-las?**. Plot Content Agency, 2014. Disponível em: <<https://www.plotcontent.com/metricas-o-que-sao-e-porque-usa-las/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004

HANNA, R. ROHM, A.; CRITTENDEN, V.L. We're all connected: the power of the social media ecosystem. **Business Horizons**, v. 54, n.3, p.265-273, 2011.

HAIR, Joe F. Knowledge creation in marketing: the role of predictive analytics. **European Business Review**, v. 19, n. 4, p. 303–315, 3 jul. 2007.

HARTMANN, P.M. et al. Big data for big business: A taxonomy of data-driven business models used by startup firms. **Cambridge Service Alliance**, 2014.

HERNÁNDEZ, J.; RAMÍREZ, J.; FERRI, C. **Introducción a la minería de datos**. Madrid: Pearson Educación, 2004.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 45, n. 3, feb. 2018. ISSN 1518-8353. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045>>. Acesso em: 30 julho 2019.

HOHHOF, B. Developing information systems for competitive intelligence support. **Library Trends**, v.43, n.2, p.266-238, Fall 1994.

INSTAGRAM. **Instagram deixar de exibir curtidas em postagens**. Disponível em: <<https://www.hojeemdia.com.br/horizontes/instagram-testa-deixar-de-exibir-curtidas-em-postagens-entenda-o-porqu%C3%AA-1.728300>>. Acesso em: 10 set. 2019.

JANSEN, C.; LOTFI, E.; FRAGA, R. R. O Uso das Redes Sociais na Construção do Relacionamento com Clientes: um estudo de caso múltiplo no Brasil. **EnANPAD**, v. 35, p. 265-273, 2011.

JOHNSON, David J. **Gestão de redes de conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

JOSEPHSON, Joana Ziller de Araújo. **Qualidade da informação e produsage: semiótica, informação e o usuário antropofágico**. 309f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, **Business Horizons**, Vol. 53. 2010.

KAVA, L.; BOTELHO-FRANCISCO, R. E. A inovação nas redes sociais digitais: discurso e prática em empresas de e-service. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 34-38, 2018.

KOHAVI, R.; ROTHLEDER, N. J.; SIMOUDIS, E. Emerging trends in business analytics. **Communications of the ACM**, 45 (8), 45-48, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LAUDON, C.K.; LAUDON, P. J. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAUREANO, Marcos Aurélio Pchek; MORAES, Paulo Eduardo Sobreira. Segurança como estratégia de gestão da informação. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 8, fasc. 3, p. 38-44, 2005.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Trad. De Maria Yeda F. S. de Figueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo: v.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994.

LESTER, Ray, WATERS, Judith. **Environmental scanning and business strategy**. London, UK: British Library, Research and Development Department, 1989.

LI, Charlene. **Liderança aberta**: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos. São Paulo: Évora, 2011.

LUI, Y. Big data and predictive business analytics. **Int. J. Bus. Forecast. Mark.Intell.** 33(4), 40, 2014.

LOEBBECKE, C.; PICOT, A. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v.24, n. 3, pp. 149-157. 2015.

MACEDO, Thiarlei. **Métricas de marketing digital e sua aplicação na gestão das ações de marketing das organizações**: estudos de casos múltiplos. Porto Alegre, 2014. 119f. Dissertação. UFRS.

MACHADO, Irene. Transmissão versus autogeração. In: FERREIRA, Jairo et al. **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**, Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

MAFRA, Frederico Cesar. **Uso de fontes de informação**: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte. 2006. 154fls. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MANYIKA, James; CHUI, Michael; BROWN, Brad; BUGHIN, Jacques; DOBBS, Richard; ROXBURGH, Charles; BYERS, Angela Hung. **Big data**: The next frontier for innovation, competition, and productivity. McKinsey Global Institute, 2011.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. **Information Orientation**: the link to business performance. New York: Oxford, 2001.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.9, n.1, p.91-101, jan./mar. 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTELETO, Regina M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, vol. 30, no.1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MARTELETO, R.M.; TOMAÉL, M.I. A metodologia de análise de redes sociais (ARS). *In*: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2005. Cap. 4, p.81-100.

