

# As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva

## *Social networks used as a strategic instrument for competitive intelligence*

Adriana Rosecler ALCARÁ<sup>1</sup>

Elaine Cristina Liviero TANZAWA<sup>2</sup>

Ivone Guerreiro Di CHIARA<sup>3</sup>

Maria Inês TOMAÉL<sup>3</sup>

Plínio Pinto de Mendonça UCHOA JUNIOR<sup>4</sup>

Valéria Cristina HECKLER<sup>5</sup>

Jorge Luis RODRIGUES<sup>6</sup>

Sulamita da Silva VALENTE<sup>6</sup>

### RESUMO

O mapeamento das redes sociais permite a visualização das ligações entre atores no ambiente organizacional, constituindo-se, assim, importante recurso para o compartilhamento da informação e do conhecimento. Neste artigo, resultado de um estudo teórico, apresentamos as redes sociais como um dos instrumentos para o processo de inteligência competitiva, com o objetivo de evidenciar a inter-relação entre eles e demonstrar sua complementaridade. Os resultados indicam que as redes sociais colaboram para o fortalecimento da cultura organizacional voltada para o compartilhamento da informação e do conhecimento. Além disso, o mapeamento das redes possibilita rastrear os fluxos da informação, permitindo a identificação da estrutura informacional que permeia o ambiente da organização. Assim, as redes sociais podem contribuir, de forma efetiva, para a compreensão e elaboração de melhores estratégias para o processo de inteligência competitiva e, conseqüentemente, para o funcionamento do contexto organizacional.

**Palavras-chave:** inteligência competitiva; redes sociais; estratégia organizacional.

### ABSTRACT

*Social network mapping enables the visualization of connections among actors in an organizational environment, and therefore is considered an important resource for sharing information and knowledge. As a result of a theoretical study, social networks are introduced in this article as one of the instruments for the competitive intelligence process, with the objective of making the interrelation between them evident, and showing that they supplement each other. The results of this study show that social networks cooperate with the strengthening*

<sup>1</sup> Mestranda, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Londrina. Campus Universitário, Caixa-Postal: 6001, 86051990, Londrina, PR, Brasil. Correspondência para/Correspondence to: A.R. ALCARÁ. E-mail: <adrianaalcara@sercomtel.com.br>.

<sup>2</sup> Bibliotecária, Instituto Cultural Brasil-Estados Unidos. Londrina, PR, Brasil.

<sup>3</sup> Professoras, Departamento de Ciência da Informação, Centro de Educação, Comunicação e Artes, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR, Brasil.

<sup>4</sup> Gerente, Plataforma de Alimentos, Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina. Londrina, PR, Brasil.

<sup>5</sup> Bibliotecária, Colégio Pontual. Londrina, PR, Brasil.

<sup>6</sup> Acadêmicos, Curso de Biblioteconomia, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR, Brasil.

Recebido em 17/11/2005 e aceito para publicação em 28/4/2006.

*of organizational culture, as far as sharing information and knowledge are concerned. Furthermore, network mapping enables to track down information flow, allowing an identification of the informational structure that pervades an organization's environment. Social networks can contribute effectively to the understanding and elaboration of better strategies for the competitive intelligence process and, consequently, to the operation of the organizational context.*

**Key words:** *competitive intelligence; social networks; organizational strategy.*

## INTRODUÇÃO

A entrada de novos bens e produtos no mercado está provocando rápidas mudanças nas atividades econômicas e no ambiente de atuação das organizações, delineando novas características para o contexto organizacional, tais como padrão de competição globalizada, formação e materialização de blocos econômicos (Mercosul, Nafta, Comunidade Econômica Européia e outros), consolidação de potências tecnológicas, queda das fronteiras geográficas, expansão das atividades das organizações em mercados distantes, aparecimento de novos negócios e novos mercados e globalização dos mercados financeiros.

Em meio a este ambiente, o nível de incerteza aumenta e, com ele, a necessidade de inovação e flexibilidade da organização, o que demanda ações estratégicas constantes. Assim, a competitividade e a produtividade fazem com que as organizações repensem sua estrutura informacional, visando à qualidade dos seus produtos e serviços para a satisfação dos clientes.

A inteligência competitiva, cujo objetivo é investigar o ambiente de atuação da organização, é um processo que contribui efetivamente para a criação de valor agregado e de vantagens competitivas, colaborando na identificação de novas oportunidades de negócios e na redução de riscos.

