

Universidade Federal de Goiás  
Faculdade de Informação e Comunicação  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação

**Antônio Cândido Barbosa Alves**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES EM MÍDIAS  
SOCIAIS VIRTUAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA  
MICROEMPRESAS**

**Goiânia-GO  
FIC/UFG  
2014**

Universidade Federal de Goiás  
Faculdade de Informação e Comunicação  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação

**Antônio Cândido Barbosa Alves**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES EM MÍDIAS  
SOCIAIS VIRTUAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA  
MICROEMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Mestrado em Comunicação, da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Suely Henrique de A. Gomes,  
Co-Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Sonia Cruz Riascos.

**Goiânia-GO**

**FIC/UFG**

**2014**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação na (CIP)  
GPT/BC/UFG**

A474g Alves, Antônio Cândido Barbosa.  
A Gestão Estratégica das Informações obtidas nas Mídias Sociais Virtuais como Vantagem Competitiva para Microempresas / Antônio Cândido Barbosa Alves. – 2014.  
135 f.

Orientadora: Profa. Dra. Suely Henrique de A. Gomes,  
Co-Orientadora: Profa. Dra. Sonia Cruz Riascos  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação, 2014.

Bibliografia: f.114-122.

Inclui lista de figuras, tabelas e siglas.

Apêndices.

1. Comunicações e mídias. 2. Informação e Competitividade 3. Internet, Mídias Sociais e Informação 4. Micro e Pequenas Empresas 5. PROINE UFG I. Título.

CDU: 316.772.2

**ANTÔNIO CÂNDIDO BARBOSA ALVES**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES EM MÍDIAS  
SOCIAIS VIRTUAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA  
MICROEMPRESAS**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, para a obtenção do grau de Mestre, aprovada em *15 de Maio de 2014*, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Profª. Dra. Suely Henrique de Aquino Gomes (Orientadora)  
Presidente da Banca

---

Profª. Dra. Sonia Cruz Riascos (Co-Orientadora)

---

Profª. Dra. Laura Vilela R. Rezende – FIC/UFG

---

Prof. Dr. Tiago Mainieri de Oliveira – FIC/UFG

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS (TEDE) NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico:     Dissertação     Tese

### 2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor (a):	ANTONIO CANDIDO BARBOSA ALVES		
E-mail:	<a href="mailto:antonyc4@gmail.com">antonyc4@gmail.com</a>		
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Vínculo empregatício do autor	Canndu Marketing e Comunicação		
Agência de fomento:		Sigla:	
País:		UF:	
		CNPJ:	
Título:	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES EM MÍDIAS SOCIAIS VIRTUAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA MICROEMPRESAS		
Palavras-chave:	Gerenciamento estratégico da informação . Mídias sociais virtuais . Vantagem competitiva . Microempresas . PROINE .		
Título em outra língua:	THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INFORMATION IN VIRTUAL SOCIAL MEDIA AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR MICRO-ENTERPRISE		
Palavras-chave em outra língua:	Strategic Information Management. Virtual Social Media. Competitive advantage . Microenterprises . PROINE .		
Área de concentração:	Comunicação, Marketing e Administração		
Data defesa:	15/05/2014		
Programa de Pós-Graduação:	FIC (FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO) PPG-COM (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO) MESTRADO EM COMUNICAÇÃO – LINHA MÍDIA E CULTURA		
Orientador (a):	Profª. Dra. Suely Henrique de A. Gomes		
E-mail:	<a href="mailto:suelyhenriquegomes@gmail.com">suelyhenriquegomes@gmail.com</a>		
Co-orientador (a):*	Profª. Dra. Sonia Cruz Riascos		
E-mail:	<a href="mailto:sonia.cruzriascos@gmail.com">sonia.cruzriascos@gmail.com</a>		

\*Necessita do CPF quando não constar no SisPG

### 3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF ou DOC da tese ou dissertação.

O sistema da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações garante aos autores, que os arquivos contendo eletronicamente as teses e ou dissertações, antes de sua disponibilização, receberão procedimentos de segurança, criptografia (para não permitir cópia e extração de conteúdo, permitindo apenas impressão fraca) usando o padrão do Acrobat.

  
Assinatura do (a) autor (a)

Data: 23 / 06 / 2014

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma contribuíram para a sua consecução e, em especial, a alguém que dedicou sua vida, em todos os sentidos, à minha vida: minha avó Terezinha.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de prestar meus sinceros agradecimentos aos que me ajudaram pessoalmente:

A Deus, aos meus guias espirituais, ao meu anjo da guarda, às forças divinas que a mim conspiram e à tudo o que acreditamos nos apontar sempre para o melhor em nossas vidas.

À minha confidente/companheira/amiga/mãe/pai/referência e exemplo de vida (por ser humana – com acertos e erros): minha avó Terezinha Ventura; verdadeira fonte de energia, de amor inesgotável, de sabedoria esplêndida e de riqueza espiritual inimaginável; detentora de força, batalhadora, guerreira e inigualavelmente vencedora. À ela que por todas razões e motivos, sou com muito orgulho, quem me tornei; o meu sincero e amoroso agradecimento.

Ao meu avô, Ary Urzêda por fazer parte da minha vida com o seu exemplo de grandioso coração, paz de espírito, sabedoria e função de pai, com sua sempre amorosa presença.

A minha mãe, Selma Maria (*in memoriam*), mulher forte que, durante nove anos de minha existência me ensinou o que tenho de mais valioso: a humildade; minhas eternas saudades.

À minha irmã, Karla Cândida. Pela determinação de muitas vidas, pela alegria sempre contagiante e energia sempre revigorante. Pelos incentivos não só para o desenvolvimento e conclusão deste, mas de orientação e exemplo do que descobri ser o verdadeiro amor.

Ao meu sócio/amigo/irmão, Hugo Machado, que me acompanha fielmente há anos e que sempre acredita em todos os meus projetos, dos mais sensatos aos mais mirabolantes; pela verdadeira amizade, confiança e companheirismo de sempre e em todas as horas.

Ao meu companheiro, Eurides Paiva, que tanto suportou as minhas mais íntimas e incontrolláveis variações de sentimentos e de humor que, me apoia e acredita em todos os projetos de vida; pela compreensão e carinho.

À minha amiga, companheira de alegrias e angustias, Adriana Aires que me incentivou com suas palavras e exemplo de vida à edificar mais este projeto.

Aos meus amigos, Krishna Gondim, João Miguel e Eva Taucchi que sempre estiveram tão presentes, até mesmo quando fisicamente ausentes, em especial em alguns difíceis momentos da minha vida; por serem verdadeiros amigos.

À minha então colega de curso no mestrado e atual colega de profissão e amiga, Luciana Ferreira, que em momentos difíceis me orientou na busca por persistir no caminho correto e atuou como fonte de troca de conhecimentos não só acadêmicos, mas de vida.

À minha colega de profissão, Juliana Martins, pelas imprescindíveis contribuições a este trabalho, contribuindo em muito para o seu enriquecimento.

A Alcides Júnior, meu cunhado que, pacientemente também contribuiu com este trabalho fazendo por algumas vezes a impecável tradução do “resumo” para o “abstract”.

A Dra. Valéria Moraes Katopodis que, mais do que terapeuta mostrou-se amiga, incentivadora, motivadora e, por vezes, até mesmo orientadora, com dicas valiosas e força e determinação estonteantes.

Aos que me ajudaram profissionalmente:

À Universidade Federal de Goiás, através de todos os seus professores e profissionais que integram o grupo do Programa de Mestrado da Faculdade de Informação e Comunicação, pelo aceite e crédito dados ao meu projeto de pesquisa.

A Profa. Ms. Silvana Coleta, primeira a me auxiliar e orientar ainda quando eu elaborava o projeto de pesquisa para o processo de seleção do mestrado.

À então mestranda do mesmo programa e atual professora da UFG, Profa. Ms. Livia Marques, pela simpatia e acolhimento de um calouro ansioso e nervoso momentos antes, durante e depois do rígido processo de seleção do programa.

A Profa. Dra. Suely Gomes que, apostou em meu projeto de pesquisa, me acolhendo na



banca de seleção do programa, pela compreensão quanto às minhas limitações de disponibilidade e desempenho por desenvolver outras funções profissionais e por me orientar e defender de fato nesta dissertação e em diversas situações do programa.

A Profa. Dra. Sonia Riascos, pelo carinho, pelo empenho, pela orientação e pela dedicação às aprofundadas leituras das diversas versões deste trabalho, mesmo já em andamento e, por também apostar e confiar em mim e em minha pesquisa.

A Profa. Dra. Laura Rezende, por aceitar o convite e participar das bancas de qualificação e defesa final; ao Prof. Dr. João Maricato, por aceitar o convite e participar da banca de qualificação; ao Prof. Tiago Mainieri de Oliveira, por aceitar o convite e participar da banca de defesa final; meu muito obrigado pelo empenho em se dedicarem às leituras da minha pesquisa e, principalmente por contribuírem com seus conhecimentos de forma eficaz e humana.

À Administração do PROINE (Programa de Incubação de Empresas da Universidade Federal de Goiás), em especial a Sra. Emília Rosângela (Gerente do PROINE) e a Sra. Núbia Ribeiro (Assistente Administrativa) que se prontificaram a aceitar e contribuírem para a aplicação de minha pesquisa.

Aos empresários, respondentes da pesquisa, por contribuírem com as suas valiosas informações, sem as quais esta pesquisa não teria sido possível.

Por fim, a todos que fizeram, fazem e farão parte de minha evolução. Que assim seja.

*Oh, Minha Senhora e também minha mãe  
Eu me ofereço inteiramente, todo a vós  
E em prova da minha devoção, eu hoje vos dou meu coração*

*Consagro a vós meus olhos, meus ouvidos, minha boca  
Tudo o que sou, desejo que a vós pertença  
Incomparável mãe, guardai-me e defendei-me  
Como filho e propriedade vossa, Amém.*

**Trecho da Oração de Consagração à Nossa Senhora**

## RESUMO

A presente pesquisa enfocou o papel e o perfil das mídias sociais perante a abordagem da gestão estratégica da informação no escopo do programa de incubação da UFG para o processo de tomada de decisão. A partir desse estudo foi possível conhecer as inter-relações midiáticas no contexto da gestão da informação diagnosticando as etapas de identificação, prospecção, seleção, agregação de valor, armazenamento, disseminação e retroalimentação do sistema. Objetivou-se verificar se as microempresas fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva. A fundamentação teórica foi fornecida pelas grandes áreas da Administração e da Comunicação Social, contemplando respectivamente: Microempresariado, Marketing, Gestão Estratégica da Informação e Mídias Sociais Virtuais. Outro campo correlato do conhecimento, a Ciência da Informação, também trouxe aportes para o estudo. Tratou-se de um estudo exploratório, visto que não há na literatura brasileira indicação de pesquisa sob a ótica empreendida. A partir de uma abordagem quantitativa, foi desenvolvido um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas que posteriormente foram analisadas conforme revisão bibliográfica efetuada. O universo composto de dezoito (18) microempresas participantes do Programa de Incubação da Universidade Federal de Goiás (PROINE), sendo quinze (15) os respondentes, apontou resultados de relevo, dentre eles que 44% dos entrevistados utilizam as mídias sociais virtuais como fonte de informação, sendo que 73% deles utilizam as informações dessas mídias para fins profissionais e 100% deles consideram importante a utilização das mídias sociais virtuais para os auxiliar na tomada de decisões no que se refere à administração de suas empresas, contudo 38% fazem uso esporádico e 31% alegam que em geral as informações os auxiliam. Observou-se que não há utilização de softwares específicos para a gestão estratégica da informação. Foi identificado, ainda, que os respondentes não possuem uma sistematização ou ferramenta de seleção, monitoramento e armazenamento dessas informações, deixando a cargo somente de conhecimento pessoal. Essa pesquisa sugeriu, também, a importância dada pelas microempresas que possuem administradores sensíveis à prática de uma gestão administrativa e comunicacional estratégica, às informações advindas de mídias sociais virtuais, para que tenham alguma forma de vantagem competitiva. Constatou-se, portanto, o forte entrelaçamento teórico-sistêmico das áreas tratadas a fim de propiciar avanços científicos, tecnológicos e inovadores no trato da informação para geração de competitividade.

**Palavras-chave:** Comunicação . Gerenciamento estratégico da informação . Mídias sociais virtuais . Vantagem competitiva . Microempresas . PROINE .

## ABSTRACT

This research has focused on the role and profile of social media towards the approach of strategic management of information within the scope of the incubation program of UFG for the decision making process. From this paper it was possible to recognize the media inter-relationships in the context of information management by analyzing the steps of identifying, prospecting, selection, value addition, storage, dissemination and feedback system. This study aimed to verify whether microenterprises carry out the strategic management of information available on virtual social media to get competitive advantage. The theoretical basis was provided by large areas of management and social communication embracing respectively the entrepreneurs, marketing, strategic information management and virtual social medias. Another related field of knowledge, Information Science, also brought contributions to the study. This was an exploratory research, since there is no indication in Brazilian literature from the perspective of the research undertaken. From a quantitative analysis, a structured survey was developed with open and closed questions which were then examined according to the literature review carried out. The constituents of this study consists of eighteen (18) microenterprises which are participants in PROINE (Programa de Incubação da Universidade Federal de Goiás – a business incubation program), and fifteen ( 15 ) respondents showed outstanding results indicating that 44 % of respondents use social media as a virtual source of information, also 73 % use the information from these media for professional purposes and 100 % of them consider important the use of virtual social media to assist them in making decisions regarding the management of their companies. However 38 % use it sporadically and 31 % claim that in general, the information helps. In addition, It was observed that there is no specific use of any strategic information management softwares. It was identified that respondents do not have a systematic or selection tool to track and store this information, leaving it only for personal knowledge. This research also suggested the importance given by microenterprises that have insightful administrators who are willing to carry out an administrative and strategic communication management and use the information derived from virtual social media in order to have some form of competitive advantage. It was found, however, strong systems-theoretic entanglement of the treated areas in order to provide scientific, technological and innovative in dealing with the information to generate competitive advances. Therefore, It has been established a solid systems-theoretic entanglement of the treated areas with the aim to provide scientific, technological and innovative advances in the treatment of information to generate competitiveness.

**Keywords:** Communication . Strategic Information Management. Virtual Social Media. Competitive advantage . Microenterprises . PROINE .

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Esquema de Objetivos Específicos.....	07
Ilustração 2: A Informação estratégica.....	20
Ilustração 3: Esquema de estratégia da informação.....	24
Ilustração 4: Processo de Inteligência Competitiva.....	36
Ilustração 5: Como a informação cria valor de negócio.....	41
Ilustração 6: Fórmula para medir Tendência Estratégica.....	42
Ilustração 7: Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos e na massa de remuneração para aos empregados formais nas empresas privadas não-agrícola.....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Competindo com a gestão da cadeia de demanda/suprimentos.....	24
Tabela 2: A Era da Informação.....	25
Tabela 3: Dados, informação e conhecimento.....	26
Tabela 4: Conceitos básicos de Informação .....	28
Tabela 5: Capital social nas redes sociais.....	63
Tabela 6: Três tipos de incubadoras .....	72
Tabela 7: Incubadas PROINE .....	84
Tabela 8: Graduadas PROINE.....	85
Tabela 9: Associada PROINE .....	85
Tabela 10: Esquema de Valentim, objetivos específicos e questões aplicadas .....	86

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMA DA PESQUISA .....</b>	<b>04</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>06</b>
	3.1 OBJETIVO GERAL .....	06
	3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	06
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>08</b>
<b>5</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
	5.1 INFORMAÇÃO E COMPETITIVIDADE .....	13
	5.1.1 Informação e Estratégia .....	15
	5.1.2 Estratégia e Inovação .....	21
	5.1.3 Considerações sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento ....	25
	5.1.4 Gestão da Informação para Vantagem Competitiva .....	35
	5.2 INTERNET, MÍDIAS SOCIAIS E INFORMAÇÃO.....	43
	5.2.1 A Internet e as gerações da Web .....	45
	5.2.2 Mídias Sociais e Redes Sociais .....	47
	5.2.3 As mídias sociais na internet ou mídias sociais virtuais .....	51
	5.2.4 Gestão da Informação para Vantagem Competitiva nas mídias sociais virtuais .....	60
	5.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	67
	5.3.1 Incubadoras de empresas .....	70
	5.3.2 Tipos de incubadoras .....	72
	5.3.3 Trajeto histórico das incubadoras .....	73
	5.3.4 As incubadoras no Brasil .....	74
	5.3.5 Programa de incubação de empresas da UFG.....	76
	5.4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA REVISÃO LITERÁRIA.....	79
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>83</b>
	6.1 Classificação da pesquisa .....	83
	6.2 Universo da pesquisa .....	84
	6.3 Instrumento de coleta.....	85
	6.4 Procedimentos da pesquisa .....	87
	6.5 Resultados da coleta do questionário aplicado .....	89
	6.6 Análise dos dados do questionário aplicado .....	98
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>8</b>	<b>ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Era da Sociedade em Rede, época em que a informação tem outro valor no cotidiano das pessoas e nas organizações de maneira geral, apontando a importância de (re)pensar a gestão de empresas de todos os portes frente à ação nas mídias sociais ambientadas na Internet com intermediação do computador ou de tecnologias afins, como *smartphones* e *tablets*.

A presente pesquisa não se atém ao aprofundamento sobre a tecnologia propriamente dita ou de alguma forma específica, mas serão citadas algumas de forma explicativa com o propósito de elucidar o aporte à gestão da informação.

De fato, parte-se de uma abordagem administrativa que ganhou força nas últimas décadas: a Gestão da Informação. Mostra-se, nesta pesquisa, o gerenciamento de empresas de todos os tamanhos e como se têm percebido a importância de entender o uso da informação – dependente de contexto e de pessoas – para (re)formular o planejamento estratégico e obter a vantagem competitiva. São apresentadas algumas reflexões sobre como adquirir essa vantagem a partir do uso inteligente das mídias sociais virtuais.

Entre os autores que norteiam este trabalho está Davenport (1998, p.15) que avalia que “à medida que a informação se torna mais e mais importante, precisamos aprender a pensar além das máquinas”. Nesse sentido, defende-se que as tecnologias da informação, hoje, parte integrante de empresas de todos os portes, são necessárias, mas não suficientes no gerenciamento, que deve ser pautado pelos recursos humanos internos e externos das organizações. Marchand (2004, Ilustração 5) mostra como a informação cria valor de negócio. O modelo pode ser utilizado para analisar como as microempresas respondem aos fatores internos (como agregam valor e criam novos produtos, serviços e ideias de negócios) e aos fatores externos (balizados pela gestão de riscos e redução de custos em transações e processos).

Dando continuidade, é feito um breve histórico do estudo da comunicação nas mídias sociais, até se chegar à interação mediada pelos computadores conectados à Internet. Algumas peculiaridades das mídias sociais nesse novo ambiente são levantadas, bem como a relação delas com as organizações contemporâneas. Sem dúvida, a quantidade de informações que circula pela rede mundial de computadores é central na análise, que considera que uma nova forma de se comunicar vem surgindo, pautada na instantaneidade



e atemporalidade, duas características marcantes do ambiente virtual, conceituado como ciberespaço por Lévy (1999).

O uso das plataformas de relacionamentos sociais disponíveis na Internet pode ser o ponto de partida para as microempresas estabelecerem uma nova forma de se relacionar com o cliente, sem custos adicionais, criando reputação ou capital social, no conceito de Hunt (2010). No século XXI, esse capital é o que traz o diferencial de uma empresa, muito mais do que o lucro, pois é obtido a partir da inovação e individualização em relação a produtos e serviços, o que segue a tendência de consumo atual. Além disso, a replicabilidade de conteúdos é destacada, uma vez que uma marca/produto/serviço pode ganhar notoriedade na Internet e, em especial, nas mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram) tanto positiva quanto negativamente.

Na verdade, isso acontece porque a participação é mais uma das características do ciberespaço, que tira o consumidor do papel passivo para o ativo. Os clientes esperam que as empresas tenham uma presença no ambiente virtual e que isso facilite a troca de informações. Realidade que mostra a ascensão de um diálogo horizontal e não vertical, como o usado antes das novas tecnologias de relacionamento.

Nesse contexto, as mídias sociais são utilizadas como verdadeiros locais em que relacionamentos são criados. Além de espaços de conversações, elas servem como um canal para que as organizações mostrem suas ações de forma transparente, ou ainda para criar uma identidade, relacionada, muitas vezes, a ações que não estão ligadas diretamente ao produto ou serviço, mas que mostre responsabilidade ambiental ou social, por exemplo.

A Internet e as mídias sociais ainda são apontadas neste trabalho como fontes importantes de informações que traçam o perfil do público e da concorrência, a partir do monitoramento do que é disponibilizado. As informações podem e devem ser usadas como base de um planejamento estratégico que deve ser aprimorado na velocidade da grande rede mundial de computadores para que se obtenha uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. O monitoramento e a adequação constantes são vistos como maneiras de se antecipar às mudanças no cenário e aos gostos dos clientes e potenciais consumidores.

Isso é feito a partir da divisão entre capítulos que traz uma revisão bibliográfica sobre tendências contemporâneas na administração que têm como foco o uso da informação para o gerenciamento estratégico (Capítulo 5). Posteriormente, faz-se uma contextualização sobre os usos da Internet (pelas organizações, consumidores e pessoas de maneira geral), ambiente que reúne conteúdos diversos distribuídos em páginas (www) e nas mídias

sociais (Capítulo 6). Depois o objeto de pesquisa, que são as empresas participantes do programa de incubação da Universidade Federal de Goiás (UFG), é referenciado, acompanhado de um histórico sobre micro e pequenas empresas no Brasil, bem como sobre programa de incubadoras (Capítulo 7).

O presente trabalho aborda também o panorama das microempresas, destacando números e considerações sobre suas importâncias no cenário empresarial brasileiro e goiano. Por fim, é analisado como a gestão adotada por empresas que participam do Programa de Incubação da Universidade Federal de Goiás (PROINE-UFG) converge e/ou diverge das linhas de pesquisa adotadas ao longo do trabalho, uma vez que são empreendimentos que tentam se consolidar no concorrido ambiente organizacional e que precisam se adaptar à nova dinâmica das relações sociais.

## 2 PROBLEMA DA PESQUISA

O primeiro passo da pesquisa é norteá-la como pequenos questionamentos pertinentes para elucidar as tramas que formam o problema deste estudo. Assim, torna-se imprescindível elucidar o papel e o perfil das mídias sociais perante a abordagem da gestão estratégica da informação no escopo do programa de incubação da UFG para o processo de tomada de decisão. A partir desse estudo será possível conhecer as inter-relações midiáticas no contexto da gestão da informação diagnosticando as etapas de identificação, prospecção, seleção, agregação de valor, armazenamento, disseminação e retroalimentação do sistema.

No escopo da Comunicação Social, os autores Chun Wei Choo, Donald Marchand, José Poças Rascão, Julio Cubillo, Marta Valentim, Neto Alvarenga e Thomas Davenport fundamentam as áreas da Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Choo, Rascão e Valentim trazem aportes para o tema abordado sob o prisma de organizações. No tocante aos assuntos da cibercultura, novas mídias, redes de conversação e relacionamento, os autores Manuel Castells, Tara Hunt, Pierre Lévy e Raquel Recuero proporcionam a discussão teórica sobre o comportamento dos indivíduos em ambientes virtuais, em especial nas mídias sociais virtuais. Finalmente, o esquema de Valentim orienta a presente pesquisa quanto a delimitação da sua área de estudo.

A base conceitual da gestão da estratégia apresentada nesta pesquisa possibilita investigar o binômio informação e competitividade, a partir das mídias sociais virtuais, no âmbito das microempresas participantes de programa de incubação da UFG. Parte-se da prerrogativa de que a gestão estratégica da informação e as várias ações que essas empresas executam são pilares fundamentais para vincular informação e competitividade.

Assim tem-se as seguintes indagações:

- Os empresários usam as mídias sociais? Quais? Com que propósitos?
- Eles buscam informações para tomar decisões? Que informações?
- Há uma sistemática de busca, armazenamento e compartilhamento das informações? Como isso é feito?
- Qual a infraestrutura disponível para facilitar a busca, armazenamento, uso e compartilhamento das informações?
- O empresário vê a informação como elemento estratégico?

Tendo as microempresas participantes do PROINE da UFG como objeto de estudo, em suma pode-se, então, fazer o seguinte questionamento:

As microempresas participantes do Programa de Incubação (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG) fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva?

### **3 OBJETIVOS**

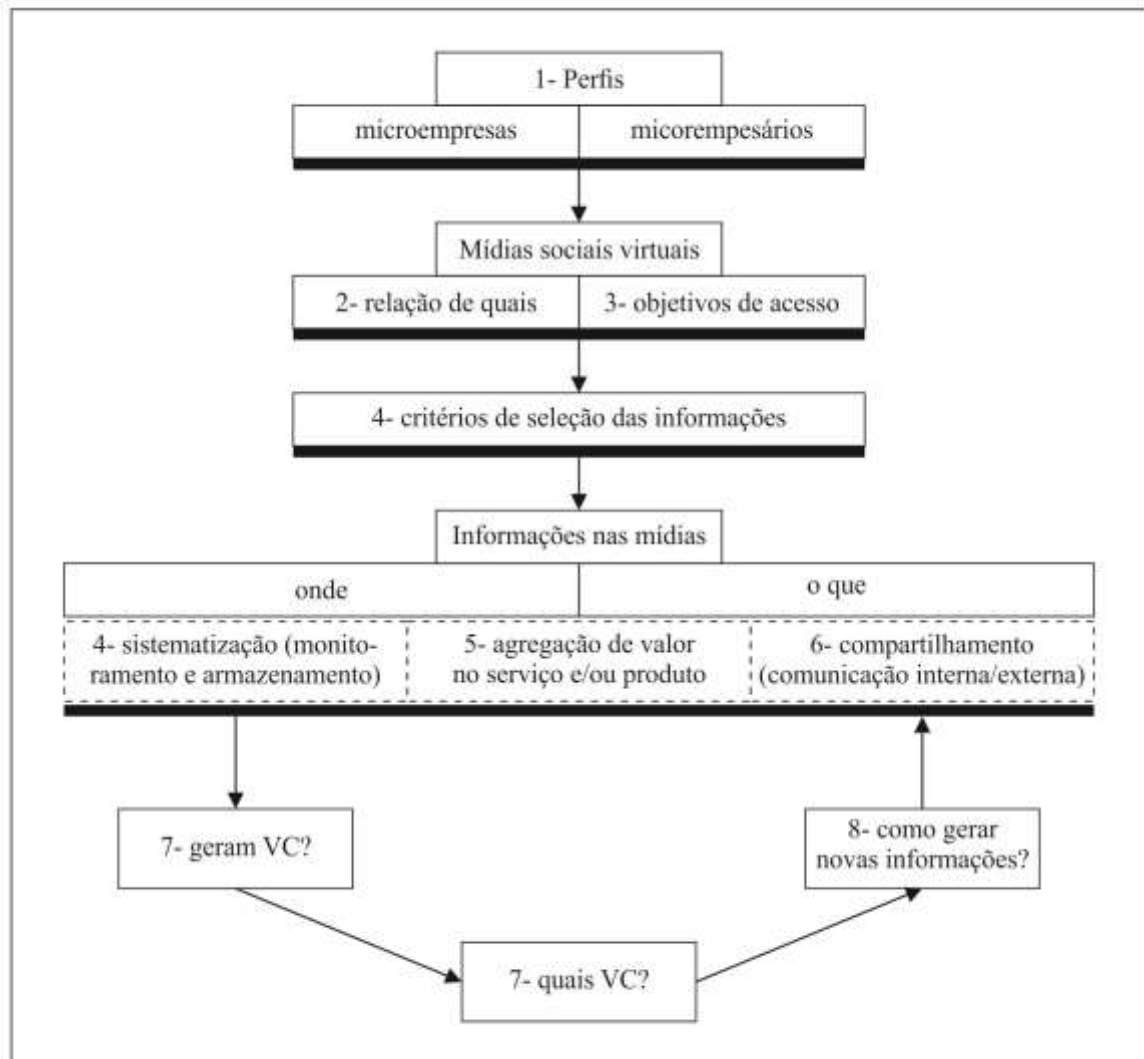
#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Verificar se as microempresas participantes do Programa de Incubação (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG) fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva (VC).

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Traçar o perfil das microempresas participantes do PROINE da UFG, bem como de seus colaboradores administrativos;
2. Relacionar as mídias sociais virtuais usadas e pelas microempresas participantes do PROINE da UFG;
3. Verificar quais os objetivos do uso das mídias sociais virtuais por essas microempresas;
4. Levantar os critérios de seleção de informação usados e como é feito o monitoramento e armazenamento dessas informações pelas microempresas;
5. Reconhecer como os administradores dessas microempresas agregam valores pessoais ao potencial estratégico das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais e quais adequações ou mudanças essas informações geraram na prestação de serviços e/ou fabricação de produtos oferecidos pelas microempresas;
6. Indicar se há e quais são os mecanismos de compartilhamento das informações obtidas nessas mídias, através de canais internos e/ou externos às microempresas;
7. Avaliar, se na perspectiva das microempresas participantes do PROINE da UFG, as informações obtidas a partir das mídias sociais virtuais podem gerar VC e quais seriam;
8. Citar como as microempresas participantes do PROINE da UFG geram novas informações a partir da VC alcançada, a afim de retroalimentarem a gestão da informação.

A ilustração a seguir visa, a partir da determinação dos objetivos específicos, esquematizar o fluxo de questionamentos da presente pesquisa, separando por tópicos/etapas o objeto de investigação desta dissertação.



**Ilustração 1: Esquema de Objetivos Específicos.**

#### 4 JUSTIFICATIVA

O surgimento dos computadores na década de 1950, e da Internet, na década de 1990 e, mais recentemente, a emergência do uso de plataformas de mídias sociais, inauguraram uma nova configuração no fluxo de informação e conhecimento na sociedade, o que traz mudanças em diversos âmbitos do cotidiano dos sujeitos e das empresas.

Uma breve análise histórica no século XX é suficiente para mostrar como o uso das tecnologias socialmente e comercialmente influenciou diretamente o modo como as pessoas se relacionam. As duas guerras mundiais, por exemplo, proporcionaram terreno propício para o desenvolvimento de plataformas no auxílio da transmissão de informações. Depois dela, a Guerra Fria continuou com pesquisas e, além da conquista de território na Terra, o espaço virou ambiente de disputa. O primeiro satélite de comunicações, o Telstar, foi lançado em 1962, pelos Estados Unidos e, a partir de então, teve-se a percepção de que o mundo começou a diminuir de tamanho, ou seja, a globalização diminuiu as distâncias. As telecomunicações, vias e veículos de comunicação, todos os *novos media* iniciaram uma nova etapa. O surgimento da Arpanet, precursora da Internet foi mais um salto. A expansão rápida e em escala global da Grande Rede de computadores parece ser o ápice dessa mudança, como afirma Perles (2007, p.13):

A Internet, nos parece, representa a culminação de um ciclo de desenvolvimento da tecnologia da informação, tanto quanto outros ciclos que se completaram. Mas tal afirmação, longe da ingenuidade e crença simplista, não supõe fim algum, antes, aponta para o surgimento de uma nova era, ainda que insipiente.

O desenvolvimento de tecnologias que propiciaram diferentes formas de circulação da informação veio acompanhado de estudos na área acadêmica<sup>1</sup>. Os meios de comunicação ganharam destaque e seus efeitos viraram foco de diversas linhas, entre elas, a de Marshal McLuhan, criador da máxima “o meio é a mensagem”<sup>2</sup> que voltou à tona por causa da Internet. Foi ele também quem cunhou o termo *Aldeia Global*, muito utilizado em referência ao fenômeno de globalização.

Hoje em dia, defende-se amplamente a ideia de que a Internet alterou a noção de tempo e espaço por proporcionar um ambiente de conversação e troca de informação e

---

<sup>1</sup> O estudo da informação é essencial em várias áreas do conhecimento, por isso, segundo Rascão (2006) é um conceito interdisciplinar.

<sup>2</sup> “[...] insistindo no fato de que o próprio meio determina o caráter do que é comunicado e conduz a um tipo novo de civilização” (MATTERLART, 1999, p.184).

dados com estrutura própria, em tempo real, independente das distâncias e fronteiras demográficas. Porém, antes dela, essa noção já havia sido levantada com o surgimento de outros tipos de redes<sup>3</sup> e dos meios de comunicação. Tidos como meios de comunicação de massa, o rádio, por exemplo, uniu territórios e a televisão conseguiu chegar a quase todas as residências. Pesquisas tentaram entender até que ponto eles influenciavam as pessoas, estudando os meios, as mensagens e, finalmente, o receptor. Até entendê-lo como sujeito da própria comunicação, agentes na (re)construção social, um longo percurso foi percorrido. Hoje, vive-se um processo de “desmassificação”, baseado em indivíduos que interagem em tempo real. Sem dúvida, essa nova maneira de analisar as pessoas, seja pelas interações entre elas ou a sociabilidade, resulta do conceito de Sociedade em Rede, de Manuel Castells (2005).

Desde que a informática chegou aos consumidores, percebe-se um avanço rápido no desenvolvimento de *hardwares* e *softwares* e nas plataformas de relacionamento, cada vez mais populares entre os usuários da grande rede de computadores, e fazem perceber que “o computador não é mais um centro, e sim um nó. Um terminal, um componente da rede universal calculante”. (LÉVY, 1999, p. 45) Seguindo essa mesma ideia, Castells (1999, p.498) coloca que “uma rede é um conjunto de elos interconectados. Um elo é um ponto de intercessão de uma curva por ela mesma”.

Na tentativa de identificar os processos pelos quais a sociedade, alguns novos termos são cada vez mais comuns na literatura científica da área da Comunicação, tais como: mídias sociais, realidades virtuais, tecnologia intelectual, hipertexto, ciberespaço, cibercultura, inteligência artificial, dentre outros. Termos esses amplamente estudados por Pierre Lévy e Manuel Castells, tornam-se cada vez mais presentes na vida das pessoas e em suas relações sociais e de consumo. De acordo com Castells (2006), “a era da informação é a nossa era. É um período histórico caracterizado por uma revolução tecnológica centrada nas tecnologias digitais de informação e comunicação”.

Nessa nova era, o fluxo de troca de informações adquire novos formatos, segundo Recuero (2012), o que configura a conversação em rede, que é caracterizada pelo uso da internet com finalidade de se comunicar, seja através das “redes sociais virtuais”<sup>4</sup>, ou outro

---

<sup>3</sup> De acordo com Shapiro e Varian, outras redes já haviam afetado anteriormente a economia, como as ferrovias e a telefonia. Segundo os autores (2004, p.25), “o valor de uma rede é aumentado pelo número de pessoas que a utilizam”.

<sup>4</sup> A autora frisa que “o Orkut ou o Facebook não são redes sociais, mas sim, os espaços técnicos que proporcionam a emergência dessas redes” (RECUERO, 2012, p.20).



meio disponível. Isso mostra o uso social do computador<sup>5</sup>, que é quando ele deixa de ser apenas uma ferramenta de cálculos e de pesquisa, para se tornar um ambiente de troca de informações, em que algumas características da conversação face-a-face são mantidas, mas também, um ambiente em que novas formas de interação surgem, não apenas pelas limitações e possibilidades das ferramentas utilizadas, e sim por causa do uso criativo da máquina.

Esse novo ambiente, segundo o Sebrae, é caracterizado pela “interatividade, personalização de serviços e conteúdos gerados pelos próprios usuários”, o que muda é a relação entre empresas e consumidores. “Criou-se um ambiente em que não adianta mais apenas dizer: ‘o meu produto é bom’. É preciso que a própria opinião coletiva diga isso”. (SEBRAE, 2011, p.26)

Nessa linha, é empiricamente notável a necessidade e o anseio de empresas por optarem trabalhar o uso da Internet, pois atentas à mudança do comportamento de seus consumidores, elas visam crescimento institucional e comercial através da Grande Rede como forma de promover a propagação de informações e promoções, além da tentativa de gerar um relacionamento mais direto com os seus clientes.

Para estabelecer um canal de comunicação eficaz com esse novo público, não basta desejar uma nova forma de se comunicar, torna-se necessário conhecer o seu comportamento, seus desejos e quais os fatores que influenciam no processo de compra de produtos/serviços ou conceitos/ideias no ambiente virtual. O novo perfil de consumidores ativos mostra que antes de optar por um produto ou serviço diversas informações são levantadas, sobretudo na internet, em mídias sociais ou em sites de busca, por exemplo. Segundo o Sebrae (2011, p.26):

com a internet, consumidores passaram de usuários passivos a agentes ativos em relação ao que consomem. São estes consumidores que constroem o conteúdo que circula pela rede. Esta opinião coletiva determina a popularidade de sites, de serviços e de produtos.

