

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ÍRIS MARQUES TAVARES SARDELARI

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO
CONTEXTO DO FACEBOOK: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

MARÍLIA
2017

ÍRIS MARQUES TAVARES SARDELARI

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO
CONTEXTO DO FACEBOOK: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus de Marília, para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Gestão, mediação e uso da informação.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Marcondes de Castro Filho

MARÍLIA
2017

Sardelari, Íris Marques Tavares.

S244g Gestão da informação e do relacionamento com o cliente no contexto do Facebook: o caso de uma instituição financeira / Íris Marques Tavares Sardelari. – Marília, 2017. 129 f. ; 30 cm.

Orientador: Cláudio Marcondes de Castro Filho.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, 2017.

Bibliografia: f. 119-126

1. Facebook (Recursos eletrônicos). 2. Redes sociais *on-line*. 3. Gerenciamento da informação. 4. Marketing de relacionamento. I. Título.

CDD 658.812

ÍRIS MARQUES TAVARES SARDELARI

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO
CONTEXTO DO *FACEBOOK*: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Dissertação para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus de Marília, na Área de Concentração Informação, Tecnologia e Conhecimento, Linha de Pesquisa: Gestão, mediação e uso da informação.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: _____

Cláudio Marcondes de Castro Filho
Doutor em Ciência da Informação
UNESP – Universidade Estadual Paulista
USP – Universidade de São Paulo

2º Examinador: _____

Marta Lígia Pomim Valentim
Doutora em Ciências da Comunicação
UNESP – Universidade Estadual Paulista

3º Examinador: _____

Jorge Luiz Henrique
Doutor em Administração
Faculdade Alves Faria (Alfa/GO)

Marília, 04 de maio de 2017.

*Dedico este trabalho ao meu marido Jair, à minha
filha Maria Luíza e à minha família, em especial
aos meus pais Clóvis e Nair.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me inspirar e me conceder saúde para desenvolver este trabalho ao longo dos últimos 5 anos, considerando o período de preparação para o mestrado.

Agradeço aos meus familiares, em especial aos meus pais Clóvis e Nair, por não me deixar acomodar, mas por sempre me incentivar a me desenvolver profissional e pessoalmente. Inclusive por ter me dado todo o suporte no cuidado com a Maria Luíza e em outras situações para participar das atividades acadêmicas e desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço ao meu marido Jair, pelo apoio recebido, por ter aberto mão do tempo que deveria ter sido dedicado a ele, mas que foi necessário para o desenvolvimento desta pesquisa. Obrigada por ter me acompanhado na realização deste sonho, propondo-se a mudar para longe da família em busca da minha realização pessoal e profissional. Obrigada por todas as vezes em que cuidou da Maria Luíza para que eu pudesse me dedicar à pesquisa.

Agradeço à minha filha Maria Luíza, por ser tão compreensiva neste período em que ela precisaria de mais atenção em relação ao que ela efetivamente recebeu e por ser este anjo em minha vida. Ela é minha riqueza e fonte de inspiração para tudo em minha vida.

Agradeço ao meu orientador Cláudio, por ter me deixado livre para criar e chegar às inferências sobre o assunto. Claro que sempre me orientando acerca da condução desta pesquisa. Obrigada pelos direcionamentos e pela paciência ao longo desses dois anos.

Agradeço aos meus professores e amigos do curso de Mestrado em Ciência da Informação da Unesp Marília e universidades colaboradoras por compartilharem o seu conhecimento nas aulas, grupos de pesquisa, reuniões, eventos, entre outras situações. Agradeço também pelas sugestões recebidas para a condução deste trabalho.

Agradeço à organização estudada que me concedeu todas as informações e recursos necessários para a realização deste estudo.

Agradeço, em especial, ao Serviço de Atendimento ao Consumidor do *Facebook* da organização, que foi o meu maior parceiro no mapeamento do fluxo formal da informação gerada nesse canal.

Agradeço à minha equipe de trabalho, em especial ao meu chefe, pela orientação recebida ao longo desses dois anos e pelo acesso a toda a informação necessária para a realização desta pesquisa. Em especial, agradeço também à Karolenny por ter cuidado de todo o trâmite administrativo e por ter me auxiliado em tudo o que precisei.

Agradeço aos membros da Banca de Qualificação e Defesa, professores Cláudio, Jorge e Marta e também aos suplentes, professora Regina e Professora Deise, pelas contribuições valiosas e direcionamento para a realização deste trabalho.

Agradeço à minha prima Adriana, que sempre rezou e torceu por mim e, que na reta final, viabilizou que esta versão final fosse entregue à Secretaria do Programa para os trâmites legais e obtenção do título.

Enfim, quero agradecer a todos que colaboraram para que este sonho se tornasse realidade e eu continue seguindo em busca do conhecimento.

Muito obrigada!

"Etimologicamente, a palavra 'trabalho' em latim é labor. A ideia de tripalium aparecerá dentro do latim vulgar como sendo, de fato, forma de castigo. Mas a gente tem de substituir isso pela ideia de obra, que os gregos chamavam de poiesis, que significa minha obra, aquilo que faço, que construo, em que me vejo. A minha criação, na qual crio a mim mesmo na medida em que crio no mundo".

(CORTELLA, 2015, p. 21).

SARDELARI, I. M. T. **Gestão da informação e do relacionamento com o cliente no contexto do Facebook**: o caso de uma instituição financeira. 2017. 129f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2017.

RESUMO

As Tecnologias da Informação e da Comunicação possibilitam a criação de espaços menos hierárquicos de circulação de informações. Os usuários vêm utilizando os *sites* de redes sociais como espaço para compartilhar informações, interesses e conhecimentos comuns. Por isso, diversas empresas no Brasil, à procura de formas para aprimorar sua estrutura informacional como base para satisfazer as necessidades dos seus clientes, consideram essas mídias como uma importante ferramenta de estratégia empresarial. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo analisar as atividades de gestão da informação que subsidiam o processo de gestão do relacionamento com consumidores que interagem com uma organização financeira por meio do *Facebook*. Para isso, inicialmente apresenta-se uma revisão da literatura nacional e internacional sobre os conceitos de: dado, informação, conhecimento, gestão da informação, redes e mídias sociais, gestão do relacionamento com o cliente, bem como outras temáticas que se fizeram necessárias. Depois, na fase empírica da pesquisa, foi estudado o ambiente organizacional de um grande banco de varejo brasileiro no que se refere ao relacionamento com consumidores a partir do *Facebook*. Para a organização e coleta de dados foi escolhido o método Estudo de Caso Único, com base nas orientações de Yin (2015). Como ferramentas e instrumentos de coleta de dados foram escolhidos: entrevistas; análise de documentos e registro em arquivos. Para a análise dos dados, utilizou-se o método da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011). Como resultados finais, verificou-se que a integração das Gestões de Relacionamento com Clientes e da Informação são importantes para a formulação de estratégias organizacionais no que se refere à obtenção de informações de *sites* de redes sociais como formuladoras de relacionamento duradouros e geradoras de receitas financeiras incrementais.

Palavras-chave: Gestão da informação; Gestão do relacionamento com o cliente; *Facebook*; *Sites* de redes sociais.

SARDELARI, I. M. T. **Gestão da informação e do relacionamento com o cliente no contexto do Facebook**: o caso de uma instituição financeira. 2017. 129f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2017.

ABSTRACT

Information and Communication Technologies created less hierarchical spaces for information circulation. Users have been using social networking sites as a space to share information, interests and common knowledge. For this reason, several companies in Brazil, looking for ways to improve their information structure as a basis to satisfy the needs of their clients, consider these media as an important business strategy tool. In this sense, this research aims to analyze information management activities that support the relationship management process with consumers interacting with a financial organization through Facebook. For this, initially a review of the national and international literature on the concepts of: data, information, knowledge, information management, networks and social media, customer relationship management, as well as other topics that have become necessary are presented. Then, in the empirical phase of the research, the organizational environment of a large Brazilian retail bank was studied with regard to the relationship with consumers from Facebook. For the organization and data collection, the Single Case Study method was chosen based on the Yin (2015) guidelines. As tools and instruments of data collection were chosen: interviews; analysis of documents and database. For the analysis of the data, the Content Analysis method was used, according to Bardin (2011). As results, it was verified that the integration of Customer Relations and Information Management are important for the formulation of organizational strategies in order to obtain information from social networking sites as long-term relationships and to generate incremental financial revenue.

Keywords: Information management; Customer relationship management; Facebook; Social networking sites.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Informação coisa, processo e conhecimento	25
Figura 2 – Forças para a vantagem competitiva	26
Figura 3 – Análise SWOT	27
Figura 4 – Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações	34
Figura 5 – Processo de Gerenciamento de Informação	38
Figura 6 – Modelo Processual de Administração da Informação	40
Figura 7 – Grafo direcionado e grafo não direcionado	47
Figura 8 – Topologia das redes (Diagramas de Baran).....	48
Figura 9 – Tipos de mídias sociais	52
Figura 10 – Exemplo de <i>blog</i> sobre assunto específico	53
Figura 11 - Exemplo de <i>Blog</i> usado como diário pessoal	53
Figura 12 – Exemplo de <i>blog</i> corporativo	54
Figura 13 – Comunidade de conteúdo de vídeo.....	55
Figura 14 – Exemplo de conteúdo disponível na Wikipédia	56
Figura 15 – Página na internet do <i>Delicious</i>	57
Figura 16 – <i>Second Life</i>	58
Figura 17 – Jogo <i>World of Warcraft</i>	58
Figura 18 – <i>Ranking</i> dos principais <i>sites</i> de redes sociais no Brasil (por número de usuários).....	59
Figura 19 – Exemplo de perfil pessoal no <i>site</i> do <i>Facebook</i>	61
Figura 20 – Exemplo de grupo de usuários no <i>Facebook</i>	62
Figura 21 – Exemplo de página corporativa no <i>Facebook</i>	62
Figura 22 – Hierarquia entre MR, CRM e GC.....	68
Figura 23 – Fases do processo de CRM segundo Peppers e Rogers	70
Figura 24 – Perspectivas de CRM.....	71
Figura 25 – Fases do CRM	73
Figura 26 - Relação entre as fases da GI e do processo de CRM	74
Figura 27 – Evolução da participação dos canais ao longo dos anos (em bilhões de transações).....	82
Figura 28 – Evolução dos canais digitais em transações com e sem movimentação financeira.....	83

Figura 29 – Contas correntes com mais de 80% das transações feitas por meio de canais remotos	84
Figura 30 – Estrutura organizacional de acordo com as 4 fases de CRM de Peppers e Rogers.....	85
Figura 31 – Estrutura organizacional envolvida no CRM via <i>Facebook</i>	86
Figura 32 – Categoria: Fluxo de Relacionamento com o Cliente e finalidades	100
Figura 33 – Categorias: Identificação de Necessidade e Coleta da informação	101
Figura 34 – Categoria: Classificação da informação	102
Figura 35 – Categoria: Desenvolvimento de Produtos e serviços de informação ...	103
Figura 36 – Categoria: Uso da informação.....	105
Figura 37 – Interação com uso de linguagem informal.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento	23
Quadro 2 – Evolução e descrição de fluxo de informação	31
Quadro 3 – Atividades base da Gestão da Informação	42
Quadro 4 – Inter-relação entre as fases de GI dos modelos de Davenport e Prusak; McGee e Prusak; Valentim e Choo	43
Quadro 5 – Dados sobre os principais <i>sites</i> de redes sociais no Brasil	60
Quadro 6 – Definições de Marketing de Relacionamento	66
Quadro 7 – Estrutura do roteiro para entrevista	77
Quadro 8 – Roteiro para coleta e análise de documentos	78
Quadro 9 – Roteiro para coleta e análise dos registros em arquivos	78
Quadro 10 – Categorias para análise das entrevistas.....	80
Quadro 11 – Atividades de GI que subsidiam o CRM do Banco estudado no contexto do <i>Facebook</i>	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das instituições financeiras no Brasil	81
Tabela 2 – <i>Ranking</i> de maiores bancos em número de ativos.....	81
Tabela 3 – Sexo dos usuários que interagiram com a organização pelo <i>Facebook</i> ..	91
Tabela 4 – Faixa etária dos usuários/clientes	91
Tabela 5 – Canal de interação no <i>Facebook</i>	92
Tabela 6 – Tipos de clientes.....	92
Tabela 7 – Segmentação do cliente na organização.....	93
Tabela 8 – Tipo de manifestação	94
Tabela 9 – Assunto das interações	94
Tabela 10 – Evento das interações	95
Tabela 11 – Evento das interações	95
Tabela 12 – Sexo	97
Tabela 13 – Faixa de idade	97
Tabela 14 – Grau de instrução	97
Tabela 15 – Área de Formação.....	97
Tabela 16 – Tempo de empresa	98
Tabela 17 – Cargo.....	98
Tabela 18 – Área de atuação	99

LISTA DE SIGLAS

ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
ATM	Terminal de Autoatendimento
BACEN	Banco Central do Brasil
CGI	Comitê Gestor da Internet
CMC	Comunicação Mediada pelo Computador
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão do Relacionamento com o Cliente)
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FFOA	Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
GI	Gestão da Informação
GRI	Gerenciamento de Recursos Informacionais
IC	Inteligência Competitiva
ICO	Inteligência Competitiva Organizacional
MR	Marketing de Relacionamento
SCIP	<i>Strategic and Competitive Intelligence Professionals</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.</i>
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	21
2.1 Organização social nas Sociedades Agrícola, Industrial e Informacional ...	21
2.2 Economia e Informação	22
2.3 Informação como subsídio à vantagem competitiva	26
3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	31
3.1 Fluxos Informacionais	31
3.2 Modelos de Gestão da Informação	33
3.2.1 <i>Modelo de McGee e Prusak</i>	34
3.2.2 <i>Modelo de Davenport e Prusak</i>	36
3.2.3 <i>Modelo de Choo</i>	40
3.2.4 <i>Modelo de Valentim</i>	41
3.3 Considerações sobre os modelos de GI apresentados	43
4 REDES E MÍDIAS SOCIAIS	45
4.1 Informação em rede nas organizações	45
4.2 Redes e Mídias Sociais: conceito, topologia, classificação.....	46
4.2.1 <i>Blog</i>	52
4.2.2 <i>Comunidades de conteúdo</i>	54
4.2.3 <i>Projetos colaborativos</i>	56
4.2.4 <i>Ambientes virtuais</i>	57
4.2.5 <i>Sites de redes sociais</i>	59
4.3 <i>Sites de redes sociais utilizados pelas organizações</i>	63
5 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE OU MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	65
5.1 Gestão do Relacionamento com o Cliente: origem, consolidação e modelos	68
5.1.1 <i>Modelo de Peppers e Rogers</i>	69
5.1.2 <i>Modelo de Payne</i>	71
5.1.3 <i>Modelo de Ngai, Xiu e Chau</i>	73
5.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente e Gestão da Informação	74

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	76
6.1 Métodos de Pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados.....	76
6.2 Universo da pesquisa	80
6.3 Sujeitos de pesquisa.....	84
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	86
7.1 Documentos.....	86
7.2 Registros em arquivo.....	90
7.2.1 Perfil dos usuários	91
7.2.2 Perfil das interações	93
7.3 Entrevistas semiestruturadas	96
7.3.1 Perfil dos entrevistados.....	96
7.3.2 Conteúdo da entrevista.....	99
7.4 Correlação entre os resultados das três fontes de evidência.....	106
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE A	125
APÊNDICE B	127

1 INTRODUÇÃO

Atrair, fidelizar e rentabilizar clientes são tarefas complexas para as empresas, pois os produtos e serviços estão cada vez mais padronizados e homogêneos e a competitividade por clientes de alto valor financeiro está mais acirrada. Ainda assim, há empresas que estão em atividade há séculos e continuam prosperando ao longo do tempo. Segundo Choo (2003), essas organizações sobrevivem porque demonstram capacidade de se adaptar às mudanças, inovar e tomar decisões direcionadas ao alcance de seus objetivos.

Dentre os desafios apresentados nesse ambiente de rápida transformação estão a busca pelo conhecimento do cliente, que propicia o estabelecimento de relacionamentos duradouros, e o volume das informações que precisa ser gerenciado.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) ou Marketing de Relacionamento (MR) tem como foco o comprometimento, a confiança e a busca por interações longas e de maior intensidade, conforme Morgan e Hunt (1994); Peppers e Rogers (2004); Payne e Frow (2005) e Payne (2006). A Gestão da Informação (GI) prospecta, mapeia e monitora dados relevantes, proporcionando comunicação informacional eficiente às empresas (VALENTIM, 2006).

A administração dos processos de informação nas organizações é a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, com o apoio de recursos humanos e tecnológicos. Nesse contexto, a Internet se consolidou como um meio de Comunicação Mediado pelo Computador (CMC) utilizado pelas pessoas para interagirem entre si.

No Brasil, segundo o Comitê Gestor da Internet (CGI) (2015), 55% da população com mais de 10 anos de idade são usuárias da Internet. Esse uso não se restringe a atividades de lazer ou estudos, ou ainda para transmitir informações de um ponto a outro, as organizações têm utilizado essa tecnologia para se relacionar com seus clientes em uma plataforma digital, como, por exemplo, os *sites* de redes sociais.

No que se refere à utilização de *sites* de redes sociais pelas organizações para se relacionar com seus clientes, segundo a comScore (2015), o Brasil se mantém na liderança em relação ao tempo gasto em cada visita a esses *sites*. Em média, as pessoas permanecem 21,2 minutos cada vez que acessam esses *sites*, número 60% maior do que a média mundial. Isso significa que, em um mundo em que empresas

estão lutando por incrementar receitas e lucros, o meio digital é um poderoso caminho de interação com os consumidores.

No mercado bancário, segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2016), mais de 50% das transações bancárias, financeiras e não financeiras, são realizadas em canais digitais. De acordo com a Federação, essa movimentação demonstra que as organizações desse segmento precisam preparar seus profissionais e suas plataformas de atendimento para atender às necessidades de seus clientes por meio dessa tecnologia.

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa tem como pressupostos as seguintes afirmações:

- O interesse das organizações por formas de comunicação baseadas nas interações em *sites* de redes sociais, como, por exemplo, o *Facebook*, indica a utilização de novos meios de comunicação como estratégia de diferenciação no relacionamento com seus clientes.
- A relação entre o relacionamento com clientes por meio das redes sociais e a gestão da informação contribui para que esses novos meios de comunicação ofereçam diferenciais às organizações contemporâneas.

Com base nesses pressupostos, a questão de pesquisa que motivou a elaboração deste estudo foi: A gestão da informação em *sites* de redes sociais influencia as estratégias de gestão do relacionamento com o cliente de uma instituição financeira?

Com base nesta pergunta, buscou-se verificar se o processo de gestão da informação contribui para que o processo de gestão do relacionamento com o cliente atinja o seu objetivo final que é a entrega de soluções que atendam às necessidades de seus clientes.

Considerando os pressupostos e o problema, essa pesquisa tem como objetivo geral:

- Analisar como as atividades de gestão da informação subsidiam o processo de gestão do relacionamento com clientes que interagem com uma organização financeira no contexto do *Facebook*.

E como objetivos específicos:

- a) identificar e discutir com base na literatura abordagens conceituais e aplicadas relacionadas à gestão da informação, redes e mídias sociais e gestão do relacionamento com o cliente;
- b) caracterizar e descrever como ocorre o fluxo de informação formal das ações de gestão da informação no processo de gestão do relacionamento com o cliente que interage com uma organização financeira no contexto do *Facebook*;
- c) verificar as atividades inerentes aos modelos de gestão da informação que influenciam as ações de gestão do relacionamento com o cliente;
- d) verificar as contribuições da gestão da informação para incrementar o processo de gestão do relacionamento com o cliente no contexto do *Facebook*.

Para o atingimento desses objetivos, esta pesquisa foi desenvolvida à luz do arcabouço teórico da Ciência da Informação, pautando-se na premissa de que as atividades de uma organização dependem de “[...] informação e de conhecimento, portanto, os estudos relacionados a esses fenômenos são extremamente importantes para o avanço da área de Ciência da Informação” (VALENTIM, 2008, p.2).

Esse estudo acrescenta ao corpo teórico da área uma abordagem que auxiliará o entendimento da influência das atividades de gestão da informação no processo de gestão do relacionamento com clientes que interagem por meio do *Facebook* no ambiente bancário.

Para isso, apresenta-se o caso de uma instituição financeira em relação ao gerenciamento da informação voltado para o processo de gestão do relacionamento com os clientes, tendo em vista que:

[...] sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias da informação (CHOO, 2003, p.27).

A literatura indica que os *sites* de redes sociais proporcionam oportunidade para que as organizações as utilizem: no processo de comunicação da marca; de relações entre comunicação organizacional e conteúdo geral gerado pelo usuário; de

modelo de relacionamento, participação, identificação e influências em comunidades virtuais e de correlações dos ativos relacionais; e engajamento com a marca, conforme o entendimento de Carneiro, Simões e Filipe (2013); Shintaku *et al.* (2014) e Soares e Monteiro (2015).

O canal de relacionamento com os clientes escolhido para este estudo consiste no *Facebook*, devido a esta instituição financeira manter uma página oficial nesse *site* para interagir com seus clientes e usuários, isto é, seus consumidores.

O estudo das novas mídias se justifica também devido ao total de usuários de *sites* de redes sociais seguir uma tendência constante de crescimento. A título de exemplo, vide o caso de usuários do *Facebook*, que em 2016 alcançou a marca de 1,6 bilhões de usuários ativos mensalmente, o correspondente a 52% dos usuários de Internet no planeta.

A escolha da organização do setor financeiro como delimitação da pesquisa empírica se justifica, pois, ela utiliza ativamente o *Facebook* como um canal de atendimento e relacionamento com seus clientes, com um total de mais de 60 mil interações por mês. No *Facebook*, por exemplo, a instituição alcançou 2,2 milhões de usuários¹ que curtiram sua página no canal.

Além disso, devido à pesquisadora possuir vínculo empregatício com a organização que abriga o universo de pesquisa, as atividades ali desenvolvidas contribuíram significativamente para o desenvolvimento da pesquisa, bem como permitiu que a coleta de dados fosse possível, visto que contemplou o acesso a documentos, informações e pessoas da referida organização. Todavia, é importante esclarecer que a pesquisadora não trabalha diretamente no setor de atendimento às mídias sociais, ou seja, a atuação profissional na instituição não interferiu na coleta de dados da pesquisa.

O desenvolvimento do trabalho foi distribuído em 8 seções.

A seção de Introdução apresenta os pressupostos, motivações, problema, objetivos, justificativa e estruturação da pesquisa.

A segunda seção, denominada de “[...] Informação no contexto organizacional, apresenta conceitos sobre sociedade agrícola, industrial e informacional; economia informacional; dados, informação e conhecimento, vantagem competitiva e inteligência competitiva organizacional.

¹ Consulta na página da instituição no *site* do *Facebook* em 22 de agosto de 2016, às 14h45.

A terceira seção – Gestão da Informação – trata dos fluxos informacionais e da própria gestão da informação (GI), apresentando, inclusive, alguns modelos de GI referendados na literatura de Ciência da Informação.

A seção que trata das Redes e Mídias Sociais discorre sobre a definição de rede, introduzindo o conceito de rede social e rede no ciberespaço. Apresenta também a classificação das mídias sociais conforme a literatura.

Na quinta seção – Gestão do Relacionamento com o Cliente, trata-se do tema de marketing de relacionamento, gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *Customer Relationship Management*), marketing um a um, apresentando, inclusive, alguns modelos de CRM referendados na literatura.

Na seção de apresentação dos Procedimentos Metodológicos, relatam-se o tipo, os métodos e as técnicas utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

Na sétima seção, denominada de Apresentação e Análise dos Resultados, apresentam-se e analisam-se os dados obtidos, fornecendo um diagnóstico dos resultados obtidos na pesquisa empírica.

Por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

2 INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Nesta segunda seção serão abordados temas relacionados à importância da informação no contexto organizacional. Para isso, inicialmente realizou-se uma breve contextualização sobre a organização social nas sociedades agrícola, industrial e informacional, passando pelo conceito de economia informacional, dados, informação e conhecimento e, por fim, a informação como subsídio para que as empresas obtenham vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

2.1 Organização social nas Sociedades Agrícola, Industrial e Informacional

A evolução histórica da humanidade pode ser compreendida a partir das formas de seu desenvolvimento e organização social. Ao longo da história, ganharam destaque três tipos de sociedade: agrícola, industrial e informacional (DOSSE, 2003).

Na Sociedade Agrícola, a satisfação das necessidades humanas estava relacionada com a obtenção de alimento e abrigo. Para satisfazê-las os homens recorriam à caça, agricultura e criação de animais, desenvolvendo atividades principalmente para garantir a sua sobrevivência.

Com o desenvolvimento de técnicas para o manejo dos recursos naturais, como o cultivo da agricultura, os homens passaram a se fixar em lugares determinados, deixando de viver como nômades. A partir dessa nova forma de viver, as técnicas de produção foram se aperfeiçoando e os meios de troca ganharam força, surgindo as primeiras práticas comerciais.

O movimento de transição do processo de manufatura artesanal e manual para um processo de produção industrial deu início à Revolução Industrial, que inaugurou uma nova Era, denominada de Sociedade Industrial. Nessa Era, a criação e desenvolvimento de máquinas a vapor, o descobrimento da eletricidade, criação de novas máquinas e tecnologias possibilitaram o crescimento das atividades comerciais e industriais.

Segundo Hobsbawn (1995, p. 92), desde a Revolução Industrial:

[...] a história da economia mundial [...] tem sido de acelerado progresso técnico, de contínuo, mas irregular crescimento econômico, e de crescente “globalização”, ou seja, de uma divisão mundial cada vez mais elaborada e complexa de trabalho; uma rede cada vez maior de fluxos e intercâmbios que ligam todas as partes da economia mundial ao sistema global.

A economia estava cada vez mais dominada por imensas corporações, que se apoiavam em um sistema baseado na produção de bens materiais, cujos insumos econômicos principais se constituíam na terra, capital e trabalho (HOBBSAWN, 1995; NUNES; ALMEIDA JÚNIOR, 2012).

À medida que a satisfação das necessidades básicas não era suficiente, os homens, dotando-se de sua própria cultura, passaram a buscar satisfazer suas necessidades de luxo, chegando, portanto, a uma nova Era (DOSSE, 2003).