MARTINS, S. C.; CIANCONI, R. B. Gestão da informação: estudo comparativo de modelos. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, v. 15, 2014.

MASCIA, D.; MAGNUSSON, M.; BJORK, J. The role of social networks in organizing ideation, creativity and innovation: an introduction. **Creativity and Innovation Management**, 24(1), 102–108. 2015.

MASSADAR, Rafael. Empresas apostam cada vez mais no marketing digital. 2018. Disponível em: <<https://financeone.com.br/empresas-apostam-cada-vez-mais-no-marketing-digital/>> Acesso em: 02 mar. 2020.

MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor; CUKIER, Kenneth. **Big Data: A revolution that will transform how we live, work, and think**. Elsevier/Alta Books, 2013.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Big Data: The management revolution. **Harvard Business Review**, 90(10), 61-68, 2012.

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. 2017. **Artificial intelligence**: The next digital frontier?. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Advanced%20Electronics/Our%20Insights/How%20artificial%20intelligence%20can%20deliver%20real%20value%20to%20companies/MGIArtificial-Intelligence-Discussion-paper.ashx>> Acesso em: 20 abr. 2020.

MICHAELIDOU, N.; SIAMAGKA, N. T.; Christodoulides, G. Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium B2B brand. **Industrial Marketing Management**, 40(7), 1153–1159. 2011.

MÍDIA. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018.

MÍDIA. In: MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2018.

MIKALEF, P.; PAPPAS, I.O.; KROGSTIE, J.; GIANNAKOS, M. Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda, **Inf. Syst. E-Bus. Manag.** 16, 1–32. 2018.

MIKALEF, P.; FRAMNES, V.A.; DANIELSEN, F.; KROGSTIE, J.; OLSEN, D.H. Big data analytics capability: antecedents and business value, **Pacific Asia Conference on Information Systems**, 2017.

MILLER, J. P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 11.ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOL - MARKETING ONLINE. **A ascensão do marketing online e a queda da mídia tradicional**. 2011. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=oQXUWDhgLms>>. Acesso em: 1 jun. 2017.

MONTEIRO, Nabor Alves; FALSARELLA, Orandi Mina. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 81-97, maio/ago. 2007.

MOREIRA, Monica Rodrigues. **Gerenciamento estratégico da informação baseado na modelagem de bens de informação**. 2016. 155 f. Dissertação

(Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2016.

MOREIRA, W. Os colégios virtuais e a nova configuração da comunicação científica. **Ciência da Informação**, v.34, n.1, 2005.

MUNIZ, Lizandra. **Métricas de Redes Sociais**: um manual prático para aprender o que e como analisar. Marketing de Conteúdo, 2017. Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/metricas-de-redes-sociais/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

NELSON, Reed. O uso de análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: v. 24, n. 4, p. 150-157, out/dez, 1984.

OLIVEIRA, J. N.; AMARAL, L. A. O papel da qualidade da informação nos sistemas de informação. **Conferência Especializada em Sistemas e Tecnologia da Informação**, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal, 1999.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação e Sociedade**, Paraíba, v.13, n.2, jul./dez. 2006.

OLIVEIRA, P. H. et al. Monitoramento ambiental e fontes de informação para a tomada de decisão estratégica: o caso dos varejos formais instalados nas imediações do shopping popular Oiapoque em Belo Horizonte. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 103-114, set./dez. 2008.

OLIVEIRA, J. R.; CUNHA, M. Produzindo o sagrado pelas mídias sociais: a interação dos fiéis com o Templo de Salomão no Instagram. **Comunicação & Informação**, 19(2). 2016.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Brasil é o quarto país com mais usuários de Internet do mundo**. 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/brasil-e-o-quarto-pais-com-mais-usuarios-de-internet-do-mundo-diz-relatorio-da-onu/>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Mais da metade da população mundial usa internet**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2018/12/07/mais-da-metade-da-populacao-mundial-usa-internet-aponta-onu.ghtml>>. Acesso em: 15 jan. 2020.

