

## A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS PELOS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

**Nathanna Fábria de Moraes Cavalcanti**

Graduanda em Administração da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB,

**Gabriel A. L. A. Castelo Branco**

Administrador, Mestre em Engenharia de Produção, é Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

### RESUMO

As mudanças estão acontecendo num tempo muito veloz, imprimindo um ritmo acelerado ao mercado, como consequência as organizações que buscam acompanhar essa dinâmica e assim permanecerem competitivas necessitam desenvolver análises mais profundas, que considerem a complexidade desse novo cenário. Diante disto, a Inteligência Competitiva se apresenta como um caminho de suporte aos negócios, dando base para tomadas de decisões mais assertivas que analisam o ambiente externo. Nessa nova estrutura social e de mercado, as redes são cada vez mais presentes, com fortes interações, dinamismo e tendência a inovação. As redes sociais virtuais, como Facebook, Twitter, Orkut e LinkedIn, são estruturas de redes que vêm ganhando maior representatividade na atualidade, cabendo uma maior compreensão sobre esse fenômeno e sua melhor adoção e exploração. O presente estudo, portanto, une as duas temáticas, Inteligência Competitiva e Redes Sociais Virtuais, pois estas despontam como uma atividade e ferramenta a serem exploradas. Esta pesquisa acadêmica tem como principal objetivo analisar o modo com que os profissionais de Inteligência Competitiva utilizam as redes sociais virtuais, por meio de técnica bibliográfica, de entrevista estruturada e semi estruturada com profissionais da área de Inteligência Competitiva, de abordagem qualitativa e tipo exploratória.

**Palavras-Chave:** Inteligência Competitiva, Redes Sociais Virtuais e Coleta de dados.

### ABSTRACT

Changes are happening at a very fast, printing at a fast pace market, therefore organizations seeking this dynamic and thus remain competitive need to develop deeper analysis, to consider the complexity of this new scenario. Facing this Competitive Intelligence is presented as a way to support the business, providing a basis for decision-making more assertions that analyze the external environment. In this new market structure and social networks are increasingly present, with strong interactions, dynamism and innovation trend. The social networking sites like Facebook, Twitter, Orkut and LinkedIn, network structures that are seen gaining greater representation in the news, leaving a greater understanding of this phenomenon and its best adoption and exploitation. This study, therefore linking the two issues, competitive intelligence and social networking, as these emerge as an activity and tool to be exploited. With the main objective of this academic research, analyze the way the Competitive Intelligence Professionals use social networking sites through technical literature, structured interview and semi structured interview with professionals in the field of Competitive Intelligence, the approach qualitative and exploratory. **Keywords:** Competitive Intelligence, Social Networking and Virtual Data collection.

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização e a constante evolução tecnológica estão motivando mudanças rápidas e constantes no ambiente competitivo, estimulando então o mercado a adaptar-se a esta nova realidade. Como caminho para essa adaptação e acompanhamento dessa nova dinâmica cabe as organizações disporem de um sistema bem estruturado de análise do ambiente externo (PASSOS, 2005).

A sociedade, segundo Toffler (1980), está vivenciando a Era da Informação, onde as informações são valorizadas como poder. Há uma substituição de força física pelo conhecimento, sendo este o último substituto de toda forma de produção. A última onda irá perpetuar por longo período, pois por meio dela mudou-se a natureza das prioridades, tornando-a revolução mais profunda desde a Revolução Industrial.

Contudo, a dificuldade não está no acesso às informações que estão cada vez mais difundidas, e sim no gerenciamento das mesmas. Saber analisar as informações e convertê-las em benefícios para as empresas tornou-se uma vantagem competitiva (PASSOS, 2005).

Visando aprimorar essa gestão, a Inteligência Competitiva surge como uma ferramenta às empresas. E vai mais além da coleta dos dados e análise das informações, pois objetiva monitorar e analisar o ambiente externo, evidenciando as ameaças e oportunidades, auxiliando os gestores na tomada de decisão, com a finalidade de aumentar a competitividade (JACOBIAK, 1997, *apud* RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

Paralelamente a esse cenário a Internet se apresenta como um meio de realizar esse monitoramento, através da captação e manipulação de dados, a utilização de *softwares*. Associados aos sites e sistemas corporativos podem monitorar usuários e atividades. Com a elaboração de um banco de dados, pode-se inferir várias informações, como padrões, interesses e tendências (RESULTADOS DIGITAIS, 2010).

Um dos acontecimentos que cabem um olhar diferenciado são as novas estruturas de rede. Segundo Castells (2003) a sociedade está se configurando em redes de difusão de comunicação e informações, com fluxos cada vez mais intensos, altamente dinâmicos e com tendência às inovações. Exemplos de tipos de redes que vêm ganhando maior representatividade são as redes sociais virtuais, como *Facebook* e *Twitter*. Há a necessidade, entretanto, de compreensão deste fenômeno, o modo de comportamento dos coletivos, seus interesses, os seus comportamentos, o modo de disseminação de pensamentos e informações.

As redes sociais não são objetos de estudo e análise somente por parte de sociólogos, psicólogo e antropólogos (FREEMAN, 1991 *apud* SILVA; FERREIRA, 2007). Essas ferramentas estão em evidência no meio *business*, em especial as redes sociais virtuais, as empresas perceberam as imensas possibilidades da utilização das mesmas como diferencial competitivo, ação estratégica, canal de relacionamento com o cliente e também de monitoramento do mercado, em nível de concorrentes, clientes, ameaças e oportunidades (ALMEIDA; KATO, 2010).

Para a Inteligência Competitiva, as redes sociais virtuais despontaram como mais uma oportunidade a ser explorada, um meio para realizar seus processos (TEIXEIRA, 2010). Contudo, o escopo desses possíveis modos de utilização das redes sociais virtuais pelos profissionais de Inteligência Competitiva não está claro e definido.

Em função disto, o presente artigo tem como objetivo geral analisar o modo com que os profissionais de Inteligência Competitiva utilizam as Redes Sociais Virtuais. Para tal, foi necessário o alcance dos objetivos específicos de apresentar um levantamento conceitual a cerca da Inteligência Competitiva, seu conceito, ciclo, diferenciações, importância, difusão, os conceitos de Redes, Redes Sociais e Redes Sociais Virtuais, visando a criação de conhecimento a cerca dos temas abordados, para que seja possível um maior aprofundamento no objetivo específico de identificar formas de atuação da Inteligência Competitiva nas Redes Sociais Virtuais pelos profissionais da área. Findando com o objetivo de avaliar as possíveis diferenciações ao utilizar dados coletados em redes sociais virtuais para desenvolver suas atividades.

Para que fosse possível responder a pergunta “Como os profissionais de Inteligência Competitiva utilizam as redes sociais virtuais para desenvolver suas atividades?”, foram utilizadas as técnicas: bibliográfica, de entrevista estruturada e semi estruturada.