Esse novo comportamento dos consumidores pede alterações na gestão das empresas, independentemente de seus portes. Do lado administrativo, alguns fatores benéficos, dentre eles o fato de que a Internet possibilitou a abertura de novos mercados, a formação e a segmentação de públicos, porém juntamente ao bônus, teve-se o ônus, que é

---

<sup>5</sup> “É importante salientar a percepção da conversação mediada pelo computador como uma apropriação de um sistema técnico para uma prática social” (RECUERO, 2012, p.18).

o aumento da concorrência. Frente ao aparecimento de uma classe média com maior poder aquisitivo, com crescente acesso à educação e formação pessoal, e com maior acesso e conhecimento do mundo virtual, ocorre também o crescimento de micro/pequenas empresas lideradas por ex-empregados de empresas de maior porte, agora autônomos, que desejam consolidar as suas próprias empresas, cada vez mais segmentadas mercadologicamente. De acordo com Madruga, com o investimento das empresas no ambiente virtual “certos aspectos relativos às ações de marketing ganharam importância – por exemplo, tornar-se conhecido e ser facilmente localizável por mecanismos de busca na internet”. (MADRUGA, 2006, p. 45)

Para Porter (1999), com a utilização da Tecnologia da Informação (TI) aliada à Internet, as empresas podem ter acesso a valiosas informações, que se bem trabalhadas podem quebrar paradigmas até então impossíveis para elas. Entre eles, estão mudanças nas relações das indústrias (pela rapidez e menor custo na forma de clientes, fornecedores e indústria se comunicarem), mudança na organização (em relação às atividades internas) e no produto final (que passam a ser imbuídos de muito mais informação).

Como resultado a esse novo cenário, de maior concorrência e de novas tecnologias/ferramentas de trabalho e nova dinâmica do consumo, surge uma nova forma para as empresas trabalharem sua administração e suas relações com seus diversos públicos que é o uso de mídias sociais ambientadas na Internet. No espaço virtual, uma das estratégias é a obtenção de vantagem competitiva, relacionada ao fato de estar sempre um passo à frente de seus concorrentes. “A maneira pela qual as pessoas transformam dados em informação para aperfeiçoarem o relacionamento com os clientes, a inovação de produtos e os controles financeiros é fundamental para se alcançar melhor desempenho”. (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004, p.22)

Nesse ponto, surgem questionamentos se as gestões atuais devem focar na TI, na informação ou nas pessoas. Novas linhas de estudo, como a defendida por Davenport, mostram que investir apenas na TI não traz resultados esperados, pois o que é mais importante na equação é a própria informação, que é deixada de lado. A partir dessa visão surge outra vertente que tem ganhado impulso e que coloca a Gestão da Informação e do Conhecimento como centrais nos planejamentos que queiram construir uma real Vantagem Competitiva (VC). Assim, percebe-se um deslocamento na área administrativa da importância de bens considerados tangíveis para os intangíveis. Informação e pessoas são os ativos que entram em voga na Era da Informação e da Sociedade em Rede. Por isso,

entender a nova realidade é indispensável para empresas que buscam a VC, principalmente para as de menor porte ou micro e pequenas organizações.

Quando se fala em informação, presume-se que ela vem de fontes internas e externas às organizações e que saber selecionar as prioridades é indispensável para a sobrevivência das empresas. Não somente a adaptação, mas a inovação também é um ponto importante para as empresas de todos os portes, em especial, as microempresas que estão entrando no mercado ou que precisam se consolidar. “Idéias não são uma forma nova de informação, mas o uso efetivo delas pode dar às empresas uma margem competitiva”. (DAVENPORT, 1998, p.20)

Por isso, a presente pesquisa trabalha com as empresas que participam do programa de incubação da Universidade Federal de Goiás (UFG) e pretende traçar como os empreendedores do Estado tratam atualmente a informação, uma vez que tanto a missão, quanto a visão e os valores do Programa de Incubação de Empresas (PROINE) traz a inovação como eixo norteador.

Mais do que inovar, faz-se necessário agir de forma estratégica a fim de obter o máximo de vantagens possíveis sobre os concorrentes. Todavia, para que se tenha ações estratégicas é preciso que se tenha informações, de preferência as mais fidedignas possíveis. Ao encontro dessa forma de agir, as empresas tem ao seu favor a utilização gratuita das mídias sociais virtuais, fator que, ao menos nesse quesito, nivela organizações de todos os tamanhos, proporcionando a elas competitividade. Assim sendo pesquisar esse tema, torna-se bastante pertinente, principalmente em microempresas que estão ligadas à universidade e que, abrem prerrogativa para a importância de uma administração e gestão estratégica da comunicação.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

Desde a concepção do Projeto de Pesquisa apresentado à universidade, foi sendo construída uma fundamentação teórica, capaz de colocar em discussão “antever e metodizar as etapas ou fases para a operacionalização do trabalho”. (SANTAELLA, 2001, p.151)

Tendo por base os temas principais a serem abordados nesta pesquisa, esta dissertação se dividirá em três assuntos centrais: (1) Informação e Competitividade – visando discutir a importância de se pensar e agir estrategicamente nas empresas, sejam elas de que porte forem, para o seu crescimento e sucesso perante seus concorrentes; (2) Internet, Mídias Sociais e Informação – que discorre sobre como se dá o processo de informação a partir da Internet, mais especificadamente nas mídias sociais virtuais; (3) Micro e Pequenas Empresas – que é o objeto de estudo desta pesquisa, verificando se elas atuam e de que forma atuam estrategicamente a partir de informações obtidas dessas mídias sociais virtuais.

A pesquisa trabalhará uma revisão dos principais conceitos que, podem propiciar de alguma forma, vantagem competitiva (VC) para as microempresas que fazem estrategicamente uma conexão entre gestão da informação (GI) e gestão do conhecimento (GC) a partir de um prisma da Ciência da Comunicação. Para além desses conceitos, a presente pesquisa apresentará o estudo distintivo de termos usualmente empregados erroneamente de forma igual, tais como: dados, informação e conhecimento, demonstrando que trata-se de uma pirâmide evolutiva e, ao mesmo tempo, triangular (no sentido de auto-alimentação). Objetiva-se apontar de que forma acontece as relações de causa e efeito entre as várias atividades vinculadas ao desenvolvimento de inteligência para tomada de decisão nessas organizações.

### 5.1 Informação e Competitividade

Esta é a Era da Informação, conforme denomina Castells (2006), que tem como objetivo não apenas rotular o contexto em que se vive, mas, sobretudo, entendê-lo. Isso é feito por diversas áreas do conhecimento que, independentemente do enfoque, analisam que o surgimento dos computadores e depois da Internet foi o responsável pela passagem

da Era Industrial para a Era da Informação<sup>6</sup>. Porém, mesmo com essa percepção, ainda há muito que se pesquisar na Comunicação Social e Administração de Empresas. Isso porque essas duas áreas, em princípio, apostaram no poder da tecnologia como transformador e negligenciaram a informação e as pessoas nessa equação.

Há cerca de meio século, os estudos relacionados aos meios de comunicação começaram a perceber a importância da recepção e não apenas da tecnologia, ao sair de abordagens tecnicistas para considerar as redes, antes mesmo do surgimento da Grande Rede mundial de computadores, a Internet. Ao entender que as pessoas influenciam e são influenciadas por suas redes de relacionamento, as pesquisas constataram a complexidade e a dificuldade de medir os processos comunicacionais. O mesmo aconteceu nos estudos em Administração, que perceberam, segundo Davenport (2004), a Era da Informação primeiramente como a Era dos Dados. Por isso, ao invés de focarem na Gestão da Informação (GI), o fizeram na Gestão das Tecnologias da Informação (TI), caminho semelhante ao percorrido pela Comunicação Social, que chegou à máxima de Marshal McLuhan de que o “meio é a mensagem”.

Foi apenas neste início de século que os gestores começaram a entender que obter, armazenar e compartilhar a informação não é o suficiente para gerar um diferencial competitivo, pois apenas as pessoas e a inteligência no tratamento e contextualização das informações podem gerá-lo. Como essa percepção é recente, os altos gestores ainda encontram dificuldades em saber como interligar a gestão de TI, a GI e a gestão de pessoas, ponto central da Gestão do Conhecimento para gerar diferencial competitivo em um mercado cada vez mais globalizado.

Na Comunicação Social, a informação está atualmente associada a outro conceito de Castells, o de Sociedade em Rede, em que se percebe uma nova dinâmica dos fluxos de informação e comunicação em nível global. Já na área da Administração, Rascão (2006) considera que a informação pode ser entendida como um processo e uma construção social, conceito que entende como *visão larga*, ou ainda como coisa, baseado em implementação de tecnologias, o que caracteriza a *visão estreita*<sup>7</sup>. Citando Borgmann, Rascão (2006) afirma que “a estrutura central da informação consiste na relação entre um

---

<sup>6</sup> Para Valentim (2002) “o que caracteriza uma sociedade como “sociedade da informação” basicamente é a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologias da informação”.

<sup>7</sup> “Visão estreita: a gestão da informação como coisa com foco nas tecnologias de informação e comunicação. Visão larga: a gestão da informação em todas as percepções” (RASCÃO, 2006, p. 52).

sinal, uma coisa (em certo contexto) e uma pessoa (com certa inteligência)” (BORGSMANN, 1999, apud RASCÃO, 2006, p. 53). Ou seja, a informação não pode ser concebida como independente de pessoas, e essa é uma nova visão para os gestores. Por isso, nesta parte do trabalho, procura-se entender como esse novo contexto em desenvolvimento acelerado traz mudanças na gestão das organizações, já que, uma vez que são compostas por pessoas, são formadas por redes sociais. Como tais, a informação e os processos comunicativos subjacentes passam a ser vistos como central nas linhas de análise gestacional, que, assim como nas pesquisas em comunicação, passa a considerar o indivíduo como sujeito partícipe e ator nas interações com outros sujeitos.

Parte-se da ideia de que o diferencial, no gerenciamento de uma organização, neste início de século XXI, é considerar a “informação” como elemento crucial na tomada de decisões e estratégias. Saber trabalhar eficientemente com esse elemento é o que garante sobrevivência e sucesso para um negócio. Como a Internet tem se mostrado um espaço privilegiado para o trânsito de informações, as possibilidades que se abrem a partir de seu uso têm que ser consideradas por todas as empresas. Conhecer e participar do ambiente virtual pode fazer emergir um diferencial, algo que torne a empresa única, o que é um dos pilares na formulação da estratégia competitiva. Diversas linhas de pesquisa têm mostrado que manter uma relação mais próxima com o cliente, com auxílio da Internet e das mídias sociais virtuais, configura-se como um caminho de sucesso para grandes empresas. Portanto, as micro e pequenas empresas que quiserem se manter podem e devem se espelhar nesse exemplo em busca da competitividade sustentável.

### **5.1.1 Informação e Estratégia**

O termo estratégia está ligado em sua origem à guerra, ao controle de exércitos em busca de uma situação que lhe ofereça vantagens frente ao adversário. Atualmente, o conceito é largamente utilizado entre estudiosos e profissionais da Administração, visto que as empresas também procuram por esses fatores vantajosos a fim de superar a concorrência e alcançar objetivos traçados.

Entre os vários conceitos de estratégia, cita-se o de Rezende e Abreu (2010): é “a arte de planejar”. Pensar estrategicamente é se colocar à frente de possíveis situações futuras, permitindo que a empresa esteja preparada para responder a novos desafios e

dificuldades que porventura sejam impostas pela dinâmica do ambiente externo. Ainda segundo os autores:

para elaboração da estratégia empresarial são necessárias decisões intelectuais com base em objetivos, fatos e estimativas submetidas à análise competente. Não apenas tratando do planejamento de decisões futuras, mas também do planejamento do impacto futuro de decisões de hoje. (REZENDE; ABREU, 2010, p.136)

Para Rascão (2006), a tomada de decisão estratégica é a pedra fundamental do gestor e está diretamente relacionada a estratégias formuladas explícitas ou implicitamente. Atualmente, algumas linhas criam departamentos de apoio (*staff*) para que o gestor possa consultar antes de agir, dividindo a responsabilidade desse trabalho complexo. Porém, em microempresas, como explicita Cubillo (1997), normalmente o gestor é o proprietário e ele é quem toma as decisões.

Chiavenato (1993) elenca três componentes da estratégia empresarial: (1) o ambiente, que oferece ameaças, restrições, limitações e contingências, mas também, oportunidades para crescimento e expansão; (2) a empresa, com seus recursos, capacidades, habilidades, compromissos e objetivos; e (3) a adequação, que é como a empresa vai se adaptar ao seu ambiente. A partir daí é possível traçar estratégias para competir.

Citando Andrews (1971), Rascão (2006) explica que uma das maneiras de se elaborar a estratégia é a partir da análise SWOT<sup>8</sup>, que levanta externamente Ameaças e Oportunidades, e internamente, Forças e Fraquezas. Para saber se a estratégia adotada com base na análise SWOT é adequada à empresa, é preciso, segundo Rascão (2006) analisar (1) a *consistência* de seus objetivos e suas políticas, (2) ainda sua *consonância*, elemento em que a estratégia deve se mostrar adaptável às mudanças, (3) também a *vantagem* ou vantagens competitivas criadas pela implantação da estratégia e (4) sua *validade*, uma vez em que ela deve estar de acordo com os recursos disponíveis. Para ele, essa análise, apesar de muito empregada, tem pontos a serem solucionados, pois é pautada por

---

<sup>8</sup> A sigla SWOT é um minemônimo das palavras em inglês *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*, que são traduzidas para o português como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. O ambiente externo da empresa é analisado a partir das Oportunidades e Ameaças, que, segundo Kotler e Keller (2006) monitora *forças macroambientais* – que consideram condições econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais – e *agentes microambientais* – que englobam clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. Já o ambiente interno da empresa é mapeado pelas Forças e Fraquezas, que podem ser avaliados a partir de revisões periódicas em relação ao marketing, finanças, produção e organização.

elementos quantitativos. Segundo ele, “as variáveis-chave do modelo que levam os gestores a tomar decisão estratégica são sobretudo as variáveis econômico-financeiras bem como os valores pessoais e as aspirações dos gestores”. (RASCÃO, 2006, p. 65)

De acordo com Rascão (2006), outro modelo para elaboração de estratégia é dado pela Escola de Planejamento, com base em Ansoff, que considera o conjunto de produtos e mercados, o vetor de crescimento (penetração, desenvolvimento, diversificação), a vantagem competitiva (baseada na unicidade) e a sinergia, em que “o desempenho combinado é superior à soma das partes”. (RASCÃO, 2006, p.67) Ainda existe o modelo das cinco forças, baseadas em três linhas: liderança pelo custo (oferecer produtos ou serviços com baixo custo), diferenciação (oferecer produtos e serviços considerados únicos) e foco ou nicho (oferecer produtos e/ou serviços para um pequeno público selecionado). Os dois primeiros, custo e diferenciação, segundo Rascão (2006) são o foco das grandes empresas enquanto o último, nicho, normalmente é operado pelas pequenas.

Outra Escola é a baseada em Recursos, em que as vantagens competitivas são obtidas pela melhoria contínua dos recursos organizacionais, incluindo qualificação e competência de recursos humanos. Assim, as competências e capacidades de uma empresa têm que ser

difíceis de comprar ou de imitar; são escassas, duradouras e dificilmente substituíveis; são complementares com outras [...] de modo a acrescentar valor aos produtos; são específicas da empresa; estão sintonizadas com as tendências da indústria; criam valor para os ‘*stakeholders*’. (RASCÃO, 2006, p.98)

Segundo Wernerfelt (1984), o domínio de um recurso oferece vantagem frente à concorrência, gerando barreiras que garantem a liderança no mercado. Em tradução livre, “o que uma empresa quer é criar uma situação em que a própria posição em relação aos recursos diretamente ou indiretamente a torne mais difícil para os outros alcançarem”.

Citando Schendel e Grant, Rascão (2006) coloca que a vantagem competitiva (VC) baseada em recursos deve contemplar recursos financeiros, físicos, humanos, organizacionais, capacidade tecnológica e reputação. Já a Escola Empreendedora “focaliza o processo de formulação da estratégia no líder, mas também enfatiza a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério”. (RASCÃO, 2006, p.107) Enquanto a Escola Cognitiva, também pautada nas pessoas, baseia a formulação da estratégia no pensamento humano e na experiência direta.



Mais uma Escola citada pelo autor é a da Aprendizagem, em que tanto os gestores quanto a organização aprendem no decorrer do tempo. Segundo ela, “pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de formação estratégica”. (RASCÃO, 2006, p. 115) É dentro dela que estão os 5Ps de Mintzberg: *Plan* (plano), *Ploy* (estratagem), *Pattern* (padrão), *Position* (posição) e *Perspective* (perspectiva). É também com base na Aprendizagem que surge a ideia de criação do conhecimento, segundo o qual, o conhecimento tácito tem que ser transformado em explícito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.358), os conhecimentos formal e informal podem se intercambiar de quatro maneiras diferentes. A primeira é a *externalização*, que passa do conhecimento tácito ao explícito em “analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”. É nela que são criados novos conhecimentos. A segunda envolve a *combinação* de conhecimentos explícitos e a terceira é a *internalização*, que nada mais é que o processo de incorporar o conhecimento tacitamente. Por fim, a quarta e última é a *socialização*, que é a combinação de conhecimentos formais a partir do compartilhamento de experiências.

Ainda há a Escola do Poder, que entende a estratégia como resultado de negociação e concessão entre grupos e indivíduos. “A Escola de Poder abre o jogo e caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”. (MINTZBERG et al, 2009, p. 224) De acordo com Marinet (1984), citado por Rascão (2006, p.128), “planejar não consiste em prever o futuro, mas também em construir o futuro da empresa”. Sendo assim, a estratégia baseada na Escola do Poder tem como foco “assegurar a tempo a melhor coerência entre as exigências do meio envolvente, dos diferentes interessados (internos e externos) e os objetivos dos gestores, o que significa tratar-se da gestão global da empresa (a gestão existente e a criação do potencial)” (RASCÃO, 2006, p.128) Isso é feito considerando as dimensões técnico-econômica, organizacional e política. Nela está a abordagem Relacional, que deixa a concorrência em segundo plano quando aposta em parcerias. Também a especialização (geográfica e a de produto/mercado) para obter a vantagem competitiva, e ainda as estratégias de volume e de diferenciação. A abordagem Relacional traz à tona conceitos como redes, em que “as empresas ampliam os seus relacionamentos entre si, em amplitude e em profundidade cada vez maior, ou seja, as empresas não operam isoladas, mas em complexas redes de

interação com outras empresas e organizações”. (HAKANS-SON; SNEHOTA, 1989, *apud* RASCÃO, 2006, p.131)

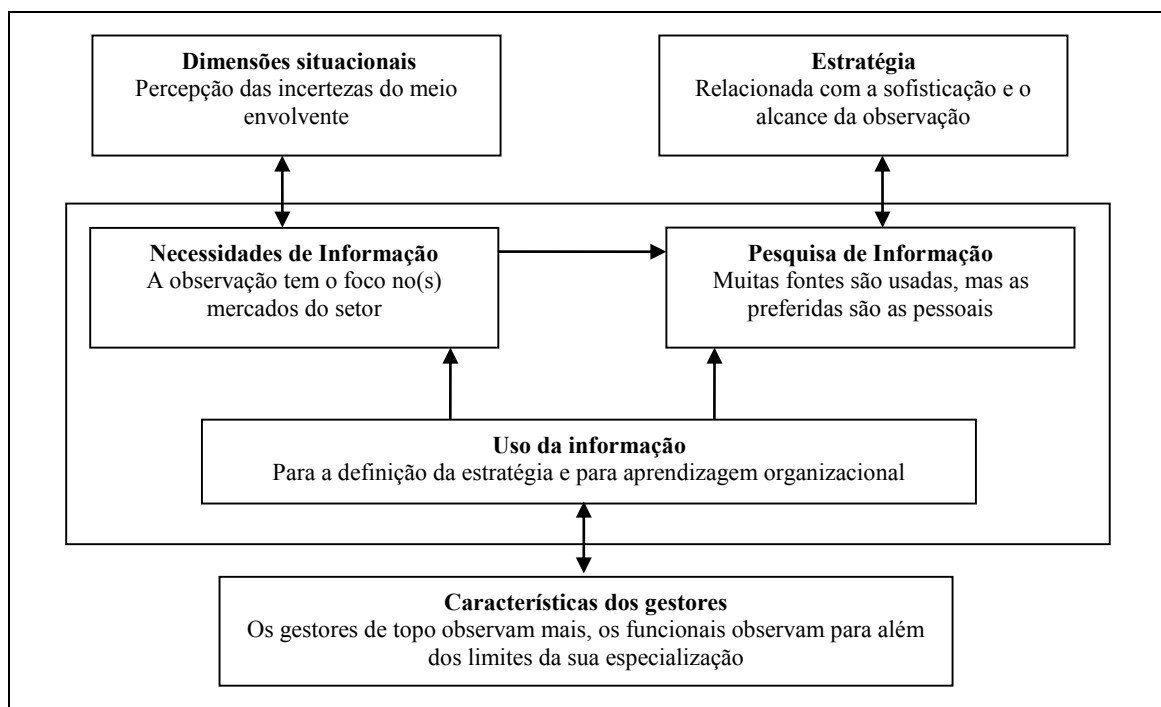
A estratégia também faz parte da Escola da Cultura, que entende a existência de uma cultura organizacional refletida em tradições, hábitos, histórias, símbolos, edifícios e produtos (PETTIGREW *apud* RASCÃO, 2006, p.134) Esses elementos podem influenciar na tomada de decisões – feita a partir de um estilo de pensar desenvolvido pelos colaboradores – e podem, inclusive, desencorajar mudanças e funcionar como barreira à inovação. Porém, por outro lado, podem originar verdadeiras vantagens competitivas se na cultura estiverem enraizados valores-chave como: atendimento, qualidade e inovação. (PETERS; WATERMAN *apud* RASCÃO, 2006, p.134) Segundo Mintzberg et al (2009, p. 272), “ela insere a estratégia na rica tapeçaria da história de uma organização. Nesta escola, a formulação de estratégia torna-se a administração da cognição coletiva – uma ideia extremamente importante, embora difícil de administrar”.

A Escola Ambiental, por sua vez, considera a atuação do ambiente externo, que é interpretado pela liderança. Nela, a organização é vista como pertencente a um nicho ecológico específico. Ela é fruto da visão contingencial, que considera que os comportamentos dentro da empresa são resultados do exterior. “Trata-se do conjunto de forças fora da organização, o que os teóricos gostam de chamar (de uma forma um tanto livre) de ‘ambiente’. As outras escolas o veem como um fator; a Escola Ambiental o vê como um ator – na verdade, o ator”. (MINZBERG et al, 2009, p. 276) Ela engloba a visão de ecologia da população, considera que “a inovação dá a organização uma vantagem, mas a sobrevivência depende da sua capacidade para adquirir um fornecimento adequado de recursos”. (RASCÃO, 2006, p.139)

Por fim, Rascão (2006) cita a Escola da Configuração que engloba muitas premissas de outras escolas destacadas anteriormente. Ela entende que a configuração da empresa é indispensável para sua própria transformação, ou seja, a configuração é adaptada em períodos cíclicos de transformação. Algumas empresas utilizam, dois tipos de estratégias:

as deliberadas assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas como forma de adaptação ao meio envolvente. As emergentes, como resposta às forças do meio envolvente no tempo e contexto adequados. (MINTZBERG et al *apud* RASCÃO, 2006, p.159)

Em relação à informação estratégica, Rascão (2006) destaca que ela envolve o meio, os recursos, os fatores organizacionais (natureza do negócio e estratégia adotada), os fatores informacionais e os fatores pessoais.



#### **Ilustração 2: A Informação estratégica**

Fonte: Adaptado de RASCÃO, José Poças. Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

A figura acima é baseada em Choo citado por Rascão (2006) e mostra a observação do meio envolvente, que pode ser feita por dois caminhos:

O primeiro em que a vigilância é uma forma essencial das organizações pesquisarem a informação, através da identificação das necessidades de informação, da informação a ser pesquisada e usada como padrão. O segundo em que o principal objetivo da vigilância é adquirir novos conhecimentos (a informação alimenta o conhecimento) que facilitam a ação, isto é, criar conhecimento para ajudar a tomada de decisão estratégica. (RASCÃO, 2006, p.201)

Esse “comportamento adaptativo”, segundo Choo (2003) nada mais é que “a seleção e execução de ações dirigidas para objetivos, mas que também reagem às condições do ambiente”. (CHOO, 2003, p. 404) Assim, seja a partir de estratégias do tipo “deliberadas” ou do tipo “emergentes” nota-se que as organizações sempre reagem às informações obtidas, gerando outras novas às outras organizações. Torna-se relevante, portanto, investigar a utilização de objetivos e estratégias nas empresas, em especial nas

microempresas, como margem e orientação para se destacarem nessa competição mediante as demais empresas.

### 5.1.2 Estratégia e Inovação

Dentro das diversas escolas citadas anteriormente, um dos pontos abordados na estratégia empresarial que se consideram importante em relação ao ciberespaço, é a construção de um diferencial em relação aos concorrentes. Pensar estrategicamente a posição da empresa no mercado é buscar a diferenciação, a inovação, o novo, só que não apenas com relação ao produto, mas também às atividades desenvolvidas pela organização. De acordo com Porter (1996, nossa tradução, grifo original) a posição estratégica significa realizar atividades *diferentes* dos rivais ou realizar atividades similares de *formas diferentes*<sup>9</sup>. Ainda segundo Porter, essa atividade diferente ou esse produto único deve ser pensado de forma que seja sustentável, essa diferenciação com relação ao resto do mercado deve ser permanente.

Foi em busca dessa diferenciação, da busca pela vantagem competitiva sustentável, que as empresas começaram a apostar nas novas tecnologias e criaram departamentos específicos apenas para cuidar de novas ferramentas que poderiam ser usadas em busca de um posicionamento único e vanguardista. O departamento de TI, por exemplo, ainda é uma das apostas na figura do CIO (*chief information officers*). É importante ressaltar que em pequenas empresas, o CIO pode estar investido na figura do CEO (*chief executive officer*). O departamento de Marketing também faz parte dessa divisão e considera, em qualquer porte de empresa três dimensões: “grupos de clientes, necessidades de clientes e tecnologia”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.45) A diferença entre os portes é que grandes empresas podem possuir diversas unidades estratégicas de negócios, enquanto as micro e pequena possuem, normalmente, apenas uma unidade estratégica.

Nas últimas décadas, muito foi investido por grandes organizações em Tecnologias da Informação (TI) na tentativa de obter vantagem, porém os resultados não se mostraram satisfatórios. Esse fenômeno foi identificado, por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), como “paradoxo da produtividade da TI”, em que quanto mais se investe, menos se

---

<sup>9</sup> “[...] strategic positioning means performing *different* activities from rivals’ or performing similar activities in *different ways*” (PORTER, 1996, p.62).

percebe um retorno à altura. Com esse pensamento, diversas análises surgiram para tentar entender porque as tecnologias, apesar de ajudar, não conseguem obter os efeitos desejados.

Para Marchand (2004), isso acontece porque, desde o princípio, o que deveria ter sido feito era entender a informação estrategicamente ao invés de manter o foco apenas nas tecnologias em que essa informação pode ser obtida, armazenada ou difundida. Para ele, as empresas demoraram décadas para perceber que se está na Era da Informação e não na Era dos Dados. Ou seja, se os dados não forem coletados, avaliados e contextualizados com inteligência, não se tornarão informação e conhecimento. Ao lado de Kettinger e Rollins (2004), o mesmo autor coloca que:

nos últimos 40 anos, o crescimento da TI nas empresas e as enormes mudanças na indústria de TI tenderam a esconder o papel das práticas, comportamento e valores relativos à informação na contribuição para o sucesso empresarial. (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004, p.24)

Davenport (2004) compara a informação à água e as tecnologias aos tubos. Sob esse ponto de vista, defende que a água limpa (informação) importante pode ser obtida mesmo sem o encanamento (computador). Por isso, considera que os gestores contemporâneos deveriam se preocupar mais em entender a informação do que em empregar TI. “Mesmo os mais rigorosos economistas costumam a encontrar correlações entre investimentos em TI e produtividade, lucros, crescimento, rendimentos ou qualquer outra forma de se medir o benefício financeiro”. (DAVENPORT, 2004, p.20)

O pensamento de que a tecnologia define o social e não o contrário é recorrente em diversas áreas do conhecimento e conforme surgem novas ferramentas, a ideia se aplica com mais ênfase, baseada em mudanças que podem vir a ocorrer por conta delas. Todos os meios de comunicação quando surgiram causaram questionamentos e deslumbramentos, ao ponto de se imaginar que seus efeitos podiam ser inoculados nos receptores<sup>10</sup>. Diversos estudos foram feitos até que se constatou que a os receptores não são passivos como se pensava e possuem diversos filtros no consumo das informações transmitidas e que a tecnologia não é tão determinística como primeiramente pensada. Percebeu-se que o foco dos estudos deveria ser na recepção e não nas tecnologias. O mesmo aconteceu na Administração. Com a industrialização, as máquinas eram vistas como dominantes e essa

---

<sup>10</sup>Essa linha deu origem a Hipótese da Agulha Hipodérmica, fazendo uma analogia biológica.

perspectiva ganhou força com a chegada: primeiro, dos computadores e depois, da Internet. Criou-se o que Davenport (2004) conceituou como “utopia tecnológica”.

Porém, assim como na área da Comunicação, a Gestão Empresarial, aos poucos, vem percebendo a importância de considerar as pessoas, os colaboradores, os gestores, os clientes, os fornecedores para formular uma estratégia que realmente gere vantagem competitiva. Citando Tom Peters, Davenport (2004) afirma que:

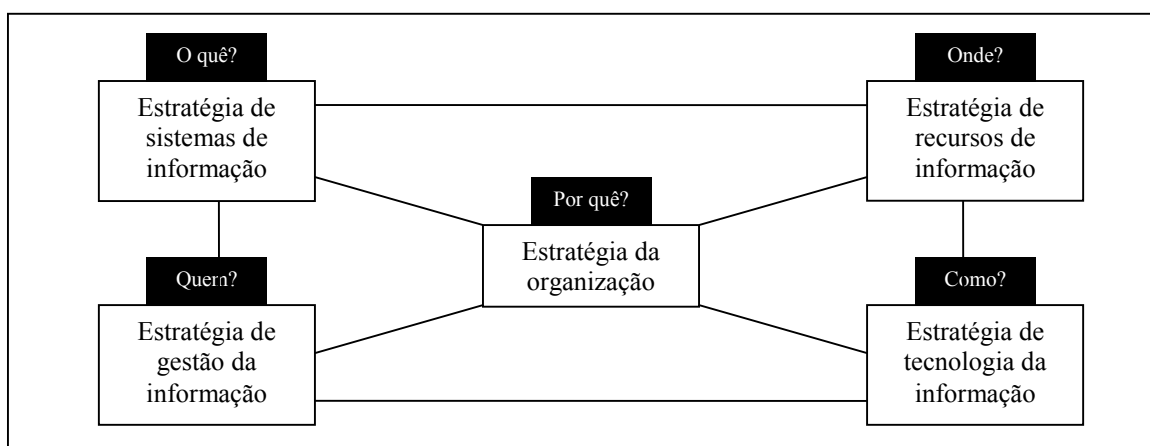
o sucesso da gestão da informação se deve 5% à tecnologia e 95% à psicologia – mas a maior parte das empresas não atribui sequer 1% do orçamento e do tempo que dispõem à gestão da informação aos fatores psicológicos ou humanos. (PETERS et al *apud* DAVENPORT, 2004, p.16)

Ainda não é unanimidade entre as empresas esse tipo de pensamento, porém ela vem crescendo com a adoção da Gestão da Informação e do Conhecimento.

Para Marchand (2004, p.333), no atual contexto, todas as escolhas dentro de uma organização são difíceis e os gestores têm que superar quatro desafios impostos pelo atual contexto digital e global. O primeiro é desenvolver uma mentalidade mais coerente com o contexto vivido, o segundo é entender a informação como valor de negócio, o terceiro é utilizar a Tecnologia da Informação para construção de competências empresariais adequadas e, por fim, é equilibrar flexibilidade e padronização de negócios. Ainda segundo o autor, a estratégia dá direção e visão a uma empresa e sugere que o diferencial das empresas seja obtido a partir da integração entre trabalhadores do conhecimento, os ativos da informação e a TI.

De acordo com Earl (2004), empreendedores do futuro são infoempreendedores. Para ele, “nenhuma estratégia de negócios está completa sem uma estratégia da informação ou a estratégia de negócios e a de informação devem ser integradas”. (EARL, 2004, p.31) E isso vale para empresa de todos os tamanhos. Segundo Cubillo (1997), a gestão da informação é necessária para a sobrevivência de pequenas e médias empresas no mundo globalizado.

Para Rezende e Abreu (2010) deve haver integração entre Planejamento Estratégico e Planejamento da Informação. “Além de definir o negócio da empresa, o Planejamento Estratégico Empresarial e o de Informações também criam oportunidades de identificar funções duplicadas, apontar problemas e oportunidades”. (REZENDE; ABREU, 2010, p.145) A integração pode ser feita em consonância com níveis de planejamento empresarial. Isso pode ser bem visualizado no esquema que segue.



**Ilustração 3: Esquema de estratégia da informação**

Fonte: Adaptado de EARL, Michael J. Todo negócio diz respeito a informações. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Uma das diferenças em se fazer o planejamento estratégico da empresa e o da informação está no tempo. Enquanto o primeiro, muitas vezes, é pensado em longo prazo, o segundo tem que ser revisto em curto prazo, o que pode ser feito a partir de táticas, que podem e devem ser reestruturadas periodicamente. “As organizações não podem mais se contentar com previsões anuais e horizontes de planejamento trienais; o pensamento estratégico necessita acontecer no tempo da internet”. (MARCHAND, 2004, p.360)

Para Marchand (2004), essa é uma das características das empresas que queiram se manter no que chama de “hipercompetição”. “A Vantagem Competitiva somente é sustentável através de contínuas mudanças de curto prazo que criam bases novas de lucratividade e crescimento”. (MARCHAND, 2004, p.140) Como pode ser analisado na tabela a seguir, esse tipo de competição busca a fidelidade do cliente:

<b>Tipo de competição</b>	<b>Competição moderada</b>	<b>Hipercompetição</b>
Estratégia competitiva	Alinhar processos e sistemas durante anos	Alinhar processos e sistemas em muitos passos pequenos e contínuos
Gestão de cadeia de demanda/suprimentos	Foco em produto/fornecimento Maximizar volume e reduzir custos	Foco no cliente/demanda Criar valor (retorno sobre informação) e reduzir custos
Prioridades de processo de cadeia de demanda/suprimentos	Gestão financeira Previsão de mercado Planejamento e controle da produção Gestão de estoque	Gestão de cliente/conta Serviço pós-venda Gestão de serviços Atendimento e pagamento de pedidos

**Tabela 1: Competindo com a gestão da cadeia de demanda/suprimentos**

Fonte: MARCHAND, Donald A. Como se manter na hipercompetição. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Como pode ser analisado, considera-se que o “tipo de competição” definido por uma organização está diretamente relacionado à estratégia administrativa da empresa e sua forma de agir no mercado, com base visionária a partir da gestão de seus processos internos, ou a partir de gestão de informações acerca de seus clientes, o que a caracteriza possuidora e mantenedora de uma vantagem competitiva.

### 5.1.3 Considerações sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento

A preocupação com a gestão da informação e do conhecimento não é uma novidade no âmbito organizacional, porém, ganhou relevância, de acordo com vários estudiosos da área, a partir da década de 1990, por causa das tecnologias da informação e comunicação. Entre as principais mudanças observadas nos últimos vinte anos está a mudança de perspectiva de abordagem.

Na Era Industrial, as organizações eram focadas no sistema técnico ou infraestrutura e na Era da Informação o centro das preocupações passou a ser o sistema social, representado por colaboradores, clientes e fornecedores<sup>11</sup>. Segundo Davenport (1998) “alguns observadores afirmam que a informação tem um lado humano, comportamental, que vai de encontro à escola máquina/engenharia”. A transição entre as Eras pode ser observada de maneira didática na tabela que segue.

Negócios	Era Industrial	Era da Informação
Escopo	Mercado	Espaço de mercado
Organização	Hierarquias	Redes
Economia	Recursos físicos escassos	Recursos digitais ilimitados
Recursos Humanos	Operadores de máquinas	Trabalhadores do conhecimento
Infraestrutura	Imóveis e fábricas	Tecnologia da Informação

**Tabela 2: A Era da Informação**

Fonte: Adaptado de EARL, Michael J. Todo negócio diz respeito a informações. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

---

<sup>11</sup>“É importante destacar também o deslocamento do eixo da riqueza e do desenvolvimento dos setores tradicionais intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital (bens tangíveis) para setores intensivos em ‘mentes de mão-de-obra’, tecnologia da informação e gestão da informação e do conhecimento bens intangíveis, que abre um horizonte totalmente novo levando a sociedade e as organizações a um novo paradigma – o da sociedade e das organizações da era da informação e do conhecimento, na qual a gestão dos bens tangíveis passa a compartilhar seu espaço com gestão de bens intangíveis” (ANGELONI, 2008, p. 104).