PACHECO, C.G.P; VALENTIM, M. L. P. Informação e Conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. In: **Gestão, mediação e uso da informação**. Cultura Acadêmica, Rio de Janeiro, 2010.

PAEZ URDANETA, I. **Gestión de la inteligência, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional**: retos y oportunidades. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento. Universidad Simón Bolívar, 1992.

PALETTA, Francisco Carlos; SILVA, Leonardo Gonçalves; SANTOS, Thamyres. Informação empresarial: conceitos de relevância e pertinência aplicados a mídias sociais. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 2-14, ago. 2017.

PALLIS, G.; ZEINALIPOUR-YAZTI, D.; DIKAIAKOS, M. D. Online Social Networks: Status and Trends. **New Directions in Web Data Management**, Berlin, Alemanha, v. 1, n. 331, p. 213–234., Ago. 2011.

PAPPAS, I.O.; MIKALEF, P.; GIANNAKOS, M.N.; KROGSTIE, J.; LEKAKOS, G. Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. **Inf. Syst. E-Bus. Manag**, 2018.

PASSOS, Alfredo. **Sistema de prospecção da inovação em ambiente multifacetado**: o caso do parque tecnológico Nonagon. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017.

PAULA, Laura Corrêa de. **Gestão de crises nas redes sociais** - estudo de caso sobre as crises das marcas Ades e Toddyinho. 2014. 97 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social)—Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing Digital? Entenda o conceito, como fazer e comece sua estratégia de Marketing Online**. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/marketing-digital/>>. Acesso em: 01 out. 2019.

PETERSEN, J. A.; MCALISTER, L.; REIBSTEIN, D. J. et al. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of retailing**, v.85, n. 1, p. 95-111, 2009.

PHILLIPPS, T. **The Analytics Advantage**: We're Just Getting Started. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. London, 2013.

PICCHIAI, D.; ROCHA, A. A inteligência analítica em pequenas unidades do setor de segurança pública no sul de minas gerais. **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 2, p. 103-119, 2019.

Piller, F., & Susumu, O. (2006). Reducing the risks of new product development. **MIT Sloan management review**, ISSN 1532-9194, V. 47, n. 2, 65-71.

PLUGCITARIOS. **Facebook ou Instagram**: qual é a melhor rede social para as empresas. 2019. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/B25JYXnF3DR/?igshid=4hjkr9uda8hc>>. Acesso em: 27 set. 2019.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998. 222p.

PORTA, M.; HOUSE, B.; BUCKLEY, L.; BLITZ, A. Value 2.0: eight new rules for creating and capturing value from innovative technologies. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 4, p. 10-18, 2008.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-88, January/February, 2000.

PRESCOTT, E. Big data and competitive advantage at Nielsen, **Management Decision**, Vol. 52 No. 3, pp. 573-601. 2014.

PRIMO, Alex. O que há de social nas mídias sociais? Reflexões a partir da teoria ator-rede. **Contemporanea|Comunicação e Cultura**, v.10, n.3, set-dez, 2012, p. 618-641.

RANSBOTHAM, S.; KIRON, D. Analytics as a source of business innovation. **MIT Sloan Manage Review**, 2017.

RASCÃO, José Poças. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação**: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

RATHORE, Ashish Kumar; ILAVARASAN, P. Vigneswara. Pre and post launch emotions in new product development: Insights from twitter analytics of three products. **International Journal of Information Management**, Volume 50, p. 111-127, 2020.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na Internet: considerações iniciais. *In*: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA XXVII INTERCOM, 5., 2004, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/recuero-raquel-redes-sociais-na-internet.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, R.C. **Redes sociais na Internet e difusão de informações**. 2009a. Disponível em: <[http://pontomidia.com.br/raquel/arquivos/redes\\_sociais\\_na\\_internet\\_e\\_difusao\\_de\\_informacoes.html](http://pontomidia.com.br/raquel/arquivos/redes_sociais_na_internet_e_difusao_de_informacoes.html)>. Acesso em: 3 mar. 2018.