É importante salientar a importância desse estudo, que se sustenta em três pilares, acadêmico, aplicado e social.

No meio acadêmico relaciona-se à geração de conhecimento científico sobre um assunto que vêm ganhando proeminência no mercado de trabalho, a prática da Inteligência Competitiva tem uma importância forte no mundo dos negócios de hoje (HADDAD, 2010). Do ponto de vista aplicado, a pesquisa analisa uma oportunidade a ser explorada pelas organizações no mercado. Dados como a pesquisa do Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado realizado em 2010, que aponta que 65% das empresas já estão presentes nas redes sociais virtuais, fortalecem a importância da análise da utilização das redes sociais virtuais pelos profissionais de Inteligência Competitiva. Com relação à relevância social, os resultados da pesquisa poderão fomentar a discussão acerca da tomada de decisão da utilização das redes sociais virtuais como ação estratégica para o profissional da área.

A pesquisa se classifica como exploratória, por objetivar prover um entendimento científico a cerca do problema, não tendo como pretensão descrever ou determinar possíveis soluções para a resolução do mesmo. Adotando dados de natureza interpretativa, buscando realizar a análise do contexto do problema, aprofunda-se, portanto, na compreensão. Justificando assim, o método de abordagem qualitativo (GIL, 2007).

A pesquisa foi realizada por meio da técnica de entrevista estruturada e semi estruturada, com uma população composta de quatro profissionais da área de Inteligência Competitiva, três consultores de empresas em atividades de Inteligência Competitiva e um profissional que atua em área estruturada dentro de uma organização. Estes profissionais foram escolhidos utilizando como critério sua experiência profissional, especialização e conhecimento aprofundado do tema, e foram encontrados por conveniência.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

#### **2.1.1 Conceito**

A Inteligência Competitiva – IC, possui vários conceitos que se complementam. Em função disto, serão apresentados alguns conceitos para a construção de uma visão amplificada a cerca do assunto. Conforme a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC (NATSUI, 2002. p. 64):

A atividade especializada exercida por pessoas e/ou organizações, de modo contínuo, com o objetivo de produzir informação estratégica a servir como subsídio a processos decisórios. Por outro lado, promove a salvaguarda das informações estratégicas de uma organização empresarial.

A Sociedade dos Profissionais de IC apresenta um conceito que se assemelha ao da ABRAIC, contudo, está pautado mais fortemente na ética, assegurando que Inteligência Competitiva é um programa sistemático e ético de coleta, análise e gerenciamento de informação externa, os quais podem afetar planos, decisões e operações de uma empresa.

Para Shimoyama (2006) a Inteligência Competitiva na administração moderna vai muito além do que captar e analisar informações obtidas externamente ou internamente da organização. Mas sim um processo organizado, permanente e sistêmico que fundamenta tomada de decisões estratégicas.

Jacobiak (1997 *apud* RODRIGUES; RICCARDI, 2007) apresenta o entendimento de que a atividade de Inteligência Competitiva possui um caráter estratégico na gestão das informações, objetivando as tornar parte fundamental na tomada de decisões, permitindo uma análise de tendências de mercado, o acompanhamento das organizações concorrentes, detectar e avaliar as ameaças e oportunidades no ambiente, a fim de fornecer subsídios para um posicionamento estratégico da empresa.

Sendo assim, a Inteligência Competitiva, ao deter o conhecimento sobre a situação da organização, levando em consideração o seu histórico de mercado e seu planejamento estratégico, o ambiente externo, os seus concorrentes e tendências, poderá apontar um novo posicionamento a ser adotado com a finalidade de intensificar a sua competitividade.

## 2.2 CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O processo de IC, de modo geral, é cíclico e dinâmico. Tendo sempre em mente a importância da eficácia das ações nas tomadas de decisão ressaltam a valorização das informações críticas, obtidas a partir de uma metodologia estruturada de pesquisa, coleta, processamento e análise e disseminação das informações. As tecnologias da informação – TI, auxiliam no seu esse ciclo nas suas diversas fases (BALESTRIN, 2001).

Com base em Kahaner (1996, *apud* ROEDEL, 2003) o ciclo de Inteligência Competitiva dá suporte ao monitoramento da forças competitivas de modo contínuo, objetivando imprimir agilidade, atualidade e agregar valor as informações

### 2.2.1 Planejamento

Nessa etapa se faz um inventário das necessidades específicas, ordená-las e estimar um número mínimo de informações críticas para supri-las. Esses elementos que compõem o conjunto crítico de variáveis são questões que exigem objetividade das respostas, que quando tomadas em conjunto, proporcionam um esboço para a etapa de análise (BALESTRIN, 2001).

Para Fialho (2010) ela é responsável pela identificação das informações importantes que devem ser coletadas. Além dessa identificação da necessidade, é realizado também o planejamento da coleta, que por sua vez ajuda no melhor direcionamento dos esforços de coleta de dados e informações do ambiente competitivo. No planejamento são definidas as fontes de onde virão os dados e as informações e a forma como serão coletados.

### 2.2.2 Coleta dos dados e informações

Coletar as informações, nada mais é do que a busca das informações que as empresas estão precisando. A maioria das informações coletadas por atividades de Inteligência Competitiva são públicas, coletadas de modo ético em vários pontos de uma sequência de eventos (BALESTRIN, 2001).

Obtêm-se dados relevantes de fonte primária ou secundária (NASSIF; SANTOS, 2009). As fontes primárias visam o entendimento da empresa e do ambiente competitivo na qual a mesma está inclusa, assim como identificar as ações dos concorrentes específicos. Exemplos de fonte primária são: clientes, não clientes, potenciais clientes, consultores e especialistas, membros dos canais, distribuidores, concorrentes e fornecedores (WEISS, 2002 *apud* FIALHO, 2010). As fontes secundárias são as fontes externas, publicadas ou não. Exemplos de fontes secundárias são: relatórios, artigos e livros (COTTRIL, 1998, *apud* FIALHO, 2010). Segundo Fialho (2010) são geralmente de domínio público.

Uma observação a cerca das fontes é feita por Fialho (2010) ao destacar que embora as fontes secundárias forneçam vários tipos de informações, elas podem ser imprecisas, incompletas e controladas, sendo preciso que as fontes secundárias sejam completadas pelas fontes primárias. As informações de Inteligência Competitiva devem ser elaboradas a partir de dados de fonte primárias e secundárias.

### **2.2.3 Processamento e Análise**

Conforme Balestrin (2001) o processamento da informação se resume nas atividades de interpretação, análise e filtragem dos dados coletados. Essa fase pode utilizar de meio mais simples, como relatórios e arquivos em papel até meios mais sofisticados, como softwares estatísticos e análise lexical. Essa fase é crucial para o alcance do sucesso ou o fracasso do ciclo.