Nessa reflexão, as organizações estão repensando também a estrutura hierárquica tradicional e começando a valorizar mais o relacionamento entre as pessoas. Desse modo, demonstram a valorização do capital intelectual que detêm e a disposição para investir em conhecimento, ou seja, nas pessoas.

Como é natural as organizações competirem por mercado, é natural, também, as pessoas se relacionarem. Desde sua formação mais tenra as pessoas aprendem a se relacionar e, bem ou mal,

fazem isso durante toda a sua vida, isto é, estão inseridas em redes sociais em que compartilham sua formação, suas idéias e, sobretudo, informação e conhecimento.

A articulação em rede passou a ser valorizada no final da década de 80 e início da de 90, especialmente devido ao uso das redes eletrônicas. A partir dessa época, a função da rede foi explicitada e reconhecida e começou a ser considerada um elemento político na sustentação dos direitos sociais da nação (MARTINHO, 2003).

As redes sociais são representadas por atores (nós da rede) que mantêm ligações entre si devido a um propósito específico, que as movimenta e as potencializa. As relações desenvolvidas nas redes sociais possibilitam o alcance de propósitos comuns e, quando empregadas estrategicamente, podem se tornar uma ferramenta para a competitividade organizacional.

Este estudo tem como objetivo apresentar uma abordagem teórica, enfatizando as redes sociais como estratégia no processo de inteligência competitiva e demonstrar que ambos são complementares. Procura, ainda, evidenciar que as redes sociais podem se tornar excelentes aliadas na busca da competitividade. Para a consecução dos objetivos procedemos a um estudo teórico em que foram utilizados materiais de informação das duas especialidades.

É importante ressaltar que, na literatura, estudos com essa perspectiva (relacionando a inteligência competitiva às redes sociais) ainda são incipientes; são poucos os estudos com essa abordagem e os que estão disponíveis não aprofundam a relação existente entre inteligência competitiva e redes sociais.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E REDES SOCIAIS

Diante de um ambiente em transformação, em que a constante evolução tecnológica influi nas

organizações, Boog (1991) destaca alguns desafios críticos que deverão ser por elas enfrentados. As organizações devem se reestruturar para aumentar seu potencial na competição global; o conhecimento passa a ser o recurso central da organização; a flexibilidade, a inovação e a capacidade empreendedora são as palavras-chave para a organização. O autor ressalta a importância da qualidade, afirmando que o alcance de um padrão de qualidade no produto ou serviço é um fator de diferenciação no mercado em que a organização atua e, num mercado mais competitivo, o diferencial de qualidade passa a ser uma vantagem estratégica para a organização.

É importante destacar que o macroambiente em que a organização está inserida é formado pelo ambiente interno e externo. Para se tornar competitiva, a organização deve atuar com ações integradas nos dois ambientes. Assim, enfatizamos a ideia de Valentim (2002) de que o ambiente interno consiste de: organograma institucional - relações entre unidades de trabalho, tais como diretorias, departamentos, setores e outros; estrutura de recursos humanos – relações entre as pessoas das diversas unidades de trabalho; e estrutura informacional – dados, informação e conhecimento gerados no ambiente interno. O ambiente externo diz respeito aos agentes que influenciam as ações e as decisões e estão fora do poder de controle da organização. O governo com suas políticas econômicas e sociais, os concorrentes do segmento de mercado, a sociedade, as instituições não governamentais, os fornecedores de matérias-primas e os acontecimentos mundiais, como a desvalorização das bolsas de valores mais influentes, podem ser considerados agentes pertencentes ao ambiente externo, porquanto possuem capacidade de modificar a trajetória do mercado e da organização.

Para atingir suas metas e objetivos é importante que as organizações conheçam seus ambientes e a eles se adaptem, buscando alternativas que garantam sua inserção e permanência no mercado de concorrência. Assim, um dos grandes desafios para as organizações é a inserção no espaço das redes, visando à interatividade com os fatores internos e externos.

Pertencer a uma rede social, dizem Madariaga Orozco et al. (2003), consolida a interação entre

distintos atores, assim como reforça a identidade e a integração social e organizacional. Isto é devido, como explicam os autores, ao atributo fundamental da rede, que é a construção de interações para a resolução de problemas e a satisfação de necessidades dentro da participação social.

Estabelecendo uma relação entre o ambiente organizacional e os estudos das redes sociais, destacamos Molina e Aguilar (2004), que apresentam diferentes usos do conceito de redes sociais, entre os quais citamos: o metafórico; o etnográfico; a intervenção e a análise de redes sociais.

