



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JOSIANY BRAZ MOREIRA DE SOUZA

**AS REDES SOCIAIS COMO TECNOLOGIA DE APOIO À
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO
BRASIL**

Brasília – DF

2010

JOSIANY BRAZ MOREIRA DE SOUZA

**AS REDES SOCIAIS COMO TECNOLOGIA DE APOIO À
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO
BRASIL**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Mestre em Administração, Marina Figueiredo Moreira

Professor Tutor: Mestre em Administração, Gabriel Spezia

Brasília – DF

2010

Souza, Josiany Braz Moreira .

As Redes Sociais como Tecnologias de Apoio à Inteligência Competitiva numa Instituição Financeira no Brasil / Josiany Braz Moreira de Souza. – Brasília, 2010. 74 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Msc. Gabriel Spezia, Departamento de Administração.

1. Regime de Previdência Complementar. 2. Entidades Fechadas de Previdência Complementar. 3. Aplicação de Recursos das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. I. Título.

JOSIANY BRAZ MOREIRA DE SOUZA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Josiany Braz Moreira de Souza

Mestre em Administração, Marina Figueiredo
Moreira
Professor-Orientador

Mestre em Administração, Gabriel
Spezia
Professor-Examinador

Mestre em Administração, Maria
Teodora Farias Traldi
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Dezembro de 2010

Dedico este trabalho a Jesus misericordioso e ao meu amado e fabuloso quarteto fantástico: meu querido esposo Antônio e aos meus filhos Rodrigo, Gustavo e Danilo.

AGRADECIMENTOS

Toda minha gratidão devo ao Senhor meu Deus que tem colocado pessoas e circunstâncias no meu caminho para me fazer seguir adiante e tem me feito enxergar meus objetivos pela fé com o propósito de superar todas as dificuldades. A todos que me ajudaram, em especial meus familiares, também, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar a importância do uso das Redes Sociais como estratégia de Inteligência Competitiva para um grande banco comercial brasileiro. O estudo fundamentou-se em literatura que trata de inteligência competitiva e de redes sociais, usando a metodologia qualitativa e exploratória. Foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados a entrevista e a pesquisa bibliográfica. Os resultados evidenciaram que a inteligência competitiva é extremamente importante para o conhecimento do ambiente externo e para o apoio na tomada de decisões. Ela também se faz indispensável para a sobrevivência de qualquer empresa e sua colocação no mercado ante a enorme quantidade de informações. A correta comunicação entre bancos e cidadãos tem uma grande importância para a conquista de novos clientes através das redes sociais. A concorrência no mercado bancário é acirrada. Existem muitos entraves legais policiando as atividades bancárias, assim é muito perigoso permitir que um mínimo de espaço seja perdido e correr riscos de imagem, de reputação e de segurança. Ao monitorar as redes sociais o banco múltiplo estudado está procurando mitigar estes riscos e encantar os clientes. É uma nova proposta de planejamento estratégico: lidar com o cliente presente nas redes digitais, fazer o marketing digital, melhorar o ambiente corporativo e melhorar o negócio eletrônico. O banco colocou seu perfil nas principais redes sociais, está criando e inovando a partir desta interação, está mais moderno, mais antenado e mais familiar. Tanta novidade tem exigido mudança na gestão do conhecimento corporativo, na cultura organizacional e no suporte tecnológico. Percebe-se que é um movimento recente, mas notório. Entretanto, esta instituição financeira ainda não está totalmente aberta às redes sociais, pois existe certo preconceito quanto à navegação dos funcionários no ambiente de trabalho e certo receio devido limitações no código de defesa do consumidor e em outros mecanismos de regulação. Contudo, uma inserção mais profunda é apenas questão de tempo. O banco está investindo em redes sociais do ambiente externo e na criação de redes sociais no ambiente corporativo. Está claro que as informações que por lá circulam tem aberto uma série de novas oportunidades de negócios; apesar dos desafios impostos por esta nova, mas inevitável tendência.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Redes Sociais, Banco Comercial Brasileiro.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Formulação do problema.....	13
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	45
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	45
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	46
3.3	População e amostra.....	47
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	48
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	63
	REFERÊNCIAS.....	69

1 INTRODUÇÃO

As mudanças mundiais estão constantes, intensas e aceleradas. De acordo com Felix Jr. (2003), tais transformações podem ser constatadas nos campos político, econômico e social; conseqüentemente, afetando o mundo dos negócios; e, sendo precursoras do surgimento de ferramentas tecnológicas que nascem e, muitas vezes, também morrem de um dia para o outro.

A ABRAIC (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva) conceitua a I.C. como um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

O processo de Inteligência Competitiva tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de Inteligência governamentais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. Essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas: (1) pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais; (2) pela Tecnologia da Informação, dando ênfase as suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados; e (3) pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão. (ABRAIC, www.abraic.org.br/site/faqs.asp; acesso em 17.09.2010)

Segundo Michael E. Porter, em seu best-seller *Competitive Advantage*, Vantagem Competitiva é uma forma de estratégia escolhida e seguida pela organização que pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. Mas, se firmar apenas nos itens identificados por Porter¹, não é mais fator de segurança para se sobressair competitivamente. Atualmente as empresas devem estar constantemente atualizadas e alertas, serem ágeis e rápidas.

¹ As cinco forças competitivas identificadas por Porter (1996) são: ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

As empresas utilizam a inteligência competitiva como um instrumento para, de forma ética, detectar, obter, sistematizar e decifrar informações importantes. A inteligência competitiva opera monitorando o ambiente externo das organizações em busca de informações indispensáveis para sua atividade estratégica, buscando aditar valor às informações garimpadas² para que as mesmas sejam aproveitadas na gestão estratégica, permitindo vantagem competitiva. A Atitude proativa irá identificar as tendências do mercado, suas oportunidades e ameaças.

Neste universo de informações externas, uma das formas de tentar obter vantagem competitiva é pelo monitoramento das mídias sociais. Neste trabalho, mais especificamente; através das Redes Sociais. O quê pode ser feito com as informações que as pessoas colocam na internet³?

Segundo a *Unctad* (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) a Banda larga⁴ no Brasil entre 2002 e 2006 cresceu mais de 700%. Este é um fato do ambiente externo que não pode ser ignorado. O mundo tem se posto numa vitrine: a internet. As pessoas estão se conhecendo e se fazendo conhecer.

Atualmente as pessoas estão expondo as próprias vidas na internet com riqueza de detalhes. Tal exposição tem atraído semelhantes e potenciais inimigos. Daqueles que se julgaram atraídos por algo em comum, surgiu à formação de uma rede de indivíduos interessados em papear sobre os mais diferentes assuntos.

² Garimpar: nem todas as informações disponíveis são relevantes. Há a necessidade de se fazer seleção e apuração das informações obtidas.

³ A Internet é um conglomerado de redes em escala mundial de milhões de computadores interligados pelo TCP/IP que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. Ela carrega uma ampla variedade de recursos e serviços, incluindo os documentos interligados por meio de hiperligações da World Wide Web, e a infraestrutura para suportar correio eletrônico e serviços como comunicação instantânea e compartilhamento de arquivos.

⁴ Banda larga: conexão a Internet acima da velocidade padrão dos modems analógicos. A recomendação I.113 do setor de Padronização da UIT (União Internacional de Telecomunicação) define banda larga como a capacidade de transmissão que é superior àquela da primária do ISDN (Integrated Service Digital Network – Rede Integrada de Serviços – tecnologia que usa o sistema telefônico comum. Conhecida popularmente como linha dedicada) a 1.5 ou 2 Megabits por segundo.

A internet é uma aldeia global⁵; na qual seus nichos se subdividiram em milhares de comunidades. Os seus assuntos passaram a chamar a atenção de executivos e autônomos, posto que revelam: perfis, comportamentos, gostos, tendências, preferências e até dissabores. Tal visão permitiu aos administradores perceberem que estas informações são importantes, uma vez que revelam: o conceito que as pessoas têm das instituições que as servem, no quê as pessoas estão dispostas a gastar, no quê preferem investir o seu tempo, seu dinheiro, seu lazer.

Uma vez percebido isto, grandes, médias e até pequenas empresas têm procurado usar destas redes como um grande diferencial para os seus negócios. Os grandes bancos comerciais brasileiros têm feito uso destas informações para a melhoria na prestação de serviços e como metodologia de alavancagem dos negócios; ou seja, como ferramenta estratégica para Inteligência Competitiva. A utilização de redes sociais como ferramenta de negócio é uma grande oportunidade para as empresas em todo o mundo. Como vantagens alcançadas, podem ser citadas o aumento da visibilidade da empresa e a redução de gastos com marketing. E, como consequência desta nova interação percebe-se também que os modelos de negócios, para atingir o cliente e formar novas parcerias, têm sofrido modificações. Além disso, a interação com o cliente tem sido mais rápida, fato que auxilia no desenvolvimento de produtos, possibilitando à empresa a colocação de produtos mais adequados no mercado e serviços com maior qualidade.

A abrangência das redes sociais é muito grande; percebe-se que as campanhas publicitárias podem ficar mais assertivas, a concorrência pode ser mais bem conhecida e interpretada, os dados a respeito dos clientes e dos seus próprios negócios mais maduros e atualizados, os gerentes mais eficazes. Ou seja, é um meio de intensificar e facilitar a comunicação e a colaboração com os *stakeholders*⁶.

⁵ Aldeia Global: O conceito criado pelo sociólogo canadense Marshall McLuhan, que quer dizer que o progresso tecnológico estava reduzindo todo o planeta à mesma situação que ocorre em uma aldeia. Marshall McLuhan foi o primeiro filósofo das transformações sociais provocadas pela revolução tecnológica do computador e das telecomunicações. O princípio que preside a este conceito é o de um mundo interligado, com estreitas relações econômicas, políticas e sociais, fruto da evolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação (vulgo TIC), particularmente da World Wide Web, diminuidoras das distâncias e das incompreensões entre as pessoas e promotor da emergência de uma consciência global interplanetária, pelo menos em teoria.

⁶ Stakeholders (parte interessada ou interveniente) é um termo usado em administração referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. São elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios. De

Pode-se ainda: oferecer ao cliente um portal de comunicação e interação mais rápido e eficiente e perceber qual a opinião do seu público alvo e até mudá-la se for necessário. Tais fatos acabam por fidelizar os clientes e; proporcionar rapidez à realização de reuniões e fechamento de negócios; principalmente através do ambiente virtual⁷. Tudo isso também permite trazer mais criatividade e idéias as empresas que precisam estar em constante processo de inovação.

Ao centrar esta questão nas instituições financeiras, as redes sociais têm muito valor a oferecer. O mais imediato e evidente é o potencial destes meios como canal de vendas e promoções. Entretanto, aumentar as vendas não é sua utilidade principal. O autêntico valor destas páginas Web⁸ reside em suas possibilidades como ferramenta de marketing em seu sentido mais amplo: conhecer melhor os clientes dessas entidades e suas necessidades ou preocupações. As redes sociais são ideais neste sentido, pois facilitam a segmentação de públicos e a integração dos serviços, produtos e ofertas dos bancos neste canal de comunicação cada vez mais crescente.

Muitas instituições financeiras já estão tratando de romper com a imagem de impessoalidade e buscando criar estratégias que gerem valores de pertencimento e compromisso social com os quais os clientes possam se identificar. O sentimento de comunidade é latente, e as redes sociais são o catalisador perfeito para fazê-lo despertar.

maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

⁷Ambiente virtual (ou realidade virtual) é uma tecnologia de interface avançada entre um usuário e um sistema computacional. O objetivo dessa tecnologia é recriar ao máximo a sensação de realidade para um indivíduo, levando-o a adotar essa interação como uma de suas realidades temporais. Para isso, essa interação é realizada em tempo real, com o uso de técnicas e de equipamentos computacionais que ajudem na ampliação do sentimento de presença do usuário.

⁸ A World Wide Web (que em português significa, "Rede de alcance mundial"; também conhecida como Web e WWW) é um sistema de documentos em hipermídia (reunião de várias mídias num suporte computacional) que são interligados e executados na Internet. Os documentos podem estar na forma de vídeos, sons, hipertextos e figuras. Para visualizar a informação, pode-se usar um programa de computador chamado navegador para descarregar informações (chamadas "documentos" ou "páginas") de servidores web (ou "sítios") e mostrá-los na tela do usuário. O usuário pode então seguir as hiperligações na página para outros documentos ou mesmo enviar informações de volta para o servidor para interagir com ele. O ato de seguir hiperligações é, comumente, chamado de "navegar" ou "surf" na Web.

Como em qualquer outra comunidade, sempre haverá críticas, vozes dissidentes e opiniões divergentes. A figura do *Community Manager*⁹ é muito importante numa instituição financeira; não só para comunicar adequadamente à informação que o banco quer transmitir, mas também para responder e, se for o caso, atender ou divulgar as solicitações dos membros da comunidade, sejam elas boas ou ruins.

A criação de uma comunidade online deve estar intimamente ligada ao conceito de serviço ao cliente e comunicar-se de forma bidirecional com os agentes técnicos do próprio banco. Nesse sentido, por causa da pluralidade de serviços que oferece um banco, é recomendável que as redes sociais sejam empregadas para oferecer uma imagem sólida que englobe todas as suas atividades.

Para entrar nas redes sociais, existem três grandes pilares que devem ser levados em conta na hora de aderir a este novo universo: a comunidade, que é o elemento criador de imagem de marca; o serviço ao cliente, um catalisador da participação dos usuários; e a comunicação comercial de vendas, promoções ou eventos, que estão relacionados com a entidade. Há um quarto pilar, não tão evidente para o usuário, mas muito útil para o banco, que é o i+D¹⁰. As redes sociais são um bom laboratório para provar a aceitação de novos produtos e serviços financeiros.

Em comunicação online e, principalmente, nas redes sociais, não há fórmulas prontas. A estratégia de implantação das redes sociais nos bancos começa implantando nos bancos as redes sociais. E para chegar até os usuários é preciso estar onde eles estão, como no *Facebook*, no *Orkut* ou no *LinkedIn*. As redes sociais consolidadas e em pleno crescimento proporcionam não só a plataforma ideal para começar, mas também uma segmentação preliminar dos públicos, seus objetivos, sua idade e seus interesses. Uma vez definidos os canais sobre os quais trabalhar, a estratégia de implantação passa por escutar a voz da internet, analisar a imagem da entidade em blogs, meios de comunicação online e nas próprias redes sociais.

⁹ *Community Manager* (gerente de comunidade on-line) é uma profissão em crescimento e desenvolvimento. Pessoas nesta posição estão trabalhando para construir, ampliar e administrar as comunidades em torno de uma marca ou causa.

¹⁰ I+D (Industrial Design – desenho industrial): produção de bens de consumo ligados à vida cotidiana. A definição oficial de design industrial do Conselho Internacional das Organizações de Design Industrial (ICISD), define o design como uma atividade criativa que consiste na determinação das propriedades formais dos objetos que escolhidos para produzir industrialmente.

Em linhas gerais, uma vez feito o balanço de como os internautas (clientes e não clientes) enxergam a entidade e os serviços disponíveis, o melhor caminho é estabelecer um perfil que ofereça um serviço transparente e inovador.

1.1 Contextualização

A Inteligência Competitiva (IC) está atingindo tanto empresas públicas quanto privadas. Tão nova quanto a IC é a comunicação digital. Estes assuntos já estão sendo trabalhados em conjunto devido à relevância que tem causado no mundo dos negócios atuais. Mais especificamente, neste trabalho pretende-se discutir a formação do trinômio: Inteligência Competitiva, Redes Sociais e Instituições Financeiras.

1.2 Formulação do problema

Como as Redes Sociais têm sido vistas e utilizadas como ferramentas de Inteligência Competitiva por alguns dos mais importantes Bancos Comerciais Brasileiros?

1.3 Objetivo Geral

Demonstrar a importância do uso das Redes Sociais como estratégia de Inteligência Competitiva para os grandes Bancos Comerciais Nacionais.

1.4 Objetivos Específicos

➤ Verificar quais as aplicações obtidas pelos Bancos Comerciais através da exploração das Redes sociais;

- Verificar quais estratégias foram utilizadas pelos Bancos para se inserirem nas Redes Sociais;
- Verificar quais as vantagens e desvantagens obtidas através da exploração das Redes Sociais e apontadas pelos Bancos neste processo.

1.5 Justificativa

A comunicação entre as pessoas mudou de forma radical com o advento da internet. As opiniões são expostas com mais facilidade e com grau muito mais elevado de exigência e crítica. Desta forma, as empresa não podem ignorar aquilo que os seus clientes potenciais ou não estão transmitindo a respeito delas. E isso já foi percebido. Como forma de análise do ambiente externo muito pode ser explorado como estratégia de Inteligência competitiva; seja para obter vantagem, seja para dirimir riscos de imagem. Nas redes sociais as Instituições Financeiras também são alvo de discussões. A escolha delas como instrumento de trabalho desta monografia se deveu ao fato de que o perfil do setor bancário também tem mudado muito nos últimos tempos. Os Bancos atuais são comerciantes como qualquer outra empresa varejista e precisam estar bem posicionados no conceito dos seus correntistas. Assim, a proposta é verificar se as redes sociais estão sendo levadas em consideração pelos bancos comerciais brasileiros no momento de traçar estratégias de atuação no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência Competitiva

O Sistema Competitivo, segundo Thomas (2000, *apud* PUC-RJ, nº 0410718/CA, 2008, p. 27), é composto por três subsistemas: Operações, Ambiente Local e Ambiente Externo. O Subsistema Operações compreende as atividades da organização (Produção, Vendas, Marketing, Recursos Humanos, Pesquisa & Desenvolvimento, Tecnologia da Informação) e é influenciado pelo subsistema Ambiente Local, que inclui todas as características internas da organização que podem, de certa maneira, influenciar um elemento em particular (ex.: estilo de liderança, capacidade de gerenciamento, cultura organizacional, ciclo de vida da organização). Ambos os subsistemas representam a organização e são dependentes e influenciados pelo Ambiente Externo que os cercam. Os elementos do Ambiente Externo são representados pelos concorrentes, mercado, indústria, a realidade política e econômica, os consumidores, os fornecedores e fatores sociais e demográficos.

De acordo com Porter (1996, *apud* PUC-RJ, nº 0410718/CA, 2008, p. 27), Vantagem Competitiva é o valor que a organização consegue criar para seus compradores ou usuários, o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa. É a capacidade de uma organização conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de se diferenciar da concorrência.

Segundo Roedel (2002, *apud* PUC-RJ, nº 0410718/CA, 2008, p. 28), para fazer o acompanhamento e a avaliação dos elementos do Sistema Competitivo e das informações advindas dele, as empresas vêm, cada vez mais, resgatando o processo de Planejamento Estratégico como instrumento de gestão, confirmando a necessidade de que a partir de estudos do ambiente externo, as empresas conseguem identificar as fontes de vantagem competitiva necessárias para operarem no mercado numa perspectiva de longo prazo.

Conduzir negócios na economia digital significa utilizar sistemas baseados na Web através da Internet e outras redes eletrônicas para fazer transações

eletronicamente. Há muitas definições relativas ao que é uma empresa (organização) digital. Davis (2005, *apud* TURBAN *et al.*, 2010, p. 267) acredita que a Empresa Digital é um novo modelo de negócio que utiliza TI¹¹ de uma maneira fundamental para realizar um ou mais de três objetivos básicos: alcançar clientes e fazê-los participar mais efetivamente, aumentar a produtividade dos funcionários e aprimorar a eficiência do trabalho.

2.1.1 Dados, Informação, Conhecimento e Inteligência

Segundo Efraim Turban e colaboradores; A Infra-estrutura para organizações digitais e de comércio eletrônico é a computação em rede (ou computação distribuída), que conecta computadores e outros dispositivos eletrônicos via redes de telecomunicação. Tais conexões permitem aos usuários acessar informações armazenadas em muitos lugares e se comunicar e colaborar com outros. Embora algumas pessoas ainda utilizem apenas um computador independente ou uma rede restrita a uma localização, a vasta maioria utiliza computadores de rede de múltiplas localizações. Esses são conectados ao ambiente em rede global, conhecido como Internet, as redes privadas com valor agregado (*value-added networks – VANS*) ou ao equivalente da Internet dentro das organizações, chamada intranet. Além disso, algumas empresas conectam suas intranets com as intranets de seus parceiros comerciais através de redes chamadas extranets.