Apesar de não haver consenso entre os teóricos, alguns pontos convergem na análise das gestões de informação e conhecimento. A primeira, seria que a informação é baseada em dados e apesar de organizada, apenas pode ser contextualizada a partir da inteligência humana. Outro ponto é de que tanto informação como conhecimento são tidos contemporaneamente como fatores-chave para obtenção da competitividade e mesmo para a sobrevivência das organizações. De acordo com Choo (2003):

o conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação. No cerne desses processos estão papéis, relacionamentos, regras e recursos que tornam a informação significativa e útil. (CHOO, 2003, p.420)

O mesmo autor defende que as ações devem ser resultado do *continuum* dado-informação-conhecimento, mesma ideia de Davenport e Marchand (2004). Para eles, o conhecimento também é convertido em informação através de relatórios e boletins, por exemplo, e essa é uma das maneiras de fazer circular o conhecimento. Neste ponto, vale colocar a distinção feita entre conhecimento tácito e conhecimento codificável, feito por Valentim (2002) citando Lastres e Albagli. Para ela, os codificáveis podem ser reproduzidos e estocados, já os tácitos, como estão armazenados dentro das pessoas e dependem de contexto, são mais difíceis de serem repassados.

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente estruturado Facilmente obtido por máquinas Frequentemente quantificado Facilmente transferível	Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana	De difícil estruturação De difícil captura em máquinas Frequentemente tácito De difícil transferência

**Tabela 3: Dados, informação e conhecimento**

Fonte: DAVENPORT, Thomas H. São Paulo: Futura, 1998, p.18.

Percebe-se que a divisão feita entre dados, informação e conhecimento se torna mais clara na teoria do que na prática. Para Davenport (1998) “a *informação* é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter”.

Partindo desta linha, considera-se que o conhecimento engloba a transição necessária entre a informação e a ação, por isso, sua gestão faz-se essencial em uma realidade em que há abundância de dados e informações, que se não forem

contextualizados, de nada valem para as organizações, que recebem fluxos de informação formais e informais.

Como as mídias sociais virtuais são ambientes propícios para a propagação de informações, elas serão tidas como centrais na obtenção e troca de informações que são indispensáveis e úteis para a elaboração de uma estratégia, um plano de ação. Saber selecionar, nesse imenso fluxo, o que interessa, é o papel das “organizações do conhecimento”, que a partir da participação e do gerenciamento das mídias sociais, podem descobrir tendências, gostos, problemas a serem resolvidos, enfim, podem entrar em contato direto com o público-alvo e se antecipar às suas necessidades e expectativas, o que gera o diferencial competitivo. Nas redes, também é possível acompanhar o que os concorrentes estão fazendo e qual é o relacionamento deles com os públicos. Essas informações podem e devem ser usadas na construção do planejamento.

Consolida-se, com base no que foi discutido até o momento, que a escolha pela gestão da informação, como etapa necessária para a produção do conhecimento, torna-se um diferencial nas organizações.

#### 5.1.3.1 Gestão da Informação

As profundas e contínuas mudanças sociais atuais pedem uma nova atitude dos gestores frente ao ambiente externo da empresa. Nas palavras de Moresi (2001, p.35): “A coordenação de informação e ação acontecendo através das fronteiras serão a ordem do dia para todos aqueles que irão ter sucesso em uma economia baseada na informação”. Na Gestão da Informação (GI) é indispensável considerar que as organizações não estão isoladas do mundo exterior, elas afetam e são afetadas por ele. Essa análise vale para organizações de todos os tamanhos, apesar de ser cada vez mais adotada por organizações transnacionais, que já trabalham sob essa perspectiva.

A transição entre Era Industrial e Era da Informação nas Organizações, segundo Stewart (1998) teria sido em 1991, quando pela primeira vez, verificou-se uma tendência das organizações em investirem mais em ativos informacionais do que em ativos industriais. A grande quantidade de dados e informações fez emergir a necessidade de armazená-los e difundi-los de forma orientada. Os computadores – *hardwares* e *softwares* – ajudaram no processo, porém, a rápida evolução das tecnologias mostrou que a

especialização era determinante na escolha e manipulação dos equipamentos. O uso inteligente das novas tecnologias se tornou uma necessidade e um diferencial.

Uma análise dos paradigmas tecnoeconômicos<sup>12</sup> desse período de passagem mostra que entre os anos 1920 e 1980 do século passado, a produção era em massa, balizada pelo “fordismo”, já a partir do advento das novas tecnologias e da Internet, a Tecnologia da Informação (TI) passou a ser central, através do investimento em equipamentos e serviços de informática e telecomunicações, além da robótica. Em relação à gestão, o período trouxe a integração de organizações, setores e pessoas.

Na base técnica, o que se observou foi uma maior preocupação em organizar as informações de maneira que elas pudessem ser acessadas pelas pessoas certas nos momentos certos. Segundo Alvarenga Neto (2008, p.60), a Gestão dos Recursos Informativos visa “obter a informação correta na hora certa, na forma/meio correto e endereçá-la a pessoa certa”. Esse é o mesmo raciocínio de McGee e Prusak (1994, p.51), “uma decisão estratégica eficiente exige informação precisa, em tempo hábil e no volume necessário”. Para Rascão (2006), na GI este raciocínio entende a informação como coisa material, que é uma das maneiras de analisá-la.

<b>Conceitos básicos de informação</b>	<b>Descrição</b>
1. Informação como coisa	O conteúdo ou a sua representação física (uma coisa material, uma coisa mental ou uma coisa abstrata)
2. Informação como processo	Um processamento mental da informação/alteração
3. Informação como construção social	A partilha, construção da informação base do sistema social
4. Informação como probabilidade	A probabilidade de uma mensagem ser enviada de um conjunto de mensagens possíveis

**Tabela 4: Conceitos básicos de Informação**

Fonte: RASCÃO, José Poças. Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

As formas de observar a informação que contam com a importância das pessoas são a 2 e a 3. A partir deles, verifica-se que a informação depende de uma pessoa para ser contextualizada e entendida e, para que tenha valor, precisa ser compartilhada. Para Rascão (2006) esses entendimentos devem ser o foco da GI. Colocar as pessoas como centrais na gestão é também um dos pressupostos da Ecologia da Informação, defendida por Davenport (1998): “Em vez de modelar um ambiente informacional em máquinas e edifícios, proponho uma abordagem mais harmoniosa com as coisas vivas”.

<sup>12</sup>Baseada em Lastres e Albagli, também citados por Alvarenga Neto (2008).

Para entender o que é considerado como informação, é necessário diferenciá-la do conceito de dados. Os dados são quantificáveis, normalmente expressos por números, e não têm significado sozinhos. Segundo Davenport (1998, p.19), os dados são “simples observações sobre o estado do mundo [e são] facilmente estruturados, obtidos por máquinas, frequentemente quantificáveis e facilmente transferíveis”. Eles são transformados em informação a partir da ação humana. De acordo com Davenport (1998) essa passagem de dado em informação acontece a partir da *contextualização*, *categorização*, *cálculo*, *correção* e *condensação*. Nessa análise, fica explícito que os dados coletados têm uma finalidade e devem ser separados, analisados, resumidos e corrigidos, para eliminação do erro. Ou seja, a informação é formada por “dados dotados de relevância e propósito”. (DAVENPORT, 1998, p.19)

Algumas tendências contemporâneas, proporcionadas pelo desenvolvimento tecnológico, ajudam na organização das informações, como a digitalização. Para Tapscott (1997), a partir dela, há “mais qualidade, maior facilidade de recuperação, transmissão, disseminação seletiva e reprodução [das informações]”. (TAPSCOTT, 1997, p.78)

Externamente, não ver o público como uma massa levou ao que Tapscott (1997) chama de *molecularização*, que tem como características a customização, personalização e faz emergir conceitos como micromarketing e marketing individual. A molecularização estaria relacionada ao que Tapscott chama de *produconsumo*, ou seja, a inexistência de separação entre produção e consumo. “O mesmo usuário que produz conteúdos consome conteúdos enviados por outros partícipes”. (TAPSCOTT, 1997, p.78)

Essas novas características são resultado de um novo perfil de consumidor que se desenvolve a partir da popularização do uso da Internet, bem como de mídias sociais virtuais, que são pautadas pelo imediatismo na comunicação. Antes (com canais de comunicação como o telefone, a correspondência por cartas e até por e-mail), a comunicação era desenvolvida em prazos maiores e de forma individual, cliente/empresa. Agora, com as novas mídias, a conversação tem que se desenvolver em tempo real para satisfazer o consumidor. Questionamentos, reclamações, informações e quaisquer assuntos afins necessitam de uma solução imediata por parte das empresas. Para tanto, faz-se essencial o constante trabalho em equipe que envolve um processo rápido e tecnológico de comunicação entre departamentos. De acordo com o Sebrae (2011, p.50),

a internet é o mundo da velocidade. Nele, o cliente não quer perder tempo. Se a página do site não carrega em três segundos, ele vai embora. Se for mal atendido, espalha para toda a sua rede de contatos em apenas dois minutos.

Neste ponto, o Sebrae (2011) mostra como as pequenas empresas, que possuem estruturas menores já têm uma vantagem por poder prestar um atendimento mais rápido do que as que têm grandes estruturas corporativas.

Este novo perfil de consumo está delineado nas doze tendências da *nova economia*<sup>13</sup>, descritas por Tapscott (1997) citado por Alvarenga Neto (2008, p.33), que ainda aponta a *inovação*, advinda da “diminuição do tempo de entrega e soluções ao mercado”. Inovar-se significa repensar frequentemente os produtos e serviços da empresa, os quais seguem a lógica de ciclos cada vez menores e mais acelerados. Pode-se afirmar que a inovação é o diferencial da cultura de consumidores on-line pois,

o acesso restrito a alternativas deu lugar à experimentação de produtos, promovendo grandes alterações no consumo tradicional. [...] Quanto mais variedade, menos fidelidade às marcas e mais predisposição à experimentação do novo. (SEBRAE, 2011, p.48)

Nesse ponto, é considerada a escolha do melhor sistema de informação, que deve ser medido continuamente dentro de uma organização. Alguns indicadores ajudam no processo de avaliação e adequação. Dentre os destacados por Siqueira (2005) está a *utilidade*, prevê que o sistema seja uma ferramenta que ajuda a organização a atingir objetivos e metas em um tempo determinado. Também a *funcionalidade*, que está ligada a obtenção dos resultados desejados, e a *confiabilidade*, ao número reduzido de falhas. Para o autor, em relação à *usabilidade*, o sistema deve ser de fácil manuseio e aprendizado, já a *eficiência* está relacionada ao custo-benefício, a *manutenibilidade* à localização simples de falhas para corrigi-las e, finalmente, a *portabilidade* coloca a importância de adaptação do sistema às diversas plataformas e ambientes. Uma empresa pode ter vários sistemas desenvolvidos, para alcançar objetivos diferentes. Por isso, o essencial para se definir um sistema de informação é saber qual resultado se espera obter com ele.

---

<sup>13</sup> As doze tendências são o conhecimento, a digitalização, a virtualização, a molecularização, a integração, a desintermediação, a convergência, a inovação, o produconsumo, o imediatismo, a globalização e a discordância.

Por isso, depois de organizar a informação dentro do melhor sistema, uma organização precisa conseguir fazer conexões entre essas informações, contextualizá-las e a partir de então promover a gestão do conhecimento. Para Davenport e Marchand (2004) “o acesso à informação que leve ao conhecimento é o primeiro passo para uma boa gestão”.

Os autores Davenport e Prusak (1998, p.7), definem quatro questões que quando respondidas, fazem com que a informação se transforme em conhecimento. A primeira se refere à *comparação*: “De que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?” A segunda diz respeito às *consequências*, e tenta responder: “que implicações essas informações trazem para as decisões e tomada de ação?” A terceira se relaciona com as *conexões*: “quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?” A quarta está direcionada à *conversa*: “o que as outras pessoas pensam dessa informação?” É possível perceber que o elemento humano é realmente essencial nesse processo, impossível de ser efetuado por máquinas.

#### 5.1.3.2 Gestão do Conhecimento

A seleção e o uso inteligente das informações é ponto central da gestão do conhecimento, pois o momento atual concebe uma lógica em que a capacidade de compreensão não é diretamente proporcional à capacidade de circulação das informações na rede mundial de computadores. Tem-se uma infinidade de informações disponíveis, sobretudo por causa da Internet e das possibilidades de armazenamento possibilitado pelas novas tecnologias, mas a quantidade não garante uma correta interpretação. “O acesso a ‘toda e qualquer informação’ não substitui a competência prévia, para saber qual informação procurar e que uso fazer desta. O *acesso direto não suprime a hierarquia do saber e do conhecimento*”. (WOLTON, 2003, p.87, grifo original)

Sob essa perspectiva, vem se desenvolvendo a Gestão do Conhecimento (GC), que, para alguns autores, é a evolução da Gestão dos Recursos Informativos e, para outros, contém a Gestão da Informação. A GC é focada em pessoas responsáveis pela contextualização das informações e da execução de planos ou ações que sejam inovadoras para a organização, porém tem como pressuposto, segundo Murray (2004) o desenvolvimento de uma Inteligência Organizacional (IO). Moresi (2001) ressalta uma

importante diferença entre o aprendizado individual e o organizacional, quando mostra que o último depende de todos os envolvidos, o que requer comprometimento. Como as experiências também são essenciais no aprendizado, as políticas, estratégias e modelos da organização devem ser registradas e acessíveis.

Saber relacionar e contextualizar as informações de maneira inteligente depende de pessoas e é por isso que os recursos sociais estão em evidência na gestão das organizações. Linhas de pesquisa contemporâneas enxergam as organizações como sistemas abertos<sup>14</sup>, que interagem com outros sistemas, e que precisam se atualizar constantemente com base em diversas informações que estão disponíveis externa e internamente. Saber lidar com a informação e transformá-la em conhecimento, usado em ações, é o que pode definir a sobrevivência de uma empresa. Esse processo de transformação da informação em conhecimento pode ser obtido a partir da IO, que é semelhante à dos indivíduos, porém têm dinâmicas diferentes, já que tem que ser trabalhada em conjunto. Para Angeloni (2008), no processo de decisão de quais informações e conhecimentos são estratégicos, cabe à organização investir no processo de comunicação, respeitando os modelos cognitivos pessoais de seus integrantes, para se chegar a um pensamento comum. Essa forma de atuar, de acordo com a autora, diminui “distorções no processo de codificação e decodificação” desses elementos. Vale ressaltar que esses dois subsídios estão no ambiente interno e externo das organizações, que devem ser igualmente monitorados.

De acordo com Cubillo (1997) existem duas perspectivas acerca do conceito de IO. A de “transferência de informações”, que entende que IO é quando a melhor decisão é tomada por responsáveis que têm acesso lícito a informações públicas e privadas. Ela percebe a organização como uma rede que é influenciada e influencia seu exterior. Essa linha aposta na contratação de especialistas, na compra de sistemas de banco de dados e na consulta a bibliotecas. Outra visão seria relacionada às relações públicas, em que é importante para uma empresa captar as informações e construir uma imagem única e diferenciada de si para os consumidores e frente à concorrência. Esta linha, por sua vez, aposta em comunicação corporativa, publicidade, informes anuais e entrevistas coletivas.

---

<sup>14</sup> Sistemas aqui entendidos conforme a Teoria dos Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy, de 1937, que é “um conjunto de elementos interdependentes e interagentes que formam um todo organizado e tem por finalidade transformar entradas em saídas” (SIQUEIRA, 2005, p.3)

O autor integra as duas para construir seu conceito de inteligência empresarial, que, segundo ele, “é o conjunto de capacidades de uma empresa em monitorar e se antecipar às mudanças ocorridas no ambiente externo”. (CUBILLO, 1997, p.72) Ela pode ser colocada em prática a partir da obtenção e interpretação de informações com alto valor agregado que fazem parte do planejamento e execução da estratégia competitiva de uma organização.

Com foco nos colaboradores, o conhecimento somente pode ser obtido pelas e nas pessoas envolvidas no processo, por isso a comunicação é essencial. No nível macro, o conhecimento deve ser usado para formular estratégias de diferenciação e deve ser armazenado e repensado conforme as exigências do contexto interno e externo. Esse ciclo mostra que as estratégias são adaptadas e reformuladas constantemente, para maximizar os acertos e diminuir os erros. No nível micro ou nível de grupo, em que estão os colaboradores, quanto mais as experiências individuais são compartilhadas, mais sinergia existe.

O conhecimento não está apenas dentro da empresa, está também no ambiente externo, pode vir da análise da concorrência, do contato com os consumidores e da troca de informações com a população em geral, o que corrobora com o entendimento de que as organizações são redes. Alvarenga Neto (2008) cita Choo para discutir sobre os diferenciais da organização que utiliza corretamente recursos e processos para obtenção do conhecimento. Entre eles, está a adaptação às mudanças ambientais no momento adequado e de maneira eficaz, o empenho a aprendizagem constante, e a mobilização do conhecimento e experiência para gerar inovação e criatividade.

O ambiente externo é dividido em macroambiente (onde está o social, político, econômico e tecnológico) e ambiente tarefa (cliente e competidores), nele estão as ameaças e oportunidades, essenciais para a tomada de decisões. Para Moresi (2001, p.41):

sob a perspectiva da informação, qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo cria sinais e mensagens a que uma organização deve estar atenta. Alguns desses sinais são fracos (difíceis de serem detectados), muitos são confusos (difíceis de serem analisados), e outros são espúrios (não indicam mudanças verdadeiras).

Davenport e Marchand (2004, p. 191) explicam que “os aspectos verdadeiramente distintivos da Gestão do Conhecimento dividem-se em duas categorias fundamentais: a criação e o uso do conhecimento”. A criação é fortemente ligada ao conceito de inovação e ao desenvolvimento de produtos e serviços. Segundo os autores, grandes empresas já



comprovaram o potencial da criação ao apostarem no conhecimento tácito, que pode ser compartilhado através da transparência. Nesse conceito, todos os funcionários são vistos como potenciais no desenvolvimento de ideias e há uma menor preocupação com rotinas burocráticas e a hierarquia é praticamente inexistente. Já o uso do conhecimento está relacionado a políticas de reconhecimento e seleção de uma organização, que podem ser delimitados a partir da resolução de duas questões. A primeira é se a cultura da organização recompensa decisões e ações de acordo com a maneira como as pessoas utilizam e compartilham seus conhecimentos. E a outra é se os novos funcionários são contratados em parte porque querem e sabem aplicar conhecimento a decisões e ações.

Ainda segundo Davenport e Marchand (2004, p. 192),

os gestores devem olhar com atenção para a forma como o conhecimento adquirido pelas pessoas durante o seu trabalho pode ser exportado e compartilhado na forma de informações confiáveis com o resto da empresa.

O foco nas pessoas visa entender como a cultura organizacional influencia no processo de distribuição da informação e do conhecimento. Ele está ligado ao compromisso da alta gerência em liderar e motivar as pessoas e tenta compreender “os modos como as pessoas são motivadas, recompensadas e estimuladas a usar a informação e o conhecimento para o alcance do resultado de negócio”. (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004, p.23)

O conhecimento é tido como um bem intangível, difícil de ser mensurado, porém de grande valia para se atingir o diferencial. Alvarenga Neto (2008) compara os ativos a um iceberg, bloco de gelo formado no mar que fica com a maior parte submersa. Na analogia, a parte visível do iceberg seria os bens tangíveis e a parte invisível seria os bens intangíveis, ou seja, difíceis de serem visualizados, porém os mais relevantes na composição do todo. Ainda nessa linha de pensamento, não se trata apenas de tamanho, mas de relevância, pois o que não se pode ver é o que causa mais impacto, no caso do iceberg, uma colisão com a parte não aparente do iceberg pode acontecer antes mesmo que a parte exposta seja percebida.

Citando Siqueira, Angeloni (2008, p.114) coloca que informação e conhecimento são “os ativos mais observados e analisados pelos executivos das grandes empresas na busca de vantagens competitivas que sustentarão seus negócios e suas estratégias”. Na mesma linha, Sveiby (1998, p.14), sustenta que as organizações que investem na gestão do conhecimento têm “poucos ativos tangíveis, ao passo que seus ativos intangíveis

representam mais valor ou o verdadeiro valor”. O autor destaca que os ativos intangíveis englobam a estrutura externa (marcas, relações com clientes e fornecedores), a estrutura interna (gerência, estrutura legal, sistemas, manuais, atitudes) e competência individual (escolaridade, experiência).

De acordo com Valentim (2002), as organizações são formadas por três ambientes: (1) o primeiro é dividido pelo organograma e contém as unidades de trabalho, como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções, (2) o segundo é alicerçado nos recursos humanos e inclui as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho e (3) o terceiro é composto pela estrutura informacional, onde estão dados, informação e conhecimento.

Mesmo sendo de difícil mensuração, alguns teóricos alertam para maneiras em que o conhecimento pode ser observável dentro de uma organização. Uma delas é o mapeamento de práticas e redes informais de compartilhamento de ideias, também chamado de “páginas amarelas”. De acordo com Stephenson citada por Manchester (2004), essas redes servem para compreender as organizações e “libertar” o conhecimento que está dentro das pessoas. Outra forma de mapear é com o desenvolvimento de símbolos e sinais que destaquem interna e externamente o comprometimento da organização com o conhecimento. Como, por exemplo, permitir a ida de colaboradores a conferências e seminários, ou ainda investir em treinamentos, essa é uma aposta no que é conhecido a partir do termo Inteligência Empresarial. A terceira forma, e mais evidente, é colocar no mercado produtos e serviços inovadores, que são a prática do conhecimento em sua forma mais visível. A fidelidade dos clientes e a reputação da empresa também são formas de se medir a gestão do conhecimento. Nesse ponto, o uso das mídias sociais virtuais pode ajudar as microempresas a promover processos de geração de conhecimento com vistas à obtenção de VC.

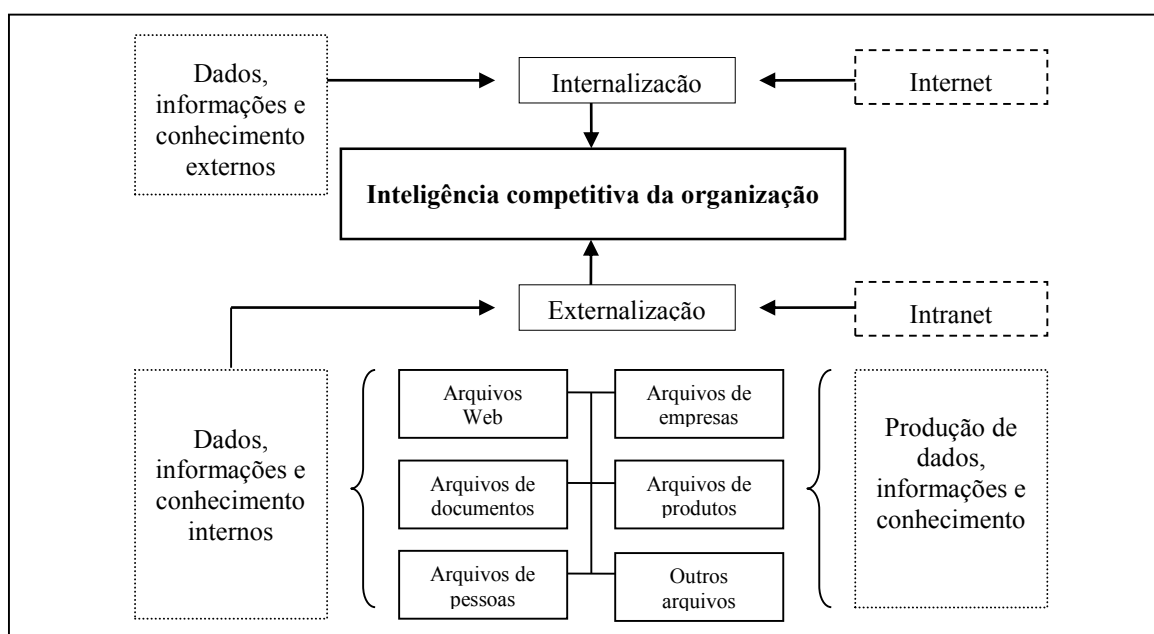
#### **5.1.4 Gestão da Informação para Vantagem Competitiva**

A partir dos anos 1990, a informação passou a ser vista como vantagem competitiva. Nesse contexto, segundo Siqueira (2005, p.60), “as empresas precisam de qualidade, valor agregado, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de formas cada vez mais críticas”. Essas qualidades podem ser obtidas a partir de Inteligência Competitiva

(IC)<sup>15</sup>, que visa selecionar as informações mais pertinentes para que, a partir delas, sejam tomadas as melhores decisões. Para Plant e Willcocks (2004) as estratégias empresariais e informacionais têm que ser desenvolvidas e repensadas no ciberespaço que cria, segundo os autores, o conceito de “e-stratégias”, ou seja, “estratégias eletrônicas”.

Para Valentim (2002), a IC depende de um processamento contínuo entre dados, informação e conhecimento, contidos interna e externamente à organização. Para ela, sete passos devem ser seguidos. (1) o primeiro está em identificar os “nichos” de inteligência internos e externos à organização, para então (2) prospectar, acessar e coletar dados, informações e conhecimento, que serão (3) selecionados e filtrados. (4) o próximo passo é tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema. (5) o quinto passo é armazenar esses três elementos através de Tecnologias de Informação, buscando qualidade e segurança. (6) o sexto consiste em disseminá-los e transferi-los através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização. (7) e, o último, entende a importância de criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Assim, tem-se o seguinte esquema que demonstra o fluxo desses passos:



#### Ilustração 4: Processo de Inteligência Competitiva

Fonte: Adaptado de VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramZero, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002.

<sup>15</sup> Valentim (2002) citando Tyson afirma que a IC é “um processo sistemático que transforma bits e partes de informações competitivas em conhecimento estratégico para a tomada de decisão”

De maneira geral, estudos apontam para a informação como fator indispensável a ser pensado e planejado por qualquer tipo de organização que esteja inserida no século XXI, independentemente de seu tempo de mercado e de seu porte. E apesar da tecnologia ainda ter um forte apelo, muitos pesquisadores da área de administração tendem a concordar que ela é volátil e que qualquer um com recursos disponíveis pode tê-la, ou seja, não é impossível a partir dela obter vantagem competitiva (VC).

Siqueira (2005) explica que a Gestão do Conhecimento começou na década de 1980, em experiências ligadas à Inteligência Artificial. Primeiro tentava-se fazer com que as máquinas adquirissem a capacidade de processamento de informações do cérebro humano, depois, o foco mudou, e o estímulo ao conhecimento dentro das corporações passou a ser central, bem como seu compartilhamento e uso. O autor cita algumas vantagens que podem ser obtidas quando o foco está nas pessoas. A primeira seria a geração de conhecimentos e habilidades dos indivíduos e das equipes. A segunda seria a construção de um sistema físico de controle de dados e informações, a partir *softwares* e tecnologias. A terceira seria a criação de canais para o acesso ao conhecimento e a última a criação de valores e normas da organização.

Importante ressaltar que as tecnologias da informação ainda são vistas como necessárias, porém não suficientes para se conseguir um diferencial. De toda forma, Plant e Willcoks (2004) ao citar Medd, afirmam que é importante *escutar* a tecnologia, descobrir o que ela está dizendo. Ou seja, as tecnologias não podem ser ignoradas pelas empresas, pois elas mostram horizontes que se abrem a partir de seu uso, porém, apenas acreditar que investir nelas é o suficiente já não é postura de quem escutou o que a tecnologia tem a dizer.

De acordo com Siqueira (2005), a competição tem que ter o objetivo de tornar a empresa única e a estratégia adotada não pode ser facilmente copiável em outras corporações, o que é chamado de vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, a VC não pode estar atrelada a tecnologias, pois elas podem ser implantadas pela concorrência. Essa vantagem tem que se basear na GI, que deve ser pensada conforme o posicionamento estratégico da empresa. Para Siqueira (2005, p.19-20), “a estratégia empresarial determina o posicionamento da empresa em suas diversas relações com clientes, fornecedores, com a sociedade e com os demais integrantes do ambiente competitivo”.

Citando Barney, Rascão (2006) relaciona quatro fatores para a obtenção da vantagem competitiva. (1) o *valor*, segundo o qual, o recurso tem que ser valioso e ter capacidade para melhorar eficiência e eficácia da organização. (2) a *raridade*, que só é estratégica se há procura. E acrescenta a questão do recurso ser (3) *inimitável* e de (4) *difícil substituição* pelos concorrentes. Em relação aos dois últimos, o autor exemplifica dois elementos que podem gerar esse diferencial, que são o conhecimento e a cultura, bens intangíveis.

Na busca dessa vantagem, Porter (2013) mostra que algumas tecnologias da informação podem ajudar a reduzir custos, ampliar a diferenciação e alterar o escopo competitivo. Davenport e Marchand (2004) também defendem que a Gestão da Comunicação está relacionada à Tecnologia da Informação, porém apontam que saber gerir a informação é essencial. De acordo com esses autores, no desenvolvimento de sistemas especialistas, tiveram mais sucesso as aplicações que não buscavam substituir os trabalhadores, mas complementar suas competências. Davenport (1998) defende que as gestões contemporâneas devem se basear na criação, distribuição, compreensão e uso da informação, em uma abordagem que intitula de ecológica:

Os administradores precisam, na verdade, de uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais. Essa nova abordagem, que chamo de *Ecologia da Informação*, enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia). (DAVENPORT, 1998, p.12)

Davenport (2004) considera como “boa prática” de Gestão da Informação a elaboração de um mapa que mostre onde a informação pode ser encontrada dentro de uma empresa. Sobre isso, Marchand, Kettinger e Rollins (2004, p.22) destacam algumas questões que quando respondidas, podem ajudar a identificar se o mapeamento está sendo feito da melhor maneira. “Nossa empresa reutiliza bem a informação, não precisando coletá-la duas vezes? [...] Indexamos ou classificamos a informação, visando ao seu reuso do conhecimento e da experiência da empresa?” (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004, p.22)

Outra boa prática, segundo Davenport (2004), seria a contratação de especialistas em lidar com a informação e não apenas com as tecnologias, como bibliotecários e encarregados da informação de maneira geral, como os que fazem pesquisa de mercado, comunicação, redação técnica e até contabilidade.

Mais uma boa prática seria difundir as informações interna e externamente de acordo com lógicas já consagradas, como a narrativa televisiva, que seleciona notícias importantes e as transmite de maneira compreensível. Isso não está apenas relacionado ao formato de vídeo, mas à simplicidade de maneira ampla, que pode ser percebida na concisão e clareza das palavras escolhidas, por exemplo, na elaboração de um relatório diário resumido. Dentro da organização, isso pode ser em transnacionais ou microempresas, a padronização de termos, apesar de parecer óbvia, muitas vezes é deixada de lado e cria problemas na comunicação, por isso, deve ser pensada também como uma boa prática da GI.

Em relação ao consumidor, o autor considera que a boa prática deve ser analisar o consumo das informações de forma etnográfica e não quantitativa.

É importante ressaltar que Marchand, Kettinger e Rollins (2004) consideram que as boas práticas são necessárias, mas não suficientes para melhorar o desempenho da empresa e que a boa GI tem que fazer parte de um ciclo contínuo de progressos. Segundo eles, “a maneira como a informação é percebida, coletada, organizada, processada e mantida também é essencial para melhorias na TI e no desempenho dos negócios” (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004, p.22).

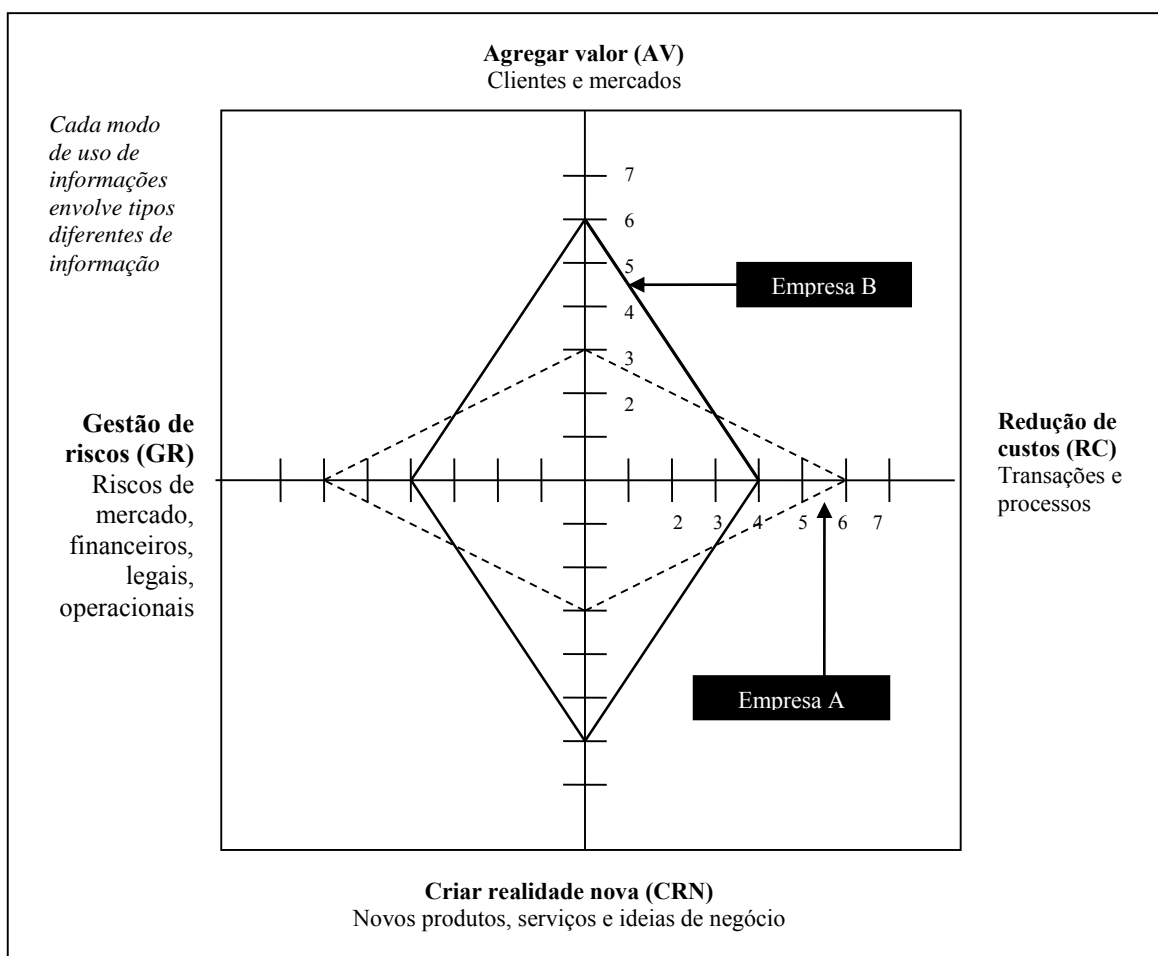
Em relação às melhorias esperadas a partir da GI, Marchand, Kettinger e Rollins (2004) citam quatro. Os gestores esperam que ela (1) melhore a eficiência das operações empresariais através da atualização de softwares da área financeira, ou seja, focado no uso da tecnologia. (2) melhore a comunicação, a partir de *softwares* desenvolvidos para esse fim e com a implantação de Intranet, apostando na formação de redes e compartilhamento das informações internamente e também em Extranets, para chegar a fornecedores, distribuidores e clientes. Esse ponto tem um apelo em pessoas, e, quando bem planejado, pode trazer retornos interessantes, como tem acontecido com grandes empresas, que se utilizam da velocidade e do baixo custo da conexão a Internet (baixo custo porque não requer deslocamento nem exige programas que já não sejam de uso compartilhado globalmente) para construir um relacionamento com clientes, com diversos objetivos, e para facilitar a troca de informações, muitas vezes cruciais, com fornecedores e

colaboradores que estão distantes geograficamente. (3) facilite a tomada de decisões gerenciais “através da disponibilização de informações adequadas para estimativas de mercado, gerenciamento de riscos de negócios, indicação de novas tendências da clientela ou, simplesmente, auxílio à localização e compartilhamento de conhecimento” (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004, p.22). Sem dúvida, as mídias sociais virtuais reunidas e distribuídas em diferentes plataformas possuem diversas informações nesse sentido, sobretudo em relação aos clientes, que deixam cada vez mais explícitas suas vontades de consumo e seus desapontamentos em relação a serviços e produtos que não atendam a suas exigências. Por fim, (4) apóie à inovação no desenvolvimento de produtos e serviços, com o uso da Internet para se conectar a parceiros e clientes importantes. Aqui fica latente a questão da relevância de criar um relacionamento verdadeiro a partir de plataformas que já estão disponíveis, ou seja, tecnologia que não precisa ser implantada ou desenvolvida, apenas utilizada da maneira adequada. Nesse sentido, não é a tecnologia em si que importa, mas seu uso, que só pode ser pensado e executado por uma pessoa. O que é importante considerar, é que a popularidade de diversas plataformas que possibilitam o relacionamento de mídias sociais no ambiente virtual ou ciberespaço deixa mais natural seu uso.