Nessa fase são utilizadas as técnicas e ferramentas específicas, variáveis estatísticas e qualitativas, para permitir que as informações respondam as necessidades dos gestores (NASSIF; SANTOS, 2009). “É a análise dos dados e das informações que as transformará em inteligência” (WEISS, 2002 *apud* FIALHO, 2010, p. 41). Os dados brutos, após organização, transformam-se em informação, que após análise, constituem-se inteligência (MILLER, 2002 *apud* FIALHO, 2010).

### **2.2.4 Disseminação**

Wilensky (1967, *apud* BALESTRIN, 2001) descreve a disseminação da informação como o processo por meio do qual todo o resultado do investimento em Inteligência Competitiva da organização é disseminado. Normalmente essa disseminação acontece verticalmente, com pouca mobilidade lateral ou no mesmo nível de hierarquia.

A utilização da Intranet como meio para disponibilização dos resultados de modo veloz, para servir de suporte aos responsáveis pela tomada de decisão gerencial e estratégica, condição essencial para aproveitar as possíveis vantagens competitivas identificadas (ROEDEL, 2003).

É importante salientar que a disseminação deve ser feita respeitando o nível de sigilo de cada informação, o formato e a eficácia do conteúdo para embasar as atividades da organização (NASSIF; SANTOS, 2009).

### 2.3 DIFERENCIAÇÃO

Não raro, há várias dúvidas e conceituações errôneas a cerca da Inteligência Competitiva (NATSUI, 2002). Há uma grande diversidade de termos indexadores tem reflexão na variedade de termos utilizados pelos autores, tanto adicionada a Inteligência Competitiva, quanto a substituindo (BRODY, 2008 *apud* FIALHO, 2010).

Essa diversidade de termos relacionados dificulta a sua conceituação, pois é uma área de conhecimento relativamente nova, e não haver uma doutrina consolidada a respeito (RODRIGUEZ; FONTANA, 2005; BRODY, 2008, *apud* FIALHO, 2010). Calof e Wright (2008, *apud* FIALHO, 2010) destacam o grande embate de discussão em torno desta questão entre acadêmicos e praticantes.

Por assemelhar-se e trabalhar muitas vezes de modo conjunto com outros temas e ser uma área, é importante esclarecer os conceitos e objetivos da Contra-Inteligência, Business Intelligence – BI e Gestão do Conhecimento - GC, para assim diferenciá-los da Inteligência Competitiva.

#### 2.3.1 Contra-Inteligência X Inteligência Competitiva

Tendo em vista que os concorrentes também estão em busca de informações sobre a organização, é imprescindível que haja uma preocupação com a segurança da mesma para que não seja destruída a possível geração de vantagem competitiva. Por isso, a adoção de Sistemas de Informação e ações de Contra-Inteligência é importante para proteção das informações.

A Contra-Inteligência é o processo que visa proteger as informações coletadas e analisadas de pessoas com finalidades escusas, neutralizando as ações de espionagem industrial e econômica. Essas atividades de Contra-Inteligência Competitiva foram desenvolvidas e adaptadas em meios militares e de Estado, que buscavam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar ou contra-atacar (PASSOS, 2007).

A ABRAIC entende de um modo mais amplo a Contra-Inteligência, e diferentemente de Passos (2007), que apresenta somente como objetivo a proteção das informações coletadas, vai além e destaca também como objetivo a prevenção, a detecção, a obstrução e a neutralização da Inteligência adversa e ações de qualquer natureza que ameacem a salvaguarda de dados, informações e conhecimento de interesse da organização, das áreas e dos meios que os retêm ou em que transitam no sentido de torná-la menos vulnerável aos concorrentes.

#### 2.3.2 Business Intelligence X Inteligência Competitiva

Business Intelligence é utilizado por empresas de tecnologia da Informação e utiliza de uma série de ferramentas que transformam dados brutos em informações que auxiliam o negócio, enquanto a Inteligência Competitiva analisa a informação e a trata de modo inteligente, fazendo uso de redes de sistema de inteligências que também são alimentados pelo BI.

Reafirmando esse entendimento Cook e Cook (2000, *apud* PASSOS, 2005), afirma que esses softwares apóiam a Inteligência Competitiva, mas não realizam o trabalho de inteligência que, por sua vez, é uma ação unicamente humana.

### 2.3.3 Gestão do Conhecimento X Inteligência Competitiva

A Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva em muitas das vezes anda de modo integrado e assemelha-se em muitos aspectos. A confusão se dá geralmente por ambos trabalharem com dados. Mas exercem funções diferentes, porém, complementares.

Essa distinção é feita por Terra e Almeida (2010) ao destacar que GC tem uma perspectiva interna, voltada para as informações e conhecimentos e a gestão dos mesmos internamente a organização, já a Inteligência Competitiva tem uma perspectiva externa, os seus processos estão voltados para informações e conhecimentos externos, seu monitoramento, internalização e interpretação.

A GC foi alvo de grande atenção recentemente, enquanto a Inteligência Competitiva não exercia tanta expressão, mas esta se beneficiou dos avanços motivados pela GC na infraestrutura da tecnologia da informação. A integração da GC nas estruturas empresariais estimula o reconhecimento do valor da Inteligência Competitiva para as organizações (PRESCOTT; MILLER, 2002).

## 2.4 IMPORTÂNCIA E DIFUSÃO

O mundo encontra-se intensamente competitivo, com consumidores extremamente exigentes, com uma dinâmica informacional rápida e de baixo custo. Em função disto as empresas estão tendo de adaptar-se constantemente, para tal a produção de informações é de vital importância.

Contudo, o acesso as informações não é mais um obstáculo, o grande desafio é organizar todas as informações disponíveis, de modo a possibilitar a identificação das que atenderá as necessidades das organizações. A intensa interação com a informação digital e o uso de tecnologias mediadoras do acesso as informações não garantem o papel de inteligência preciso para disponibilizar aos gestores uma informação relevante, confiável e rápida para tomada de decisão. Revela-se então a importância da atividade de Inteligência Competitiva nas organizações para suprir essa carência (PASSOS; MARTINI; CUNHA, 2006). Segundo pesquisas o estabelecimento dessa área aumenta o “nível de conforto” no planejamento estratégico da direção da empresa (PASSOS, 2007).

Como uma resposta a essa realidade de mercado, foi adotada a Inteligência Competitiva. A produção puramente não é mais o fator determinante para permanência da empresa no mercado, como no princípio da ciência administrativa. Os gestores atualmente devem atentar-se ao o monitoramento dos concorrentes e novas tecnologias para identificar ameaças e visualizar oportunidades para tornar as empresas mais competitivas

A importância da Inteligência Competitiva tem possibilitado o seu crescimento sustentado. Uma pesquisa realizada pela InfoAmericas e *Global Intelligence Alliance*, sobre o seu panorama mundial, revela a sua difusão nas organizações. No Brasil 90% nas 33 empresas pesquisadas, tendo como critério estar entre as 100 maiores em faturamento e lucro no Brasil, possuem atividades sistemáticas dessa área (RODRIGUES; RICCARDI, 2007). Segundo

Prescott e Miller (2001) a Inteligência Competitiva já está imbricada nos tecidos dos negócios das organizações, a nível mundial.