O primeiro uso do conceito de redes sociais, o metafórico, refere-se à utilização da própria perspectiva da rede para analisar a estrutura social. Esse tipo de abordagem apresenta-se como uma forma para visualizar os marginalizados, as classes médias e as elites políticas de uma estrutura social.

O segundo uso, o etnográfico, tem uma ligação muito próxima com o primeiro. O estudo da rede é realizado a partir dos caminhos e das trocas; o foco dessa abordagem está nas relações.

O terceiro uso do conceito de redes é a intervenção, realizada mediante o diagnóstico e a participação dos atores da rede. Esse método consiste na elaboração de um sociograma, com os atores da rede e suas relações, que permite a visualização de todas as relações existentes e assim contribui para o estabelecimento de planos para a melhoria da sociedade.

O quarto uso do conceito é a análise de redes sociais, que utiliza a teoria de gráficos e a álgebra das matrizes, estuda as relações específicas entre uma série definida de elementos, tais como pessoas, grupos, organizações ou discursos. Essa perspectiva de rede permite enriquecer a investigação, pois proporciona uma visualização da rede não alcançável pelos meios tradicionais, possibilitando a formulação de melhores perguntas e hipóteses (MOLINA; AGUILAR, 2004).

Analisando esses quatro usos do conceito de redes propostos por Molina e Aguilar (2004), percebemos que a identificação das redes sociais pode contribuir de forma efetiva para a compreensão e elaboração de melhores estratégias para o bom funcionamento do contexto organizacional.

O mapeamento das relações entre as diversas unidades de trabalho, bem como das pessoas inseridas nessas unidades, permitirá a visualização das relações entre as pessoas, em virtude da qual a organização terá subsídios para a estruturação de equipes de trabalho, identificação de lideranças, etc., já que, com a análise de redes sociais, é possível identificar atores centrais na rede e atores alocados na periferia da rede que precisam de estímulos para potencializar suas habilidades e competências, pois ambos contribuem para o alcance dos objetivos da rede.

Martelete e Silva (2004) ressaltam a importância da análise de redes sociais para que se possa compreender o processo de acesso à informação, bem como para o desenvolvimento da sociedade do ponto de vista econômico e social de comunidades e de grupos sociais.

A análise de redes sociais, além de contribuir para a compreensão do organograma institucional e estrutura de recursos humanos, é importante para o entendimento da estrutura informacional da organização, visto que permite a identificação dos fluxos de compartilhamento da informação e do conhecimento.

A aplicação desses conceitos possibilita a configuração da rede no ambiente interno e permite a visualização das suas ligações com o ambiente externo, viabilizando sua articulação e tornando-o um espaço único.

A partir do reconhecimento do macroambiente da organização (ambiente interno e externo), é possível fazer um mapeamento dos fluxos informacionais, visando identificar dados, informação e conhecimento necessários para subsidiar todas as atividades organizacionais.

Os fluxos informacionais são formados por fluxos formais e informais. Os formais são as informações estruturadas, geralmente localizadas em livros, periódicos, bases de dados e banco de dados, e representam cerca de 40% da informação necessária para as atividades da organização.

Os fluxos informais são as informações menos estruturadas, sem perenidade e externas à organização; têm normalmente como fonte os clientes, fornecedores e concorrentes e correspondem a aproximadamente 40% da informação necessária. Ainda dentro dos fluxos informais, destacam-se como

fontes os especialistas e os eventos (congressos, feiras e outros). No caso dos especialistas podemos dizer que eles constituem a memória organizacional, e o conhecimento desses corresponde a 10% da necessidade de informação da organização. Os eventos cobrem 10% da informação necessária para o desenvolvimento das atividades organizacionais (DOU, 1995).

De acordo com Valentim (2002), para gerenciar os fluxos formais e informais, são necessárias algumas ações integradas que visam prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo documentos, banco e bases de dados e outros produzidos interna e externamente à organização.

É nesse contexto que se insere a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. A gestão da informação, para Woodman (*apud* PONJUÁN DANTE, 1998, p.135), refere-se a todas as atividades relacionadas à “[...] obtenção de informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta”. É importante salientar que os fluxos formais de informação são considerados os principais insumos para a gestão da informação.

A gestão do conhecimento refere-se a todo esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. Ela passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é quem decide se o compartilha ou não (SERAFIM FILHO, 1999).

Essa modalidade de gestão depende, portanto, da cultura organizacional, principalmente por trabalhar com os fluxos informais de informação. É extremamente importante o desenvolvimento de uma cultura organizacional que crie e amplie o comportamento voltado para a gestão do conhecimento, o que implica compartilhamento, socialização e transferência de conhecimento.