A coleção de sistemas de computação utilizada por uma organização é chamada de tecnologia da informação (TI). O papel mais importante da tecnologia da informação é proporcionar às organizações uma vantagem estratégica facilitando a solução de problemas, aumentando a produtividade, a qualidade e a velocidade, aperfeiçoando os serviços de atendimento ao cliente, aprimorando a comunicação e a colaboração e permitindo a reestruturação dos processos de negócio.

Dados corporativos são ativos estratégicos fundamentais e administrar a qualidade desses dados é vital para as organizações.

¹¹ TI: A Tecnologia da Informação (TI) pode ser definida como um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação. Tema será abordado mais adiante.

Sistema de Informação (SI) é um sistema que coleta, processa, armazena, analisa e dissemina dados e informações para um propósito específico. Ainda segundo Turban, SI são construídos para atingir um ou vários objetivos. Um dos objetivos primários é transformar dados de uma maneira econômica em informações ou conhecimento.

Dados: referem-se a uma descrição elementar das coisas, eventos, atividades e transações que são registrados, classificados e armazenados, mas não são organizados para fornecer qualquer significado específico. Podem ser numéricos, alfanuméricos, figuras, sons ou imagens. Um banco de dados consiste em itens de dados armazenados e organizados para recuperação.

Informações: são dados que foram organizados de modo que tenham um significado e um valor para os destinatários. O destinatário interpreta o significado e tira conclusões e implicações a partir dessas informações. Em geral, os dados são transformados em informações por meio de um aplicativo.

O processamento destes dados representa um uso mais específico e um valor agregado mais alto do que a simples recuperação e compactação a partir de um banco de dados.

Conhecimento: são dados e/ou informações que foram organizadas e processadas para transmitir entendimento, experiência, aprendizagem acumulada e perícia no que se aplica ao problema ou atividade em questão.

O nível mais alto desta hierarquia é a inteligência, que pode ser entendida como a informação como oportunidade: o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado, o conhecimento que foi sintetizado e aplicado à determinada situação, proporcionando maior profundidade e consciência dela mesma. (*revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/246/214*, acesso em 29/09/ 2010).

2.1.2 Estratégia Competitiva

A postura competitiva, segundo Fahey (1994, *apud* PUC-RJ, nº 0116497/CA, 2008, p. 54), define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros aos olhos e entendimento dos consumidores. É a diferenciação embutida pela empresa em um produto que determina a escolha do consumidor por aquele produto.

Essa diferenciação, para Fahey (1994, *apud* PUC-RJ, nº 0116497/CA, 2008, p. 54), pode se apresentar em diversas dimensões, como amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade dos serviços, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço.

A questão principal é determinar qual será o foco de atuação da empresa, quais consumidores ela pretende atender, como se dará sua participação na indústria e qual a melhor forma – estratégia – para que essa empresa consiga obter o melhor desempenho no segmento de atuação escolhido.

Para isso, é importante que a organização tenha profundo conhecimento a respeito de si própria, da indústria em que está atuando bem como dos seus concorrentes, do ambiente de modo geral e da dinâmica que envolve todos esses elementos. Tendo isso em vista, a organização poderá determinar qual será a estratégia competitiva mais adequada para seu sucesso.

Em seu artigo: O que é Estratégia Competitiva? Wagner Campos¹², explana que de origem grega (*Strategos*), a palavra "estratégia" significa plano de manobra. O termo inicialmente utilizado no desenvolvimento de estratégias militares referia-se ao plano desenvolvido pelo general que tinha como objetivo apresentar as melhores manobras para que seu exército derrotasse o inimigo.

Ao passo que o termo "estratégia competitiva" atualmente se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

¹² O Que É a Estratégia Competitiva? publicado 24/02/2009 por Wagner Campos em <http://www.webartigos.com>. Acesso em 21/08/2010.

Fonte: <http://www.webartigos.com/articles/14784/1/O-Que-E-a-Estrategia-Competitiva/pagina1.html#ixzz13NIJGMuf>

Segundo Porter (1991, . PUC-RJ, nº 0116497/CA, 2008, p. 54), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.” Afirma ainda que uma empresa pode modelar a atratividade de uma indústria e sua posição competitiva.

A vantagem competitiva de uma empresa surge do valor que se consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação. Valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, diferente *de* custo, que é o valor financeiro apenas.

Muitas empresas desenvolvem suas estratégias apenas com referências em informações obtidas através de experiências anteriores. A estratégia de uma empresa tem que ser traçada com os olhos voltados para o futuro, ou seja, para perspectivas futuras, para onde a empresa deseja estar, como deseja chegar e o que precisará fazer para chegar. Uma estratégia somente será competitiva se tiver sustentabilidade frente a seus concorrentes durante longo período de tempo.

De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 124) a estratégia também é tentativa de equilibrar os recursos da organização (interno, habilidades humanas) com as oportunidades no ambiente externo.

Atingir excelência, qualidade total e melhoria contínua, implica em mudar a organização para melhor. Toda mudança deve ser cuidadosamente administrada. Para se ter uma mudança efetiva deve-se ter ações tanto a problemas como oportunidades, motivar as pessoas a mudar e fazer uma abordagem estratégica para efetuar a mudança (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 499).

Ainda de acordo com Bateman e Snell (1998, p. 500) existe a mudança reativa e a proativa. Mudança reativa é a mudança motivada por problemas. Mudança proativa é iniciada antes que o problema ocorra, a mudança acontece a partir de sua identificação e da criação de oportunidades.

2.1.3 Importância da Inteligência Competitiva na Tomada de Decisão

Em artigo, Marcelo Toledo destaca estudo feito pela Pesquisa Global de Inteligência de Mercado, apresentados durante a 11ª. Conferência Anual de Inteligência Competitiva, que aconteceu em março de 2010 em São Paulo. O estudo é realizado a cada 18 meses pela *Global Intelligence Alliance*, e foi apresentado em detalhes no evento pelo diretor regional da empresa para a América Latina, Thomas *Rideg*. Segundo o estudo, o uso de Inteligência Competitiva aumenta eficiência das decisões. O estudo mostra que empresas ganham autoconfiança e agilidade na tomada de decisões ao utilizar a IC como suporte para suas definições. O evento foi patrocinado pela *InteGreat* do Brasil.

Empresas que apóiam processos decisórios em trabalhos estruturados de Inteligência Competitiva (IC) acreditam que 95% das decisões tomadas são eficientes. Nas empresas que não aplicam IC nestes processos, apenas 52% das decisões são eficientes. Este é um dos motivos pelos quais as empresas pretendem aumentar o investimento em inteligência competitiva nos próximos dois anos.

Para o executivo *Thomas Rideg*, "a IC não ajuda apenas a identificar oportunidades, mas também a identificar riscos. Nossa pesquisa mostrou que as empresas que possuem um trabalho organizado de IC ganham autoconfiança e rapidez na tomada de decisões. Tomar uma decisão sem o suporte de IC é um tiro no escuro", afirma *Rideg*. O estudo foi concluído no final de 2009 e contou com a participação de 724 companhias multinacionais, dos mais variados segmentos e portes.

"Estes são tradicionalmente setores muito competitivos, nos quais a velocidade das decisões é fator crítico. Além disso, estão sujeitos a interferências externas, como mudanças na legislação", explica o gerente da *InteGreat* do Brasil, Marcio Bianchi, patrocinador do evento. "Nossa experiência nos mostra que também os serviços financeiros e as empresas de comunicação necessitam de um forte trabalho de Inteligência", conclui o executivo. Entre os clientes da *InteGreat* do Brasil estão o Banco do Brasil e a TV Globo. (TOLEDO, 2010)

A Inteligência Competitiva abrange uma grande esfera de desempenho e, no que se refere aos pequenos negócios, abre um horizonte expressivo de adequação, possibilitando auxiliar processos de tomada de decisão estratégica.

Para sobreviver, as corporações precisam competir e crescer, administrar riscos e oportunidades e, ao mesmo tempo, desenvolver suas próprias redes de

inteligência, de forma a estar preparada para dar respostas às mudanças externas. Portanto, torna-se necessário esclarecer o uso de I.C. para essas corporações, como forma de desenvolver a competitividade das mesmas (VALENTIM, 2002, *apud* BARROS *et al.*, 2007, p. 28).

A aplicação da inteligência competitiva é importante para prever mudanças no mercado e nas atitudes competitivas da concorrência atual e futura; descobrir novos e possíveis concorrentes, aprender com o sucesso e com o fracasso dos outros; aumentar a extensão e a qualidade dos negócios; aprender sobre mudanças políticas e legislações que podem afetar o negócio; obter resposta mais rápida e efetiva nos movimentos identificados (VALENTIM, 2002, *apud* BARROS *et al.*, 2007, p. 28).

2.1.4 História da Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva tem assumido papel cada vez mais relevante ao longo do tempo. Apesar de ser utilizada desde o final da II Guerra Mundial, seu crescimento só aconteceu ao final da década de 1980, incrementando-se ainda mais na década de 1990.

Nos Estados Unidos, a I.C é relativamente nova. Sua difusão mais efetiva iniciou-se com a fundação da Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva - SCIP, que começou seus trabalhos em 1989 e atualmente possui mais de 7.000 sócios espalhados pelo mundo todo.

As empresas japonesas possuem seus Sistemas de Inteligência Competitiva estabelecidos desde a II Guerra Mundial. A infra-estrutura é formada pelas empresas (sogo shosha) e agências governamentais que operam ao redor do mundo para coletar informações que auxiliam suas empresas na tomada de decisão.

Na Europa, as agências governamentais também têm atuado em parceria com o setor produtivo. Na Alemanha, os bancos operam em uma grande extensão de negócios junto às empresas alemãs, inclusive com participação societária. Para protegerem seus investimentos, esses bancos têm utilizado suas forças e influências

na coleta de informações sobre empresas estrangeiras e repassado essas informações às companhias alemãs.

A Suécia é outro exemplo de país onde a Inteligência Competitiva tem se desenvolvido bastante. Empresas como a Volvo, Saab, Eletrolux, Ericsson, ABB, Gambro, Nobel Industries, Astra, Skandia Group e SCA dispõem de modernos Sistemas de Inteligência.

Considerada imperativo nacional, as comunidades militar, econômico-financeira e de Inteligência trabalham juntas. Os bancos suecos são atuantes na área de Inteligência Competitiva e o governo dá suporte a essas atividades por meio de suas embaixadas, fornecendo às empresas relatórios sobre tendências econômicas e políticas dos diversos países.

Na França, o governo trabalha com as empresas não somente repassando as informações negociais obtidas por suas embaixadas em outros países, como também através da parceria desenvolvida com algumas universidades francesas. Esses centros acadêmicos fornecem condições para que as empresas se tornem cada vez mais competitivas. Exemplos de sucesso são: *Gemplus*, *Teffal*, *TecnoFirst*, *L'Oreal*, que inclusive possui um vice-presidente de Inteligência Competitiva e trabalha em rede com mais de 1.000 pessoas em todo o mundo, fornecendo informações sobre o mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, percepções e dados gerais.

Economias emergentes como China, Vietnã, Coréia e Tailândia também se utilizam da Inteligência Competitiva para estarem mais bem preparados para competir com os países industrializados.

2.1.5 As Pessoas e o Processo de Inteligência Competitiva

A crescente complexidade do mundo empresarial e a necessidade de respostas cada vez mais rápidas e eficazes têm levado as empresas a organizar as atividades relativas à Inteligência Competitiva em redes humanas, cujo objetivo principal é fazer com que a informação e o conhecimento fluam com velocidade e clareza entre todos os funcionários.

Lipnack e Stamps (*apud* RAMOS; MORETI, 2008, p. 8) reforçam a importância das redes ao afirmar que: As redes, novas formas da vida organizacional que vão surgindo em todos os níveis organizacionais, não são uma moda. Elas estão florescendo agora porque as formas tradicionais de organização - hierarquia e burocracia - não estão conseguindo enfrentar apropriadamente os desafios atuais.

As informações estratégicas coletadas ou buscadas pelos componentes das redes humanas são de extrema importância no processo de tomada de decisão. Diante desse contexto as redes humanas surgem e ganham importância dentro das organizações. Constituída de forma descentralizada, esse tipo de rede permite busca ampla e rápida de informações do macroambiente (PRESCOTT; MILLER, 2002, *apud* RAMOS; MORETI, 2008, p. 8).

As redes não são importantes apenas para coleta de informações do ambiente competitivo. Elas proporcionam mudança na forma como as pessoas de uma organização interagem. Segundo Stollenwerk (2000, *apud* RAMOS; MORETI, 2008, p. 8), as redes de IC constituem o coração do sistema de Inteligência Competitiva.

As informações importantes para o sucesso do negócio de qualquer empresa estão espalhadas nos mais diversos ambientes e somente funcionários preparados e treinados podem coletar essas informações de forma estruturada e no tempo certo.

A inteligência competitiva, apesar de poder contar com o auxílio da tecnologia da informação, só é possível por meio das pessoas. Para (2001, *apud* CUNHA, 2006, p. 24) é importante o foco nos profissionais da organização como um todo. Assim, propõem que a organização utilize um plano integrado de comunicação interna para produzir, em conjunto com a área de inteligência competitiva, material para a necessária disseminação de uma cultura de inteligência competitiva, ao mesmo tempo em que se iniciaria o processo de formação de uma rede de especialistas. Entretanto, em um primeiro momento, os empregados deveriam ser sensibilizados quanto à proteção do conhecimento e da informação.

Jaworski; Macinnis e Kohli (2002, *apud* CUNHA, 2006, p. 24) afirmam que a estabilidade do analista de IC no trabalho e o uso de vários interessados que levam um grande e diverso conhecimento para o processo de interpretação contribuem para potencializar a rapidez e a confiança da informação. A continuidade no trabalho

propicia ao analista preencher lacunas, identificar e reconduzir informações inconsistentes, reconhecer novas soluções e engajar-se na análise eficiente da informação.

Miller (2000, *apud* CUNHA, 2006 p. 24) argumenta que treinamento e experiência são fundamentais para aqueles que trabalham com inteligência competitiva, sendo também desejável o auxílio de “mentores”, para incentivar a criatividade e a persistência e apoiar o pensamento estratégico, contribuindo também para o aperfeiçoamento da capacidade de comunicação e de pesquisa dos profissionais.

2.1.6 Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

Existe uma estreita relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva. Porém, são conceitos que não podem ser confundidos e sim, vistos como complementares. Para MURRAY (1996, *apud* CARVALHO, 2010, p. 2) a Gestão do Conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. Neste enfoque a GC tem a função de apoiar e orientar, a partir de um planejamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional.

Com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e o que a concorrência sabe. A Gestão do Conhecimento “está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora”. (TERRA, 2000, p. 70).

O conhecimento pode ser transferido de pessoas para pessoas, através de meios como livros, documentos, páginas da Web, entre outros. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daquelas que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias. As pessoas obtêm e geram

conhecimento das informações de várias formas: por comparação, pela experimentação, por outros conhecimentos e por meio de outras pessoas.

2.1.7 A Complementaridade entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva

Segundo CARVALHO (2010), em um Sistema de Inteligência Competitiva a informação externa é sintetizada e interpretada por analistas e especialistas internos da empresa antes de ser carregada em um banco de dados que é facilmente acessado pelos gestores. Pode-se ter a impressão de que um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) está contido em um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC). Entretanto, em um SGC a preocupação principal está em cercar todas as informações de dentro da própria empresa.

Um Sistema de Inteligência Competitiva, por sua vez, busca entender os desafios competitivos. Segundo Leonard M. FULD (1998, *apud* CARVALHO, 2010, p. 11), um Sistema tem impacto sobre o outro, na maioria das vezes, positivo, mas um não circunscreve o outro. Os SIC e os SGC podem funcionar, assim, como compartilhadores de informação, conhecimento e inteligência. O primeiro fortemente voltado à tomada de decisão e o outro em gerenciar, processar e gerar conhecimento interno à organização.

2.1.8 A Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva

O termo cultura significa sabedoria, erudição, bagagem intelectual, experiência vivenciadas nos bancos escolares ou mesmo relacionadas com o aprendizado adquirido na vida particular. Outra interpretação do termo é a idéia de amabilidade, de civilidade, de bom gosto, de etiqueta no trato para com as pessoas

em sinal de respeito mútuo e consideração (BERNARDES; MARCONDES; 2000, *apud* BARROS *et al.*, 2007, p. 29).

Nas organizações a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento.

A cultura organizacional é a base para o processo de inteligência competitiva (I.C.) em organizações. Sem uma cultura organizacional positiva em relação: a) a construção de conhecimento; b) a socialização de conhecimento; c) o compartilhamento de dados e informação e d) o uso de dados e informações, dificilmente é possível implementar a Inteligência Competitiva.

O processo de inteligência competitiva investiga o ambiente externo à organização, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM, p 1-23, 2003, *apud* BARROS *et al.*, 2007, p. 30).

A cultura organizacional também é construída por meio de alianças estratégicas, isto é, os indivíduos aliam-se a pessoas que de alguma forma possam contribuir com as suas atividades cotidianas. Assim, a interação e o compartilhamento se dará de forma mais efetiva, com um determinado número de indivíduos que compartilhem os mesmos problemas, as mesmas angústias e as mesmas expectativas.

O processo de I.C. depende essencialmente de uma cultura organizacional positiva em relação à construção de conhecimento, a socialização de conhecimento, ao compartilhamento de dados e informação e ao uso de dados e informações. O comportamento positivo dos líderes em relação a essas atitudes será tão ou mais importante, que as atividades inerentes ao processo de Inteligência Competitiva.

2.2 As Redes Sociais

2.2.1 História das Redes Sociais

Segundo Turban *et al.*, (2010, p. 169); Redes Sociais ou serviços de rede, são sites Web que permitem a qualquer pessoa construir uma home Page¹³ gratuitamente. É um lugar onde as pessoas criam um espaço próprio, em que escrevem blogs (Web logs)¹⁴, postam imagens, vídeos, músicas, compartilham idéias e criam links para outros locais na Web que elas acham interessantes. Os usuários de uma rede social marcam o conteúdo que eles postam com palavras-chave (tags) que eles mesmos escolhem, o que torna o conteúdo pesquisável. Eles criam comunidades online das pessoas com interesses semelhantes.

As pessoas podem listar informações pessoais, comunicar-se com outras pessoas, carregar arquivos, comunicar-se via IM¹⁵ ou blog. Redes Sociais podem conter *links*¹⁶ para conteúdo gerado pelos usuários. Embora blogs e *wikis*¹⁷ sejam ferramentas sociais influentes, software social também inclui IM, RSS¹⁸, fóruns na internet e serviços sociais de rede como *MySpace* e *Bebo*. Uma rede social é um lugar onde as pessoas criam um espaço próprio, ou home Page, em que escrevem blogs (Web logs), postam imagens, vídeos, músicas, compartilham idéias e criam links para outros locais na Web que elas acham interessantes. Os usuários de uma rede social marcam o conteúdo que eles postam com palavras-chave (tags) que eles mesmos escolhem, o que torna o conteúdo pesquisável. Eles criam comunidades online das pessoas com interesses semelhantes.

¹³ *Home Page*: é a página inicial de site (sítio eletrônico – conjunto de páginas da Web) da internet.

¹⁴ *Web log* é o termo que deu origem ao termo blog (que na verdade é a contração deste).

¹⁵ *Instant messaging* (IM) É uma forma de comunicação em tempo real direto baseado em texto entre duas ou mais pessoas que usam computadores pessoais ou outros dispositivos, junto com partilhada clientes de software. O usuário texto é transmitida ao longo de um rede, como o Internet. Mais avançado software de mensagens instantâneas clientes também permitem modos avançados de comunicação, tais como viva voz ou chamadas de vídeo.

¹⁶ Hiperligações são parte dos fundamentos da linguagens usadas para construção de páginas na world wide web e outros meios digitais e são designadas elementos clicáveis, em forma de texto ou imagem, que levam a outras partes de um sítio ou para recursos variados. A palavra inglesa link entrou na língua portuguesa por via de redes de computadores (em especial a Internet), servindo de forma curta para designar as hiperligações do hipertexto. O seu significado é "atalho", "caminho" ou "ligação". Através dos links é possível produzir documentos não lineares interconectados com outros documentos ou arquivos a partir de palavras, imagens ou outros objetos.

¹⁷ Wiki: é um software de servidor que permite aos usuários criar e editar livremente o conteúdo de uma página Web. Isso é possível porque wikis suportam hyperlinks e têm uma sintaxe simples de texto para criar novas páginas e múltiplos links entre as páginas.