Para definir essa nova Era, Hobsbawn (1995, p. 282-283) cita como exemplo a utilização das expressões “[...] pós-industrial, pós-imperial, pós-moderno, pós-estruturalista, pós-marxista, pós-Gutenberg [...]”.

Outros autores a denominaram como Sociedade da Informação (MACHLUP, 1962; BELL, 1973; CRAWFORD, 1983; POSTMAN, 1992; LEVY, 1996; CASTELLS, 1999), ou ainda Era da Descontinuidade (DRUCKER, 1968), ou Terceira Onda (TOFLER, 2002), Sociedade em Rede (CASTELLS, 1999), Sociedade do Conhecimento ou Sociedade da Aprendizagem (OECD, 2000; HARGREAVES, 2003).

Nessa sociedade, o sistema econômico, que outrora apoiava-se na produção de bens materiais, apoia-se agora na produção de conhecimentos, cujo insumo econômico principal é a informação (NUNES; ALMEIDA JÚNIOR, 2012). Esse sistema passou a ser impulsionado pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação e foi denominado de Economia Informacional (CASTELLS, 2012).

2.2 Economia e Informação

A partir do deslocamento da ênfase na produção de bens materiais para os serviços em países avançados, como Estados Unidos, Japão ou países da União Europeia, a informação passou a ser considerada um insumo econômico para a produção de riquezas. Hall (1996) cita como exemplo o Reino Unido, em que a maioria dos trabalhadores não desenvolve atividades profissionais relacionadas à produção de bens, mas atua na prestação de serviços, sendo a maior parte atuante no processamento da informação.

Na Economia Informacional, a informação se constitui em um elemento inerente aos processos de uma organização, passando a ser considerada estratégica tanto quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros, que são indispensáveis

para a subsistência das organizações (CASTELLS, 1999; CHOO, 2003; CARVALHO, 2006).

Nesse sentido, Valentim (2008) afirma que a informação, o conhecimento e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) são componentes-chave para superar as problemáticas intrínsecas à atuação de uma organização, transformando significativamente os seus ambientes.

Para uma melhor compreensão do significado de informação, Davenport e Prusak (1998) elaboraram um quadro apresentando as distintas características entre dados, informação e conhecimento (Quadro 1).

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado de mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana.
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.	Inclui reflexão, síntese, contexto. De difícil estruturação; De difícil captura em máquinas; Frequentemente tácito; De difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak (2008, p. 18).

A partir do Quadro 1, infere-se que, para a obtenção de dados, torna-se necessário o desenvolvimento de tecnologias capazes de obtê-los, estruturá-los, quantificá-los e transferi-los.

No que se refere à informação, além do desenvolvimento de tecnologias para a disponibilização desses dados em um determinado contexto, deve-se considerar a mediação humana que poderá levar os usuários a atenderem às suas necessidades informacionais.

O conhecimento é a informação valiosa da mente humana, em que alguém já atribuiu um contexto, uma interpretação e, a partir de seu ponto de vista, deu-lhe um significado. Os esforços nesta área estão voltados ao estabelecimento de estratégias para a socialização deste conhecimento, evitando esforços repetitivos na condução das diversas tarefas de uma organização. Os sistemas desenvolvidos para a gestão do conhecimento devem ser capazes de categorizá-lo ou localizá-lo quando necessário.

Apesar dos elementos distintos entre dados, informação e conhecimento, Davenport e Prusak (1998) ponderam que a informação serve de conexão entre os dados brutos e o conhecimento a ser obtido. Além disso, os autores sustentam que, na prática, essa distinção é difícil de se perceber, sendo possível, no máximo, o desenvolvimento de um processo que inclua dados, informação e conhecimento. Apesar disso, eles ressaltam que diferenciar esses componentes é válido, pois indica as áreas em que as organizações estão aplicando seus investimentos voltados para tecnologia da informação e comunicação.

Por outro lado, Buckland (1991) identificou três perspectivas em que a palavra informação é mais utilizada: informação enquanto coisa, informação enquanto processo e informação enquanto conhecimento.

A informação-coisa está relacionada aos objetos, dados ou documentos. Ela é o próprio documento, a própria fonte de informação, como por exemplo, base de dados, livros, etc. É a informação que está no campo de seu emissor e é de interesse do campo dos sistemas informacionais, que são capazes de quantificá-la, portanto são tangíveis.

A informação-processo está relacionada ao ato de informar alguém sobre algo, isto é, ao processo de comunicação entre o emissor e o receptor. Está no meio dos dois.

A principal característica da informação-conhecimento consiste em sua intangibilidade, uma vez que o conhecimento, crenças ou opiniões são pessoais e subjetivos. Ela está no campo do receptor.

Inter-relacionando esses conceitos, a informação-coisa visa tornar o usuário informado (informação-processo) para que este construa o seu conhecimento (informação-conhecimento) (BUCKLAND, 1991).

Figura 1 – Informação coisa, processo e conhecimento



Fonte: elaborada pela autora (2017).

A Figura 1 remete ao ciclo em que os dados se transformam em conhecimento. Inicialmente, o indivíduo tem acesso aos dados em determinada fonte. A partir do momento em que interpreta os seus significados, os dados se transformam em informação. Depois, ao inter-relacionar aquela informação com seus conhecimentos prévios e internalizá-la, confere-lhe uma aplicação, transformando-a em conhecimento, que significa o reflexo de seu entendimento. Assim, conforme Capurro e Hjørland (2007), o termo informação está cada vez menos sendo utilizado em seu sentido ontológico de moldar a matéria, estando cada vez mais relacionado a visões sobre o conhecimento.

A informação se torna nesse processo um elemento precioso, pois a partir do momento em que os dados estão organizados e classificados, o indivíduo ou uma organização podem usá-la para atender às suas necessidades informacionais. O acesso à informação, então, passa a ser capaz de dividir uma sociedade entre aqueles que possuem mais ou menos informações, portanto, aqueles que possuem o poder sobre a informação podem ser considerados privilegiados (BOURDIEU, 1992; CASTRO FILHO, 2013).

Em contexto organizacional, McGee e Prusak (1994) indicam que a aquisição, classificação, tratamento, interpretação e uso eficiente da informação são essenciais para que as empresas adquiram inteligências competitivas e se mantenham no mercado.

2.3 Informação como subsídio à vantagem competitiva

Ao longo de sua trajetória, Porter (1980) discorreu sobre estratégia nas organizações e apresentou cinco forças que afetam diretamente a competitividade das organizações: fornecedores, produtos substitutos, concorrentes, clientes e novos entrantes (Figura 2).

Figura 2 – Forças para a vantagem competitiva



Fonte: Adaptada de Porter (1980, p. 4).

No âmbito dos concorrentes, há três forças que afetam o ambiente organizacional: os concorrentes já existentes, a ameaça de entrada de novas empresas que passarão a competir naquele determinado segmento e a existência ou possível desenvolvimento de produtos ou serviços que substituam aqueles fornecidos pela organização.

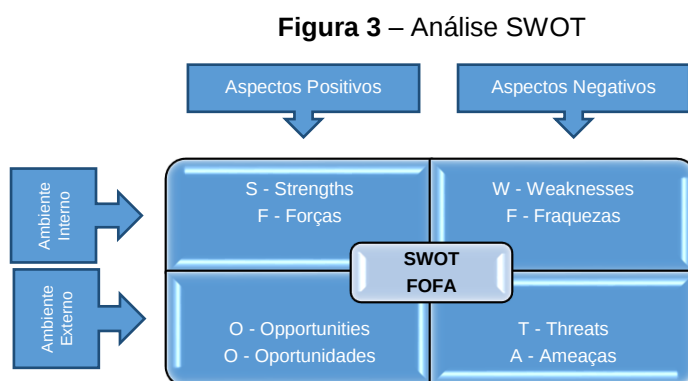
Outra força está relacionada com o poder de barganha de seus fornecedores, pois, caso o insumo necessário para o desenvolvimento de seu produto ou serviço

dependa exclusivamente de um único ou poucos fornecedores, estes influenciarão diretamente o custo e a disponibilidade desses produtos. Se a matéria-prima necessária encarecer, por exemplo, isso afetará diretamente os custos desses produtos, por outro lado, caso haja escassez dessa matéria-prima, isso afetará a disponibilidade do produto.

O poder de barganha dos clientes também se constitui em uma força que afeta o ambiente organizacional, pois caso a empresa forneça os seus produtos para um único ou poucos clientes, ela ficará a mercê de suas vontades, pois, sabendo que são os únicos a demandarem aqueles produtos, estes poderão ditar o preço e o ritmo da produção, influenciando todo o resultado da organização.

Porter (1980) salienta que o objetivo de uma unidade de negócios consiste em encontrar uma posição no mercado em que ela consiga se defender dessas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Para ele, essas forças afetam tanto a organização como seus concorrentes, por isso, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é analisar as informações intrínsecas a cada força, trazendo às organizações vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Um outro método para identificar vantagens competitivas é a Análise SWOT ou Análise FFOA, ou ainda Análise FOFA, desenvolvida por Humphrey nas décadas de 1960 e 1970. A sigla SWOT vem do acrônimo *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, traduzida por alguns autores para o português como FOFA, da inicial dos termos Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.



Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 176)

A Figura 3 indica que o objetivo da Análise SWOT consiste em efetuar o monitoramento do ambiente organizacional, visando identificar seus pontos fortes e

fracos, bem como oportunidades e ameaças (CHIAVENATO, 2014). Trata-se de um método para mapear a situação da organização em relação aos seus concorrentes e as mudanças e incertezas que ocorrem frequentemente para a elaboração de estratégias que guiarão as tomadas de decisões. O método mapeia, também, o ambiente interno visando identificar fragilidades e fortalezas na condução de suas atividades.

Assim como no modelo de análise competitiva de Porter (1980), a chave para a obtenção de uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes será a análise das informações inerentes a cada força.

A partir dos dois modelos citados, verifica-se que a gestão eficiente da informação é essencial para que uma organização obtenha vantagem competitiva em seu mercado de atuação. Corroborando Porter e Humphrey, Valentim (2006) indica que desenvolver um processo de inteligência competitiva é importante para que as organizações se mantenham competitivas no mercado.

Segundo Valentim (2006), o processo de inteligência competitiva (ICO) auxilia as organizações a controlar as influências internas ou externas de seu ambiente de atuação e tem como objetivo identificar oportunidades e ameaças que possam afetá-las, mapeando o seu ambiente interno para o delineamento de estratégias de curto, médio ou longo prazos.

A importância de se conhecer tanto ambiente interno como externo como forma de inteligência competitiva não é novidade ou uma nova estratégia, Sun Tzu, general chinês, que provavelmente viveu entre 544 e 496 a.C., com base em sua experiência militar e conhecimento acerca de seu contexto político-econômico, já advertia que o conhecimento dos seus inimigos e de si mesmo sempre levará ao sucesso.

[...] Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, está fadado ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas (SUN TZU, 2005, p. 45).

O conhecimento das forças externas e internas que influenciam uma organização advém das informações que esta possui. Ilharco (2003) lembrou cinco pressupostos falhos que subsidiam um sistema de informação voltado para a gestão nas organizações para a tomada de decisões, quais sejam:

- a) quanto mais informações os gestores tiverem, melhor será sua tomada de decisão;
- b) os gestores precisam da informação que desejam;
- c) ao fornecer a informação que deseja, os gestores tomarão decisões mais assertivas;
- d) quanto maior a comunicação, melhor o desempenho;
- e) não é preciso saber como funciona um sistema de informação, ao gestor basta saber usá-lo.

Ilharco (2003, p. 41) afirma que esses pressupostos são falhos, pois “[...] enfatiza a natureza objectiva e material da informação, bem como as práticas e os entendimentos mecanicistas da acção humana”. A informação é cedida ao gestor de modo fragmentado, muitas vezes recortada, desconsiderando o seu contexto, levando-o a análises fundamentalistas, definição de estratégias e ações que não representarão a realidade e, portanto, fadadas ao fracasso.

Morin (2003) explica que a fragmentação do saber não leva à reflexão de questões essenciais, mas de questões particulares, que não poderão ser respondidas destoadas de seus contextos. Para o autor, um pensamento minimalista impede de ver o global e a complexidade que permeia o ambiente competitivo.

O processo de inteligência competitiva organizacional (ICO), por considerar o ambiente complexo das organizações, ultrapassa essa visão mecanicista, cartesiana, particular, e fornece caminhos para tomadas de decisões mais precisas, uma vez que “[...] gerencia os fluxos e processos, formais ou informais, por meio de diferentes ações integradas, objetivando criar uma cultura organizacional voltada à ICO” (VALENTIM, 2006, p. 15).

Essas ações integradas compreendem mecanismos de seleção, captação, análise, avaliação, síntese, reestruturação, formatação, disseminação, uso e apropriação da informação que advêm tanto do ambiente externo, como interno. A partir do uso estratégico da informação, a organização passa a ter insumo necessário para elaborar estratégias competitivas e assertivas que assegurem sua sobrevivência e crescimento no mercado (VALENTIM; PIRES, 2010).

Corroborando Valentim (2006), a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC (2016) indica que a Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo que direciona para uma melhor tomada de decisão

estratégica ou operacional. Esse processo abrange ações éticas de coleta de dados, informes e informações formais e informais, análise filtrada e integrada e respectiva disseminação no âmbito interno e externo da organização.

Em âmbito internacional, a Comunidade dos Profissionais de Estratégia e Inteligência Competitiva (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals-SCIP*) definiu a inteligência competitiva como:

[...] processo legal e ético de obtenção e análise de informações sobre os seus concorrentes e o mercado em que uma organização atua a fim de auxiliá-la a tomar melhores decisões e atingir os seus objetivos. A IC deve ser realizada com base em princípios éticos definidos tanto pela SCIP, pela própria organização e pelos padrões pessoais (SCIP, 2016, tradução nossa)².

Importante observar que ambas as instituições (ABRAIC e SCIP) destacam que o processo de inteligência competitiva (ICO) não se confunde com um processo de espionagem, uma vez que a espionagem implica em atividades ilegais de coleta e análise de informações, como a contratação de pessoal ou oferta de propinas para divulgar informações confidenciais, enquanto que a ICO é um processo que se desenvolve por meio de atividades pautadas na ética e na legalidade.

Portanto, o processo de inteligência competitiva, por meio de uma gestão da informação eficiente, tem o objetivo de conduzir as organizações à redução de riscos e incertezas, levando-as a obter vantagem competitiva para, além de se manter, prosperar no seu mercado de atuação.

Na próxima seção, serão apresentados conceitos e modelos inerentes à Gestão da Informação.

² Competitive intelligence is the process of legally and ethically gathering and analyzing information about competitors and the industries in which they operate in order to help your organization make better decisions and reach its goals. It should be done within the ethical boundaries established by SCIP, your organization, and your personal standards.

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Nesta seção serão abordados os conceitos de Fluxo Informacional e Gestão da Informação (GI), apresentando inclusive alguns modelos de GI, que serão utilizados para análise dos dados obtidos na pesquisa empírica.

3.1 Fluxos Informacionais

Segundo Castells (1999, p. 501), “[...] nossa sociedade está construída em torno de fluxos: fluxos de capital, fluxos de informação, fluxos de tecnologia, fluxos de interação organizacional, fluxos de imagens, sons e símbolos”. O autor entende que esses fluxos estão interligados em rede e se movimentam por meio de seus atores sociais de forma contínua, repetitiva e desarticulada na economia, política ou sociedade.

No âmbito organizacional, Santos e Valentim (2014) indicam que os fluxos de informação são essenciais, pois envolvem as ações, estratégias e decisões de uma corporação, que são desenvolvidas pelos atores de seus processos, sejam as pessoas como os diversos setores de uma empresa.

No Quadro 2 é apresentada a descrição do conceito de fluxo de informação tomando como base as pesquisas de Araújo (2014).

Quadro 2 – Evolução e descrição de fluxo de informação

Autor	Descrição
Davenport (1998, p. 172)	“[...] conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.
Choo (2006, p. 403)	“[...] administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação”.
Delgado (2007, p. 16)	“É o trânsito da informação, desde as entradas, passando por cada um dos processos, até as saídas. Na passagem da informação desde as entradas e as saídas, intervêm processos ordenados que estão intimamente relacionados através dos fluxos e permite ao usuário obter uma nova informação com valor agregado”.
Araújo (2009, p. 201)	“[...] um transporte físico – que, para o aumento da produtividade, precisa ser otimizado, liberado de ruído e redundâncias”.
Beal (2009, p. 30)	“[...] a atividade de identificação de necessidades e requisitos de informação age como elemento acionador do processo, que pode estabelecer um ciclo contínuo de coleta, tratamento, distribuição/armazenamento e uso para alimentar os processos decisórios e/ou operacionais da organização, e leva também à oferta de informação para o ambiente externo”.

Garcia e Fadel (2010, p. 218)	“Conceitualmente, pode-se descrever fluxo informacional como sendo um canal – tangível ou intangível: formal ou informal -, permanente ou esporádico, constante ou intermitente – constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem, geralmente um suporte/indivíduo, em sentido a um destino de armazenamento/processamento, podendo ocorrer a reversão desse fluxo até que os objetivos inicialmente estabelecidos sejam atingidos”.
Valentim (2010, p. 13)	“Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertence, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma”.
Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 85-86)	“Os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional. Uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões”.

Fonte: Araújo (2014, p. 33-34).

O Quadro 2 indica que autores como Davenport (1998), Choo (2006), Beal (2009) e Vital, Floriani e Varvakis (2010) entendem os fluxos de informação como atividades e processos organizacionais de obtenção, criação, tratamento, organização, disseminação e uso da informação. Delgado (2007), Araújo (2009), Garcia e Fadel (2010) e Valentim (2010) entendem que os fluxos de informação são os caminhos, transportes, canais, a ambiência em que a informação perpassa nas organizações. Para eles, nesse trajeto ocorrem os processos de obtenção, mediação e uso da informação que subsidiarão as operações, estratégias e decisões de uma organização.

Na interpretação de Araújo (2014), o objetivo de um fluxo de informação consiste na transferência da informação de um emissor para um ou mais receptores. Contudo, para que sejam atendidas as necessidades informacionais dos atores envolvidos, diversas ações de processamento dessas informações precisam ocorrer.

Valentim (2010) esclarece quais são essas ações ao classificar os fluxos de informação em formais ou informais. Os fluxos formais ou estruturados se baseiam em instruções normativas, manuais, especificações, isto é, em documentos formais da organização que instruem quanto às normas e procedimentos para o desempenho de uma determinada tarefa. São registrados em diversos suportes, tais como: papel (manuais, circulares), eletrônico (Intranet, Internet, *e-mail*), ou por pessoas, que devido à responsabilidade que têm, atuam como responsáveis pela disseminação de informações estratégicas ou não aos demais funcionários da organização.

Os fluxos informais ou não estruturados “[...] são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento das pessoas” (VALENTIM, 2010, p. 19), isto é, ao tomarem conhecimento das normas e procedimentos constantes dos fluxos formais, as pessoas internalizam, processam essas informações e as transformam em conhecimento; a disseminação deste conhecimento, por sua vez, se dá pelos fluxos informais, de pessoa para pessoa.

No âmbito dos fluxos de informação formais ocorrem os processos de gestão da informação, que envolvem ações para obtê-la, criá-la, tratá-la, organizá-la, disseminá-la e usá-la. Nos fluxos informais, ocorrem os processos de gestão do conhecimento, que também envolvem atividades para obtê-lo até usá-lo, mas seu maior desafio está em sua socialização, que produzirá novo dado, informação e conhecimento, reintegrando “[...] os fluxos de informação em um movimento contínuo e dinâmico” (VALENTIM, 2010, p. 21).

Neste trabalho, delimitou-se como objeto de pesquisa a gestão da informação, uma vez que o foco será na informação contida nos fluxos formais de uma organização, por isso não será abordada a temática da gestão do conhecimento.

3.2 Modelos de Gestão da Informação

A partir da utilização de equipamentos de informática em larga escala para o desenvolvimento de diversas tarefas nas organizações, a informação passou a ser considerada vital para a sua sobrevivência (CARVALHO, 2006).

Ela transformou-se em um recurso estratégico, com custo, preço e valor, precisando ser gerenciada como os recursos humanos, materiais ou financeiros. Essa necessidade de gerenciar a informação aliada aos aspectos humanos e às tecnologias da informação e da comunicação (TIC) formou uma nova área profissional chamada de *Information Resources Management* (MORAES; FADEL, 2006).

Inicialmente traduzida como Gerenciamento de Recursos Informacionais (GRI), atualmente a expressão mais utilizada na área de Ciência da Informação é Gestão da Informação (GI), que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento dos processos de produção, localização, coleta, tratamento, armazenamento, distribuição e estímulo à geração e ao uso da informação (MORAES; FADEL, 2006).

Nascimento *et al.* (2016) indicam que o processo de gestão da informação se inicia com o estudo dos fluxos informacionais formais a partir do levantamento das

necessidades, demandas e características da informação gerada no ambiente organizacional. Nesse processo, agrega-se valor à informação a partir de atividades como prospecção, filtragem, análise, interpretação, representação, armazenagem, acesso e busca, por meio de diversos canais, sistemas ou equipamentos tecnológicos.

Com o objetivo de se aprofundar no assunto, serão apresentados alguns modelos de Gestão da Informação voltados para o ambiente organizacional.

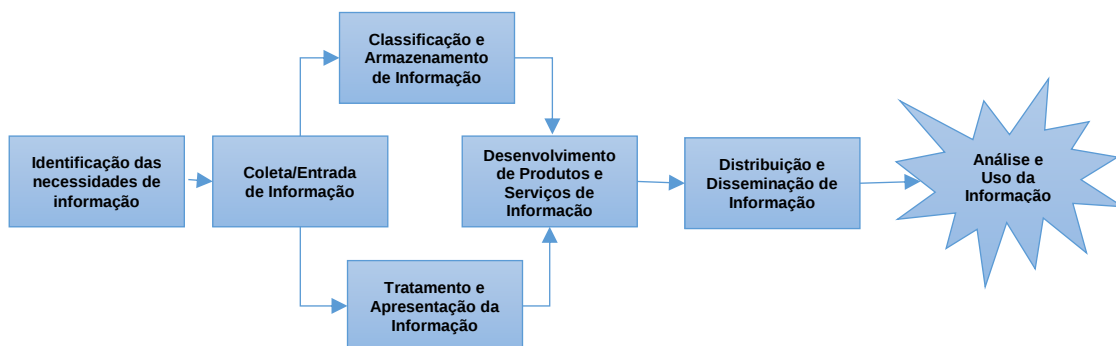
3.2.1 Modelo de McGee e Prusak

McGee e Prusak (1994) indicam que, na economia informacional, a informação se constitui, a exemplo de terra, capital e trabalho, em uma matéria-prima para a criação de riquezas e prosperidade e que no ambiente competitivo em que estão as organizações, a capacidade de obter, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz é essencial para a obtenção de vantagem em relação aos seus concorrentes.

McGee e Prusak (1994) dispõem que a informação é dinâmica e cria valor. Para eles, as tecnologias de informação e comunicação são importantes para o uso da informação, mas podem se tornar facilmente inúteis caso as necessidades informacionais de seus usuários não sejam o foco de seu desenvolvimento.

A Figura 4 ilustra as tarefas do processo de gerenciamento de informações propostas por McGee e Prusak (1994).

Figura 4 – Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações



Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 108).

A tarefa de **identificação de necessidades de informação**, segundo os autores, é a mais importante do processo e apesar de os projetistas de sistemas

considerarem essa etapa garantida, uma vez que eles agem como se pudessem adivinhar ou supor qual informação será necessária para atingir os seus objetivos, ainda assim é possível inovar e tornar os sistemas mais estratégicos e eficazes.

Nessa fase, é importante considerar a complexidade de um ambiente organizacional, que exige “[...] que suas necessidades de informação sejam tão variadas como os fatores que influenciam a sua organização” (MCGEE, PRUSAK, 1994, p. 115-116). Também deve-se considerar se os agentes envolvidos nos processos da empresa têm conhecimento das fontes de informações disponíveis para que encontrem aquelas que precisam para o desempenho de seu trabalho.

A segunda tarefa está relacionada com a **coleta e entrada da informação**. O sucesso nesta fase depende de “[...] um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 117).

Para que no final do processo de gerenciamento da informação proposto pelos autores os usuários possam utilizá-la com êxito, as tarefas de classificação, armazenamento e tratamento da informação são essenciais no momento de sua coleta e entrada nos sistemas informacionais da organização.

A tarefa de **classificação** deve ser encarada por vários ângulos considerando toda a complexidade e as diversas finalidades que a mesma informação possa ter no ambiente organizacional. O **armazenamento** se refere ao local em que a informação será depositada para posterior recuperação.

No que tange às tarefas de **tratamento e apresentação da informação**, é importante que o sistema seja mais intuitivo e familiar aos seus usuários, facilitando essas atividades.

Depois de cumpridas as quatro primeiras tarefas do modelo de gerenciamento de informação de McGee e Prusak (1994), passa-se à tarefa de **desenvolvimento de produtos e serviços de informação**. Nesta etapa os usuários finais do sistema contribuem com o processo por meio do seu conhecimento e experiência. Aqui, depois da coleta dos dados e de sua entrada no sistema, as informações obtidas de um processo de inteligência competitiva são disponibilizadas para análise e subsídio das diversas outras ações em uma corporação.

Nas tarefas de **distribuição e disseminação da informação**, os sistemas devem tentar antecipar as necessidades informacionais de seus usuários para proporcionar valor estratégico. Para isso, deve haver pró-atividade nessas tarefas por

meio da identificação do perfil dos usuários, bem como o tipo de informação que lhes será eficaz para a realização de seus trabalhos.

Por fim, cumpridas as tarefas de identificação das necessidades, coleta, classificação, tratamento, desenvolvimento de produtos e serviços, distribuição e disseminação, a **informação poderá ser analisada e usada** como subsídio para os demais processos de uma organização.

McGee e Prusak (1994) advertem que, para que uma organização seja eficaz em seu processo de GI, é preciso que os atores sociais envolvidos concordem sobre qual o significado da informação para a organização, quem é o seu detentor, como é armazenada, quem são os responsáveis por gerenciá-la e, por fim, como controlá-la e utilizá-la.

Nesse sentido, a informação será um recurso estratégico quando forem estabelecidos processos e estruturas que lhe dê suporte para isso, mas isso não ocorrerá somente com a ajuda de sistemas mecânicos ou tecnológicos, mas envolve aspectos e atitudes humanas voltados para o uso da informação.