Neves e Longo (1999) também ressaltam que, para a implantação da gestão do conhecimento, é preciso construir uma cultura que possibilite compartilhar conhecimento e criar ambientes para transferência de conhecimento tácito.



Podemos perceber que trabalhar com os fluxos informais de informação requer uma cultura organizacional voltada para a socialização do conhecimento. Assim, as redes sociais configuram-se como importantes estratégias para o compartilhamento da informação e do conhecimento. Madariaga Orozco et al. (2003) acreditam que as pessoas que têm maior predisposição para participar de redes caracterizam-se por assumir uma atitude de confiança e otimismo visto terem consciência de que pertencem a algo maior e que suas ações repercutem em outras pessoas e podem influenciá-las e até transformá-las.

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

Analisando os fluxos formais e informais, percebemos que ambos são essenciais para a inteligência competitiva, considerada por Cubillo (1997) como um conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado, visando apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva.

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

Em sintonia com os autores citados, Degent (1986, p.78) ressalta alguns propósitos da inteligência competitiva, classificando-os em: inteligência defensiva - orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; inteligência passiva - orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da organização; e inteligência ofensiva

- orientada para a identificação de oportunidades de negócios. O mesmo autor ainda afirma que “o serviço de inteligência deve focalizar sua atenção no ambiente externo à organização, particularmente: competidores, clientes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos”.

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

Consideramos complementares do processo de inteligência competitiva as redes sociais que podem ser utilizadas como estratégia para planejar ligações que permitam o rápido acesso à informação.

## A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS PARA O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O uso das redes sociais como uma estratégia competitiva é um desafio para os analistas de inteligência competitiva. Isto é, o trabalho em rede é um desafio, afirmam Madariaga Orozco et al. (2003), que não consiste apenas em criá-las, mas também em mantê-las e consolidá-las. Apresentamos aqui algumas situações da atuação em rede registradas pelos autores: as relações são horizontais, independentes e complementares; há o respeito pela identidade, pela autonomia e pelos estilos e ritmos de trabalho; prioriza-se a busca de soluções para problemas comuns; as responsabilidades são individuais e compartilhadas; há a contribuição de recursos humanos, materiais e financeiros; indivíduos assumem papel de facilitadores para obter resultados; o compartilhamento e a estruturação da interação em espaços maiores podem ser coordenados; há momentos em que as redes respondem à necessidade da interação para a produção de acordos, ajustes e consenso em busca de soluções para problemas comuns; há momentos em que a rede requer novas interações sobre novos temas, entre sujeitos sociais, que antes não as demandavam, promovendo a aprendizagem mútua.

Ainda, para que o fenômeno das redes realmente cumpra a sua função, é necessário que, além de disponibilizar uma arquitetura horizontal, atue também com decisão descentralizada, perfil participativo e não autoritário para que as informações não sejam negligenciadas e, assim, seu propósito seja plenamente alcançado (MARTINHO, 2003).

A rede, para Martinho (2003), pode se transformar em um recurso de organização da ação do homem. Desse modo, colabora com os atores sociais na exploração e no alcance de resultados decorrentes das mudanças provocadas em prol da mutação social de certa realidade.

Refletindo sobre as situações da atuação em rede mostradas por Madariaga Orozco et al. (2003) e sobre os aspectos apresentados por Martinho (2003), percebemos que as redes sociais podem se constituir estratégias para a viabilização do processo de inteligência competitiva por meio do fortalecimento da cultura informacional e pela abertura de novos espaços para o compartilhamento da informação e do conhecimento.

As redes informais, consideradas também redes sociais, promovem não só a flexibilidade organizacional, a inovação e a eficiência, afirmam Cross et al. (2002), mas também a qualidade de produtos e serviços em virtude de efetivamente conciliar interesses em prol de uma *expertise*. A colaboração e o trabalho que recebem apoio de redes informais estão sendo, progressivamente, importantes para as organizações competirem em conhecimento e capacidade para inovar e adaptar-se.

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

Na organização, a interação ocorre por meio das estruturas formais e informais. As formais são representadas pela estrutura organizacional, ao passo que as informais são concretizadas pelas pessoas que têm interesses comuns. "Em toda organização há uma interação contínua entre as suas redes informais e suas estruturas formais." (CAPRA, 2002, p.121).

Contudo, para o melhor aproveitamento das atividades em rede, elas não podem estar hierar-

quizadas, ou seja, é imprescindível que os diferentes níveis organizacionais tenham acesso à informação, de modo que seja possível o relacionamento fértil de toda a equipe na sua transformação organizacional.