¹⁸ RSS (Really Simple Syndication): é um software que automatiza a entrega de conteúdos a Internet. É uma maneira fácil de receber informações personalizadas recém-distribuídas de acordo com os interesses e necessidades de uma pessoa.

As Redes Sociais estão redefinindo a maneira como as pessoas se comunicam. Num conceito mais técnico Uma rede social é uma estrutura social¹⁹ que se pode representar em forma de um ou vários grafos²⁰ nos quais os nodos representam indivíduos (às vezes denominados atores) e as aristas relações entre eles.

Por outro lado, de uma forma mais simples e rápida uma rede social é um grupo de amigos e conhecidos, implicando então em dizer que o homem vive em redes sociais desde que se entende como um ser social. As redes sociais existem desde o início da humanização²¹. Para a antropologia, o homem é um ser social e político. O homem não vive sozinho, necessitando de um meio social, na busca de poder compartilhar sua existência com os demais, movido pela necessidade de buscar o bem comum. A sociabilidade é inerente ao ser humano e garante a perpetuação da sua história. A convivência social permite-lhe compartilhar experiências e vivências passadas e presentes, bem como projetar realizações futuras mediadas pelo uso contínuo que faz da linguagem.

Mas, com o surgimento da internet no século XX e sua grande expansão principalmente a partir da década de 90, surgem às primeiras redes sócio-virtuais. Esse fenômeno não passa de uma consequência da chamada sociedade em rede:

A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram uma nova forma de sociedade, a sociedade em rede. Essa sociedade é caracterizada [...] por uma cultura de virtualidade real construída a partir de um sistema de mídia onipresente, interligado e altamente diversificado. [...] Essa nova forma de organização social, dentro de sua globalidade que penetra em todos os níveis da sociedade, está

¹⁹ Em sociologia, a Estrutura social é o conceito que descreve a forma que adota o sistema global das relações entre os indivíduos; introduzido na ciência pela alemão Georg Simmel, no final do século XIX e por Ferdinand Tönnies como 'comunidade íntima' e 'associação impessoal', para explicar relacionamentos sistêmicos que se vinculam a membros de uma determinada comunidade ainda que não se encontrem em nenhum momento em contato direto.

²⁰ Em matemáticas e em ciências da computação, a teoria de grafos (também chamada teoria das gráficas) estuda as propriedades dos grafos (também telefonemas gráficos). Um grafo é um conjunto, não vazio, de objectos chamados vértices (ou nodos) e uma selecção de pares de vértices, chamados aristas (*edges* em inglês) que podem ser orientados ou não. Tipicamente, um grafo representa-se mediante uma série de pontos (os vértices) ligados por linhas (as aristas). Explicação completa de todos os conceitos pode ser verificada no artigo: Análise de Redes Sociais, acesso em 29/09/2010. <http://labspace.open.ac.uk/mod/resource/view.php?id=378262>

²¹ Humanização: o termo utilizado para descrever a aquisição ou assimilação de características humanas positivas por uma pessoa ou grupo de pessoas. A humanização é composta por principalmente por 5 fases. o *Australopithecus* o *homo erectus*, o *homo habilis*, o *homo sapien* e o *homo sapiens sapiens*. cada fase foi muito importante para a evolução do homem em geral.

sendo difundida em todo o mundo. (CASTELLS, 2008, *apud*, VIEIRA *et al.*, p. 2)

A internet foi a promotora do alargamento das redes de conhecimento para fora dos limites geográficos. O e-mail permitiu a correspondência instantânea e as listas de e-mail (as primeiras redes sociais de criação de comunidades na internet), ainda hoje são umas das formas mais populares de interação entre diferentes pessoas em diferentes espaços geográficos mas com um tema ou interesse em comum.

Os blogs²² e os SMS (Serviço de mensagens curtas) vieram dar um novo “perfil” a estas listas de e-mail e criar páginas de suporte para os temas e interesses. Mas o grande “boom” nas redes sociais na Web foi dado com o advento da chamada Web 2.0.²³ São vários os sites que permitem o registro automático de novos utilizadores que têm liberdade para inserir conteúdo, convidar novos amigos e criar uma rede de contatos e partilharem com eles diversos conteúdos e informações.

A principal utilização destas redes sociais assenta no lazer. Os utilizadores partilham diversos dados pessoais que passam: pelas informações pessoais, por álbuns de fotos, vídeos, pensamentos, diários, estados de espírito. É possível ainda deixar comentários nos mais diversos elementos dos perfis e enviar mensagens privadas entre os utilizadores.

Aquele que é considerado o precursor das comunidades online é o site The Well, na rede desde 1985. Ao longo das duas últimas décadas, foi descrito como a comunidade online mais influente do mundo pela revista *Wire*. A rede pioneira foi a Sixdegrees, que teve início em 1997 com inúmeros usuários, mas não durou mais de três anos porque não era financeiramente auto-sustentável.

²² Inicialmente, blogs eram ferramentas de criação de jornais online e de publicações pessoais. As empresas agora utilizam esses sistemas para substituir o email e o suporte a trabalhos colaborativos. Individualmente, é um serviço que oferece ferramentas para indivíduos publicarem seus textos na internet.

²³ O termo Web 2.0 é utilizado para descrever a segunda geração da World Wide Web --tendência que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais. A idéia é que o ambiente on-line se torne mais dinâmico e que os usuários colaborem para a organização de conteúdo.

No entanto, nos anos 90, a Internet começa a massificar-se e outro tipo de ligação entre as pessoas começa a florescer: o IRC (Internet Relay Chat)²⁴, protocolo de comunicação utilizado na internet.

Embora o mIRC (programa mais popular do IRC) não seja uma rede social, foi a principal forma de comunicação online ao longo dos anos 90. Consistia na troca de mensagens e arquivos online em tempo real, que, com o aproximar do fim do século, veio a ser ultrapassado pelo MSN e pelo Yahoo Messenger, no que as mensagens instantâneas concerne, e pelos sites sociais, no que a uma abordagem comunicacional mais geral respeita.

Em 1997, o site Sixdegrees tornou-se a primeira rede social pura e dura: os seus utilizadores podiam criar perfis e listas de amigos. Este site foi o primeiro a possibilitar a criação de um perfil virtual combinado com o registo e publicação de contatos, o que viabilizou a navegação pelas redes sociais alheias.

Embora a partir de 2000 tenham surgido vários serviços de redes sociais, como Live Journal, Asianevenue, Blackplanet, LuinarStorm, Migente, Cyworld, Ryze e Fotolog, aquele que mais se assemelhava as redes sociais como as conhecemos hoje foi o Friendster que não suportou o estrondoso crescimento e acabou frustrando seus usuários na medida em que limitou as funcionalidades do serviço em função da crescente demanda.

É nesta vaga que surgem as redes que hoje dominam a Internet: MySpace e Hi5 em 2003, Orkut e Facebook em 2004 e a Bebo em 2005. Uma lista de todas as redes sociais notáveis está disponível em <wikipedia.org/wiki/list_of_social_networking_websites>.

Segundo estudo divulgado em 2010 pela empresa de consultoria belga, *Insites Consulting*, internautas que possuem perfis em redes sociais já somam 940 milhões de pessoas dispostas ao redor de todo o mundo. Destacam-se o Facebook, com 51% da preferência, o MySpace com 20% e o Twitter com 17%. O estudo também trouxe uma informação importante sobre o Brasil: o índice utilização das redes pelos brasileiros chega a 95%, rendendo o título de país mais ativos nas redes, em especial no Orkut. Outro dado importante é que enquanto a média de contatos por usuário no geral é de 195, os brasileiros alcançam 360 amigos em média entre seus contatos, ficando também com o primeiro lugar no número médio

²⁴ Internet Relay Chat (IRC) é utilizado basicamente como bate-papo (chat) e troca de arquivos, permitindo a conversa em grupo ou privada.

de contatos. A pesquisa feita via e-mail com 2800 usuários de 14 países de vários continentes ainda constatou que cerca de 72% entrevistados estão em pelo menos uma rede social.

2.2.2 Redes Sociais no Brasil

Estudo da Serasa Experian Hitwise, solução que fornece informações sobre a interação de 100 mil pessoas em mais de 150 mil websites no Brasil, revela que, no período de um ano, o *share*²⁵ de visitas ao Facebook cresceu 804%, fazendo com que o site passasse da 16ª para a 4ª colocação dentro da categoria “Redes Sociais e Fóruns” no estudo. Logo atrás, na 5ª colocação, está o Twitter, cujo *share* subiu 768% nos últimos doze meses e catapultaram o site do 18º para o 5º lugar.

O levantamento aponta que o Twitter manteve-se à frente do Facebook durante a maior parte de 2009, mostrando a ascensão recente da rede social norte-americana. O Facebook ultrapassou o Twitter na segunda semana de dezembro e segue à frente desde então.

O líder na categoria “Redes Sociais e Fóruns” é o Orkut, com mais da metade (62,14%) de todo o *share* de visitas, contra 2,35% do Facebook e 1,91% do Twitter. Quem mais se aproxima do Orkut na categoria é o YouTube, site de compartilhamento de vídeos, com 17,23% do total de visitas.

Nos últimos doze meses, o Orkut permaneceu na liderança da categoria “Redes Sociais e Fóruns” e em segundo lugar, no geral, entre os sites mais acessados pelos internautas brasileiros, com 9,78% do total de visitas, atrás apenas do Google Brasil. Entre o final de novembro de 2009 e o início de fevereiro de 2010, período de férias escolares, o Orkut chegou a ultrapassar o Google Brasil, posicionando-se como o site mais acessado pelos brasileiros. Após este tempo, o Google Brasil retomou a liderança.

Neste mesmo estudo da Serasa Experian Hitwise, na Internet em geral, a categoria de sites de “Redes Sociais e Fóruns” ocupa a segunda colocação, com 15,14% de todo o *share* de visitas, atrás apenas dos “Mecanismos de Buscas” que

²⁵ Share (segundo o dicionário Michaelis – tradução do inglês para o português): parte, porção, quota.

contaram com 20,77%. Em seguida estão as categorias “Portais” (7,34%), “Serviços de Email” (5,77%), “Multimídia” (3,71%), “Games” (3,43%), “Televisão” (2,24%), “Software” (1,56%), “Imagens e Clip-Art” (1,44%) e “Bancos e Instituições Financeiras” (1,23%).

A pesquisa também analisou quais foram os termos de busca que mais geraram tráfego para a categoria de “Redes Sociais e Fóruns” nas últimas 24 semanas. Em ordem, os dez primeiros termos mais buscados foram “youtube” (5,83%), “orkut” (3,07%), “habbo” (0,99%), “you tube” (0,92%), “orkut login” (0,88%), “uol” (0,76%), “bate papo” (0,58%), “youtube vídeos” (0,48%), “twitter” (0,46%) e “facebook” (0,46%).

Ao considerar o tempo médio de visita, a categoria de “Redes Sociais e Fóruns” é a primeira colocada de toda a Internet brasileira, superando os sites de busca. Foram 22 minutos e 51 segundos registrados pelo Hitwise no início de abril. A categoria de “Mecanismos de Busca” ficou na 5ª posição, com 12 minutos e 30 segundos. (Estudo publicado dia 28/04/2010, no site http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2010/noticia_00137.htm)

2.2.3 Redes sociais e inteligência competitiva

Para atingir suas metas e objetivos é importante que as organizações conheçam seus ambientes e a eles se adaptem, buscando alternativas que garantam sua inserção e permanência no mercado de concorrência. Assim, um dos grandes desafios para as organizações é a inserção no espaço das redes, visando à interatividade com os fatores internos e externos. Pertencer a uma rede social, dizem Madariaga Orozco *et al.* (2003, *apud* ALCARÁ *et al.*, 2010, p. 143), consolida a interação entre distintos atores, assim como reforça a identidade e a integração social e organizacional. Isto é devido, como explicam os autores, ao atributo fundamental da rede, que é a construção de interações para a resolução de problemas e a satisfação de necessidades dentro da participação social.

A análise de redes sociais, além de contribuir para a compreensão do organograma institucional e estrutura de recursos humanos, é importante para o

entendimento da estrutura informacional da organização, visto que permite a identificação dos fluxos de compartilhamento da informação e do conhecimento. A aplicação desses conceitos possibilita a configuração da rede no ambiente interno e permite a visualização das suas ligações com o ambiente externo, viabilizando sua articulação e tornando-o um espaço único.

É nesse contexto que se insere a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. A gestão da informação, para Woodman (*apud* ALCARÁ *et al.*, 2010, p.146), refere-se a todas as atividades relacionadas à “[...] obtenção de informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta”. A gestão do conhecimento refere-se a todo esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. Ela passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Essa modalidade de gestão depende, portanto, da cultura organizacional. É extremamente importante o desenvolvimento de uma cultura organizacional que crie e amplie o comportamento voltado para a gestão do conhecimento, o que implica compartilhamento, socialização e transferência de conhecimento.

As redes sociais configuram-se como importantes estratégias para o compartilhamento da informação e do conhecimento. Madariaga Orozco *et al.* (2003, *apud* ALCARÁ *et al.*, 2010, p. 145) acreditam que as pessoas que têm maior predisposição para participar de redes caracterizam-se por assumir uma atitude de confiança e otimismo visto terem consciência de que pertencem a algo maior e que suas ações repercutem em outras pessoas e podem influenciá-las e até transformá-las.

Reportando-se à importância da inserção das pessoas nas redes, Araújo (2002, *apud* ALCARÁ *et al.*, 2010, p. 147) ressalta que as redes são novas formas organizacionais e são consideradas como um dos modelos mais eficientes tanto para a interação e o aprendizado, como para a geração e o compartilhamento de conhecimento explícito ou tácito. As redes possibilitam, ainda, a identificação de especialistas de diferentes áreas e de experiências inovadoras bem sucedidas. O autor acrescenta que uma das maiores contribuições da participação das pessoas em redes é o compartilhamento de experiências que promovem o aprendizado e o conhecimento coletivo.

Ambos os conhecimentos são essenciais para a inteligência competitiva, considerada por Cubillo (1997, *apud* VALENTIM *et al.*, 2003, p. 4) como um conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado, visando apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva.

Valentim *et al.* (2003, p. 2) definem a inteligência competitiva como um “processo que investiga o ambiente em que a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, [...], visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo”.

Em sintonia com os autores citados, Degent (1986, *apud* CUNHA, 2006, p. 14) ressalta alguns propósitos da inteligência competitiva, classificando-os em: inteligência defensiva - orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; inteligência passiva – orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da organização; e inteligência ofensiva - orientada para a identificação de oportunidades de negócios. O mesmo autor ainda afirma que “o serviço de inteligência deve focalizar sua atenção no ambiente externo à organização, particularmente: competidores, clientes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos”.

Levando em conta todos esses argumentos, pode-se dizer que a inteligência competitiva é um processo informacional em que a ênfase é dada ao ambiente competitivo, buscando identificar e conhecer não só aspectos que podem causar impactos nos pontos fortes e fracos das organizações, mas também o perfil e a atuação dos concorrentes e o monitoramento do ambiente com vistas a visualizar sinais de mudança.

O uso das redes sociais como uma estratégia competitiva é um desafio para os analistas de inteligência competitiva. Isto é, o trabalho em rede é um desafio, afirmam Madariaga Orozco *et al.* (2003, *apud* ALCARÁ *et al.*, 2010, p. 147), que não consiste apenas em criá-las, mas também em mantê-las e consolidá-las.

As redes sociais, promovem não só a flexibilidade organizacional, a inovação e a eficiência, afirmam Cross *et al.* (2002, *apud* ALCARÁ *et al.*, 2010, p. 148), mas também a qualidade de produtos e serviços em virtude de efetivamente conciliar interesses em prol de uma *expertise*. A colaboração e o trabalho que recebem apoio

de redes sociais estão sendo, progressivamente, importantes para as organizações competirem em conhecimento e capacidade para inovar e adaptar-se.

As redes facilitam a comunicação empresarial. Segundo Castells (1999, *apud* ALCARÁ *et al.*, 2010, p. 148), o desenvolvimento da informática originou uma economia sem precedentes, e a adoção de redes tem influenciado e transformado tanto as formas organizacionais quanto as humanas.

Na organização, a interação ocorre por meio das estruturas formais e informais. As formais são representadas pela estrutura organizacional, ao passo que as informais são concretizadas pelas pessoas que têm interesses comuns. “Em toda organização há uma interação contínua entre as suas redes informais e suas estruturas formais.” (CAPRA, 2002, *apud* ALCARÁ *et al.*, 2010, p. 148).

Contudo, para o melhor aproveitamento das atividades em rede, elas não podem estar hierarquizadas, ou seja, é imprescindível que os diferentes níveis organizacionais tenham acesso à informação, de modo que seja possível o relacionamento fértil de toda a equipe na sua transformação organizacional.

2.2.4 Tecnologia da Informação (TI) e o Setor Financeiro.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, verificar a importância da Tecnologia da Informação para os agentes bancários se faz extremamente importante. Segundo o Dr José Claudio Terra, no Brasil, a indústria de serviços financeiros é de ponta. Investiu pesado e inovou com suas redes privadas e software proprietário nas redes de terminais bancários nas décadas de 70 e 80, investiu pesadamente e de forma arrojada para transpor este mundo para a internet nos anos 90 e no novo milênio. Não haveria como fazer tudo isso sem o uso das novas tecnologias em telecomunicação.

De acordo com REZENDE & ABREU (2003, *apud* MORAES; CAMPOS, p. 2), a tecnologia da informação pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Esse conceito enquadra-se na visão de gestão da Informação e do Conhecimento, que é a grande busca

empresarial financeira: ter um bom suporte à tomada de decisão e ter clareza e objetividade no negócio.

O Setor Financeiro²⁶ foi o primeiro a adotar a TI nas soluções de suporte à tomada de decisão, concentrando-se em análise de dados financeiros para gerenciar melhor os negócios. A demanda de informações de natureza financeira é muito grande, principalmente, pelos gerentes que precisam verificar tendências, variações e anomalias de desempenho de uma empresa com o mínimo de sacrifício possível (KIMBALL & ROSS, 2001, *apud* MORAES; CAMPOS, 2008, p. 3).

Segundo BECKER *et al.* (2000, *apud* MORAES; CAMPOS, 2008, p. 3), o setor bancário é um dos setores que mais têm investido em TI, tendo grande parte de seus produtos e serviços dependentes da tecnologia. Dados de 1998, sobre o total de gastos empresariais em TI na América Latina por setor de atuação, salientam a indústria financeira, com valores entre 20% e 30% desse total (Lara *et al.*, 2000, *apud* MORAES; CAMPOS, 2008, p. 3).

Dados brasileiros de 1999, sobre investimentos realizados pelo setor bancário, indicam cifras superiores a R\$ 2,5 bilhões, somente em equipamentos de informática e de comunicação e programas. O Brasil aumentou sua rede de caixas automáticas em 32,6%, no período de 1998 a 1999, dispondo de mais de 18.000 salas de auto-atendimento (FEBRABAN, 2000).

Conduzir negócios na economia digital significa utilizar sistemas baseados na Web através da internet e outras redes eletrônicas para fazer transações eletronicamente (TURBAN *et al.*, 2010, p. 21)

Há muitas definições relativas ao que é uma empresa digital. Davis (2005) acredita que a empresa digital é um novo modelo de negócios que utiliza TI de uma maneira fundamental pra realizar um ou mais de três objetivos básicos: alcançar clientes e fazê-los participar mais efetivamente, aumentar a produtividade dos

²⁶ Para este trabalho, destacam-se as seguintes definições:

Segundo o Dicionário Financeiro do site Seu Consultor Financeiro; A definição de **Banco Comercial** é - Instituição financeira pública ou privada que recebe depósitos à vista em conta bancária de movimento e efetua empréstimos em curto prazo, principalmente para capital de giro empresarial. Um banco comercial administra uma rede de agências bancárias e opera no mercado de varejo, prestando serviços auxiliares, como cobrança mediante comissão, transferência de fundos entre praças etc.

Bancos Múltiplos - Instituição financeira privada que operam, obrigatoriamente, carteiras de banco comercial ou de investimento simultaneamente. Outras carteiras disponíveis para operação: banco comercial, banco de investimento e/ou banco de desenvolvimento (neste caso, exclusivamente para bancos oficiais), sociedade de crédito imobiliário, sociedade de crédito, financiamento e investimento e sociedade de arrendamento mercantil (leasing).

funcionários e aprimorar a eficiência do trabalho. Ela utiliza a comunicação convergida e a informática para melhorar os processos de negócios (Turban et al, 2010, p. 21).