3.2.2 Modelo de Davenport e Prusak

Davenport e Prusak (1998) criticam modelos de gerenciamento da informação que se pautam somente em investimentos em novas tecnologias, tendo em vista que para eles esses modelos não funcionam. Os autores propõem um modelo Ecológico da Informação, que assimile as mudanças a que estão sujeitas às organizações, visando adaptá-las às novas realidades sociais.

A abordagem holística 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; PRUSAK, 1998, p. 12).

Davenport e Prusak (1998) propõem com este modelo uma solução para que o foco no processo de gerenciamento da informação não ocorra somente nas técnicas, mas que todo o processo vise atender às necessidades informacionais do

usuário final. Para eles, a tecnologia é apenas um componente do ambiente informacional, devendo ser enfatizado o lado humano da informação.

A ênfase no lado humano ocorre, pois, ao considerar a informação como dados com relevância e propósito, percebe-se que quem interpreta e atribui relevância e propósito a eles são os seres humanos, por isso não se deve pensar na gestão da informação enquanto um processo de estruturação de dados, mas como um processo que aborde o modo como as pessoas usam a informação, isto é, o comportamento informacional, tendo como objetivo principal a construção de uma cultura informacional.

A cultura informacional está relacionada com a organização como um todo, enquanto que o comportamento se refere a atos individuais. A cultura informacional se constitui em um:

[...] padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa. [...] podem ser fechadas ou abertas, orientadas por fatos ou baseadas na instituição ou em rumores, de enfoque interno ou externo, controladas ou autorizadas. A cultura informacional de uma empresa pode também incluir preferências organizacionais por certos tipos de canais ou meios (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p. 110).

O comportamento informacional está relacionado com a maneira com que as pessoas trabalham com a informação, isto é, abrange atividades de busca, uso, alteração, troca, acúmulo, e até maneiras de ignorar a informação. A administração do comportamento informacional tem como objetivo melhorar o ambiente organizacional por meio de ações combinadas.

Gerenciar o comportamento e a cultura informacional é um desafio, mas ao fazê-lo há uma melhoria nos aspectos relacionados com o compartilhamento, administração do excesso de informações e a redução de múltiplos significados inerentes ao ambiente informacional.

As ações de compartilhamento da informação estão relacionadas com os atos voluntários de colocar a informação à disposição daqueles que necessitam dela.

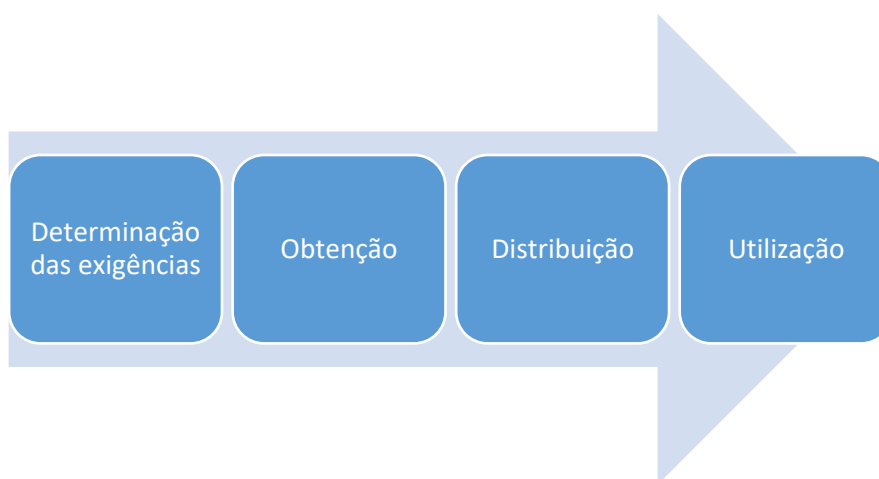
A administração do excesso de informação considera os múltiplos formatos e lugares em que ela está disponível, por isso, segundo os autores, algumas pessoas pensam que a gestão do acesso à informação é suficiente para solucionar esse excesso, mas dado ao surgimento frequente de novas fontes e novos meios informacionais, o usuário encontra dificuldades para encontrar aquilo que realmente

lhe interessa e que seja capaz de atender a sua necessidade informacional. Por isso, é preciso desenvolver mecanismos capazes de transmitir a informação de modo que as pessoas certas a reconheçam e a utilizem.

No que se refere à redução de múltiplos significados que uma informação pode ter, os autores sugerem que sejam realizadas ações de definição daquelas comuns e que sejam instituídos mecanismos capazes de mantê-las, monitorá-las e policiá-las.

Considerando o aspecto holístico da informação, isto é, as influências do comportamento e cultura informacionais, e não somente as tecnologias inerentes ao fluxo informacional, Davenport e Prusak apresentam um modelo de gestão da informação composto de quatro etapas que visa controlar essas influências para a obtenção de melhores resultados nas organizações (Figura 5).

Figura 5 – Processo de Gerenciamento de Informação



Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 175).

A etapa de **determinação de exigências** está relacionada à compreensão do ambiente informacional de uma organização. Os atores sociais envolvidos nesse processo precisam estar seguros quanto à informação realmente necessária para a satisfação de suas necessidades, considerando o ambiente complexo e ambíguo em que atuam, isto é, precisam considerar as perspectivas políticas, psicológicas, culturais e estratégicas da informação. Para isso, é preciso que eles de fato entendam o seu negócio a partir da definição do problema a ser solucionado e da situação em que se encontram.

A segunda etapa desse processo consiste em uma atividade ininterrupta de **obtenção da informação** e envolve ações de exploração do ambiente informacional,

classificação da informação em uma estrutura pertinente e formatação e estruturação das informações.

A ação de exploração do ambiente informacional pode ser desenvolvida por meio de abordagens sistematizadas e humanas. As abordagens estritamente automatizadas, sem filtragem de dados, agregam pouco valor à informação. Em abordagens que também contam com a mediação humana há profissionais que atribuem contexto aos dados, pois consideram as forças internas e externas que afetam o ambiente organizacional.

Ações de classificação da informação se constituem na criação de categorias com o objetivo de minimizar as incertezas informacionais. Trata-se de uma atividade essencial que leva à obtenção da informação correta. A classificação é realizada por meio da ação humana, em que é definida uma posição para armazenamento da informação que atenda a necessidade de diversos setores dentro da corporação.

As ações relacionadas com a formatação e estruturação das informações visam disponibilizá-las de modo que aqueles que as requeiram encontrem exatamente aquilo que precisam para agir com maior eficiência. Essas atividades fazem parte também da terceira etapa do processo de gerenciamento da informação - a **distribuição da informação**.

Essa etapa está relacionada com o tipo e local em que será armazenada a informação e a maneira com que será recuperada para ser utilizada. Davenport e Prusak (1998) indicam que se as duas etapas anteriores estiverem funcionando corretamente, a distribuição será mais eficaz.

O **uso da informação** consiste na última etapa de qualquer processo de gerenciamento da informação.

[...] o uso da informação é algo bastante pessoal. A maneira como um profissional procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 194).

O modelo proposto por Davenport e Prusak (1998) indica que o ambiente informacional de uma organização deve ser considerado em sua totalidade, tanto no que se refere às tecnologias da informação e da comunicação, como na mediação humana, que reflete a sua cultura e comportamento informacional. As tecnologias e o aspecto humano precisam estar alinhados com a satisfação das necessidades informacionais dos atores sociais que necessitam dessas informações para a

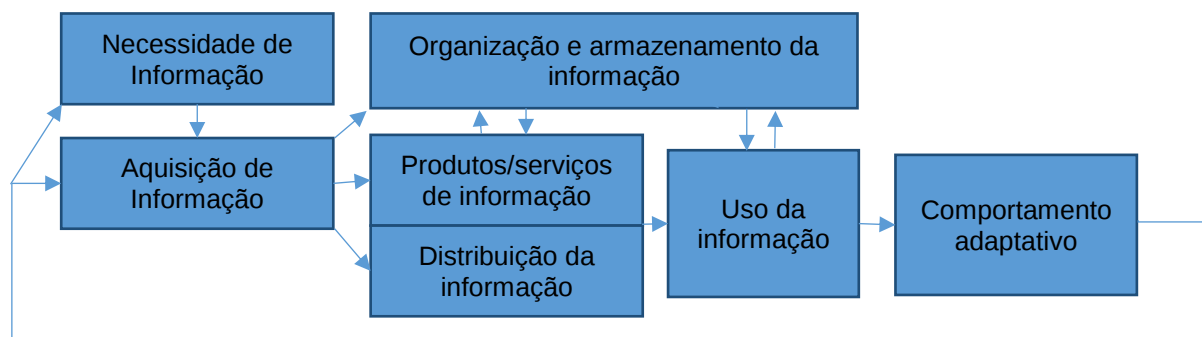
resolução de problemas e para que as tomadas de decisão sejam corretas e levem ao alcance dos objetivos do negócio.

3.2.3 Modelo de Choo

Segundo Choo (2003), a informação subsidia as estratégias das organizações para: dar significado ao ambiente, criar novos conhecimentos e a tomada de decisões. A utilização da informação seguindo esses três aspectos encaminha para o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Contudo, na visão de Choo (2003), para que o processo de uso da informação se torne mais eficaz, torna-se necessário desenvolver um modelo de administração da informação que abranja os processos para a sua aquisição, criação, organização, distribuição e utilização.

O modelo de gestão da informação de Choo se configura em seis processos correlatos, conforme Figura 6.

Figura 6 – Modelo Processual de Administração da Informação



Fonte: Choo (2003, p. 396)

Na fase de **identificação das necessidades de informação**, o enfoque não está apenas no significado da informação, mas nas condições, padrões e regras de uso, que dão significado para a organização nas diversas situações.

A etapa de **aquisição da informação** tem como objetivo equilibrar duas demandas opostas, por um lado, entender a extensão e a diversidade das preocupações com os acontecimentos e mudanças do ambiente externo e, por outro, selecionar as mensagens a que será dada maior atenção.

As atividades de **organização e armazenamento da informação** estão relacionadas com o formato em que a informação será tratada, pois isso reflete em

como a organização percebe o seu ambiente corporativo. Esses processos representam um componente importante e podem ser consultados frequentemente da memória da organização.

O **desenvolvimento de produtos e serviços de informação** compreende o atendimento das necessidades de informação dos membros da organização com uma mistura equilibrada de produtos e serviços. Nesta etapa, os usuários anseiam por informações que não apenas apontem o que está acontecendo, mas, e principalmente, requerem informações que mostrem o que se pode fazer a respeito em determinada situação.

A **distribuição de informação** se constituiu em um processo em que ela é disseminada na organização. Aqui, espera-se que a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados.

O **uso da informação** é um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção do conhecimento e na seleção de padrões de ação.

Em síntese, após a identificação da informação necessária, passa-se à etapa de sua aquisição, que será organizada e armazenada para posterior recuperação. Além disso, são gerados produtos e serviços que serão oportunamente distribuídos para o seu uso.

Choo acredita que ao seguir esses passos de gerenciamento da informação, as organizações desenvolverão um **comportamento adaptativo**, isto é, “[...] a seleção e execução de ações dirigidas para objetivos, mas que também reagem às condições do ambiente” (CHOO, 2003, p. 395).

3.2.4 Modelo de Valentim

Valentim (2004, *on-line*) conceitua a gestão da informação como:

[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação.

O processo de gerenciamento da informação apoia e subsidia as atividades organizacionais e está contido nos fluxos formais de uma organização, isto é, em seu conhecimento explícito.

[...] conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Segundo Valentim (2004), há diversas atividades base dentro dos fluxos formais de informação que compõem o processo de gestão da informação organizacional:

Quadro 3 – Atividades base da Gestão da Informação

Atividades Base da GI
Identificar demandas/necessidades de informação
Mapear e reconhecer fluxos formais
Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação
Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação
Prospectar e monitorar informações
Coletar, selecionar e filtrar informações
Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação
Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação
Elaborar produtos e serviços informacionais
Fixar normas e padrões de sistematização da informação
Retroalimentar o ciclo

Fonte: Valentim (2004).

Conforme Quadro 3, a atividade inicial de um processo de GI consiste na identificação da necessidade informacional do usuário. Em segundo lugar, deve-se conhecer a estrutura organizacional que será explorada para a obtenção da informação almejada, isto é, deve-se mapear os fluxos formais, ou ainda, identificar os suportes em que esta informação estará armazenada. Ao ser recuperada, por meio de um processo de coleta, seleção e filtragem, esta deverá ser tratada, analisada e organizada para utilização.

Nesse processo, a organização deverá identificar quais serão as tecnologias de informação e comunicação necessárias para que seja estabelecida uma cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento e socialização de informação. Deve-se atentar quanto à instituição de normas e padrões de sistematização da informação que proporcione que ela seja facilmente acessada quando da necessidade de sua utilização.

Uma cultura organizacional voltada à socialização de conhecimentos permite que o ciclo seja retroalimentado com dados, informações e conhecimentos dotados de valor. Essa cultura ajuda os componentes de uma organização a desenvolver suas tarefas a partir de um ponto em que já houve uma prévia contribuição, trazendo efetividade aos processos corporativos.

No modelo de GI apresentado por Valentim (2004), assim como naqueles dos demais autores apresentados, verifica-se que o aspecto humano do processo é fundamental para que se obtenha êxito nos resultados almejados pelas organizações.

3.3 Considerações sobre os modelos de GI apresentados

Nos quatro modelos apresentados, verifica-se que as atividades do processo de GI são semelhantes, mudando apenas terminologias ou sintetizando algumas tarefas ao colocá-las como parte de um processo maior (vide Quadro 4).

Quadro 4 – Inter-relação entre as fases de GI dos modelos de Davenport e Prusak; McGee e Prusak; Valentim e Choo

Davenport e Prusak	McGee e Prusak	Valentim	Choo
Determinação das exigências.	Identificação das necessidades de informação.	Identificação das demandas de informação; Mapear e reconhecer fluxos informacionais.	Identificar necessidade de informação.
Obtenção da Informação (processo principal). Tarefas dentro desse processo: classificação, tratamento e elaboração de produtos e serviços da informação).	Coleta/Entrada da informação; Classificação da Informação; Tratamento da informação; Desenvolvimento de produtos e serviços da informação.	Prospectar e monitorar a informação; Coletar, selecionar e filtrar a informação; Tratar, analisar e armazenar a informação. Desenvolver produtos e serviços da informação.	Aquisição da informação; Organização e armazenamento da informação; Produtos e serviços da informação.
Distribuição da Informação (processo principal). Armazenamento (tarefa secundária).	Distribuição/disseminação da informação.	Desenvolver a cultura para compartilhamento da informação; Desenvolver sistemas corporativos e fixar normas e padrões de informação.	Distribuição da informação.
Uso da Informação.	Análise e uso da informação.	Retroalimentar o ciclo.	Uso da informação; Comportamento adaptativo.

Fonte: elaborado pela autora (2017).

O Quadro 4 indica que, nos quatro modelos estudados, o processo de GI se inicia com a identificação da necessidade de informação. Antes de iniciar pela coleta de informações sem planejamento da ação, as organizações precisam estabelecer o seu objetivo e levantar quais informações serão necessárias para atingi-lo.

Depois, recomenda-se o mapeamento do fluxo informacional, delimitando as tarefas de cada setor envolvido, o que levará à obtenção daquilo que se almeja.

A partir do conhecimento de toda a estrutura envolvida, passa-se ao processo de aquisição da informação necessária e logo em seguida ao processo de tratamento, classificação e armazenamento da informação.

Esse processo de organização é importante, pois será a partir dele que a informação será disseminada no formato adequado para o público-alvo. A organização também facilita o processo de recuperação da informação quando necessário.

Por fim, ocorre a etapa de uso da informação pelas áreas interessadas, em que ela será o subsídio para os diversos processos da organização. Caso o processo de GI esteja bem estruturado, a informação poderá ser usada em toda a sua potencialidade.

Na próxima seção, será abordado o tema dos *sites* de redes sociais e conceitos correlatos, ambiente em que será analisado o processo de gestão da informação nesta pesquisa.

4 REDES E MÍDIAS SOCIAIS

Nesta seção será apresentado o arcabouço teórico que permitirá conhecer e refletir sobre as redes e mídias sociais aplicadas à realidade empresarial.

4.1 Informação em rede nas organizações

A administração de processos de informação é a base para o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Organizações que aprendem a lidar com ela e com o conhecimento estão preparadas para inovar, antecipando-se e adaptando-se às mudanças (CHOO, 2003).

Castells (2012) reforça essa ideia afirmando que as empresas estão em busca de se adaptar às condições imprevisíveis que surgem com a transformação econômica e tecnológica. Para isso, recorrem a alterações em seu modelo organizacional, mudando de burocracias verticais para a empresa horizontal.

As modernas Tecnologias de Informação e Comunicação fazem com que as informações fluam nas organizações dentro de um fluxo horizontal, ou seja, elas circulam nesses ambientes por meio de redes, sejam aquelas formadas entre empresas, ou dentro das empresas, ou ainda por redes pessoais e, pensando no âmbito tecnológico, nas redes de computadores (CASTELLS, 2012).

Por isso, as organizações precisam conhecer e entender as redes das quais participam para capturar os conteúdos que lhes interessam. Além disso, o conhecimento e entendimento delas é importante, pois o sistema econômico atual, cuja fonte de riqueza principal é a informação, prevê que ela circule em rede.

Com esses conceitos, infere-se que conhecer as redes que influenciam as organizações é essencial para o negócio, pois isso faz parte do processo de inteligência competitiva, que indica que as corporações precisam monitorar as informações constantes em seu ambiente interno e externo.

O ambiente das redes sociais é um aspecto abordado nesta pesquisa, então, nas próximas páginas serão apresentados o conceito, a topologia e a classificação das redes e mídias sociais.

4.2 Redes e Mídias Sociais: conceito, topologia, classificação

O termo rede (do latim *rete*) possui quatro significados:

1. Entrelaçamento de cordas, fios, arames, barbantes, etc., que formam uma malha.
2. Conjunto de elementos interligados.
3. Objeto feito de pano, onde cada extremidade é pendurada em uma parede, para se deitar.
4. Equipamento esportivo utilizado em diversos desportos, dentre os quais, o vôlei (WIKCIONÁRIO, 2016).

Neste trabalho, o termo rede será estudado de acordo com o segundo conceito, isto é, no sentido de conjunto de elementos interligados. Capra (1996) associou a palavra rede ao entendimento do homem em relação ao seu meio e aos demais seres vivos. Segundo o autor, “[...] todos os seres vivos são membros de comunidades ecológicas ligadas umas às outras numa rede de interdependências”, em que os seres humanos são apenas um “[...] fio particular na teia da vida” (CAPRA, 1996, p. 17).

Com base nesse entendimento, surgiu uma nova perspectiva sobre as hierarquias da natureza, uma vez que naturalmente a tendência humana é a de hierarquizar as coisas, classificando-as de acordo com o seu nível de importância. Contudo, “[...] na natureza, não há ‘acima’ ou ‘abaixo’, e não há hierarquias. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes” (CAPRA, 1996, p. 35).

O ecossistema pode ser descrito, então, como uma rede com alguns nós, ou ainda, nodos (do latim *nodus*), em que “[...] cada nodo representa um organismo, o que significa que cada nodo, quando amplificado, aparece, ele mesmo, como uma rede” (CAPRA, 1996 p. 35).

Castells (2012), corroborando Capra (1996), também entende que a rede se constitui em:

[...] um conjunto de nós interconectados. Nó é ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos. [...] Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (CASTELLS, 2012, p. 566).

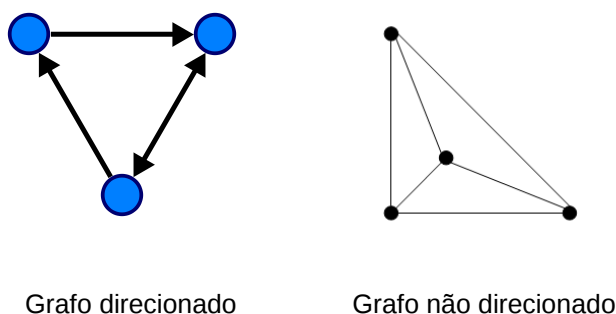
Esse conceito apresentado por Castells demonstra que uma estrutura social com base em redes consiste em atores sociais que se unem para se comunicar sobre

um assunto de seu interesse, utilizando uma linguagem em que seja possível fazer-se entender.

Recuero, Bastos e Zago (2015, p. 54) afirmam que “[...] um ator [...] refere-se ao indivíduo ou coletivo de indivíduos considerados como nós da rede”. Os nós são a própria representação do ator, por meio de seu perfil ou textos publicados por ele. O ator é representado pelo vértice ou aresta de um grafo. As conexões “[...] são os elementos mais complexos dessas redes”, uma vez que “[...] são elas que unem os atores em grupos sociais (representados, nos grafos, pelas arestas)” (RECUERO, 2014, p. 129).

De acordo com a teoria dos grafos (campo de estudo que analisa as relações entre os nós de uma rede), as conexões ou arestas de uma rede podem ser classificadas de duas formas: direcional ou não direcional. Em um grafo direcionado (Figura 7), as linhas ou curvas indicam, por meio de uma seta, a direção da conexão. Em um grafo não direcionado (Figura 7), “[...] há apenas uma linha ou curva conectando os dois nós” (RECUERO, BASTOS, ZAGO, 2015, p. 64).

Figura 7 – Grafo direcionado e grafo não direcionado



Fonte: WIKIPEDIA (2014, 2016).

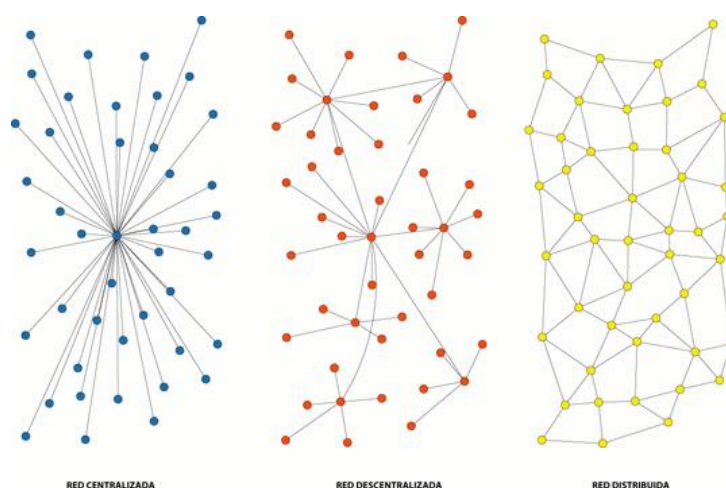
O *Twitter* é um exemplo de rede social direcional, pois os indivíduos que utilizam este *site* estabelecem suas conexões na forma de um usuário seguindo outro, ou seja, um usuário pode seguir outro, sem a obrigatoriedade de este último seguir as atualizações do primeiro.

No que se refere a uma rede social não direcional, Recuero, Bastos e Zago (2015, p. 64) citam o *Facebook*, “[...] uma vez que a aceitação de um convite para amizade no *Facebook* imediatamente conecta dois usuários sem qualquer direcionalidade na relação de amizade”.

Antes, porém, de adentrar no assunto das mídias sociais virtuais, como o *Twitter* e o *Facebook*, primeiramente será abordada a estrutura dos sistemas interligados por rede que deram início ao que se conhece hoje por Internet.

Em 1964, Paul Baran recebeu da *RAND Corporation* (órgão de defesa norte-americano) a missão de descrever uma estrutura de comunicação de dados capaz de sobreviver a um ataque nuclear soviético. A partir disso, Baran apresentou três diagramas que representam as topologias ou padrões de conexão de um sistema interligado em redes (UGARTE, 2008; FRANCO, 2009).

Figura 8 – Topologia das redes (Diagramas de Baran)



Fonte: Ugarte (2008).

No sistema de rede centralizado, o seu centro distribuidor é forte, ou seja, todos os nós estão conectados a um nó central, isso significa que se o nó principal se desconectar, toda a rede se desconecta, sendo, portanto, destruída. Na estrutura de rede descentralizada, há vários centros que distribuem os fluxos de informação e poder, contudo, no caso de alguns desses centros se desconectarem, ainda que toda a rede não se desconecte, a estrutura em rede permanece frágil, pois ela pode se fragmentar. Em um sistema de rede distribuída, há um equilíbrio entre os nós e os laços, pois todos os nós estão interligados. Isso significa que a rede não será destruída, ainda que qualquer nó se desconecte (UGARTE, 2008; TERRA, 2011).

Com esse estudo, Baran sugeriu que os computadores das grandes universidades que recebiam fundos para pesquisa de órgãos da defesa norte-

americanos fossem interligados em uma estrutura de rede distribuída, a qual mais adiante na história ficou conhecida como Internet (UGARTE, 2008).

A ARPANET, precursora da Internet, “[...] conectou os principais computadores da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, à mesma universidade, em Santa Bárbara, ao Instituto de Pesquisas de Stanford e à Universidade de Utah” (TERRA, 2011, p. 15).

Depois de mais de vinte anos de serviços, em 28 de fevereiro de 1990, a ARPANET encerrou suas atividades, pois, além de sua tecnologia ter se tornado obsoleta, o sistema foi privatizado, deixando de contar com o suporte das autoridades supervisoras. Com isso, cresceram as redes de empresas privadas e de cooperativas sem fins lucrativos, inviabilizando, dessa forma, a sua continuidade (CASTELLS, 2012).

A explosão e popularização da Internet a transformou em uma rede em que organizações e indivíduos passaram a produzir e a divulgar informações de acordo com seus interesses³. Em seu modelo de *WEB 1.0*, a internet, apesar de limitar a interatividade entre os indivíduos, era essencial para transmitir informações, configurando-se como uma forma inovadora de comunicação tecnológica (CASTELLS, 2012).

No modelo de *WEB 2.0*, ocorreu um aumento significativo do grau de interatividade entre os usuários, uma vez que estes passaram a atuar ativamente do processo de produção da informação. Segundo Terra (2011), apesar de a característica de colaboração *on-line* ter surgido concomitante à comunicação via computadores em rede nos anos 1970, o conceito de *web 2.0* surgiu em 2004 em uma conferência anual realizada pela empresa de comunicação *O’Reilly Media* nos Estados Unidos.