As organizações podem ser comparadas a sistemas vivos nos quais as pessoas envolvidas (líderes, acionistas, clientes etc.) sistematicamente cooperem para alcançar um propósito comum. Segundo Allee (2004), se organizações são sistemas vivos dentro de ecossistemas, elas requerem inovação, robustez, diversidade e renovação. A autora afirma também que o valor das redes se originará de uma fundação de redes de conhecimento que construam confiança e co-participem de metas, com um senso de empreendimento em comum, com liderança compartilhada e com responsabilidade consciente.

As ligações oriundas da comunicação em redes levam os indivíduos a se sentirem co-responsáveis pelo destino da organização.

As redes informais de comunicação materializam-se nas pessoas mesmas que se dedicam à prática comum. Quando chegam pessoas novas, a rede inteira pode reconfigurar-se; quando as pessoas saem, a rede muda de novo, ou às vezes até deixa de existir. Já na organização formal, em contraposição, as funções e as relações de poder são mais importantes do que as pessoas, e permanecem por anos a fio enquanto as pessoas vêm e vão. (CAPRA, 2002, p.121).

Nas palavras de Geus (1999), as decisões são tomadas sobre o solo fértil de trocas de idéias formais e informais, estruturadas ou casuais. Esse compartilhamento de informação pode ser planejado para atender as necessidades organizacionais.

Assim também é o processo de inteligência competitiva, que, para ser implementado, requer um contínuo compartilhamento da informação e do conhecimento. Segundo Bessa (2002), o processo de inteligência competitiva segue um ciclo, denominado por ele de "ciclo da inteligência", composto pelas seguintes etapas: necessidade do decisor - corresponde às informações necessárias ao processo decisório ou ao planejamento estratégico; coleta de dados - envolve a reunião de dados primários sobre os quais a inteligência será produzida; produção e análise - conversão da informação primária em

inteligência - essa etapa inclui a integração, avaliação e análise de todo o dado disponível; difusão - distribuição do produto final - a inteligência - ao decisor.

Nessa mesma perspectiva, Valentim (2002) apresenta sete passos para o funcionamento contínuo do processo de inteligência competitiva (IC); para cada uma das fases indicamos procedimentos pertinentes às redes sociais que são reflexões iniciais que estão sendo fortalecidas e podem contribuir e facilitar o processo de inteligência competitiva:

1. *Identificar* os nichos de inteligência internos e externos à organização. A análise de redes sociais pode auxiliar na identificação e avaliação dos nichos de inteligência, fornecendo dados sobre relacionamentos entre atores atuantes nesses nichos.

2. *Prospectar, acessar e coletar* os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização. A identificação dos atores centrais na rede, em relação ao fluxo da informação, pode indicar os mais proeminentes na rede e no trato com a informação.

3. *Selecionar e filtrar* os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização. Os atores mais bem posicionados na rede podem ter maior habilidade e presteza na seleção e filtragem de informações e conhecimentos relevantes aos propósitos da IC e da organização; conhecer esses atores é fundamental para a otimização do processo de IC e essa é uma função da análise de redes sociais.

4. *Tratar e agregar valor* aos dados, informações e conhecimentos mapeados e filtrados buscando linguagens de interação usuário/sistema. A análise de redes sociais pode ser aplicada, também, em processos e fluxos de documentos; o mapeamento do fluxo documental auxiliará na sua readequação e facilitará o trabalho do analista de IC.

5. *Armazenar por meio de tecnologias de informação* os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança. O mapeamento do fluxo documental possibilitará maior qualidade e segurança ao sistema de informação.

6. *Disseminar e transferir* os dados, informações e conhecimento por meio de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização. A disseminação da informação para as

pessoas que, de fato, possam colaborar no desenvolvimento competitivo possibilitará agregar valor à inteligência organizacional por meio da rede de relações internas das organizações.

7. *Criar mecanismos de feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema. Redes sociais estão sempre sendo configuradas e reconfiguradas pela informação que flui entre os atores, o que facilita a retroalimentação da rede e como consequência do sistema de inteligência competitiva da organização.