A introdução de SI/TI numa organização provoca um conjunto de alterações, nomeadamente em nível das relações da organização com o meio envolvente (analisadas em termos de eficácia) e em nível de impactos internos na organização (analisados através da eficiência). As TI são um recurso valioso e provocam repercussões em todos os níveis da estrutura organizacional:

1. no nível estratégico, quando uma ação é suscetível de aumentar a coerência entre a organização e o meio envolvente, que por sua vez se traduz num aumento de eficácia em termos de cumprimento da missão organizacional;
2. nos níveis operacional e administrativo, quando existem efeitos endógenos, traduzidos em aumento da eficiência organizacional em termos de opções estratégicas. No entanto, ao ser feita essa distinção, não significa que ela seja estanque, independente, pois existem impactos simultâneos nos vários níveis: estratégico, operacional e tático.

Assim, os SI permitem às organizações a oferta de produtos a preços mais baixos, que, aliados a um bom serviço e à boa relação com os clientes, resultam numa vantagem competitiva adicional, através de elementos de valor acrescentado cujo efeito será a fidelidade dos clientes.

A utilização de SI pode provocar, também, alterações nas condições competitivas de determinado mercado, em termos de alteração do equilíbrio dentro do setor de atividade, dissuasão e criação de barreiras à entrada de novos concorrentes. Os SI/TI permitem, ainda, desenvolver novos produtos/serviços aos clientes ou diferenciar os já existentes dos da concorrência e que atraem o cliente de forma preferencial em relação à concorrência.

Monitorar a concorrência é a nova estratégia do setor bancário no país: tomar decisões rápidas e sair na frente para conquistar a clientela. Porém dentro deste processo, os resultados dependem de uma rotina sistemática de constante monitoramento e que deve ser alimentada sempre.

2.3 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, REDE SOCIAIS E OS BANCOS COMERCIAIS

2.3.1 O Objetivo Estratégico da Inteligência Competitiva no Setor Financeiro

Segundo a revista PUZZLE (Ed. 23^o, 2006), a consolidação do setor financeiro brasileiro favoreceu as grandes instituições e aumentou a competição entre elas. No período compreendido entre 1994 e 2002, a concentração dos ativos e do patrimônio líquido das 10 maiores instituições financeiras, evoluíram respectivamente de 63% para 76% e de 60% para 67 %. Os impactos desta concentração fizeram com que as “instituições sobreviventes” ficassem mais fortes, promoveu a geração de ganhos de escala, muito impulsionados pelas fusões e aquisições, que colocaram os grandes em condições ainda melhores, diante de cenários com margens mais reduzidas.

O aumento de competitividade do setor e a mudança no perfil dos clientes, que se tornaram mais sofisticados, implicaram na necessidade de se gerar ofertas diferenciadas e cada vez mais criativas. Monitorar a concorrência é a nova estratégia do setor bancário no país: tomar decisões rápidas e sair na frente para conquistar a clientela.

Dentro de um cenário de hiper-competição as organizações financeiras se preocupam em refinar ainda mais as suas estratégias para cumprirem as suas missões, alcançar as suas visões e ampliar as suas participações de mercado.

No mercado brasileiro ainda existem muitos espaços a serem preenchidos. A população não bancarizada ainda é bastante grande, diferentemente de países que chegam a níveis de 120% de bancarização²⁷, ou seja, mais de uma conta por habitante. Mas mesmo assim, a competição é muito grande e diante dela é necessário possuir boas estratégias e principalmente mantê-las vivas e dinâmicas.

E para manter suas estratégias sempre atualizadas, é fundamental que essas organizações estejam cada vez mais atentas aos sinais fracos que o mercado apresenta. Isso pode ser feito através das mais diversas formas e fontes.

Estes sinais, certamente, colaboram na modelagem das estratégias estabelecidas por cada organização e oferecem ricas oportunidades de negócios, além de permitirem aos bancos criarem uma importante base de conhecimento que poderá impactar nos seus planos estratégicos.

Como apoio ao Planejamento Estratégico, o processo de IC insere-se neste contexto com o claro propósito de alimentar os principais executivos das organizações com o conhecimento estratégico, que levem em consideração as atividades dos competidores, as preferências dos consumidores e as tendências de inovação no tempo em que aparecem, evitando a tomada de decisão baseada em medidas aleatórias, embasadas em suposições e que possam ser meramente oportunistas, não atingindo o problema, mais apenas parte dele, apenas aquilo que está mais aparente.

E é com base neste conhecimento, oriundo de um eficaz monitoramento, que uma ameaça se transforma em oportunidade. São pouquíssimas as empresas que possuem algum processo estruturado para reagirem às mudanças do ambiente externo. Normalmente os gestores promovem correções de rota através de medidas oportunistas, muitas vezes carentes de cuidadosas ponderações.

E é aí também que a IC, pode de certa forma, através de estudos “*ad hoc*”²⁸ apoiar estes gestores subsidiando-os com conhecimento. Para a indústria do setor financeiro e especialmente para os bancos não basta mais oferecerem bons produtos, boas taxas e conveniência. É preciso atuar nos dias de hoje vislumbrando a forma de atuar no futuro e trabalhar duro para construir este caminho. O sucesso de hoje não garante mais o do amanhã.

As organizações que estiverem engajadas em passar de competentes para competitivas certamente deverão montar suas estratégias visando encantar e surpreender a sua clientela, promover a construção de um verdadeiro relacionamento saudável, sustentável, transparente, que traga benefícios para elas

²⁷ Bancarização: o acesso a produtos e serviços bancários.

²⁸ Em telecomunicações, redes *ad hoc* são um tipo de rede que não possui um nó ou terminal especial para o qual todas as comunicações convergem e que as encaminha para os respectivos destinos. Assim, uma rede de computadores *ad hoc* é aquela na qual todos os terminais funcionam como roteadores, encaminhando de forma comunitária as comunicações advindas dos terminais vizinhos. *Ad hoc* também é uma expressão latina que significa "para esta finalidade" ou "com este objetivo". Geralmente se refere a uma solução destinada a atender a uma necessidade específica ou resolver um problema imediato - e apenas para este propósito, não sendo aplicável a outros casos. Portanto, tem um caráter temporário. Em um processo *ad hoc*, nenhuma técnica de uso geral é empregada pois as fases variam a cada aplicação, conforme a situação assim o requeira.

mesmas, seus clientes e acionistas. E sem dúvida nenhuma tudo isso passa por grandiosos investimentos em tecnologia e em relacionamento humano. Ambos de ponta.

No mercado brasileiro existe uma notória competição entre os agentes financeiros. Dessa forma, vale ressaltar que é preciso conhecer de perto os passos de cada concorrente, procurar ajustar o conhecimento que se tem do mercado às estratégias internas de cada organização. É neste momento que uma boa área de Inteligência Competitiva - competente, servida de bons recursos tecnológicos e, principalmente, ligada diretamente aos Gestores Estratégicos pode fazer a diferença. O núcleo de IC deve primeiro ter em mente quais são as orientações estratégicas da empresa para então exercer um papel singular na obtenção das informações relevantes ao Planejamento Estratégico da Organização.

2.3.2 Redes Sociais e a Instituição Financeira

O Banco Comercial estudado é vencedor, possui grandes proporções, têm muitos funcionários, está no âmbito internacional e lida com os mais variados públicos. Hoje, está inserido nas redes sociais, tem perfis no Facebook e no twitter, pode ser facilmente encontrados nos vídeos do Youtube e seu site disponibiliza links para navegar nestas plataformas.

As estatísticas para as redes sociais são surpreendentes. O comScore, Inc. (NASDAQ: SCOR, www.comscore.com/companyinfo), um líder em estatísticas do mundo digital e a fonte preferida de inteligência em marketing digital, divulgou um estudo sobre o uso de meios sociais no Brasil durante o mês de agosto de 2010. O estudo descobriu que:

➤ O Orkut continuou liderando o mercado de redes sociais no Brasil, alcançando mais de 36 milhões de visitantes únicos (com 15 anos de idade ou mais, acessando apenas de casa ou do trabalho com um visitante médio passando mais de 4 horas por mês em sites de redes sociais e visualizando 585 páginas de conteúdo.)

- O Facebook cresceu para quase 9 milhões de visitantes, de apenas 1,5 milhões de visitantes há um ano.
- O Twitter.com também testemunhou forte crescimento, quase dobrando sua audiência para 8,6 milhões de visitantes, com o Brasil liderando mundialmente em termos de penetração do Twitter entre usuários da Internet a 23 por cento.

“Os meios sociais representam quase 20% do tempo que os brasileiros gastam on-line, tornando-os uma das principais atividades online no país”, disse Alex Banks, gerente administrativo de comScore no Brasil e vice-presidente na América Latina. “Como o nono maior mercado de Internet no mundo e um dos de crescimento mais rápido, o Brasil oferece a negociantes globais grandes e crescentes oportunidades para atingir os consumidores, com o mercado de redes sociais representando uma das maneiras mais eficientes de fazê-lo.”

O fato é que as redes sociais é uma ocorrência da atualidade que ainda precisa ser apreendida e aprendida pela organização bancária. Segundo Edgard Rufatto Jr (Assessor Master da UniBB)²⁹, integrar pessoas em um ambiente WEB (intra ou internet) é apenas e tão somente uma possibilidade de ampliação da relação entre os membros da comunidade organizacional, que podem aumentar a quantidade de pessoas com as quais se relaciona, vencendo distâncias geográficas (se for o caso de empresas atuantes em diversas localidades) e permitindo a intercomunicação, a discussão, a troca de informação e conhecimento e a participação e construção coletiva.

Mas, para Rufatto; quando se apresenta um projeto de implementação de rede social no seio da empresa, seja utilizando um ambiente de compartilhamento como o Wiki, seja utilizando estruturas de rede social especialmente estruturadas, a primeira pergunta que vem a tona é “Como vamos controlar isso tudo?”

O assessor lembra que embora para o jovem da geração Y³⁰, que desde que nasceu freqüenta uma rede social, isso possa parecer “out”, é uma questão legítima

²⁹ Uso de Redes Sociais para Gestão de Pessoas. Universidade Corporativa Banco do Brasil, acesso em 14/10/2010:
<<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,139,9185,23,0,1,8.bb?codigoMenu=6018&codigoNoticia=24151&localizacaoDet=1>>

³⁰ GERAÇÃO Y (a partir de 1978): Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganharam auto-estima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma. Conceito extraído da reportagem Geração Y da revista Galileu em 14/10/2010. <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>

para gestores que tem no controle uma de suas principais atribuições. Mas, pensar em implementar uma rede social requer uma visão contextualizada por parte desse tomador de decisão.

Como bem dito por Ruffalo, a geração Y tem mudado também a cara das empresas pois quando começam a trabalhar ela se vê diante de uma empresa que pode estar ou não atualizada com o mundo digital.

Esse funcionário da Instituição Financeira ainda comenta:

Entre no Google e procure tudo o que está sendo falado sobre sua empresa e verá, principalmente no caso de empresas de médio e grande porte, que muitas comunidades discutem sua empresa, com participação, inclusive, de funcionários, muitas vezes sob pseudônimo. Superando a raiva ante as críticas ou a felicidade por algum elogio, poderemos notar a riqueza de informações e hipóteses que poderíamos capturar para levar à discussão dentro da organização.

Mas o interessante é o que o assessor diz a respeito das redes sociais para responder a pergunta por ele feita anteriormente:

Primeiro, e voltando ao temor do gerente de perder o controle da situação, a mentalidade para promover uma rede social na organização não pode ser a do controle, mas sim a do acompanhamento. Uma rede social tem que ser promovida e muito bem divulgada, ressaltando ser um ambiente aberto e democrático. O executivo e os gestores que dela participam têm que se posicionar como participantes e não como auditores, as regras têm que ser claras e conhecidas e os objetivos também.

Deixar o controle para segundo plano também é a opinião de Mauro Segura (diretor de marketing e comunicação da IBM Brasil) em entrevista concedida ao repórter Alexandre Raupp e publicada originalmente na edição 60 da revista BB.COM.VOCÊ, do Banco do Brasil.

O título da reportagem trás um dos pontos de vista de Mauro Segura a respeito das redes sociais: "Nas redes sociais corporativas, educar é mais importante do que controlar. Comunicação hoje tem um papel estratégico dentro das empresas, deixou de ser o "velho jornalismo corporativo" de duas décadas atrás para se tornar fundamental no relacionamento com os clientes e com a comunidade, bem como na formação e capacitação dos colaboradores. Para isso, é fundamental que a comunicação esteja conectada às prioridades corporativas, ou seja, a

comunicação efetiva nas empresas é aquela que colabora para o atingimento dos objetivos estratégicos. Existe um desafio evidente na comunicação interna em todas as empresas que é fazer com que cada funcionário tenha conhecimento dos objetivos corporativos, que entenda a estratégia, que viva os valores da empresa e que saiba como o seu trabalho diário pode colaborar para o sucesso de todos”.

Corroborando o comentário de Mauro Segura, o banco em questão já desenvolveu um blog corporativo de inteligência competitiva chamado LUPA. O blog foi desenvolvido para informar. Segundo informação contida na revista BB.com.você (ano 11, nº 61, abril de 2010), o Lupa analisa as tendências de mercado e o que acontece no ambiente externo, como comportamento de consumo, concorrência, sustentabilidade, inovação e tecnologia. Na enquete da revista os funcionários são convidados a acessar o blog, colocarem seus comentários e sugerir novos assuntos.

Num outro contexto sobre as redes sociais, Mauro Segura também levanta um ponto que é uma preocupação para qualquer empresa; inclusive para os bancos: O uso das redes sociais no ambiente de trabalho. Foi, inclusive um dos assuntos discutidos no CIAB (Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras) 2010. Os bancos foram unânimes quanto a posição de não permitir o acesso as redes sociais ao seus funcionários durante o expediente. Mauro Segura também compartilha desta opinião e resume o porquê de tal comportamento: “Obviamente que o uso de redes sociais durante o expediente pode distrair e desviar os funcionários de suas prioridades. Se isso acontecer de forma constante é porque a carga de trabalho dos funcionários está suave, que o sistema de gestão da empresa não está funcionando adequadamente, que os funcionários estão desmotivados com suas atividades de trabalho ou que os gerentes não conhecem ou não têm consciência do que os seus subordinados estão fazendo. Basta uma destas condições, ou uma combinação delas, para que as redes sociais no local de trabalho se tornem em algo mais interessante do que o próprio trabalho. O uso que os empregados darão às redes sociais no trabalho será diretamente proporcional ao engajamento e atitude já existente dentro da empresa. A questão do impacto das redes sociais na produtividade do funcionário é sempre tema de discussões. Existem várias pesquisas que apontam para os dois lados: ganho e perda de produtividade. A minha avaliação é que o acesso livre à internet e o uso de redes sociais nas empresas são boas práticas e, em breve, serão inevitáveis. Em algumas empresas, o uso das redes sociais já é uma necessidade inerente às áreas fins de negócio. Já

em outras, dependendo do segmento e das características do trabalho, o acesso às redes sociais pelos empregados pode até gerar mais produtividade. Em alguns momentos do dia, entrar numa rede social e postar um recado poderá causar no funcionário o mesmo efeito de uma pausa, um descanso para a mente. Essa pausa gera um "refresco" mental, permitindo que a pessoa volte ao trabalho original com mais concentração e maior produtividade. Funciona quase como uma caminhada nos corredores da empresa ou uma paradinha para tomar um café ou água”.

Percebe-se que as Redes Sociais têm gerado mudança comportamental inclusive no ambiente corporativo. As redes sociais onde as pessoas estão identificadas possuem uma auto-gestão comportamental onde os excessos tendem a ser evitados, primeiro pelo próprio indivíduo e depois pelo grupo. Na opinião de Ruffalo quanto mais às pessoas se sentirem a vontade com relação ao espaço para debate da cultura da empresa, mais efervescente será essa comunidade traduzindo o elemento que pode fazer a diferença na qualidade da participação dos colaboradores: A confiança.

Ruffalo também levanta uma questão interessante: a organização já é uma rede social. Talvez fosse interessante aos gestores e executivos se imaginarem participando dessa rede, fazendo com que seu círculo de atuação não só tangenciasse os círculos sociais que existem além do poder institucional, mas que promovessem uma interseção entre eles.

Entretanto, segundo Ruffato ainda não é possível definir perfis de clientes em redes sociais pois o Twitter não é bem preparado para segmentação.

Entendemos que vale mais a pena distinguir perfis com base nos públicos-alvo, mas faremos isso após licitar uma empresa de comunicação digital (hoje, apenas com funcionários do próprio banco, não podemos). Os perfis foram criados pensando em como melhor divulgar conteúdos que já estão sendo produzidos por funcionários do banco, tanto para mídias internas quanto externas.

Assim, percebe-se a intenção do banco em investir na comunicação digital. O banco se inseriu inicialmente nas redes sociais através do Twitter. Segundo o próprio site do banco, o Twitter foi escolhido como a plataforma principal, para estar mais próximo de seus clientes e consumidores. Com isso, incrementa a atuação na internet reforçando o posicionamento da marca.

Nesses perfis são encontradas as últimas informações sobre o banco com acesso aos links do twitter e do Youtube. O banco no twitter divulga notícias, responde dúvidas sobre os canais de atendimento, trás as últimas novidades sobre as modalidades esportivas e sobre os atletas patrocinados, fala dos eventos, de sua programação cultural e a veiculação das propagandas mais recentes.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho trata-se de um estudo de caso. Para averiguação da realidade estudada foram utilizados os seguintes critérios de metodologia: 1) Escolheu-se uma amostra específica, buscando lidar com as pessoas do banco que trabalham diretamente com o assunto; assim a amostragem foi intencional; 2) Com descrição direta da realidade, ou seja, um método fenomenológico; 3) Com natureza de pesquisa básica, exploratória e qualitativa, visto que o objetivo geral foi evidenciar novos conhecimentos em virtude de o tema ser novo e bastante abrangente e de interesses universais; com o propósito de ter mais familiaridade com o problema identificado com vistas a torná-lo explícito e verificar a veracidade das hipóteses levantadas. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. E, por fim, a pesquisa também foi qualitativa porque se considerou uma relação dinâmica entre as situações identificadas no mundo real e o banco; 4) Desta forma, percebe-se que os objetivos devem ser exploratórios e descritivos pois a análise dos dados será indutiva e com a intenção de levantar as principais características do fenômeno; 5) A observação foi sistemática e individual; 6) A coleta de dados realizada através de entrevista semi-estruturada e pesquisa bibliográfica; 7) E, para as fontes de informação buscou-se materiais em bibliotecas, livros, revistas, monografias, artigos, internet e correio eletrônico; 8) Dos procedimentos técnicos, foram utilizadas técnicas de levantamento bibliográfico como: leitura, fichamento, resumo, citações e referências e estudo de caso.

Para Gil (1999, *apud* SILVA; MENEZES, 2001, p. 19), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Assim, este trabalho foi norteado segundo as orientações para a construção de um trabalho científico segundo as autoras SILVA E MENEZES (2001). Por isso, de acordo com o manual mencionado, trata-se de um estudo básico, qualitativo e exploratório; onde foram realizadas pesquisas do ambiente real e natural do seu acontecimento para posterior análise indutiva. As características foram levantadas através de pesquisa bibliográfica, composta principalmente de artigos e material disponibilizado na internet e por entrevistas previamente elaboradas, mas aplicadas com certa interferência e feitas no local de trabalho dos profissionais. O material coletado inclui, além dos citados acima; revistas, livros, observação na mídia e trabalhos acadêmicos. Assim, dos dados coletados, fez-se uma análise literária.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

O Banco múltiplo escolhido é uma instituição financeira brasileira, constituído na forma de sociedade de economia mista, com participação da União em sua ações e faz parte dos bancos estatais no Brasil.

Foi fundado pelo rei D. João VI no dia 12 de outubro de 1808 no Rio de Janeiro e está sediado atualmente em Brasília, Distrito Federal.

Sua missão é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para desenvolvimento do país.

Segundo dados do próprio banco, conta com mais de 100 mil funcionários, além de 10 mil estagiários, 5 mil contratados temporários e 4,8 mil adolescentes trabalhadores.

Possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país (é a maior rede de atendimento bancária no Brasil), entre agências e postos, sendo que 95% de suas agências possuem salas de auto-atendimento (são mais de 40 mil terminais), que funcionam além do expediente bancário. Possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular.

Está presente em mais de 21 países. Ocupa posição de destaque no sistema financeiro nacional, sendo o primeiro em ativos financeiros, volume de depósitos totais, carteira de crédito, base de clientes pessoas físicas, câmbio exportação, administração de recursos de terceiros e faturamento de cartão de crédito.