Essa conferência tinha como escopo abordar as possibilidades que a Internet trazia para o desenvolvimento de sistemas, aplicativos e ferramentas que desse ao usuário mais autonomia para interagir e se relacionar no ambiente virtual, sem precisar usar outro veículo de mídia. Assim, Tim O’Reilly utilizou o termo 2.0 para

³ Segundo a União Internacional de Telecomunicações (UIT), agência internacional das Nações Unidas sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), dados de 2016 estimam que 3,4 bilhões de pessoas no mundo estão usando a Internet (UIT, 2016). No que se refere ao Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2014, 95,4 milhões de brasileiros com mais de 10 anos acessaram à Internet; esse número representa 54,4% dessa população (IBGE, 2015).

explicar que “[...] os conteúdos colaborativos e ferramentas da 212332 convergiam para maior participação do internauta” (TERRA, 2011, p. 32).

Corroborando o entendimento de O’Reilly, Terra (2011, p. 32) afirma que “[...] a *web 2.0* pauta-se na colaboração, produção e participação coletivas, portanto, em ferramentas que propiciem isso aos usuários”.

O ambiente de interação e colaboração proporcionado pela *web 2.0* foi propício para o surgimento de redes sociais virtuais que atendessem à necessidade humana de interação.

Recuero, Bastos e Zago (2015, p. 23) conceituam as redes sociais na Internet como “[...] traduções das redes sociais *off-line* dos indivíduos, de suas conexões sociais”. Marteleto (2001, p. 72) explica que a rede social de modo geral se constitui em um “[...] conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Recuero, Bastos e Zago (2015) lembram que existem diferenças entre as redes sociais *on-line* e *off-line*. Eles destacam que nas redes sociais da Internet as conversas e trocas sociais são publicadas e arquivadas, por isso deixam rastros que podem ser recuperados. Outra diferença é que no ciberespaço a representação dos grupos sociais se altera, isso porque no mundo *on-line* os laços sofrem menos desgaste em comparação com aqueles constituídos no mundo *off-line*.

Além disso, as redes *on-line* são mais complexas, devido a sua amplitude e pluralidade de relações. Em relação à sua estrutura, as redes sociais possuem diversidade de formas e variam em densidade de conexões, isto é, podem ter mais ou menos conexões entre os seus membros.

Importante lembrar que redes sociais e *sites* de redes sociais não são sinônimos. O *Twitter* e *Facebook* não são propriamente as redes sociais, eles são plataformas para a formação e exibição dessas redes (CRUZ, 2010; RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015).

Inicialmente, Boyd e Ellison (2007 *apud* RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p. 26) definiram os *sites* de redes sociais como “[...] espaços da *web* que permitem aos indivíduos criar um perfil, interagir através desse perfil, adicionar amigos e exibir a lista de conexões entre os amigos”.

Contudo, com o passar dos anos, esse conceito tornou-se obsoleto, devido às mudanças nas formas de interação dentro desses *sites*. Os usuários deixaram de visitar o perfil de cada amigo para se atualizar das novidades. Eles passaram a focar

os fluxos de conteúdo que surgem na linha do tempo de seu perfil (*streaming*, ou linha do tempo, que mostra as postagens de sua rede de contatos). Por isso, em 2013, Ellison e Boyd atualizaram a definição de *sites* de redes sociais já com enfoque no fluxo de conteúdo do *streaming*.

Um *site* de rede social é uma plataforma de comunicação em rede na qual participantes 1) possuem perfis de identificação única que consistem em conteúdos produzidos pelo usuário, conteúdos fornecidos por outros usuários, e/ou dados fornecidos pelo sistema; 2) podem articular publicamente conexões que podem ser vistas e cruzadas por outros; e 3) podem consumir, produzir e/ou interagir com fluxos de conteúdo gerados por usuários fornecidos por suas conexões no *site* (ELLISON; BOYD, 2013, p. 158 *apud* RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015, p. 26).

Os *sites* de redes sociais são, portanto, um tipo de mídia social, entendida como plataforma na Internet que proporciona aos indivíduos colaborarem em ou compartilharem conteúdos de forma *on-line* (CURTIS, 2006).

Corroborando Curtis (2006), Kaplan e Haenlein (2010) também definiram as mídias sociais como aplicações desenvolvidas com base nas ideologias e tecnologias da *Web 2.0*, que propiciam a criação e troca de conteúdos gerados pelos usuários (UGC)⁴.

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), as mídias sociais podem ser agrupadas em seis categorias: *blogs*, comunidades de conteúdo, *sites* de redes sociais, projetos colaborativos, jogos virtuais e ambientes virtuais.

Nas próximas seções serão apresentadas as características e exemplos das mídias sociais conforme classificação ilustrada na Figura 9.

⁴ Conteúdo gerados por usuários, do inglês *User Generated Content* (UGC), se constituem nos vários tipos de conteúdo que são disponibilizados publicamente e criados nas mídias sociais pelos usuários-finais (KAPLAN, HAENLEIN, 2010, p. 61).

Figura 9 – Tipos de mídias sociais

Fonte: elaborada pela autora com base na classificação de Kaplan e Haenlein (2010, p. 60).

4.2.1 Blog

Um *blog* (contração do termo *web log*) é uma página na Internet utilizada pelo autor (blogueiro) para escrever sobre um assunto em particular ou para descrever sua vida como uma espécie de diário virtual aberto ao público. Algumas empresas também utilizam *blogs* para interagir com seus clientes.

A interação nos *blogs* ocorre por meio de comentários sobre os assuntos (artigos ou *posts*) disponibilizados pelo blogueiro, além disso, caso queira, o leitor pode replicar esses posts em seus perfis de redes sociais, como *Facebook* ou *Twitter*, por exemplo.

Alguns sistemas, como *WordPress.com* ou *Blogger.com*, oferecem soluções que facilitam a criação e edição dos *blogs*, uma vez que eles não requerem um conhecimento aprofundado da linguagem de criação de sites de Internet HTML.

Além de textos, os *blogs* também oferecem a possibilidade de disponibilizar outros tipos de mídias, como imagens, vídeos e áudios.

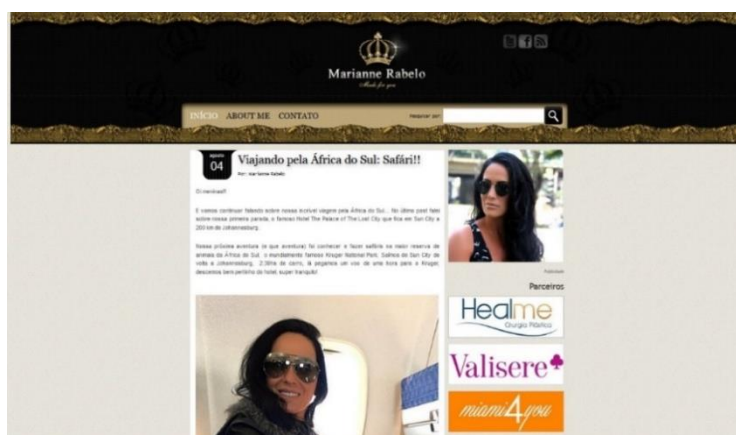
Figura 10 – Exemplo de *blog* sobre assunto específico



Fonte: <http://www.raquelrecuero.com/> (2016).

Na figura 10 apresenta-se um tipo de *blog* em que a blogueira Raquel Recuero apresenta conteúdo voltado à análise de mídias sociais.

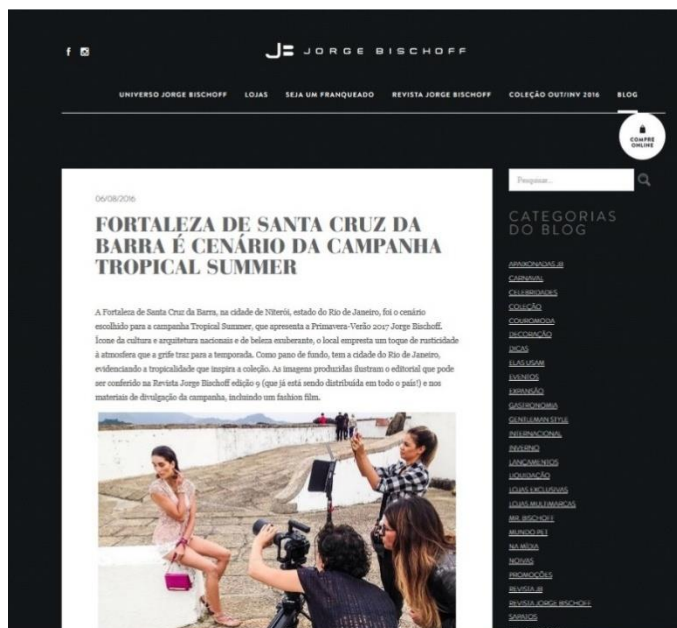
Figura 11 - Exemplo de *Blog* usado como diário pessoal



Fonte: <http://mariannerabelo.com.br/> (2016).

Na figura 11 há um exemplo de *blog* utilizado como diário pessoal, em que a blogueira descreve as atividades que realiza em seu dia a dia.

Figura 12 – Exemplo de *blog* corporativo



Fonte: <http://www.jorgebischoff.com.br/blog/> (2016).

Na Figura 12, há um exemplo de *blog* corporativo, em que a marca Jorge Bischoff utiliza o espaço para divulgar os bastidores do lançamento de sua nova coleção, bem como dicas de estilo, moda, etc.

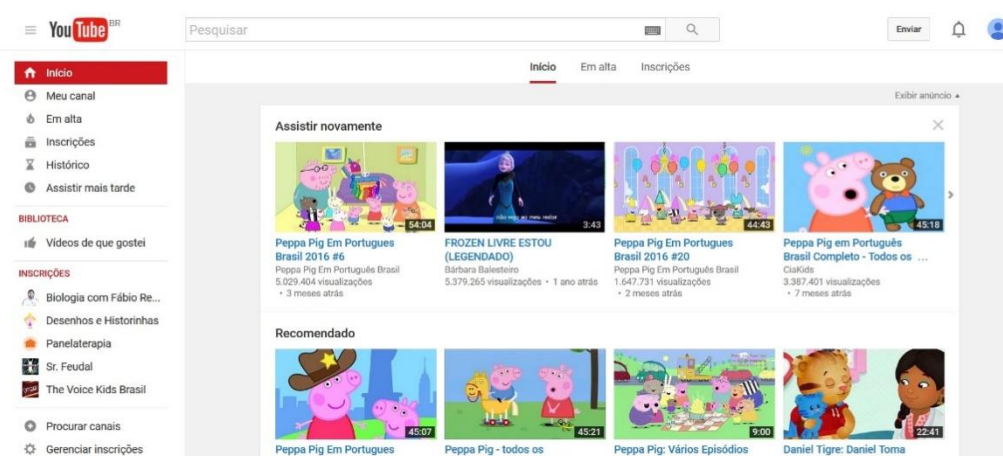
4.2.2 Comunidades de conteúdo

As comunidades de conteúdo têm como objetivo compartilhar entre os seus usuários diversos tipos de mídia, como: textos (ex. *Bookcrossing.com*), músicas (*Spotify*, *Deezer*), vídeos (*YouTube*), etc.

Os usuários dessas comunidades não precisam criar uma página de perfil pessoal como aquelas dos *sites* de rede social para acessar ou compartilhar os conteúdos, muitas vezes, o que essas comunidades exibem sobre os usuários é a data em que este entrou na comunidade, bem como as mídias compartilhadas por eles.

Uma das maiores comunidades de conteúdo atualmente é o *YouTube*.

Figura 13 – Comunidade de conteúdo de vídeo



Fonte: <https://www.youtube.com/> (2016).

O *YouTube* possui mais de um bilhão de usuários, o equivalente a aproximadamente um terço dos usuários da Internet no mundo. O *site* é utilizado por seus usuários para assistir e compartilhar vídeos na Internet (YOUTUBE, 2016).

Algumas organizações utilizam a plataforma para divulgar propagandas mais completas sobre seus produtos e serviços, já que nas mídias tradicionais, como televisão, por exemplo, o tempo de divulgação se restringe a 30 segundos.

Segundo a comScore (2015), multinacional de métricas digitais, os brasileiros são mais engajados no que se refere à quantidade de minutos que dedicam aos vídeos *on-line*. Em 2015, os brasileiros passaram 702 minutos assistindo vídeos *on-line*, enquanto que nos outros países da América Latina, o tempo dedicado para assistir esses vídeos foi de 521 minutos, ou seja, os brasileiros passam 3 horas a mais assistindo a vídeos *on-line* do que os outros países da região.

No que se refere aos anúncios digitais, os vídeos *on-line* têm gerado mais engajamento. No Brasil, em outubro de 2014, os usuários passaram 9,2 minutos assistindo anúncios digitais. Em março de 2015, esse número saltou para 10,9 minutos, crescendo 18% em minutos assistidos por visitantes durante os últimos 6 meses.

4.2.3 Projetos colaborativos

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), os projetos colaborativos permitem que sejam criados conteúdos de modo simultâneo por vários usuários de uma maneira democrática. *Delicious* e *Wikipédia* são exemplos de projetos colaborativos.

A *Wikipédia* consiste em uma plataforma em que os usuários colaboram na inserção, modificação ou exclusão de conteúdo. O nome surgiu do termo havaiano *wiki wiki*, que remete à velocidade ou celeridade (TERRA, 2011).

Segundo a própria *Wikipédia* (2016):

Wikipédia é um projeto de enciclopédia multilíngue de licença livre, baseado na *web*, escrito de maneira colaborativa e que se encontra atualmente sob administração da Fundação Wikimedia, uma organização sem fins lucrativos cuja missão é “empoderar e engajar pessoas pelo mundo para coletar e desenvolver conteúdo educacional sob uma licença livre ou no domínio público, e para disseminá-lo efetivamente e globalmente”.

A *Wikipedia*, portanto, é uma ferramenta de construção do conhecimento de forma coletiva e colaborativa (TERRA, 2011).

Figura 14 – Exemplo de conteúdo disponível na Wikipédia

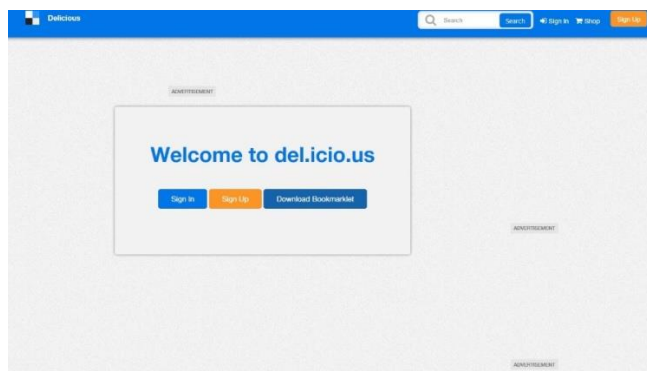


Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia> (2016).

O *Delicious* pode ser definido como um serviço que possibilita aos seus usuários organizar, classificar, catalogar seus *sites* preferidos, podendo acessá-los de qualquer computador ou ainda compartilhar suas preferências com outros usuários. Esse tipo de serviço é denominado de *bookmarking social*.

Costa e Cunha (2012, p. 2) definiram o *bookmarking* social como “[...] uma ferramenta da *web 2.0* desenvolvida para ajudar os usuários da Internet a organizarem seus links favoritos”.

Figura 15 – Página na internet do *Delicious*



Fonte: <http://del.icio.us/> (2016).

4.2.4 Ambientes virtuais

Os mundos virtuais são plataformas que replicam um ambiente de forma tridimensional em que os usuários são representados nesses mundos por *avatars*⁵, interagindo com outros usuários como se estivessem no mundo real (KAPLAN, HAENLEIN, 2010).

Um exemplo de mundo virtual consiste na plataforma *Second Life*, ambiente em que os usuários criam uma forma que represente a sua vida em um mundo virtual, semelhante ou não à sua vida real. O *Second Life* pode ser definido da seguinte maneira:

[...] ambiente virtual e tridimensional que simula em alguns aspectos a vida real e social do ser humano. Foi criado em 1999 e desenvolvido em 2003 e é mantido pela empresa Linden Lab. Dependendo do tipo de uso, pode ser encarado como um jogo, um mero simulador, um comércio virtual ou uma rede social. O nome "*second life*" significa em inglês "segunda vida", que pode ser interpretado como uma vida paralela, uma segunda vida além vida "principal", "real". Dentro do próprio jogo, o jargão utilizado para se referir à "primeira vida", ou seja, à vida real da pessoa, é "RL" ou "*Real Life*" que se traduz literalmente por "vida real" (WIKIPEDIA, 2016).

Na figura 16, apresenta-se um exemplo do ambiente virtual do *Second Life*.

⁵ *Avatars*: representações personificadas do usuário dentro do ambiente digital (WIKIPEDIA, 2016).

Figura 16 – *Second Life*



Fonte: gigaom.com (2016).

No mundo dos jogos virtuais, os usuários se comportam de acordo com as regras definidas pelo jogo, por isso muitas vezes a vida real não é reproduzida nesses ambientes, pois podem ocorrer interações com seres ou coisas imaginárias.

Um exemplo de jogo nesse mundo virtual é o *World of Warcraft*, que é um tipo de jogo *on-line* para múltiplos jogadores (MMORPG, acrônimo do inglês *Multi massive on-line Role-Playing Game*), em que o jogador cria o personagem de acordo com algumas raças para destruir monstros e realizar missões, que, ao serem concluídas com êxito, o levam para a próxima fase.

Figura 17 – Jogo *World of Warcraft*



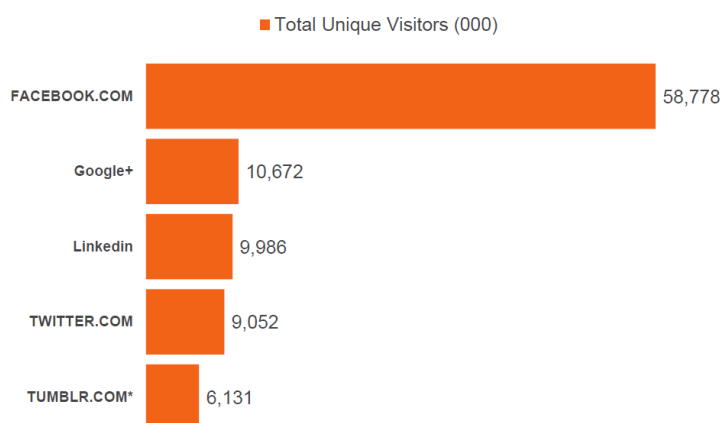
Fonte: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/07/world-warcraft-chega-oficialmente-ao-brasil-por-r-30.html> (2016)

4.2.5 Sites de redes sociais

Conforme previamente abordado na seção 4.2, os *sites* de redes sociais abrigam as redes particulares dos usuários, comunidades virtuais sobre assuntos de interesse de um grupo e páginas de organizações para se relacionar com seus clientes. Os usuários desses *sites* podem incluir qualquer tipo de informação, como fotos, vídeos, áudios, textos, etc.

Segundo a comScore (2015), o *Facebook.com* é o principal *site* de rede social em relação ao número de usuários ativos no mundo. Depois dele, os *sites* de redes sociais mais populares no Brasil são respectivamente: *Google+*, *LinkedIn*, *Twitter.com* e *Tumblr.com* (vide Figura 18).

Figura 18 – Ranking dos principais *sites* de redes sociais no Brasil (por número de usuários)



Fonte: comScore (2015, p. 43).

O Quadro 5 apresenta alguns dados desses cinco *sites* de redes sociais relacionados com o número de usuários ativos no Brasil e no mundo, data de lançamento e a finalidade de cada um.

Quadro 5 – Dados sobre os principais *sites* de redes sociais no Brasil

					
Nº de usuários ativos no mundo (2016)	1,65 bilhões	350 milhões	100 milhões	320 milhões	555 milhões
Nº de usuários ativos no Brasil (2015)	58, 7 milhões	10,6 milhões	9,9 milhões	9,0 milhões	6,1 milhões
Lançamento	04/02/2004	28/06/2011	05/05/2003	21/03/2006	2007
Definição	Site de rede social em que os usuários criam um perfil para se conectar a e interagir com seus amigos, participar de grupos de seu interesse, curtir e interagir com páginas corporativas.	Site de rede social para que os usuários se conectem com amigos, conhecidos, família e explorem assuntos sobre o seu interesse.	Site de rede social utilizado por profissionais para expor habilidades e competências para encontrar trabalhos, pessoas e oportunidades recomendadas por qualquer contato de sua rede de contatos.	Site de rede social e um servidor para <i>microblogging</i> , em que os usuários podem enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos.	Plataforma de <i>blogging</i> que permite aos usuários publicarem textos, imagens, vídeo, links, citações, áudio e "diálogos"

Fonte: elaborado pela autora (2017). Dados estatísticos: Statista (2016); comScore (2015).

Como o foco neste trabalho consiste no estudo da GI no âmbito do *Facebook*, serão apresentadas algumas informações adicionais sobre essa plataforma de relacionamento em rede.

O Quadro 5 demonstra que o *Facebook* possui 1,65 bilhões de pessoas que acessam mensalmente o seu *site* para se relacionar com integrantes de suas redes sociais.

No que se refere ao acesso por mobile, segundo relatório da *comScore*, nos Estados Unidos, o *Facebook* consta na lista de aplicativos mais usados de 5 em cada 6 usuários de smartphones, estando na tela inicial de 46% dos americanos. Nesse país, os usuários dedicam 13 horas por mês de seu tempo ao uso do aplicativo, que sozinho representa 76% do tempo gasto em aplicativos móveis de redes sociais (AGRELA, 2016).

No Brasil, o *site* possui 58,7 milhões de usuários ativos por mês (Quadro 5), sendo que 30% do tempo gasto na Internet pelos brasileiros é em *sites* de redes sociais. O uso do *Facebook* representa 17,7% desse tempo (COMSCORE, 2016).

Essa plataforma de rede social ocupa também o terceiro lugar na lista dos aplicativos mais baixados pelos brasileiros em smartphones com sistema *IOS* e *Android* (BRASIL ECONÔMICO, 2017). Os números acima demonstram a influência do *Facebook* na vida das pessoas.

A Figura 19 ilustra um perfil pessoal no *site* do Facebook. Ao acessar o seu perfil, o usuário poderá interagir com seus amigos por meio de uma postagem na forma de texto, imagem, áudio ou vídeo, que tem como direcionamento a resposta à pergunta: Gostaria de compartilhar algo? Caso não queira compartilhar nada, o usuário pode atualizar-se quanto às últimas postagens de seus contatos com base nas informações que aparecem em sua linha do tempo (*streaming*).

Figura 19 – Exemplo de perfil pessoal no *site* do Facebook



Fonte: <https://www.facebook.com/irismtavares> (2016)

O *Facebook* ainda disponibiliza a possibilidade de que o usuário converse de modo privado com seus contatos por meio de um chat ou envio de mensagens privadas.

No início de 2016, o *site* de rede social também liberou aos seus usuários a possibilidade de transmitir vídeos ao vivo para os seus contatos.

Além de perfis pessoais, o *Facebook* possibilita a criação de grupos, onde os usuários compartilham opiniões, materiais, experiências em torno de um assunto comum. Um exemplo é apresentado na Figura 20, cuja temática é o compartilhamento de ideias relacionadas à linha de pesquisa Gestão, Mediação e Uso da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Marília, SP.

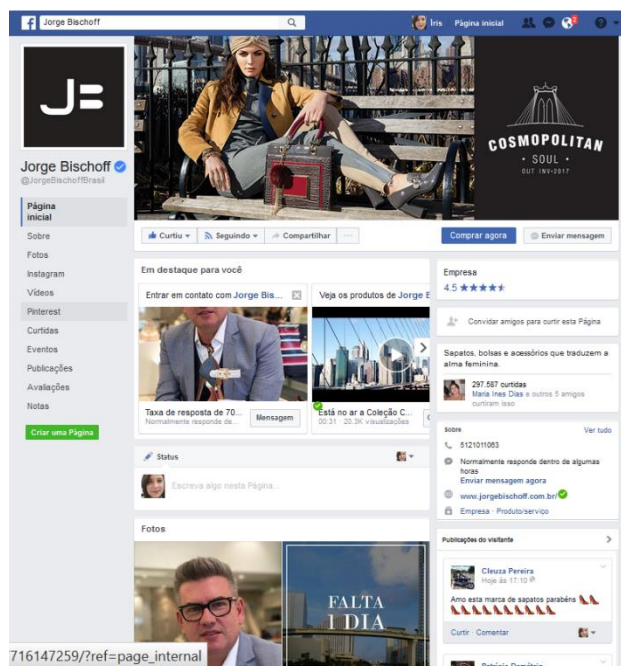
Figura 20 – Exemplo de grupo de usuários no *Facebook*



Fonte: <https://www.facebook.com/groups/478751152194500/> (2017).

As organizações também podem criar uma página na plataforma do *Facebook* para se relacionar com os seus consumidores. Na Figura 21, apresenta-se como exemplo a página da Jorge Bischoff, uma empresa brasileira do ramo de calçados e acessórios.

Figura 21 – Exemplo de página corporativa no *Facebook*



Fonte: <https://www.facebook.com/JorgeBischoffBrasil/?fref=ts> (2017).

Por meio da plataforma, essa empresa disponibiliza aos consumidores que curtiram a sua página conteúdo relacionado ao lançamento e divulgação de seus

produtos e rede de atendimento. Disponibiliza ainda a possibilidade de o consumidor se relacionar com ela por meio de mensagem privada, comentar nos posts públicos ou ainda, caso seja de interesse do cliente, o direciona para o *site* de compras da marca.

Nos tópicos de 4.2.1 a 4.2.5 foram contextualizadas as mídias sociais categorizadas por Kaplan e Haenlein (2010), apresentando alguns exemplos de plataformas de acordo com o tipo de mídia. No próximo tópico, buscou-se elucidar a importância dos *sites* de redes sociais para as estratégias corporativas.

4.3 Sites de redes sociais utilizados pelas organizações

A crescente utilização das mídias sociais como forma de comunicação e interação⁶ levou diversas empresas no Brasil a considerarem-nas como uma importante ferramenta de estratégia empresarial, uma vez que elas representam um ambiente propício para exaltar a imagem e a marca das organizações, bem como estreitar o relacionamento com seus clientes, contribuindo para obtenção de vantagem competitiva em seu mercado de atuação.