Os sete passos apresentados pela autora vinculados a elementos da análise de redes sociais possibilitam uma visualização abrangente do processo de inteligência competitiva e sua relação com as redes sociais, mostrando a importância de filtrar e agregar valor aos dados, informação e conhecimento e de mapear as redes que permeiam o espaço da inteligência competitiva. O uso de tecnologias de informação também é extremamente útil para apoiar o processo de inteligência competitiva, possibilitando maior agilidade e segurança. As ferramentas tecnológicas devem fazer parte de todas as etapas do sistema de inteligência competitiva, desde a identificação das necessidades de informação, coleta, análise e disseminação até a avaliação do produto final. Estudar a relação entre o processo de inteligência competitiva e as redes sociais é fundamental, pois permite o direcionamento dos procedimentos na geração de novos dados, informações e conhecimento, garantindo o fluxo contínuo do sistema.

No entanto, vale lembrar que o uso das ferramentas tecnológicas por si só não assegura o desenvolvimento do processo de inteligência competitiva, pois o acesso a determinadas fontes de dados, de informação e de conhecimento depende, muitas vezes, do contato entre pessoas. Em algumas oportunidades tão importantes e ao mesmo tempo inacessíveis são necessárias verdadeiras empreitadas para o acesso a elas.

É nesse contexto que as redes sociais podem apoiar o processo de inteligência competitiva, pois dependendo do segmento econômico no qual será aplicado não há disponibilidade de um instrumento direto que permita a identificação dos nichos de inteligência externos à organização. É preciso recorrer ao que, na teoria de redes sociais, chama-se de atores para se conseguir chegar àqueles responsáveis por

esses nichos. O mesmo ocorre com a prospecção e filtragem. Como identificar, por exemplo, oportunidades de negócios em determinados segmentos sem acesso às pessoas que lá atuam? Para se chegar às pessoas certas, são necessários sua identificação e seus relacionamentos, o que significa que há uma dependência das redes sociais.

Nesse caso, conforme atesta Barnes (1972), é muito comum a utilização da técnica denominada “bola de neve” (*snowball*) para a coleta de dados. A indicação de um segundo sujeito pelo primeiro é feita com base na confiança e no reconhecimento mútuos, o que confere legitimidade à identificação das redes que assim podem apoiar a coleta de dados, informação e conhecimentos necessários ao processo de inteligência competitiva.

Uma outra forma de coleta de dados é a indicação de pares ou pessoas importantes em uma determinada situação por meio da escolha em uma lista que é apresentada ao respondente, denominada por Barnes (1972) de *membros de uma comunidade*.

Reforçando o uso da análise de redes sociais como suplementar ao processo de inteligência competitiva, julgamos que sua aplicação em sintonia com os processos de inteligência competitiva acrescentará valor a todo o ambiente investigado, possibilitando a identificação da estrutura invisível que permeia o ambiente organizacional, circunstância que desvela as pessoas-chave no ambiente organizacional.

Pode-se mapear e configurar uma rede especificamente para a coleta de dados com vistas ao desenvolvimento do processo de inteligência competitiva, dependendo de como esse vai se desenvolver. Por exemplo, quando se pretende implantar uma distribuição de produtos dietéticos específicos para pessoas portadoras de diabetes, é preciso saber quem são elas, como são seus hábitos alimentares etc. Para o alcance desse objetivo pode-se mapear a rede das pessoas portadoras dessa patologia e posteriormente realizar a coleta de dados utilizando técnicas conhecidas como questionários, entrevistas, observação e outras. O mapeamento e a configuração de uma rede social possibilitam a visualização de pessoas, relacionamentos e informações relacionados ao problema norteador de uma investigação.

Com base na abordagem de Hanneman (2001) e Molina (2001) sobre a análise de redes

sociais, apresentamos suas etapas, sintetizando os argumentos que as explicitam:

a) *A identificação da população* para a aplicação da análise de redes sociais, considerando que nessa metodologia não se determina a amostragem e sim uma população, que pode ser todas as pessoas de uma organização ou as pessoas que estão dentro de uma delimitação territorial.

b) *A coleta de dados*, geralmente, é feita por questionários, entrevistas, diários, observações ou pelo levantamento de informações em computadores ou sistemas de informações.

c) *A configuração da rede*, feita por um *software*, analisa as ligações dos atores na rede em um diagrama que possibilita distinguir as medidas/indicadores dos atores no conjunto de suas ligações na rede. *A análise da rede*, por meio desses indicadores, permite o reconhecimento da rede e a visualização de ligações e atores importantes para um contexto específico;

d) *A análise da rede* oferece condições para a *intervenção estratégica* no ambiente, ou seja, permite gerenciar as ligações dos atores visando estratégias competitivas;

e) *O acompanhamento e a avaliação* constantes das redes informais permeiam o ambiente organizacional.