REN, S.; FOSSO WAMBA., S; AKTER, S.; DUBEY, R.; CHILDE, S. Modelling quality dynamics, business value and firm performance in a big data analytics environment, **Int.J.Prod.Res.** 55(17), 5011–5026, 2017.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.1, p.75-83, jan./abr. 2002.

ROCHA, Roseane. **Como vai o Brasil em marketing digital**. 2019. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/02/05/como-vai-o-brasil-em-marketing-digital.html>> Acesso em: 02 mar. 2020.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.4-29, jul./set. 2014.

RODRIGUES, Jorge Luis; TOMAÉL, Maria Inês. As redes sociais e o uso da informação entre os pesquisadores de alimentos funcionais da UEL. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 6, n.1, p. 15-37, jul/dez. 2008.

ROGERS, David. **Transformação digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

ROSSETTI, Adroaldo et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

SALUSTIANO, Sérgio. **Monotiramento de redes sociais**. 2010. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/skrol/monitoramento-de-redes-sociais>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

SAMPAIO, Rodrigo. **Marketing digital**. 2015. Disponível em: <<http://www.estrategiadigital.com.br/servicos/marketing-digital/>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

SANTOS, Bárbara. **Como criar uma persona para seu negócio**: um guia prático para compreender seu cliente ideal. 2019. Disponível em: <<https://blog.hotmart.com/pt-br/como-criar-persona-negocio/>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

SANTOS, Bruna Ribeiro Bonfim; SILVA, Letícia Machado; ZATTAR, Marianna. 2016. Youtube como fonte de informação para o mercado de moda e beleza. **Biblionline**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 86-95, 2016.

SANTOS, Pedro. **Big Data: o que é, para que serve e como aplicar?** 2018. Disponível em: <<https://inteligencia.rockcontent.com/big-data/>> Acesso em: 28 fev. 2020.

SARAIVA, Piedley Macedo. Marketing Digital: A Utilização Das Mídias Sociais Como Um Canal de Comunicação no Varejo de Moda de Barbalha-CE. **Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.44, p. 486- 507.

SAS. 2019. **Analytics, o que é e qual sua importância.** Disponível em: <[https://www.sas.com/pt\\_br/insights/analytics/analytics.html](https://www.sas.com/pt_br/insights/analytics/analytics.html)>. Acesso em 20 jan. 2020.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em Ciência da Informação: abstração e método científico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 82-91, 2004.

SCHNECKENBERG, D. Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker, **Journal of Knowledge Management**, vol. 13, n. 6, pp.509-520, 2009.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gerenciamento de crise nas mídias sociais.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gerenciamento-de-crise-nas-midias-sociais,fcc99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

SEDDON, J.J.; CURRIE, W.L. A model for unpacking big data analytics in high-frequency trading. **Journal of Business Research**, v.70, p. 300–307, 2017.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da Segurança da Informação: Uma visão Executiva.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

SHAMMA, D. A., SHAW, R.; SHAFTON, P.L.; LIU, Y. Watch What I Watch: Using Community Activity to Understand Content. In: **Proceedings of the ACM International Workshop on Multimedia Information Retrieval**, 275–284. Shaw, B., J. Shea, S. Sinha, and A. Hogue. 2007.

SILVA, A. K. A. **Gestão da Informação.** João Pessoa, 2006. (Apostila).

SILVA, Tarcízio. **Mensuração em mídias sociais: Quatro âmbitos de métricas.** 2011. Disponível em: <<http://tarciziosilva.com.br/blog/metricas-para-midias-sociais/>>. Acesso: em 30 jun. 2017.

SIXTINA CONSULTING GROUP. 2007. **Analytics la nueva ciencia de la competencia.** Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/analytics-nueva-ciencia-competencia.htm>>. Acesso em 10 mar. 2020.