De acordo com Plant e Wilcocks (2004) estar na rede não é colocar um “.com” no nome, ou criar um site para “marcar presença” no ciberespaço. A presença no ambiente virtual também tem que fazer parte do planejamento estratégico da empresa, que, por sua vez, é alinhada à visão estratégica. Uma das formas de adentrar ao mundo virtual é apostar nesse novo espaço para fortalecer a marca. “Para fazê-lo, uma empresa deve agregar valor fornecendo informações aos clientes e desenvolvendo um relacionamento de qualidade com eles. Essa não é uma troca estática de informações, mas sim, dinâmica, na qual os clientes esperarão mudanças e valor contínuo no relacionamento” (PLANT E WILLCOCKS, 2004, p.250). Para Henderson (2004, p.324) na Internet “o poder passa dos fabricantes para os clientes”.

Entre as formas de agregar valor a uma empresa a partir do uso da informação, Marchand (2004) elenca quatro elementos que considera fundamentais em seu modelo de alinhamento estratégico da informação. O primeiro é a Gestão de Riscos, em que a informação é a referência do trabalho de funcionários altamente especializados, como contadores, auditores e controladores. O uso da TI é importante nessa Gestão. O segundo é a Redução de Custos, ligada ao melhor aproveitamento possível em processos e

transações, com menos passos e/ou intermediários. O terceiro é a partir de Produtos e Serviços, no qual está o foco na criação de relacionamento com o cliente, parceiros e fornecedores. O quarto é a Inovação, pautada pela descoberta contínua de produtos e serviços a partir da inteligência organizacional. De acordo com o autor, todas empresas apresentam os quatro elementos, porém em combinações distintas. A ilustração 5 que segue ajuda a entender quais itens priorizar na elaboração de um planejamento.



**Ilustração 5: Como a informação cria valor de negócio**

Fonte: Adaptado de MARCHAND, Donald, As Difíceis escolhas de GI para a alta gerência. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

O gráfico traz na horizontal a prioridade de fatores internos, já na vertical, os externos. Na escala o “1” significa o mínimo possível e o “7” as melhores práticas. Ou seja, no exemplo dado pelo autor, a Empresa A se preocupa mais a Gestão de Risco e Redução de Custos, enquanto a Empresa B tem foco nos clientes e na inovação.



Com base nesse gráfico, Gomes e Rocha (2011) citam Marchand para destacar uma fórmula que possibilita medir a Tendência Estratégica (TE) de uma Empresa, que seria o resultado da subtração do valor total do eixo vertical pelo horizontal.

$$TE = (CRN + AV) - (RC + GR)$$

**Ilustração 6: Fórmula para medir Tendência Estratégica.**

Fonte: Adaptado de GOMES, Suely; ROCHA, Jaqueline. Gestão da informação: o caso das empresas participantes do programa de incubação de empresas da Universidade Federal de Goiás. Palavra Chave (La Plata), v.1, n.1, p.21-39.

A partir dela pode ser identificada a tendência da empresa, que pode ser (1) *reativa*, (2) *moderadamente proativa* ou (3) *fortemente proativa*. O primeiro caso, segundo as autoras, é caracterizado quando o TE é igual ou inferior a zero, e caracteriza um comportamento defensivo. No segundo, os TE fica entre 1 e 2 e “há entre os gestores uma sensibilidade e um movimento incipiente de busca por novas oportunidades de negócios e de satisfação dos clientes” (GOMES; ROCHA, 2011, p.29). O terceiro é obtido a partir de valores maiores que 3 e mostram uma preocupação real com fatores externos.

Com base nesse gráfico e nos conceitos apresentados, este trabalho pretende identificar como as microempresas, participantes do programa de incubação (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG) fazem o uso da informação no planejamento estratégico, pois apesar da gestão baseada na informação e no conhecimento ser uma tendência, ela ainda não é uma realidade em muitas organizações, como afirma Davenport (1998, p.29):

Embora muitos administradores digam que o conhecimento de seus funcionários é o bem mais valioso da empresa, poucas começaram a gerenciar ativamente essa corrente em larga escala. Muito se fala da administração do conhecimento, portanto, filosófica ou tecnologicamente, embora com poucas discussões práticas sobre como o conhecimento pode ser gerenciado e utilizado com mais eficiência na rotina diária.

Como as tecnologias digitais e a Internet têm se mostrado uma preocupação para os gestores, a próxima parte do trabalho se aprofunda na relação que elas têm com a circulação, armazenamento e disponibilidade da informação.

Com base nas respostas coletadas em questionários respondidos pelos gestores do PROINE-UFG, será possível verificar se essas microempresas têm uma tendência ou não a monitorar informações internas ou externas, presencialmente ou virtualmente e, em caso afirmativo, definir em que grau se preocupam com a inovação e com o relacionamento com os clientes, dois pontos centrais no uso das mídias sociais virtuais.

## 5.2 INTERNET, MÍDIAS SOCIAIS E INFORMAÇÃO

Entre as mudanças que se destacam na atual Sociedade em Rede, está a nova forma de comunicação entre as pessoas, que agora contam com a mediação de máquinas conectadas à Internet. A troca de informação e de conhecimento acontece em um novo espaço de conversação (segundo Lévy, o ciberespaço<sup>16</sup>), em territórios abstratos<sup>17</sup>, em uma espécie de não-lugar (de acordo com Lemos citado por Rüdiger, 2007), onde as redes que se criam ou já existentes, no que podemos chamar de “mundo real”, compartilham ideias e experiências<sup>18</sup> em uma dinâmica de tempo também inédita.

Segundo Lévy (1999), entre as distinções que podem ser observadas no ciberespaço está o acesso a distância aos diversos recursos de um computador, como banco de dados em outra máquina. Também transferir dados a partir da rede e o uso da caixa postal eletrônica, popularmente conhecida como e-mail. No âmbito profissional, Lévy (1999, p.101, grifo original) coloca que “novas formas de *organização do trabalho* também surgem, que exploram ao máximo recursos de hiperdocumentos compartilhados, das conferências eletrônicas, do acesso á distância e da teletransferência (download) de arquivos”. Essas possibilidades são resultado do processo de digitalização de textos, imagens, vídeos, áudio, etc, que podem ser compartilhados entre máquinas que estejam conectadas à Internet. Com o desenvolvimento contínuo de novas tecnologias que suportam e auxiliam essa troca, é cada vez maior o número de informações que circulam na rede mundial de computadores.

Esse novo contexto suscita estudos sobre análise das redes e, em especial, as mídias sociais mediadas pelo computador com uso da Internet – as “mídias sociais virtuais” – que estão em evidência. Teorias das Ciências Sociais e até das Exatas são aplicadas para explicar quantitativa e qualitativamente quais as mudanças nas relações entre atores por meio de mídias sociais virtuais como Twitter<sup>19</sup>, Facebook<sup>20</sup>, Google+<sup>21</sup>,

---

<sup>16</sup> “O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ele abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo” (LÉVY, 1999, p.17).

<sup>17</sup> Conceito usado por Mattelart (1999).

<sup>18</sup> Lemos citado por Rüdiger (2007, p.90) coloca que na cibercultura pós-moderna “a tecnologia estaria se tornando libertária, cotidiana e expressiva, consistindo, na maior parte das vezes, num suporte criador de relações sociais lúdicas e presenteísticas”.

<sup>19</sup> De acordo com a Central e Ajuda do site do Twitter Brasil, “o Twitter é uma rede de informações composta de mensagens com 140 caracteres, conhecidas como Tweets. É uma maneira fácil de ver as novidades sobre assuntos que lhe interessam”.

Foursquare<sup>22</sup>, Instagram<sup>23</sup>, Flickr<sup>24</sup> e outras plataformas virtuais emergentes, todas surgidas nesse início de século XXI, no que se convencionou chamar de Web 2.0.

A quantidade de informações que circula nessas plataformas, a abundância de atores e comunidades que conseguem reunir, a visibilidade que proporcionam a pessoas e conteúdos são alguns pontos de interesse, bem como a nova dinâmica que elas trazem para as relações sociais. Essas redes de relacionamento no ambiente virtual são o que Recuero (2012) considera como a mudança mais importante que a Internet trouxe. Mais do que entender as plataformas e como elas funcionam especificamente, os pesquisadores identificam peculiaridades da interação *através* da máquina, como ressalta Primo (2011, p.31, grifo nosso). Mesmo porque, a pesquisa tem como base linhas que apontam que não são as tecnologias que modificam o social e o cultural, e sim, *o uso que se faz delas* é que transforma.

Antes de abordar o conceito de mídias sociais virtuais, o trabalho traz um breve histórico do ambiente no qual elas estão ambientadas, a World Wide Web, conhecida popularmente como Web<sup>25</sup>.

---

<sup>20</sup> Atualmente, o Facebook é a rede social virtual ou mídia social on-line mais utilizada ao redor do mundo, com 1,2 bilhões de usuários ativos. De acordo com a descrição presente no site do Facebook: “*Facebook’s mission is to give people the power to share and make the world more open and connected*”, em tradução livre, “a missão do Facebook é dar às pessoas o poder de compartilhar e fazer o mundo mais aberto e conectado”.

<sup>21</sup> O Google+ é a mídia social do grupo Google, interligada as suas ferramentas (Gmail, Youtube, Google Maps, Google Drive, etc) e permite ter um perfil, postar fotos, criar e participar de comunidades on-line. De acordo a descrição no site da plataforma “você pode se conectar com as equipes e os produtos do Google usando as Páginas do Google+. Adicione nossas páginas a seus círculos para receber conversas e atualizações contínuas”.

<sup>22</sup> O Foursquare é um aplicativo que permite que as pessoas registrem em tempo real o local onde estão (check-in) e ainda que postem comentários sobre ele. As estatísticas presentes no site do aplicativo, mostram que o Foursquare possui 45 milhões de usuários e 5 bilhões de check-ins são feitos diariamente. Ainda constata que 1,6 bilhões de empresas utilizam esse serviço.

<sup>23</sup> O Instagram é um aplicativo que permite o compartilhamento de fotos em outras mídias sociais mediadas pela Internet. Ele disponibiliza diversos filtros de edição de imagem, o que é um dos diferenciais do aplicativo, de acordo com descrição na página deles: “*Snap a photo with your mobile phone, then choose a filter to transform the image into a memory to keep around forever. We imagine a world more connected through photos*”. Em tradução livre, “tire uma foto com seu telefone celular e então escolha um filtro para transformá-la em uma memória para guardar para sempre. Nós imaginamos o mundo mais conectado através das fotos”.

<sup>24</sup> O Flickr é uma plataforma que permite o armazenamento e compartilhamento de fotos. De acordo com a página deles, o diferencial dessa mídia é o espaço de armazenamento, que é de um terabyte o equivalente a cerca de 537 mil fotos de 6,5 megapixels.

<sup>25</sup> A World Wide Web foi criada em 1991 para facilitar o acesso e a comunicação feita a partir do uso da Internet. Segundo Gontijo (2004), “a WWW estabelecia uma série de convenções, como protocolos de endereçamento e organização de conteúdo em *home pages*”. A Web é a plataforma mais usada da Internet, onde fica armazenada grande parte do conteúdo disponível na grande rede mundial de computadores.

### 5.2.1 A Internet e as gerações da Web

Os primeiros registros de comunicação instantânea entre pessoas, mediada pela tecnologia, datam do século XVIII, com a criação do telégrafo ótico de Claude Chappe, para fins militares. Dois séculos se passaram até a criação dos primeiros computadores, também desenvolvidos para uso militar, em 1945. Essas máquinas foram desenvolvidas para fazer cálculos e somente foram disponibilizadas para uso civil em 1970, com o desenvolvimento dos microprocessadores, que segundo Lévy (1999) “abriram uma nova fase na automação da produção industrial [...] e de alguns setores do terciário”. Mesmo longe do cotidiano das pessoas, o desenvolvimento dessas grandes máquinas de calcular já trazia alterações expressivas, pois eram usadas em indústrias e instituições financeiras, por exemplo.

Foi o lançamento dos computadores pessoais que trouxe as primeiras mudanças mais significativas, pois além da evolução do hardware, que deixou de pesar toneladas, os softwares foram evoluindo para melhorar o acesso das pessoas, que não precisavam ser profissionais para utilizá-los, como afirma Lévy (1999):

o computador iria escapar progressivamente dos serviços de processamento de dados das grandes empresas e dos programadores profissionais para tornar-se um instrumento de criação (de textos, de imagens, de músicas), de organização (bancos de dados, planilhas), de simulação (planilhas, ferramentas de apoio à decisão, programas para pesquisa) e de diversão (jogos) nas mãos de uma proporção crescente da população dos países desenvolvidos. (LÉVY, 1999, p.31-32)

Interfaces mais amigáveis foram desenvolvidas e as pessoas foram se familiarizando com a tecnologia, até a chegada da Internet, também chamada de rede mundial de computadores, que ganhou uma nova finalidade, conforme o uso que lhe foi dado, como explica Castells (2006, p.225):

a Internet se desenvolveu a partir de um programa científico de pesquisa que, mesmo financiado pelo Departamento de Defesa americano, não tinha objetivos militares e, na realidade, não tinha mais objetivos do que os que os próprios pesquisadores e primeiros usuários foram lhe dando.

Assim como os *hardwares* e *softwares* de uso doméstico foram desenvolvidos para facilitar o contato com os usuários, os sistemas da própria Internet também seguiram essa tendência.

Atualmente, a relação que se tem com a grande rede é normalmente associada ao conteúdo da World Wide Web (WWW ou apenas Web), que, de acordo com Lévy (1999), “junta, em um único e imenso hipertexto ou hiperdocumento (compreendendo imagens e sons), todos os textos e hipertextos [texto em formato digital composto por links] que a alimentam”. Saad (2003) citado por Stasiak e Barichello (2011, p.18) destaca que os diferenciais da Web são “interatividade, conectividade, flexibilidade, formação de comunidades e arquitetura informacional”.

Resultado de uma interligação de *hardware* e *software*, a relação dos internautas com a Web sofreu alterações em três gerações. A primeira, chamada de Web 1.0, disponibilizava apenas uma interação reativa, caracterizada pela relação estímulo e resposta, proporcionando o mesmo resultado a diferentes pessoas, de acordo com Primo (2011). A segunda, a Web 2.0, foi a grande revolução por possibilitar, pela primeira vez, a interação real entre duas pessoas, no conceito de Primo, tida como mútua, ou seja, determinada pela cooperação e reciprocidade. É nela que surgem os blogs<sup>26</sup>, que possibilitam a qualquer pessoa se expressar, sem intermediários. Também onde aparecem as plataformas de relacionamento social ou mídias sociais, como o Facebook (desde 2004), o Twitter (surgido em 2006) e o Instagram (de 2011).

Atualmente, a sociedade está no processo de construção da terceira geração, a Web 3.0, em que se configura a Web semântica. Nela, os dados de cada usuário são armazenados nas máquinas, nos sítios visitados, e acessados (de acordo com o padrão de segurança configurado em cada perfil) pelas mídias sociais virtuais, para sugerir informações (que podem ser publicidade, textos, links, vídeos) para os internautas de acordo com seus históricos de atuação na Web. Essa nova configuração tenta levar ao usuário informações que seriam de seu interesse, não mais resultados aleatórios e comuns a todos que fizessem a mesma busca, por exemplo.

Feitas tais elucidacões acerca da evoluçao desses conceitos, pode-se adentrar no escopo de distincão dos termos que frequentemente causam confusao por serem caracterizados erroneamente como sinônimos: mídias sociais e redes sociais.

---

<sup>26</sup> “Essas ferramentas tornaram muito mais fácil aos usuários não técnicos a publicação de conteúdos, oferecendo tanto uma interface de gerenciamento de conteúdos simples quando um ambiente de hospedagem. E, ainda melhor, elas eram de graça, o que as tornava técnica e financeiramente acessíveis”. (HUNT, 2010, p.61)

## 5.2.2 Mídias Sociais e Redes Sociais

O estudo das relações entre os indivíduos não é algo novo, mas ganhou importância nesse início de século XXI por causa da Internet e da popularização das mídias sociais virtuais, que podem ser definidas como plataformas que possibilitam a interação entre as pessoas, mediadas por computadores com acesso à Internet.

As pessoas se organizam com outras por diversos motivos e esses laços são pesquisados constantemente pelas Ciências Sociais e pela Comunicação Social. Existem diversas teorias que explicam as redes do que pode-se chamar de “mundo real”, e elas vêm sendo aplicadas no entendimento do que acontece no que, por ordem prática, denomina-se neste trabalho de “mundo virtual”. Importante ressaltar que a divisão é apenas uma maneira de deixar claro se as relações acontecem face a face ou via tecnologias<sup>27</sup> com conexão à Internet. As mesmas pessoas do “mundo real” estão presentes no “mundo virtual” ou ciberespaço, a principal diferença é que nele a interação é mediada por dispositivos eletrônicos pessoais, tais como computadores, *notebooks*, *tablets*, *smartphones* e outros que certamente não demorarão a surgir. Nesse ponto, é importante diferenciar o conceito de rede social e mídia social.

Tanto as mídias como as redes sociais coexistem “no mundo real” e “mundo virtual”. A principal característica que as distingue é que as mídias sociais estabelecem a relação dos indivíduos entre diferentes ambientes, ou seja, mediatizam, interligam, são os meios, vias ou canais de comunicação pelos quais esses indivíduos ou grupos deles se relacionam; já as redes sociais são o que une esses indivíduos ou grupos deles em torno de interesses em comum, sejam de atividades pessoais ou profissionais. “A internet é uma rede e seu sucesso não reside em nenhum nó, mas na interligação entre eles”. (DUTTA, 2004, p.360)

De acordo com Comm e Burge (2009, p.2) a rede social tem o seu “conteúdo que foi criado por seu público”. Segundo os autores, a rede social é colaborativa, não funciona conforme as regras das mídias tradicionais, em que profissionais formados e qualificados escolhem e transmitem o conteúdo. Ela permite que todos dêem sua opinião: “alguém que

---

<sup>27</sup> Mesmo a comunicação mediada pela tecnologia não é algo novo. As pessoas se correspondiam com intermediários, como mensageiros, desde a Antiguidade. Passando pelas cartas, telegrama e pelo uso do telefone, cada uma dessas plataformas, dentro de suas possibilidades, alterou a relação que temos com o tempo e com o espaço. Porém, estudiosos contemporâneos são enfáticos em dizer que essa relação ficou ainda mais complexa com o surgimento da Internet em meados do século passado.

use com sucesso a rede social não apenas cria conteúdo, cria conversações. E essas conversas criam comunidades”. (COMM; BURGE, 2009, p.3) Seguindo essa definição, o Facebook, por exemplo, seria uma ferramenta em que a rede social pode acontecer, mas ele não é uma rede social em si. Autores defendem que no ciberespaço, as redes sociais estão contidas nas mídias sociais, pois uma plataforma ou mídia pode reunir diversas redes sociais, que, por sua vez, existem independentemente da mídia.

Segundo o Sebrae (2011, p.60),

estas ferramentas [online] formaram o que se chama de “mídia social”, uma forma de compartilhar esses diferentes conteúdos. Muitos afirmam que se trata de uma fusão social e tecnológica, convertendo em diálogo aquilo que antes não passava de um monólogo.

O termo mídia social se refere a todo tipo de conteúdo criado colaborativamente ou, ao menos, de forma independente dos meios tradicionais, como rádio, televisão ou impresso. Esse conceito vem sendo muito utilizado no âmbito empresarial, para explicar o conteúdo gerado por determinada organização para seu público a partir do uso das plataformas de mídias sociais disponíveis na Internet.

Esta pesquisa é voltada ao entendimento das práticas de microempresas (empresas que participam do projeto de incubação da Universidade Federal de Goiás) em suas plataformas virtuais, ou seja, veículos de comunicação virtuais. Logo prefere-se a conceituação de mídias sociais virtuais, pois elas vão além do espaço real e podem também ser usadas para explicar a relação de midiatização entre os diversos indivíduos ou grupos que compõem as redes sociais de uma organização, tais como colaboradores, fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes e quaisquer outros *stakeholders*.

No ambiente on-line, desde o surgimento da Internet na Segunda Guerra Mundial, pesquisadores tentam entender até que ponto ela influencia ou é influenciada pelas relações sociais, com destaque para Pierre Lévy (1999) e Manuel Castells (2005). Das tecnologias que surgiram, a Internet parece ser a que mais gera dúvidas e expectativas em relação ao futuro, por todas as possibilidades que parece oferecer, como participação, colaboração, trocas de informações e de conhecimento, todas essas características do que se convencionou chamar de Web 2.0. Por proporcionar participação real do público, ela é considerada mais democrática, quando comparada ao rádio e à televisão, por exemplo.

### 5.2.2.1 As redes sociais e a comunicação

De acordo com Raquel Recuero (2006), a metáfora da rede foi utilizada pela primeira vez em 1736, pelo matemático Leonard Euler, que criou a teoria dos grafos que identifica nós (pontos) e arestas para representá-la. Nas Ciências Sociais, J. L. Moreno (1934), citado por Mizruchi (2006), teria sido o pioneiro a representar graficamente as relações interpessoais, no estudo da sociometria.

Uma das correntes mais utilizadas no século passado para a compreensão das redes sociais foi a estruturalista, que considerava que as estruturas determinavam o social. Baseada em Marx e Simmel, ela considera importante apenas as formas e padrões das relações sociais, que por sua vez, são estruturadas pela hierarquia. De acordo com Mattelart (1999), as redes sociais também foram a temática da fisiologia social de Saint-Simon, na qual “a sociedade é concebida como um sistema orgânico, justaposição ou tecer de redes, mas também como ‘sistema industrial’, gerado por e como indústria”. (MATTELART, 1999, p. 16) Nessa perspectiva orgânica, a comunicação entra como a distribuidora e reguladora dos fluxos e surgem termos como “ecologia humana” (de Erza Park e E.W. Burgess) que são “uma tentativa de implicação sistemática do esquema teórico da ecologia vegetal e animal ao estudo das comunicações humanas”. (MATTELART, 1999, p.31) Essa linha considera os meios de comunicação como o sistema nervoso dos seres vivos.

O surgimento de tecnologias que influenciavam no processo comunicativo suscitou perspectivas tecnicistas, em que a comunicação passou a ser vista como parte essencial para o desenvolvimento e progresso da sociedade (a partir do conceito positivista, de Auguste Comte). O fluxo de informação norteou teorias das Ciências Exatas, como a Teoria da Informação ou Teoria Matemática (de Claude Shannon), entendida pela linearidade da transmissão de mensagens entre fonte, codificador, canal, decodificador e destino. De acordo com Newmann citado por Rascão (2006), a informação vista desta forma integra o conceito probabilístico, o mesmo que norteia a Teoria Cibernética, de Norbert Wiener, que percebe que o emissor e o receptor são ativos no processo comunicativo, portanto, defende que há retroalimentação no processo de comunicação, que deixa de ser linear para ser visto sob uma perspectiva circular.

Ainda com foco nas tecnologias, surgiram pesquisas para entender a influência dos meios de comunicação na sociedade. Nos Estados Unidos, surgiu o *Mass Communication*



*Research*, em que a Teoria Funcionalista (de Harold Lasswell) tentava, através do empirismo, verificar quais as funções da mídia, primeiro considerando os indivíduos como atomizados e depois como uma grande massa. Na Europa, a Teoria Crítica (de Adorno e Horkheimer) cunhou o termo Indústria Cultural, para destacar o aspecto mercadológico global da produção de bens culturais, mais uma vez, para a massa.

Esse contexto dividiu as linhas de pesquisa entre os que eram favoráveis às tecnologias emergentes e os que viam os meios e comunicação como forma de manipulação e alienação. Segundo Mattelart (1999, p.83), os grupos eram separados em “apocalípticos, os que veem nesse novo fenômeno uma ameaça de crise para a cultura e para a democracia. Integrados, os que se rejubilam com a democratização do acesso a ‘milhões’ a essa cultura do lazer”. (MATTELART, 1999, p.83)<sup>28</sup>

O papel da recepção no processo comunicativo ganhou destaque apenas em meados do século passado, quando surgiu a etnometodologia de Harold Garfinkel, que passou a considerar a relação entre uma ação e seu contexto. “O destinatário é reabilitado em sua capacidade de produzir sentido, de desenvolver processos de interpretação”. (MATTERLART, 1999, p.137) Anthony Giddens sugeriu que o estruturalismo fosse repensado a partir da “teoria da estruturação”, em que os indivíduos são vistos como parte do todo, que, por sua vez, é resultado da ação deles. Ideia que coaduna Ludwig Von Bertalanffy, citado por Recuero (2009), criador da Teoria Geral dos Sistemas<sup>29</sup>, que diz que os fenômenos estão interligados e não podem ser compreendidos isoladamente.

Nessa linha, que considera o contexto em que as interações acontecem e que avalia todos os envolvidos como sujeitos, aparece, de acordo com Mattelart (1999, p.160), a “análise da rede de comunicação”, em que “a rede compõe-se de indivíduos conectados entre si por fluxos estruturados de comunicação”. As pessoas são vistas como ativas e suas características cognitivas são consideradas nas interações.

A partir do conceito de interações em rede, ocorre a substituição do modelo direto e massivo, em que o emissor transmite uma mensagem ao receptor de cima para baixo

---

<sup>28</sup>Assim como aconteceu com a análise dos meios de comunicação de massa, a Internet também separa os entusiastas e os receosos. Muito ainda vai se caminhar em questão de seu conhecimento, até que se chegue à conclusão – nunca definitiva, pois nenhum objeto científico consegue ser totalmente compreendido – ou constatação das mudanças relevantes e permanentes que ela trouxe.

<sup>29</sup>“Bertalanffy defendia que a perspectiva sistêmica é fruto de uma necessidade da ciência de compreender os fenômenos em sua totalidade e não mais como independentes uns dos outros. Ou seja, para entender um fenômeno é necessário observar não apenas suas partes, mas suas partes em interação”. (RECUERO, 2009, p.17)

(um-todos) pelo sistema em que atores conversam com uma ou com várias pessoas sem hierarquia e simultaneamente (um-um, todos-todos). Com isso, reforçam-se algumas características como o poder do *feedback*, a multiplicidade de pontos de vista sobre um mesmo tema e os conteúdos que agora podem ser gerados pelos usuários e repassados em cadeia. Lévy (1999, p. 63), destaca três categorias de dispositivos comunicacionais:

um-todos, um-um e todos-todos. A imprensa, o rádio e a televisão são estruturados de acordo com o princípio um-todos: um certo emissor envia a suas mensagens a um grande número de receptores passivos e dispersos. O correio ou telefone organizam relações recíprocas entre interlocutores, mas apenas para contatos de indivíduo a indivíduo ou ponto a ponto. Os mundos virtuais para diversos participantes, os sistemas para ensino ou trabalho cooperativo, ou até mesmo, em uma escala gigante, a WWW, podem ser todos considerados sistemas de comunicação todos-todos.

Tanto na área de comunicação, como em diversas outras – em destaque neste trabalho, a administração e gestão empresarial –, a nova maneira que as redes sociais interagem no ciberespaço é tema de estudos e são identificadas características inerentes dessas redes face ao uso das tecnologias conectadas ao computador, como se discute a seguir.

### **5.2.3 As mídias sociais na internet ou mídias sociais virtuais**

Conhecer a Internet e as ferramentas que ela proporciona é essencial para entender a forma como as relações se desenvolvem no ciberespaço. Nesse ponto é importante ressaltar que mais relevante que conhecer todas as plataformas em que interagem as redes sociais, é compreender as novas relações entre as pessoas, que ganham características novas no ambiente virtual ou ciberespaço. O estudo das redes e mídias sociais em diversas áreas do conhecimento teve grande influência para explicar a Comunicação Mediada por Computadores (CMC), uma vez que modelos apresentados eram empregados na análise de mídias no ambiente virtual, por apresentarem os mesmos atores.

As mídias sociais na Internet têm ganhado notoriedade por possuírem, mesmo que não integralmente, a liberdade e igualdade tão pretendidas no espaço público ideal, como defende Dominique Wolton (2003). Raquel Recuero (2009) define “sites de redes sociais

(SRS)<sup>30</sup> – o que é descrito neste trabalho como “mídias sociais virtuais” – como softwares sociais em que os atores se focam na visibilidade, articulação e manutenção de laços sociais.

De maneira geral, na internet as relações são horizontais e não passam por intermediários e muitos autores acreditam que a Web tende a ser democrática quando possibilita maior participação e ainda certo grau de autonomia para escolher o que se quer acessar ou ainda o que se quer disponibilizar para que os outros acessem.

O ciberespaço pode ser definido, segundo Lévy (1996, p.11), como “uma transposição da realidade em virtual”, ou seja, não é um ambiente à parte, mas uma espécie de continuação do real. Nele, estão inseridas as cibercomunidades, que se diferenciam das comunidades “reais” por não serem baseadas em laços físicos, temporais ou geográficos.

De acordo com Recuero (2012), analisar o contexto de uma conversa realizada a partir de uma CMC é extremamente complexo, mesmo porque esse tipo de interação tem a noção temporal ampliada. Para explicar melhor essa ideia, Recuero (2012) recorre aos conceitos de comunicação síncrona e assíncrona. A primeira seria simultânea, como em chats, e a segunda com trocas informacionais em tempos esparsos, como em e-mails, Orkut ou ainda blogs. Porém, como no ciberespaço os usos são dinâmicos, a sincronia e a assincronia podem aparecer de diferentes formas. Pessoas podem conversar simultaneamente através de um e-mail, ou ainda migrar de um tipo de conversa para outro, como começar uma discussão no Orkut e terminá-la em um chat. O tempo também tem relação com algumas características, citadas por Recuero (2012) com base em boyd, que são próprias da comunicação através do computador, que é a permanência ou persistência, que mostra que essa comunicação é registrada, diferentemente do que acontece na oralidade. Ou seja, não importa o tempo, a conversa está lá, e pode ser rastreada ou buscada, podendo até perder ou recuperar o contexto em que foi gerada. Nesse ponto, vale destacar a replicabilidade, que é a possibilidade de copiar e passar para frente a mensagem e que interfere em questão das interações serem públicas ou privadas. Isso porque as ferramentas, em geral, permitem ao usuário escolher se o que está sendo dito faz parte

---

<sup>30</sup> “Consideramos [...] como SRS toda a ferramenta que for utilizada de modo a permitir que se expressem as redes sociais suportadas por ela [...] Sites de redes sociais são os espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet. Sites de redes sociais foram definidos por boyd & Ellison como aqueles sistemas que permitem i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator” (RECUERO, 2009).

apenas de um diálogo fechado ou se pode ficar aberto para que qualquer pessoa acesse (audiência invisível). Mesmo que o usuário defina que quer manter em privado a conversa, o outro lado pode copiá-la e replicá-la.

A autora ainda explica que o espaço também é modificado, uma vez que as pessoas podem estar em diferentes locais, mesmo que virtuais, ao mesmo tempo. E para tanto, a criação de uma identidade se faz necessária, como a criação de perfis, que permitem que a pessoa esteja presente em sua ausência, permitindo as comunicações síncrona e assíncrona. Para Recuero (2012), a forma como a comunicação é mantida também é diferente no ciberespaço, uma vez que os turnos de fala são definidos e organizados pelas ferramentas. Uma constante é que eles não se sobrepõem, o que poderia deixar mais simples a compreensão, não fosse a migração entre ferramentas, pois uma conversa iniciada em uma mídia social qualquer pode ir para outra. Essa interconexão entre as mídias sociais também é citada pela autora como um diferencial, pois grupos que normalmente não teriam contato podem fazê-lo virtualmente. Ou ainda a possibilidade de que várias ferramentas possam ser usadas ao mesmo tempo em conversações independentes, fenômeno que Recuero (2012) chama de multiconversação.

Apesar das cibercomunidades apresentarem uma forma relacional entre os indivíduos nova, elas surgem, normalmente, pelos mesmos motivos que as comunidades materiais. Sendo assim, os interesses comuns continuam sendo um dos pontos que unem pessoas, mesmo na Web. Segundo Rodrigues (2012),

no caso das comunidades virtuais, ou das cibercomunidades, estas vão dar resposta a muitas necessidades sociais das pessoas. Formam-se através da proximidade intelectual e emocional que os indivíduos mantêm entre si e não do contato físico que têm.

Recuero (2012) salienta que assim como nas relações presenciais, as relações on-line também são regidas por diferentes graus de afinidade, os quais podem ser definidos como laço social fraco (difuso) ou forte (concreto). No ambiente virtual, a autora ainda cita os laços associativos, que são feitos a partir de interesses comuns – o que torna a internet um espaço propício para construção de associações, cooperativas e até para a incitação a manifestações – e os relacionais, configurados por interações frequentes, que contam com maior intimidade e proximidade entre os atores.

O capital social também entra como característica determinante das conversações em rede, pois acrescenta visibilidade e reputação a uma pessoa a partir das referências que

são feitas a ela. Ele é um dos pontos centrais para as perspectivas de estudos propostas por Recuero e também de Hunt (2010), que defende a questão da reputação ou capital social, chamada por ela de *whuffie*<sup>31</sup>, nas práticas administrativas. Segundo Hunt (2010), “as pessoas estão em redes sociais para se conectar e construir relacionamentos e conexões, que, com o tempo, levam à confiança, que é a chave para a formação de capital social”.

As características das redes sociais no ciberespaço podem e devem ser exploradas no planejamento empresarial. Em relação a migração dos ambientes conversacionais, é preciso entender que o consumidor precisa de plataformas de contato que tenham respostas rápidas (ele pode tentar resolver a mesma pendência por telefone, e-mail e mídia social, por exemplo). Nas mídias sociais, as conversas entre uma empresa-cliente ou cliente-cliente, por exemplo, ficam registradas, e isso pode ser usado de maneira inteligente. Se o assunto for positivo em relação à empresa, produto ou serviço prestado, funcionário, etc, o conteúdo pode ser replicado, para que seja conhecido por outros clientes e consumidores potenciais. Porém, se o assunto for negativo, é importante mostrar que a empresa respondeu à solicitação da melhor maneira possível, o que mostra transparência e interesse no cliente como indivíduo e não apenas como consumidor.

Entre os pontos fortes do uso das mídias sociais virtuais está o fato de que elas têm uma grande quantidade de usuários que estão dispostos a trocar informações também sobre marcas e produtos. Esta constatação pode ser usada em favor da empresa, pois, de acordo com Comm e Burge (2009, p.3) “quando essas conexões são formadas em torno de negócios, o resultado por ser o tipo de fidelidade e compromisso com a marca com que os vendedores profissionais vêm sonhando desde os primeiros dias de marketing direto”. A criação de um laço social com o cliente também é algo que pode ser trabalhado, uma vez que uma organização não precisa tratar no ambiente virtual apenas assuntos corporativos. Ações de cunho social e ambiental também valem ser ressaltadas, bem como posicionamento em relação a campanhas sobre assuntos de interesse do público-alvo.

---

<sup>31</sup> Hunt (2010) explica que o termo *whuffie* foi criado por Cory Doctorow, do blog Boing Boing, para descrever uma espécie de moeda utilizada em uma novela de ficção científica ambientada no futuro. O valor do *whuffie* era somado ou subtraído a partir da gentileza, trabalho e notabilidade.

### 5.2.3.1 As mídias sociais virtuais e as organizações

Desde a década de 1980, vem se empregando o termo “globalização financeira” para definir a nova lógica de fluxo de informações que acontece em escala mundial. A nova realidade cunha conceitos como fluxo financeiro, econômico e cultural, que são desenvolvidos em diversas áreas, sobretudo na administração. Um dos primeiros estudos de destaque nesse sentido foi o de Theodor Levitt, que destacou que “a homogeneização das necessidades implica cada vez mais a dos mercados, produtos e abordagens do consumidor; o crescimento da concorrência em escala global exige uma visão estratégica mundial do planejamento de mercados” (LEVITT, 1983 *apud* MATTERLART, 1999).

Para Jesús Martín-Barbero (2009) “a comunicação passou a ter uma presença não meramente temática, mas, sim, articuladora, estratégica”. A centralidade da informação nesse contexto exige que organizações públicas ou privadas se adaptem ao grande fluxo de dados, que encontrou espaço privilegiado na Internet e velocidade de transmissão inédita a partir de mídias sociais que utilizam diversas plataformas para compartilhá-los. O ciberespaço é ambiente propício para o desenvolvimento da inteligência coletiva, que segundo Lévy (1999, p.48) é

o estabelecimento de uma sinergia entre competências, recursos e projetos, a constituição e manutenção dinâmicas de memórias em comum, a ativação de modos de cooperação flexíveis e transversais, a distribuição coordenada dos centros de decisão.

Ainda de acordo com o autor, quem fica de fora desse processo de assimilação e construção da inteligência coletiva tende a ser excluído. Nessa perspectiva, as empresas globais ou holísticas acabam com a hierarquia rígida e adotam “um modelo de administração ‘comunicativo’, em rede, comandado pela necessidade de livre circulação dos fluxos (concepção, produção, distribuição, sinergia das competências, captação dos *savoir-faire* e interações na organização do trabalho)”. (MATTERLART, 1999, p.177)

A empresa que surge neste contexto já configurado não pode deixar de planejar, desde sua concepção, como será trabalhada sua imagem no ambiente virtual. Já não é uma opção não estar presente, pois mesmo que a entidade não tenha um sítio, blog ou perfil em mídias sociais, os clientes que consomem/utilizam seu produto/serviço têm e uma nova realidade que se instaura é que as pessoas descobriram na Internet um espaço ideal para dividirem suas impressões, tanto positivas quanto negativas. Portanto, se existe um

produto/serviço, há chance que ele seja comentado e isso pode gerar consequências para a imagem e reputação de uma empresa.