Com o propósito de esclarecer a relação entre a inteligência competitiva (IC) e a metodologia de análise de redes sociais (ARS) nos apoiamos em Tomaél (2005), que aplicou esse método em uma pesquisa na qual participaram representantes estratégicos de um consórcio para exportação de móveis. Dessa forma, demonstramos uma situação em que a análise de redes sociais torna-se uma importante ferramenta para o processo de inteligência competitiva.

Participaram dessa pesquisa 25 representantes de 17 indústrias de móveis concorrentes que se uniram em um consórcio para exportação. Pela análise das medidas resultantes da ARS evidenciam-se algumas informações que podem ser utilizadas estrategicamente pelos empresários. O Quadro 1 exemplifica algumas das circunstâncias encontradas na pesquisa citada, no âmbito da ARS, que poderão ser absorvidas pelo processo de IC.



**Quadro 1.** Informação estratégica revelada pela ARS para a IC.

Identificação pela ARS	Absorção pela IC
Atores proeminentes na rede e as situações em que eles mobilizam a rede.	Essa informação pode ser utilizada estrategicamente pelos empresários, já que eles passaram a conhecer no que o empresário concorrente tem mais habilidade e se dedica com maior ênfase.
Canais/fluxos de informação.	Fazer a informação chegar às pessoas certas.
Pontos de estrangulamento – pontos que interrompem o fluxo da informação.	Trabalhar na construção de ligações para restaurar esses pontos de estrangulamento.
Atores que estão no centro e na periferia.	Trazer atores importantes que estão na periferia da rede para seu núcleo, proporcionando, assim, uma melhor contribuição aos processos empresariais.
Ligações fortes (envolvimento maior) e fracas (menor envolvimento).	Considerar possíveis alianças nos envolvimento em que as ligações são fortes e considerar que os atores que mantêm ligações fracas em uma rede em outra podem ter ligações fortes.

IC: Informação científica.

O processo de inteligência competitiva e a metodologia de análise de redes sociais são iniciativas distintas, porém, quando aplicadas ao ambiente organizacional, imbricam-se e um processo passa a agregar valor ao outro, imputando benefícios à competitividade organizacional. Os dois processos podem ser aplicados em concomitância ou separadamente, e a identificação das posições e das ligações dos atores na rede consolidam a visão e a função dos atores importantes para o processo de inteligência competitiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem aqui apresentada sobre a contribuição das redes sociais para o processo de inteligência competitiva propõe uma reflexão sobre os aspectos das redes como instrumento estratégico para a inteligência competitiva. Salientamos ainda os subsídios que a análise das redes sociais proporciona ao processo de inteligência competitiva quando aplicada em benefício de qualquer organização, seja ela pertencente à indústria, comércio, seja empresa prestadora de serviços, pública ou privada.

Valendo-se das relações sociais é possível que as pessoas compartilhem a informação no ambiente interno e externo da organização. As atividades da organização são de certa forma facilitadas pelo fato de que as relações proporcionam meios para a

interação rápida e eficaz, favorecendo também a troca de informações e tomando mais simples a elaboração de estratégias com vistas à competitividade.

O processo de inteligência competitiva é uma estratégia empresarial que apresenta expressivo crescimento no atual contexto caracterizado por transformações e evoluções tecnológicas. Nesse ambiente de constante mudança, a análise de redes sociais apóia o funcionamento dos processos de inteligência competitiva e, apesar da distinção existente entre eles, um agrega valor ao outro.

A articulação para a viabilização de contatos fortes no ambiente econômico é uma iniciativa que existe há muito tempo, mas com o apoio da análise de redes sociais, que configura a rede, é uma iniciativa razoavelmente nova e tem auxiliado os profissionais a aumentarem suas redes estrategicamente, ou seja, exatamente onde é necessário.

Estamos começando a entender como organizações funcionam como redes e como redes funcionam como organizações. A dinâmica das redes está se tornando uma competência nova e importante nas organizações, fazendo com que os atores se conectem e colaborem entre si.

O mapeamento de redes possibilita rastrear o fluxo da informação e do conhecimento no âmbito organizacional e permite visualizar os *gaps* no compartilhamento em uma rede. A identificação de *gaps* indica que existem barreiras no compartilhamento da informação e requer medidas corretivas para estabelecer ligações para que o fluxo seja

contínuo e alcance todos os atores da rede ou, pelo menos, os que representam um papel importante em uma atividade específica. Em face da importância dos fluxos formais e informais no processo de inteligência competitiva, as redes sociais são, portanto, instrumentos de apoio a esse processo.