Possui importante presença no agronegócio do país, financiando igualmente boa parte das exportações e contribuindo para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio de linhas de crédito, de capital de giro e investimento.

Participa de empresas controladas e coligadas, em diversos ramos. De forma a aumentar sua presença no merca

do de crédito, ampliou sua atuação por meio de novos produtos e serviços.

Apresentou lucro líquido de R\$ 5,1 bilhões no primeiro semestre de 2010, alta de 26,5% em relação ao mesmo período do ano passado. O setor de financiamentos foi um dos responsáveis pelo lucro conquistado. Como isso, passa a ter um plano estratégico bem ambicioso para os próximos anos:

- Até 2013, quer ser um dos três principais bancos no setor de financiamento de imóveis para pessoa física.
- A direção do banco acredita que pode crescer muito na modalidade de crédito consignado, pois empresta basicamente a servidores do Estado e não aos aposentados.
- Melhorar nas operações de financiamento de veículos, que cresceram 178,4% nos seis primeiros meses desse ano, comparando com o mesmo período do ano passado.

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

Por tratar-se de estudo qualitativo foram escolhidos quatro participantes para compor a entrevistas. São dois homens e duas mulheres e coincidentemente os homens são assessores seniores e as mulheres assessoras plenas. Estes são funcionários da instituição financeira e exercem os cargos de assessoria. Dois deles fazem parte de diretoria de estratégia e organização e os outros dois da diretoria de marketing. Na diretoria de estratégia eles foram indicados por seu supervisor por serem os funcionários que lidam diretamente com as pesquisas nas mídias, entre elas as redes sociais, para elaboração de estratégias e de materiais veiculados no site de inteligência competitiva na intranet do banco. Por meio dos funcionários desta diretoria, foram indicados os funcionários da diretoria de marketing por estes atuarem diretamente com as informações nas redes sociais do banco e com o blog corporativo de inteligência competitiva.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para realização do trabalho foi a confecção subjetiva e individual de entrevista embasada no conhecimento adquirido através do referencial teórico. As perguntas foram elaboradas com foco nos objetivos propostos e antes do encontro com os profissionais.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Todos os profissionais entrevistados fazem parte de duas diretorias da instituição financeira. Seus contatos foram adquiridos através de solicitações a gerência de uma agência de varejo. Através de telefonemas estas pessoas foram encontradas. Um supervisor e uma das assessoras fez a intermediação entre a pesquisadora e os demais entrevistados. Neste processo houve troca de telefones diretos e correio eletrônico. A entrevista foi feita em duas partes. Dois assessores da diretoria de estratégia foram entrevistados primeiro e oportunamente, mais dois assessores da diretoria de marketing. Com a consonância dos funcionários as entrevistas foram feitas presencialmente e complementadas via email. Na primeira entrevista, as respostas foram gravadas e posteriormente degravadas. Na segunda entrevista as respostas foram digitadas instantaneamente no decorrer da mesma em computador pessoal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O que as pessoas dizem ou deixam de dizer pode afetar o mundo dos negócios? Artigo da revista HSM (Mídias Sociais no Mundo dos Negócios, 30.08.2010) destaca que *de forma integrada ou não, as redes sociais podem e devem ser usadas como parte da estratégia de negócios das empresas*. Eis o desafio para os bancos; despertar nos clientes um sentimento de proximidade, de comportamento colaborativo e ser transparente, sem perder a segurança, a confidencialidade e não aumentar os riscos.

Neste trabalho, verificou-se que podem ser identificados três tipos muito importantes de redes: as de computadores, as redes sociais digitais e as redes corporativas. As três estão intrinsecamente relacionadas e interdependentes. Tal conexão forma o laço social entre os bancos e seus clientes gerando um novo tipo de interação e comunicação. Essa via de mão dupla requer que tal aproximação seja gradual e de longo prazo.

Com o advento da internet a comunicação ficou muito mais rápida; comparável a multiplicação de seres unicelulares. Aí está um dos porquês das empresas prestarem atenção às Redes Sociais. Em questão de horas, uma empresa pode ver-se num sério risco de imagem e reputação por causa dos comentários postados nas redes sociais.

Assim, a gestão das atuais empresas deve ser muito mais dinâmica e interativa. O contexto macroeconômico está muito mais complexo do que há um século. Os jornais eram suficientes para municiar o conhecimento dos gestores e auxiliá-los na tomada de decisão. Hoje, as mídias são muitas: jornais, rádio, TV, revistas, telefone celular, a internet. Surge a necessidade de uma área específica nas empresas para dar suporte e administrar tanta informação.

A inteligência competitiva tem descoberto as informações disponíveis nas redes sociais como forças capazes de influenciar o mundo dos negócios e, por conseguinte as decisões que devem ser tomadas. Tanto que nos últimos tempos, alguns bancos começaram a se dedicar a entender o que é dito sobre eles nas redes sociais.

Tais informações estão suscitando mudanças na gestão, no conhecimento e na cultura organizacional e estão fortemente interligadas a novas tecnologias e aos conhecimentos de várias outras ciências.

Mas, “ficar de olho” nas redes sociais é um processo muito dispendioso. Assim, inevitável foi à necessidade dos bancos se inserirem nas redes sociais. A estratégia para isso foi se infiltrarem naquelas que caíram no gosto popular, criar seus perfis, tentar concentrar os comentários num lugar próprio e ali colocar mensagens positivas a respeito deles próprios e compartilhá-los com seus clientes, numa linguagem acessível e coloquial. Neste caminho percebeu-se que os conteúdos bancários não têm caráter apenas informativo ou publicitário, mas que estão em forma de consultoria também.

Segundo Mauro Segura o maior benefício gerado pelas redes sociais corporativas é permitir um relacionamento mais intenso e direto com os clientes. E este relacionamento pode ser voltado para divulgação de produtos, para atendimento ao cliente (no conceito do "customer service"), para compartilhar idéias e até para desenvolvimento conjunto de novos produtos e serviços. Muitas empresas hoje usam as redes sociais para conhecerem as demandas e expectativas dos clientes em relação a seus produtos. E algumas delas até tem programas onde os clientes opinam e participam em conjunto no desenvolvimento de idéias e inovações.

Aliás, o fator inovação é surpreendente neste sentido, pois a gama de possibilidades abertas através das redes sociais tem sido bastante diversificada. As redes sociais da instituição financeira têm sido usadas não apenas para compartilhar comentários, nelas já foram efetuadas vendas, assim como a promoção de novos produtos, a divulgação de campanhas publicitárias, a colocação de um sistema de marketing muito positivo a disposição de uma nova metodologia para dialogar sobre finanças e investimentos, como portal para a discussão de assuntos da atualidade, de divulgação cultural e de desenvolvimento de programas sociais. Tudo isso pode ser debatido porque este banco múltiplo tem como participantes várias empresas controladas e coligadas, em diversos ramos.

Todavia, na instituição bancária estudada este processo ainda é tímido e cauteloso devido restrições legais. O código de defesa do consumidor trás em seu texto bloqueios ao atendimento neste tipo de ambiente. A interação com o cliente se

restringe a feedbacks e ao compartilhamento de informações institucionais; mesmo tendo um leque tão variado de informações para interação.

O Banco já sabe que a manifestação do cliente é muito importante, principalmente quando esta atrai adeptos e formam opiniões. Assim, o uso das redes sociais não é configurado apenas como um conjunto de palavras expostas por pessoas num novo ambiente de convivência, mas a um conjunto de informações que interessam às pessoas, expostas de forma muito aberta e que por isso pode ser fonte de bons presságios, mas também de sérios prejuízos; porém tendo então um forte apelo competitivo.

As novas mídias, particularmente os blogs e as redes sociais, permitem um relacionamento mais eficaz do que as mídias tradicionais. Sendo que aliar as mídias tradicionais às mídias digitais tem sido um artifício peculiar de todas as instituições e não apenas desta. Por exemplo: o Banco do Brasil já fez uma campanha publicitária que utilizou fotos dos usuários do Flickr³¹; o Itaú fez uma campanha promocional para a copa do mundo de futebol de 2010 através das redes sociais e o Santander lançou uma das suas campanhas publicitárias falando do twitter.

Além disso, as campanhas publicitárias podem ser segmentadas e personalizadas para cada público alvo, como por exemplo, clientes e investidores. Em alguns casos, permitem até tratar o cliente individualmente. Tudo isso com um custo mais baixo do que nas mídias tradicionais.

Isto mostra que os banqueiros estão bem empenhados em colher e escolher tais informações monitorando-as. Mas por enquanto é só. Um diferencial para os bancos de modo geral está justamente nos clientes que tem aversão ao ambiente bancário, mas que por gostarem de interagir com a internet, preferem procurar os bancos a partir deste canal.

Segundo o Dr. Jose Claudio Terra as instituições financeiras possuem potencial inexplorado ao seu alcance. A Web 2.0 pode ser usada para, por exemplo: - ampliar os horizontes dos gerentes de produtos com pesquisas de baixo custo e de grande abrangência – ou pelo menos permitir uma expansão de hipóteses a testar em ambientes controlados; - realizar pesquisas online e liderar blogs e fóruns bem

³¹ O Flickr é um site da web de hospedagem e partilha de imagens fotográficas (e eventualmente de outros tipos de documentos gráficos, como desenhos e ilustrações). Permite a seus usuários criarem álbuns para armazenamento de suas fotografias e entrarem em contato com fotógrafos variados e de diferentes locais do mundo.

direcionados e segmentados para se tornar conteúdo editorial da instituição, e que, mediado, pode gerar boa repercussão entre os clientes e não clientes; - adotar plataformas colaborativas e de leilão para negociarem empréstimos com base em metodologias inovadoras de avaliação de crédito, baseados nas evidências das próprias redes sociais.

Ao que tudo indica, o caminho das instituições financeiras está mesmo com um com viés atrelado as redes sociais. É fato que a internet tornou-se um novo modelo de negócios para atingir os clientes, para vender e promover. Pode-se identificar que é um canal de comunicação mais barato, mais rápido, mais dinâmico, mais igualitário e mais informal (e que, talvez por tudo isso, mais convidativo).

O Orkut e o Twitter são os principais alvos do monitoramento porque são os mais utilizados pelo público brasileiro. De acordo com pesquisa realizada pela empresa de monitoração E-Life e divulgada dia , 25/11/2009, o Twitter é considerado o principal serviço de mídia social pela maioria dos internautas brasileiros. 38,5% dos 1.277 entrevistados avaliam o microblog como o site mais importante de seu segmento, contra 26,9% que preferem o Orkut. 51% dos "twitteiros" acessam a web via celular. Por motivos como este, o banco estudado estreou nas redes sociais via twitter.

Outro fator importante é que os serviços bancários também estão cada vez mais atrelados ao telefone móvel. Pode-se ver nas propagandas atuais de televisão a internet e as principais redes sociais disponíveis como aplicativos dos celulares. Está surgindo até o termo Redes Sociais *MóBILE*, demonstrando que elas vieram mesmo pra ficar.

Dos usuários do Twitter, segundo a repórter Vanessa Ruiz, boa parte deles passa bom período de tempo sem manifestação alguma, apenas observando o que postam jornalistas, celebridades, esportistas, etc. Mas, quando resolvem falar, é geralmente para reclamar.

Ainda com resistência de muitos profissionais e empresas, reportagem da Veja (Edição 2120, julho de 2009), mostra que em quatro anos, o Twitter já provocou impactos na política, nos negócios e na cultura do entretenimento. O movimento chegou a ser saudado como "revolução do Twitter". "Numa rede como essa, a voz

das pessoas comuns ganha enfim dimensão pública", diz Tim Hwang, do Web Ecology Project, centro de estudos sobre a internet da Universidade Harvard.

Companhias de diversos segmentos utilizam a rede para se relacionar com o seu público de forma mais íntima e instantânea, além de oferecer promoções exclusivas aos seus seguidores. Mas, por sua velocidade, mobilidade e alcance, é uma plataforma que, em certas circunstâncias, parece "dar poder ao homem comum". [...] "É como se cada indivíduo tivesse seu próprio meio de comunicação", diz o sociólogo francês *Michel Maffesoli*.

O Google é uma ferramenta bastante interessante para verificar este argumento. Sua busca mostra em segundos o quê existe de comunidades virtuais ou outros documentos nos quais as pessoas demonstram suas opiniões a respeito de qualquer assunto. No caso dos bancos, a maioria dos resultados da busca é negativa. Um comportamento interessante identificado foi que geralmente as pessoas fazem trocadilhos em seus blogs com os slogans dos bancos quando querem expor suas insatisfações.

O importante é que esta nova moda na comunicação não está passando despercebida; muito menos para as instituições financeiras. Segundo o artigo do Dr. Jose Claudio Terra, no Brasil elas foram vedetes da tecnologia por muitos anos: conectaram agências, formaram uma rede formidável, dominaram as tecnologias de internet banking (31% de todas as transações bancárias são feitas pela internet) e continuam avançando. Mas, é claro também, que tudo isso ainda foi feito com o modelo mental tradicional e conservador dos banqueiros: estudo, business case, verificação, aprovação, testes intensivos e lançamento. O controle estava totalmente nas mãos das instituições.

Porém as mudanças mundiais trouxeram transformações tanto tecnológicas quanto culturais. A internet tem facilitado o processo de colaboração entre as pessoas, por meio de muitas ferramentas digitais que estão também muito relacionadas às redes sociais: e-mail, mensagem instantânea, fóruns, reuniões virtuais. Em termos de inovação, o Dr José Claudio Terra destaca que não é improvável que players³² totalmente novos ou mesmo advindo de outros setores

³² Player: Participante do mercado financeiro. Quando usado no plural (players) em geral designa um grupo específico de participantes, por exemplo, pessoas físicas, bancos, etc. Fonte: <http://viesfinanceiro.com/about-2/glossario>.

econômicos ativos na Web 2.0 sejam protagonistas e mesmo líderes nesta fronteira de inovação bancária: *Googlebank? Facebookbank? Starbucksbank? Amazonbank? Twitterbank?*

O mais interessante é que o banco tem tirado proveito deste ambiente colaborativo. À medida que ele procura entender melhor os clientes, estes se tornam agentes de cooperação. Ora, a mudança de posicionamento do banco neste processo é tanto reativa quanto proativa. E isto, em termos de estratégia e inteligência competitiva tem sido desenvolvido.

Hoje é natural falar e tratar das ferramentas online em várias frentes, como recrutamento, inovação, na troca de melhores práticas. Através de um estudo do emprego da Web 2.0 em instituições financeiras brasileiras e norte americanas por consultores da empresa TerraForum foi criado um modelo de maturidade. Tal modelo de maturidade agrupa as iniciativas em quatro degraus: (1) informar, no qual as instituições utilizam ferramentas colaborativas, mas a intenção é de informar seus clientes; (2) relacionar e pesquisar, no qual as instituições financeiras podem aprofundar o seu relacionamento com os clientes, mantendo um diálogo, e aproveitando o diálogo para pesquisar sobre produtos, intenções e hábitos; (3) capturar idéias e fidelizar clientes; (4) executar transações colaborativas, no qual usa ferramentas de marketplace para fazer leilões de taxas e de empréstimos, e transforma o ambiente em uma plataforma transacional diretamente alinhada com o negócio.

A partir do modelo de maturidade, foram identificadas diversas oportunidades³³ tanto para as instituições estudadas como àquelas interessadas em evoluir na direção da colaboração, até atingir o estágio de conduzir suas transações usando a Web 2.0. O que importa é que tais oportunidades estão sendo agarradas pelo banco. Através de outro estudo feito pela Selling 2.0, na figura de seu presidente Josh Gordon, algumas destas oportunidades são mostradas e aqui apresentadas, pois estão intrinsecamente relacionadas com as atitudes estratégicas do banco estudado:

1. *Branding ou Brand Management* (Gestão de Marcas)

³³ O artigo não cita quais são estas oportunidades.

É o trabalho de construção e gerenciamento de uma marca junto ao mercado. A construção de uma marca forte para um produto, um linha de produtos ou serviços é consequência de um relacionamento satisfatório com o mercado-alvo. Quando esta identificação positiva se torna forte o bastante, a marca passa a valer mais do que o próprio produto oferecido.

Sua execução não é tomada apenas por ações de marketing que posicionam a marca e divulgam a marca no mercado, mas também por ações internas na empresa, transmitindo, para todos os interessados, a imagem pretendida. Objetivo do branding é entre outros aumentar o *brand equity* (equidade de marca ou ativo de marca) - o valor monetário da marca e assim aumentar o valor da empresa em si.

Este trabalho é feito por profissionais e agências especializados em relações públicas, marketing, administração, semiótica, design gráfico e arquitetura, que visam desenvolver positivamente a reputação de marcas, produtos e organizações e alinhá-las com os objetivos organizacionais e o público almejado.

2. Competição pelos clientes

Segundo Brian Solis (especialista em redes sociais), diretor da FutureWorks, "*A interação humana é ainda interação humana, e o que é preciso para se ser bem sucedido com isso não mudou. O que mudou foram os lugares onde essa interação acontece.*" De acordo com Solis:

As mídias sociais são ferramentas que te ajudam a encontrar conversas que podem lhe dar dicas sobre o que os indivíduos em seu mercado estão dizendo sobre seu produto. Isto pode lhe dar uma oportunidade de envolver as pessoas em seus termos, não como um vendedor, mas como um recurso, e depois começar a venda por causa disso.

Compreender os valores e paixões de uma pessoa é o primeiro passo para a compreensão dela mesma, e um pré-requisito para qualquer venda. Shel Holtz, diretor do Holtz Communication and Technology, adverte sobre ser demasiado "*vendedor*" quando no envolvimento com clientes potenciais em um ambiente de comunicação social:

Eu vejo isso como um lugar para contruir relacionamentos, mas não é para venda direta. Não é isso que as pessoas querem receber no Facebook. As pessoas estão ali para se socializar, e se você pode oferecer um valor através da conversa, você pode construir relacionamentos com os clientes. Se você se joga sobre eles, vão ignorá-lo, ou pior.

Complementando, Dan McCarthy, presidente e CEO da Network Communications Inc., afirma ser mais fácil chegar aos novos clientes, quando se começa a conhecê-los por seu perfil pessoal e suas postagens em sites de mídia social.

2.1 Blogs corporativos

As empresas podem cortar gastos, utilizando redes sociais existentes para criar grupos de trabalho onde os documentos, agendas e comunicação são compartilhados de forma colaborativa, de qualquer lugar do mundo; embora haja preocupações com a segurança.

3. Vendas

Identificar a oportunidade de realizar projetos; postar códigos de desconto no Facebook e no Twitter; promover eventos e atividades relacionadas com a educação; fazer uma lista de vendedores nos perfis do LinkedIn.

Para comprovar tal informação a agência da ONU afirma em seu relatório que entre as empresas brasileiras engajadas com o "e-commerce", ou transações comerciais pela Internet, 23% realizaram compras pela web em 2006 e 30% de seus lucros vieram de vendas online feitas a partir de seus websites.

As vendas pela internet são mais baratas, mesmo investindo em bons programadores e designers para isso; pois se ganha com a economia de espaço, de equipamentos e de funcionários. O importante é manter o e-commerce com as novidades, com bom atendimento e dar a devida atenção ao pós-venda.

4. Relações Públicas

As redes sociais oferecem a uma variedade de funções para a promoção das relações públicas. As quatro funções mais comuns para a promoção das relações públicas utilizadas nas mídias sociais são: Manter uma página de perfil da empresa (66.6%); Utilizar as redes sociais para distribuir press releases e notícias (59.3%); Monitorar e responder as menções à empresa e seus produtos (58%); e interagir com blogueiros e os membros da imprensa tradicional (54.6%).

5. Segmentação

As Instituições Financeiras são provavelmente aquelas onde a questão da segmentação mesmo a micro-segmentação, está no cerne de muitas estratégias de marketing e desenvolvimento de produtos. Mineração de dados, cross-selling (venda cruzada), marketing personalizado, previsões de risco de crédito por segmentos cada vez mais precisos fazem uma enorme diferença nos resultados das instituições financeiras.

As redes sociais, por sua vez, são por natureza e definição ambientes nos quais os segmentos, tribos e causas que unem pessoas se manifestam o tempo todo de forma natural. Ora, parece um cenário perfeito para organizações capacitadas e mesmo organizadas para a segmentação. As ofertas podem ser devidamente e mais facilmente direcionadas; mas no novo cenário das redes, não se aceitam mais ações do tipo “broadcasting”³⁴, intrusivas e frontalmente comerciais.