Assim, o planejamento de marketing<sup>32</sup> é indispensável para quem pretende se lançar no mercado e abrir um canal de interação com o consumidor deve ser uma das prioridades, já que essa iniciativa tem se mostrado bem sucedida para organizações de todos os tamanhos e naturezas. Quando se fala em interação, evoca-se o conceito defendido por Primo (2011), que entende que, no atual nível de desenvolvimento tecnológico, a interação mútua somente pode existir entre duas pessoas e não entre indivíduo-máquina, como muitos pesquisadores afirmam. Isso porque quando um consumidor quer ser ouvido, ele não espera da empresa uma resposta padrão pré-definida, o que Primo (2011) conceitua como interação reativa. Ele quer ser tratado individualmente, quer ser atendido em sua necessidade específica.

Manter um canal de conversação ativo, pensado e atualizado é uma das premissas que vem sendo defendida por especialistas na área administrativa. Um canal utilizado corretamente vai além de gerar um relacionamento, e possibilita o *feedback* dos consumidores sobre determinado produto/serviço, possibilitando uma adaptação ou um aumento na oferta, ou ainda, em casos extremos, sua retirada do mercado. Pode ser também uma maneira de reunir ideias para o desenvolvimento da organização, que deve criar um banco de dados com informações pertinentes e transformá-las em conhecimento. Isso significa agir conforme indica o público, atingindo o novo eixo do marketing organizacional, que é o foco nos clientes e não mais nos produtos ou no lucro.

### 5.2.3.2 As mídias sociais virtuais e os clientes

Com o enfraquecimento de uma comunicação vertical, unidirecional e o fortalecimento das relações horizontais, em várias direções e sentidos, o marketing de relacionamento<sup>33</sup> ganha força, sendo o modelo ideal para gerir, por exemplo, as marcas nas mídias sociais virtuais. Na verdade, ele já vinha ganhando força desde os anos 1990, com a popularização dos computadores pessoais e da Internet, mesmo que ainda não

---

<sup>32</sup> “Marketing não é apenas propaganda e divulgação comercial. É compreensão inequívoca das tendências do mercado” (DIMANTAS, 2008, p.391)

<sup>33</sup> De acordo com Kotler e Keller (2006), “o marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing –, a fim de conquistar ou manter negócios com elas”.

houvesse a Web 2.0, geração que fez emergir a discussão de conceitos, como a inteligência coletiva<sup>34</sup>, a simplicidade na arquitetura da informação, as multiplataformas e o consumo como experiência. Isso afeta o comportamento do consumidor, o espaço que as marcas têm em sua cabeça e a forma de decidir e comprar. Hunt (2010) cita uma pesquisa feita em 2008, pela empresa Cone LLC, que constatou que “93% dos entrevistados *esperavam* das companhias que eles compram que elas tivessem algum tipo de presença em mídias sociais e 85% acreditavam que elas deveriam interagir em uma base regular com seus clientes por meio dessas redes”. Este é o cenário que as empresas devem enxergar (o que afeta outras empresas em cadeia) e que as agências de publicidade devem se encaixar para um planejamento de mídia eficaz.

Nesse contexto, as empresas de maneira geral, tentam traçar novas formas de se relacionar com o público. E relacionamento parece ser o conceito-chave dessa nova realidade, em que os consumidores são participativos. Eles falam sobre seus gostos pessoais, falam sobre expectativas em relação ao consumo de um produto e/ou serviço, e mais, não medem espaço para colocar críticas. Ainda não há uma cartilha de como os empresários e gestores têm que agir nesse que pode ser considerado o mundo virtual, mas é certo que não há possibilidade de ficar fora dele. A lógica do mercado é a conversação e na Internet essa tendência se aflora de maneira definitiva, pois

numa comunicação focada nos mercados digitais temos de nos valer do diálogo como forma de engajamento. Sem engajamento é impossível estabelecer projetos de marketing e comunicação on-line. As pessoas querem conversar. Elas querem participar de projetos que tenham a ver com seus interesses. (DIMANTAS, 2008, p.384)

Um posicionamento face às novas plataformas de rede social virtual é fundamental para uma concepção mais moderna de gestão da marca que atenda às redes em constantes mudanças de paradigmas. A nova concepção é o que definirá todas as diretrizes básicas que a marca seguirá. E se estas estratégias não forem percebidas pelas agências de publicidade, elas não estarão prontas para atender ao mercado ou às empresas e consequentemente serão também ultrapassadas por aquelas que têm essa concepção.

O marketing de relacionamento utiliza as ferramentas existentes e aprimoradas pela evolução tecnológica, e as configuram para a identificação individual e nominal dos

---

<sup>34</sup> Dimantas (2008, p. 383) acredita que é “impossível desvincular cibercultura de inteligência coletiva e da catalisação dessas inteligências pela Internet”.



clientes. Kotler e Keller (2006, p. 16), explicam que isso é feito a partir da coleta de informações provenientes de “transações anteriores de cada cliente, bem como seus dados demográficos e psicográficos e a preferência por meios de comunicação e distribuição”. Como esse tipo de marketing requer uma abordagem mais direta, a empresa deve estar preparada e, por isso deve ter uma reorientação de políticas. Ela não pode querer aumentar sua presença on-line, por exemplo, e não estabelecer maior transparência e diálogo.

De acordo com Muller, criador da *www.getsfatisfaction.com*<sup>35</sup>, e citado por Hunt (2010, p.64), “o serviço ao cliente é a melhor forma de marketing”. Se abrir às novas mídias sociais virtuais – como Twitter<sup>36</sup> e Facebook, por exemplo – tende a aproximar a organização do cliente, pois quebra a formalidade dos conhecidos “Fale Conosco”, que muitas vezes pedem um preenchimento de formulário com dados que nem sempre o cliente tem à mão.

Outra maneira comum de se estabelecer um canal de contato é o e-mail, que também pede uma formalidade da qual muitas pessoas preferem abrir mão na resolução de problemas. A demora de uma resposta, ou a não-resposta, apenas piora a relação. Ainda há que se falar no atendimento por telefone que quando cai na mensagem padrão já deixa o cliente ansioso por saber se realmente conseguirá conversar com uma pessoa real e não apenas escutar uma gravação, ou seja, interagir.

O mercado de comunicação precisa se adaptar ao movimento de conteúdos gerados pelo usuário que levou para cada perfil das mídias sociais virtuais a possibilidade de criar e gerar uma audiência. E essas criações podem estar diretamente ou vagamente relacionadas a uma marca. Uma comunicação que antes era unidirecional, com a empresa tendo o controle total da marca, não é mais aceitável<sup>37</sup>. As agências também precisam vislumbrar esta oportunidade ao invés de tentar proibir o movimento. O usuário, consumidor ou não do produto, agora tem o poder de mudar a marca e as companhias perderam o poder de barrá-lo. Devem agora nadar com a corrente ao mesmo tempo em que direcionam o posicionamento para onde as metas foram definidas.

Esse poder das mídias sociais virtuais, de reunir consumidores e potenciais consumidores em um mesmo lugar e fazê-los falar da marca, seja positiva ou

---

<sup>35</sup> Informações disponíveis em <<https://getsatisfaction.com/corp/>> Acesso em 12 abr 2014.

<sup>36</sup> Hunt (2010) coloca que o Twitter “é um grande exemplo de comunidade on-line simples, porém poderosa, na qual *milhares de decisões de compra são tomadas todos os dias*. O ponto é que mensagens de texto com 140 caracteres podem ser mais poderosas que anúncios milionários”.

<sup>37</sup> “A ideia de que há produtos que apelam para o mercado das massas se torna mais questionável quando os consumidores exercitam a habilidade de compra personalizada”. (HUNT, 2010, p.11)

negativamente, é a essência dessa revolução, da internet voltada ao usuário. Mas ao contrário, percebe-se que agências de comunicação e empresas apenas veem estas novas redes como mais um meio tradicional, como são o rádio, o impresso e a TV e mantém a comunicação unidirecional.

O número de vendas já não se torna mais tão importante quanto antigamente. Obviamente, ele continua a ser o item mais prezado pelos clientes das agências e o índice geral que mostra se uma empresa ou um tipo de comunicação está indo pelo caminho certo. No entanto, hoje passa a se igualar às vendas, a necessidade de fazer com que o público-alvo se conecte com a marca, que tenha algum tipo de experiência ou, pelo menos, tenha clara a imagem da empresa ou do produto.

Entre outros “poderes” das mídias sociais virtuais está o fato de conseguirem aproximar advogados e detratores de modo rápido e exponencial, além de serem um termômetro para novas experiências, novos lançamentos e possibilidade de crise. O ambiente é fértil para essa troca de impressões uma vez que os usuários falam de todos os assuntos, inclusive de marcas e produtos. Torna-se um tipo de pesquisa mais barata e um tanto mais fidedigna, já que as opiniões não vêm de um ambiente fechado e controlado.

Quando usuários se reúnem em torno de uma plataforma que os permite interagir, disponibilizar conteúdos e conseguir conteúdos de outros, eles procuram na verdade atingir valores construídos nestes ambientes, como demonstra Recuero (2009). Um dos principais valores é o da visibilidade. Quanto maior este valor, mais um nó da rede (ou usuário) tem o poder de amplificar valores e conteúdos. E quanto mais o nó está conectado a outras partes da rede, mais recebe informações de outros atores. Ciclicamente, mais ele tem propriedade e será mais procurado.

Ainda de acordo com Recuero (2009), um dos valores ligados diretamente à visibilidade é a reputação. Ela está relacionada não somente ao fato do nó ter um grande número de conexões, mas também com o fato de como os nós conectados vão perceber essa mensagem e como agirão conforme o pensamento do usuário de maior reputação. Está intimamente ligado também com o conceito de alteridade, uma vez que parte do pressuposto das imagens do “eu”, do “outro” e da relação entre ambos. A reputação (ou *whuffie*) é destacada por Hunt (2010) como “muito importante para os proprietários de pequenos negócios que estejam tentando construir uma cartilha de clientes para criar demanda, crescer no mercado e construir um negócio sólido”.

A popularidade é outro pilar, e está relacionado à audiência. Além da visibilidade e da reputação, o ator popular galga um espaço relativamente central dentro da rede social. O nó mais centralizado é mais popular e, nesse sentido tem mais conexões. O que é diferente da autoridade, outro valor das redes que tem poder de influência sem necessariamente estar numa posição privilegiada dentro do sistema ou com uma grande visibilidade. A autoridade está relacionada ao conhecimento do indivíduo sobre um determinado assunto específico.

Outro ponto importante em investir nas mídias sociais virtuais para construir uma reputação sólida, criar laços e conseguir novos clientes, é o custo baixo. Isso porque as plataformas de relacionamento já estão desenvolvidas e são utilizadas por, cada vez mais, usuários. Ou seja, seria apenas o uso inteligente de tecnologias que estão disponíveis e são compartilhadas por um grande número de pessoas.

#### **5.2.4 Gestão da Informação para Vantagem Competitiva nas mídias sociais virtuais**

O foco no cliente é uma das maiores preocupações dos negócios na era digital. Houlder (2004, p.144) citando Gary Hamel diz que “auxiliados e induzidos pela internet, os consumidores estão em condição de exercer um grau de controle sem precedentes sobre o que compram”. Perceber isso é o que pode gerar a vantagem competitiva. “Um foco obsessivo sobre a informação e o cliente é a maneira mais eficaz de se estabelecer liderança de serviço pela internet”. (PLANT; WILLCOCKS, 2004, p.250)

O uso das mídias sociais na Internet pode ser uma das plataformas de obtenção de informações relevantes. Nela, potenciais clientes ou consumidores tornam públicas necessidades e frustrações relacionadas ao uso de produtos e serviços. São apenas informações, que se usadas de forma inteligente, se tornam conhecimento. Também nessas plataformas, estão os concorrentes, que explicitam a forma que dialogam com seu público e que lidam com situações de crise, por exemplo. A análise dessa relação pode resultar em melhorias para o produto e serviço e ainda para saber como evitar ou mesmo agir em situações inesperadas. “Olhar a informação não como um objeto, mas como o resultado de pessoas construindo significado a partir de mensagens e insinuações.” (CHOO, 2004, p.279).

Em relação à participação das organizações nas mídias sociais virtuais, a gestão estratégica da informação pode estar na formação de uma reputação, conseguida a partir de diálogo e

ações relevantes para a empresa, para os clientes e para a comunidade de maneira geral. Essa é a maneira de menor custo em obter uma boa colocação, já que as plataformas de mídias sociais virtuais já estão desenvolvidas e possuem um público cativo. Ou seja, as Microempresas que se encontram inseridas nas redes atuando com as mídias sociais virtuais e conseguem efetivar os processos do gerenciamento da informação logram obter vantagem competitiva de forma mais evidente.

De acordo com Hunt (2010), para participar ativamente da comunicação em mídias sociais virtuais, existem cinco premissas básicas. **A primeira premissa** está relacionada a ouvir o cliente, o consumidor e a comunidade, criar uma relação contínua de troca de experiências com eles. Ela se baseia no pressuposto desenvolvido no Manifesto Cluetrain<sup>38</sup>, que tem como máxima o entendimento de que “mercados são conversações”. O que vai ao encontro da ideia de marketing comunitário e contra o marketing de massa ou unidirecional. Além de ter se mostrado uma maneira realmente efetiva de construir uma relação com o público potencial, essa simples mudança de atitude pode gerar uma grande economia, uma vez que abre mão dos meios de comunicação tradicional para falar com o público.

Essa abertura ao diálogo coloca em xeque o conceito de sigilo de negócios, pois, uma vez na rede, as estratégias ficam abertas para todos inclusive para a concorrência. Porém, mesmo que isso se pareça um ponto negativo, essa abertura tem se mostrado uma tendência nas relações mediadas pelos computadores, que são pautadas pela transparência. Se bem pensada a estratégia de posicionamento, a transparência pode ser mais um ponto em favor da organização.

Outro diferencial importante em ouvir o que o público tem a dizer é que, se bem coletadas, as informações disponíveis nas mídias sociais virtuais podem se tornar uma pesquisa de público que normalmente é feito a preços altos. Isso faz com que a organização saiba realmente quais são os gostos e expectativas do público-alvo e ainda pode contar com sugestões vindas dele para desenvolver novos produtos e serviços. “Ouvir as opiniões dos clientes é importante, mas o que você faz com essa informação é ainda mais”. (HUNT, 2010, p.73) A declaração da autora mostra aqui que o uso inteligente da informação é indispensável na escolha da estratégia a ser adotada. Mais uma vez, percebe-se que a gestão da informação e do conhecimento é essencial nas redes.

---

<sup>38</sup> De acordo com Hunt (2010, p.60) o manifesto, escrito por Doc Searles, Christopher Locke, David Weinberger e Rick Levine, aponta as mudanças fundamentais trazidas pela Web.

Nesse ponto, é importante salientar que para manter a interação (conceito de Primo, 2011), é necessário realmente formular respostas únicas e pensadas para cada sugestão ou comentário colocado na rede de relacionamento. Respostas prontas, pré-definidas em manuais, como em teletendimentos não funcionam na grande rede de computadores. Hunt (2010, p.78) coloca que essa interação tem que ser baseada na simplicidade e transparência, caso uma sugestão de cliente não possa ser implantada, ainda assim ele merece uma resposta, nem que seja “não, obrigado”, pois isso mostra que ele está sendo ouvido. “Se um cliente sentir que seu feedback foi ouvido e você lhe der um bom motivo pelo qual não pode implantar a ideia dele, ele se sentirá encorajado a continuar se comunicando com você”.

A **segunda premissa** seria apostar no on-line como indivíduo, tratando o público também individualmente. Esse caráter é bastante acentuado nas mídias sociais virtuais, em que as conversas têm que ser pensadas particularmente. Para Henderson (2004), isso caracteriza uma conexão constante com o cliente. “O desafio das empresas é aprender sobre as preferências dos clientes e serem ativas em suas ofertas, sem invadirem a privacidade”. Nas redes, é menor a chance de os clientes se sentirem “invadidos”, como acontece em suas relações com a publicidade tradicional, feita de forma massiva. Isso porque ele está na rede porque quer e se mantém um contato com determinada empresa a partir de uma rede de relacionamento virtual é também porque tem interesse no conteúdo produzido por ela.

Para ter sucesso nas redes, é necessário estar nelas como pessoa e não apenas como empresa. Por exemplo, se uma organização quer ter uma presença ativa na Internet a partir de redes como o Facebook e o Twitter, ela deve ter um profissional que conheça essas ferramentas não somente no âmbito empresarial, mas nas relações sociais, pois para participar de cada uma dessas plataformas, são necessários conhecimentos específicos que só são obtidos por pessoas que realmente participem delas. Não adianta a empresa querer entrar nas redes apenas para fazer postagens institucionais e não se relacionar verdadeiramente com os clientes, inclusive, discutindo assuntos que não estão relacionados ao consumo do produto e/ou serviço. Isso significa não apenas falar com a comunidade virtual, mas estar nela, fazer conexões reais. Isso somente é possível quando o cliente é visto como uma pessoa real e não como um perfil, como tal, ele quer se comunicar também com alguém real, não apenas com alguém que deseja vender a qualquer custo. É preciso se desvencilhar, cada vez mais, da noção de público e apostar no

indivíduo. Hunt destaca que essa abordagem também ajuda a conhecer melhor o público, possibilitando traçar um perfil sociográfico, que é “a segmentação das pessoas pelo tipo de grupos aos quais elas se juntam, pelas preferências que publicam em suas mídias sociais, pelo conteúdo de suas listas públicas de desejos e pelo que discutem com seus amigos em comunidades on-line” (HUNT, 2010, p.112). Nesse ponto, a autora destaca que contatos pessoais, em eventos promovidos pela organização, campanhas, também são proveitosos, pois legam mais personalidade à organização. Finalmente, sob essa premissa, pode-se inferir que a construção de uma reputação em uma rede está diretamente relacionada à maneira como ela é usada. Por isso, melhor do que estar presente em todas as plataformas que estão disponíveis na Internet é estar presente qualitativamente nas que são interessantes para a empresa, que realmente poderá fazer a diferença com a sua participação. “Você precisa das ferramentas certas para os trabalhos certos [...] você pode começar de forma simples e ir ganhando complexidade à medida que se sentir confortável”. (HUNT, 2010, p.261)

De maneira bastante didática, Hunt (2010) aponta algumas atitudes que podem aumentar ou diminuir a reputação de uma empresa no mundo virtual. Como ainda há pouca bibliografia que reúna modos de agir nesse ambiente muito explorado, mas pouco conhecido, destacam-se comportamentos que podem auxiliar quem esteja se lançando em relacionamentos na grande rede mundial de computadores. A divisão da autora traz na coluna esquerda o termo *depositar* e na direita *sacar*, ações que se referem à transação de *whuffie*, moeda no mundo virtual que cria capital social, como se existisse uma conta em que a reputação de uma organização fosse somada ou diminuída conforme suas ações.

<b>Depositar</b>	<b>Sacar</b>
Pedir um primeiro favor. Fazer um favor para outra pessoa.	Continuar a pedir favores sem agradecer por outros feitos anteriormente ou pela realização de seus próprios favores.
Pedir conselhos simples. Implantar aquele conselho. Dar conselho. Recompensar e agradecer aqueles que lhe deram conselhos.	Pedir vários conselhos para um associado para usar em favor próprio.
Pedir uma apresentação lateral. Apresentar outros sem querer ganho pessoal. Enviar um obrigado por uma apresentação.	Pedir uma apresentação prestigiosa. Pedir múltiplas apresentações em reciprocidade.
Promover seu evento. Lançar um grande evento que as pessoas realmente curtam. Ir a eventos de outras pessoas. Ajudar outros a promover seus eventos. Se voluntariar nos eventos.	Promover eventos sem fim. Esperar que as pessoas venham ao seu evento quando você não vai ao delas.
Contar casualmente a alguém sobre o trabalho que você está fazendo em sua companhia. Perguntar a outra pessoa sobre o trabalho que ela está fazendo.	Estar somente interessado em promover o trabalho que você faz à sua companhia.

Criar coisas úteis e partilhá-las com os outros. Partilhar o processo de seu trabalho com outros de forma que eles possam aprendê-lo.	Manter segredos e ser fechado.
Criar algo com os outros membros da comunidade em benefício dessa comunidade.	Criar algo que imponha suas ideias e desejos em sua comunidade (mesmo que você a queira bem).
Enviar a alguém um convite para um teste beta exclusivo para a sua nova empresa (que as pessoas já ouvirem falar). Recompensar testes beta pelo valioso feedback que eles são (ao ser aberto e comunicativo e implantar as ideias deles creditando-as).	Enviar às pessoas o convite para um teste beta se elas não sabem quem você é e não o encontraram anteriormente. Pedir constante feedback.
Dedicar seu tempo para projetos da comunidade. Encorajar as pessoas a se envolverem em seus projetos.	Competir com outros projetos da comunidade.
Oferecer ajuda a uma pessoa nova ou a alguém que precise de uma apresentação.	Somente ficar junto e estar interessado pelas pessoas “lista – A”.
Fornecer a informação correta quando uma pessoa precisa fazer uma compra.	Dar às pessoas dados não solicitados quando elas estão ocupadas.

**Tabela 5: Capital social nas redes sociais**

Fonte: HUNT, Tara. **O poder das redes sociais**: como o fator whuffie – seu valor no mundo digital – pode maximizar o resultado de seus negócios. São Paulo: Editora Gente, 2010, p.142-143.

A reputação é essencial para criar uma relação de confiança, o que, para Choo (2004) é um dos fatores sob os quais as pessoas se pautam quando estão na busca de informações.

A **terceira premissa** é criar produtos e serviços notáveis, o que tem a ver com a inovação. A empresa tem que se antecipar a vontade dos clientes, e proporcionar uma relação que vá além do consumo. Nesse ponto, o conselho de Hunt (2010) é observar a concorrência e verificar o que ela faz para tomar como base, não copiar, mas entender como ela trabalha a questão da inovação. Acompanhar o que está sendo feito no segmento da organização ajuda na hora de lançar algo novo, porque a repetição **não** é aceitável no mundo corporativo e **não** cria vantagem competitiva. Essa observação não está apenas relacionada ao produto e/ou serviço, mas à ação que determinada organização faz na comunidade. Por exemplo, o apoio a causas sociais diversas pode trazer uma experiência melhor para os clientes. Esse é o mesmo pensamento de Goldstein citado por Willman (2004), que diz que “a construção de marcas em um ambiente interativo seguidamente exige que se utilize uma informação sem marcas – mas relacionadas – que tenha valor para o consumidor”. Essa abertura vai ao encontro do que buscam os consumidores, que querem “informação de valor”. Segundo Choo (2004, p.279) “no nível cognitivo, um indivíduo seleciona uma fonte que, na sua opinião, mais provavelmente fornecerá informações relevantes, úteis e utilizáveis”.

Outra opção é oferecer um produto ou serviço individualizado ao cliente, que não pode, sob hipótese alguma, ser tratado como massa. Essa é uma das tendências do novo

público, que quer ter experiências personalizadas de consumo. O público agora é visto como ativo. “Os clientes têm a oportunidade de estar mais intimamente conectados à cadeia de distribuição de produtos, eles podem personalizar ofertas e servir a si próprios”. (HENDERSON, 2004, p.322) De acordo com Hunt (2010), esse é o efeito “cauda longa em que “a ascensão da internet criou o fenômeno de vender ‘menos de mais’”. O oferecimento um serviço/produto individualizado pode ser feito de duas formas: uma deixando o cliente se envolver desde os estágios iniciais da produção/desenvolvimento, utilizando suas sugestões e críticas, outra é fazer “sofisticadas análises de dados de clientes”. (HENDERSON, 2004, p.322)

**A quarta premissa** é planejar apenas o essencial no que se refere à presença nas redes. Realmente participar ativamente e construir a relação conforme o outro lado for pedindo. De acordo com Hunt (2010), seria algo como “abraçar o caos da comunidade”. Um dia de cada vez, sempre com a presença, respondendo, interagindo e criando o capital social a partir da atuação cotidiana. O planejamento em ciclos curtos no ambiente corporativo é algo novo, porém, a autora acredita que “os resultados negativos advindos do fato de assumir riscos são mínimos se comparados com os positivos, especialmente se esses riscos incluírem abrir-se para seus clientes”. (HUNT, 2010, p.194) Errar no ambiente virtual não é o principal problema, portanto, saber como lidar com erros é importante e isso pode ser definido previamente. Já é comum organizações possuírem um manual de como agir em situações de crise, e ele deve ser colocado em prática, assim como em situações que não tivessem sido originadas no mundo “virtual”. Normalmente, apostar na transparência, admitir o erro e evidenciar quais atitudes estão sendo tomadas para corrigi-lo vêm funcionando em situações diversas.

**A quinta e última premissa** é ter uma participação virtual que vá além da relação de venda, fazendo com que a organização seja útil para a comunidade. Isso pode ser feito a partir do desenvolvimento de um produto que ajude às pessoas a irem além, ou em práticas responsáveis adotadas dentro da organização que reflitam, de alguma maneira, exteriormente. Por exemplo, economizar papel, reciclar, poluir menos com novas tecnologias, etc. A participação nas redes de relacionamento virtuais, inclusive, pode ser feita apenas para discutir essas práticas e não os produtos da organização em si, o que mostra uma responsabilidade além do esperado pelos clientes. Relacionar uma marca a uma causa nobre pode trazer reconhecimento, porém, a causa realmente tem que ser levada a sério pela empresa, que não pode apenas pensar na visibilidade.



O que se percebe com essas premissas é que conectar-se com os clientes traz capital social e cria uma rede de relacionamento que pode ampliar-se a partir dos contatos dos próprios clientes, caso eles tenham uma relação de interesse com a marca. Esse efeito não é novo, o boca a boca sempre existiu, e é considerado como uma das maneiras em que as pessoas mais confiam para obter informação, mais do que propagandas milionárias. Porém, na Internet o poder do boca a boca<sup>39</sup> é maior, pois as plataformas de relacionamento, normalmente, permitem que conversas que seriam entre duas pessoas, por exemplo, sejam visualizadas pelos grupos de contatos dos dois lados envolvidos, ou seja, o que seria apenas um diálogo acaba, em alguns casos, se transformando em um grande fórum, em que alguns compartilham seus pontos de vista e participam ativamente e outros, passivamente<sup>40</sup>, apenas acompanhando. Importante entender que mesmo os que são passivos têm uma relação com o que está sendo dito, eles podem concordar ou discordar internamente e trazer isso para uma conversa no “mundo real”, por exemplo. O que deixa ainda mais ampla a visibilidade desse assunto e, praticamente, impossível de ser medida.

Neste trabalho, procurou-se não focar em mídias sociais específicas, pois o importante é saber como lidar de forma inteligente com o fluxo de informação e conhecimento que existem nas mídias sociais virtuais de maneira geral. Além de saber como se posicionar é preciso entender que o ciberespaço é regido por uma relação de tempo e espaço diferente do mundo real. Coutinho (2007) destaca que a construção da confiança é um processo demorado, e em uma atividade de natureza voluntária, é preciso dar tempo ao tempo. A lógica que deve ser obedecida nesses processos é mais próxima da natureza humana do que dos ciclos orçamentários.

Para dar continuidade à pesquisa, traçou-se, no próximo capítulo, o perfil das micro e pequenas empresas, com foco nas incubadoras.

---

<sup>39</sup> Segundo Hunt (2010, p.30) “a consequência de ser inundado com muita informação, da falta de confiança e de escolhas demais é que as pessoas não prestam mais atenção nos anúncios, nos vendedores ou nas mensagens importantes. Elas não ligam para o que você tema dizer. E o principal motivo pelo qual as pessoas realmente não ouvem é porque estão muito ocupadas ouvindo seus amigos”.

<sup>40</sup> “Por uma estimativa, 90% dos membros de comunidades on-line são *lurkers*, ou seja, participantes passivos, o que significa que eles leem o material disponível na comunidade, mas não postam eles mesmos conteúdo”. (HUNT, 2010, p.83)

### 5.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

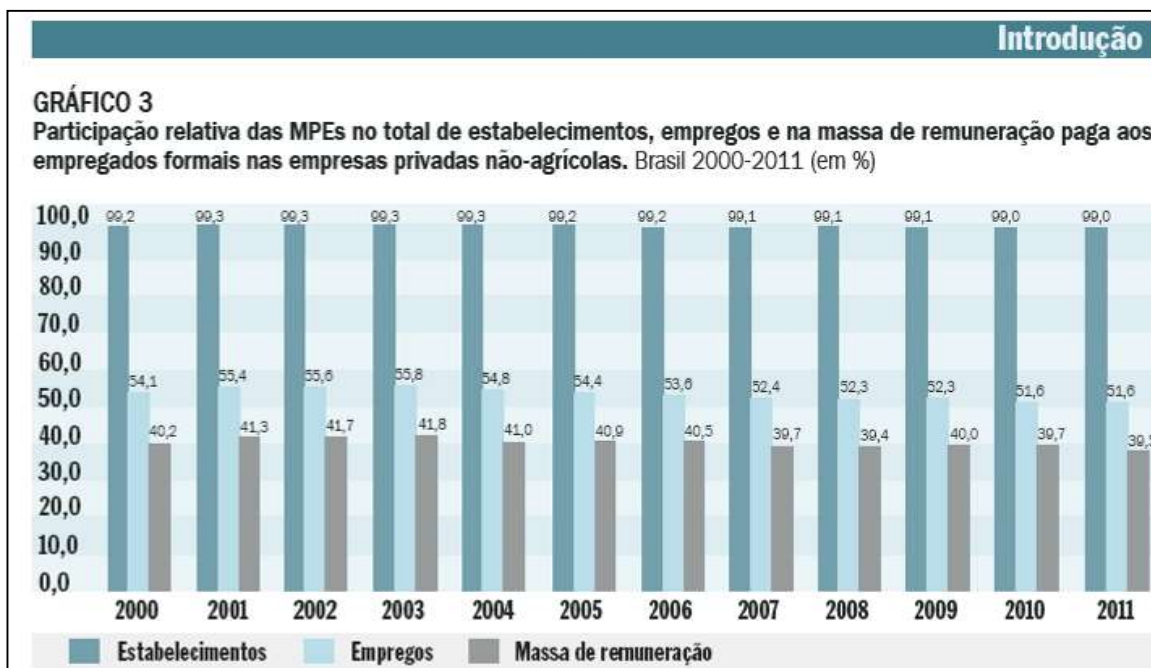
O Brasil vem ganhando ano a ano novos estabelecimentos, sendo que em sua maioria são empresas menores, mas que dominam as estatísticas de negócios. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são definidas pela Lei Complementar número 123 de 14 de dezembro de 2006, conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que serve como ponto de partida para construção de políticas públicas para o setor, escolha de parâmetros para programas de incentivo, obrigações tributárias e trabalhistas. O artigo 3º da Lei escreve que as Microempresas são aquelas que auferem receita bruta inferior ou igual a 360 mil reais no ano-calendário. Já as Pequenas Empresas são aquelas que têm, por ano-calendário, uma receita bruta superior a 360 mil reais e menor ou igual a 3,6 milhões de reais. O diploma legal ainda estabelece o Microempreendedor Individual, classificação que enquadra empresas com receita bruta anual de até 60 mil reais. (SEBRAE, 2012b)

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza o número de empregados para classificar as empresas em micro ou pequenas. Indústria com até 19 pessoas ocupadas e Empresas de Comércio e Serviços com no máximo 9 funcionários são consideradas microempresas. Na categoria Pequena Empresa ficam as indústrias que reúnem entre 20 e 99 trabalhadores e Empresa de Comércio e Serviços que possuem entre 10 e 49 pessoas ocupadas. (SEBRAE, 2012b)

As MPEs têm peso importante na economia nacional tanto em termos de produção, como em geração de empregos. O Brasil contava com cerca de 6,3 milhões de MPEs em 2011, que representavam 99% dos estabelecimentos formais no país, 51,6% dos postos de trabalho e 39,5% da massa de remuneração salarial do Brasil (SEBRAE, 2012b). Elas ainda são responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto do país, de acordo com Indicadores de MPEs do SEBRAE<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Informações disponíveis em <<http://www.agenciasebrae.com.br>> Acesso em 21 out 2013.



**Ilustração 7: Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos e na massa de remuneração para aos empregados formais nas empresas privadas não-agrícola**

Fonte: SEBRAE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2012.

A edição 2012 do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa – produzido pelo SEBRAE e pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) – possui números separados por regiões e unidades da federação. As regiões Sudeste e Sul juntas têm mais de 4,6 milhões das MPEs brasileiras. O Centro Oeste conta com 468.521 estabelecimentos dessa categoria, com destaque para Goiás que é o líder da região com 194.408 MPEs, sendo 34% de Goiânia. (SEBRAE, 2012b)

No período entre os anos 2000 e 2011 esses estabelecimentos criaram 7 milhões de postos de trabalho com carteira assinada, passando de 8,6 milhões no ano 2000 para 15,6 milhões de empregos formais privados não agrícolas em 2011. Mesmo dentro desse intervalo, notou-se uma aceleração na geração de empregos. De 2000 a 2004, foram gerados 2,4 milhões de vagas, já a partir de 2005 até 2011, 4,6 milhões, quase o dobro. Em Goiás, as MPEs foram responsáveis pela criação de 476.818 oportunidades. (SEBRAE, 2012b)

Somente esses números já mostram o impacto que a atuação das MPEs tem sobre a economia brasileira, mas é possível ampliar esse quadro. O Brasil participa desde o ano 2000 da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que analisa o cenário empreendedorismo em escala mundial, realizando entrevistas junto à população adulta e,

em uma segunda etapa, junto a especialistas. Na edição de 2012 do estudo, um dado relevante sobre o nosso país: 30,2% dos adultos com idade entre 18 e 64 anos estão envolvidos com atividades empreendedoras, o que significa aproximadamente 36 milhões de brasileiros. Outro ponto importante na pesquisa foi desvendar a motivação dos empreendedores no Brasil, que é dividida em necessidade e oportunidade. A primeira significa que o indivíduo abre um negócio por não encontrar outras formas de adquirir renda, enquanto a motivação por oportunidade diz respeito aos empreendedores, que mesmo com boas alternativas de renda, decidem ter um negócio próprio. O Brasil tem números expressivos nesse sentido, já que 69,2% dos empreendedores nacionais o são por oportunidade. O Centro Oeste ainda é destacado no relatório, porque tem uma proporção de 84% de empreendedorismo por oportunidade, “equivalente aos países desenvolvidos”. (SEBRAE, 2012a, p. 14)

Com esses dados em mãos é possível entender a importância – e até o potencial a ser desenvolvido – que as MPEs têm em termos econômicos e sociais. Por isso, profissionais, governo e pesquisadores devem ter um olhar mais cuidadoso e criterioso sobre os pequenos negócios para entender como funcionam os fenômenos da mortalidade e sobrevivência entre eles.

O estudo “Sobrevivência das Empresas no Brasil” divulgado em julho de 2013 pelo SEBRAE tem indícios de que as empresas, entre elas MPEs, estão se adaptando às características do mercado moderno, cada vez mais competitivo. O levantamento foi feito com base em empresas constituídas em 2007 e com até dois anos de atuação. Verificou-se que, na média nacional, 75,6% desses empreendimentos conseguiram sobreviver, uma taxa maior do que as empresas que nasceram em 2006 (75,1%) e 2005 (73,6%). Algumas possíveis razões foram apontadas pelo documento como fatores que estimularam essas taxas positivas: “avanços verificados tanto no âmbito dos negócios (p.ex. com a tendência à melhora na legislação em favor das MPE), quanto no que diz respeito à evolução das características dos próprios empreendedores brasileiros (p.ex. aumento da escolaridade e dos esforços de capacitação) [...]”. (SEBRAE, 2013, p.38-39)

A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* traz outras informações a esse respeito. Em entrevistas com especialistas brasileiros, foram apontados três aspectos favoráveis ao empreendedorismo no Brasil e três limitantes. Os pontos positivos foram Clima Econômico, Normas Culturais e Sociais e Infraestrutura Comercial e Profissional.

Por outro lado, os fatores limitantes ao empreendedorismo no país foram Políticas Governamentais, Apoio Financeiro e Educação e Capacitação (SEBRAE, 2012a).

Entre vários programas e políticas criadas para ajudar empresários a superar as dificuldades listadas e consolidar os empreendimentos no mercado agressivo de que dispomos, uma delas são as incubadoras de empresas.