SIVARAJAH, U.; KAMAL, M. M.; IRANI, Z.; WEERAKKODY, V. Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. **Journal of Business Research**, 70, 263–286, 2017.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. **Ciência da Informação**: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M.L. (Org.). Formação do profissional da informação. São Paulo: Polis, 2002. Cap.1. p. 9-23.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). **Conceito de Inteligência Competitiva**. 2004. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

SOLOVE, Daniel J. **The future of reputation**: gossip, rumor, and privacy. New Haven/Londres: Yale University Press, 2007.

SOUZA, Edney. **Métricas em mídias sociais**. 2010. Disponível em: <[https://issuu.com/casantos/docs/mkt\\_digital\\_\\_midias\\_soc\\_metricas\\_polvora](https://issuu.com/casantos/docs/mkt_digital__midias_soc_metricas_polvora)>. Acesso em: 15. Jun. 2017.

SOUZA, Irma Gracielle Carvalho de Oliveira; DUARTE, Emeide Nóbrega. Dimensões de um modelo de gestão da informação no campo da Ciência da Informação: uma revelação da produção científica do ENANCIB. **Liinc em revista**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 152-169, 2011.

SOUZA, R. R. Sistemas de recuperação de informações e mecanismos de busca na web: panorama atual e tendências. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 161 -173, mai./ago. 2006.

SUGAHARA, Cibele Roberta; VERGUEIRO, Waldomiro. Aspectos conceituais e metodológicos de redes sociais e sua influência no estudo de fluxos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 2, p. 102-117, jan./jun. 2010.

SUTTON, Howard. Competitive Intelligence. New York: The Conference Board, Inc., 1988 apud WALKER, T. D. The library in corporate intelligence activities: introduction. **Library Trends**. V. 43, n. 2, p. 149-158, 1994.

TAMEIRÃO, Nathália. 2019. **Empreendedorismo digital**: o que é, como começar e razões para se aventurar. Disponível em: <<https://sambatech.com/blog/insights/empreendedorismo-digital/>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A.D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TAURION, C. **Big data**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

TAYLOR, R. S. Information Values in decision context. **Information Management Review**. V.1, Nº 1, p. 47-55, 1985.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. Novo Cenário da Comunicação Organizacional: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Uma análise retórica da crise nas redes sociais da marca Arezzo. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, Recife, set. 2011.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade de risco**: a construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos. São Paulo, 2011b. 169 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais**: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas. São Paulo: M.Books, 2010.

TELLES, André. Apontamentos sobre métricas em comunicação e marketing digital. In: CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. **Comunicação e Marketing Digitais**: conceitos, práticas, métricas e inovações. Salvador: Edições VNI, 2011.

TOMAÉL, M. I. Redes sociais, conhecimento e inovação localizada. **Informação & Informação**, Londrina, v. 12, n. esp., jan./jun. 2007.

TOMAÉL, M.I.; ALCARÁ, A.R.; DI CHIARA, I.G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, v.34, n.2, p.93-104, 2005.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**. Editora Novatec, São Paulo, 2009.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**. Editora Novatec, São Paulo, 2013.

TRUJILLO, Silvia Edith Albarrán; GALEGOA, Mireya Salgado Gallegos. La Inteligencia Analítica y la Competitividad en las Empresas. **RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática**. Año 2. No. 3, p. 24-47. 2013.

TURBAN, E. et al. **Business intelligence**: Um Enfoque Gerencial para a Inteligência do Negócio. Bookman, 2009.

TURCHI, Sandra. **Benefícios do monitoramento de redes sociais para sua empresa**. 2015. Disponível em:

<<http://www.sandraturchi.com.br/artigos/06/beneficios-do-monitoramento-de-redes-sociais-para-sua-empresa/>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

VALENTE, Jonas. **Instagram deixa de mostrar número de curtidas das postagens**. 2019. Disponível em:

<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-07/instagram-deixa-de-mostrar-numero-de-curtidas-das-postagens>>. Acesso em: 01 out. 2019.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **O custo da informação tecnológica**. São Paulo: Polis, 1997.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.13, n.1, jan./abr. 2008.