Outra pesquisa revela o crescente interesse por essa área, em especial nos EUA, realizada pela *Fleishman-Hillard* e a *Fuld % Co*, em 53 grandes empresas americanas e multinacionais, demonstrou que grandes empresas geralmente possuem capacidade interna própria (68%) para essa abordagem. Revelou que o marketing (53%) e o planejamento estratégico (23%) são as áreas dentro das comunicações corporativas consideradas maiores beneficiárias da adoção da Inteligência Competitiva (PASSOS, 2005).

Em pesquisa da *Puzzle* (2005, *apud* RODRIGUES; RICCARDI, 2007) é relatado que em um estudo realizado no Brasil, nas 500 maiores empresas, apenas 15% afirmaram não possuir sistemas de Inteligência Competitiva. As demais empresas indicaram possuir a mesma formalizada (11%) ou incorporada aos sistemas de informação (74%).

### **3. REDES SOCIAIS**

#### **3.1 REDES E REDES SOCIAIS**

As redes estão presentes em toda a nossa sociedade. Somos membros ativos e participantes de uma rede, até inconscientemente. Não é preciso muita dificuldade para citar algumas redes do nosso cotidiano, como a rede de água, de transporte e de telecomunicação.

Mas o que vem a ser uma rede? Redes são estruturas, desenhos organizacionais ou sistemas, que contem vários elementos, pessoas e entidades, que se encontram dispersos, mas com alguma ligação em comum que as une. Essa visão de rede é a mais adotada em nossa atual sociedade. Contudo nem tudo que é disperso, interligado e de quantidade é rede (WWF – Brasil, 2003).

Conforme estudo realizado pela WWF – Brasil (2003), observar somente o espaçamento geográfico, sua dispersão, não é suficiente para se configurar uma rede, para tal se faz necessário levar em consideração a dinâmica de relacionamento horizontal proporcionado pela rede, que estimula a criatividade, inovação e liberdade. A natureza da rede é democrática, aberta e emancipatória.

É impossível desassociar a rede do Pensamento Sistêmico apresentado por Senge (1999), onde busca o enxergar as coisas como um todo e não como peças isoladas, assim como a sua máxima diz “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (SENGE, 1999, p. 21).

Uma das características fundamentais da rede é que os seus membros possuam objetivos em comum. Segundo Whitaker (1993, *apud* CUNHA, 2007), esses objetivos podem ser a circulação de informações, formação dos membros, criação de laços de solidariedade entre os integrantes e a realização de ações em conjunto.

Segundo Schlithler (2010), um aspecto importante à rede é que existam muitas conexões, porém estas devem ser úteis e relevantes a todos os que a compartilham. E o que determina a existência da conexão é o compartilhamento de idéias ou realização de ações conjuntas, resultando na aprendizagem.

O termo redes sociais contempla vários conceitos, Silva e Ferreira (2007) mencionam que redes sociais são conjuntos de pessoas, empresas ou qualquer entidade socialmente criada, que possuem uma ligação, seja ela da natureza que for, como amizade, relações de trabalho, comerciais ou simplesmente da troca de informações.



Uma teoria, que teve origem no século XX, afirma que as relações sociais formam redes que condicionam as ações dos indivíduos inseridos (WASSERMAN; FAUST, 1999 *apud* SILVA; FERREIRA, 2007). A análise de redes sociais tem origem na sociologia, psicologia social e antropologia (FREEMAN, 1991 *apud* SILVA; FERREIRA, 2007), contudo uma pesquisa de Borgatti e Foster (2003, *apud* SILVA; FERREIRA, 2007) comprovou o crescimento de pesquisa que utiliza a análise de rede sociais em disciplinas ligadas a administração e gestão.

As redes sociais não são estruturas novas, mas conforme Castells (2003) as mudanças tecnológicas condicionadas e condicionantes das alterações estruturais, o compartilhamento, colaboração e competição, efetuaram mudanças significativas na construção social. Essas mudanças tecnológicas são formadas pela maior utilização de microcomputadores e conexão em redes tende a criação de uma sociedade reticulada, impactando a produção, alterando a cultura e relações de poder.

Fazendo um resumo global das características das redes sociais Ribas e Ziviani (2008, p. 5) apontam:

Objetivos compartilhados, construídos coletivamente; dinamismo e intencionalidade dos envolvidos; produção, reedição e circulação de informação; desconcentração do poder; multi-iniciativas; ambiente fértil para parcerias, oportunidade para relações multilaterais; configuração dinâmica e mutante.

Watts (2003, *apud* RECUERO, 2005) afirma que é necessário entender a característica do dinamismo das atuais redes sociais, sua estrutura mutante e não mais como determinante e determinada, que formavam as antigas redes.

No Brasil, as redes sociais começaram a suscitar maior interesse de estudos a partir da década de 90, através da busca do entendimento de movimentos de resistência à ditadura militar, de redemocratização do país, de globalização da economia e proposição do desenvolvimento sustentável. Portanto, nesse período não havia fundamentação teórica deste tema nacionalmente, enquanto na Europa e América do Norte já havia aprofundamento acadêmico. Um aumento significativo de estudos nacionais das redes sociais se deu a partir do ano 2000, com a clara influencia da internet. A Internet tem contribuído para extensão e crescimento das redes sociais de modo significativo nos últimos 15 anos (AGUIAR, 2006, 2007).

O poder da formação da rede, da colaboração e digitalização proporcionada por ela, segundo Ribas e Ziviani (2008), transforma de modo significativo as funções de aquisição, armazenamento e disseminação das informações e do conhecimento.

As redes sociais trazem para as empresas um conjunto de recursos próprios, por meio de canais de acesso ao conhecimento e oportunidades e valores associados com as relações sociais (CROSS; PRUSAK; PARKER, 2002, *apud* TOMAÉL, 2007).

### 3.2 REDES SOCIAIS VIRTUAIS

A globalização trouxe uma nova realidade à sociedade, a partir da intensa interação e conexão entre os indivíduos, modificando as relações tempo-espço e as mediações culturais. Para a construção deste cenário, a *Internet* foi parte essencial, podendo ser considerada como

o primeiro meio de troca da humanidade a nível global, pois as pessoas se posicionam como consumidora e provedora de informações (RIBAS; ZIVIANI, 2008).

O ciberespaço trazido pela Internet é caracterizado como um espaço virtual, que não se opõe ao espaço real, imaterial, público, mas que o complexificaria, formado pelo fluxo de informações (LÉVY, 1999, *apud* RIBAS; ZIVIANI, 2008). Mas, o que é virtual? Yenes (2000, *apud* RIBAS; ZIVIANI, 2008) define como uma forma de funcionamento que tem como base as tecnologias da informação e comunicações, simulando o mundo real, gerando benefícios e funcionalidades, utilizando as possibilidades geradas pela *Internet*.