Trabalhar com segmentos na lógica das finanças 2.0 demanda novas atitudes, formas de comunicação e engajamento das instituições financeiras. É mais sutil, é mais continuada e mais ágil. Não respeitar tais características pode ser fatal.

6. *Credit Rating* (risco de crédito)

Os mecanismos de credit rating individual são um dos alicerces do setor financeiro e, no contexto, da Web 2.0, não deverão deixar de sê-lo. Algumas mudanças significativas, porém, podem ser vislumbradas levando-se em consideração algumas características centrais da Web 2.0.

Do proprietário para o coletivo: atualmente cada instituição tem seu modelo de *credit rating*. No contexto das redes sociais, entra em campo a questão da reputação construída de forma coletiva pela própria rede. Em vários cenários, a reputação validada pela própria rede dos indivíduos é o grande garantidor de sua atuação, autenticidade e representatividade. Blogs são mais ou menos críveis conforme seu *page rank*³⁵, vendedores e compradores de mercados abertos e

³⁴ *Broadcast* (do Inglês, "transmitir") ou Radiodifusão é o processo pelo qual se transmite ou difunde determinada informação, tendo como principal característica que a mesma informação está sendo enviada para muitos receptores ao mesmo tempo.

³⁵ PageRank™ é uma família de algoritmos de análise de rede que dá pesos numéricos a cada elemento de uma coleção de documentos hiperligados, como as páginas da *Internet*, com o propósito de medir a sua importância nesse grupo por meio de um motor de busca. O sistema PageRank é usado pelo motor de busca Google para ajudar a determinar a relevância ou importância de uma página. Foi desenvolvida pelos fundadores do Google, Larry Page e Sergey Brin enquanto cursavam a Universidade de Stanford em 1998. O Google mantém uma lista de bilhões de páginas em ordem

leilões virtuais adquirem reputação validada, profissionais são mais ou menos valiosos conforme suas redes de conexões virtuais com outros profissionais reputados, etc.

7. Desintermediação³⁶

A Web 2.0 está trazendo consigo modelos a partir de ações de comunicação e relacionamento emergentes de desintermediação, colocando em contato direto poupadores e investidores; capitalistas e empreendedores; além de filantropos e causas sociais.

8. Comunicação e Marketing

Através da utilização de produtos e serviços de marketing digital da Web 2.0, as empresas podem difundir marcas e conceitos de maneira inteligente e financeiramente muito mais viável que a publicidade tradicional. Com os novos conceitos da comunicação online e do marketing em redes sociais e sites comunitários é mais fácil atingir públicos com interesse potencial em determinados assuntos (informações, produtos e serviços), com economia de tempo, dinheiro e esforço.

O marketing e a publicidade viral referem-se a técnicas de marketing que são desenvolvidas através de sites como o Orkut, Twitter, YouTube, Facebook, MySpace, blogs e também em sites de relacionamento específicos de cada segmento, com objetivo de produzir ganhos na promoção da imagem do anunciante e fixação da marca. As pessoas usuárias dessas redes, com o compartilhamento de conteúdos de interesse mútuo, acabam por se tornar o veículo que transmite a mensagem de marketing. A comunicação através de comunidades, redes sociais ou blogs, proporciona maior aproximação com usuários de interesses semelhantes que interagem entre si e formam grupos que compartilham experiências e opiniões.

9. Aumentar o tráfego no site (internet banking)

de importância, isto é, cada página tem sua importância na Internet como um todo; esse Banco de Páginas mantém desde a página mais importante do mundo até a menos importante. Essa importância se dá pelo número de votos que uma página recebe. Um voto é um *link* em qualquer lugar da Internet para aquela página. Votos de páginas mais importantes valem mais do que votos de páginas menos importantes.

³⁶ Segundo o dicionário Michaelis, desintermediação é o fenômeno em que as pessoas deixam de investir em títulos ou outras formas de poupança e utilizam o dinheiro no consumo de bens duráveis.

Segundo informação do Banco Central em seu anuário estatístico sobre o sistema de pagamentos no varejo, a Internet passou a ser em 2009 o canal de atendimento bancário mais utilizado no Brasil, ultrapassando os terminais de auto-atendimento. "Os canais que permitem a realização de transações sem atendimento presencial (Internet, home e office banking; ATM; centrais de atendimento; e telefones celulares e computadores de mão) responderam, no mesmo ano, por 66,7 por cento das transações bancárias", acrescentou o Banco Central.

Comentários sobre internet banking também podem ser vistos nas redes sociais. Porém, neste contexto há um viés: a segurança. Com a disseminação das redes sociais e a falta de privacidade on-line, muitos criminosos e hackers aproveitam da ingenuidade das pessoas e criam pragas e vírus cada vez mais inteligentes, agindo na maioria das vezes para roubar dados bancários. É preciso lembrar que nas redes sociais existem todos os tipos de participantes.

O Brasil está entre os campeões em furtos de senhas bancárias e números de cartões de crédito via web. O país é o que mais sofre, por exemplo, com ataques por "cavalos de tróia", programas que coletam dados de usuários cada vez que eles acessam suas contas bancárias ou fazem compras on-line, aponta levantamento da empresa de segurança Kaspersky.

De acordo com as oportunidades destacadas abstrai-se do bancos um ambiente operacional mais diversificado e mais integrado. São vários os canais disponíveis para atender as pessoas. Foram percebidos novos modelos de negócios para atingir os clientes. Os portais de comunicação são bem desenhados e rápidos.

Uma das maiores preocupações que se verifica nele é a de responder ao cliente o mais rápido possível. Além disso, ele está procurando quebrar a imagem de impessoalidade; tentando se fazer sentir como parte da comunidade e agregando valores com os quais os clientes possam se identificar.

As redes sociais também estão presentes a nível institucional para coletar, tratar e solucionar. Torna-se evidente que o banco tem em seu ambiente de trabalho áreas específicas para trabalhar com inteligência competitiva e monitoramento do ambiente externo. É um ciclo que se inicia pelo operacional e se transmite para o

alto escalão e vice-versa. Hoje os estrategistas precisam de todo um aparato técnico para lidar com o ambiente externo.

As empresas estão aprendendo a trabalhar com novos grupos de trabalho e novas profissões. E não é diferente com este banco. As equipes de Inteligência Competitiva devem procurar trabalhar não apenas com as melhores práticas para a tomada de decisão, mas também com outras equipes (colaboração), com a gestão do conhecimento (gestão da informação) e com a cultura da organização (comportamento dos membros).

A Tecnologia da Informação está impregnada no organismo da corporação e é indissociável deste para a sua própria sobrevivência. Percebe-se uma parceria incrível entre a TI e o marketing. Neste ponto um dos processos desenvolvidos com a finalidade de obter vantagem competitiva seria o investimento em TI e daí repassar ao cliente uma série de facilidades e acessibilidades praticamente instantâneas. Pode-se verificar que a TI aliada também as Redes Sociais pode ajudar o banco a melhorar a produtividade, a qualidade e a velocidade; aperfeiçoando serviços e produtos.

Percebe-se uma concorrência acirrada entre os bancos tentando aumentar sua fatia no mercado. E com isso, percebe-se que a inclusão do banco comercial nas Redes Sociais é a busca de um diferencial de imagem, de reputação, de familiarização, de consultoria, de venda, de preço. Isto tem exigido pelo menos um paralelismo (nunca ficar para trás apesar de admitir certa simetria), melhor conhecimento dele próprio, dos clientes e da concorrência.

Por outro lado, tal comportamento tem suscitado vantagens como a criatividade e a inovação, aumento da visibilidade, a redução de custos, maior adequação no desenvolvimento de produtos, campanhas publicitárias mais assertivas, segmentação mais apropriada, concorrência melhor conhecida e interpretada, novos modelos de negócios, gerentes mais eficazes, clientes mais fiéis.

Além disso, diretorias e agências estão sintonizadas a respeito dos objetivos que o banco quer atingir. O marketing não é um produto par ser vendido apenas em TV ou sites, ele está nos ambientes das agências, nas mesas e nos dizeres dos gerentes de relacionamento.

Quando se pesquisa sobre Bancos na internet e redes sociais percebe-se também que os funcionários destas instituições estão lá promovendo seus blogs e por conseqüência as instituições nas quais trabalham. Muitos funcionários se

manifestam através de pseudônimos ou podem ser seguidos no twitter, além de terem perfis no Orkut, Facebook e LinkedIn. Sendo que estes funcionários estão nos mais diversos níveis administrativos.

Apesar dos bancos comerciais brasileiros entenderem as redes sociais como um importante canal de comunicação e relacionamento com o cliente, internamente, eles liberam o acesso a essas ferramentas apenas para funcionários que trabalham diretamente com monitoramento de mídias digitais.

Entre as razões para a restrição aos demais empregados, os executivos dos bancos apontam a falta de segurança, a perda de produtividade e também os problemas com a infra-estrutura de internet que podem vir a ser gerados devido ao aumento expressivo no tráfego de dados; como apontado pelos executivos que participaram do Ciab 2010.

Mas, é um comportamento que tende a mudar em longo prazo, pois as redes sociais têm contribuído para provocar uma significativa mudança na cultura organizacional destas entidades. Assim, o próprio banco vem abrindo espaço para os funcionários se manifestarem via intranet e criando blogs corporativos. Inclusive, ficou explícito pela entrevista que o primeiro blog da instituição foi lançado pela diretoria que cuida da inteligência competitiva do banco em parceria com a diretoria de marketing.

Ainda sobre a cultura organizacional, um comportamento que foi muito bem disseminado pelo banco entre seus funcionários e que tem funcionado positivamente, pelo menos em sua maior parte, é o bom atendimento ao cliente por estas vias não presenciais. Destaca-se a clareza, a presteza, a gentileza e a rapidez. E, como caráter inovador a questão de dividir com o cliente o conhecimento da organização.

Contudo, esta explosão das mídias sociais é um benefício, mas também um problema para o banco; que deve ser administrado e não ignorado. Pois, por um lado, promove uma relação dinâmica e conexões mais profundas entre os clientes e a instituição. Por outro, representa um novo tipo de risco em termos de fraude financeira.

A quantidade de informações pessoais compartilhadas publicamente em redes sociais constitui uma espécie de “loja” para os fraudadores e os ajuda a cometer os crimes como se eles tivessem vasculhado o lixo de alguém para obter informações pessoais.

Como outros sites populares, as redes sociais estão expostas a ataques na segurança. O Facebook por exemplo já sofreu um ataque do Zeus, um cavalo de Tróia que rouba as informações bancárias. Não é de se surpreender que este grande e importante banco tenha uma abordagem cautelosa para não comprometer seus clientes em conversas digitais. Ele vem usando esses canais para monitorar as mensagens sobre problemas e resolvê-los o mais rápido possível.

De acordo com o Anti-Phishing Working Group - grupo que estuda a evolução, propagação e analisa crimes de phishing (fraude eletrônica)³⁷ na internet, cerca de 50% dos computadores pessoais e corporativos de 100 países foram infectados por *malware*³⁸.

Logo, o banco procura limitar sua exposição. Uma vez que uma rede social sofre um ataque, todo o portfólio do cliente como depósitos, poupança e cartão de crédito se torna alvo de fraude financeira. Enquanto as fraudes nas redes sociais contam com o compartilhamento inocente de informações dos consumidores aparentemente sem importância, o poder de prevenir e diminuir os riscos são das instituições financeiras.

Com dados que são sigilosos por lei e fortemente exigidos em questão de segurança; há um grande caminho ainda a ser percorrido pela TI a fim de liberar a internet para o uso massivo de redes sociais. Isso gera um grande volume de acesso e de tráfego de dados; é um desafio tecnológico.

³⁷ Em computação, phishing é uma forma de fraude eletrônica, caracterizada por tentativas de adquirir fotos e músicas e outros dados pessoais, ao se fazer passar como uma pessoa confiável ou uma empresa enviando uma comunicação eletrônica oficial. Isto ocorre de várias maneiras, principalmente por email, mensagem instantânea, SMS, dentre outros.

³⁸ O termo malware é proveniente do inglês malicious software; é um software destinado a se infiltrar em um sistema de computador alheio de forma ilícita, com o intuito de causar algum dano ou roubo de informações (confidenciais ou não). Vírus de computador, worms, trojan horses (cavalos de tróia) e spywares são considerados malware. Também pode ser considerada malware uma aplicação legal que por uma falha de programação (intencional ou não) execute funções que se enquadrem na definição supra citada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como contribuição à ciência este trabalho serve de alerta às mudanças que estão ocorrendo no mundo em termos de comunicação via internet. É a vez da era digital, ou seja, muitas destas mudanças advêm do mundo globalizado e altamente tecnológico. A proposta deste trabalho é voltar um olhar mais crítico a uma nova forma das pessoas se relacionarem e exporem as suas opiniões através das redes sociais. Obviamente, tal exposição tem afetado o mundo dos negócios e tem encontrado considerável aplicação para as instituições financeiras.

Assim, é extremamente importante para os administradores contemporâneos serem capazes de analisar de uma forma diferenciada o ambiente externo e gerir uma série de novos atributos administrativos obrigatoriamente entrelaçados a este novo ambiente. Até porque, muitas mudanças no ambiente externo têm provocado a necessidade de mudanças também no ambiente interno. Desta forma, a necessidade de uma equipe de apoio, de uma organização mais comprometida, de novos métodos estratégicos são extremamente importantes. Se assim pode ser dito, Porter fez uma previsão para os tempos atuais ao relacionar o sucesso empresarial a uma forma distinta de competir. Segundo o autor o processo deve ser sistemático a fim de descobrir as forças que regem os negócios, reduzir os riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. Fica evidenciado neste trabalho que a inteligência competitiva está em busca de atingir tais finalidades e, desta forma, está prestando atenção no assunto aqui destacado.

É tão preeminente a forma de concorrer atualmente que de fato, o que ocorre nas redes sociais pode fazer a diferença para as instituições financeiras e auxiliá-las na obtenção de vantagem competitiva, visto que a condução de negócios está cada vez mais complexa, requerendo rapidez e fazendo uma série de exigências. Contudo, confiança é fundamental! Como destacado por um funcionário do banco estudado, este banco precisa de funcionários com qualidades como sagacidade, solidariedade e expertise; mas também que a instituição possa lhes oferecer um ambiente de trabalho confiável e moderno. Neste raciocínio, como afirma Drucker (1994), não são mais os maiores que superam os menores, e sim os mais rápidos

que ultrapassam os mais lentos. Não se trata mais de tamanho e sim de capacidade de competição e de velocidade de resposta ao mercado.

O Brasil é um dos países mais ativos nas redes sociais e o número um na média de contatos pessoais. A navegação nos sites de relacionamento vem crescendo estrondosamente. Os bancos e instituições financeiras estão entre as categorias mais procuradas nos assuntos dos sites de redes sociais e fóruns no marketshare de visitas da internet. Tais informações merecem atenção e adaptação como forma de manutenção no mercado e de obtenção de vantagem competitiva. Interagir é a ação do momento para solucionar, satisfazer, conquistar e realizar novidades.

Para isso, como mencionado anteriormente, também são necessários novos tipos de gestão: da informação, do conhecimento, da cultura, da tecnologia e principalmente dos relacionamentos sociais. Relembrando as palavras de Woodman e contextualizando com a inteligência competitiva, verifica-se então que a obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, são fundamentais para tomar a decisão correta. Assim, as redes sociais configuram-se como importantes estratégias para o compartilhamento da informação e do conhecimento.

Entende-se que a atitude elementar das pessoas nas redes sociais é de confiança e otimismo, elas se sentem parte de algo maior e têm consciência de que suas ações repercutem em outras pessoas e podem influenciá-las e até transformá-las. Como ressaltado por Araújo as redes são consideradas como os modelos mais eficientes para a interação, o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento coletivo e de experiências. Tais características das redes são importantes para a inteligência competitiva, pois uma vez mobilizadas por uma entidade lucrativa podem gerar valor agregado e apoiar a tomada de decisão. O estudo de comportamentos nas redes sociais pode ajudar a descobrir oportunidades e reduzir riscos. As redes também possibilitam a identificação de especialistas de diferentes áreas e experiências inovadoras bem sucedidas. O uso das redes sociais como estratégia competitiva é um desafio que não consiste apenas em criá-las, mas também em mantê-las e consolidá-las.

Interessante é que as redes sociais também promovem a flexibilidade à inovação, à capacidade de inovar, à qualidade de produtos e serviços, à colaboração e à adaptação. Sem contar que elas, principalmente, facilitam a

comunicação. Desse modo, como o banco já tem tecnologia de ponta e está investindo pesado para se fazer presente no mundo da internet, não é de se estranhar os passos dados em direção às redes sociais.

A demanda de informações de natureza financeira é muito grande. O banco já sabe que conduzir negócios na economia digital significa utilizar sistemas baseados na Web através da internet e outras redes eletrônicas para fazer transações eletronicamente e aumentar o seu leque de opções para atender a demanda. Portanto, e dando ênfase ao que foi relatado anteriormente, monitorar a concorrência é a nova estratégia do setor bancário no país, como forma de tomar decisões rápidas e procurar estar na vanguarda dos novos laços sociais para conquistar a clientela. Lembrando que dentro deste processo, os resultados dependem de monitoramento constante, de uma rotina ordenada e que deve ser alimentada sempre.

A exigência de uma atitude sempre vigilante por parte do banco é necessária pois no mercado brasileiro ainda existem muitos espaços a serem preenchidos; dado que a população não bancarizada no país ainda é considerável. Da mesma forma, nota-se que com a consolidação do setor financeiro brasileiro favorecendo as grandes instituições e provocando o aumento da competição entre elas; aliado ao fato de que a mudança no perfil dos clientes, que se tornaram mais sofisticados, implicou na necessidade de se gerar ofertas diferenciadas e cada vez mais criativas; fez com que se torna-se imperativo o apoio ao planejamento estratégico e ao processo de inteligência competitiva, inseridos neste contexto com o claro propósito de alimentar os principais executivos das organizações com o conhecimento estratégico, levando em consideração as atividades dos competidores, as preferências dos consumidores e as tendências de inovação no tempo em que aparecem, evitando a tomada de decisão baseada em medidas aleatórias, embasadas em suposições e que possam ser meramente oportunistas, não atingindo o problema, mais apenas parte dele, ou seja, apenas aquilo que está mais aparente. E é com base neste conhecimento, oriundo de um eficaz monitoramento, que uma ameaça se transforma em oportunidade.

Para a indústria do setor financeiro e especialmente para o banco em questão, aos clientes não basta mais oferecer bons produtos, boas taxas e conveniência. É preciso atuar no agora vislumbrando uma forma de atuar no futuro e

trabalhar duro para construir este caminho. O sucesso de hoje não garante mais o do amanhã.

Os meios sociais representam quase 20% do tempo que os brasileiros gastam on-line, o Brasil oferece a negociantes globais grandes e crescentes oportunidades para atingir os consumidores, com o mercado de redes sociais representando uma das maneiras mais eficientes de fazê-lo integrando as pessoas, diversificando o relacionamento e vencendo distâncias.

Assim, lembrando que uma rede social é um ambiente aberto e democrático, o banco ao se inserir nas redes tem que mantê-las muito bem promovidas e divulgadas. O executivo e os gestores que dela participam têm que se posicionarem como participantes e não como auditores, as regras têm que ser bem claras e conhecidas e os objetivos também. Do mesmo modo a comunicação efetiva na organização colabora para o atingimento dos objetivos estratégicos. Existe um desafio evidente na comunicação que é fazer com que cada funcionário tenha conhecimento dos objetivos corporativos, que entenda a estratégia, que viva os valores da empresa e que saiba como o seu trabalho diário pode colaborar para o sucesso de todos. O uso das redes sociais já é uma necessidade inerente às áreas fins de negócios.

O desempenho inicial do banco nas redes sociais tem sido de consultoria e de diálogos para solucionar problemas e dúvidas. Mas é uma tendência que caminha para um maior aprofundamento. Nas redes sociais do banco as interações com os seus clientes vem sendo a respeito de sustentabilidade, de cultura, de esportes e projetos sociais.

Mas toda essa interação já abriu possibilidades de formação de públicos estratégicos, de incutir no cliente que o banco está aberto a um novo tipo de relacionamento (mais próximo e mais transparente), de principalmente ouvir as idéias do cliente e transformá-las em realidade e futuramente de estabelecer uma comunicação de mão dupla (interação não meramente reativa), e; logicamente a de explorar esta nova linguagem com o objetivo de estimular o relacionamento interno.