### **5.3.1 Incubadoras de empresas**

Os programas de Incubação de Empresas, assim como os arranjos produtivos, são políticas públicas que visam aumentar a competitividade e combater a mortalidade de micro, pequeno e médio empreendimentos. Basicamente, os programas de incubação oferecem o suporte inicial para que os empreendedores consigam encontrar os estratégias e caminhos necessários para serem, em tempo hábil, competitivos frente ao grande contingente de concorrentes. Um ponto crucial nessa busca pela sobrevivência da empresa é a inovação, que também beneficia diretamente a economia da região,

o desenvolvimento econômico está estreitamente ligado à capacidade de uma nação ou região construir um ambiente e uma infraestrutura favoráveis ao empreendedorismo e à inovação. Daí a necessidade de que cada país estimule o surgimento daqueles agentes que buscam as mudanças tecnológicas como fontes de novas oportunidades. (SOUZA, SOUZA e BONILHA, 2008, p.23)

É nesse ponto que as incubadoras de empresas mostram-se ferramentas interessantes. Em termos de sobrevivência as estatísticas são impressionantes. Nos Estados Unidos e na Europa, a taxa de mortalidade das empresas que passam pelo processo de incubação é de 20%, contra 70% entre aquelas nascidas fora de incubadoras. No Brasil, já existem estimativas apontando resultados semelhantes entre as micro e pequenas empresas nacionais beneficiadas por programas de incubação. (MCT, 2000)

De acordo com informações do sítio da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2013)<sup>42</sup>: “a incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso”.

---

<sup>42</sup>Informações disponíveis em <<http://anprotec.org.br/site/>> acesso em 20 out 2013.

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação possui um “Manual para Implantação de Incubadoras de Empresas”, lançado em 2000. Nele, a importância das incubadoras é explicitada por estimularem a criação de micro e pequenas empresas: “Contribuem para o desenvolvimento socioeconômico, na medida em que são potencialmente capazes de induzir o surgimento de unidades produtivas que geram grande parte da produção industrial e criam a maior parte dos postos de trabalho no país”. (MCT, 2000, p.5)

Esse apoio se dá por meio de um programa que abraça o projeto empresarial, oferecendo infraestrutura física, consultorias especializadas, além de parcerias facilitadoras para que as empresas incubadas tenham acesso ao crédito. Dessa forma, oportunizam e agilizam o processo de inovação nas empresas, em especial naquelas com foco em tecnologia. Segundo o sítio da ANPROTEC,

no caso das empresas de base tecnológica, os empreendedores têm, ainda, oportunidade de acesso a universidades e instituições de Pesquisa e Desenvolvimento, com as quais muitas incubadoras mantêm vínculo. Isso ajuda a reduzir custos e riscos do processo de inovação, pois permite o acesso a laboratórios e equipamentos que exigiriam investimento elevado.

As incubadoras basicamente oferecem os seguintes serviços (MCT, 2000):

- a) Espaço físico individualizado para que as empresas incubadas instalem escritórios e laboratórios;
- b) Espaço físico compartilhado pelas empresas incubadas. Trata-se de sala de reunião, auditório, secretaria, entre outros;
- c) Serviços especializados como Recursos Humanos, consultorias em gestão empresarial, gestão da inovação, comercialização de produtos e serviços, contabilidade, marketing, assistência jurídica, entre outros;
- d) Capacitação, formação e treinamento dos empreendedores nas áreas principais da gestão das empresas;
- e) Acesso aos laboratórios e bibliotecas das universidades a que as incubadoras estão ligadas.

Pensando nas dificuldades levantadas juntos aos especialistas na pesquisa Global Entrepreneurship Monitor, é possível perceber que a atuação das incubadoras ataca diretamente algumas questões importantes como a falta de apoio financeiro e de capacitação para o empreendedorismo. Além de oferecer uma estrutura a que os empresários dificilmente teriam acesso, pelo menos no começo de suas atividades.

As universidades são a maioria das instituições mantenedoras de incubadoras de empresas (ANPROTEC, 2012). Essa situação se mostra bastante interessante, pela possibilidade de se transferir conhecimentos diretamente dessas instituições para os empresários. Silva (2010), com base em Rodrigues, explica os benefícios dessa relação:

esses programas enfatizam que incubação de empresas tem por objetivo principal promover o desenvolvimento científico, tecnológico e social, através da transferência de conhecimento e tecnologia da sua principal fonte de geração – a universidade – para o setor produtivo, integrando o setor privado, o setor público e as universidades na forma de empreendimentos. O processo de incubação de empresas resulta no desenvolvimento econômico local e regional, através da nacionalização de tecnologia e geração de emprego e renda. (SILVA, 2010, p.13)

### 5.3.2 Tipos de incubadoras

As experiências relacionadas ao processo de incubação de empresas, no decorrer dos anos, estimularam a definição de várias classificações para as incubadoras. O Manual para Implantação de Incubadora de Empresas traz três tipos de incubadoras, que variam de acordo com as empresas selecionadas para incubação. (MCT, 2000, p.7)

<b>Incubadora de Empresas de Base Tecnológica</b>	É a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
<b>Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais</b>	É a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
<b>Incubadoras de Empresas Mistas</b>	É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

**Tabela 6: Três tipos de incubadoras**

FONTE: BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Manual para a implantação de incubadoras de empresas. Brasília: MCT, 2000

O SEBRAE-SC<sup>43</sup>, em seu sítio, ainda traz outras classificações, além das citadas acima. A primeira classificação reúne Incubadoras de Empresas de Agronegócio, que apoiam empresas com atuação no agronegócio, proprietárias de unidades fora da incubadora. A estrutura oferecida pela incubadora serve para o desenvolvimento tecnológico e da gestão empresarial. Também escreve sobre as Incubadoras de

<sup>43</sup>Informações disponíveis em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4827&%5E%5E>> Acesso em 23 out 2013.

Cooperativas, que abrigam projetos associativos em formação ou que já estejam em funcionamento, mas ainda sem ter o negócio consolidado. As Incubadoras de Empresas Culturais são voltadas para empreendimentos ligados à arte e à cultura, com foco na geração de empregos e renda alternativa ao mercado tradicional. Ainda cita as Incubadoras de Desing, cujas empresas incubadas devem estar comprometidas o desenvolvimento de novas tecnologias. Por fim, a Incubadora Social, citando Pereira e Pereira (2002), apoiam “empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendam à demanda de emprego e renda e de melhoria da qualidade de vida da comunidade”.

Apesar da variedade de temas norteadores do trabalho das incubadoras, existem pontos similares a todas elas, como a estrutura física e de serviços oferecidos às incubadas e os objetivos de dinamizar a economia local, na qual a incubadora está inserida, e a geração de trabalho e renda. (ANPROTEC, 2012)

Os empreendimentos que procuram pelos benefícios da incubação, após terem os projetos inscritos e selecionados, passam pelas seguintes fases:

- a) Empresa Pré-incubada: neste momento os empresários, já contando com o apoio das ferramentas e serviços da incubadora, montam o seu plano de negócios. Assim, desenham exatamente o que será a empresa, os objetivos, o plano financeiro, administrativo, enfim, consolidam e formalizam o empreendimento.
- b) Empresa Residente: a empresa já está instalada na incubadora, ocupando o espaço destinado a ela e os serviços disponíveis, por tempo determinado.
- c) Empresa Associada: modelo de incubação à distância.
- d) Empresa Graduada: empreendimento que já concluiu o tempo de incubação, que já tem o conhecimento, a tecnologia e as metodologias necessárias para seguir por conta própria no mercado. (ANPROTEC *apud* SILVA, 2010)

### **5.3.3 Trajeto histórico das incubadoras**

O processo de incubação de empresas tem origem no fim da década de 1950, segundo SILVA (2010), com informações da ANPROTEC. Foi o empresário Joseph Mancuso quem teve a ideia de comprar uma fábrica falida e alugar espaços dentro do



prédio para pequenos empreendedores da cidade, que passaram a dividir equipamentos e serviços. O termo “incubadora”, inclusive, teria origem aí, pois a primeira empresa a se instalar na antiga fábrica foi um aviário.

Já o modelo de incubadoras ligadas a universidades teve início com a Universidade de Stanford, nos Estados Unidos. Ainda da década de 1950, a instituição já mantinha um parque tecnológico com o objetivo de transferir a tecnologia criada no meio acadêmico para o setor empresarial, estimulando, dessa forma, o surgimento de empresas com foco em tecnologia, em especial do setor eletrônico. A iniciativa teve sucesso e foi exportada para outras regiões do país e do mundo. (MCT, 2000)

As incubadoras tiveram as primeiras experiências europeias na Inglaterra, depois que uma subsidiária da *British Steel Corporation* fechou as portas, que fato incentivou a criação de pequenas empresas de produção de aço. A utilização de prédios subutilizados também foi notada na época. (MCT, 2000)

O modelo atual de incubação, no entanto, foi configurado nas décadas de 1970 e 1980, nos Estados Unidos e na Europa Ocidental. A recessão econômica no período empurrou governos, universidades e instituições financeiras para a mesa de reuniões, a fim de encontrar meios de industrializar regiões menos desenvolvidas, para geração de emprego, renda e desenvolvimento econômico. Dessa forma, as incubadoras foram concebidas em um contexto de políticas governamentais com foco de desenvolvimento regional. Por isso, além dos setores de alta tecnologia, setores tradicionais da economia foram englobados, com o intuito de melhorar os processos de produção e de inovar produtos. Assim, incubadoras sem ligações com universidades e centros de pesquisa surgiram paralelamente àquelas que eram vinculadas às instituições de ensino e pesquisa. (MCT, 2000)

Atualmente, o Japão também passou a utilizar incubadoras de empresas, assim como muitos países em desenvolvimento, a exemplo da China, Índia, México, Argentina, Turquia e Polônia, entre outros. (MCT, 2000)

#### **5.3.4 As incubadoras no Brasil**

O projeto pioneiro de incubadora no Brasil foi instalado na cidade de São Carlos (SP), em 1985, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A proposta foi implantada na sequência em Florianópolis, Curitiba,

Campina Grande e Distrito Federal (MCT, 2000). Para consolidar as incubadoras como meios de incentivo ao empreendedorismo e inovação foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, a ANPROTEC, que:

passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer empreendimento que utilizasse o processo de incubação para gerar inovação no Brasil, por meio de ações de capacitação, articulação política, parcerias, divulgação e realização de eventos. (SILVA, 2010, p.26)

Segundo o relatório técnico do “Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil”, em 2011, existiam no país 384 incubadoras, com 2.640 empresas incubadas e 2.509 empresas graduadas. Em termos de empregos e faturamento, as incubadas geravam 16.394 vagas e faturavam mais de 530 milhões de reais, enquanto as graduadas tinham 29.205 funcionários com um faturamento total de quase de 4,1 bilhões de reais. (ANPROTEC, 2012)

Esses dados mostram que apesar de novo – menos de trinta anos – a ação brasileira com as incubadoras é bastante robusta, pois tem números comparáveis aos de países ricos. Em alguns casos, a experiência brasileira é superior, já que possui, por exemplo, mais incubadoras do que países como México, que tem 191, e Canadá, com 120. (ANPROTEC, 2012)

Em 2009, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)<sup>44</sup> publicou a portaria de criação do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI. Segundo informações no sítio do programa<sup>45</sup>, o seu objetivo é fomentar a criação de incubadoras, cujo enfoque seja a inovação tecnológica, em produtos, processos e serviços, e que também utilizem modernos métodos de gestão. Além disso, outro alvo importante é a multiplicação de Parques Tecnológicos em áreas próximas a universidades e centros de pesquisa, em todo o país. Essas ações têm como fim ampliar e otimizar a maior parte de recursos destinados a apoiar a criação e fortalecimento de micro e pequenas empresas inovadoras.

O PNI é coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, do MCTI, e por um Comitê Executivo composto pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), pelo CNPq, pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

---

<sup>44</sup>Atualmente o órgão se denomina Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

<sup>45</sup>Informações disponíveis em <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>> Acesso em 25 out 2013.

(MDIC), pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pelo Conselho Nacional de Secretários Estaduais para assuntos de C, T&I (CONSECTI), pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), pelo SEBRAE e pela ANPROTEC.

Entre as estratégias para implantação do PNI está a articulação com programas afins, para apoiar empresas antes e depois da incubação. Também é realizado anualmente o lançamento de edital e outras formas de apoio, são realizadas ações em conjunto com programas estaduais de apoio a incubadoras e parques tecnológicos, além de eventos nacionais para debater o tema. O PNI ainda procura medir os impactos economicamente e socialmente gerados pelos empreendimentos na região em que são instalados e avaliar o desempenho das incubadoras e parques apoiados. (MCTI, 2003)

### **5.3.5 Programa de incubação de empresas da UFG**

A Universidade Federal de Goiás (UFG), desde 2005, mantém o próprio Programa de Incubação de Empresas – PROINE<sup>46</sup>. A iniciativa tem a missão de auxiliar a aproximação entre a universidade e o setor empresarial, estimulando, assim, o crescimento econômico e o desenvolvimento científico-tecnológico.

O objetivo, alinhado aos princípios da incubação, é estimular a interação entre a universidade e os empresários e a transferência de tecnologia, contribuir para a diversificação da economia regional, fortalecer o empreendedorismo no ambiente acadêmico, além de oferecer oportunidades de estágios para os estudantes da UFG e de outras instituições. Para isso, o programa oferece suporte para as empresas incubadas, associadas ou pré-incubadas de base tecnológica, como o uso compartilhado de espaço, laboratórios, auditórios e equipamentos da UFG, a fim de facilitar a transformação de projetos em produtos, serviços e processos inovadores, consolidando empreendimentos com excelência nas áreas de atuação da universidade. (PROINE, 2013)

O PROINE compreende três modalidades de incubação. A primeira é a *Pré-Incubação*, voltada para empreendedores que tenham uma ideia ou um projeto, mas que precisam de ajuda para transformar isso tudo em um negócio. Com duração de seis meses, podendo ser prorrogado por mais seis, o programa oferece por um baixo custo a estrutura mínima para que o empresário possa construir as bases da nova empresa. Ele tem acesso a

---

<sup>46</sup>Informações disponíveis em < <http://www.incubadora.ufg.br/> Acesso em 26 out 2013

benefícios como local, sala para reunião e treinamento, secretaria, telefone, internet, segurança e recepção compartilhados, além de consultorias e capacitação. (PROINE, 2013)

Os interessados devem participar da seleção do PROINE. Podem se inscrever estudantes, servidores públicos e empreendedores da iniciativa privada. As propostas devem carregar em si, de forma obrigatória, o caráter de inovação. Também são avaliadas a relação com as atividades de ensino e pesquisa da UFG, a viabilidade técnica e econômica e a capacidade gerencial do proponente.

A segunda modalidade é a *Incubação*. A partir desse ponto, a empresa incubada tem 24 meses, prorrogáveis por mais 12, para se atualizar em gestão e comercialização, com vistas a aumentar o potencial de sucesso da empresa. Assim, o empreendimento tem direito a uma sala individual nas dependências do PROINE, constituindo uma Empresa Residente, mas também pode ser instalada fora da universidade, Empresa Não Residente. Para participar dessa modalidade, o período Pré-Incubação é requisito. (PROINE, 2013)

A Incubação oferece, além do espaço físico, orientação jurídica, administrativa e contábil, biblioteca setorial, salas de reunião e treinamento (compartilhadas) e serviços de manutenção, secretaria e recepção. O programa ainda conta com parcerias para proporcionar outros benefícios como cursos, seminários e palestras; orientação para busca de recursos financeiros em agências de financiamento e órgãos governamentais; acompanhamento e orientação para participação em feiras, rodadas de negócios e outras atividades afins; e assessorias de comunicação e marketing. As empresas que cumprirem o período de incubação receberão o título de Graduadas e o direito para participar da última modalidade de incubação do PROINE, a *Pós-Incubação*. (PROINE, 2013)

Além das Graduadas, empresas que não passaram pelo processo de incubação também podem participar, devendo se inscrever nos editais – citados acima – do PROINE. Os empreendimentos que passaram pela incubação podem continuar tendo o apoio do programa por período igual ao que ficaram incubadas, já as não-incubadas firmam contrato de 12 meses, com direito à prorrogação. Os empreendimentos participantes são classificados como Empresas Associadas. (PROINE, 2013)

A ideia da Pós-Incubação é dar ênfase ao fortalecimento da empresa no mercado. Assim os participantes têm direito a uma série de benefícios, gerados pela UFG e parceiros, e a oportunidade de ter contato com outras empresas e instituições importantes ao seu desenvolvimento. As empresas podem usar as áreas comuns do PROINE e serviços

complementares, como identificação de linhas de financiamento e fomento; orientação para captação de recursos e depósito de patentes, registro de marcas e outras modalidades de propriedade intelectual; cadastro em instituições parceiras do movimento de incubadoras; divulgação em informativos da UFG e de parceiros; cursos, seminários e palestras nas áreas técnicas, administrativas e mercadológicas; e Intermediação de contatos com professores/pesquisadores da UFG para celebração de parcerias para P&D e prestação de serviços tecnológicos.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA REVISÃO LITERÁRIA

A literatura apresentada destacou a importância há todo momento de se ter uma gestão, plano, planejamento, enfim um raciocínio estruturado para que se consiga alguma forma de vantagem empresarial.

Conforme Rezende e Abreu (2010, p.136), “para elaboração da estratégia empresarial são necessárias decisões intelectuais com base em objetivos, fatos e estimativas submetidas à análise competente”.

Trazendo a ideia de Chiavenato (1993), são três os componentes para se traçar estratégias competitivas: (1) o ambiente, que oferece ameaças, restrições, limitações e contingências, mas também, oportunidades para crescimento e expansão; (2) a empresa, com seus recursos, capacidades, habilidades, compromissos e objetivos; e (3) a adequação, que é como a empresa vai se adaptar ao seu ambiente.

Seguindo a estruturação de ideias dos autores do campo da Administração, para Marchand (2004) a obtenção de vantagem competitiva ideal por meio da gestão estratégica da informação deve:

1. Melhorar a eficiência das operações comerciais através da atualização de softwares da área financeira, ou seja, focado no uso da tecnologia;
2. Melhorar a comunicação, a partir de *softwares* de Intranet e Extranets, formando redes e compartilhamento das informações;
3. Facilitar a tomada de decisões gerenciais, tendo disponível informações adequadas (internas e externas) e de auxílio à localização e compartilhamento de conhecimento.

Logo, torna-se importante entender os processos, sistemas, cadeia de demanda, cadeia de suprimentos e outros fatores, em um curto espaço de tempo, para que se tenha uma gestão que possibilite o que Marchand (2004) nomeia de “hipercompetição”. Segundo ele, “a Vantagem Competitiva somente é sustentável através de contínuas mudanças de curto prazo que criam bases novas de lucratividade e crescimento”. (MARCHAND, 2004, p.140)

Desde a década de 1990 a informação passou a ser vista como vantagem competitiva. Segundo Siqueira (2005, p.60), “as empresas precisam de qualidade, valor agregado, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de formas cada vez mais

críticas”. Essas qualidades podem ser obtidas a partir de Inteligência Competitiva (IC) que visa selecionar as informações mais pertinentes para que, a partir delas, sejam tomadas as melhores decisões.

No escopo da Comunicação social, o uso das mídias sociais na Internet pode ser uma das plataformas de obtenção de informações relevantes; são apenas informações, que se usadas de forma inteligente, se tornam conhecimento. Para Choo (2004, p.279) deve-se “olhar a informação não como um objeto, mas como o resultado de pessoas construindo significado a partir de mensagens e insinuações.”

Todavia, a ausência ou deficiência de mecanismos de seleção da informações pode ser um grande problema. Para Hunt (2010, p.30) “a consequência de ser inundado com muita informação, da falta de confiança e de escolhas demais é que as pessoas não prestam mais atenção nos anúncios, nos vendedores ou nas mensagens importantes.”

Conforme Valentim (2002), o processamento de dados, informações e conhecimento, internos e externos à organização, devem ser contínuos. E, o mais importe, deve seguir os sete passos, que não somente refere-se à seleção, mais sim:

1. Identificar os “nichos” de inteligência internos e externos à organização;
2. Prospectar, acessar e coletar (dados, informações e conhecimento);
3. Selecionar e filtrar (dados, informações e conhecimento);
4. Agregar valor (aos dados, informações e conhecimento), buscando linguagens de interação usuário/sistema;
5. Armazenar, através de TI, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminá-los e transferi-los através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criar mecanismos de *feedback* da geração (de novos dados, informações e conhecimento) para a retroalimentação do sistema.

De fato, torna-se necessário investir na presença da organização virtualmente, porém como disse Hunt (2010), algumas premissas devem ser levadas em conta para que almeje o sucesso nesse ambiente, são elas: ter o on-line como indivíduo; relacionar-se verdadeiramente com os clientes; apostar no indivíduo, a segmentação das pessoas; planejar apenas o essencial no que se refere à presença nas redes; ter uma participação virtual que vá além da relação de venda, fazendo com que a organização seja útil para a comunidade.

Reforçando a ideia de interação e participação, destaca-se o uso das mídias sociais virtuais na comunicação entre clientes e organizações. “Sem engajamento é impossível estabelecer projetos de marketing e comunicação on-line. As pessoas querem conversar. Elas querem participar de projetos que tenham a ver com seus interesses. (DIMANTAS, 2008, p.384)

O crescimento das MPEs no Brasil é cada vez mais significativo. Segundo o SEBRAE (2012), somente o Centro Oeste conta com quase 500 mil estabelecimentos registrados nesta categoria, sendo quase 200 mil delas somente em Goiás e, mais especificadamente 34% delas em Goiânia. E, o estudo “Sobrevivência das Empresas no Brasil” divulgado em julho de 2013 pelo mesmo instituto, aponta que as MPEs estão cada vez mais se adaptando às características do mercado moderno e se tornando cada vez mais competitivas.

Segundo a ANPROTEC (2013) “a incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso”. O sucesso dos programas de incubação garantem uma taxa pequena de mortalidade da empresa, cerca de 20%, contra 70% das empresas que surgem sem auxílio desse tipo de programa.

Assim, o estudo empreendido pretendeu relacionar os temas Gestão estratégica da informação, Mídias sociais virtuais e Vantagem competitiva, a partir do objeto de estudo delimitado como microempresas, em específico as participantes do PROINE-UFG, para atingir o objetivo geral que foi verificar se as microempresas participantes do Programa de Incubação (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG) fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva (VC).

Dessa forma, observa-se que a partir da realização da coleta de dados junto às microempresas será possível, conforme explicitado nos objetivos específicos:

- Relacionar as mídias sociais virtuais usadas e pelas microempresas participantes do PROINE da UFG;
- Verificar quais os objetivos do uso das mídias sociais virtuais por essas microempresas;
- Levantar os critérios de seleção de informação usados e como é feito o monitoramento e armazenamento dessas informações pelas microempresas;



- Reconhecer como os administradores dessas microempresas agregam valores pessoais ao potencial estratégico das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais e quais adequações ou mudanças essas informações geraram na prestação de serviços e/ou fabricação de produtos oferecidos pelas microempresas;
- Indicar se há e quais são os mecanismos de compartilhamento das informações obtidas nessas mídias, através de canais internos e/ou externos às microempresas;
- Avaliar, se na perspectiva das microempresas participantes do PROINE da UFG, as informações obtidas a partir das mídias sociais virtuais podem gerar VC e quais seriam;
- Citar como as microempresas participantes do PROINE da UFG geram novas informações a partir da VC alcançada, a afim de retroalimentarem a gestão da informação.

Fato é que apesar de as áreas de gestão da informação e do conhecimento serem tendência, elas ainda não se configuram como processos e atividades continuadas em muitas organizações, seja por falta de capital de investimento, seja por falta de sensibilidade, ou por outras questões.

Assim sendo, esta pesquisa pretende verificar se essas microempresas participantes do PROINE têm uma tendência ou não a monitorar informações internas ou externas, e também visa definir em que grau se preocupam com a inovação e com o relacionamento com os clientes, dois pontos centrais no uso das mídias sociais virtuais. Mídias essas que são fonte de informação livre, gratuita e de alta atualização/mutação, ou seja, um importante recurso de informação para as microempresas conseguirem competitividade, longevidade e crescimento.

## 6 METODOLOGIA

Para a presente pesquisa houve a necessidade de realizar uma revisão bibliográfica em áreas da Administração e Comunicação Social, acerca dos seguintes temas principais: Estratégia, Informação, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Vantagem Competitiva, História da Internet, Redes Sociais, Mídias Sociais Virtuais, Pequenas e Micro Empresas, PROINE-UFG, dentre outros. Essa revisão bibliográfica serviu para fundamentar a pesquisa acerca da temática.

### 6.1 Classificação da pesquisa

A partir do objetivo principal deste estudo que, conforme mencionado anteriormente, é verificar se as microempresas participantes do Programa de Incubação (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG) fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva (VC), foi possível a definição quanto a classificação desta pesquisa.

Segundo Gil (1994) uma pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou da descoberta de intuições. Essa metodologia possibilita o desenvolvimento de uma visão geral sobre o tema pesquisado.

Ainda conforme Gil (2002, p.41), a pesquisa exploratória pode envolver: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que estiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, sendo classificadas portanto como pesquisa bibliográfica e/ou estudo de caso.

Assim, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de dados disponíveis no sítio do PROINE<sup>47</sup>, teve como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p.41) Quanto à técnica, foi empregado o levantamento, que consiste em “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. (GIL, 2010, p.50) Optou-se pelo instrumento de pesquisa do questionário para coleta de dados, depois análise adequada com descrição e explicação dos resultados.

---

<sup>47</sup> <http://www.incubadora.ufg.br>

Segundo Yin (2005), a estratégia da pesquisa define a forma como os dados serão coletados e analisados. O autor adverte que cada tipo de estratégia está relacionada com as condições: tipo de questão norteadora, extensão e grau de enfoque. Entende-se que para atingir os objetivos propostos foram consideradas essas condições.

A presente pesquisa apresenta uma questão de estudo delimitada e concreta, portanto sua abordagem é quantitativa. De acordo com Figueiredo e Souza (2002, p.84), “caracteriza-se pelo processo de quantificação, tanto no processo de coleta de informações, como no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas e procedimentos matemáticos”.

Observa-se que o envolvimento do pesquisador seguiu o modelo clássico, que segundo Gil (2007), estabelece uma separação entre os valores do cientista e os fatos sociais que se pretende pesquisar. Obviamente, há uma limitação do ser humano em conseguir absoluta objetividade e neutralidade. Esse modelo sofre críticas visto que todo o conhecimento do mundo é afetado pelas predisposições do observador. No entanto, essa modalidade, prevê, de fato, evitar problemas com a subjetividade, logo o pesquisador deste estudo buscou afastar-se de suas predisposições tanto quanto possível.

## 6.2 Universo da pesquisa

A pesquisa tem como universo as dezoito microempresas participantes do Programa de Incubação (PROINE) da Universidade Federal de Goiás, sendo sete delas incubadas, dez graduadas e uma associada. Relação a seguir:

<b>Incubadas</b>	<b>Descrição</b>
<b>BP Company</b>	Oferece educação executiva, consultoria, software e melhores práticas relacionadas à Gestão de Processos de Negócios.
<b>Cuia</b>	Empresa de software e serviços de geoprocessamento distribuído em Cloud Computing.
<b>Minha Pós</b>	Sítio especializado em informações sobre cursos e bolsas de estudos de pós-graduação.
<b>Seu Condomínio</b>	Atua na área de desenvolvimento de software para condomínios verticais e horizontais, habitacionais e comerciais.
<b>SisGEO</b>	Oferece serviços na área de geomática e de consultoria ambiental e mineral. Realiza desde requerimentos minerais, relatórios de pesquisa mineral, instrumentos de avaliação de impacto ambiental até mapeamento e levantamento topográfico.
<b>Web Scientia</b>	Mantém portais de notícias e informações para ajuda estudantes a se prepararem para vestibulares de Medicina, do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e de concursos militares.
<b>Zion Mídia Digital</b>	Mantém uma rede social virtual com base no compartilhamento de músicas e playlists entre os participantes.

**Tabela 7: Incubadas PROINE**

<b>Graduadas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Advance Pharma</b>	Especializada em desenvolvimento farmacotécnico de formas farmacêuticas de liberação imediata, modificada e nanotecnologia.
<b>Auvo Tecnologia</b>	Emprega alta tecnologia na produção de gravadores telefônicos, que são comercializados para todo o mundo.
<b>Ilion</b>	Atua no desenvolvimento de softwares de comunicação corporativa. São ferramentas voltadas a facilitar e agilizar o contato cda empresa com seus clientes, vendedores, fornecedores e com o mercado.
<b>Interagi Tecnologia</b>	Desenvolve softwares para gestão de negócios, comércio eletrônico, compras e licitações, manutenção de locação de equipamentos, projetos de pesquisa e inventários turísticos.
<b>Nutrição em Foco</b>	Portal com informações sobre a ciência e o mercado da Nutrição Humana.
<b>Requisito Tecnologia</b>	Empresa criadora da Plataforma Vida, que permite a profissionais de saúde e esporte desenvolverem os próprios aplicativos técnico-científicos. Os programas ainda são integrados a uma rede social virtual com foco em saúde preventiva.
<b>Viasat Geotecnologia e Meio Ambiente</b>	Desenvolve sistemas a mapeamentos, como imagens de satélites, geoprocessamento, georreferenciamento de imóveis rurais, entre outros.
<b>C.I Projetos e Equipamentos Eletronicos</b>	Empresa da área de engenharia elétrica, comercializa produtos para automação residencial, com soluções personalizadas para cada cliente.
<b>Geoplano Planejamento Urbano Ambiental</b>	Presta serviços de georreferenciamento, planejamento urbano e ambiental.
<b>Pedagotec Tecnologia e Ensino</b>	Cria kits de ensino cujo objetivo é facilitar a aprendizagem da ciência nas escolas. São utilizados materiais simples, fáceis de se trabalhar, que podem complementar as aulas em sala ou laboratórios.

**Tabela 8: Graduadas PROINE**

<b>Associada</b>	<b>Descrição</b>
<b>Implanta IT Solutions</b>	Fornecer tecnologia e serviços para integrar cadeias produtivas do agronegócio, assim como indústrias de insumos com seus canais de distribuição.

**Tabela 9: Associada PROINE**

Pelo fato de a pesquisa ter uma quantidade de empresas reduzidas no universo do PROINE da UFG, não foi trabalhada uma amostra, mas sim a população constituinte. Foi determinado que cada microempresa deveria compreender os respectivos administradores (Diretor Geral ou Microempresário) como respondentes da pesquisa para que fossem levantadas informações a partir de pontos de vista semelhantes no decorrer da aplicação do questionário a fim de validá-lo.

### 6.3 Instrumento de coleta

Considerando os objetivos da presente pesquisa estão a descrição e a medição de variáveis determinadas de um grupo social – as empresas em processo de incubação da

Universidade Federal de Goiás –, Richardson (2010) indica que o questionário deva ser o instrumento de coleta das informações. O questionário se compõe, basicamente, segundo Figueiredo e Souza (2010, p. 107) “na elaboração de uma série de perguntas ordenadas que traduzam os objetivos específicos da pesquisa em itens redigidos de forma clara e precisa, tendo como base o problema formulado”.

Empregou-se o questionário do tipo estruturado com perguntas fechadas e abertas. As fechadas foram usadas para respostas que necessitaram de maior rigor. Já as abertas para as questões mais abrangentes e que não haveria possibilidade de se sumarizar alternativas. Conforme Goldenberg (2002), o uso desse tipo de instrumento possui como benefícios a economia de tempo, a liberdade para o entrevistado, o alcance geográfico, a uniformidade para mensuração, entre outros, ou seja, o necessário para a execução dessa pesquisa.

A partir das necessidades de conhecimento e verificação do objeto desta pesquisa, bem como do esquema de “Processo de Inteligência Competitiva” (Ilustração 3) adaptado de Valentim (2002), foram listados os objetivos específicos desse estudo que, conduziram à elaboração do questionário utilizado. A Tabela 10, a seguir, sistematiza o esquema de Valentim, relacionando os objetivos específicos desta pesquisa e as questões do questionário aplicado:

Esquema de Valentim		Objetivos Específicos		Questões
		01	Traçar o perfil das microempresas, bem como de seus colaboradores administrativos.	01 a 09
01	Identificar os “nichos” de inteligência internos e externos à organização.	02	Relacionar as mídias sociais virtuais usadas pelas microempresas.	12 e 14
02	Prospectar [necessidade/objetivo], acessar [onde] e coletar [o que] dados, informações e conhecimento.	03	Verificar quais os objetivos do uso das mídias sociais virtuais por essas microempresas.	13
03	Selecionar e filtrar.	04	Levantar os critérios de seleção de informação usados e como é feito o monitoramento e armazenamento dessas informações pelas microempresas.	10, 11 e 15
04	Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento.	05	Reconhecer como os administradores dessas microempresas agregam valores às informações e quais adequações ou mudanças elas geraram na prestação de serviços e/ou produtos oferecidos.	16 e 17
05	Armazenar através de Tecnologias de Informação, buscando qualidade e segurança.		Vide objetivo 04.	16 e 17

06	Disseminar e transferir através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização.	06	Indicar se há e quais são os mecanismos de compartilhamento das informações obtidas nessas mídias, através de canais internos e/ou externos às microempresas.	16 e 17
		07	Avaliar se na perspectiva das microempresas participantes do PROINE da UFG as informações obtidas a partir das mídias sociais virtuais podem gerar VC e quais seriam.	18 e 19
07	Criar mecanismos de <i>feedback</i> da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.	08	Citar como as microempresas participantes do PROINE da UFG geram novas informações a partir da VC alcançada, a afim de retroalimentarem a gestão da informação.	20

**Tabela 10: Esquema de Valentim, objetivos específicos e questões aplicadas**

Fonte: o autor.

#### 6.4 Procedimentos da pesquisa

No que se refere aos procedimentos da pesquisa para a teoria: como já explanado, detectou-se a literatura apropriada, obteve-se os materiais bibliográficos e pode-se consultar, extrair e recompilar informações de interesse para a construção do marco teórico.

No que se refere aos procedimentos da pesquisa para a coleta de dados: em prévios contatos realizados com a gerente e sua assistente do PROINE, houve a apresentação do projeto de aplicação desta pesquisa e o aceite de auxiliar a aplicação deste estudo.

Com o questionário devidamente estruturado em plataforma Google Docs Formulário, foi elaborado um e-mail convite (vide apêndice C) e enviado em Fevereiro de 2014 para encaminhamento aos Administradores das empresas participantes do PROINE.

No e-mail convite, a primeira abordagem aos entrevistados foi quanto ao “Termo de consentimento livre e esclarecido” (vide apêndices A e B) informando-os de seus direitos e, principalmente de seu total anonimato, no caso do aceite em participarem da pesquisa e, no caso do não aceite, informando-os de que não haveria nenhuma forma de penalização.

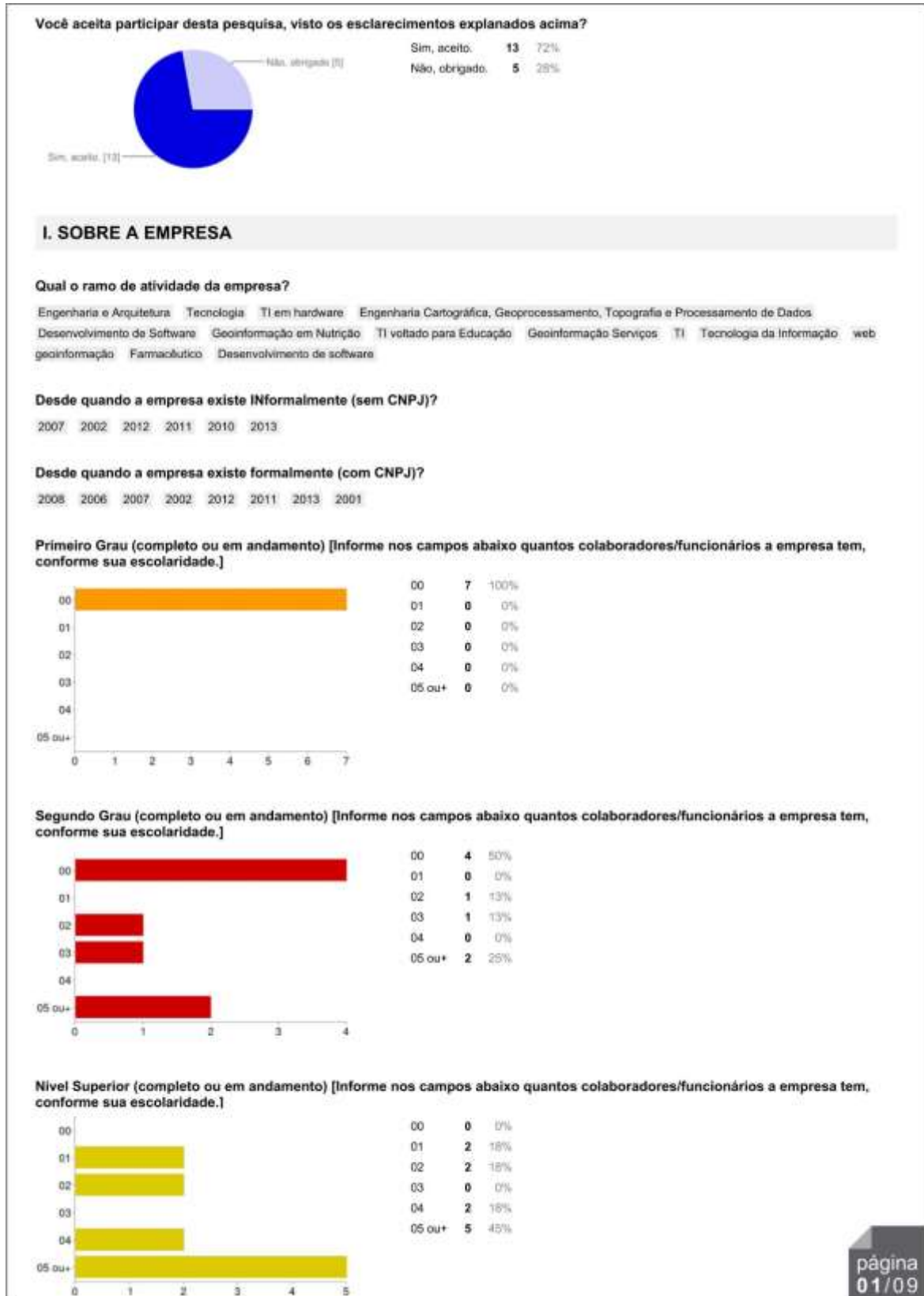
Havia ainda nesse e-mail convite a indicação para que os respondentes preenchessem e enviassem suas respostas até Março de 2014. Foi elaborado um segundo e-mail convite (vide apêndice D) a fim de reforçar a participação e lembrá-los de que o prazo estava se encerrando, com vistas à obtenção de maior quantidade de respondentes.