Após o entendimento do que vem a ser uma rede, e o que é virtual, partimos para uma nova compreensão que parte dessas premissas, a rede virtual. Matos (1997, p.23, *apud* RIBAS; ZIVIANI, 2008, p.6) define como “uma rede (temporária) de organismos independentes, ligados através das tecnologias de informação, com vistas a partilharem competências, recursos, custos e os espaços de intervenção de cada um”.

Por fim, chega-se ao objeto de estudo deste artigo, as redes sociais virtuais ou redes sociais na *Internet*. Ao realizar uma busca rápida no site Google, utilizando as palavras-chaves “redes sociais” fica claro a associação deste termo a ferramentas como Orkut, Facebook,. Essas ferramentas, segundo Recuero (2005), funcionam por meio da interação social, conectando pessoas e proporcionando sua comunicação.

O desenvolvimento da *Internet* traz novidades para os serviços de informação clássicos, como Castells (2003, p.225) atribuiu propriamente o termo “tecnologia de liberdade” à *Internet*. Segundo Ribas e Ziviani (2008), essa é a era do compartilhamento de idéias e do uso em massa das ferramentas supra-citadas. Trata-se de um novo paradigma da comunicação, só havia conhecido uma quebra desta expressividade em meados de 1950, com a invenção da prensa por Gutemberg.

As primeiras dessas ferramentas de redes sociais virtuais foram lançadas nos Estados Unidos por volta dos anos 90, tomando por base os vínculos já existentes entre colegas de classe e de colégio e os vínculos indiretos entre “amigos de amigos” e “conhecidos”, inspirado por duas pesquisas científicas acadêmicas: o experimento *small world*, conduzido pelo americano Stanley Milgran em 1967, que resultou na idéia do “seis graus de separação”; e o estudo da “força dos vínculos fracos” de Mark Granovetter (AGUIAR, 2007).

O ambiente de redes sociais virtuais é criado e desenvolvido por interesses comerciais, a partir de “tendências” do comportamento da sociedade e subculturas reconhecidas através de pesquisas de mercado, tendo em vista o indivíduo como consumidor e não como cidadão que compartilha (AGUIAR, 2007).

As empresas estão percebendo que estas ferramentas trazem um novo meio para os consumidores e funcionários se expressarem de um modo nunca visto. Nesse contexto, as empresas de ponta estão criando iniciativas utilizando como “carro chefe” as redes sociais virtuais, como ações de marketing, pesquisas de tendências e opinião, relações públicas e comunicação corporativa (ALMEIDA; KATO, 2010).

Almeida e Kato (2010) afirmam que para as redes sociais virtuais trazerem reais benefícios as organizações é preciso uma mudança em sua forma de atuação, facilitando a interação entre pessoas e de pessoas com a empresa, de modo transparente, ágil, e dando liberdade para expressão de opiniões. Outras medidas também são necessárias, como a existência de processos de gestão para a formação de uma governança bem estruturada e boas ferramentas de TI e boa infra-estrutura.

Diversas empresas já estão utilizando as redes sociais virtuais, e essa é uma forte tendência a ser adotada, que tem grande potencial de geração de vantagem competitiva (ALMEIDA; KATO, 2010).

Colocando em foco as redes sociais virtuais sobre o prisma da Inteligência Competitiva, o mesmo é apontado por Teixeira (2010, p.4) como “uma ferramenta poderosa ao seu favor (...) e que se bem utilizada no ambiente corporativo, vai trazer benefícios não só para a área de Inteligência Competitiva”.

Teixeira (2010) afirma que para cada uma das ferramentas de redes sociais virtuais, há uma aplicabilidade de acordo com a situação que pode ser adotada pela Inteligência Competitiva. Cabendo aos profissionais da área decidir qual delas é a mais adequada, de acordo com a situação, periodicidade e uso.

## 5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para uma análise mais profunda sobre o modo com que os profissionais de Inteligência Competitiva utilizam as redes sociais virtuais como fonte de coleta de dados primários, foi preciso tocar nos pontos neurais desse estudo, passando primeiramente por entendimentos básicos do tema e sua ligação prática no mercado.

A partir dos dados coletados, foi possível contemplar a convergência de opiniões entre os entrevistados na maioria das temáticas abordadas, conforme ilustra o quadro abaixo:

	Alinhamento Teórico e Prático sobre o conceito de IC	Tendência de adoção das Redes Sociais Virtuais pela IC	Estruturação da inserção das Redes Sociais Virtuais pela IC no mercado	Adotam as Redes Sociais Virtuais em suas atividades profissionais	Diferenciação entre dados coletados em tradicionalmente e os das Redes Sociais Virtuais	Possibilidade de melhor exploração das Redes Sociais Virtuais pelos profissionais de IC
Entrevistado 1	X	X		X	X	X
Entrevistado 2	X	X		X	X	X
Entrevistado 3	X	X		X		X
Entrevistado 4	X	X		X		X

No que tange a conceituação da Inteligência Competitiva, houve um alinhamento entre os teóricos e os profissionais entrevistados. Contudo, percebeu-se que há um equívoco por parte de alguns profissionais, que afirmam desenvolver atividades de Inteligência Competitiva, e, no entanto, o que é realizado é apenas o gerenciamento das informações importantes, mas não a área propriamente dita.

No estudo evidenciou-se que esses entendimentos errôneos nas organizações sobre o que é a Inteligência Competitiva ainda perpassam pela Gestão do Conhecimento, Business Intelligence e Pesquisas, devido muitas vezes ao trabalho em conjunto realizado entre eles. As empresas comumente englobam na área de IC o BI, GC e Pesquisas. Esses, por sua vez, contribuem para as atividades de IC, pois o BI faz um trabalho de cruzamento de dados, a GC quando bem estruturada apóia e ajuda na imersão da Inteligência Competitiva e as Pesquisas fornecem base de dados e informações para a geração de inteligência. Os entendimentos errôneos ocorrem também devido ao dinamismo vivido no dia-a-dia desses profissionais, que não dispõem de tempo para prover um alinhamento conceitual a cerca dessas atividades, suas características e diferenciações aos colaboradores da empresa, tendo em vista que são ciências novas e ainda desconhecida por muitos. Apontou-se, ainda, que por vezes as empresas criam seu modelo de Inteligência sem nenhum conceito que o sustente.

Revelou-se ainda, na fala de um entrevistado, que a maioria dos gestores ainda não despertou para a importância da atividade para a organização. Essa ciência está em fase de desenvolvimento no Brasil, não raro empresas de grande porte ainda não possuem uma área estruturada de Inteligência Competitiva, e desenvolvem algumas atividades de modo incipiente, focado apenas no nível operacional e tático, sendo dificilmente desenvolvida no nível estratégico como é idealizada pelos teóricos.