Desta forma, apostar na segmentação (com uma personalização mais profunda), realizando pesquisas constantes, ouvindo o consumidor, ter uma estratégia de abordagem e de relacionamento bem elaborada, uma comunicação consistente e transparente, melhorando o atendimento e ainda assim demonstrar segurança e postura, com o uso de uma linguagem mais informal e mais próxima,

mas mantendo a imagem de banco; é a estratégia que vem sendo utilizada no momento.

O banco, assim como os clientes, estão nas redes de forma diversificada. Existem no twitter, por exemplo, endereços eletrônicos para os centros culturais, para os esportes patrocinados, para reclamações e sugestões, para ver as campanhas publicitárias no youtube e para falar de finanças e investimentos. A escolha pelo twitter para o primeiro ingresso foi resultante da grande participação do público jovem, por operar em home-broker e por ser uma ferramenta tempestiva e automática e de fácil acesso às pessoas físicas e jurídicas.

Verificou-se que as dificuldades encontradas pelo banco, ao adentrar no mundo das redes sociais, se relacionam a legislação, a segurança, a permissão de acesso no ambiente de trabalho, a confidencialidade, ao controle rigoroso para o não aumento dos riscos, a perda de reputação e de fragilização da imagem; visto ser o setor financeiro um setor fortemente regulamentado. Já sobre as vantagens (obtidas e que ainda podem ser conquistadas), ficaram evidentes os fatores: melhoria na criatividade e inovação, aumento da visibilidade, redução de custos operacionais e de marketing, maior adequação no desenvolvimento de produtos, campanhas publicitárias mais assertivas, segmentação mais apropriada, concorrência melhor conhecida e interpretada, novos modelos de negócios, gerentes mais eficazes, equipes mais sintonizadas, clientes mais fiéis. Ora, como mencionado em uma das entrevistas; criar um perfil e se comunicar viam redes sociais é relativamente barato, o aparato necessário a merchandising é muito simples e o treinamento de pessoal é praticamente dispensável; desde que este capital humano seja capacitado. Muito marcante também ficou o fato de que as redes sociais são encaradas como reforço de marca e estratégia de comunicação. Desta maneira, de forma integrada ou não, as redes sociais podem e devem ser usadas como parte da estratégia de negócios da instituição.

Verificou-se também que o banco detectou como oportunidades provenientes do uso das redes sociais a gestão de marcas, a interação com os clientes, a criação de blogs corporativos, como canal de vendas e promoções, como canal para fazer relações públicas, como forma de melhorar a segmentação, como meio de construir ou reconstruir uma reputação coletiva (credit rating), como meio de eliminar intermediários no processo de comunicação, como um método diferenciado de comunicação, marketing e publicidade e, por fim, como forma de fazer aumentar o

tráfego nos sites institucionais e assim melhorar o internet banking (principalmente na questão da segurança).

O banco está mais operacional, mais internamente integrado, mais rápido nos feedbacks aos clientes, mais familiar e disposto a dividir com os clientes os conhecimentos da organização; sendo este último comentário a máxima da inovação bancária até o momento.

E, para concluir, ele continua investindo pesado em tecnologia da informação; com grande cautela, pois ainda precisa limitar sua exposição nas redes sociais, visto ser um alvo fortemente perseguido por fraudadores, mas que acredita ser principalmente através da TI que o desafio de utilizar as redes sociais de forma massiva será vencido.

REFERÊNCIAS

Artigos:

ABDALLA, Carla Caíres; MEDEIROS JR, Alberto de; BARBOSA, Conceição Aparecida Pereira; SANTOS, Glauce Medeiros Oliveira. **As Redes Sociais como Facilitadoras da Comunicação de Marketing para Mercados de Nicho.** Um Estudo de Caso. In: XIII SEMEAD (Seminários de Administração), 2010. Disponível em: < www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/398.pdf>. Acesso em: 29 de setembro de 2010.

ALCARÁ, Adriana Rosecler; TANZAWA, Elaine Cristina Iiviero; Di CHIARA, Ivone Guerreiro; TOMAÉL, Maira Inês; UCHOA JÚNIOR, Plínio Pinto de Mendonça; HECKLER, Valéria Cristina; RODRIGUES, Jorge Luis & VALENTE, Sulamita da Silva. **As Redes Sociais como Instrumento Estratégico para a Inteligência Competitiva.** TransInformação, Campinas, 2006. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=5603>>. Acesso em: 11 de setembro de 2010.

CARVALHO, Hélio Gomes de & SANTOS, Neri dos. 2010. **A Estreita Relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.** Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/35627127/RELACAO-ENTRE-GESTAO-DO-CONHECIMENTO-E-INTELIGENCIA-COMPETITIVA>>. Acesso em: 12 de setembro de 2010.

MORAES, Délcio Duque & CAMPOS, Fernando Celso de. **O Uso da Tecnologia da Informação (TI) pelo Setor Financeiro: Bancos Comerciais.** In: XI SIMPEP (Simpósio de Engenharia de Produção) – Bauru, São Paulo, 2004. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/>. Acesso em: 15 de setembro de 2010.

RECUERO, Raquel da Cunha. Um **estudo do Capital Social gerado a partir de Redes Sociais no Orkut e nos Weblogs.** Disponível em: <www6.ufrgs.br/limc/PDFs/recuero compos.pdf>. Acesso em: 31 de outubro de 2010.

SCHAUN, Ângela; Bracha, Maria de Lourdes; REIS, Mariza & UTSUNOMIYA, Fred Izumi. **Produção Científica Brasileira na Temática da Mobilidade e Redes Sociais na Internet entre 2005 e 2009: um olhar.** In: III Simpósio Nacional, 2009. São Paulo: ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) - Campus Prof. Francisco Gracioso. Disponível em: <http://www.abciber.com.br/simposio2009/trabalhos/anais/pdf/artigos/6_mobilidades/eixo6_art4.pdf>. Acesso em: 6 de outubro de 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis, UFSC/PPGEP/LED, 3ª Ed., 2001.

TERRA, J.C.C & BRITO, A.C. 2010. **Finanças 2.0:** Afinal, o que as instituições financeiras estão ganhando com os ambientes colaborativos na internet? Disponível

em: <<http://www.terraforum.com.br/blog/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=245>>. Acesso em: 12 de outubro de 2010.

TERRA, J.C.C & BRITO, A.C. 2010. **Finanças 2.0: O que o Futuro das Redes Reserva para o Setor Financeiro?** Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 12 de outubro de 2010.

TERRA, J.C.C & BRITO, A.C. 2010. **O que as instituições financeiras estão ganhando com os ambientes colaborativos na internet?** Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Financas20.aspx?page=1>>. Acesso em: 12 de outubro de 2010.

Dissertações, Teses e Trabalhos de Conclusão de Curso:

BARROS, Ariel Ribeiro de; PELEGRINI JÚNIOR, Nelson; JACOB, Renato Manga & UTPADEL, Wander. **A Inteligência Competitiva aplicada aos Bancos Comerciais** – ENSAIO. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade da Fundação Educacional de Araçatuba. São Paulo: FAC-FEA, 2007.

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 da Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2006.

DEUTSCH, Leopoldo. **Inteligência Competitiva: Um Caminho para a Inovação**. Dissertação (Pós-Graduação Strictu-Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília. Brasília: UCB, 2007.

Livros:

BATEMAN, T.S. & SNELL, S.A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo, Ed. Atlas, 1998.

GOMES, Elisabeth & BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2ª Ed, 2004.

MEDEIROS, J.B. **Redação Científica**. A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas. São Paulo, Ed. Atlas, 4ª Ed, 2000.

TURBAN, Efraim; LEIDNER, Dorothy; McLEAN, Ephraim & WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital**. São Paulo, Ed. Bookman, 6ª Ed, 2010.

WAGNER III, J.A. & HOLLENBEK, J.R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo, Ed. Saraiva, 1ª Ed; 3ª tiragem, 2002.

Materiais Disponíveis na Internet:

ABRAIC. Perguntas Frequentes sobre Inteligência Competitiva. **O que é Inteligência Competitiva?** Disponível em: <http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>. Acesso em: 12 de setembro de 2010.

ALVES, Victor Hugo Cardoso. REVISTA TI INSIDE. 2010. **Bancos Apostam nas Redes Sociais, mas Restringem Uso interno.** Disponível em: <http://www.tiinside.com.br/09/06/2010/bancos-apostam-nas-redes-sociais-mas-restringem-uso-interno/ti/185297/news.aspx>. Acesso em: 07 de outubro de 2010.

BANCO DO BRASIL. Quem Somos. 2010 (1). **BB nas Redes Sociais.** Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page22,102,2676,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=22021&codigoMenu=13115>. Acesso em: 14 de outubro de 2010.

COMSCORE, Inc. (NASDAQ: SCOR). 2010. **Orkut Continua Liderando o Mercado de Redes Sociais no Brasil, e a Audiência do Facebook Quintuplica.** Disponível em: <http://www.iabbrasil.org.br/arquivos/doc/comScore-Social-Media-Brazil-brasil-analysys.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2010.

FACCIONI FILHO, Mauro. UNISULVIRTUAL. (Universidade do Sul de Santa Catarina). **Análise de Redes Sociais.** Disponível em: <http://labspace.open.ac.uk/mod/resource/view.php?id=378262>. Acesso em: 18 de outubro de 2010.

GORDON, Josh. SELLING2.0. 2009. **Mídias Sociais e Negócios: Como as Empresas Utilizam as Redes Sociais.** Disponível em: <http://www.masternewmedia.com.br/2009/11/07/midias-sociais-e-negocios-como-as-empresas.htm>. Acesso em 01 de outubro de 2010.

NUSSENBAUM, David. B2BMAGAZINE. 2010. **Mídias Sociais: Benefício ou Problema para os bancos?** Disponível em: <http://www.b2bmagazine.com.br/b2bmagazine/Portugues/detArtigo.php?codartigo=7>. Acesso em: 21 de outubro de 2010.

PAULA, Ricardo de. MÍDIASSOCIAIS.NET. 2010. **Redes Sociais são o Novo Canal para os Clientes.** Disponível em: <http://www.midiassociais.net/2010/06/redes-sociais-sao-o-novo-canal-para-os-clientes/>. Acesso em: 16 de outubro de 2010.

PUC (Pontifícia Universidade Católica) - Rio de Janeiro - CERTIFICAÇÃO DIGITAL Nº 0116497/CA. Estratégias Competitivas. **Integração**, v 1, cap. 4, p. 54-65, 2008. Disponível em: http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/5000065282_03_cap_04.pdf. Acesso em: 21 de setembro de 2010.

PUC (Pontifícia Universidade Católica) – Rio de Janeiro – CERTIFICAÇÃO DIGITAL Nº 0410718/CA. O Conceito de Inteligência Competitiva. **Integração**, v 1, cap. 2, p. 27-55, 2008. Disponível em: http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/5000065282_03_cap_04.pdf. Acesso em: 21 de setembro de 2010.

REDENOTICIA.COM.BR. 2009. **Nova campanha publicitária do BB usa imagens retiradas das redes sociais.** Disponível em: <<http://www.redenoticia.com.br/noticia/2009/nova-campanha-publicitaria-do-bb-usa-imagens-retiradas-das-redes-sociais/10397>>. Acesso em: 28 de outubro de 2010.

SANTANDER EMPREENDEDOR – Universia, 2010. **Redes Sociais têm Potencial de Geração de Negócios.** Disponível em: <<http://www.santanderempreendedor.com.br/noticias/marketing/780-redes-sociais-tem-potencial-de-geracao-de-negocios>>. Acesso em: 22 de outubro de 2010.

SERRANO, Guilherme. ANDAFTER.ORG. 2008. **Sr. Empresário - Porque investir em internet?** Disponível em: <http://www.andafter.org/blogs/odesenvolvedor/publicacoes/sr-empresario-porque-investir-em-internet_274.html>. Acesso em: 05 de outubro de 2010.

TOLEDO, Marcelo. **Uso de Inteligência Competitiva Aumenta Eficiência das Decisões.** In: InteGreat do Brasil, 2010. Disponível em: <<http://marcelotoledo.inf.br/noticias/uso-de-inteligencia-competitiva-aumenta-eficiencia-das-decisoes-aponta-estudo>>. Acesso em: 29 de setembro de 2010.

VIEIRA, Eloy Santos; BARROS, Monique C. Garcez; SEGUNDO, Wilson Teles Barbosa & FELIZOLA, Matheus Pereira Matos. **As Redes Sociais e o Novo Consumidor de Notícias.** In: XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste. Campina Grande / PB, 2010. Disponível em: <www.intercom.org.br/sis/regional/resumos/R23-0425-1.pdf>. Acesso em: 02 de outubro de 2010.

Revistas:

BRADERSCO, I.C. A Inteligência Competitiva como Suporte ao Planejamento Estratégico nas Instituições Financeiras Brasileiras. **Puzzle** - Revista Hispânica de la Inteligencia Competitiva (Edición especial en Portugués). España, v. 6, n. 23, p. 47-49, Agosto-Outubro 2006.

CONTRA CAPA. Lupa, O blog de Inteligência Competitiva. **BB.COM.VOCÊ.** São Paulo, ano 11, v. 1, n 61, 2010.

MANFRIN, J. & COURA, k. Nos Laços da Internet. **Veja**, v. 1, n. 27, Ed Abril, edição 2120, ano 42, 2009.

RAMOS, Douglas & MORETI, Carlos Eduardo. Inteligência Competitiva: Aspectos Críticos na Empresa Brasileira. **Integração**, volume 1, 2008. Disponível em: <http://www.upis.br/posgraduacao/revista_integracao/inteligencia_competitiva.pdf>. Acesso em: 12 de novembro de 2010.

RAUPP, A & VARANDA, F. Negócios em Conexão - Nas Redes Sociais Corporativas, Educar é Mais Importante do que Controlar. **BB.COM.VOCÊ.** São Paulo, ano 11, v. 1, n. 60, p. 26-27, 2010.

VERUNSCHK, M. Sigam-me os Bons! Blogs e Seus Seguidores Mudam a Cara da Web. **Continuun**, Itaú cultural. São Paulo, v. 1, n 21, p. 6-9.

Entrevista – Instituições Financeiras e as Redes Sociais
Aluna da UnB: Josiany Braz Moreira de Souza
Curso de Graduação em Administração – 2010
Contatos: josianym@hotmail.com Fone: 81336872

DEGRAVAÇÃO I

Entrevistados: 02 Funcionários do Banco do Brasil da Direo (Diretoria de Estratégia e Operação). Ambos são assessores e trabalham no Edifício sede III do Banco do Brasil no Setor Bancário Sul.
Data: 01/10/2010

✓ A inteligência competitiva é uma atividade recente, mas de fundamental importância para os administradores contemporâneos. Por favor, explique brevemente, qual a visão que o Banco do Brasil, como instituição financeira tem deste mecanismo de administração moderna.

Marcos: Para o BB, a I.C. é importante por dar uma visão do que está acontecendo no ambiente externo. Basicamente, conseguir identificar o que está acontecendo lá fora, principalmente em termos de ameaças e oportunidades. Qualquer empresa hoje não pode sobreviver no mercado se não está atenta ao que ocorre lá fora. O que acontece na política, legislação, concorrência. No caso do BB, não tem como uma empresa sobreviver mais de 200 anos no mercado se não houver um trabalho relacionado a isso, à monitoração do ambiente externo. Algumas empresas não estruturam esta atividade desta maneira, como o Banco já estrutura, mas a tendência é cada vez, mas isso. Antes os administradores, os empresários tinham poucas informações com que lidar no dia-a-dia, conseguiam entender mais ou menos o que estava acontecendo lá fora e tomavam as decisões. Hoje, a quantidade de informações é muito maior. Então, dada a diversidade de informação com que ele tem que enfrentar, tem que administrar as empresas e hoje em dia na administração das empresas é preciso saber lidar também com os funcionários, precisa dar mais atenção às atividades administrativas, tem que ter mais conhecimento, tem que lidar com outras pessoas, fazer acordos com outros gestores, então ele gasta muito mais tempo com outras atividades. Então, não é possível dar tanta atenção ao ambiente externo, porque ele gasta muito tempo também na gestão. Por isso ele precisa de uma área de inteligência. A área de inteligência vai ajudá-lo a diminuir o tempo que ele gasta olhando para fora. A inteligência então é que fica responsável pela verificação do ambiente externo e já lhe entrega relatórios com análises prontas sobre isso. Então, ele vai verificar o que está acontecendo.

Josiany: Verificar o ambiente externo não só em relação a outras instituições financeiras, mas o cenário externo como um todo, não é?

Marcos: Sim.

Carol: sim, o ambiente mercadológico que no caso do Banco é a indústria financeira, a gente faz um monitoramento; mas o ambiente externo de uma forma geral também. O que acontece na parte política, ou na parte de economia, ou na parte de contabilidade... A gente tenta olhar para o ambiente completo.

Marcos: Não só pra agora, mas também tentando olhar para o futuro. O que será que no futuro pode acontecer e que o Banco tem que estar preparado para enfrentar isso. Como lidar com estes acontecimentos futuros. Então a idéia a I.C. é muito isso.

Josiany: E como é feita a seleção destas informações? Como vocês conseguem administrar isso?

Marcos: Bom, a gente faz um acompanhamento do que está acontecendo no dia-a-dia mesmo. Por exemplo, primeiro: começa com as notícias que são publicadas na imprensa. Se começa com uma coleta daquilo que tem de importante na imprensa que pode estar impactando o banco. Depois com a participação de congressos, seminários. Conversas com especialistas em determinados temas.

Carol: O que norteia esta coleta é justamente pra onde a empresa está indo, então toda aquela parte de planejamento estratégico, estratégia já definida... Então, um vai puxando o outro, notícias importantes relacionadas à temática bancária. Vamos pegar um exemplo: crédito habitacional; se aquele assunto pra gente é importante, para a instituição financeira, a gente tem que acompanhar. E além das notícias do dia-a-dia. É como o Marcos falou olhar um pouco mais pra frente. Se no mercado tem uma tendência de que as pessoas passem a não acreditar mais no financiamento habitacional, de repente você vê uma grande quantidade de informações a respeito disso... Ai a gente tem que dar uma sinalizada... Olha a gente ta investindo, mas ta acontecendo isso. Então, assim, é um trabalho que envolve o que está acontecendo agora e o que pode vir a acontecer no futuro. Por que sempre o que a gente procura é verificar o que é importante para o banco. Onde você pretende chegar, qual é a sua estratégia corporativa... Então, vem a I.C. para dar um suporte, manter o que você quer e buscar novos caminhos.

Marcos: Por exemplo: uma dos trabalhos que a gente faz de inteligência é: você vai ter que formular estratégia, então antes de formular a estratégia, você tem que pensar no futuro, nisso a gente faz um trabalho de cenários, que é fazer vários cenários do que pode vir a acontecer. Isso tem um documento chamado estudos estratégicos. A gente faz este estudo e ai depois isso é apresentado para o conselho diretor, para as outras diretorias, para os departamentos que fazem parte das diretorias e com base nisso, isso ajuda a eles formularem o planejamento. Depois do planejamento, bom... Nestes estudos estratégicos, além de mostrarmos os cenários, a gente também formula algumas alternativas estratégicas. Seria o seguinte: avaliar, diante dos cenários, algumas sugestões que a área de inteligência pode fazer. E que o banco poderia desenvolver em termos de estratégias. São sugestões, porque no

processo de planejamento, é que eles vão discutir e decidir fazer alguma dessas ou outras... O conselho diretor é quem decide isso. Depois, terminando o planejamento o banco vai tentando implementar esse planejamento. Mas, enquanto ele tenta implementar esse planejamento, o ambiente externo não vai ficar impassível, não vai continuar da mesma maneira, ele vai reagir. Ai, a gente tem o nosso trabalho de inteligência também que é o de monitoramento, que é justamente acompanhar o que está acontecendo no ambiente externo, e que pode mostrar que as coisas mudaram e que aquela estratégia inicial não é mais válida. Então, a gente tem que acompanhar isso e alertar ao banco destas situações.

Josiany: Vocês percebem que as empresas ainda tem dificuldade de disponibilizar aos funcionários o acesso às redes sociais com medo de que a produtividade caia e traga prejuízo para a mesma?