Fato é que, esse segundo convite não surtiu efeito de participação dos respondentes, mesmo com o esforço e com a intervenção colaborativa da gestora e assistente administrativa do PROINE.

A pesquisa contou com respostas de treze (13) das dezoito (18) empresas participantes do PROINE, ou seja, apenas cinco (05) empresas não responderam dentro do prazo vigente, totalizando 72% de retorno.

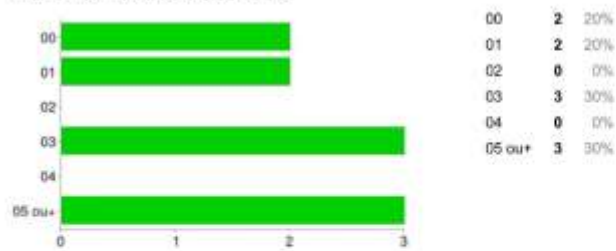
## 6.5 Resultados da coleta do questionário aplicado

Abaixo está o relatório gerado pelo Google Docs Formulário:

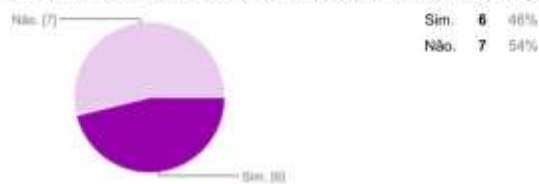




**Especialização ou MBA (completo ou em andamento) [Informe nos campos abaixo quantos colaboradores/funcionários a empresa tem, conforme sua escolaridade.]**



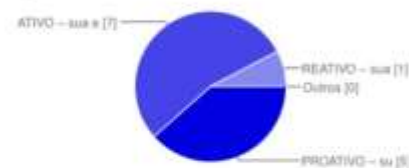
**Algum funcionário realizou, nos últimos anos, algum curso de formação e/ou capacitação na área empresarial?**



**Caso sim, indique o ano de conclusão e instituição.**

Planejamento Estratégico - Sebrae Curso: Minha Primeira Empresa - Sebrae - 2014 MBA em Gestão Empresarial - MBA Gestão Empresarial - FGV MBA Governança de TI - SENAC e IPOG MBA Gestão de Projetos - IPG 2013 Sebrae 2013 IEL

**Comparando sua empresa com os seus principais concorrentes, qual tipo de posicionamento sua empresa possui ou mais se aproxima?**

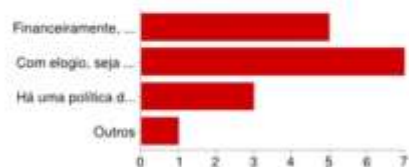


PROATIVO – sua empresa procura ser inovadora, ou seja, busca lançar primeiro produtos e/ou serviços nunca vistos.	5
ATIVO – sua empresa busca informações sobre o mercado e clientes para depois ofertar produtos e/ou serviços.	7
REATIVO – sua empresa observa primeiro a concorrência (verificando os melhores resultados obtidos), para depois estudar o que oferecerá de produtos e/ou serviços.	1
Outros	0

**A empresa incentiva ou recompensa os funcionários que compartilham conhecimentos e ideias com seus colegas; ideias essas que são importantes para a empresa?**

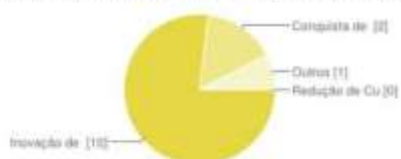


**Caso sim, quais recursos a empresa utiliza para incentivar ou recompensar esses funcionários?**



Financeiramente, dando dinheiro ou pagando alguma conta pessoal dele.	5	31%
Com elogio, seja conversando ou através de bilhete, carta, e-mail, ou outro tipo de mensagem.	7	44%
Há uma política de crescimento profissional formalizada na empresa para esse tipo de funcionário	3	19%
Outros	1	6%

Para se manter bem no mercado, qual das formas abaixo a empresa adota diante dos concorrentes?



Redução de Custos	0	0%
Inovação de produtos	10	77%
Conquista de novos mercados	2	15%
Outros	1	8%

## II. SOBRE O RESPONDENTE

Sobre o seu gênero, por favor assinale:



Masculino	10	77%
Feminino	3	23%

Qual a sua idade?

40 23 26 28 30 32 31 45 44

Primeiro grau. [Qual o seu nível de escolaridade?]



Completo	3	100%
Incompleto	0	0%

Segundo grau. [Qual o seu nível de escolaridade?]



Completo	3	100%
Incompleto	0	0%

Nível superior. [Qual o seu nível de escolaridade?]

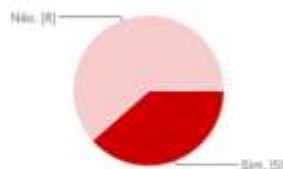


Completo	11	85%
Incompleto	2	15%

Caso você tenha nível superior completo, em que ano você concluiu o curso e em qual área?

2009 - 2006 2007 2005 2005; área de TI 2002 - Economia 1992 2011 - Marketing 2009 - Engenharia de Computação

Você realizou, nos últimos anos, algum curso de formação e/ou capacitação na área empresarial?

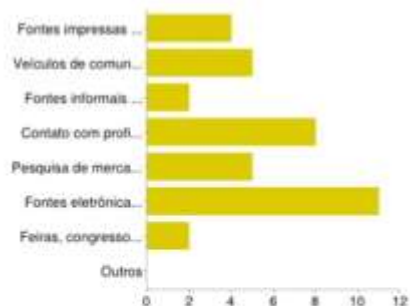


Sim	5	38%
Não	8	62%

Caso sim, indique o ano de conclusão e instituição.

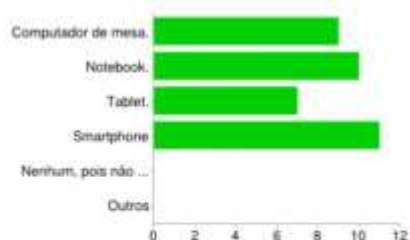
2012 - SENAC Gestão Comercial - SENAC - Ainda não foi concluído Planejamento estratégico, Tecnológico (ITIL, Gerência de Projetos) etc. 2013 Setrae 2013 IEL

### Quais fontes de informação que você utiliza para se manter atualizado no seu trabalho?



Fontes impressas especializadas (livros, relatórios de pesquisa, revistas científicas e teses).	4	11%
Veículos de comunicação de massa (jornais, revistas, televisão, etc.).	5	14%
Fontes informais (contatos pessoais como família, amigos e outros que não são da sua área).	2	5%
Contato com profissionais especialistas (colegas de trabalho, universidades e pesquisadores).	8	22%
Pesquisa de mercado (concorrentes, clientes, fornecedores).	5	14%
Fontes eletrônicas (internet, intranet, sites, blogs, mídias sociais, redes sociais).	11	30%
Feiras, congressos e eventos.	2	5%
Outros	0	0%

### Quais dos equipamentos eletrônicos abaixo você utiliza para se conectar à Internet?



Computador de mesa.	9	24%
Notebook.	10	27%
Tablet.	7	19%
Smartphone	11	30%
Nenhum, pois não utiliza Internet.	0	0%
Outros.	0	0%

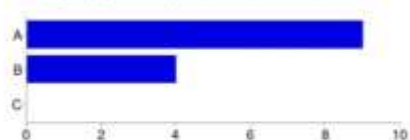
## III. SOBRE AS REDES/MÍDIAS SOCIAIS VIRTUAIS

### Facebook [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



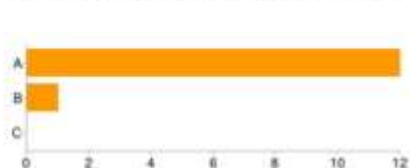
A	12	92%
B	1	8%
C	0	0%

### Instagram [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



A	9	69%
B	4	31%
C	0	0%

### Whatsapp [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



A	12	92%
B	1	8%
C	0	0%

**Flickr** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



**My Space** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



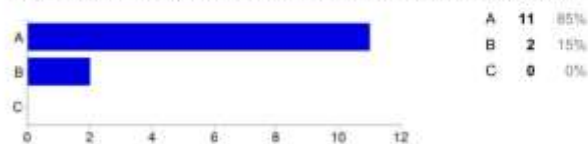
**LinkedIn** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



**Orkut** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



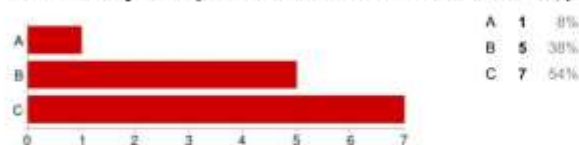
**Google+** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



**Dropbox** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



**Sound Cloud** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



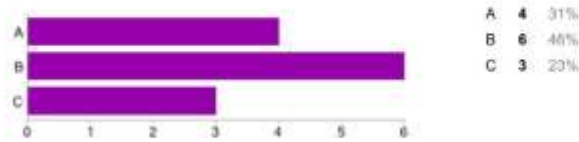
**Twitter** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



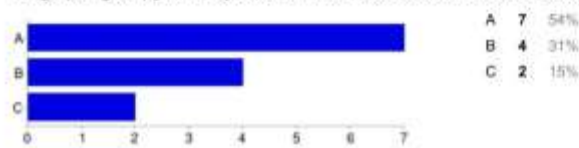
**Youtube** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



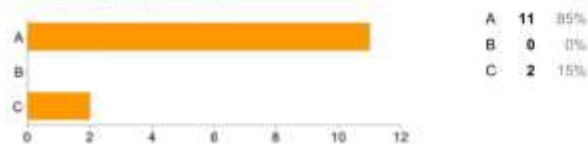
**Foursquare** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



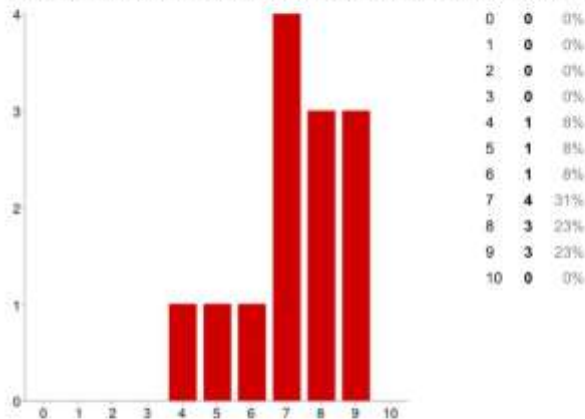
**Blogs (em geral)** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



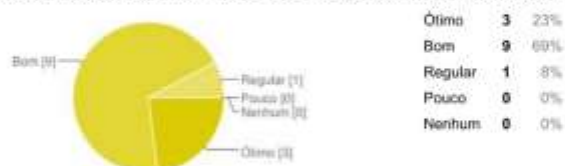
**Sites (em geral)** [Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:]



**Indique abaixo (numa escala de 0 a 10), para que propósito você utiliza essas redes/mídias sociais:**



**Como você classifica seu domínio sobre o uso dessas redes/mídias sociais?**



**Diante dos possíveis problemas sobre as informações obtidas nessas redes/mídias virtuais, quais as situações mais presentes para você?**

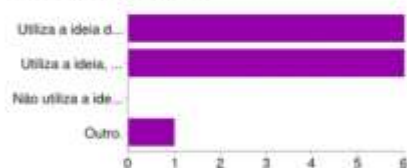


Não consigo saber o que realmente é importante em meio a tanto conteúdo.	2	10%
Geralmente não confio nas informações que lá estão.	3	15%
Considero que a maior parte das informações são muito vagas e superficiais.	4	20%
Noto que às vezes as informações não são claras, me deixando confuso.	2	10%
Na maior parte das vezes vejo as informações somente depois dos outros.	3	15%
Acho que esse tipo de mídia toma muito meu tempo, prefiro outros tipos de mídia.	0	0%
Nenhum.	4	20%
Outros	2	10%

**Tendo em vista as duas situações (PESSOAL e PROFISSIONAL), quando você encontra ou recebe alguma informação, imagem ou vídeo que você considera interessante e se identifica, como você armazena a informação?**

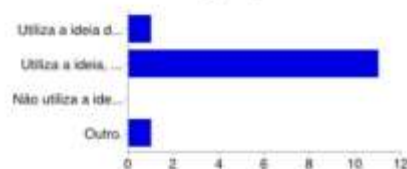
--- Email, Dropbox... arquivo: Pessoal

#### PESSOALMENTE [nulo]



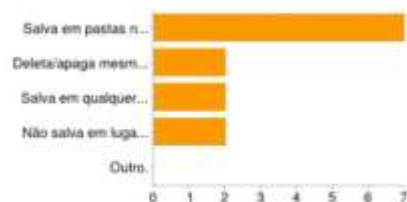
Utiliza a ideia da informação obtida na íntegra, sem alterações.	6	46%
Utiliza a ideia, mas a incrementa, antes de usar/compartilhar.	6	46%
Não utiliza a ideia da informação.	0	0%
Outro.	1	8%

#### PROFISSIONALMENTE [nulo]

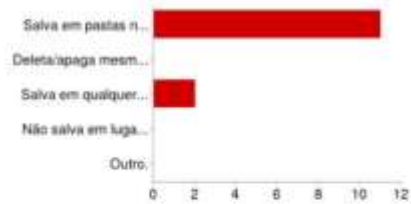


Utiliza a ideia da informação obtida na íntegra, sem alterações.	1	8%
Utiliza a ideia, mas a incrementa, antes de usar/compartilhar.	11	85%
Não utiliza a ideia da informação.	0	0%
Outro.	1	8%

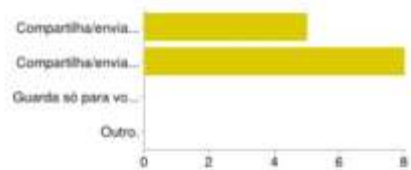
#### PESSOALMENTE [nulo]



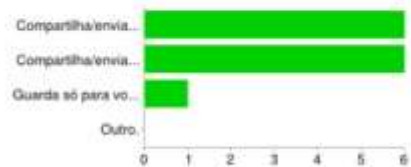
Salva em pastas nomeadas por assunto, de forma separada.	7	54%
Deleta/apaga mesmo sendo interessante, pois sabe que depois será fácil de encontrar a mesma informação.	2	15%
Salva em qualquer lugar.	2	15%
Não salva em lugar algum, mas também não deleta/apaga.	2	15%
Outro.	0	0%

**PROFISSIONALMENTE [nulf]**

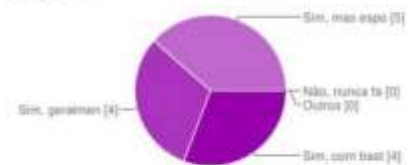
Salva em pastas nomeadas por assunto.	11	85%
Deleta/apaga mesmo sendo interessante, pois sabe que depois será fácil de encontrar a mesma informação.	0	0%
Salva em qualquer lugar.	2	15%
Não salva em lugar algum, mas também não deleta/apaga.	0	0%
Outro.	0	0%

**PESSOALMENTE [nulf]**

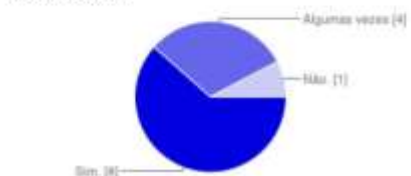
Compartilha/envia para todos os seus contatos (ex.: perfil público das redes/mídias sociais).	5	38%
Compartilha/envia somente com pessoas mais próximas.	8	62%
Guarda só para você, não envia e nem comenta com ninguém.	0	0%
Outro.	0	0%

**PROFISSIONALMENTE [nulf]**

Compartilha/envia para todos os seus contatos (ex.: perfil público das redes/mídias sociais).	6	46%
Compartilha/envia somente com pessoas mais próximas.	6	46%
Guarda só para você, não envia e nem comenta com ninguém.	1	8%
Outro.	0	0%

**Você acredita que as informações obtidas nessas redes/mídias sociais são importantes para que você tome decisões sobre a sua empresa?**

Sim, com bastante frequência são importantes para a tomada de decisão.	4	31%
Sim, geralmente auxiliam a tomada de decisão.	4	31%
Sim, mas esporadicamente são úteis para a tomada de decisão.	5	38%
Não, nunca favorecem a tomada de decisão.	0	0%
Outros	0	0%

**Você acredita que, as informações obtidas nessas redes/mídias sociais virtuais, podem dar a sua empresa algum tipo de vantagem em relação aos seus concorrentes? Ou seja, você usando as redes/mídias, você está um passo à frente dos seus concorrentes?**

Sim.	8	62%
Algumas vezes.	4	31%
Não.	1	8%

**Em qualquer das situações, por que? Por favor, relate, de forma resumida, a sua opinião.**

Através dessas mídias consigo me manter atualizado de forma mais constante, principalmente nos dias atuais em que a velocidade e quantidade de informações são tão altas. As redes sociais são instrumentos de validação de ideias. Logo, reduzimos nosso risco ao colocar partes de futuros negócios à prova nas redes sociais. Se tomarmos como referência a publicação de editais de concorrência, em algumas vezes conseguimos por meio das informações obtidas em redes e mídias virtuais nos antecipar ao processo de tomada de preço, formalizando assim uma proposta orçamentária prévia. Isso ao final do processo nos garante uma certa vantagem em relação às demais empresas do ramo. Acredito e tenho comprovado todos os dias. Depois que passamos a utilizar o Google Drive as informais são compartilhadas de forma ágil e todos os colaboradores podem ter acesso e aferir os dados de uma planilha em tempo real em qualquer lugar que esteja. Tudo depende da rede/mídia que você utiliza, hoje em dia muitos blogs e sites trazem conteúdo importantes como download de livros, cursos a distância, pesquisas de mercado, etc. Consigo aperfeiçoar meus produtos e serviços, sabendo quase que simultaneamente o que meus concorrentes estão fazendo. A vantagem advém da oportunidade identificada e neste caso se fomos os primeiros a identificá-la já estamos em vantagem em relação aos demais. Depende da aplicação. Para a empresa, as mídias sociais são uma forma de contato com nossos principais clientes, e estes conhecem nossa marca e usam nossas plataformas através da internet, muitas vezes direcionados por meio de publicações em mídias sociais. Como o público é bastante segmentado e foi ampliado ao longo dos anos, consideramos que temos, como diferencial da concorrência, um alcance a um público vasto e bastante específico, o que facilita e otimiza a obtenção de novos usuários e adaptos. Sim, pois nos atualiza perante as tendências do mercado consumidor. A informação está acessível a todos e o meu uso ainda é limitado, dada a dificuldade de separar informação valiosa de lixo puro. Por que estou mais próxima ao meu público. Analisando hábitos, comportamentos e assim posso traçar melhores estratégias para levar as informações do meu produto até ele.

### Número de respostas diárias





## 6.6 Análise dos dados do questionário aplicado

Do universo de dezoito (18) empresas, teve-se treze (13) participações nesta pesquisa.

Foi possível verificar que, dos oito (08) entrevistados que responderam a questão quanto ao ano de abertura da empresa, seis (06) deles primeiramente abriram sua empresa sem registro de CNPJ, para somente depois de, em média, dois (02) anos efetuarem tal registro. Isso pode indicar que a maior parte das microempresas se constituem primeiramente na informalidade, pois consideram oneroso e/ou burocrático o processo de registro, ou até mesmo não tem certeza quanto a capacidade de se manterem no mercado.

Quanto à escolaridade dos colaboradores das empresas tem-se que: todos possuem o Primeiro Grau completo; somente quatro (04) estão cursando ou possuem o Segundo Grau completo; onze (11) colaboradores estão cursando ou possuem uma graduação; dez (10) funcionários estão cursando ou possuem uma especialização ou MBA. No que tange a pré-disposição para cursos de extensão da área, quase metade seis (06) dos respondentes afirmaram que nos últimos anos fizeram ou estão fazendo algum curso relacionado a área empresarial. As instituições citadas foram: Sebrae (03), FGV (02) e IPOG, IEL e Senac (01 citação de cada). Isso nos mostra que essas microempresas tem tendência a contar com administradores e colaboradores em geral com maior grau de instrução e, por consequência mais suscetíveis à importância de se gerir informações relevantes, além de agir de forma estratégica.

Avaliando a “**Tendência Estratégica**” das empresas entrevistadas, percebe-se que **sete (07) delas afirmam ser “ativas”**, isso, provavelmente, deve-se ao fato de que a maior parte das empresas participantes estão relacionadas à Tecnologia da Informação (TI), logo entende-se que, por pressuposto, elas devem sempre atender às necessidades do mercado. Todavia, nota-se que um número também considerável das empresas pesquisadas – **cinco (05) delas – afirmam ter uma postura “proativa”**, o que novamente é conferido ao segmento de mercado da maior parte das empresas que necessitam ser inovadoras para serem pioneiras em determinado lançamento de tecnologia no mercado. **Somente uma (01) empresa afirmou ser “reativa”**, podemos deduzir que se trata de uma empresa nova e talvez com uma visão mais conservadora ou até mesmo que possui dificuldades iniciais financeiras ou de pessoas e que, ainda está

procurando se posicionar primeiro como concorrente das demais, para somente então passar a superá-los.

Essas tendências de estratégias ativas e reativas apresentadas pela maioria das empresas, vão ao encontro de suas posturas administrativas em relação aos seus concorrentes; dez (10) das treze (13) respondentes afirmaram que trabalham a “inovação de produtos” para se destacarem no mercado. O que reforça a prerrogativa de que as empresas da área de TI buscam mais serem inovadoras.

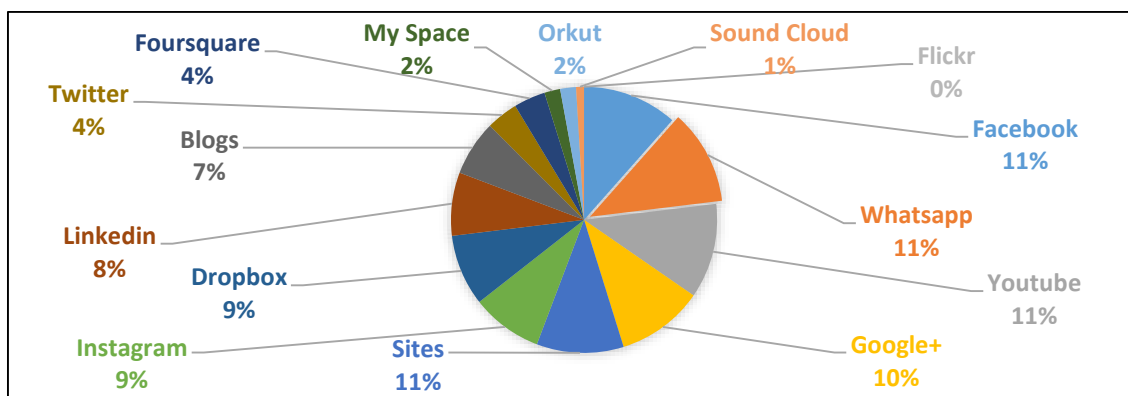
Como todas as empresas ofertam serviços, pode-se notar que há preocupação na valorização de seus colaboradores, assim onze (11) respondentes afirmaram que incentivam ou trabalham alguma forma de recompensa com seus funcionários, seja com elogio (em conversa informal ou até mesmo através de um bilhete ou mensagem eletrônica), seja financeiramente (com premiações em dinheiro ou bancando alguma despesa, como com estudos, por exemplo). Fato curioso é que, mesmo se tratando de onze (11) microempresas, três (03) delas afirmaram que possuem uma política de crescimento profissional formalizada na empresa.

Com idades dos 23 aos 44 anos, tem-se que a média das idades dos entrevistados é de 33 anos, sendo a maioria – dez (10) deles – é do sexo masculino e possui ensino superior concluído no ano de 2006, em média. Quanto à predisposição desses empreendedores de estarem atualizados, com algum curso na área administrativa, 62% afirmam que não fizeram, e nem fazem cursos para gerenciarem suas empresas.

No que tange a Gestão da Informação temos que as fontes eletrônicas (30%), seguidas do contato com profissionais especialistas (22%), são os recursos de informação que os entrevistados mais utilizam para se manterem atualizados profissionalmente. Em terceiro e quarto lugares, os veículos de comunicação de massa e pesquisas de mercado possuem a mesma relevância (14%), seguidos das fontes impressas especializadas (11%) e por último as fontes informais e participação em feiras, congressos e eventos (com os iguais 5% para cada).

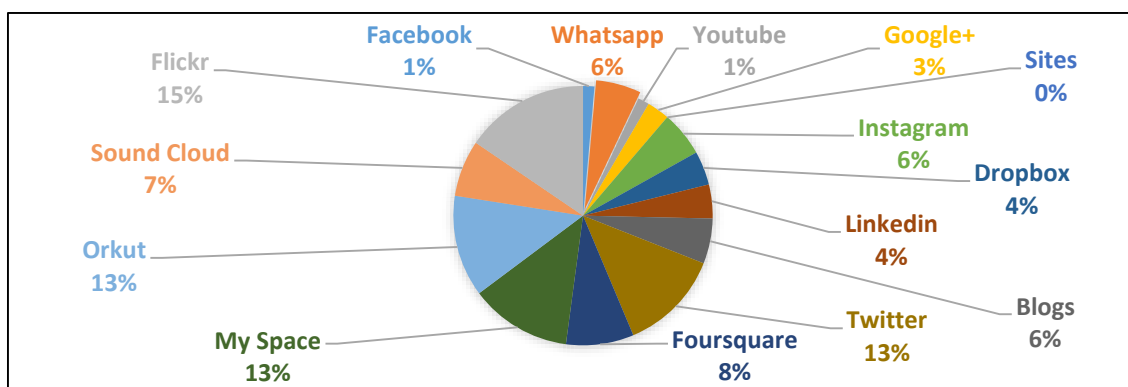
Lembrando que as fontes eletrônicas de informação, são as mais utilizadas, tem-se que o periférico mais utilizado para acessar essas informações é o smartphone (30%), seguido de perto pelo notebook (27%) e pelo computador de mesa (24%). Incrivelmente o tablet (19%) é o último colocado, sendo que podem-se atribuir a isso o fato de os recursos de trabalhos nesse periférico serem reduzidos, principalmente para atividades relacionadas à TI e, também pelo seu alto valor monetário.

Sobre as mídias sociais virtuais, ve-se como resultado que as mídias mais utilizadas são: Facebook, Sites em geral, Whatsapp e Youtube (cada uma com 11% da preferência dos entrevistados). Em seguida estão: Google+ (10%), Dropbox (9%), Instagram (9%), Likedin (8%), Blogs (7%) e outros.

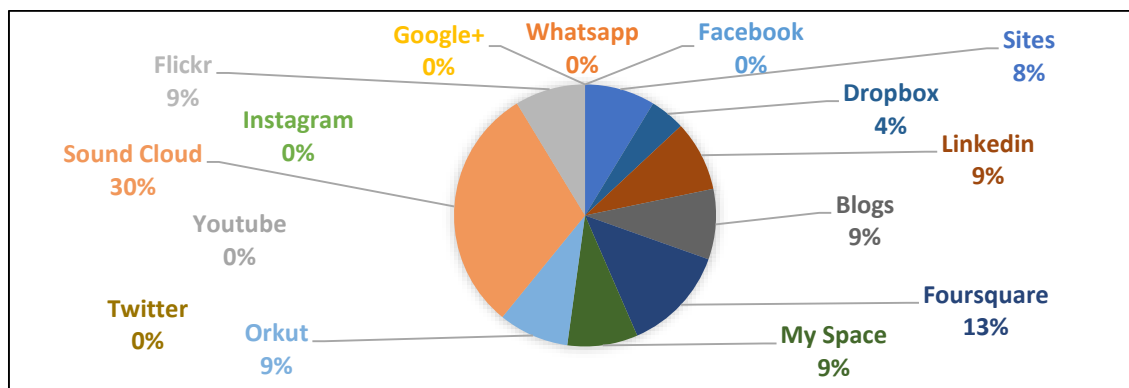


Pode-se observar que a maior parte dos entrevistados apontaram as fontes de informação que mais utilizam são: as eletrônicas (internet, intranet, sites, blogs mídias sociais e redes sociais), sendo que as mais utilizadas são as mídias sociais virtuais: Facebook, Whatsapp e Youtube. É importante ressaltar esses dados, pois isso responde ao objetivo desta pesquisa de “relacionar as mídias sociais virtuais usadas pelas microempresas”.

Sobre as mídias sociais virtuais que os entrevistados conhecem mas não utilizam, ou seja, não as usa pois não tem utilidade e/ou não despertam o interesse dos entrevistados são: Flickr (15%), My Space, Orkut e Twitter (com 13% cada), Foursquare (8%), Sound Cloud (7%) e Blogs (6%).



Sobre as mídias sociais virtuais que os entrevistado desconhecem tem-se: Sound Cloud (30%), Foursquare (13%) e, Blogs, Flickr, LinkedIn, My Space e Orkut (com 9% cada uma delas).



Quanto ao propósito de utilização dessas mídias sociais virtuais, numa escala de 0 a 10 (onde zero seria para fins pessoais e dez seria para fins profissionais), onze (11) respondentes afirmaram que utilizam mais para fins comerciais do que pessoais. E quanto ao seu domínio sobre o uso dessas mídias (conhecimento de utilização delas e não como utilizá-las de forma mais eficiente), 92% dos entrevistados afirmaram ter um bom/ótimo conhecimento de utilização dessas mídias.

Esta é uma outra importante questão que responde a outro objetivo da pesquisa: “verificar quais os objetivos do uso das mídias sociais virtuais por essas empresas”. Nota-se que quase sua totalidade possui “bom/ótimo” domínio de utilização dessas mídias sociais virtuais e que a maior parte dos respondentes as utiliza mais para fins profissionais do que pessoais. Pode-se evidenciar que, indivíduos que possuem maior sensibilidade à educação, possuem maior sensibilidade à utilização dessas ferramentas de comunicação para fins lucrativos e que, de alguma maneira isso pode ser vantajoso para eles.

Questionados sobre possíveis problemas sobre as informações disponibilizadas nas mídias sociais virtuais, os entrevistados se mostraram bem divididos; assim como 20% dos entrevistados afirmaram que não encontram problemas nas informações obtidas nas mídias sociais virtuais, outros consideraram os seguintes fatos negativos:

- Consideram que a maior parte das informações são muito vagas e superficiais (20%);
- Geralmente não confiam nas informações que lá estão (15%);
- Na maior parte das vezes veem as informações somente depois dos outros (15%).

Ainda que sejam elevados os dados negativos quanto às mídias sociais virtuais, percebe-se que os entrevistados fazem uso de tais mídias. Tal fato pode ser explicado pois, tendo em vista o alto grau de conhecimento dos entrevistados, os mesmos conseguem julgar e, possivelmente, discernir informações que de fato são relevantes e verídicas.

A fim de traçar um paralelo entre os dois universos dos respondentes – perfil pessoal e perfil profissional – os entrevistados foram questionados no que diz respeito a forma que utilizam, armazenam e compartilham suas informações.

No **perfil pessoal**, pode-se observar que às vezes eles utilizam a informação na íntegra (46%) ou às vezes as incrementa (também 46%), guardando essas informações de forma separada e nomeadas por assunto (54%), ou salvando em qualquer ou até mesmo deletando às vezes por ser fácil de encontrar depois (45% a soma dessas outras opções) e, o mais interessante, compartilham tranquilamente para as pessoas mais próximas (62%) ou até mesmo para todos os seus contatos (38%).

No **perfil profissional** a situação é um pouco diferente. Pode-se notar que a maioria (85%) utiliza a ideia mas a incrementa, esses mesmos (85%) salvam a informação de forma separada e nomeada por assunto e posteriormente compartilha/envia de forma igual; somente para seus contatos mais próximos (46%) ou para todos os seus contatos (46%). Nota-se nesse perfil, respondendo a outros objetivos da pesquisa, que há uma preocupação maior quanto ao armazenamento mais ordenado das informações e que, depois de incrementadas, essas informações tendem a ser compartilhadas de forma mais massiva do que se comparado ao perfil pessoal.

Outro fator, que pode ser considerado o mais relevante, é que **todos os entrevistados consideram importante a utilização das mídias sociais virtuais para os auxiliar na tomada de decisões no que se refere à administração de suas empresas**, visto que: 38% deles consideram que as informações são esporadicamente úteis para a tomada de decisão e 31% acreditam que geralmente essas informações os auxiliam ou são com bastante frequência importantes para tomadas de decisão.

Pode-se concluir com a análise dos resultados da coleta do questionário aplicado que, a maioria expressiva dos entrevistados utiliza as mídias sociais, em principal o Facebook, o Whatsapp e o Youtube, com o propósito comercial. Foi possível ainda verificar que sim, eles buscam informações nessas mídias que os auxiliem na tomada de decisões importantes em suas empresas. Nota-se que não há utilização de softwares específicos para a gestão da informação, incluindo processos de busca, armazenamento e

compartilhamento de informações, sendo isso feito de forma manual e a partir do conhecimento e sistemática de organização pessoal. Todavia, foi importante notar a relevância e maior cuidado que eles tem acerca dessas informações, principalmente quanto ao seu armazenamento e compartilhamento, no âmbito profissional, em detrimento do escopo pessoal.

Além de afirmar a importância da gestão das informações a partir dessas mídias sociais virtuais, para as empresas participantes do PROINE, bem como para outras microempresas, cabe relatar os comentários mais relevantes de seus administradores:

Um dos entrevistados ressaltou a importância acerca da característica de velocidade da informação desse tipo de mídia afirmando que: “através dessas mídias consigo me manter atualizado de forma mais constante, principalmente nos dias atuais em que a velocidade e quantidade de informações são tão altas”. Outro entrevistado complementa: “a vantagem advém da oportunidade identificada e neste caso se formos os primeiros a identificá-la já estamos em vantagem em relação aos demais”.

Já outro respondente abordou a questão de utilizar essas mídias como consumidor/cliente/campo de teste, para somente depois aplicar ao mercado, minimizando possíveis erros e custos futuros: “as redes sociais são instrumentos de validação de ideias. Logo, reduzimos nosso risco ao colocar partes de futuros negócios à prova nas redes sociais”. Outra questão semelhante a esta, levantada por outro respondente foi quanto à utilização dessas mídias sociais virtuais para monitoramento dos concorrentes: “consigo aperfeiçoar meus produtos e serviços, sabendo quase que simultaneamente o que meus concorrentes estão fazendo”.

Um terceiro ponto de vista sobre a utilização das mídias sociais como fonte de informação para vantagem competitiva, foi bastante pertinente e específica, pois considerou que essas mídias podem auxiliar a empresa a ganhar processos de licitação da seguinte maneira: “se tomarmos como referência a publicação de editais de concorrência, em algumas vezes conseguimos por meio das informações obtidas em redes e mídias virtuais nos antecipar ao processo de tomada de preço, formalizando assim uma proposta orçamentária prévia. Isso ao final do processo nos garante uma certa vantagem em relação às demais empresas do ramo”.

Quanto ao armazenamento e compartilhamento de informações, a fim de agilizar processos e sair na frente dos concorrentes, novamente os benefícios das mídias sociais são postos em prova: “acredito e tenho comprovado todos os dias. Depois que passamos

a utilizar o Google Drive as informais são compartilhadas de forma ágil e todos os colaboradores podem ter acesso e alterar os dados de uma planilha em tempo real em qualquer lugar que esteja”.

Um administrador afirma que essas mídias sociais que são virtuais, os aproximam do “mundo real” de seus clientes, pois assim conseguem lhes conhecer melhor e ter uma relação/comunicação mais breve, ágil e eficaz, tanto para o cliente, como para a empresa. Um deles alega que: “para a empresa, as mídias sociais são uma forma de contato com nossos clientes, e estes conhecem nossa marca e usam nossas plataformas através da internet, muitas vezes direcionados por meio de publicações em mídias sociais. Como o público é bastante segmentado e foi ampliado ao longo dos anos, consideramos que temos, como diferencial da concorrência, um alcance a um público vasto e bastante específico, o que facilita e otimiza a obtenção de novos usuários e adeptos”.