Conforme avaliação do entrevistado essa área é percebida nas organizações como provedoras de informações, mas apesar desse reconhecimento, muitas vezes ela está englobada nas áreas de marketing e planejamento estratégico e não possuem uma estrutura própria. Sendo este um grande mercado a ser explorado, há uma carência nas empresas por profissionais que possam estruturar e compor a área.

As atribuições do profissional de Inteligência Competitiva são pertinentes as ações presentes no seu ciclo. Na prática, apontou-se que alguns desenvolvem atividades de todo o ciclo, e outros são especializados em apenas algumas etapas, como o planejamento e a coleta. E que isso se dá devido às competências e habilidades distintas necessárias ao profissional para a realização de cada uma das etapas presentes no ciclo.

Essas etapas podem ser classificadas, conforme dados da pesquisa, como de nível operacional, tático e estratégico. No nível operacional são realizadas atividades de mapeamento e monitoramento do mercado, parceiros, clientes e fornecedores. No nível tático são as atividades que elaboram o cenário conclusivo por meio de técnica de análises, tratando-se do presente. No nível estratégico é realizado o cruzamento de análises, e são poucos os profissionais que desenvolvem atividades a esse nível de inteligência, pois esta requer competências analíticas, crítica, de memorização e organização mais aprimorada do profissional, essas análises podem ser de caráter do futuro.

Corroborando com a afirmativa de que poucos profissionais de Inteligência Competitiva realizam atividades a nível estratégico, destaca-se a fala de um entrevistado ao afirmar que os profissionais devem se focar mais em desenvolver atividades de análise e não somente de coletar dados, ou como em suas palavras “disponibilizar informações brutas filtradas”.

Quando questionados sobre a possibilidade de utilização das redes sociais virtuais para o desenvolvimento de atividades de Inteligência Competitiva, todos os profissionais entrevistados foram unânimes ao afirmar que isso é possível e adotável.

A partir da pesquisa foi possível identificar que as redes sociais virtuais já estão sendo adotadas pelos profissionais de área de estudo para desenvolver diferentes atividades, desde o monitoramento de mercado e temática específicas, até a coleta de informações em âmbito externo e interno da organização.

Contudo, revelou-se nos dados coletados como é incomum a união estruturada entre a Inteligência Competitiva e as Redes Sociais Virtuais. Devendo haver um planejamento prévio de inserção das mesmas, cabendo ao gerente do projeto ser da área de Inteligência Competitiva, e não de áreas como comunicação e estratégia. Estas, porém, devem colaborar com esta iniciativa. Mesmo que as áreas de comunicação já disponham de métodos e experiência nessa seara, trata-se de objetivos distintos.

Para que esse Planejamento de inserção seja bem sucedido, conforme descrito no estudo, deve ser concebido de modo estruturado, identificando qual o seu objetivo, o que e como vai ser monitorado, e como cruzar as informações de modo a gerar inteligência.

Algumas ações que possam facilitar e possibilitar esse processo são: a escolha dos concorrentes a serem monitorados em cada ferramenta de rede social virtual e desenho da matriz.

Reconheceu-se que esse processo enfrenta algumas dificuldades em função da não homogeneidade das informações, atrapalhando o cruzamento de informações e até mesmo a contra inteligência, que protege algumas informações, fazendo com que somente as informações consideradas não estratégicas sejam disponibilizadas nas redes sociais virtuais.

Os entrevistados ressaltaram que a escolha da ferramenta de rede social virtual a ser adotada, assim como apresentada na teoria, deve ser feita em conformidade com o objetivo de negócio da organização, situação e uso. Utilizando exemplos do entrevistado, fica visível a conexão da escolha entre o objetivo da ação e a ferramenta adotada, como:

- Em uma situação em que um executivo da sua empresa fará uma negociação muito importante com outro profissional, mas ambos não se conhecem, o mapeamento do perfil do profissional com quem o executivo da sua empresa vai negociar pode ser feito através do LinkedIn, Twitter e Facebook, identificando suas conexões profissionais, seus valores, opiniões, interesses e forma de negociação.
- O seu concorrente está em fase de reestruturação e começa a modificar o seu quadro de pessoas, por meio do LinkedIn é possível identificar e mapear qual o perfil de profissionais está contratando para, a partir daí, entender qual o novo posicionamento que esta organização pretende assumir.
- Ocorreu algo negativo ao seu produto e logo isso foi percebido pelos clientes, essa percepção pode ser reconhecida no Twitter.
- Há rumores sobre o lançamento de um novo produto ou serviço pelo seu concorrente, inicialmente você identifica essas notícias no Twitter, para posterior busca em outras fontes.
- Comentários de clientes sobre novas possibilidades de produtos e serviços para atender as suas necessidades no Orkut, Twitter e Facebook, podem revelar novas tendências.
- A análise de como está a imagem da marca da sua empresa e dos concorrentes pode ser feita pelo Orkut.

Destaques foram dados para ferramentas como o LinkedIn, Twitter e Facebook, por possuírem melhor estrutura e possibilidade de exploração. Mas as ferramentas como YouTube, Flickr e Foursquare foram apontadas como possíveis promessas de crescimento, enquanto o Orkut vem perdendo sua força.

Todos os profissionais entrevistados revelam que já atuam por meio das Redes Sociais Virtuais para desenvolver atividades de Inteligência Competitiva de modo estruturado. Porém, um entrevistado ressaltou que a maioria das empresas não possui essa estruturação para a atuação de Inteligência Competitiva nas Redes Sociais Virtuais, apesar desta ser uma tendência. A realidade ainda é muito distante disto, pois muitas das empresas de grande porte no Brasil nem possuem uma estruturação da área, quem dirá uma estrutura de atuação da mesma nas Redes Sociais Virtuais. A adoção das Redes Sociais Virtuais pelos profissionais de Inteligência Competitiva foi considerada como um diferencial capaz de torná-los mais atualizados e, portanto, a frente de seu mercado.

Conforme o estudo, esses tipos de rede sociais podem ser exploradas de duas formas, o de fonte de coleta de dados primários e secundários e o de meio de aproximação de coleta de dados primários. Para tornar mais claro, é válido apresentar um exemplo para cada uma

dessas formas. No caso de fonte de coleta de dados primários ou secundários, pode ser adotados ao buscar na ferramenta do Twitter ou Facebook as percepções, opiniões e sentimentos dos clientes após o lançamento de um produto do seu concorrente. E em meio de aproximação de coleta de dados pode-se exemplificar ao identificar no LinkedIn caminhos na rede de relacionamento que levará até a aproximação ao profissional que poderá lhe fornecer dados de natureza primária.

Há duas vertentes no que diz respeito a natureza da fonte dos dados coletados nas Redes Sociais Virtuais. Alguns afirmam que os dados são secundários por já estarem publicados e disponibilizados e outros afirmam ser primários por expressar as idéias, opiniões e percepções de modo puro, não interessando o meio com que esta se expõe: se por telefone ou por uma ferramenta de rede social virtual.