VALLE, Alberto. **Monitoramento de Redes Sociais: princípios e ferramentas**. 2019. Disponível em: <<https://www.academiadomarketing.com.br/monitoramento-de-redes-sociais/>>. Acesso em: 01 out. 2019

VANCE, Cecilia de Salles. **A internet como fonte de informações para a competitividade das empresas do setor elétrico brasileiro**. 2000. Dissertação (Diplome D'études approfondies en information scientifique et technique veille technologique). Faculté des Sciences et Techniques de St. Jérôme, Marseille.

VERGUEIRO, W.; SUGAHARA, C. R. Aspectos conceituais e metodológicos de redes sociais e sua influência no estudo de fluxos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 2, p. 102-117, jan./jun. 2010.

VIDGEN, S.; SHAW, S; GRANT, D.B. Management challenges in creating value from business analytics. **Eur. J. Oper. Res.**, 261 (2), p. 626-639, 2017.

VUORI, Vilma; VÄISÄNEN, Jaani. The use of social media in gathering and sharing competitive intelligence. **The 9th international conference on electronic business**, Macau, November 30 - December 4, 2009.

WALKER, John S. **Big Data: A revolution that will transform how we live, work, and think**. Taylor & Francis, 2014.

WANG, G.; GUNASEKARAN, A; NGAI, E.W.; PAPADOPOULOS, T. Big data analytics in logistics and supply chain management: certain investigations for research and applications, **Int. J. Prod. Econ.**176, 98–110, 2016.

WATSON, H. J. Update tutorial: Big Data analytics: Concepts, technology, and applications. **Communications of the Association for Information Systems**, 44(1), 364–379, 2019.

WEBESTRATÉGICA. **1º lugar no Google Obtém 33% do tráfego de pesquisa.** 2017. Disponível em: <<http://www.webestrategica.com.br/blog/seo/1-o-lugar-no-google-obtem-33-do-trafego-de-pesquisa-estudo-de-caso/>>. Acesso em: 5 jul. 2017.

WILSON, T. D. **Information Management.** In: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

YAQOOB, I.; HASHEM, I. A. T.; GANI, A.; MOKHTAR, S.; AHMED, E.; ANUAR, N. B.; VASILAKOS, A. V. Big data: From beginning to future. **International Journal of Information Management**, 36(6), 1231-1247, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE PERGUNTAS

Prezado(a) Senhor(a),

Você foi convidado a participar de uma pesquisa de doutorado sobre monitoramento e uso de informações sobre clientes e marcas em mídias e redes sociais digitais, que está sendo realizada por mim, sob orientação do professor Ricardo Rodrigues Barbosa, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais).

O objetivo desta pesquisa é avaliar de que maneira as empresas públicas monitoram e utilizam as informações sobre clientes e marcas oriundas das mídias e redes sociais digitais.

A sua contribuição como especialista é essencial para o sucesso desta pesquisa. Quanto maior o número de respostas, maior será a credibilidade dos resultados encontrados.

Sabe-se que a ética no desenvolvimento de pesquisas científicas, bem como a legislação vigente, garantem o caráter confidencial das informações coletadas, as quais devem se destinar exclusivamente para a realização da pesquisa. Portanto, as informações aqui coletadas são de caráter sigiloso e confidencial.

Frederico Giffoni de C. Dutra  
Doutorando do PPGGOC/UFMG ([fgcdutra@gmail.com](mailto:fgcdutra@gmail.com))  
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa  
Professor do PPGGOC/UFMG

#### Primeira parte: Perfil do entrevistado

##### 1. Formação:

- Comunicação Social
- Design gráfico
- Marketing
- Ciência da computação
- Administrador
- Engenheiro
- Economia
- Outro: \_\_\_\_\_

##### 2. Idade:

- 21 - 25 anos
- 26 - 29 anos

- 30 - 35 anos
- 36 - 40 anos
- 41 - 45 anos
- 46 - 50 anos
- 51 - 55 anos

**3. Tempo trabalhado na empresa:**

- 01 - 04 anos
- 05 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- 21 - 25 anos
- 26 - 30 anos
- 31 - 35 anos