Por fim, um último comentário que responde bem e de forma afirmativa o que a pesquisa teve como objetivo principal: “estou mais próxima ao meu público. Analisando hábitos, comportamentos e assim posso traçar melhores estratégias para levar as informações do meu produto até ele”. Ou seja, essa administradora faz uso das informações pessoais de seus clientes, gerindo-as estrategicamente, para conseguir obter vantagem perante seus concorrentes.

Em suma, pode-se dizer que os objetivos propostos para a pesquisa foram alcançados mediante a consolidação da análise dos dados. Os resultados indicaram que 44% dos entrevistados utilizam as mídias sociais virtuais como fonte de informação, sendo que 73% deles utilizam as informações dessas mídias para fins profissionais e 100% deles consideram importante a utilização das mídias sociais virtuais para os auxiliar na tomada de decisões no que se refere à administração de suas empresas, contudo 38% fazem uso esporádico e 31% alegam que em geral as informações os auxiliam. Observou-se que não há utilização de softwares específicos para a gestão estratégica da informação.

Além disso foi possível identificar que os respondentes que não possuem uma sistematização ou ferramenta de seleção, monitoramento e armazenamento dessas informações, deixando a cargo somente de conhecimento pessoal. Essa pesquisa sugeriu, também, a importância dada pelas microempresas que possuem administradores sensíveis à prática de uma gestão administrativa e comunicacional estratégica, às informações advindas de mídias sociais virtuais, para que tenham alguma forma de vantagem competitiva.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao cenário apresentado das microempresas do PROINE e considerando a revisão de literatura nos campos da Administração e da Comunicação Social, observa-se a relevância da aplicação dos conceitos teóricos dos estudos sobre a gestão estratégica da informação disponível nas mídias sociais virtuais para a obtenção de vantagem competitivas. Por conseguinte, as microempresas podem vir a ser beneficiadas a partir do aporte teórico deste estudo, quando lhes for apresentado.

No escopo da Administração, pode-se dizer que os autores Michael Porter e Philip Kotler juntamente às publicações do SEBRAE e a pesquisa exploratória sobre o PROINE-UFG, destacaram a evolução do comportamento administrativo dos gestores de empresas, em especial das microempresas e a importância de se gerir estrategicamente as empresas a fim de obterem alguma vantagem perante seus concorrentes.

Concebendo o âmbito da Comunicação Social, ressalta-se os autores Chun Wei Choo, Donald Marchand, José Poças Rascão, Julio Cubillo, Marta Valentim, Neto Alvarenga e Thomas Davenport que, com temas relacionados a Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva puderam contribuir para delimitação dessas áreas e orientarem o estudo desta pesquisa. Destaca-se Choo, Rascão e Valentim pela aplicabilidade atual do tema tratado sob o prisma de organizações. Ainda no âmbito da Comunicação Social, acerca de temas relacionados a cibercultura, novas mídias, redes de conversação e relacionamento, ressalta-se os autores Manuel Castells, Tara Hunt, Pierre Lévy e Raquel Recuero que, proporcionaram a discussão sobre o comportamento dos indivíduos em ambientes virtuais, em especial nas mídias sociais virtuais.

Ademais o esquema de Valentim pode corroborar para orientar esta pesquisa no que tange a delimitação da sua área de estudo, podendo através de um esquema correlativo traçar os objetivos específicos e de aprofundamento desta pesquisa.

Tratar da importância das microempresas de incubadoras requer estudar sobre esse universo como foi feito, apontando para a necessidade de consolidar pesquisas acadêmicas no segmento. O desenvolvimento deste estudo possibilitou concatenar temas correlatos para responder questões como:

- Conhecer o perfil desses microempresários, relacionar quais mídias sociais virtuais eles utilizam e verificar quais as possíveis finalidades de uso delas;



- Levantar os critérios de seleção de informação usados e como é feito o monitoramento e armazenamento dessas informações pelas microempresas;
- Reconhecer como esses administradores agregam valores pessoais às informações obtidas e quais adequações ou mudanças elas geraram nos serviços/produtos oferecidos pelas microempresas;
- Indicar se há e quais são os mecanismos de compartilhamento das informações obtidas nessas mídias, através de canais internos e/ou externos às microempresas.

Logo, após a realização deste estudo, fica clara a resposta ao questionamento que motivou esta pesquisa: Verificar se as microempresas participantes do Programa de Incubação (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG) fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva (VC).

Notou-se que o uso das mídias sociais na Internet pode ser uma das plataformas de obtenção de informações relevantes; se usadas de forma inteligente, tornam-se conhecimento.

Como relatado na análise dos resultados da coleta de dados, observa-se que foi possível atingir os objetivos propostos. Os principais resultados levaram a considerações de relevo, destacando que quase metade dos entrevistados utilizam as mídias sociais virtuais como fonte de informação, sendo que a maioria deles utilizam as informações dessas mídias para fins profissionais e todos consideram importante a utilização das mídias sociais virtuais para os auxiliar na tomada de decisões no que se refere à administração de suas empresas.

Esse mesmo indivíduo se mostrou fragmentado mediante seus perfis pessoal/profissional, pois age de acordo com seus interesses, motivados nesta ocasião de estudo por duas posições bem marcantes perante as relações sociais: perfil pessoal e perfil profissional. Em cada situação a ação dos indivíduos se mostrou diferente, pois nota-se requerer variadas posturas socialmente. Assim, essas mídias sociais virtuais, que tem a característica de favorecer as relações entre indivíduos, mostra-os em duas redes: rede de relações pessoais e rede de relações profissionais, estando elas sobrepostas, mescladas e tramadas nessas mídias sociais virtuais.

Verificou-se que apesar de importantes fontes de dados, informações e conhecimentos, as mídias sociais virtuais podem ter o mérito no extrato de viabilizar

informações pertinentes, por meio do indivíduo com todo o seu poder de conhecimento e interligação de eventos e fatos apresentando-se este como peça fundamental, gerenciadora desse grandioso e volátil conteúdo virtual. Isso pois, se por um lado a rapidez das informações nas mídias sociais virtuais é um fator positivo, de outro lado há um fator negativo: a desconfiança que isso gera e até mesmo a incapacidade do indivíduo de lidar com tamanha velocidade e quantidade de informação.

Comprova-se no estudo que a máxima do entendimento do Manifesto de Cluetrain “mercado de conversações”, advoga em prol da importância da Comunicação Social neste foco da pesquisa. Isto porque a gestão da informação via mídias sociais virtuais propicia a aquisição de vantagem competitiva para as microempresas, conforme foi comprovado em alguns dos resultados deste estudo. Ressalta-se, portanto, a importância das fontes disponíveis na www para as mídias sociais virtuais, pois em um mercado cada vez mais segmentado e competitivo, informações gratuitas podem favorecer vantagens competitivas potencialmente relevantes.

Tendências podem ser citadas para o crescimento das microempresas no tocante à gestão estratégica das informações obtidas a partir das mídias sociais virtuais para a formação de uma reputação, concebendo as cinco premissas indicadas por Hunt (2010):

1. Ter o on-line como indivíduo;
2. Relacionar-se verdadeiramente com os clientes;
3. Apostar no indivíduo, a segmentação das pessoas;
4. Planejar apenas o essencial no que se refere à presença nas redes;
5. Ter uma participação virtual que vá além da relação de venda, fazendo com que a organização seja útil para a comunidade.

Para auxiliar tais processos, destaca-se o uso das mídias sociais virtuais como recursos informacionais que podem e devem ser monitorados para a seleção de informações pertinentes com vistas à geração de conhecimentos. A gestão da informação e do conhecimento permitirão a utilização de elementos que promovam ações inteligentes gerando competitividade. Hunt (2010, p.61) advoga nesse sentido afirmando que:

essas ferramentas tornaram muito mais fácil aos usuários não técnicos a publicação de conteúdos, oferecendo tanto uma interface de gerenciamento de conteúdos simples quanto um ambiente de hospedagem. E, ainda melhor, elas eram de graça, o que as tornava técnica e financeiramente acessíveis.

A tendência como a inovação de produtos e serviços, antecipando a vontade dos clientes, requer o estudo de cenários futuros e a análise proativa da concorrência, antes mesmo de realizar o planejamento estratégico da informação, o monitoramento continuado e a gestão da informação para a agregação de valor. Autores como Choo (2003) destacam a relevância de “manter e alimentar o conhecimento organizacional”:

A organização do conhecimento promove o desenvolvimento do conhecimento em três planos. Cria conhecimentos na forma de significados comuns sobre o que a organização percebe como realidade, desenvolve conhecimentos na forma de novas competências sobre o que a organização pode fazer; e alimenta conhecimentos na forma de comportamentos aprendidos sobre o que a organização pode conquistar. (CHOO, 2003, p.421)

O objeto de estudo desta pesquisa apontou a importância das mídias como fonte e forma de obtenção de informações valiosas no ambiente virtual. Aponta-se, também, a possibilidade de poder agir nesse ambiente, agilizando e dando mais fluidez aos canais de comunicação que deixaram de ser vias de mão dupla para se tornarem cabos interligados por redes de infinitos sentidos.

A partir desta pesquisa, pode-se notar e discutir a importância dada pelas microempresas que possuem administradores sensíveis à prática de uma gestão administrativa e comunicacional estratégica, às informações advindas de mídias sociais virtuais, para que tenham alguma forma de vantagem competitiva.

Tendo em vista que esses administradores consideram e trabalham essas mídias como fontes de informação relevantes para a sua empresa, é perceptível também a ausência de uma sistematização de fluxo dessas informações ou até mesmo a ausência de um mecanismo capaz de fazer uma filtragem veloz, com volume considerável e contendo variedade de informações, sendo fidedigna à fonte e agregando valor à sua utilização.

Conclui-se que o crescimento dessas microempresas, no âmbito proposto, poderá ser acentuado mediante a gestão estratégica das informações obtidas a partir das mídias sociais virtuais. O desafio consiste em desenvolver trabalhos teóricos que favoreçam a construção desse modelo sistêmico bem como projetos na Universidade, entre a incubadora e a área de Comunicação Social, e em parceria com outros departamentos.

Novas configurações de estudos com o objetivo de intervenção prática podem ser delineadas no âmbito científico-acadêmico relacionando as áreas da Administração, da Comunicação, da Ciência da Informação e da Tecnologia da Informação, incluindo o desenvolvimento de um modelo teórico-sistêmico que faça de forma funcional e objetiva o

processo de seleção, armazenamento e compartilhamento de dados, informações e conhecimento acerca dos *stakeholders* de microempresas, ofertando a elas vantagens competitivas.

Ainda que haja estudos de complexos softwares, como *Data Warehouse*, *Big Data*, *55Social* e outros diversos, ainda assim serão complexos e de alto custo de aquisição o que exclui possíveis microempresas de adquiri-los. Ou seja, um grande desafio e possível importante contribuição prática da Comunicação para esses microempresários será criar uma metodologia simples e intuitiva de reconhecimento, seleção, monitoramento, armazenamento e análise eficaz a partir de um objetivo administrativo ou comunicacional estabelecido.

Ousa-se sugerir que haveria de ter um forte entrelaçamento de áreas muitas das vezes conflitantes, tais como: Administração, Marketing, Comunicação e Tecnologia da Informação, para tentarem propor algum modelo teórico-sistêmico, a fim de propiciar avanços científicos, tecnológicos e inovadores no trato da informação para geração de competitividade.

## 8 ESTUDOS FUTUROS

A pesquisa realizada com as incubadoras do PROINE-UFG, possibilitou verificar como essas microempresas se relacionam com as mídias sociais virtuais, destacando-se como seus administradores utilizam (selecionam, armazenam e compartilham) as informações que eles obtêm das mídias sociais virtuais e, principalmente se eles consideram relevantes essas informações obtidas a fim de serem úteis de alguma forma na tomada de decisões administrativas em suas empresas. Assim, pode-se sugerir e recomendar pesquisas futuras nessa mesma temática.

A primeira sugestão é o aprofundamento desta pesquisa a partir de uma pesquisa qualitativa que, a fim de confrontar os dados obtidos neste estudo, bem como entender e analisar mais detalhadamente o hábito de utilização das mídias sociais virtuais por parte desses microempresários.

Uma segunda sugestão é a realização de estudos semelhantes com outros grupos de microempresas e, até possivelmente em outras regiões brasileiras, visando conhecer diferentes relações a partir de distintos perfis.

Uma terceira sugestão de estudo maior, seria a realização de estudos similares com microempresas que tenham alguma forma de relação com o SEBRAE em diversas cidades do país.

Uma outra alternativa é aprofundar a discussão de transferência de conhecimento (vide o teórico Aldo Barreto) que continua sendo um grande desafio para as incubadoras; até que ponto ocorre e se existe. Atualmente os programas de incubação, em especial da UFG, se restringem a ceder o espaço físico, prestar uma assessoria administrativa e jurídica. A interação e o fluxo de transferência de conhecimento que, é a ideia original (do “galpão”), acaba não ocorrendo.

Situação essa que se ramifica em outra investigação: a academia, através de seus professores, se dispõe muito mais a se envolver em projetos de incubadora quando as empresas são de caráter social do que quando são de cunho comercial. Os professores estariam mais predispostos a trabalhar, transferir o seu conhecimento de forma gratuita no empreendimento social?

Para além do recorte desta pesquisa, vislumbra-se a possibilidade de uma análise futura de conteúdo dos perfis nas mídias sociais (tanto pessoal, quanto profissional)

através de um monitoramento dos pesquisados para confrontar/comparar com as entrevistas realizadas nesta pesquisa.

Outra possibilidade, finalmente, seria a de se tentar fazer um estudo integrado entre diferentes áreas do conhecimento de estão presentes neste tema, como Administração, Marketing, Comunicação, Ciência da Informação e Tecnologia da Informação, com estudos mais aprofundados para até mesmo uma possível intervenção em um grupo de microempresas.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha. A informação e o conhecimento na gestão estratégica das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. **Estratégias - Formulação, Implementação e Avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil– relatório técnico**. Brasília: ANPROTEC, 2012. Disponível em: <[www.mct.gov.br/upd\\_blob/0228/228463.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0228/228463.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2013.

BRASIL. **Lei Complementar n. 123**, de 14 de dez. 2006. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 20 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: MCT, 2000. Disponível em: <[www.mct.gov.br/upd\\_blob/0002/2219.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0002/2219.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>> Acesso em: 25 out. 2013.

CAMPOS, Ana Maria A. **A Wikipedia como instrumento mediador para formação de laços sociais em rede**. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/campos-ana-a-wikipedia-como-instrumento-mediador.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. CARDOSO, Gustavo (Orgs). **A sociedade em rede**: do conhecimento à ação política. Conferência. Belém (Por): Imprensa Nacional, 2005.

\_\_\_\_\_. **Internet e sociedade em rede**. In: MORAES, Dênis de (org.). Por Uma Outra Comunicação: Mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2003.

\_\_\_\_\_. **Inovação, liberdade e poder na Era da Informação**. In: Sociedade Midiatizada. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Preenchendo as lacunas cognitivas**: como as pessoas processam informações. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

COMM, Joel; BURGE, Ken. **O poder do Twitter**: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez. São Paulo: Editora Gente, 2009.

COUTINHO, Marcelo. **Marketing e comunidades digitais**: do discurso ao diálogo. Revista da ESPM, edição de mar/abr de 2007. Disponível em: <[www.ideiacom.com.br/gerenciador/arquivos/documentos/artigo\\_marcelo\\_coutinho.pdf](http://www.ideiacom.com.br/gerenciador/arquivos/documentos/artigo_marcelo_coutinho.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2013.

CUBILLO, Julio. **La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina**: algunas reflexiones. Ciência da Informação v. 26, n. 3, set/dez 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651997000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300005)>. Acesso em: 19 out. 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.



\_\_\_\_\_. **Resgatando o “I” da “TI”**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. MARCHAND, Donald A. **A GC é apenas uma boa gestão da informação?** In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIMANTAS, Hernani. **Comunidades virtuais**: heterodoxia informacional. In: PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo (Orgs.). Hiperpublicidade v.2: atividades e tendências. São Paulo: Thompson Learning, 2008.

DUTRA, Ademar (Org.). **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUTTA, Soumitra. **Lições dos líderes na internet**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

EARL, Michael J. **Todo negócio diz respeito a informações**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FACEBOOK. **Sobre**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/facebook>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

FERAUD, Geneviève. **Um século de gestão da informação**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação científica à apresentação do texto final. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FLICKR. Disponível em: <<http://www.flickr.com/>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

FLOORO, Paulo. **Facebook lança ferramenta para lembrar melhores momentos;** rede tem 1,2 bi de usuários. Disponível em: <<http://blogs.ne10.uol.com.br/mundobit/2014/02/04/facebook-lanca-ferramenta-para-lembrar-melhores-momentos-rede-tem-12-bi-de-usuarios/>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

FOURSQUARE. **Quem somos.** Disponível em: <<https://pt.foursquare.com/about>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo. Atlas, 1994.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2002.

GOMES, Suely; ROCHA, Jaqueline. **Gestão da informação:** o caso das empresas participantes do programa de incubação de empresas da Universidade Federal de Goiás. Palabra Clave (La Plata), v.1, n.1, p. 21-39, 2001.

GONTIJO, Silvana. **O Livro de Ouro da Comunicação.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

GOOGLE+. **Visão geral.** Disponível em: <<https://plus.google.com>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

HOULDER, Vanessa. **Muitos varejistas cometem o erro caro de não se prepararem para o impacto que a Internet terá nos hábitos do consumidor.** In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HUNT, Tara. **O poder das redes sociais:** como o fator whuffie – seu valor no mundo digital – pode maximizar o resultado de seus negócios. São Paulo: Editora Gente, 2010.

INSTAGRAM. **What is Instagram?** Disponível em: <<http://instagram.com/about/faq/>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Trad.: ROSENBERG, Mônica; FERNANDES, Brasil Ramos; FREIRE, Cláudia. 12 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34 Ltda, 1999.

\_\_\_\_\_. **O que é o virtual?** São Paulo: Ed. 34, 1996.

MADRUGA, Roberto Pessoa. Et Al. **Administração de Marketing no mundo contemporâneo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARCHAND, Donald A. **Como se manter na hipercompetição**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Difíceis escolhas de GI para a alta gerência**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCHAND, Donald A; KETTINGER, William J.; ROLLINS, John D. **Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de Redes Sociais**: aplicação nos estudos de transferência da informação. Ciência da Informação. Brasília, v.35, n.1, Jan/Apr. 2006.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

MATTELART, Armand e Michele. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 12 ed., 2009.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRE, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um guia pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MIZRUCHI, Mark S. **Análise de redes sociais:** avanços recentes e controvérsias atuais. (2006). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a13.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2013.

MORAES, Dênis de (Org.). **Sociedade Midiatizada.** Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência organizacional:** um referencial integrado. Ciência da Informação. Brasília, v.30, n.2, p.35-46, maio/ago. 2001.

MURRAY, Peter. **Como as empresas mais inteligentes obtêm resultados da GC.** In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUSSO, Pierre. **Ciberespaço, figura reticular da utopia tecnológica.** In: Sociedade Midiatizada. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Jair Antônio de. **A In-tenção na Internet.** Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/oliveira-jair-intencao-internet.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2012.

PERLES, João Batista. **Comunicação:** conceitos, fundamentos e história. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

PLANT, Robert; WILLCOCKS, Leslie P. **Adotando a Internet: estratégias de liderança.** In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PORTER, Michael E. **What's Strategy?** Disponível em: <[http://cfe.unc.edu/pdfs/what\\_is\\_strategy.pdf](http://cfe.unc.edu/pdfs/what_is_strategy.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2013.

PRIMO, Alex. **Interação Mediada por Computador: comunicação, cibercultura, cognição.** Porto Alegre: Sulina, 2011.

PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DA UFG. Disponível em: <<http://www.incubadora.ufg.br>>. Acesso em: 26 out. 2013.

RASCÃO, José Poças. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica.** Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2012.

\_\_\_\_\_. **Comunidades em redes sociais na Internet: proposta de tipologia baseada no Fotolog.com.** Tese de doutorado. Rio de Janeiro, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comunidades Virtuais em Redes Sociais na Internet: Uma proposta de estudo.** Ecompos, Internet, v. 4, Dez 2005.

\_\_\_\_\_. **Redes Sociais na Internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2010.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Rosália. **Ciberespaços Públicos**: As Novas Ágoras da Discussão. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/cibrespacos-rodrigues.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2013.

RÜDIGER, Francisco Ricardo. **Introdução às teorias da Cibercultura**: perspectiva do pensamento tecnológico contemporâneo. Porto Alegre: Sulina, 2 ed., 2007.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Global Entrepreneurship Monitor**: empreendedorismo no Brasil – relatório executivo 2012a. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/9696c98c23d137fd0d8af1300d9742b0/\\$File/4226.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9696c98c23d137fd0d8af1300d9742b0/$File/4226.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2012b. 5. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE, 2012.

\_\_\_\_\_. **Internet para pequenos negócios**: táticas para construir uma presença de sucesso na internet. Brasília, DF, 2011.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das Empresas no Brasil 2013**. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2013.

SILVA, Cristiane Vieira da. **Processo de transferência de conhecimento na interação Universidade-Empresa**: Programas de Incubação do Distrito Federal. Tese de Mestrado. Brasília, 2010.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal. **Os gestores precisam colocar em perspectiva o progresso tecnológico**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOUZA, José Henrique; SOUZA, José Eduardo Rodrigues de; BONILHA, Isadora Dória. **Avaliação do processo de incubação no Estado de São Paulo**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.2, p.21-39, 2008.

STASIAK, Daiana; BARICHELLO, Eugênia M. M. In: STASIAK, Daiana; SANTI, Vilso Júnior (Org). **Estratégias e identidades midiáticas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **A hora da geração digital**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

THOMPSON, John. **Mídia e Modernidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

TWITTER BRASIL. **Central de ajuda**. Disponível em: <<https://support.twitter.com/groups/50-welcome-to-twitter/topics/204-the-basics/articles/262253-comecar-a-usar-o-twitter>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento**. DataGramZero, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 10 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Formação: competências e habilidades do profissional da informação.  
In: \_\_\_\_\_. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, John C. **Plataformas de negócio para o século XXI**. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WERNERFELT, Birger. **A Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal, v.5, n.2, Apr. - Jun., 1984, p. 171-180. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%3E2.0.CO%3B2-L>. Acesso em: 25 fev 2014.

WILLMAN, John. **Atendendo o consumidor *on-line***: John Willman examina como, precisamente, a Unilever comercializa molho para macarrão e pasta de dentes no ciberespaço. In: Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.



## 1 APÊNDICES

### Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa. Meu nome é Antônio Cândido B. Alves, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é Comunicação Social.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Em caso de dúvida **sobre a pesquisa**, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável, Antônio Cândido no e-mail ([antonyc4@gmail.com](mailto:antonyc4@gmail.com)) ou nos telefones: (62) 9614-8041, (62) 3637-1755. Em casos de dúvidas **sobre os seus direitos** como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3521-1075 ou (62) 3521-1076.

### INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A PESQUISA

- Título: As empresas da incubadora da UFG e o uso das novas ferramentas on-line no gerenciamento estratégico.
- Justificativa e metodologia: Partindo do pressuposto de que empresas são ambientes que sofrem constantemente influência dos ambientes interno e externo, verifica-se neste trabalho como a gestão organizacional tem se atualizado frente às mudanças proporcionadas pelo uso da internet, das mídias sociais virtuais e de seus aplicativos. A informação, elemento essencial para o gerenciamento estratégico de qualquer corporação, ganha ainda mais importância pelas possibilidades geradas no ciberespaço. Por isso, gestões baseadas em informação e conhecimento são centrais neste estudo, que visa levantar, a partir de um questionário estruturado, até que ponto as empresas que estão no processo de incubação da Universidade Federal de Goiás têm utilizado novas ferramentas de informação e comunicação on-line.
- Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela sua participação.

- Você terá garantia total de sigilo, ficando assegurada sua privacidade e seus dados fornecidos à pesquisa.

- Você possui total liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado.

Cordialmente,  
Antônio Cândido B. Alves

## Apêndice B – Email aos administradores das empresas do PROINE-UFG

Assunto: Convite para Participação de Pesquisa - Microempresas PROINE UFG

Olá, Prezado(a) Sr.(a),

Estamos convidando os senhores a participar de uma importante pesquisa que levará cerca de apenas 10 minutos e poderá ser respondida agora mesmo através de alguns cliques. Passa acessar o questionário basta clicar na imagem abaixo.

Sua participação é muito importante para nós e trará grandes contribuições para vocês sobre como administrar melhor o acesso às informações das mídias/redes sociais virtuais para que sua empresa saia na frente. Maiores informações abaixo:



The graphic is a vertical rectangular layout with a dark grey background. At the top left is a gold alarm clock icon with a white exclamation mark inside. To its right are three logos: UFG (Universidade Federal de Goiás), FIC (Faculdade de Informática e Comunicação), and PPGCOM (Programa de Pós-graduação em Comunicação). Below the logos is the text: "Vocês fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva?". A dark grey horizontal bar contains the text: "O QUESTIONÁRIO LEVARÁ CERCA DE APENAS 10 MINUTOS PARA SER RESPONDIDO". The main body is a light yellow box containing the following text: "Prezado(a) Sr.(a),", "Sen Antônio Cláudio, aluno do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Federal de Goiás. Estou desenvolvendo uma pesquisa com todas as microempresas (incubadas, graduadas e associadas) ao Programa de Incubação (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG). O trabalho tem como objetivo verificar se as microempresas desse programa fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva.", "Propõe-se a partir do resultado desse estudo, entender, analisar e auxiliar essas microempresas do PROINE da UFG, a terem maior vantagem competitiva perante aos seus concorrentes, extraindo informações de seus clientes e concorrentes de forma gratuita a partir das mídias sociais virtuais, atualmente tão utilizadas.", "Envio abaixo o acesso ao questionário eletrônico, elaborado visando maior comodidade e rapidez no preenchimento e envio dos dados.", "Recurso que os questionários respondidos pelo Google Docs (sistema desse do link que está sendo enviado) são automaticamente para não se identificar. Trata-se, portanto, de um mecanismo seguro de coleta de dados que manterá o sigilo de todas as informações que você me fornecer.", "Solicito e agradeço a sua fundamental participação para a realização desta pesquisa. Como com a sua colaboração!", "Cordialmente, Antônio Cláudio B. Alves". At the bottom of the yellow box is a large button that says "CLIQUE AQUI E RESPONDA O QUESTIONÁRIO". Below the yellow box, in a dark grey area, is the text: "Em virtude dos prazos da Universidade para a finalização da pesquisa, solicito que a sua resposta ocorra, imperivelmente até a seguinte data: 15/03/2014."

## Apêndice C – Email aos administradores das empresas do PROINE-UFG

Assunto:

Lembre-se: Não deixe de participar dessa pesquisa - Microempresas PROINE UFG

Olá, Prezado(a) Sr.(a),

Desculpe a insistência, mas de fato é muito importante para mim a sua participação nesta pesquisa. Você levará cerca de **apenas 10 minutos: por favor, clique na imagem abaixo e responda** às perguntas.

Novamente digo que, sua participação trará grandes contribuições para você mesmo sobre como administrar melhor o acesso às informações das mídias/redes sociais virtuais para que sua empresa saia na frente. Obrigado.

**SÓ PRECISO DE 10 MINUTOS DO SEU TEMPO**

Sua empresa faz a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva?

FALTA APENAS SUA EMPRESA. NÃO DEIXE DE PARTICIPAR!

UFG FIC PPGCOM

**POR FAVOR, CLIQUE AQUI E RESPONDA O QUESTIONÁRIO**

ATÉ O DIA 15/03/2014 (SÁBADO DESTA SEMANA)

## Apêndice D – Questionário aplicado às microempresas do PROINE-UFG

Abaixo está o gerado pelo Google Docs Formulário, aplicado aos entrevistados:

### Vocês fazem a gestão estratégica das informações disponíveis nas mídias sociais virtuais para obtenção de vantagem competitiva?

O presente questionário tem finalidade acadêmica e faz parte de uma pesquisa (dissertação) de conclusão de curso do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Federal de Goiás, cujo tema é "Gestão da Informação em Mídias Sociais Virtuais como geração de Vantagens Competitivas para Microempresas".

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

\*Obrigatório

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Antônio Cândido B. Alves, sou o pesquisador responsável por este questionário e minha área de atuação é Comunicação Social. Você está sendo convidado(a) participar como voluntário(a), de uma pesquisa.

Em caso de recusa, apesar de sua participação ser de extrema importância para mim e para o desenvolvimento de futuros trabalhos na área de Comunicação, você não será penalizado(a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato comigo no e-mail [antonyc4@gmail.com](mailto:antonyc4@gmail.com) ou nos telefones: (62) 9614-8041, (62) 3637-1755. Em casos de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3521-1075 ou (62) 3521-1076.

#### INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A PESQUISA:

- Título: A Gestão da Informação em Mídias Sociais Virtuais como geração de Vantagens Competitivas para Microempresas;
- Pretende-se a partir do resultado desse estudo, entender, analisar e auxiliar vocês microempresários do PROINE da UFG, a terem maior vantagem competitiva perante aos seus concorrentes, extraindo informações de seus clientes e concorrentes de forma gratuita a partir das mídias sociais virtuais, atualmente tão utilizadas;
- Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela sua participação;
- Você terá garantia total de sigilo, ficando assegurada sua privacidade e seus dados fornecidos à pesquisa;
- Você possui total liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado.

Cordialmente,  
Antônio Cândido B. Alves

1.

**Você aceita participar desta pesquisa, visto os esclarecimentos explanados acima? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, aceito.
- Não, obrigado.

## I. SOBRE A EMPRESA

2. Qual o ramo de atividade da empresa?

.....

3. Desde quando a empresa existe informalmente (sem CNPJ)?  
Informe somente o ano.

.....

4. Desde quando a empresa existe formalmente (com CNPJ)?  
Informe somente o ano.

.....

5. Informe nos campos abaixo quantos colaboradores/funcionários a empresa tem, conforme sua escolaridade.  
Sendo registrados ou não registrados.

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	00	01	02	03	04	05 ou+
Primeiro Grau (completo ou em andamento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segundo Grau (completo ou em andamento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível Superior (completo ou em andamento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialização ou MBA (completo ou em andamento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Algum funcionário realizou, nos últimos anos, algum curso de formação e/ou capacitação na área empresarial?

Ex: Abertura de empresa, contabilidade, planejamento empresarial ou afins.

*Marcar apenas uma oval.*

Sim.

Não.

7.

**Caso sim, indique o ano de conclusão e instituição.**

Relacione, no máximo, os últimos três cursos.

.....

.....

.....

.....

.....

8.

**Comparando sua empresa com os seus principais concorrentes, qual tipo de posicionamento sua empresa possui ou mais se aproxima?**

*Marcar apenas uma oval.*

PROATIVO – sua empresa procura ser inovadora, ou seja, busca lançar primeiro produtos e/ou serviços nunca vistos.

ATIVO – sua empresa busca informações sobre o mercado e clientes para depois ofertar produtos e/ou serviços.

REATIVO – sua empresa observa primeiro a concorrência (verificando os melhores resultados obtidos), para depois estudar o que oferecerá de produtos e/ou serviços.

Outro: .....

9.

**A empresa incentiva ou recompensa os funcionários que compartilham conhecimentos e ideias com seus colegas; ideias essas que são importantes para a empresa?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim.

Não.

10.

**Caso sim, quais recursos a empresa utiliza para incentivar ou recompensar esses funcionários?**

*Marque todas que se aplicam.*

Financeiramente, dando dinheiro ou pagando alguma conta pessoal dele.

Com elogio, seja conversando ou através de bilhete, carta, e-mail, ou outro tipo de mensagem.

Há uma política de crescimento profissional formalizada na empresa para esse tipo de funcionário

Outro: .....

11.

**Para se manter bem no mercado, qual das formas abaixo a empresa adota diante dos concorrentes?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Redução de Custos
- Inovação de produtos
- Conquista de novos mercados
- Outro: .....

## II. SOBRE O RESPONDENTE

12.

**Sobre o seu gênero, por favor assinale:**

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino.
- Feminino.

13.

**Qual a sua idade?**

.....

14.

**Qual o seu nível de escolaridade?**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Completo.	INcompleto.
Primeiro grau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segundo grau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.

**Caso você tenha nível superior completo, em que ano você concluiu o curso e em qual área?**

.....

16.

**Você realizou, nos últimos anos, algum curso de formação e/ou capacitação na área empresarial?**

Ex: Abertura de empresa, contabilidade, planejamento empresarial ou afins.

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim.
- Não.



17.

**Caso sim, indique o ano de conclusão e instituição.**

Relacione, no máximo, os últimos três cursos.

.....

.....

.....

.....

.....

18.

**Quais fontes de informação que você utiliza para se manter atualizado no seu trabalho?**

Por favor, marque no máximo 03 opções.

*Marque todas que se aplicam.*

- Fontes impressas especializadas (livros, relatórios de pesquisa, revistas científicas e teses).
- Veículos de comunicação de massa (jornais, revistas, televisão, etc.).
- Fontes informais (contatos pessoais como família, amigos e outros que não são da sua área).
- Contato com profissionais especialistas (colegas de trabalho, universidades e pesquisadores).
- Pesquisa de mercado (concorrentes, clientes, fornecedores).
- Fontes eletrônicas (internet, intranet, sites, blogs, mídias sociais, redes sociais).
- Feiras, congressos e eventos.
- Outro: .....

19.

**Quais dos equipamentos eletrônicos abaixo você utiliza para se conectar à Internet?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Computador de mesa.
- Notebook.
- Tablet.
- Smartphone
- Nenhum, pois não utiliza Internet.
- Outro: .....

### III. SOBRE AS REDES/MÍDIAS SOCIAIS VIRTUAIS

20.

**Em relação as redes/mídias sociais listadas abaixo, por favor atribua as seguintes letras:**

"A" para as que você utiliza "B" para as que você conhece mas não usa "C" para aquelas que você não conhece.

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	A	B	C
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flickr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My Space	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google+	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dropbox	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sound Cloud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foursquare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs (em geral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites (em geral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.

**Indique abaixo (numa escala de 0 a 10), para que propósito você utiliza essas redes/mídias sociais:**

*Marcar apenas uma oval.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Para fins sociais e de lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Para de negc e trabç

22.

**Como você classifica seu domínio sobre o uso dessas redes/mídias sociais?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Pouco
- Nenhum

23.

**Diante dos possíveis problemas sobre as informações obtidas nessas redes/mídias virtuais, quais as situações mais presentes para você?**

*Marque no máximo 03 opções.*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não consigo saber o que realmente é importante em meio a tanto conteúdo.
- Geralmente não confio nas informações que lá estão.
- Considero que a maior parte das informações são muito vagas e superficiais.
- Noto que às vezes as informações não são claras, me deixando confuso.
- Na maior parte das vezes vejo as informações somente depois dos outros.
- Acho que esse tipo de mídia toma muito meu tempo, prefiro outros tipos de mídia.
- Nenhum.
- Outro: .....

24.

**Tendo em vista as duas situações (PESSOAL e PROFISSIONAL), quando você encontra ou recebe alguma informação, imagem ou vídeo que você considera interessante e se identifica, como você armazena a informação?**

*Marque uma única opção para cada situação (pessoal e profissional).*

25.

**Como você USA essa informação?**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Utiliza a ideia da informação obtida na íntegra, sem alterações.	Utiliza a ideia, mas a incrementa, antes de usar/compartilhar.	Não utiliza a ideia da informação.	Outro.
PESSOALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROFISSIONALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26.

Como você ARMAZENA essa informação?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Salva em pastas nomeadas por assunto, de forma separada.	Deleta/apaga mesmo sendo interessante, pois sabe que depois será fácil de encontrar a mesma informação.	Salva em qualquer lugar.	Não salva em lugar algum, mas também não deleta/apaga.	Outro.
PESSOALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROFISSIONALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.

Como você COMPARTILHA essa informação?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Compartilha/envia para todos os seus contatos (ex.: perfil público das redes/mídias sociais).	Compartilha/envia somente com pessoas mais próximas.	Guarda só para você, não envia e nem comenta com ninguém.	Outro.
PESSOALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROFISSIONALMENTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28.

**Você acredita que as informações obtidas nessas redes/mídias sociais são importantes para que você tome decisões sobre a sua empresa?**

Assinale o que melhor se aplica ao seu caso.

Marcar apenas uma oval.

- Sim, com bastante frequência são importantes para a tomada de decisão.
- Sim, geralmente auxiliam a tomada de decisão.
- Sim, mas esporadicamente são úteis para a tomada de decisão.
- Não, nunca favorecem a tomada de decisão.
- Outro: .....

29.

**Você acredita que, as informações obtidas nessas redes/mídias sociais virtuais, podem dar a sua empresa algum tipo de vantagem em relação aos seus concorrentes? Ou seja, você usando as redes/mídias, você está um passo à frente dos seus concorrentes?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim.
- Algumas vezes.
- Não.

30.

**Em qualquer das situações, por que? Por favor, relate, de forma resumida, a sua opinião.**

---

---

---

---

---

Powered by  