Shintaku *et al.* (2014) acreditam que “[...] pela grande disponibilidade, diversidade de tipos de alcance, as mídias sociais têm um papel importante para as organizações como meio de divulgação de produtos e serviços”. Além disso, os *websites* de redes sociais tendem a melhorar o relacionamento com os clientes, visto que se trata de um “[...] espaço de diálogo e interação únicos e uma via para a construção entre ambos de uma relação dialética, frutífera e duradoura” (CARNEIRO; SIMÕES; FILIPE, 2013, p. 2).

Soares e Monteiro (2015) ressaltam que a literatura indica que os *sites* de redes sociais proporcionam oportunidade para que as organizações as utilizem no processo de comunicação da marca, de relações entre comunicação organizacional e conteúdo geral gerado pelo usuário, de modelo de relacionamento, participação, identificação e influências em comunidades virtuais e de correlações dos ativos relacionais e engajamento com a marca.

⁶ O *Facebook*, por exemplo, no primeiro trimestre de 2016 possuía mais de 1 bilhão de usuários que diariamente acessam sua plataforma para interagir com suas redes (G1, 2016).

Outro aspecto a se destacar em relação aos pontos positivos de se utilizar os *sites* de rede social pelas organizações consiste em que a linguagem utilizada nesses novos meios é mais próxima da realidade de seus usuários, pois não precisam necessariamente de intermediários ou vários mediadores, permitindo uma comunicação direta entre estes.

Contudo, cabe lembrar que para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, além de essas tecnologias da informação e formas de comunicação estarem delineadas nas estratégias da organização, é importante mapear o fluxo percorrido pela informação para que esta seja gerenciada e utilizada de uma maneira que traga os resultados preteridos.

Neste trabalho, dentro das possibilidades apresentadas pela literatura em relação aos estudos na área das redes e mídias sociais, escolheu-se enfocar o processo de gestão da informação obtida em *sites* de redes sociais voltado para o processo de gestão do relacionamento do cliente (CRM) de uma organização financeira. Por isso, na próxima seção, serão apresentados alguns conceitos e modelos relacionados ao CRM.

5 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE OU MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Seth e Parvatiyar (1995), o marketing se consolidou como um campo de estudo a partir do início do século XX, mas as práticas de marketing remontam a 7000 a.C. Inicialmente, o foco do marketing estava voltado para as transações, isto é, tinha como objetivo a venda única e negociações limitadas. Contudo, a busca pela valorização do consumidor intensificou-se a partir da mudança de postura do marketing, que passou do estudo das relações de troca (BAGOZZI, 1974) para o estudo de relacionamentos duradouros (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

À medida que o conhecimento do mercado e gerenciamento do processo de troca não eram mais suficientes para garantir a efetivação da transação, surgiu uma nova concepção de marketing denominada de marketing de relacionamento, cujo objetivo consiste em conhecer e superar as expectativas dos clientes de modo mais satisfatório que a concorrência (CRESCITELLI, 2003; BECKER; GREVE; ALBERS; 2009).

A expressão **Marketing de Relacionamento** surgiu como uma derivação do marketing a partir da percepção de pesquisadores da área sobre a importância das relações comerciais para o crescimento empresarial (SLONGO; LIBERALI, 2004).

Em 1983, a expressão foi apresentada pela primeira vez por Berry em uma publicação científica, por meio de um trabalho sobre marketing de serviços, em que foi definido Marketing de Relacionamento como aquele que atrai, mantém e valoriza as relações com clientes (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). Em 1985, Jackson passou a utilizar a expressão também no segmento *business-to-business* (GRÖNROOS, 2004).

Muitos são os fatores motivacionais para que o conceito de marketing de relacionamento seja incorporado nas organizações, entre os principais estão a mudança das necessidades do consumidor, a crescente competitividade e o desenvolvimento das tecnologias da informação, que possibilitam às empresas melhores formas de relacionamento com seus clientes, transformando o Marketing de Relacionamento em uma vantagem competitiva (GRÖNROOS, 1994).

Mesmo com a crescente utilização da expressão Marketing de Relacionamento ao longo dos anos, Crescitelli (2003) afirma que não há uma única definição ou teoria sobre o assunto, mas que, em essência, ele se refere às estratégias

de retenção de clientes. Sasaki (2010) elaborou um quadro com a evolução da definição de marketing de relacionamento ao longo do tempo (Quadro 6).

Quadro 6 – Definições de Marketing de Relacionamento

Autores e Ano	Definição
Berry (1983, p. 25)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes”.
Jackson (1985, p.165)	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais”.
McKenna (1991, p. 69)	“O marketing de relacionamento significa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre os clientes e a empresa”.
Clive Porter (1993, p.14) <i>apud</i> GUMMESSON, (2005)	“O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes – o comprador e o provedor – estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes”.
Vavra (1993, p.40)	“Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes”.
Peppers e Rogers (1995, p.2)	“One-to-one (1 to 1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento. Para ser 1 to 1, a empresa precisa atuar focada no cliente individual, seguindo a premissa de tratar clientes diferentes de forma diferente”.
Ballantyne (1994, p.3)	“Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento”.
Morgan e Hunt (1994, p.22)	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas”.
Seth e Parvatiyar (1995, p. 256)	“Marketing de relacionamento é um processo em curso de engajar prospects e clientes em atividades e programas colaborativos e cooperativos com o propósito de criar e melhorar o valor econômico mútuo, a um custo reduzido”.
Gordon (1998, p.9)	“Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores e compartilhamento de seus benefícios com clientes individuais, durante todo o tempo de vigência da parceria”.
Nickels and Wood (1999, p.5)	“O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”.
Grönroos (2000, p. 242-3) <i>apud</i> GUMMESSON, (2005)	“O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras de outras partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas”.
Gummesson (2005, p. 22)	“Marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”.

Fonte: Sasaki (2010, p. 51).

O Quadro 6 indica que a maioria dos conceitos está relacionada com as atividades que devem ser desenvolvidas dentro do marketing de relacionamento, destacando o foco no cliente, mas somente Gummesson (2005) o definiu como aquele

que se baseia em uma perspectiva de rede e interação. Gummesson (2010) afirma que os relacionamentos são inerentes aos seres humanos, independem da cultura e estão em negócios de qualquer tipo ou tamanho. Os relacionamentos precisam que pelo menos duas pessoas se comuniquem e as redes são um conjunto de relacionamento entre essas partes.

Essas partes são chamadas por Kotler e Keller (2012, p. 19) de componentes-chave, ou *stakeholders*, que são os “[...] clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais fornecedores, distribuidores, revendedores e agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores e analistas)”.

O principal desafio do marketing de relacionamento constitui-se no desenvolvimento de relações sólidas com esses componentes, pois para isso deve-se compreender “[...] suas competências e recursos, necessidade, metas e desejos” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 19). “[...] A partir das características das relações de trocas existentes, as práticas de marketing tomam contornos distintos” (VIANA *et al.*, 1999, p. 3), em que o marketing de relacionamento se desenvolve por meio da reciprocidade dos envolvidos (MORGAN; HUNT, 1994).

De acordo com Gummesson (2005), o conceito de Marketing de Relacionamento espalhou-se rapidamente pelo mundo. A partir daí surgiram outros conceitos, como o marketing um-a-um e o *Customer Relationship Management* (CRM) ou, em português, Gestão do Relacionamento com o Cliente. Para o autor, ambos possuem a mesma perspectiva básica, ou seja, têm como foco a interação consumo-demanda.

Peppers e Rogers (2004) seguem nessa mesma linha de raciocínio e afirmam que marketing um-a-um adota os mesmos conceitos de Gestão do Relacionamento com o Cliente (NGAI, 2005; PAYNE; FROW, 2005; PAYNE, 2006), cujos objetivos consistem em desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes.

Payne (2006) defende que marketing de relacionamento e gestão do relacionamento com o cliente não significam exatamente a mesma coisa. Para ele há uma hierarquia entre marketing de relacionamento (MR), gestão do relacionamento com o cliente (CRM) e gestão do cliente (GC).

Figura 22 – Hierarquia entre MR, CRM e GC



Fonte: Payne (2005, p. 22)

Nessa hierarquia, a gestão do cliente encontra-se na base da pirâmide, com a finalidade de implementar o gerenciamento tático das interações com os clientes. No centro da pirâmide, encontra-se a gestão do relacionamento com o cliente, com o objetivo de gerenciar estrategicamente o relacionamento, envolvendo a utilização de ferramentas tecnológicas. No topo da pirâmide, encontra-se o marketing de relacionamento, que envolve o gerenciamento estratégico do relacionamento não somente dos clientes da organização, mas de todos os *stakeholders*.

Atualmente, há um consenso entre os autores da área de *Customer Relationship Management* (CRM) ou marketing de relacionamento acerca da importância de gerenciar estrategicamente o relacionamento entre a organização e seus clientes, independentemente do nome atribuído a esse processo (DEMO *et al.*, 2015).

Neste trabalho, nas análises propostas, optou-se por utilizar a terminologia Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM).

5.1 Gestão do Relacionamento com o Cliente: origem, consolidação e modelos

Segundo Ngai (2005) e Payne (2006), o interesse pelo CRM começou a crescer em 1990 e foi ganhando importância para as organizações por duas razões. A primeira se refere ao desenvolvimento de tecnologias amparadas nos princípios de CRM que permitiram às empresas atingir os segmentos de mercado escolhido, micro

segmentos ou determinados clientes de forma mais precisa. A segunda se refere à necessidade de mudança de abordagem do marketing, que reconheceu as limitações do marketing tradicional, ou transacional, para o potencial do marketing orientado para o cliente, ou marketing relacional.

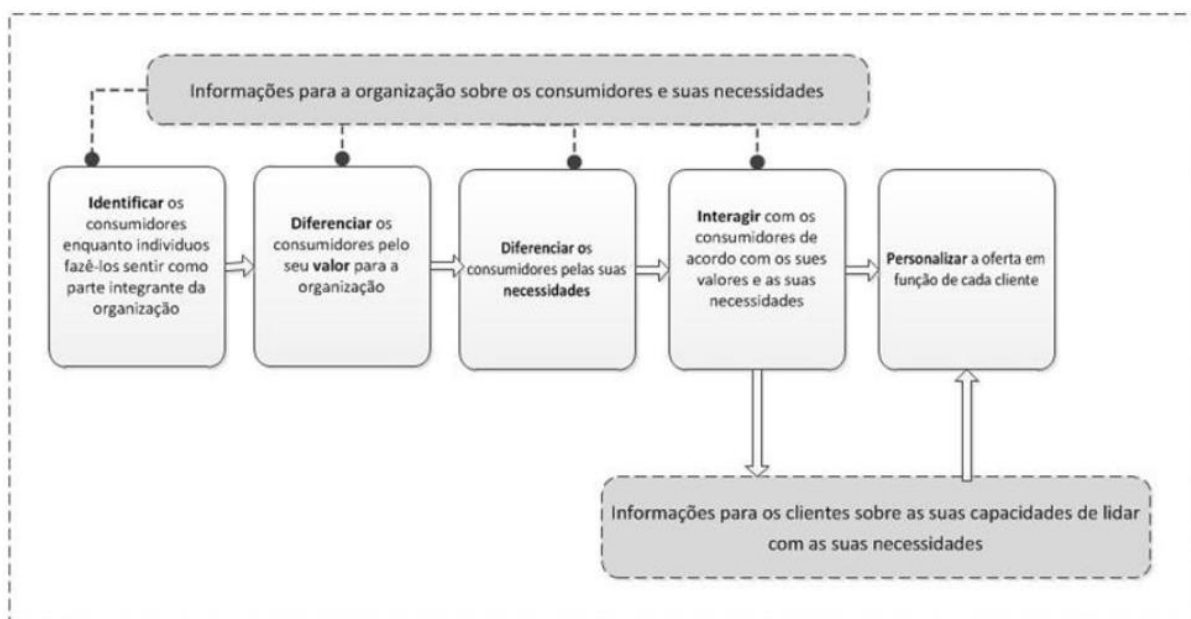
Segundo Kumar, Sunder e Ramaseshan (2011), o CRM atingiu maturidade estratégica e passou a influenciar não apenas as fases de pré ou pós-venda, mas todo o ciclo de vida do produto. Com a gestão de negócios em mudança, o CRM está se tornando cada vez mais relevante para as empresas, que estão trocando o foco em produtos e adotando o conceito de gestão de clientes, levando, assim, os gestores ao caminho da centralização das estratégias no cliente.

Nas subseções abaixo, serão apresentados alguns modelos de CRM identificados na literatura da área.

5.1.1 Modelo de Peppers e Rogers

Peppers e Rogers (2004) denominam de “marketing um-a-um” ou “gestão do relacionamento com o cliente” (CRM) as estratégias que visam obter informações que propiciem o conhecimento dos clientes de uma organização a ponto de poder entregar soluções individualizadas que satisfaçam às suas necessidades.

Para isso, os autores defendem que um programa de marketing um a um ou de uma iniciativa de CRM pode ser implementado seguindo uma série de quatro passos básicos: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar (Figura 23).

Figura 23 – Fases do processo de CRM segundo Peppers e Rogers

Fonte: Carneiro, Simões e Filipe (2013, p. 5).

A fase de **Identificação de clientes** segue o princípio de que para se estabelecer uma relação com alguém, deve-se primeiro conseguir reunir informações capazes de identificá-la. Por isso, no âmbito organizacional, deve-se buscar conhecer os clientes individualmente, reunindo detalhes e informações que permitam que em qualquer ponto de contato físicos ou virtual este seja reconhecido de forma que possa ser atendido de acordo com suas necessidades.

Na fase de **Diferenciação**, os clientes podem ser caracterizados pelo seu valor para a empresa ou pelas suas necessidades de produtos e serviços. Depois de identificá-lo, pode-se priorizar os seus esforços para rentabilizá-lo ou ainda personalizar as formas de atendê-lo com base nas necessidades individuais de cada um.

A fase de **Interação** prevê que a organização melhore a eficiência e a eficácia de suas interações com seus clientes. Nesta etapa, além de buscar eficiência tecnológica e operacional nos meios de atendimento ao cliente, a organização precisa treinar sua equipe de atendimento para que a informação produzida sobre o cliente ajude a fortalecer suas relações com este. Para isso, é importante que os pontos de contato disponham de sistemas que integrem as informações recolhidas por estes, de modo que o cliente não precise ficar repetindo informações para buscar a solução de sua demanda.

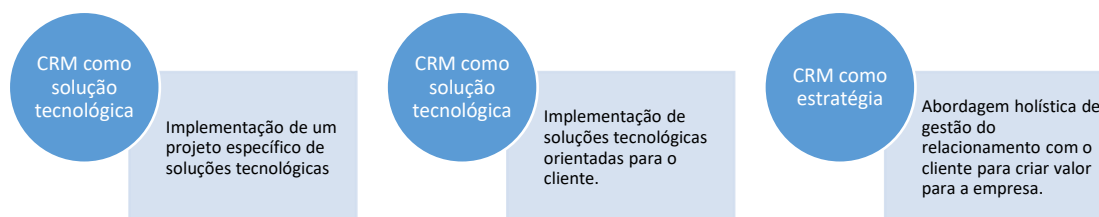
A última fase – **Personalização da Oferta** – consiste em adequar alguns aspectos do comportamento de uma empresa para melhor atender os seus clientes. Nesta etapa, a organização deve buscar adaptar-se às necessidades individuais dos seus clientes. Contudo, isso não significa que deva desenvolver produtos específicos para determinado cliente ou proporcionar-lhe uma oferta ou mensagem singular. O marketing um a um indica que o caminho para personalizar o cliente consiste em “[...] tratar clientes diferentes de forma diferente, de forma que isso seja significativo para os clientes de forma individual” (PEPPERS; ROGERS, 2004, p. 13).

Segundo Peppers e Rogers (2004), a implantação desses quatro passos básicos que visam à gestão do relacionamento com os clientes não é um processo simples, pois para que se alcance os resultados pretendidos, deve-se mudar a filosofia de negócios da empresa, uma vez que todas as decisões devem ser tomadas a partir da perspectiva do cliente e não mais do produto.

5.1.2 Modelo de Payne

Segundo Payne (2006), o processo de CRM pode ser interpretado de acordo com três perspectivas (Figura 24):

Figura 24 – Perspectivas de CRM



Fonte: Payne (2006, p. 19).

Na perspectiva definida por Payne (2006), CRM não consiste somente na implementação de soluções tecnológicas capazes de proporcionar dados que levem ao aumento da base de clientes. Por isso, o autor propõe que o processo de CRM seja desenvolvido de acordo com cinco processos:

Processo 1 - Desenvolvimento estratégico

Processo 2 – Criação de Valor

Processo 3 – Integração Multicanal

Processo 4 – Gestão da Informação

Processo 5 – Avaliação do Desempenho

O autor propõe que o primeiro processo – **desenvolvimento estratégico** - seja desenvolvido a partir da reflexão e busca de resposta às seguintes questões: qual o posicionamento atual da organização? O que se pretende alcançar? Que tipo de clientes ela almeja ter? Como segmentar esses clientes?

No segundo processo – **criação de valor** – o autor propõe que a organização reflita sobre as seguintes questões: como entregar valor aos seus clientes? Como maximizar o ciclo de vida dos clientes que elas desejam ter?

No terceiro processo – **integração multicanal** – as questões propostas são: quais canais serão disponibilizados para que os clientes entrem em contato com a organização e esta com esses? Como medir a experiência vivenciada pelo cliente?

O processo de **gestão da informação** propõe que seja avaliado o processo de organização das informações dos clientes. Propõe também que se encontre uma forma de fazer a gestão do conhecimento dos clientes e usar as informações capturadas para melhorar as atividades de CRM.

O quinto processo – **avaliação do desempenho** – propõe uma reflexão sobre as decisões que precisam ser tomadas para aumentar os lucros da organização. Propõe, também, que se pense sobre como estabelecer padrões, desenvolver métricas, aferir resultados e melhorar a performance da organização.

Ao analisar os processos apresentados, pode-se pensar que o processo de gestão da informação consiste em uma etapa isolada que deve ser implementada em separado dos demais, quando, na verdade, a implementação de atividades base de gestão da informação ocorre concomitante a todos os demais processos, pois essas atividades são desenvolvidas dentro de cada etapa, coletando e organizando as informações necessárias que subsidiam os relacionamentos entre organização e cliente.

Contudo, conforme o autor já indicou, a gestão da informação não consiste somente na implementação de tecnologias para obtenção de dados, uma vez que o processo de gestão da informação abrange aspectos humanos, como a cultura e o comportamento informacional presente nas organizações.

5.1.3 Modelo de Ngai, Xiu e Chau

Ngai, Xiu e Chau (2009) defendem que o processo CRM possui quatro fases: identificar, atrair, reter e desenvolver clientes (Figura 25).

Figura 25 – Fases do CRM



Fonte: Ngai, Xiu e Chau (2009).

A fase 1, **identificação de clientes**, consiste no atingimento de uma população com mais probabilidade de se tornar cliente ou de determinados clientes se tornarem mais rentáveis para a organização. Compreende, também, analisar aqueles que são passíveis de ir para a concorrência e deixarem de ser clientes, e, assim definir estratégias para trazê-los de volta.

Na fase 2, **atração de clientes**, depois de identificar os segmentos em que se encontram os clientes em potencial, as organizações podem direcionar os seus esforços e seus recursos para atrair os segmentos-alvo, em que se encontram aqueles com probabilidade de se tornarem mais rentáveis.

A fase 3, **retenção de clientes**, trata do principal objetivo do CRM, a satisfação dos clientes, que consiste na comparação de suas expectativas com sua percepção de estar satisfeito, é a condição essencial para a retenção. Nesta fase, utilizam-se estratégias de marketing um-a-um, desenvolvimento de programas de fidelidade e mecanismos de gestão da reclamação dos clientes.

A fase 4, **desenvolvimento ou fidelização de clientes**, envolve um aumento contínuo de transações com os clientes, tanto na intensidade como no valor, levando à rentabilidade de públicos específicos. Para isso, utilizam-se mecanismos de análise do valor do cliente em seu ciclo de vida (*lifetime value*), vendas cruzadas e análise do cesto de compras do cliente.

As fases de CRM propostas por Ngai, Xiu e Chau (2009) indicam que já não é mais suficiente o enfoque das organizações na comercialização de produtos e serviços de qualidade, uma vez que estes são suscetíveis à cópia. O CRM permite às

organizações conhecer os seus clientes (e competidores) e, a partir da gestão das informações obtidas, usar o conhecimento gerado de forma mais efetiva.

5.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente e Gestão da Informação

Os três modelos de processo de gestão do relacionamento com o cliente apresentados (NGAI, XIU, CHAU, 2009; PAYNE, 2006; PEPPERS, ROGERS, 2004) indicam que as Tecnologias de Informação (TI) e os Sistemas de Informação (SI) não são o próprio processo de CRM, mas são ferramentas utilizadas para auxiliar e integrar os seus processos, visando satisfazer as necessidades dos clientes.

Nesses três modelos ficou evidente que o processo de gestão da informação é a base para que a organização obtenha sucesso na implementação de um processo de CRM, pois é a partir do mapeamento do fluxo informacional nos diferentes ambientes que lidam com o relacionamento com o cliente de uma organização; da identificação; coleta; filtragem; análise; organização; armazenamento e disseminação das informações necessárias, que será possível identificar, conhecer, diferenciar, interagir e personalizar os seus clientes (Figura 26).

Figura 26 - Relação entre as fases da GI e do processo de CRM



Fonte: Elaborada pela autora com base no modelo de GI de Choo (2003) e de CRM de Peppers e Rogers (2004) – 2017.

A Figura 26 indica que o processo de CRM demanda diversas informações para a construção de estratégias que visam ao aprimoramento da relação da organização com seus clientes, por isso relacionar os processos de GI que subsidiam um processo holístico de CRM pode potencializar e rentabilizar negócios, melhorar o atendimento e a comunicação sobre a melhor oferta de valor ao cliente.

O mesmo ocorre no âmbito do relacionamento com os clientes por meio de *sites* de rede social como o *Facebook* por exemplo. Para extrair informações relevantes que aumentem o conhecimento dos consumidores por meio desses *sites*, o mapeamento do fluxo organizacional responsável por coletar e organizar a informação necessária para subsidiar o relacionamento com seus clientes é o passo inicial para o atingimento dos objetivos e obtenção de resultados satisfatórios.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como descritivo-exploratória, de natureza qualitativa. Tem como objeto de estudo a Gestão da Informação e como universo de pesquisa a Gestão do Relacionamento com Clientes que interagem com uma instituição financeira por meio de sua página no *site* de rede social *Facebook*.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem como propósitos observar, registrar, descrever fatos, conhecer e entender situações e relações relacionados com o objeto e o universo estudado. Tem característica exploratória, pois “[...] tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, p. 27).

Para a viabilização da pesquisa, em um primeiro momento foi realizada uma revisão da literatura nacional e internacional sobre os conceitos de: dados, informação e conhecimento, gestão da informação, redes e mídias sociais, gestão do relacionamento com o cliente e outras temáticas que se fizeram necessárias. A revisão da literatura forneceu subsídios para: a construção dos instrumentos de coleta de dados, a análise de dados e a apresentação de resultados.

6.1 Métodos de Pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados

Na fase empírica da pesquisa, em que se estudou o ambiente organizacional de um grande banco de varejo brasileiro, foi escolhido como método para a organização e coleta de dados o Estudo de Caso Único (YIN, 2015).

Para Yin (2015), a utilização do método do Estudo de Caso é ideal para situações em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais e o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo. Nesse método, busca-se resposta a questões do tipo: Como? Ou Por quê?

O Estudo de Caso desta pesquisa será único e se propõe analisar as contribuições da GI para a gestão do relacionamento com clientes e usuários (consumidores) que interagem com uma organização financeira pelo *Facebook*.

Destaca-se que as proposições a serem obtidas na pesquisa poderão ser generalizáveis no âmbito da teoria (generalização analítica), o que não quer dizer que poderá ser aplicada a todas as populações ou universos semelhantes (generalização estatística) (YIN, 2015).

Para Yin (2015, p. 44), o objetivo da generalização analítica é:

[...] generalizar para essas outras situações concretas, e não apenas contribuir para a construção da teoria abstrata. Além disso, perceba que as generalizações, os princípios ou as lições aprendidas de um estudo de caso podem potencialmente se aplicar a uma variedade de situações, muito além de qualquer definição estrita da população hipotética de “casos semelhantes” representados pelo caso original.

Assim, entende-se que as proposições obtidas sobre as contribuições da gestão da informação aplicadas à gestão do relacionamento com clientes do *Facebook* poderão ser aplicadas a outras instituições financeiras ou outros setores.

Serão utilizados como ferramentas e instrumentos de coleta de dados: entrevistas em profundidade; análise documental e registro em arquivos.

Segundo Yin (2015, p. 114), a entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso. Nesta pesquisa, pretende-se entrevistar os profissionais envolvidos no processo de gestão das informações e do relacionamento com os clientes e usuários da página do *Facebook* da Instituição Financeira.

Para isso, conforme Quadro 7, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada visando identificar o processo de CRM (PEPPERS; ROGERS, 2004) e o fluxo informacional (CHOO, 2003), isto é, as atividades realizadas para que a organização obtenha a informação necessária para subsidiar o seu processo de gestão do relacionamento com o cliente.

Quadro 7 – Estrutura do roteiro para entrevista

Módulos	Itens
I. Identificação do entrevistado	• Nome • Idade • Sexo • Grau de instrução/área • Tempo de empresa • Cargo/função • Área em que atua
II. Processo de CRM	• Fluxo de relacionamento com o cliente
III. Fluxo de Informação e Processos de GI aplicados ao CRM	• Necessidade de informação • Aquisição de informação • Organização e Armazenamento da informação • Produtos e Serviços de Informação • Distribuição da informação • Uso da informação

Fonte: elaborado pela autora (2017).

A segunda fonte de evidência consiste na análise de documentos. Para Yin (2015), o uso de documentos serve para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. Nesta etapa, conforme Quadro 8, com base no processo de gestão da informação de Choo (2003), pretende-se identificar o fluxo de informação formal da Instituição que direciona a gestão do relacionamento com os clientes no contexto do *Facebook*, tais como: instruções Normativas, Boletins de Desempenho, Página da Instituição no *Facebook*, entre outros.