**4. Cargo:**

- Analista
- Supervisor
- Gerente
- Diretor
- Outro: \_\_\_\_\_

**5. Experiência na área/atividade**

- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos
- 6 anos ou mais

**6. Possui capacitação na área de atuação?**

- Não
- Sim. Descreva qual: \_\_\_\_\_

**Segunda parte: Perfil da empresa e divulgação de conteúdo**

**7. Quais os principais conteúdos enviados aos clientes?**

- Dicas
- Lançamento e informações sobre produtos/serviços
- Promoções
- Curiosidades
- Outro: \_\_\_\_\_

**8. Quais os principais formatos de conteúdos enviados aos clientes?**

- Vídeos
- Fotos
- Textos
- Outro: \_\_\_\_\_

**9. Qual o teor dos conteúdos/publicações enviadas?**

- Humor/descontraído
- Formal/Sério
- Emotivo
- Outro: \_\_\_\_\_

**10. Qual a frequência de envio dos conteúdos?**

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Não há frequência definida
- Outro: \_\_\_\_\_

**Terceira parte: Monitoramento em redes sociais e estrutura organizacional****11. Desde quando a empresa possui perfis nas redes sociais?**  

---

**12. Qual o intuito da empresa ao se inserir virtualmente nas mídias e redes sociais?(Identificação das necessidades de informação)**  

---

**13. Com base na(s) alternativa(s) citada(s) na questão anterior, a empresa enfrenta ou enfrentava algum problema? Descreva o problema e a(s) ação(ões) utilizada(s) nas redes sociais para tentar sanar esta situação.**  

---

**14. Qual a razão/motivo por parte da empresa para criação da área/gerência para gestão de redes sociais?**  

---

**15. Quanto à estrutura da equipe de monitoramento em redes sociais, responda:**

- Atribuições da área:
- Evolução do número de integrantes desde o início das atividades:
- Métodos e atividades de capacitação dos funcionários:

**16. Quais as plataformas de mídias e redes sociais a seguir a empresa possui perfil e utiliza para comunicação com os diversos públicos de interesse?**

- Youtube
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Linkedin
- Snapchat
- Whatsapp
- Telegram
- Site Institucional
- Outra: \_\_\_\_\_

**17. De quais plataformas de mídias e redes sociais e sites a empresa monitora as ações/comentários de clientes e menções à marca? (Coleta)**

- Youtube
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Linkedin
- Snapchat
- Whatsapp
- Telegram
- Site Institucional
- Reclame Aqui
- Google +
- Outra: \_\_\_\_\_

**18. Desde quando a empresa faz o monitoramento dos clientes e da marca nas redes sociais?**

\_\_\_\_\_

**19. Quanto ao grau de independência na atividade de monitoramento em redes sociais, marque a alternativa mais adequada:**

- A atividade de monitoramento em redes sociais está concentrada em uma gerência exclusiva para este propósito e não necessita de serviços de agências externas/terceiros.
- A atividade de monitoramento em redes sociais é somente mais uma das atribuições da gerência e necessita de serviços de agências de marketing digital/terceiros.
- As atividades de monitoramento são realizadas por agências de marketing digital/terceiros e não possui gerência própria na empresa

( ) A atividade de monitoramento em redes sociais é somente mais uma das atribuições da gerência, porém não necessita de serviços de agências de marketing digital/terceiros.

**20. Marque qual(is) software(s) ou ferramenta(s) é(são) utilizado(s) pela empresa para monitoramento dos clientes e da marca.**

- ( ) Scup
- ( ) Hootsuite
- ( ) Seekr
- ( ) RD Station
- ( ) Google Analytics
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_
- ( ) Não faz uso de ferramenta

**21. Caso faça uso de alguma ferramenta, qual o valor mensal gasto com a assinatura?**

- ( ) Até R\$100 por mês
- ( ) Entre R\$101 e R\$200 por mês
- ( ) Entre R\$201 e R\$500 por mês
- ( ) Entre R\$501 e R\$1000 por mês
- ( ) Acima de R\$1001 por mês