Marcos: Sim, a gente tem percebido muito isso. As empresas enxergam como perda de produtividade, perda de tempo, que as pessoas fiquem conversando sobre assuntos outros lá na internet e também por causa do medo de disseminar vírus. Por que de um computador, a pessoa baixa um vírus, um trojan... Então isso dentro de um banco, é algo mais crítico ainda. Porém, acho que a tendência vai ser eles terem que incorporar isso. Primeiro que cada vez mais as pessoas estão utilizando redes sociais e qualquer empresa vão ter que estar cada vez mais inseridas neste contexto e não tem como elas estarem inseridas se os funcionários não estiverem familiarizados com estes canais e conseguirem trabalhar com isso no dia-a-dia.

Carol: É, não tem como você, levar uma cultura web que está muito forte fora do seu ambiente de trabalho, que é principalmente a questão da geração Y, das gerações mais novas. Se lá fora, as pessoas estão se comunicando através de celular, tem a questão da mobilidade... As gerações mais novas estão acostumadas com estes conceitos e ai pra trabalhar, elas vem para uma instituição que não tem essa cultura, esse tipo de interação, elas tem uma resistência e tem a questão de que muitos da geração Y não ficam muito tempo neste tipo de emprego, ela acabam saindo porque não se identificam com aquele local. E por outro lado tem um movimento das empresas, que oferecem soluções corporativas e tem pessoas que encabeçam estes movimentos, que é ter pacote, ter soluções corporativas pra formatar o ambiente colaborativo, ou seja, dentro da empresa. Ai inclui Wiki, os blogs, Messenger, facebook. Então, assim, acaba que tem esse movimento lá fora, daí junta a IBM, daí a pouco vem a Microsoft, também com este tipo de solução, porque também já estão percebendo que eles vão precisar aderir.

Marcos: Mas, mesmo assim, pra dentro da empresa isso ainda tem resistência. Veja bem, uma coisa é ir entrando de alguma maneira, criando um perfil no facebook, coisa e tal, outra é permitir que os funcionários acessem durante o horário de trabalho. No ultimo CIAB/2010 teve uma discussão em relação a isso, se os bancos iriam abrir também para os funcionários utilizarem as redes sociais. E, de maneira geral, Bradesco, Itaú... Eles não pensam em abrir. Eles acham muito legal, redes sociais, eles pretendem mas não por agora. De maneira geral eles são unânimes em relação a isso.

Carol: E a gente não é diferente. Nesse encontro do CIAB (é feito anualmente e promovido pela FEBRABAN, cada ano tem um tema diferente. Esse ano, se não me

engano foi geração Y). Você percebe que é unânime que para o funcionário usar não é aceito.

Marcos: não que essa seja uma proibição geral. Vários de nós aqui temos acesso, até porque como trabalhamos com inteligência precisamos também estar de olho nas redes sociais, mas não é pra todos os funcionários.

✓ Pode-se dizer que as informações coletadas são formas de obter vantagem sobre os concorrentes? Por quê?

Carol: Sim. É uma forma de obter vantagem, a partir do uso e da interpretação que você vai fazer daquela informação. Então, por exemplo, à medida que você identifica uma tendência se formando, um movimento indo em direção a algum produto, algum serviço, algum tipo de canal de atendimento... Um bom exemplo atual é o mobile payment. Cinco anos atrás vários bancos começaram a falar sobre isso, que o pagamento de contas pelo celular. Nós também percebemos que isso chegaria a acontecer. Através de quê: de monitoramento, (pena que não saímos na frente), mas foi uma forma de obter vantagem. Se não me engano, quem saiu na frente foi o Bradesco e agora, ta todo mundo entrando nisso. Nessa semana que passou saiu uma parceria do BB com a oi e da redecar com a TIM. É um exemplo prático de que você pode obter vantagem competitiva com o que tá lá fora.

Josiany: Percebo que, com o que você me falou, é uma forma de se fazer alianças também.

Marcos: Na verdade, acho que é uma forma, destas informações que podem ser coletadas nas redes sociais, é uma forma de você analisar o que está acontecendo no ambiente externo e a partir desta análise você pode sim fazer parcerias. Não diretamente o canal fazer parcerias, mas das informações que estão nas redes sociais, primeiro, vai ter informações de reclamação, de repente de uma empresa, então você tem que acompanhar o que está havendo de reclamação para você ajustar o seu produto, ajustar o teu atendimento e evitar que a marca da empresa fique sendo denegrida nas redes sociais. Então, esse trabalho de inteligência coletando, já vai ajudar a empresa evitar que a marca tenha risco de imagem e ajudar a aprimorar seus produtos e serviços. Que de outra maneira você não estava sabendo que os clientes estavam achando que seus produtos e serviços estavam ruim em determinado tópico. Outra maneira é você identificar em algumas redes sociais é, sei lá, que especialistas podem estar discutindo, debatendo determinado tema, por exemplo, sustentabilidade, falando sobre isso e que você pode também estar colhendo informações interessantes.

Elogios também, são bem importantes para você saber onde está bem, ou onde os concorrentes estão bem.

Carol: é isso é muito importante também. Mas, importante mesmo é sempre estar monitorando e não deixar assim, uma coisa solta. E muitas vezes o retorno não é necessariamente financeiro, mas até mesmo de imagem. Você construir, consolidar uma imagem de banco moderno, conectado. Alguma coisa neste sentido. Não basta você estar na rede, fazer um perfil e estar lá na rede social. Você precisa da interação, de respostas rápidas, de falar aquela linguagem, de saber com quem

você está falando. Tem uma série de coisas, até recomendado por especialistas, que te dê retorno que agregue alguma coisa para a sua marca.

Josiany: Percebe-se que as redes sociais tem estimulado não só uma mudança na forma de comunicação corporativa, mas também na cultura organizacional. O que vocês acham disso?

Carol: o grande experimento no qual a gente verificou isso, foi o blog, na minha opinião. O blog institucional, no caso o blog interno nosso, chamado LUPA, a gente percebe o quanto as pessoas estão carentes de ter essa troca, de ter essa colaboração, de ter esse ambiente participativo, porque lá fora existe. Pessoas, que tinham perfil no ORKUT, no twitter, foram os primeiros que foram lá pra o blog para comentar. Muitos colocaram assim, olha eu tenho o perfil no Orkut, sou fulano de tal, sou moderador da comunidade tal, sou funcionário do Banco do Brasil, então você pôde ver o quanto que essa questão da colaboração vem forte. É como se fosse assim, do ambiente externo, e a gente está se adequando a esta mudança no comportamento das pessoas. E o blog foi o termômetro que deu pra ver quanto de espaço a gente tem pra isso. Tem também o lançamento daquela ferramenta: BB messenger, que o pessoal apelidou que é um ambiente ali na intranet que você pode mandar mensagens instantâneas para qualquer pessoa pelo micro do trabalho. E, ai via muitas pessoas no blog reclamando porque não funcionava direito, porque não funcionava como o da Microsoft...

E é uma forma de comunicação que pode ser aprimorada e mais explorada, como fazer uma reunião pela internet, pela intranet... Então, são coisas que estão surgindo que a gente ainda está se adaptando, mas que acho que logo, logo, vai dar uma reviravolta na comunicação interna. Porque é necessário, é uma forma natural, vai entrando mais pessoas da geração Y na empresa, vai dando outra cara para empresa e assim por diante. É fundamental. E é muito importante que o Banco esteja atento a estas mudanças porque elas estão acontecendo.

Josiany: Estas colaborações que você tem falado, é em termos do trabalho mesmo, elas querem propor modificações nos serviços do Banco?

Carol: tem de tudo.

Marcos: Uma das coisas que ela tava falando a respeito de blog, agora não me lembro exatamente quais foram os primeiros temas, mas por exemplo, a partir de algo que se colocou lá no blog, alguns funcionários começaram a reclamar dos carpetes das agências. O blog não era sobre isso, sobre os carpetes, mas o pessoal reclamando dos carpetes, um falou e outros também falaram. Então o que se percebe com isso é que as pessoas querem falar o que elas pesam e isso ai acaba tendo alguma influencia dentro da organização.

Então, acho que na questão da comunicação, por exemplo, antigamente, ela era unidirecional, ou seja, o topo vai e fala pra o resto da organização, pelo canal oficial, pelos gerentes, enfim... E agora, cada vez mais este tipo de ferramenta, web 2.0 vai permitir que todos falem para todos, que todos reclamem que todos dêem a sua opinião. E até que ponto as empresas estão preparadas para isso? Porque não é fácil. Porque elas ainda podem propor que os funcionários sigam por determinado caminho, mas as pessoas estão cada vez mais dispostas a dizer que não querem seguir por este caminho e até mesmo porque elas estão mais capacitadas,

preparadas para poder lidar com esta situação. Porque culturalmente não é algo que é comum nas empresas de maneira geral.

Carol: É. Você receber uma crítica e interpretar isso como uma forma de crescimento da própria empresa. Tem um exemplo que me veio a cabeça agora, da cafeteria Starbucks nos Estados Unidos, que vende cafés principalmente e lanches rápidos. Eles têm uma presença tão forte nas redes que as pessoas acabam sugerindo produtos. Por exemplo, os clientes escrevem: porque não pega o café tal e mistura com o cappuccino tal. Daí a Starbucks vai lá e pega tal sugestão e faz um pré teste do café e o lança na região que aquele cliente mora, começa em uma das lojas e de repente já está no país inteiro porque deu certo. Ou se não deu certo, não coloca na rede. E responde o cliente, falando, não dá pra atender. E usa de estratégias para dizer um não, mas pra dizer um sim é sempre mais fácil. E surge uma rede social nova, eles tão lá. Eles tem esse vínculo com as pessoas através das redes sociais. E as pessoas conhecem a marca. É uma forma de construir uma marca, é uma forma de se aproveitar essa colaboração. Então, é saber tanto o elogio quanto a crítica. Quando o cliente fala por exemplo, eu adoro a loja, mas aquela lá de lugar tal não está bem. E aí, a empresa está preparada? Será que vale a pena fechar aquela loja por causa daquela informação? Isso em termos de mercado. Imagina banco, produto financeiro, crítica a algo que você não tem muita ingerência porque tem normas, é tudo regulamentado, os produtos são muito semelhantes, enfim; isso em termos de clientes. Em termos de funcionários, cem mil pessoas no caso do BB, se um por cento ou dois por cento vai reclamar de algum assunto, numa época como essa que a gente está passando agora, de dissídio coletivo, de benefícios e tudo mais, então é complicado. O ambiente corporativo é muito forte, pode virar só um burburinho, então tem que ter certo preparo, certa consciência, uma educação para isso. Senão, não funciona.

ENTREVISTA II

Entrevistados: 02

Funcionários do Banco do Brasil da Dimac (Diretoria de Marketing).

Ambos são assessores e trabalham no Edifício sede I do Banco do Brasil no Setor Bancário Sul.

Data: 20/10/2010

- Como as Redes Sociais têm sido vistas e utilizadas como ferramentas pelo Banco do Brasil?

Carlos Eduardo: O Banco do Brasil tem utilizado as redes sociais para investigar problemas de usuários. Com base no feedback sincero e instantâneo que as redes sociais disponibilizam, o BB produz relatórios internos, identificando assuntos com potencial problemático para que gestores internos possam interferir na sua parte da solução.

Tatiana: sem contar com uma troca, um tanto unilateral ainda, das informações bancárias. Estamos procurando investir nas informações relativas a finanças e investimentos, mas em perder o foco da segmentação também.

- Em quais redes o Banco está integrado atualmente e porquê?

Carlos Eduardo: Oficialmente, no Twitter e no Youtube. Pensamos em expandir atuação para Orkut e Facebook, mas somente após termos licitada uma agência de comunicação específica para atuar em redes sociais (isso está em andamento).

Tatiana: além disso, o banco tem procurando não deixar os funcionários de fora desse processo. Apesar de não terem acesso às redes externas, o Banco do Brasil tem um blog corporativo chamado LUPA, que ainda só pode ser acessado via intranet, mas temos tido muita participação. A gente percebe que tem muitos funcionários do banco que navegam bastante nas redes sociais. E do próprio LUPA já foram retiradas sugestões para melhoria do atendimento no Banco do Brasil.

- Quais as estratégias dos Bancos Comerciais para se inserirem nas Redes Sociais?

Carlos Eduardo: Analisando a atuação do mercado bancário em redes sociais, basicamente vemos outros bancos acrescentando notícias positivas sobre si e sobre seus serviços, talvez buscando que seus seguidores simplesmente compartilhem esse material. Nisso, reside uma estratégia anterior à entrada em redes sociais: a estratégia de branding (de vincular a marca a valores positivos). Por isso a presença de perfis de bancos voltados a cultura, sustentabilidade, esportes etc. É aí que reside, basicamente, a positividade de citações a bancos. Já do lado negativo, há muito compartilhamento de usuários sobre experiências ruins de marca (usuários enfrentando filas; site fora do ar; terminais eletrônicos com problemas etc.). Todos os bancos sofrem com isso, pois experiências únicas (de um único usuário, talvez) se tornam uma discussão pública. Nesse sentido, é comum os bancos terem um perfil (no Twitter, por exemplo) que realiza algum serviço de atendimento ou de satisfazer dúvidas de usuários.

Tatiana: além disso, é importante dizer que para entrar nas redes sociais precisa-se ter um bom monitoramento. Não adianta colocar o perfil do banco nas redes e não dar conta de administrar a força dos comentários que serão postados lá. A gente sabe até que tem bancos que não se interessam em fazer este ingresso e que, não necessariamente outros bancos, mas que outras empresas já colocaram seus perfis nas redes e desistiram de continuar devido a inabilidade de lidar com o conteúdo postado, além da dificuldade de mantê-lo atualizado.

- Que tipo de valor as redes sociais agregam ao banco atualmente?

Carlos Eduardo: O simples ato de o cliente escolher estar "conectado" ao BB em um perfil agrega valor (seja como seguidor, fã etc.). E preferimos utilizar as redes que permitem melhor o compartilhamento de conteúdos. Assim, quando uma experiência positiva é recomendada, é comum amigos (ou seguidores) compartilharem a recomendação (retwitando - no Twitter; ou o botão 'curtir' do Facebook). Já para experiências negativas, normalmente são experiências solitárias, que precisam de uma rede social específica para

encontrar eco (como o reclameaqui.com.br).

- Pode-se dizer que as informações coletadas nas redes sociais são formas de obter vantagem sobre os concorrentes? Porque?

Carlos Eduardo: É um jogo aberto, onde todos podem observar o movimento e a situação dos oponentes. Logo, trata-se de informação privilegiada sim. Redes sociais são uma fonte rica de pesquisa, mas sem o custo de um instituto de pesquisas. Mas todos os bancos estão na mesma situação: podem observar o que acontece com sua marca e com a marca de seus concorrentes.

- Como as informações colhidas chegam aos funcionários que lidam diretamente com o público?

Carlos Eduardo: Os funcionários que lidam diretamente com o público estão conectados o tempo todo e leem tudo o que se escreve sobre o Banco do Brasil na internet, atualizados de minuto em minuto. Utilizam ferramentas comuns, como o TweetDeck, que permite acompanhar diversas palavras-chave, além de permitir postar novos textos em múltiplos perfis.

Tatiana: todos os funcionários do Banco tem acesso a internet (com conteúdo restrito). Na internet eles podem acessar as redes sociais do banco. Na intranet, como falado tem o blog lupa e temos também um site específico de inteligência competitiva onde são colocadas informações relativas ao que tem sido visto sobre o banco do Brasil nas redes, mas também de outros bancos. Além disso, os gestores se comunicam em reuniões periódicas nas quais transmitem o que lhes foi passado e muito através de correio eletrônico corporativo. Mas basicamente sobre redes sociais vai depender muito da área.

- De que forma o banco se inseriu nessa malha de relacionamentos?

Carlos Eduardo: É uma inserção tímida ainda. Reforçaremos a nossa atuação após concluirmos a licitação de uma agência de comunicação para nos fornecer produção de conteúdos (esse processo de licitação não deve demorar). Hoje, nossa oferta de conteúdos é baseada no que já produzimos para o Portal bb.com.br.

- Quais as vantagens e desvantagens advindas desse processo?

Carlos Eduardo: A comunicação é um processo muito dinâmico. As sociedade muda constantemente a forma de se comunicar. Com o advento das redes sociais, essa mudança tomou uma velocidade mais pungente. Logo, empresas devem se adequar a essa nova forma de se comunicar, para não "discursar no vazio". Por isso, não podemos chamar de desvantagem o novo processo de comunicação (preferimos chamá-lo de "um caminho sem volta"). Imagine como será o mundo daqui a 50 anos e faça-se algumas perguntas: o mundo estará mais conectado? Como se comunicarão as pessoas? Como se comunicarão as empresas? -> Para as empresas se comunicarem adequadamente nesse novo meio, precisam aprender com as pessoas essas novas formas de comunicação. De olho no futuro e no presente (o que estão falando sobre nós hoje? E qual a

tendência disso?). Bom, usei essas linhas acima para descrever que não é fácil enxergar desvantagens nesse processo. Já sobre vantagens, podemos exaltar os custos operacionais: criar um perfil e se comunicar é relativamente barato (o seu custo de banda larga) e simples (treinamento é dispensável). Entretanto, um ponto fundamental é o capital humano a ser aplicado para operar essas novas ferramentas de comunicação (apesar de não existir treinamento, é fundamental que os funcionários sejam bem capacitados para a tarefa. Afinal, ao se cometer erros em redes sociais, o custo para reverter o "prejuízo" pode ser muito alto).

- Como o Banco do Brasil tem procurado tirar proveito das novas mídias para se relacionar com clientes?

Carlo Eduardo: Relacionamento em redes sociais é complicado. Nosso departamento jurídico identificou que o Código de Defesa do Consumidor possui em seu texto alguns bloqueios ao atendimento nesse ambiente. Logo, nossa atuação se resume a compartilhar informações institucionais do Conglomerado Banco do Brasil e a tirar dúvidas de clientes sobre o uso de nossos canais de atendimento. Estamos de olho em novidades na internet para descobrirmos como escapar das amarras da legislação; mas o resultado, felizmente, é positivo ;)

- É possível integrar as mídias tradicionais com as novas mídias na comunicação com os usuários ? De que forma? Cite exemplos do próprio banco.

Tatiana: Com certeza sim. Boas campanhas publicitárias mesclam as mídias "on" e "offline". Por exemplo, em 2009 lançamos uma campanha que utilizou fotos de usuários do Flickr. Repercutiu muito bem. Saiba mais no link: <http://www.google.com.br/search?q=campanha+bb+flickr&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:pt-BR:official&client=firefox-a>

- Como as redes sociais estão sendo usadas para negócios?

Carlos Eduardo: No Banco do Brasil, para buscar satisfazer eventuais dúvidas de usuários de nossos serviços. Já para outras empresas de nosso Conglomerado (como, por exemplo, a Aliança do Brasil), foi para a oferta de produtos (a Aliança do Brasil já conseguiu vender seguro via Twitter... dê uma olhada no perfil @bbseguros).

- Qual a maior preocupação do banco em fazer uso das redes sociais?

Tatiana: Ter feedback instantâneo (equivalente a pesquisa) da satisfação de nossos clientes e usuários, a um custo reduzido. Isso ajuda o BB, internamente, a melhorar seus produtos/serviços e sua comunicação nesse ambiente.

- Quais as tecnologias envolvidas nesses processos?

Carlos Eduardo: Ferramentas de pesquisa em redes sociais (nacionais, pois as estrangeiras não têm uma boa biblioteca de palavras-chave em português) e os próprios sites, com suas ferramentas (por exemplo, TweetDeck para Twitter).

- De que forma este tipo de trabalho tem influenciado a cultura organizacional da empresa?

Carlos Eduardo: Existe uma expectativa enorme de que as redes sociais revolucionarão o mundo. Essa expectativa se reflete em nossos seguidores (no Twitter) e, claro, em nossos funcionários, que esperam entender a exata forma de atuar em redes sociais. Para "gerenciar" essas expectativas, buscamos mostrar que nossas estratégias de atuação no mercado estão acima do assunto redes sociais e que, portanto, redes sociais são apenas um dos meios para atingirmos nossos objetivos.

- O Banco do Brasil por ser uma instituição pública, tem encontrado alguma dificuldade ou tem sido tratado de forma diferenciada pelos usuários?

Carlos Eduardo: O Banco do Brasil não é tratado de forma diferente pelos usuários. Entretanto encontra dificuldades por ser empresa pública. Por exemplo, olhamos com muita cautela o Código de Defesa do Consumidor (não podemos fazer atendimento em redes sociais por causa dele...); nossa forma de contratação é por meio de licitações. Isso, sem dúvida, provoca um tempo maior de preparação das compras e contratações (não podemos contratar diretamente uma agência de comunicação ou uma ferramenta de pesquisas, por exemplo).