Quadro 8 – Roteiro para coleta e análise de documentos

Premissas para identificar o processo de GI nos documentos analisados	
1.	Apresentam a estrutura organizacional envolvida no CRM Social da instituição (fluxo de atendimento).
2.	Indicam os procedimentos para monitorar as menções relacionadas à organização para atendimento no <i>Facebook</i> .
3.	Apontam as informações necessárias para identificar os clientes que interagem com o banco pelo <i>Facebook</i> .
4.	Direcionam quanto às formas de organização, classificação e armazenamento da informação.
5.	Indicam ou/e fornecem modelos de produtos de informação voltados para o CRM.
6.	Demonstram mecanismos de disseminação das informações obtidas do atendimento dos clientes no <i>Facebook</i> para o sistema de CRM central da organização.
7.	Os documentos indicam o fluxo formal para obtenção das informações necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes
8.	Apontam a aplicabilidade das informações geradas pelas interações no <i>Facebook</i>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

A terceira fonte de evidência são os registros em arquivos. Yin (2015) define esta fonte como registros de serviços; registros organizacionais, mapas e gráficos das características geográficas do local; dados de levantamentos e arquivos de uso público. Por meio deste instrumento, conforme Quadro 9, pretende-se identificar como as informações obtidas da base de dados obtida da página da instituição subsidiam o processo de gerenciamento do cliente da organização.

Quadro 9 – Roteiro para coleta e análise dos registros em arquivos

Premissas para identificar informações necessárias para as etapas de CRM	
1.	No que se refere à necessidade de identificação dos clientes, os dados reunidos pela organização são suficientes.
2.	Em relação à etapa de segmentação ou diferenciação dos clientes, as informações obtidas dos <i>sites</i> de rede social atendem às necessidades.
3.	Para a etapa de interação com os clientes, o conteúdo das interações é organizado, armazenado e disseminado na organização para, se necessário posteriormente, serem recuperados para áreas que atendem esses clientes em outros canais.
4.	As informações coletadas nos <i>sites</i> de redes sociais são utilizadas para personalizar futuras ofertas aos clientes.

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Devido à análise das evidências ser um dos aspectos menos desenvolvido do estudo de caso (YIN, 2015), para a análise dos dados, será utilizado o método da Análise de Conteúdo de Bardin (2011).

A análise do conteúdo consiste em:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

O método se organiza em torno de três polos cronológicos: pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2011).

A fase de pré-análise consiste na organização dos dados. Nesta etapa são escolhidos os documentos que serão analisados, formulando objetivos e indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 2011).

A etapa de exploração do material consiste na aplicação sistemática das decisões tomadas, sendo realizadas “operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2011, p. 131).

A etapa de Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação consiste no tratamento dos resultados brutos de maneira a se tornarem significativos e válidos por meio da elaboração de quadros de resultados, diagramas, entre outros, que evidenciam a informação fornecida para análise.

Das técnicas existentes no método da Análise do Conteúdo, será utilizada a técnica da “Análise Categrorial”, em que foram definidas categorias *a priori*, conforme Quadro 10, para interpretar as evidências obtidas a partir da análise das entrevistas realizadas com os profissionais envolvidos no processo de gestão do relacionamento com clientes da instituição financeira analisada.

Quadro 10 – Categorias para análise das entrevistas

Fonte de Evidência	Categoria	Módulo
Entrevista	Fluxo de relacionamento com o cliente	CRM
	Coleta da informação	GI
	Necessidade de informação	
	Classificação da informação	
	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	
	Armazenamento e disseminação da informação	
	Uso da informação	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As categorias foram definidas com base na relação entre o processo de Gestão da Informação de Choo (2003) e o processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente de Peppers e Rogers (2004), com o objetivo de apresentar o resultado dos dados das entrevistas, buscando compreender a mensagem contida nela com o auxílio das seguintes perguntas:

[...] O que está dizendo esta pessoa realmente? Como isso é dito? Que poderia ela ter dito diferente? O que ela não diz? Que diz sem o dizer? Como as palavras, as frases e as sequências se encadeiam entre si? Qual a lógica discursiva do conjunto? [...] (BARDIN, 2011, p. 98).

Depois, os dados foram consolidados e interpretados por meio da a) análise temática, fase em que se divide o texto em temas principais; b) características associadas ao tema central, em que extrai os significados associados ao tema central; c) análise sequencial, em que a entrevista é dividida em sequências, critérios semânticos, estilísticos, entre outros que se fizeram necessários (BARDIN, 2011).

6.2 Universo da pesquisa

As Instituições Financeiras, por se tratar de organizações altamente reguladas e que lidam com riscos de imagem e com grande diversidade de públicos, necessitam delinear estratégias de comunicação capazes de gerir as informações veiculadas nos diversos meios de comunicação disponíveis.

Segundo dados de julho de 2016, publicados no *site* do Banco Central do Brasil (BACEN), há 2.142 instituições financeiras em funcionamento no Brasil, distribuídas de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1 – Distribuição das instituições financeiras no Brasil

Instituições Financeiras	Quantidade
Bancos Comerciais, Múltiplos e Caixas Econômicas	157
Conglomerados	330
Cooperativas de Crédito e Sociedades de Crédito ao Microempreendedor	1082
Bancos de Investimento, Bancos de Desenvolvimento, Sociedades Corretoras de TVM e Câmbio, Sociedades Distribuidoras de TVM, Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento, Sociedades de Crédito Imobiliário e APE, Sociedades de Arrendamento Mercantil, Sociedades de Investimento, Agências de Fomento e Companhias Hipotecárias	407
Administradoras de consórcios	166

Fonte: BACEN (2016a).

Os dez maiores Bancos no Brasil em ativos totais são respectivamente o Banco do Brasil, Itaú, Caixa Econômica Federal, Bradesco, BNDES, Santander, BTG Pactual, HSBC, Safra e Votorantim, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – *Ranking* de maiores bancos em número de ativos

Instituições Financeiras	Ativo Total (em bilhões de reais)
Banco do Brasil	1,483
Itaú	1,319
Caixa Econômica Federal	1,231
Bradesco	1,062
BNDES	0,955
Santander	0,664
BTG Pactual	0,195
Safra	0,143
Votorantim	0,103
Citibank	0,081

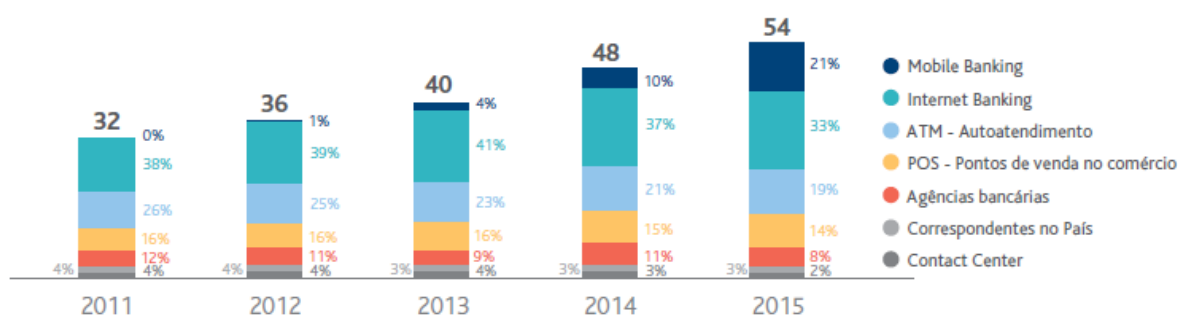
Fonte: Bacen (2016b).

No que se refere às formas de relacionamento com seus clientes, de acordo com a última pesquisa de Tecnologia Bancária da Federação Brasileira dos Bancos – FEBRABAN (2016), atualmente considera-se consolidada a virtualização dos relacionamentos entre o banco-cliente, diferentemente dos anos anteriores em que se acreditava na tendência de virtualização.

A virtualização de relacionamentos está relacionada à tendência de aumento de brasileiros que passaram a ter acesso à Internet. Segundo dados divulgados na Pesquisa Nacional de Amostras de Domicílios (PNAD), referente ao período de 2014, mais de 95 milhões de brasileiros com mais de 10 anos utilizaram a Internet, o que corresponde a 54,4% dessa população (IBGE, 2015).

Além disso, especificamente na indústria bancária, em 2015, havia, no Brasil, 155 milhões de contas correntes ativas, gerando um total de 54 bilhões de transações bancárias, com e sem movimentação financeira. Desse total, conforme dados da Figura 27, 33% das transações foram realizadas pelo Internet Banking, 21% pelo Mobile Banking, 19% pelos Terminais de autoatendimento (ATM), 14% pelos terminais de cartão (POS), 8% pelas agências, 3% pelas Centrais de Relacionamento (*Contact Center*) e 2% pelos Correspondentes bancários (FEBRABAN, 2016).

Figura 27 – Evolução da participação dos canais ao longo dos anos (em bilhões de transações)

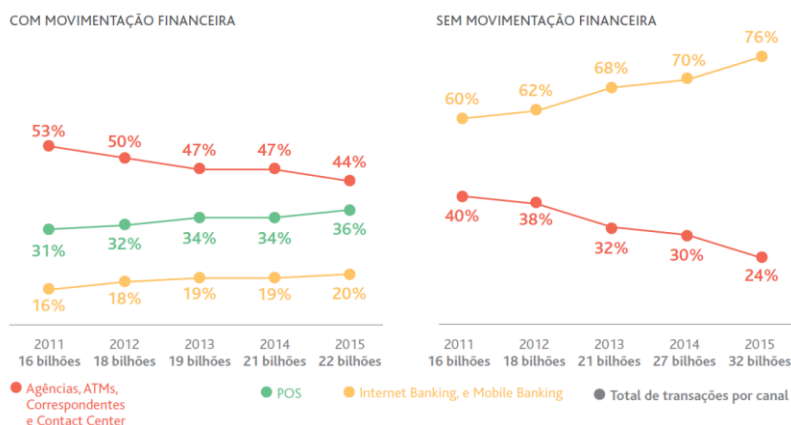


Fonte: FEBRABAN (2016, p. 14).

A Figura 27 indica que no período de 2011 a 2015 o *Internet Banking* é o canal mais utilizado para a realização de transações bancárias. A partir de 2014 o número de transações realizadas neste canal diminuiu devido ao aumento do uso do canal *Mobile Banking* que passou a disponibilizar novas funcionalidades.

O número de transações bancárias realizadas pelo *Mobile Banking* em 2015 foi de 11,2 bilhões, representando um crescimento de 138% em relação ao número registrado em 2014, assumindo, portanto, a segunda colocação no que se refere ao tipo de canal preferido pelos brasileiros para essas transações. Esses dados retratam o avanço do canal e o surgimento de uma nova forma de as instituições financeiras se relacionar com os seus consumidores (FEBRABAN, 2016).

Por outro lado, conforme dados da Figura 28, quando se trata das transações bancárias que envolvem movimentação financeira, os clientes ainda têm preferência por canais físicos, como agências, terminais de autoatendimento, central de atendimento e correspondentes bancários, para realizá-las.

Figura 28 – Evolução dos canais digitais em transações com e sem movimentação financeira

Fonte: FEBRABAN (2016, p. 22).

Segundo a Febraban (2016), a preferência dos consumidores por realizar transações bancárias sem movimentação financeira por meio do Internet Banking e Mobile Banking está atrelada à conveniência do canal e liberdade de acesso, uma vez que é ele que escolhe o melhor local, horário e dispositivo para fazer suas transações. Outro aspecto influenciador se deve à revitalização do design dos aplicativos que colaboraram para que os canais digitais se tornassem mais atrativos. Além disso, o fator custo também impacta nessa escolha, uma vez que a maioria das transações bancárias sem movimentação financeira não são cobradas dos clientes.

No que se refere às transações bancárias com movimentação financeira, segundo a Federação, a preferência por canais físicos está atrelada a fatores culturais, como hábitos de uso e geracionais, e percepção de insegurança, seja no mundo virtual, devido à possibilidade de ataques de hackers ou softwares maliciosos, como no mundo real, devido à possibilidade de roubo do dispositivo utilizado para realizar as transações.

Há ainda uma preferência pelos canais físicos para realização de transações financeiras, mas, segundo a Federação, este cenário está mudando, principalmente à medida que os consumidores superarem a percepção de insegurança e passarem a utilizar os dispositivos móveis, como o *smartphone*, para a realização dessas transações, principalmente aquelas do cotidiano do consumidor, como pagamento de contas, uma vez que a câmera do dispositivo também funciona como leitor ótico do código de barras, gerando conveniência ao usuário, uma vez que este não precisará digitar sequências numéricas longas ou ficar esperando em uma fila para o pagamento de suas contas.

A consolidação da virtualização do relacionamento Banco-Cliente, conforme dados da Figura 29, que aponta que 73% das contas correntes ativas utilizam canais remotos para realizar suas transações bancárias, demonstra que as instituições financeiras precisam, além de delinear estratégias para a retenção e fidelização de seus clientes, preparar os seus profissionais para o atendimento das necessidades de seus clientes também por meio dos canais digitais.

Figura 29 – Contas correntes com mais de 80% das transações feitas por meio de canais remotos⁷

	2013	2014	2015
Número de contas correntes ativas (pessoa física + pessoa jurídica)	119 milhões	116,3 milhões	116,8 milhões
Número de contas correntes com mais de 80% das transações em canais remotos	31,3 milhões	77,6 milhões	85,1 milhões
Número de contas correntes que utilizam canais remotos / número de contas ativas	26%	67%	73%

Fonte: FEBRABAN (2016, p. 19).

Esse movimento de virtualização dos relacionamentos indica que o conhecimento de mecanismos de relacionamento por *sites* de redes sociais poderá ser essencial para o relacionamento com os clientes das instituições financeiras, uma vez que esses canais vêm se mostrando como uma poderosa ferramenta de coleta de dados e informações dos clientes, permitindo um diálogo direcionado com os clientes.

Visando delimitar ainda mais a pesquisa, pretende-se, na análise empírica desta, estudar o caso de um grande banco de varejo brasileiro, que, nos últimos anos intensificou a atuação nas mídias virtuais como forma de reforçar os atributos de sua marca e melhorar o relacionamento com seus clientes.

6.3 Sujeitos de pesquisa

Foi selecionado como objeto desta pesquisa a Gestão da Informação e como Universo da Pesquisa uma Instituição Financeira brasileira. Dentro desta organização, buscou-se analisar as atividades de gestão da informação dentro da área de Gestão

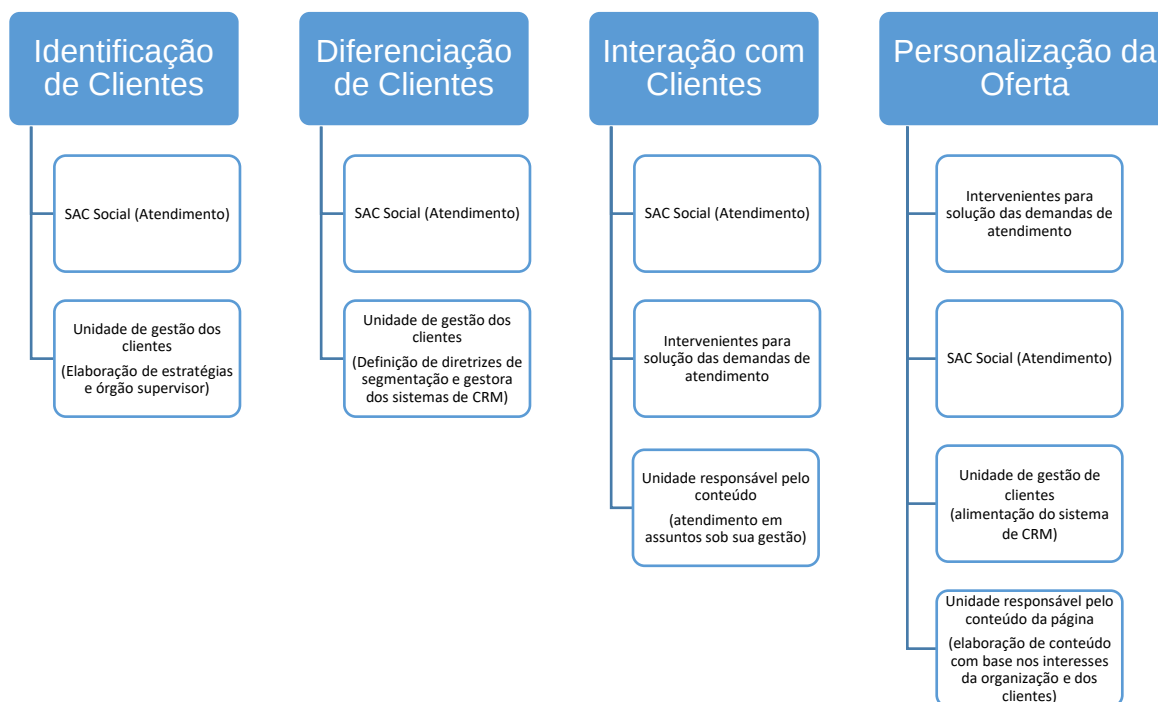
⁷ Canais remotos: Internet e *Mobile Banking*, ATM e *Contact Center*.

do Relacionamento com o Cliente que interage com esta organização por meio de sua página no *site* de rede social *Facebook*.

Seguindo o modelo de CRM apresentado por Peppers e Rogers (2004), foram entrevistados componentes da equipe da organização que atuam na identificação, diferenciação, interação e personalização de ofertas aos clientes no contexto do *Facebook*, visando apresentar os processos de gestão da informação definidos por Choo (2003).

Para a escolha dos sujeitos eleitos para participar das entrevistas, observou-se a composição da estrutura organizacional que atua nas quatro áreas supracitadas, conforme Figura 30.

Figura 30 – Estrutura organizacional de acordo com as 4 fases de CRM de Peppers e Rogers



Fonte: elaborada pela autora (2017).

Foram entrevistados no período de setembro de 2016 a março de 2017 dezesseis profissionais da organização que atuam no Serviço de Atendimento ao Consumidor do *Facebook* e *Twitter*, Unidade de gestão de clientes e Unidade responsável pelo conteúdo, visando identificar o nível estratégico e operacional da organização em manter um canal para se relacionar com seus clientes por meio do *Facebook*.

O detalhamento do perfil dos entrevistados consta na subseção 7.3.1.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram extraídos de três fontes de evidência: análise de documentos, registros em arquivo na forma de uma base de dados de interações e entrevistas semiestruturadas. Nas próximas subseções foram apresentados os dados obtidos da análise dessas fontes de evidência.

7.1 Documentos

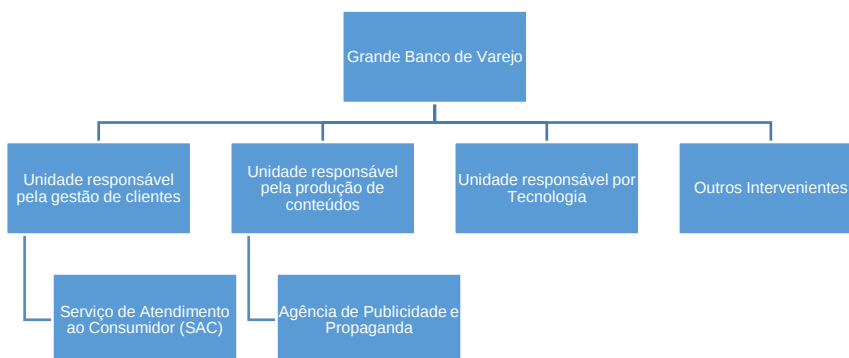
Utilizando-se palavras-chave⁸ em uma ferramenta de busca na Intranet da organização, foram selecionados alguns documentos internos com o objetivo de identificar se estão normatizados os procedimentos de coleta, organização, armazenamento, distribuição, elaboração de relatórios e uso das informações obtidas do *Facebook* da organização.

Conforme política de segurança da informação definida pela organização, neste estudo não foram reproduzidos na íntegra os trechos desses documentos, sendo apresentados os dados consolidados e inferidos pela pesquisadora.

As informações apresentadas seguem as premissas do Roteiro para Coleta e análise de documentos apresentado no Quadro 8, p. 78.

No que se refere à premissa “os normativos internos apresentam a estrutura organizacional envolvida na gestão do relacionamento com os clientes que interagem com a organização via *Facebook*”, verificou-se a existência da seguinte estrutura:

Figura 31 – Estrutura organizacional envolvida no CRM via *Facebook*



Fonte: elaborada pela autora (2017).

⁸ Gestão da informação, marketing de relacionamento, gestão do relacionamento com o cliente, CRM, *Facebook*, mídia(s) social(is), rede(s) social(is).

A Unidade responsável pela gestão de clientes pessoa física responde pela prospecção de oportunidade de negócio; identificação de necessidades e comportamentos de consumo; estratégias de segmentação; modelos de relacionamento e de atendimento; critérios e parâmetros de encarteiramento de clientes; estratégias de atração, rentabilização, retenção e fidelização de clientes; composto mercadológico: produto, preço, comunicação mercadológica, promoção de vendas e canais de relacionamento e atendimento; planejamento, orçamento, indicadores e metas; suporte técnico e negocial para a força de vendas. A unidade também é responsável pelo resultado de clientes e satisfação dos clientes com o Banco.

No âmbito do relacionamento com clientes via *Facebook*, além dessas atribuições, a Unidade de Gestão de Clientes juntamente com a Unidade de Conteúdo responde pela definição da ferramenta de monitoramento e interação com clientes nesse canal. Essa Unidade também é gestora do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).

O SAC está disponível via Telefone, Autoatendimento pela Internet Pessoa Física, Autoatendimento pelo Celular, Consumidor.gov, Reclame Aqui, *Facebook* e *Twitter*.

No âmbito do relacionamento com usuários e clientes (consumidores) via *Facebook*, o SAC conduz as manifestações que envolvam relação de consumo ou em que haja interesse de interação publicadas por clientes e usuários nos ambientes ou perfis administrados pelo Banco nesse *site* de rede social. Essa área é denominada de SAC Social.

As exceções são as interações que envolvem solicitação de patrocínio ou estejam relacionadas a promoções. Nesse caso, a interação será encaminhada para análise da Unidade Responsável pela Produção de Conteúdo.

Nos casos em que for constatado que a resposta ao questionamento do cliente não é de competência do SAC Social, caberá ao funcionário avaliar se a interação deverá ser encaminhada a outros intervenientes.

A Unidade Responsável pela Produção de Conteúdo é responsável pela gestão estratégica de negócios digitais e pela gestão de canais virtuais. No âmbito do *Facebook*, essa unidade busca desenvolver o ambiente como canal de negócios, relacionamento e atendimento aos clientes, bem como conduz demandas de Tecnologia da Informação e Comunicação com impacto em canais virtuais. A Unidade,

juntamente com a área de comunicação e de gestão da marca, ainda responde por todo o conteúdo publicado pela organização em seu perfil institucional no *Facebook*, além de conduzir as demandas de patrocínio e promoções.

A Agência de Publicidade e Propaganda sob subordinação da Unidade de Conteúdo atua também no monitoramento das informações relacionadas à organização e na elaboração do conteúdo divulgado no *Facebook*.

A Unidade responsável por Tecnologia auxilia as demais unidades no que se refere às demandas de Tecnologia da Informação necessária para o relacionamento com os clientes via *Facebook*.

Os Outros Intervenientes são os canais da organização, como agências, gestores de produtos, entre outros, a que os funcionários recorrem para conduzir as manifestações publicadas pelos clientes na página da organização no *Facebook*.

No que se refere à premissa “os documentos indicam os procedimentos para monitorar as menções relacionadas à organização para atendimento no *Facebook*”, verificou-se que a organização define claramente em seus normativos os recursos tecnológicos e humanos necessários para o monitoramento das manifestações geradas em seu perfil institucional no *Facebook*.

No âmbito tecnológico, a organização dispõe de um sistema informacional contratado no mercado que, além de monitorar as menções, também funciona como plataforma de condução dos atendimentos gerados no *Facebook*. Há também os sistemas informacionais desenvolvidos pelo Banco que dão suporte ao atendimento, como Plataforma de Registro dos Clientes, Instruções Normativas, *Intranet*, etc.

No que se refere aos recursos humanos, a organização indica os setores envolvidos no processo de relacionamento com o cliente via *Facebook*, conforme Figura 31, p. 86.

Em relação à premissa “os documentos apontam as informações necessárias para identificar os clientes que interagem com o banco pelo *Facebook*”, a organização indica os dados que devem ser solicitados para identificar o cliente, instruindo o funcionário a pedir para que o cliente os forneça por mensagem privativa. Ainda assim, caso o cliente informe no canal público do *Facebook* os dados, a organização os exclui por motivo de segurança.

Para as interações cuja demanda não exija a identificação do cliente, a organização recomenda que elas sejam conduzidas sem a solicitação desses dados, evitando pedidos incoerentes.

Referente à premissa “os documentos direcionam quanto às formas de organização, classificação e armazenamento da informação”, verificou-se que há os procedimentos de classificação de todas as interações geradas no canal *Facebook*, bem como a indicação de que os dados ficam armazenados e organizados nesse sistema informacional contratado pelo mercado.

Recomenda-se aos funcionários do atendimento que as interações devem ser classificadas quanto ao: tipo de cliente (pessoa física, jurídica, funcionário do banco, não correntista, residente no exterior); tipo da interação (reclamação, solicitação, dúvida, informação, elogio, sugestão); assunto (tema relatado pelo cliente); evento (produto mencionado pelo cliente); status (atendido, não atendido ou pendente); e sentimento (positivo, negativo ou neutro).

Há ainda uma categoria em que é criado um alerta para não interagir com o consumidor, isso ocorre quando há um alto grau de hostilidade na interação ou esta representa riscos à imagem do Banco. O sistema ainda permite que sejam criadas categorias emergenciais conforme necessário.

Em relação à premissa “os documentos indicam ou/e fornecem modelos de produtos de informação voltados para a gestão do relacionamento com o cliente via *Facebook*”, verificou-se que a organização disponibiliza modelos para elaboração de relatórios para avaliação do desempenho e da qualidade dos serviços prestados pelo SAC, bem como relatórios gerados automaticamente pelo sistema adquirido do mercado para monitoramento e atendimento aos clientes via *Facebook*.

Verificou-se, ainda, a existência de relatórios e boletins específicos realizados pela Agência de Publicidade e Propaganda de acompanhamento do desempenho e da imagem da organização em sua atuação no *Facebook*.

Referente à premissa “os documentos demonstram mecanismos de disseminação das informações obtidas do atendimento dos clientes no *Facebook* para o sistema de CRM central da organização”, há indicação de que a organização busca integrar os dados obtidos e armazenados no sistema de monitoramento e atendimento aos clientes via *Facebook* para o sistema de CRM desenvolvido pela organização, mas não foram encontrados os procedimentos para isso.