**22. Quais critérios/métricas a seguir são monitorados? Marque e cite quantas opções desejar.**

- ( ) Tráfego de rede social (origem do cliente)
- ( ) Alcance
- ( ) Número de curtidas
- ( ) Número de seguidores
- ( ) Conteúdo
- ( ) Taxa de conversão
- ( ) Reputação
- ( ) Volume (conversas e discussões sobre a sua marca)
- ( ) Comentários positivos, neutros e negativos
- ( ) Principais reclamações/elogios
- ( ) Tempo de permanência no portal
- ( ) ROI
- ( ) Engajamento
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**Quarta parte: Gestão da informação**

**23. De que maneira a empresa define/identifica as informações que necessita monitorar? Descreva.**

---

**24. Além das redes sociais mencionadas anteriormente, a empresa utiliza outras fontes de informação para monitorar os clientes e a marca?**

Não

Sim. Cite: \_\_\_\_\_

**25. Após a coleta das informações, as mesmas são tratadas e analisadas? Se sim, descreva o processo e quais os envolvidos.**

Não

Sim. Descreva: \_\_\_\_\_

**26. Após a coleta das informações (tratadas ou não) as mesmas são armazenadas ou registradas em bancos de dados ou recursos similares? Descreva.**

\_\_\_\_\_

**27. Qual o destino das informações obtidas e para quais propósitos servem? Cite para quais áreas ou empresas - interna e externamente - as informações são destinadas.**

- Área Interna 1: \_\_\_\_\_

- Propósito: \_\_\_\_\_

- Área Interna 2: \_\_\_\_\_

- Propósito: \_\_\_\_\_

- Área Externa 1: \_\_\_\_\_

- Propósito: \_\_\_\_\_

- Área Externa 2: \_\_\_\_\_

- Propósito: \_\_\_\_\_

**28. Cite de que maneira ou para quais propósitos a empresa utiliza as informações coletadas (ex: servem de subsídio para novos produtos, processos, serviços, estratégias)? Cite também os principais resultados obtidos com o uso dessas informações (ex: crescimento do número de seguidores, reputação, teor das citações, etc).**

Uso das informações: \_\_\_\_\_

Resultados obtidos: \_\_\_\_\_

**29. Qual outro retorno/benefício a empresa obteve após a presença nas redes sociais (reputação, financeiro, etc)?**

---

**30. Como o uso das redes sociais afetou a empresa do ponto de vista da comunicação com os *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo, sociedade)?**

---

**31. As informações monitoradas e extraídas das redes sociais são repassadas às demais áreas da organização (para que possam conhecer as ações da empresa, sugerir melhorias, novos serviços) ou se limitam às áreas responsáveis/participantes do processo?**

- Sim, à todos os membros da organização  
 Não, repassada somente às áreas responsáveis/participantes

**32. Caso tenha respondido SIM na questão anterior, de que maneira as informações são repassadas aos demais membros da organização? (Disseminação)**

- Reuniões presenciais  
 E-mail  
 Intranet  
 Newsletter  
 Outro: \_\_\_\_\_

**33. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa no processo de monitoramento e obtenção de informações?**

---

**34. O cliente participa do processo de criação de produtos/serviços/processos em parceria com a empresa (cocriação)?**

- Não  
 Sim. Descreva de que maneira a empresa estimula a participação do cliente:
- 

**35. A empresa faz pesquisa com os clientes para saber o conteúdo mais adequado e as preferências?**

- Não       Sim

**36. Caso tenha respondido SIM na questão anterior, marque:**

1. Meio de aplicação da pesquisa:  
 Presencial  
 Telefone  
 Email  
 Redes sociais

2. Periodicidade da pesquisa:

- Mensal
- Bimestral
- Semestral
- Anual

**37. O corpo gerencial e executivo é favorável à atuação da empresa nas redes sociais? Existe uma cultura propícia? Alguma ação ou iniciativa que mereça destaque?**

---