Revelaram-se, por meio da pesquisa, benefícios e diferenciais dos dados coletados nas redes sociais virtuais dos coletados em fontes tradicionais são:

- Atualização: são dados mais “quentes”, mais recentes;
- Rapidez de captação: os dados podem ser captados em um curto espaço de tempo;
- Segmentação: possibilidade de segmentar os dados;
- Baixos custos: por utilizarem de ferramentas abertas ao público, os investimentos para a sua adoção são baixos.

Os cuidados referentes às fontes dos dados, também são válidos para os coletados nas redes sociais virtuais, sendo importante estudar o caráter de composição destas.

Completando sobre o grau de confiabilidade das informações dos dados coletados nas redes sociais virtuais, uma compreensão a cerca desse assunto por um entrevistado merece destaque, ao afirmar que a confiabilidade deve ser dada conforme o nível de conhecimento que o profissional tem sobre a fonte e a credibilidade que esta passa. Cabendo então o profissional definir qual o grau de confiabilidade que a fonte apresenta. Por exemplo: Um profissional de minha rede de contato disponibilizou uma informação sobre um setor “X” em seu Twitter, ao entrar em contato com essa informação darei início a uma análise mais aprofundada sobre isto, pois esta pode influenciar as tendências da minha empresa. A credibilidade desta informação será alta, pois eu conheço o perfil profissional da fonte e confio em sua postura ética.

De maneira divergente, um entrevistado revelou creditar maior qualidade aos dados coletados nas Redes Sociais Virtuais. Mesmo considerando que as informações não são muito distintas das coletadas em fontes tradicionais.

Essa coleta de dados é em muito facilitada pelas Redes Sociais Virtuais, segundo o estudo, que se apresenta com uma amplitude de contato com as fontes. Estabelecem caminhos para não só captar os dados e informações disponibilizados por meio delas, mas também para se chegar e se relacionar com as fontes geradoras e que disponibilizam os dados e as informações. Além de serem ágeis, possíveis construtoras de relacionamentos e possibilitarem a captação de percepções pessoais e emocionais em um volume inviável se aplicado fisicamente.

A pesquisa revelou que a natureza dos dados coletados nas Redes Sociais Virtuais e os coletados nas fontes tradicionais são diferentes, contudo complementares. Os dados coletados nas Redes Sociais Virtuais podem agregar muito valor às fontes tradicionais, mas isso depende da capacidade analítica do profissional de Inteligência Competitiva. Essa capacidade

de análise do profissional vai interferir diretamente na geração de diferencial para a informação através do cruzamento das informações. As Redes Sociais Virtuais são ricas em dados qualitativos, que podem ser acrescentados aos dados quantitativos geralmente provenientes de fontes tradicionais, e assim gerar uma análise mais amplificada. Porém podem-se encontrar dados quantitativos nas Redes Sociais Virtuais também, mesmo que estes sejam incomuns.

Observou-se que as análises derivadas da coleta de dados em Redes Sociais Virtuais variam conforme o objetivo de negócio, e competência do profissional, sendo possível realizar análises mais simples ou mais aprofundadas e específicas.

O estudo apontou que a principal vantagem competitiva de empresas que adotam a coleta de dados em redes sociais virtuais se concentra na novidade trazida por eles, aliado a velocidade. Pois os dados agora são disponibilizados num tempo muito menor, imprimindo uma nova dinâmica as atividades oriundas delas, fazendo com que o próprio tempo dos gestores e do mercado seja modificado. Mas para a exploração destas ferramentas de modo eficiente, é preciso levar em consideração o contexto da empresa e vários outros critérios, pois esta é uma atividade altamente personalizada.

Conforme identificado na pesquisa os profissionais de Inteligência Competitiva devem também analisar se a adoção destas ferramentas de Redes Sociais Virtuais é interessante para os gestores que irão receber as informações provenientes desta fonte. Cabe ao profissional buscar respostas com os gestores sobre o quanto é útil esse trabalho e o quanto de valor, ao seu entendimento, a exploração dessa ferramenta agrega as informações da área, que o subsidia na tomada de decisão.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, considera-se que o objetivo a que se propôs a pesquisa, de analisar o modo com que os profissionais de Inteligência Competitiva utilizam as Redes Sociais Virtuais, foi plenamente atingido. Pois o estudo contemplou a adoção das Redes Sociais Virtuais pela Inteligência Competitiva, identificando suas formas de atuação, como se dá a escolha das ferramentas e as possíveis metodologias para essas atividades, findando com a avaliação das diferenciações existentes entre os dados coletados nas redes sociais virtuais, revelando como estas podem ser utilizadas para análises diferenciadas de Inteligência Competitiva.

O estudo permitiu a visualização do cenário da Inteligência Competitiva no mercado brasileiro, sobretudo do cenário da utilização das Redes Sociais Virtuais pelos profissionais de Inteligência Competitiva. Revelando, assim, uma grande oportunidade a ser explorada, a falta de estruturação dessa área e de profissionais que possuam as competências necessárias para utilizarem essas ferramentas, Redes Sociais Virtuais, de modo a agregar valor a Inteligência Competitiva.

Porém, a pesquisa apresentou a limitação de ter contato com a participação de apenas quatro profissionais entrevistados. Isso se deu devido aos poucos profissionais de Inteligência Competitiva no mercado, especialmente aqueles que possuem relação com as Redes Sociais Virtuais, sua difícil localização e acesso aos mesmos, sendo ainda agravado pela falta de tempo dos profissionais dessa área, onde alguns revelaram suas indisponibilidades em contribuir com a pesquisa devido a esse fator.

Outra limitação enfrentada foi a falta de livros sobre os temas abordados e a dificuldade de acesso aos mesmos, levando a recorrer aos artigos científicos disponíveis na

internet para embasar o estudo, sendo preciso, por vezes, à adoção da técnica de citação da citação, devido à impossibilidade de acesso ao estudo original.

Reflexões emergem a partir desse estudo, reconhecendo a necessidade de informações mais aprofundadas nesse tema que, até então, são pouco abordadas academicamente. Espera-se, portanto, que sejam realizados estudos posteriores que abordem de modo específico e a metodologia a ser adotada pelos profissionais de Inteligência Competitiva ao utilizar as Redes Sociais Virtuais, nas suas mais distintas aplicações. Que sejam destacados os possíveis impactos ou vantagens competitivas geradas a partir da utilização das Redes Sociais Virtuais por profissionais de Inteligência Competitiva.

Essa pesquisa, que responde ao questionamento de como os profissionais de Inteligência Competitiva utilizam as redes sociais virtuais para desenvolver suas atividades, abre caminho para novos estudos que se aprofundem no tema e amplifiquem os conhecimentos a respeito deste, e alertam as empresas e aos profissionais para a possibilidade de exploração desta ferramenta.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sonia. *Redes sociais e tecnologias digitais de informação e comunicação*. Disponível em: <[http://www.nupez.org.br/sites/default/files/rel\\_nupez\\_redes\\_2006.pdf](http://www.nupez.org.br/sites/default/files/rel_nupez_redes_2006.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2011.