Em relação à premissa “os documentos indicam o fluxo formal para obtenção das informações necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes”, verificou-se que a organização disponibiliza como fontes de informação seus sistemas informacionais (sistema de cadastro do cliente, intranet, instruções normativas, etc.),

bem como a possibilidade de acionar toda a sua estrutura organizacional para que se obtenha a informação necessária para a condução da demanda de atendimento.

O objetivo geral da organização para atuação em *sites* de redes sociais consiste no desenvolvimento de relacionamento interativo e colaborativo com públicos de interesse de forma ágil, transparente e efetiva, buscando contribuir para melhorar a percepção de uma marca próxima, inovadora e criativa. No que se refere à premissa “os documentos apontam a aplicabilidade das informações geradas pelas interações no *Facebook*”, infere-se que, ao disponibilizar recursos tecnológicos e humanos, procedimentos operacionais padrões, relatórios de desempenho, normativos, entre outros, para se relacionar com seus clientes no *site* de rede social, o Banco busca utilizar toda a informação gerada e obtida desse canal para o atingimento desse objetivo.

7.2 Registros em arquivo

Conforme informado pela organização, em média, há em torno de 60 mil interações mensais que demandam atendimento pelos *sites* das redes sociais *Facebook* e *Twitter*. Por isso, foi estabelecido o prazo de um mês para análise da base de dados, sendo consideradas somente as interações que surgem do *Facebook*.

Para a análise da fonte de evidência “registro em arquivo”, a organização forneceu um arquivo com os dados das interações que ocorreram em sua página no *Facebook* no período de 1º a 30 de novembro de 2016.

A base de dados se refere ao período de um mês, considerando o tempo necessário para as análises e também a espera de que o atendimento pelo canal estivesse normalizado, visto que, devido à greve dos bancários, que ocorreu no período de setembro e outubro, as pessoas recorrem com mais intensidade às redes sociais em busca de atendimento, devido à dificuldade de acesso aos demais canais de atendimento, como as agências, centrais de atendimento, etc.

Na apresentação dos dados, foram considerados usuários, clientes ou consumidores: todas as pessoas que se relacionaram com a organização por meio de sua página no *Facebook*. E interações: todas as mensagens geradas pelos usuários. Ressalta-se que não foram consideradas como interações as respostas do banco e, como usuário, o perfil da instituição financeira.

Assim, chegou-se a um total de 16.513 usuários que interagiram com a organização por meio de sua página institucional no *Facebook*. Esses usuários se relacionaram com o banco com um total de 65.963 mensagens nesse período.

7.2.1 Perfil dos usuários

Dos 16.513 usuários que interagiram com a organização no período analisado, 6.785 (41%) possuem cadastro nos sistemas informacionais da instituição.

O perfil desses usuários indica que há um equilíbrio entre homens e mulheres que escolheram esse canal para se relacionar com o Banco, sendo 52% do sexo masculino e 47% do sexo feminino. Não foi possível identificar apenas o sexo de 7 usuários, provavelmente porque não estava disponível no perfil público do usuário no *Facebook* ou porque este não tinha cadastro na instituição (Tabela 3).

Tabela 3 – Sexo dos usuários que interagiram com a organização pelo *Facebook*

Sexo	Frequência	%
Feminino	7823	47,37%
Masculino	8683	52,58%
Sem classificação	7	0,04%
Total Geral	16513	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Em relação à idade, 21% dos usuários são jovens, com idade entre 14 e 30 anos. Adultos com idade entre 31 a 50 anos (16%) também optaram por este canal para se relacionar com o Banco. Não foi possível identificar a idade de 60% dos usuários que se relacionaram com a organização nesse período, pois essa informação não constava da base de dados enviada (Tabela 4).

Tabela 4 – Faixa etária dos usuários/clientes

Faixa de Idade	Frequência	%
de 14 a 20 anos	556	3%
de 21 a 30 anos	2952	18%
de 31 a 40 anos	1765	11%
de 41 a 50 anos	747	5%
de 51 a 60 anos	382	2%
61 ou mais	158	1%
Sem classificação	9953	60%
Total	16513	100%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

O usuário possui três formas para se relacionar com a organização por meio de sua página no *Facebook*: por envio de mensagem via caixa privativa (privado); interação no mural de comentários (público) ou resposta a comentário compartilhado (público). A Tabela 5 indica que no período estudado, 73% dos usuários preferiram se comunicar com a organização por meio de mensagem particular no *Facebook*.

Tabela 5 – Canal de interação no *Facebook*

Canal de interação	Frequência	Percentual
Caixa privativa	12026	73%
Resposta a comentário compartilhado	1125	7%
Mural de Comentários	3362	20%
Total Geral	16513	100%

Fonte: elaborado pela autora

Para o canal *sites* de rede social, a organização estabeleceu como critério de classificação dos usuários: Cliente Pessoa Física; Cliente Pessoa Jurídica; Cliente Não Correntista (clientes que não possuem conta corrente, mas podem possuir outro produto do Banco); Terceiro (pessoa que está demandando informações de terceiro).

No período analisado, conforme Tabela 6, mais de 48% dos usuários que optaram por se relacionar com a organização via *Facebook* são classificados em seus sistemas informacionais como pessoa física. Metade dos usuários não foi classificada.

Tabela 6 – Tipos de clientes

Tipo de Cliente	Frequência	%
Cliente Não Correntista	81	0,49%
Cliente Pessoa Física	7974	48,30%
Cliente Pessoa Jurídica	117	0,71%
Terceiro	4	0,02%
Sem classificação	8335	50,48%
Total Geral	16513	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

No período e amostra analisados, foi possível identificar os seguintes critérios de segmentação dos clientes da organização: agronegócio, alta renda, cooperado; empresa, ex-clientes e varejo. A Tabela 7 indica que 38% dos usuários encontra-se no perfil varejo, isto é, pessoas físicas que têm rendimentos mensais até 8 mil reais. Nesse indicador, a maioria dos usuários (60%) não foi segmentada.

Tabela 7 – Segmentação do cliente na organização

Segmentação do cliente	Frequência	%
Cooperados	1	0,01%
Agronegócio	2	0,01%
Pessoa Jurídica	4	0,02%
Ex-clientes	55	0,33%
Alta Renda	89	0,54%
Varejo	6411	38,82%
Sem classificação	9951	60,26%
Total Geral	16513	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

7.2.2 Perfil das interações

No período de 1º a 30 de novembro de 2016, os 16.513 usuários trocaram com a organização 97.527 mensagens por meio de sua página no *Facebook*. Para esta pesquisa, foram desconsideradas as respostas do Banco, restando 65.963 mensagens a serem analisadas.

Verificou-se que cada linha digitada pelo cliente é considerada como uma interação, quando, na verdade, uma conversa com várias mensagens se refere a uma demanda única de atendimento. Por isso, devido à inviabilidade de analisar cada mensagem, optou-se por considerar apenas uma interação por cliente, portanto, 16.513 interações.

A organização definiu como critérios de classificação das mensagens: tipo de manifestação; assunto; evento; sentimento, entre outras conforme necessidade.

A Tabela 8 demonstra que, em relação ao tipo de interação, o Banco definiu que as interações devem ser classificadas em 6 tipos: reclamação, solicitação, dúvida, informação, elogio, sugestão.

No período analisado, as interações foram classificadas em: denúncia, dúvida, elogio, reclamação, sugestão e sem classificação. Das mensagens classificadas, foi predominante a busca de informações para sanar dúvidas (50,4%). Assim, como aconteceu na categorização de perfil do usuário, 47,7% das interações não foram categorizadas.

Tabela 8 – Tipo de manifestação

Tipo de manifestação	Frequência	%
Denúncia	2	0,01%
Dúvida	8327	50,43%
Elogio	46	0,28%
Reclamação	240	1,45%
Sugestão	12	0,07%
Sem classificação	7886	47,76%
Total Geral	16513	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

A Tabela 9 indica a quantidade de interações que foram classificadas por assunto relatado pelo cliente, sendo predominante a busca de informações sobre operações de crédito (12,06%), conta corrente (12,01%) e atendimento de modo geral (9,44%). Conforme categorizações anteriores, na classificação por assunto, mais de 47% das interações não foram classificadas.

Tabela 9 – Assunto das interações

Assunto das interações	Frequência	%
Agradecimento	525	3,18%
Atendimento	1559	9,44%
Cartão	830	5,03%
Conta corrente	1983	12,01%
Demais Temas	573	3,47%
Iban e Swift	683	4,14%
Negócios Digitais	1	0,01%
Operações de Crédito	1991	12,06%
Ouvidoria/Reclamação registrada no SAC	1	0,01%
Patrocínio a Esportes	266	1,61%
Renegociação de dívida	309	1,87%
Sem classificação	7792	47,19%
Total Geral	16513	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

A Tabela 10 indica quais produtos e serviços demandaram atendimento no período analisado. Das interações classificadas, o destaque foi a procura por atendimento relacionado à renegociação de dívidas (15,76%), seguido por informações sobre conta corrente (7,78%) e conta corrente digital (5,64%). Também nesta categoria, 38,7% dos eventos não foram classificados.

Tabela 10 – Evento das interações

Evento	Frequência	%
Ambiente de Agência	1	0,01%
Aplicativo do Banco no Celular	590	3,57%
Aplicativo para Pessoa Jurídica no Celular	1	0,01%
Atendimento Humano	40	0,24%
Atendimento Telefônico	2	0,01%
Boleto Bancário	286	1,73%
Cadastro	160	0,97%
Cartão	1068	6,47%
Cheque	51	0,31%
Conta Corrente	1284	7,78%
Conta Digital	866	5,24%
Depósitos e Transferências	1149	6,96%
Greve Bancária	15	0,09%
Internet Banking	48	0,29%
Investimento	41	0,25%
Não Relação De Consumo	374	2,26%
Operação de Crédito	174	1,05%
PASEP	56	0,34%
Patrocínio a Esportes	261	1,58%
Remessa ao Exterior	153	0,93%
Renegociação de Dívida	2602	15,76%
Segurança	763	4,62%
Seguridade	8	0,05%
Tarifas	104	0,63%
Terminal de Autoatendimento	12	0,07%
Título de Capitalização	2	0,01%
Sem Classificação	6402	38,77%
Total Geral	16513	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

No período estudado, 24% das interações classificadas foram consideradas de sentimento neutro. Da mesma forma que nas categorias anteriores, a maioria das interações não foram classificadas.

Tabela 11 – Evento das interações

Sentimento	Frequência	%
Negativo	587	3,55%
Neutro	4082	24,72%
Positivo	23	0,14%
Sem classificação	11821	71,59%
Total Geral	16513	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

7.3 Entrevistas semiestruturadas

Dentro da estrutura organizacional de gestão do relacionamento com o cliente que interage com a organização via *Facebook* (Figura 31, p. 86), optou-se por focar nas entrevistas os profissionais que trabalham no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), pois se trata do setor diretamente envolvido em todos os processos de gestão da informação obtida desse *site* de rede social: coleta, necessidade, classificação, desenvolvimento de produtos e serviços, armazenamento, disseminação e uso da informação.

Contudo, dentro do possível e conforme disponibilidade da organização, também buscou-se entrevistar profissionais das unidades estratégicas da organização, como a Unidade de Gestão de Clientes, Unidade de Produção de Conteúdo, visando complementar as inferências acerca de como ocorre o processo de gestão da informação e do relacionamento com o cliente no contexto do *Facebook*.

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) é composto por 487 funcionários, sendo que 29 atuam diretamente no atendimento e gestão do relacionamento com os clientes que interagem com a organização via *Facebook* e *Twitter*.

A equipe do SAC em *sites* de redes sociais (SAC Social) é composta de 5 gerentes, 20 assistentes e 4 escrivães. Dentre esses funcionários, entrevistou-se 2 gerentes e 10 assistentes.

Das Unidades Estratégicas, visando complementar o entendimento e conforme disponibilidade da organização, foi possível entrevistar 3 profissionais da Unidade de Gestão de Clientes, sendo que esses profissionais atuam no processo de integração das informações obtidas do relacionamento com o cliente via *sites* de redes sociais para a base de dados de CRM da organização e 1 profissional da Unidade de Produção de Conteúdo. Não foram entrevistados profissionais da Unidade de Tecnologia, da Agência de Publicidade e Propaganda e Demais Intervenientes. Mas isso não prejudica a pesquisa, pois essas áreas atuam como consultores das demais.

7.3.1 Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados será apresentado conforme estratificação de sexo, idade, escolaridade, área de formação, tempo, função e área em que o profissional atua na empresa.

A maioria dos profissionais entrevistados que atua na gestão do relacionamento com o cliente no contexto do *Facebook* é do sexo feminino (Tabela 12).

Tabela 12 – Sexo

Sexo	Frequência	%
Feminino	9	56%
Masculino	7	44%
Total	16	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Quase a totalidade desses funcionários tem entre 26 e 40 anos (Tabela 13).

Tabela 13 – Faixa de idade

Faixa de Idade	Frequência	%
de 26 a 30	3	19%
de 31 a 40	11	69%
de 41 a 50	1	6%
de 51 a 60	1	6%
Total	16	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Todos os funcionários possuem curso superior, sendo que mais da metade possui pós-graduação (Tabela 14).

Tabela 14 – Grau de instrução

Grau de Instrução	Frequência	%
Pós-graduação	10	63%
Superior	6	37%
Total	16	100%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

A equipe é composta em sua maioria por profissionais formados na área de Administração e áreas afins.

Tabela 15 – Área de Formação

Área de Formação	Frequência	%
Administração	1	6,25%
Contabilidade	1	6,25%
Design de Produtos	1	6,25%
Finanças	3	18,75%
Gestão de Negócios	1	6,25%

Gestão de Pessoas	1	6,25%
Gestão Empresarial	1	6,25%
Jornalismo	1	6,25%
Liderança	1	6,25%
Marketing	1	6,25%
Moda	1	6,25%
Pedagogia	1	6,25%
Projetos	1	6,25%
Relações Públicas	1	6,25%
Total Geral	16	100,00%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Todos os profissionais possuem mais de 7 anos de Banco, isso pode indicar que são experientes e com um conhecimento da empresa mais aprofundado (Tabela 16).

Tabela 16 – Tempo de empresa

Tempo de Empresa	Frequência	%
de 7 a 10 anos	8	50%
de 11 a 20 anos	7	44%
de 21 a 30 anos	1	6%
Total	16	100,0%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Conforme relatado, devido ao escopo e objetivos desta pesquisa, a maioria dos entrevistados atuam no nível operacional da empresa, isto é, diretamente no atendimento aos clientes que interagem com a organização em seus perfis institucionais no *Facebook* e *Twitter* (Tabela 17).

Tabela 17 – Cargo

Cargo	Frequência	%
Assessor	3	18,5%
Assistente	10	63%
Gerente	3	18,5
Total	16	100%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Os profissionais entrevistados que não atuam diretamente no atendimento ao consumidor via *Facebook* atuam no desenvolvimento de modelos estatísticos, desenvolvimento de sistemas de CRM ou gestão da produção de conteúdo da página.

Tabela 18 – Área de atuação

Área de Atuação	Frequência	%
Modelos estatísticos	2	12,5%
Sistemas de CRM	1	6,25%
Atendimento ao consumidor	12	75,0%
Plano de comunicação	1	6,25%
Total	16	100%

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Ao final dessa estratificação, verifica-se que o perfil da maioria dos profissionais que atua na área de relacionamento com o cliente via *Facebook* são do sexo feminino, adultos de meia idade, pós-graduados, com formação em administração ou áreas afins e atuam no nível operacional diretamente no atendimento ao consumidor.

7.3.2 Conteúdo da entrevista

A entrevista foi realizada com 16 profissionais envolvidos no relacionamento com o cliente via *Facebook*, com base no roteiro estabelecido no Quadro 7, página 77 e Apêndices A e B.

Foram definidas categorias *a priori* para elaboração do roteiro semiestruturado da entrevista e para apresentação dos dados obtidos, conforme Quadro 10, páginas 80.

As categorias foram definidas com base no modelo de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) apresentado por Peppers e Rogers (2004) e no modelo de Gestão da Informação de Choo (2003).

Em relação à categoria **Fluxo de relacionamento com o cliente** dentro do módulo de CRM, buscou-se descobrir como se constitui a estrutura organizacional responsável pelo processo de gestão do relacionamento com o cliente que optou por se comunicar com a organização por meio do *Facebook*.

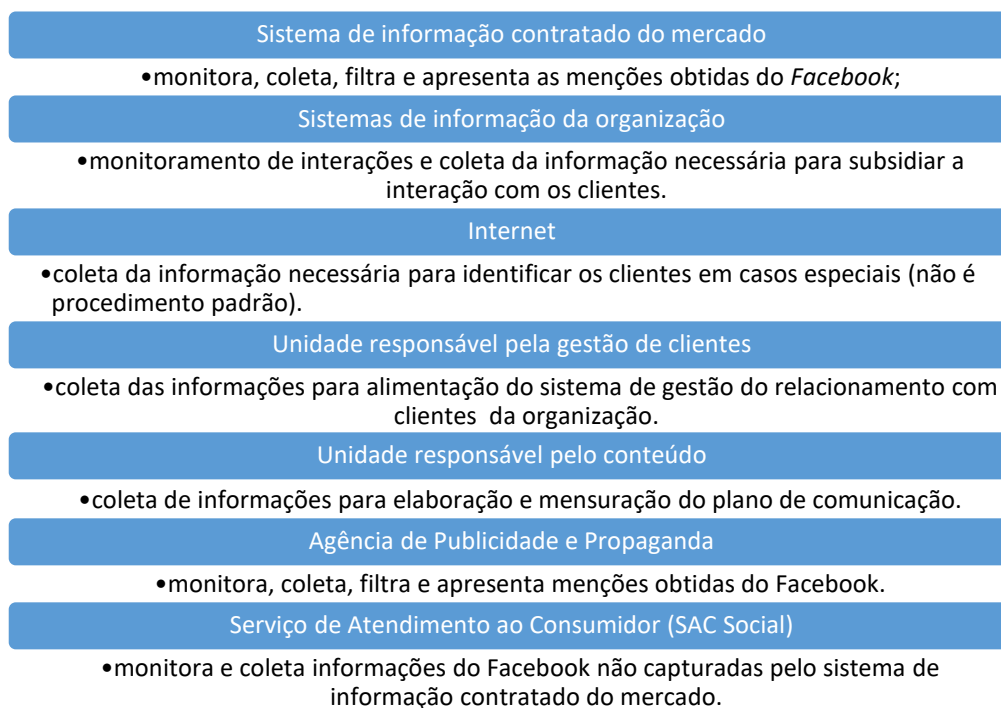
Considerando as etapas de processo de CRM identificação, diferenciação, interação e personalização da oferta ao cliente, conforme Peppers e Rogers (2004), verificou-se que a organização dispõe da estrutura organizacional apresentada na Figura 32. O Fluxo apresentado contém a finalidade de cada setor envolvido no processo.

Figura 32 – Categoria: Fluxo de Relacionamento com o Cliente e finalidades

Serviço de Atendimento ao Consumidor dos sites de redes sociais (SAC Social)	Unidade responsável pela gestão de clientes Pessoa Física (PF)	Unidade responsável pelo conteúdo	Intervenientes
• Atende os consumidores que interagem com a organização via <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>; • Identifica o cliente; • Alimenta os sistemas de informação com informações adicionais que contribuem para a segmentação do cliente. • Avalia a qualidade dos atendimentos prestados aos clientes. • Produz algumas iniciativas de comunicação sob supervisão da Unidade responsável pelo conteúdo.	• Superior imediato do SAC Social; • Elabora critérios de segmentação do cliente. • Define juntamente com a unidade de conteúdo a ferramenta para atendimento os clientes do <i>Facebook</i> com o auxílio da Unidade de Tecnologia. • Consolida as informações que o Banco tem do cliente. • Gera base de dados para envio de ofertas aos clientes via <i>Facebook</i>.	• Elabora plano de comunicação com clientes a partir da demanda dos gestores de produto; • Define as estratégias de relacionamento com o cliente; • Elabora relatórios de mensuração do plano de comunicação. • Atende o cliente em assuntos específicos sob sua responsabilidade.	• Agência de Publicidade e Propaganda: auxilia a organização quanto ao seu posicionamento e conteúdo nos sites de redes. • Agências: Fornece informações ao SAC para subsidiar o atendimento aos clientes quando acionadas. • Centrais de atendimento a agências (Centrais de Seguros, Previdência, Capitalização, Cartão, etc.): auxilia no esclarecimento de dúvidas dos produtos e serviços inerentes.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A Figura 33 evidencia os resultados obtidos em relação às categorias de **identificação das necessidades de informação e coleta da informação** dentro do módulo de Gestão da Informação, cujo objetivo foi identificar quais são os recursos tecnológicos e humanos utilizados para monitorar e coletar as informações necessárias para se relacionar com os clientes por meio da página da organização no *Facebook*, bem como suas finalidades.

Figura 33 – Categorias: Identificação de Necessidade e Coleta da informação

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Os clientes somente são identificados quando há uma demanda de atendimento específica. Para isso, quando o atendimento tiver sido iniciado via mural público de mensagens no *Facebook*, a continuação do atendimento ocorrerá via mensagem privativa, visando manter o sigilo bancário previsto na legislação. Com isso, pede-se o número do CPF ou dados da conta do cliente para identificá-lo nos sistemas informacionais da organização, depois, contrastam-se esses dados com aqueles do perfil do cliente no *Facebook* para atender a sua demanda.

Quando a demanda do cliente for de conteúdo mais geral, como por exemplo, solicitação de esclarecimentos de determinado produto ou serviço, a demanda é respondida no canal escolhido pelo cliente para interação: mural público ou mensagem privativa.

Ainda nesta categoria, verificou-se que são coletados e registrados no sistema contratado do mercado os dados complementares do perfil do cliente no *Facebook* para que a condução da interação esteja aderente às suas preferências e comportamento.

Em relação à categoria **classificação da informação** do módulo de GI, verificou-se que as interações com os clientes são classificadas conforme tipo do cliente, tipo, assunto, evento e sentimento da interação (Figura 34).

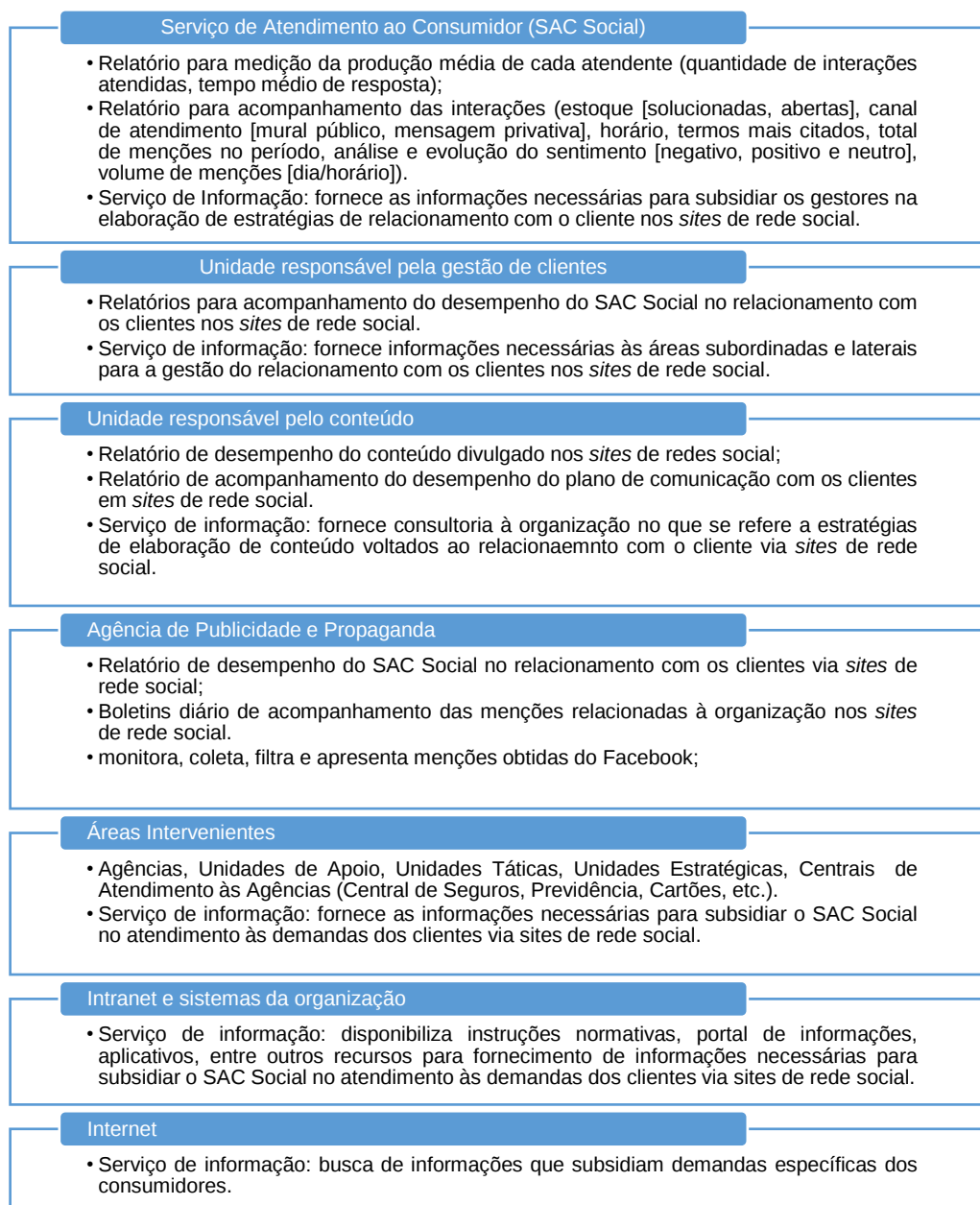
Figura 34 – Categoria: Classificação da informação

Tipo de cliente	Tipo da interação	Assunto	Evento	Sentimento
•Pessoa Física •Pessoa Jurídica •Ex-cliente •Não correntista	•Dúvida •Elogio •Informação •Reclamação •Sugestão	•Produto ou Serviço •Ex: Conta Corrente	•Produto ou Serviço •Ex: Conta Digital	•Positivo •Negativo •Neutro

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Quando necessário, há a possibilidade de criação de categorias emergenciais para casos atípicos. A classificação das interações propicia que informações sejam recuperadas conforme os critérios estabelecidos.