O planejamento das relações na rede é um recurso expressivo para a inteligência competitiva uma vez que é capaz de direcionar ou redirecionar o fluxo da informação para que determinadas informações alcancem destinatários que delas precisam para adequarem os processos empresariais e competirem com maior propriedade no mercado que pretendem atingir.

Considerando que o mapeamento das redes revela as relações entre as pessoas da organização, identificando as que estão à margem da rede, podemos apontar a análise de redes sociais como uma das estratégias que contribuem para a consolidação de uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento, além de estimular a interatividade entre as pessoas e intensificar a confiança mútua no

ambiente organizacional. É importante salientar que esses são fatores fundamentais para o bom êxito do processo de inteligência competitiva.

Se é consenso na literatura a necessidade de estimular uma cultura para o compartilhamento da informação e do conhecimento com vistas às atividades desenvolvidas no processo de inteligência competitiva, a contribuição das redes sociais é fundamental nesse sentido, pois a cooperação e a confiança entre os atores, presentes na estrutura de redes, são pré-requisitos para esse processo.

Entendemos que quando os membros de uma organização se conscientizam da existência da sua rede social e passam a ter o sentimento de pertencer a essa rede, as relações de parceria se fortalecem e aumenta o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Acreditamos que analisar como as redes sociais se formam dentro da organização, como mantê-las e como consolidá-las seja um diferencial competitivo e um desafio para os analistas de inteligência competitiva.

## REFERÊNCIAS

ALLE, V. How network dynamics are changing the world of business. In: EXPLOITING SOCIAL NETWORKING IN ORGANISATIONS: conference review, London, 2004. Available from: <<http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=131769#2>>. Access: 25 Sept. 2005.

ARAÚJO, V.C. *A importância da utilização de redes informacionais em sistemas de inteligência*. 2002. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BARNES, J.A. Social networks. *Addison-Wesley Module in Anthropology*, v.26, p.1-29, 1972.

BESSA, J.S. *Inteligência competitiva e contra inteligência*. Disponível em: <[http://www.abraic.org.br/noticias\\_eib.asp?txtcodautor=9](http://www.abraic.org.br/noticias_eib.asp?txtcodautor=9)>. Acesso em: 1 abr. 2002.

BOOG, G.G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991.

CAPRA, F. A vida e a liderança nas organizações humanas. In: CAPRA, F. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002. Cap.4, p.109-139.

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

CROSS, R.; BORGATTI, S.P.; PARKER, A. Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, Berkeley, v.44, n.2, p.25-46, 2002.

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

DEGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. *Revista Administração de Empresa*, Rio de Janeiro, v.26, n.1, p.77-83, 1986.

DOU, H. *Veille Technologique et compétitivité: l'intelligence économique au service du développement industriel*. Paris: Dunod, 1995.

GEUS, A. *A empresa viva*. São Paulo: Publifolha, 1999.

HANNEMAN, R.A. *Introduction to social network methods*. 2001. Available from: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/SOC157/NETTEXT.PDF>>. Access: 26 Aug. 2003.

MADARIAGA OROZCO, C.; ABELLO LLANOS, R.; SIERRA GARCÍA, O. *Redes sociales, infancia, familia y comunidad*. Barranquilla: Universidad del Norte, 2003.

MARTELETO, R.M.; SILVA, A.B.O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, Brasília, v.33, n.3, p.41-49, 2004.

MARTINHO, C. *Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF, 2003.

MOLINA, J.L. *El análisis de redes sociales: una introducción*. Barcelona: Edicions Bellaterra, 2001.

MOLINA, J.L.; AGUILAR, C. Redes sociales y antropología: un estudio de caso (discursos étnicos y redes personales entre

jóvenes de Sarajevo. In: LARREA, C.; ESTRADA, F. *Antropología en un mundo en transformación*. Barcelona: Editorial Icaria, 2004.

NEVES, E.C.; LONGO, R.M.J. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. *Revista Brasileira de Biblioteconomia*, Brasília, v.23, p.161-172, 1999. Edição Especial.

PONJUÁN DANTE, G. *Gestión de información em las organizaciones*: principios, conceptos y aplicaiones. Santiago: CECAPI, 1998.

SERAFIM FILHO, P. A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações. *Revista Decidir*, jan. 1999. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/leitura/go.htm>>. Acesso em: 20 maio 2003.

TOMAÉL, M.I. *Redes de Conhecimento*: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do Setor Moveleiro. 2005. 289f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

VALENTIM, M.L.P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 30 ago. 2002.

VALENTIM, M.L.P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun. 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/F_I_art.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2003.