AGUIAR, Sonia. *Redes sociais na internet: desafios à pesquisa*. Disponível em: <[http://www.sitedaescola.com/downloads/porta\\_aluno/Maio/Redes%20sociais%20na%20internet-%20desafios%20E0%20pesquisa.pdf](http://www.sitedaescola.com/downloads/porta_aluno/Maio/Redes%20sociais%20na%20internet-%20desafios%20E0%20pesquisa.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2011.

ALMEIDA, Carolina; KATO, David. *Como posso usar as Redes Sociais ao meu favor?*. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/ComopossousarasRedesSociaisaoimeufavor.aspx>>. Acesso em: 31. mai. 2011.

BALESTRIN, Alsones. *Inteligência Competitiva nas organizações*. Disponível em: <[http://www.abraic.org.br/V2/periodicos\\_teses/ic\\_a56.pdf](http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a56.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70, 1977.

CASTELLS, Manuel. *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Rio de Janeiro. Zahar, 2003.

CUNHA, Eduardo Henrique Ferin da. *Entendendo Redes Sociais no terceiro setor*. Disponível em: <[http://api.ning.com/files/IS6XIS05HIOfMCR8sTUAqi1h6UGnLd5U\\*rQU7b7Tnsz7wYWG2AUoPC4WWNWfBCkRHlucS4suf6ZvbK2dkkiWx0Z0sO97\\*Rr/ArtigoEntendendoRedesSociaisnoTerceiroSetor.pdf](http://api.ning.com/files/IS6XIS05HIOfMCR8sTUAqi1h6UGnLd5U*rQU7b7Tnsz7wYWG2AUoPC4WWNWfBCkRHlucS4suf6ZvbK2dkkiWx0Z0sO97*Rr/ArtigoEntendendoRedesSociaisnoTerceiroSetor.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2011.

FIALHO, Adriano dos Santos. *Análise do uso da Inteligência Competitiva no setor da construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre*. Disponível em: <[http://tede.pucrs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2885](http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2885)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas, 2007, 4 ed.

HADDAD, Helton. *A importância da Inteligência Competitiva de hoje*. Disponível em: <<http://www.smgmarketing.com.br/consultoriaemmarketing/portugues/artigos/a-importancia-da-inteligencia-competitiva-de-hoje.html>>. Acesso em: 03 abr. 2011.

NASSIF, Mônica Erichsen; SANTOS, Ester Laodicea. *O profissional da Informação em atividades de Inteligência Competitiva*. Disponível em:



[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-9362009000200019&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-9362009000200019&script=sci_arttext). Acesso em: 14 mar. 2011.

NATSUI, Érica. *Inteligência Competitiva*. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo\\_Erica%20Natsui.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_Erica%20Natsui.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

PASSOS, Alfredo. *Inteligência Competitiva para pequenas e médias empresas: Como superar a concorrência e desenvolver um plano de marketing para sua empresa*. São Paulo. LCTE, 2007.

PASSOS, Alfredo. *Inteligência Competitiva: Como fazer IC acontecer na sua empresa*. São Paulo. LCTE, 2005.

PASSOS, Alfredo; MARTINI, Sandra Maria; CUNHA, Telma. *E a concorrência não levou!:* Inteligência Competitiva para gerar novos negócios empresariais. São Paulo. LCTE, 2006.

PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. *Inteligência Competitiva na prática*. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

RECUERO, Raquel da Cunha. *Teorias das redes e redes sociais na Internet: Considerações sobre o Orkut, os Weblogs e os Fotologs*. Disponível em: <<http://www.pontomidia.com.br/raquel/intercom2004final.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2011.

RESULTADOS DIGITAIS. *Monitoramento na Internet: a arma competitiva das PMEs*. Disponível em: < <http://resultadosdigitais.com.br/blog/ebook-gratuito-monitoramento-na-internet-a-arma-competitiva-das-pmes/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

RIBAS, Cláudia S. da Cunha; ZIVIANI, Paula. *Redes de informação: novas relações sociais*. Disponível em: <<http://www.mendeley.com/research/redes-informao-novas-relaes-sociais/>>. Acesso em: 03 abr. 2011.

RODRIGUES, Cezar Leonel; RICCARDI, Riccardo. *Inteligência Competitiva: nos negócios e organizações*. 2007. 219p.

ROEDEL, Daniel. *A aplicação da Inteligência Competitiva na definição de estratégias de negócio*. Disponível em: <[http://www.abraic.org.br/V2/periodicos\\_teses/ic\\_a55.pdf](http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a55.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

SCHLITHLER, Célia. *Gestão de Redes Sociais*. Disponível em: <[http://api.ning.com/files/HA2j5kAZx41\\*pDwIfEucA6s2sxp0r0ZwS1afNyXS0RnOmUFs1cf\\*KixcSsjHRmRY1MWXb8B0ouUmU0SenX-fPsPFUz7JR2Gk/Gestao\\_Red\\_Celia.pdf](http://api.ning.com/files/HA2j5kAZx41*pDwIfEucA6s2sxp0r0ZwS1afNyXS0RnOmUFs1cf*KixcSsjHRmRY1MWXb8B0ouUmU0SenX-fPsPFUz7JR2Gk/Gestao_Red_Celia.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2011.

SENGE, Peter *et al*. *A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo. Best Seller, 1999, 4ed.

SHIMOYAMA, C.S. *Sistema de inteligência competitiva de marketing como uma ferramenta de gestão para as instituições de ensino superior privadas*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14468.pdf> > Acesso em: 04 abr. 2011.

SILVA, Antonio Braz de Oliveira e; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. *Gestão do Conhecimento e Capital Social: As redes e sua importância para as empresas*. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas//uel/index.php/informacao/article/view/1777>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

TEIXEIRA, Daniela Ramos. *Inteligência Competitiva e a Integração com Marketing e Redes Sociais*. Disponível em: < <http://www.revie.com.br/site-artigo?id=92> >. Acesso em: 11 abr. 2011.

TEIXEIRA, Daniela Ramos. *O que está por trás da Web 2.0 e das Redes Sociais em Marketing e Vendas – Série 1*. Disponível em: < <http://www.revie.com.br/site-artigo?id=7> >. Acesso em: 11 abr. 2011.

TERRA, José Cláudio C; ALMEIDA, Carolina. *Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: duas faces da mesma moeda*. Disponível em:< <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Gest%C3%A3odoConhecimentoeIntelig%C3%AanciaCompetitivaduasfacesdamesmamoeda.aspx>>. Acesso em: 26 mar. 2011.

THOMAÉL, Maria Inês. *Redes Sociais, Conhecimento e Inovação localizada*. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1782>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. Rio de Janeiro. Record, 1980, 22 ed.

WWF-Brasil. *Redes: Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Disponível em: <<http://www.wwf.org.br/informacoes/bliblioteca/?3960>>. Acesso em: 22 mar. 2011.