Na categoria **desenvolvimento de produtos e serviços de informação** do processo de GI, verificou-se que são elaborados relatórios, boletins, entre outros documentos que acompanham o desempenho da organização no relacionamento com os seus clientes via *Facebook* (Figura 35).

Figura 35 – Categoria: Desenvolvimento de Produtos e serviços de informação

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Em relação à categoria **armazenamento e disseminação da informação** do módulo de GI, verificou-se que as informações coletadas do *Facebook* estão armazenadas no sistema contratado do mercado e ainda não estão integradas à base de dados de CRM da organização. Mas, elas podem ser exportadas conforme necessidade da organização.

Quando ocorre o envolvimento de áreas intervenientes para subsídio ao atendimento das demandas dos clientes, as interações também ficam **armazenadas**

em aplicativo disponível na Intranet da organização responsável pela distribuição dessas demandas.

No que se refere à **disseminação** das interações obtidas do *Facebook* pela organização, verificou-se que elas somente estão disponíveis para aqueles que possuem acesso ao sistema contratado do mercado em que elas ficam armazenadas ou é feita de maneira manual, via registro em aplicativos na Intranet ou via *e-mail*.

O acesso restrito ao conteúdo das interações pode ocasionar descontentamento aos clientes, que, ao se submeterem a outros canais de atendimento para tratar do mesmo assunto, precisariam repetir a demanda, devido a impossibilidade de acesso dos funcionários de outros canais a essas informações. Inclusive, conforme Peppers e Rogers (2004), um dos aspectos que as organizações devem observar para ofertar um atendimento de qualidade aos seus clientes se refere à necessidade de integração dos canais de atendimento de modo que o cliente não precise repetir suas demandas aos diversos canais de atendimento disponibilizados pelas organizações.

A última categoria no âmbito do processo de GI consiste no **uso da informação**, em que se buscou verificar a aplicabilidade desta às diversas atividades da organização.

No que se refere às informações obtidas dos diversos suportes (tecnológicos e humanos) relacionados ao processo de relacionamento com o cliente via *Facebook*, verificou-se que elas geralmente atendem às necessidades das áreas envolvidas no processo de relacionamento com o cliente do *Facebook*. No entanto, os entrevistados apontaram alguns pontos que podem ser aprimorados (Figura 36):

Figura 36 – Categoria: Uso da informação

Antes do lançamento de algum produto ou serviço na mídia, efetuar treinamento com a equipe do SAC Social para que estes estejam preparados para prestar todas as informações necessárias às demandas que surgirem via *sites* de rede social.

Treinamento sobre novos produtos/serviços

Disponibilização de portal com informações mais abrangentes com sugestão de procedimentos a serem adotados para atendimento das demandas dos clientes.

Acesso aos principais erros tecnológicos que possam ocorrer nos sistemas do Banco, bem como orientação quanto aos procedimentos a serem seguidos para resolução do problema.

Portal de Informações

Conscientização das áreas intervenientes quanto à agilidade e qualidade no fornecimento de informações que subsidiam o atendimento, devido ao Facebook ser um canal crítico que pode afetar a imagem da organização no mercado.

Agilidade na prestação de informações

As instruções poderiam ser mais claras, práticas e objetivas. A redação atual deixa muita margem à dedução do procedimento a seguir, o que pode causar problemas de controle e *compliance*.

Revisão de instruções normativas e manuais

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Na visão das áreas envolvidas no processo de relacionamento com o cliente via *Facebook*, as informações fornecidas são suficientes para o atendimento das demandas dos consumidores. Ressalte-se, entretanto, que o *Facebook* não se configura em um canal de atendimento transacional, por isso, quando os clientes o procuram para a realização de transações bancárias, estes são devidamente informados quanto ao procedimento e o canal ideal para o atendimento de sua necessidade. Mas, quando possível, sua demanda será integralmente tratada via *Facebook* sem a necessidade de encaminhá-lo a outros canais de atendimento.

Por fim, verificou-se que a informação gerada no processo de relacionamento com o cliente via *Facebook* pode contribuir para que a organização consiga diferenciar o cliente a fim de lhe oferecer ofertas personalizadas que atendam às suas

necessidades. Contudo, o acesso restrito às informações registradas no sistema contratado pelo mercado para todos os setores envolvidos no atendimento a clientes da organização, pode prejudicar os demais canais de relacionamento na oferta da melhor solução ao consumidor.

No movimento contrário, já é possível à organização enviar uma base de dados com ofertas de produtos e serviços ao *Facebook* para que este identifique e as envie ao consumidor-alvo.

7.4 Correlação entre os resultados das três fontes de evidência

Segundo Peppers e Rogers (2004), o processo de relacionamento com o cliente se constitui de quatro estratégias: identificação, diferenciação, interação e personalização da oferta.

O processo de gestão da informação se constitui de atividades de identificação de necessidades, coleta, classificação, armazenamento, disseminação, desenvolvimento de produtos e serviços e uso da informação (CHOO, 2003).

O objetivo geral deste estudo foi analisar como as atividades de gestão da informação subsidiam o relacionamento com o cliente que interage com uma organização financeira pelo *Facebook*.

Segundo Davenport e Prusak (1998), na etapa de determinação de exigências, isto é, de identificação das necessidades de informação, é preciso que os setores envolvidos compreendam o ambiente informacional da organização e que estejam seguros quanto à informação necessária para a satisfação de suas necessidades.

No âmbito da estratégia de identificação do cliente, em que se busca conhecer sua identidade, suas preferências em relação à forma e canal de contato e seu histórico de relacionamento (transações realizadas, conteúdo das interações prévias, bem como as providências que foram tomadas), verificou-se que a organização estudada mantém uma estrutura organizacional com recursos humanos e tecnológicos capazes de reconhecer as informações necessárias para a identificação dos clientes, tornando possível o relacionamento com eles pelo canal *Facebook*.

A etapa de coleta da informação visa entender a complexidade do ambiente em que ela se encontra para selecionar aquela necessária para os objetivos de uma organização (CHOO, 2003). O Serviço de Atendimento ao Consumidor dispõe de

funcionários e recursos tecnológicos para atender as demandas dos consumidores que surgem por meio do *Facebook*. Para isso, conforme verificado nas entrevistas, documentos e base de dados fornecidos pela organização, a equipe do SAC segue procedimentos normatizados de coleta da informação necessária para a sua identificação.

Na base de dados analisada, verificou-se que dos 16.513 consumidores que se relacionaram com a organização por meio do *Facebook*, 41% possuem cadastro em seus sistemas informacionais. Isso indica que no cruzamento dos dados, pode-se verificar o sexo do consumidor, o tipo de pessoa (física, jurídica, cliente ou não), sua segmentação dentro da organização, localização, entre outros dados.

A falta de identificação de 59% dos consumidores indica que o relacionamento com o cliente pode ficar prejudicado, pois “[...] não é possível manter uma relação com um anônimo desconhecido”, uma vez que a identificação é condição primordial para a personalização de ofertas ao cliente (PEPPERS; ROGERS, 2004, p. 30).

Depois da identificação, ocorre a etapa de diferenciação do cliente. Para Peppers e Rogers (2004, p. 34), “[...] não se pode desenvolver um programa de gestão de clientes sem uma estratégia clara e objetiva de diferenciação”. Essa etapa é fundamental para encontrar os clientes de maior valor e os de maior potencial para a organização.

O valor real do cliente está relacionado ao seu valor ao longo do tempo (*LifeTime Value*), que é projetado com base no histórico de transações com a organização que se transformaram em negócios efetivamente.

O valor potencial consiste nas compras efetuadas pelo consumidor no mercado em que a organização atua, tanto dela como de seus concorrentes. Apesar de ser difícil de mensurar, ele deve ser medido com base em informações obtidas de um processo de inteligência competitiva.

No âmbito da organização estudada, verificou-se que a partir do momento em que ela consegue identificar os seus clientes, ainda que esses não tenham um cadastro prévio em seus sistemas informacionais, ela consegue iniciar um processo de cadastramento desses com base nas informações públicas fornecidas pelo *Facebook* e de acordo com o conteúdo de suas interações no canal.

Os documentos fornecidos pelo Banco evidenciam suas regras e estratégias de diferenciação do cliente, bem como os produtos e serviços indicados para cada perfil de segmentação.

Na base de dados analisada, a partir do processo de coleta da informação, foi possível segmentar 39,7% dos consumidores que interagiram com a organização no período analisado, desses, 38,8% pertenciam ao segmento Varejo, composto de clientes que possuem uma renda média mensal de até R\$8.000,00. Também neste indicador verificou-se um alto índice de consumidores que não foram segmentados. A organização, portanto, não conseguiu diferenciar 60,2% dos consumidores que interagiram com ela pelo *Facebook*. Isso pode indicar que mais de 60% dos consumidores não puderam ter o seu valor ao longo do tempo e potencial mensurado, consequentemente a prioridade de atendimento às demandas dos clientes de maior valor ao longo do tempo ou potencial, bem como as ofertas personalizadas de relacionamento ao cliente podem ficar prejudicadas.

Nas entrevistas, verificou-se que, ao cruzar os dados dos consumidores com os sistemas informacionais da organização, os atendentes conseguem acessar o perfil completo deles, com histórico de transações, preferência por produtos e serviços, entre outros aspectos. Ainda, os atendentes acessam o perfil público desses consumidores no *Facebook*, em que consta também suas preferências sociais. No entanto, conforme relatado, ainda não é procedimento o registro dessas informações nos sistemas informacionais de cadastro de clientes da organização, o que indica que essas preferências sociais podem não ser aproveitadas pela organização para aumentar o seu conhecimento sobre os seus clientes.

Segundo Peppers e Rogers (2004, p. 39), “[...] a interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes”. Para os autores, as interações iniciadas pelo cliente possuem maior valor em relação àquelas originadas pela empresa, pois ao tomar a iniciativa de entrar em contato, ele demonstra que precisa de atendimento e está à disposição e com a atenção voltada à organização. Mas, nesta etapa, os autores recomendam que não sejam forçadas vendas de produtos ou serviços que não sejam de interesse dos clientes, mas que as informações fornecidas por eles sejam registradas em seus sistemas para que se aumente o conhecimento sobre eles.

No que se refere às interações iniciadas pela empresa, Peppers e Rogers (2004) recomendam que se utilize o canal de comunicação preferido do cliente com a devida permissão para isso.

O banco de varejo estudado mantém recursos humanos e tecnológicos para atender consumidores que optam por se relacionar com ele por meio do *Facebook*. Nesse canal, as interações podem ser registradas pelos consumidores via caixa postal

privativa, mural de comentários públicos ou por resposta a comentário compartilhado pelo próprio consumidor. Na base de dados analisada, verificou-se que 73% dos consumidores optaram por se relacionar com o Banco via caixa postal privativa. Isso ocorre provavelmente porque as demandas de atendimento envolvem dados bancários sigilosos.

Segundo Choo (2003), as atividades de organização e armazenamento da informação estão relacionadas com o formato em que a informação será tratada, a fim de que quando necessário, ela seja rapidamente recuperada.

Tanto nos documentos analisados como nas entrevistas, evidenciou-se que a organização mantém um sistema de classificação das interações para que esses dados sejam armazenados e disseminados pela organização, a fim de aumentar o conhecimento sobre os seus consumidores.

As interações são classificadas por tipo de cliente (cliente PF, PJ, etc.), assunto-macro (produto/serviço, ex.: conta corrente), evento (subproduto, ex.: conta digital), tipo de manifestação (dúvida, reclamação, etc.) e sentimento (negativo, positivo, neutro).

No período analisado, verificou-se que das interações classificadas, a maioria eram pessoas físicas que buscaram sanar dúvidas sobre conta corrente de modo geral e conta corrente digital ou sobre operações de crédito e renegociação de dívidas. O sentimento predominante das interações foi neutro.

A adoção de procedimentos de classificação das informações obtidas dos clientes pode facilitar o processo de diferenciação dos clientes das organizações, contribuindo para a oferta de soluções personalizadas que atendam às suas necessidades.

Ofertas personalizadas que atendam às necessidades dos clientes se constitui na última estratégia de gestão do relacionamento com o cliente segundo Peppers e Rogers (2004).

Para elaborar estratégias que visem à oferta de soluções adequadas a seus clientes, uma organização necessita de produtos e serviços de informação que, segundo Choo (2003), não apontem apenas o que está acontecendo, mas que mostrem o que se pode fazer para superar as dificuldades que surgirem no decorrer do processo.

Na organização estudada, verificou-se que a organização dispõe de recursos humanos e tecnológicos para obter a informação necessária que atenda a

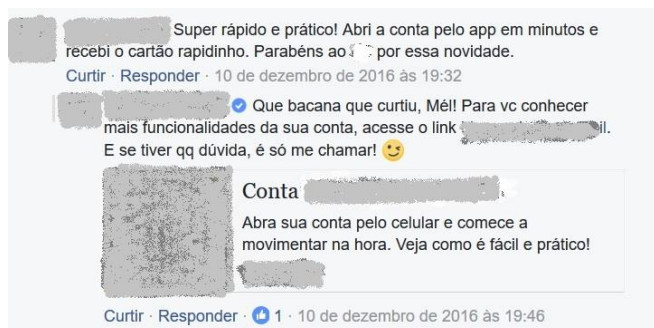
necessidade de seus clientes, bem como relatórios que demonstram como está o relacionamento com os clientes.

Segundo Choo (2003), o uso da informação é um processo que leva à criação de significado, à construção do conhecimento e à seleção de padrões de ação. Na organização estudada, verificou-se que, com base nas informações obtidas de seus suportes informacionais, ela utiliza a informação com o objetivo de buscar soluções adequadas que atendam às necessidades dos clientes.

Para isso, no processo de personalização da oferta é importante o uso de uma linguagem adequada na interação com o cliente. Nos relacionamentos via *sites* de redes sociais, a utilização de linguagem formal não precisa ser regra, pois a conversa deve estar adequada ao perfil do cliente. É comum nesses *sites* o uso de termos informais entre a organização e consumidores.

Na Figura 37, a organização estudada utilizou o termo “bacana” e as abreviaturas “vc” (você) e “qq” (qualquer) para conversar com um cliente. Trata-se de um exemplo de uso de linguagem informal para responder a uma interação via *Facebook*.

Figura 37 – Interação com uso de linguagem informal



Fonte: Página do *Facebook* do Banco estudado (2017).

Diante do exposto, no que se refere à empresa estudada, verificou-se que os documentos fornecidos para análise (regulamentos, instruções normativas, boletins, base de dados, etc.) contêm instruções para a coleta, identificação das necessidades, classificação, elaboração de produtos e serviços, armazenamento, disseminação e uso da informação. Ou seja, a gestão da informação obtida do relacionamento com os clientes via *Facebook* possibilita que lhes sejam fornecidas soluções adequadas para o atendimento de suas necessidades.

Um ponto de atenção que surgiu das entrevistas com os funcionários se refere ao acesso restrito ao sistema de armazenamento de interações geradas no *Facebook*.

Quando é necessário o encaminhamento da demanda dos clientes, o processo é feito de maneira manual, via *e-mail* geralmente, podendo acarretar em demora no atendimento da necessidade desses.

Essa restrição de acesso pode prejudicar a continuidade do atendimento à demanda do cliente em outro canal de relacionamento ofertado pela organização, uma vez que os demais canais ainda não têm acesso automatizado ao histórico das interações entre a organização e o cliente via *Facebook*. Isso indica que ele precisará repetir sua demanda para ser atendido.

Segundo Choo (2003), essa falta de integração das informações também prejudica a disseminação da informação correta pela organização, que não atingirá a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados.

Esse é um desafio que precisa ser superado pela empresa, pois, conforme recomendado por Peppers e Rogers (2004), deve-se evitar que o cliente tenha que repetir a sua demanda mais de uma vez, prevenindo-se qualquer insatisfação em sua relação com a organização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo, verificou-se que a literatura relacionada à Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) indica que esse processo demanda diversas informações para a construção de estratégias que visam o aprimoramento da relação da organização com seus clientes (CRESCITELLI, 2003; GRONROOS, 2004; PEPPERS; ROGERS, 2004; GUMMESSON, 2005; NGAI, 2005; PAYNE; FROW, 2005; PAYNE, 2006; NGAI; XIU; CHAU, 2009; DEMO *et al.*, 2015).

No que se refere à literatura relacionada à Gestão da Informação (GI), evidenciou-se que a administração das informações obtidas dos diversos canais de relacionamento de uma organização com seus clientes mostra-se essencial para a obtenção de vantagens competitivas, que a levem a alcançar seus objetivos e permanecer no mercado (MCGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2003; VALENTIM, 2004; CARVALHO, 2006; MORAES; FADEL, 2006).

O *Facebook*, além de ser uma plataforma de relacionamento entre as pessoas, também é um canal utilizado por organizações para se relacionar com seus clientes. Caso disponha de recursos humanos e tecnológicos necessários, a interação com os clientes por esse canal pode gerar informações que aumentem o conhecimento de uma organização sobre aqueles que optaram por se relacionar com ela por meio dessa plataforma de atendimento.

Nesta pesquisa buscou-se analisar como as atividades de gestão da informação subsidiam o processo de gestão do relacionamento com clientes que interagem com uma organização financeira por meio do *Facebook*.

Para isso, depois da coleta de dados por meio de análise de documentos, base de dados e entrevistas, efetuou-se o mapeamento do fluxo de informação formal das ações de gestão da informação aplicada ao processo de relacionamento com o cliente que interage com o Banco por meio do *Facebook*, conforme evidenciado no Quadro 11.

Quadro 11 – Atividades de GI que subsidiam o CRM do Banco estudado no contexto do *Facebook*

Processo de CRM	Processo de GI	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
Identificar Clientes	Coleta da informação	SAC Social	Sistema contratado do mercado; Sistemas de Informação da Organização.
	Necessidade de informação	SAC Social	
	Armazenamento da informação	SAC Social	
Diferenciar Clientes	Coleta da informação	SAC Social	Sistema contratado do mercado; Sistemas de informação da organização.
	Necessidade de informação	Diretoria de gestão de clientes	
	Armazenamento da informação	SAC Social	
		Diretoria de Clientes	
		Intervenientes (canais em que se efetua o cadastro do cliente)	
	Disseminação da informação	Diretoria de Clientes	
	Uso da informação	SAC Social	
		Diretoria de gestão de clientes	
		Diretoria de conteúdo Intervenientes	
Interagir com Clientes	Classificação da informação	SAC Social	Sistema contratado do mercado Sistemas de informação da organização
	Produtos e serviços de informação	Intervenientes SAC Social	
	Armazenamento da informação	SAC Social Unidade de Conteúdo	
	Uso da informação	SAC Social Unidade de gestão de clientes Unidade de Conteúdo Intervenientes	
Personalização de ofertas aos clientes	Uso da informação	SAC Social Unidade de gestão de clientes Unidade de Conteúdo Intervenientes	Sistema contratado do mercado Sistemas de informação da organização

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Para a estratégia de identificação de clientes, a organização estudada dispõe de recursos humanos e tecnológicos para coletar as interações armazenadas na caixa privativa e mural público de comentários de sua página no *Facebook*. Para interagir

com os consumidores, os atendentes do SAC Social verificam as informações necessárias para identificá-los, armazenando esses dados no sistema de informação contratado do mercado.

Depois de identificar os consumidores, os atendentes, a partir de atividades de aquisição da informação, as coletam tanto do perfil público deles no *Facebook* como dos sistemas informacionais da organização para verificar a segmentação deles. Além de consultar, os atendentes registram no sistema contratado informações adicionais sobre o perfil do cliente a fim de que a organização aumente o seu conhecimento sobre ele. Essa etapa é importante, pois além de auxiliar na personalização do atendimento de acordo com as preferências do consumidor, esses dados ficam armazenados e podem ser disseminados para uso de outros canais de atendimento disponibilizados pela organização.

No processo de interação com o cliente ocorre o processo de organização da informação, em que as manifestações são classificação no sistema contratado. As regras de classificação das interações do *Facebook* seguem o mesmo direcionamento dos demais canais de atendimento, de modo que a recuperação desta informação ocorra de maneira mais facilitada.

Conforme previamente relatado, as informações obtidas do relacionamento com clientes por meio do *Facebook* são armazenadas no sistema contratado, mas quando necessário, as áreas interessadas podem acessá-las solicitando aos responsáveis o acesso.

Inclusive, a Unidade de gestão de clientes, Unidade de gestão do conteúdo, Agência de publicidade e propaganda e o próprio SAC Social usam essa informação para o desenvolvimento de relatórios ou documentos de acompanhamento da *performance* da estratégia de relacionamento com o cliente via *Facebook*.

Por último, verificou-se que a organização efetivamente utiliza as informações obtidas dos demais processos de gestão da informação (coleta, identificação de necessidades, classificação, armazenamento, disseminação, desenvolvimento de produtos e serviços) para a oferta de soluções personalizadas aos clientes via *Facebook*.

Isso ocorre a partir do fluxo de tratamento das interações. Para as demandas classificadas como de responsabilidade do SAC Social, verificou-se que este é um canal resolutivo, ou seja, quando a solicitação não envolver transações que

extrapolem as alçadas do canal, ele consegue ofertar a solução adequada e personalizada ao cliente.

Para alguns casos definidos como estratégicos pelo corpo diretivo da organização, ainda que haja a necessidade de transações bancárias, o SAC informa ao cliente que o seu atendimento será encaminhado a um setor específico que dará prosseguimento ao atendimento de sua demanda. Isso ocorre, por exemplo, no caso de demandas relacionadas a renegociações de dívidas dos clientes.

Depois de mapear o fluxo formal das informações obtidas do *Facebook*, conforme Quadro 11, verificou-se que o processo de gestão da informação contribui para que o processo de gestão do relacionamento com o cliente atinja o seu objetivo final que é a entrega de valor que atendam às necessidades de seus, pois a partir dos dados coletados das fontes de evidência escolhidas, as ações de gestão da informação subsidiam, influenciam e contribuem para que a organização faça uma gestão eficiente do relacionamento com seus clientes por este canal.

No que se refere às premissas, ainda que no período analisado muitas interações não tenham sido categorizadas quanto ao tipo, assunto ou evento, provavelmente por se tratar de um período pós-greve, cujo atendimento ainda não estava normalizado, verificou-se que o *Facebook* se constitui em um canal de comunicação entre a organização estudada e seus clientes e que as informações coletadas nesse canal contribuem para o aumento do conhecimento dos clientes, pois ao diferenciá-los, é possível ofertar-lhes soluções personalizadas que atendam às suas necessidades.

Assim, quanto às contribuições acadêmicas, esse estudo amplia as discussões sobre a integração das Gestões de Relacionamento com Clientes e da Informação na formulação de estratégias organizacionais voltadas à obtenção de informações de *sites* de redes sociais como formuladoras de relacionamento duradouros e geradoras de receitas financeiras incrementais.

Quanto às contribuições gerenciais, verificou-se que a Gestão da Informação subsidia a Gestão do Relacionamento com o cliente no contexto do *Facebook*, o qual é utilizado por organizações para se relacionar com seus consumidores e que, no âmbito da organização estudada, evidenciou-se que essa interação gera informações que aumentam o conhecimento de seus clientes.

O aumento desse conhecimento se confirmou, pois o acesso às preferências do cliente em seu perfil público no *Facebook*, como interesses, autobiografia,

acontecimentos, *check-ins*, páginas curtidas, eventos, grupos de que faz parte, levam à obtenção de informações sobre o cliente que a organização não possui em seu sistema de cadastro tradicional.

Ao organizar as informações obtidas do relacionamento com os consumidores via *Facebook*, verificou-se que a classificação das interações potencializa a oferta de soluções que atendam às necessidades desses nos diversos canais de atendimento da organização.

Entretanto, evidenciou-se que é essencial a integração das bases de dados do sistema utilizado para registrar as informações obtidas do processo de relacionamento com o cliente via *Facebook*, para que essas sejam disseminadas e utilizadas em toda a sua potencialidade.

Verificou-se, também, que o desenvolvimento de produtos e serviços de informação para a interação e oferta ao cliente pode melhorar o tempo de resposta, a qualidade e a padronização do relacionamento da organização pelo *Facebook*, atendendo as expectativas do mercado.

Por fim, verificou-se que a integração da GI com o CRM no contexto do *Facebook* potencializa e rentabiliza os negócios da organização estudada, melhorando o atendimento e a comunicação sobre os seus produtos e serviços, ampliando os relacionamentos verdadeiros e melhorando a sua imagem nesse *site* de redes sociais.

É importante destacar as limitações quanto à generalização dos resultados deste trabalho. Recomenda-se parcimônia quanto às análises e interpretações, haja vista que se restringem ao público e ao período da base de dados estudada. Salienta-se ainda que, devido às especificidades deste estudo de caso, os achados desta pesquisa não se aplicam aos clientes que utilizam outros canais de relacionamento com a empresa.

Sugere-se a ampliação do estudo da relação entre a GI e o CRM no âmbito de outros canais de comunicação com o cliente, bem como o estudo das contribuições do processo de GI em sites de rede social voltado para outros processos organizacionais, não somente ao relacionamento com o cliente, mas, por exemplo, no âmbito da gestão e engajamento da marca, estudos sobre a amplitude dos nós da rede social, entre outros.

REFERÊNCIAS

ABRAIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. O que é inteligência competitiva. 2016. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>>. Acesso em 27 jun. 2016.

AGRELA, L. **Os 25 aplicativos mais usados dos Estados Unidos**. São Paulo: Exame.com, 13.out.2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/os-25-aplicativos-mais-usados-dos-estados-unidos/>>. Acesso em: 2º mar. 2017.

ARAÚJO, W. C. O. **O fluxo de informação em projetos de inovação**: estudo em três organizações. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Florianópolis, SC, 2014.

BAGOZZI, R. Marketing as an organized behavioral system of exchange. **Journal of Marketing**, v. 38, p. 77-81, 1974.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 2. reimp. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECKER, J. U.; GREVE, G.; ALBERS, S. The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 1, p. 207-215, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Relação de instituições em funcionamento no país**. Jul. 2016a. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

_____. **Maiores bancos em número de ativos**. jun. 2016b. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/informes/?wicket:interface=:1:1::>>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

BRASIL ECONÔMICO. **Veja os aplicativos mais baixados em iOS e Android em 2016**. São Paulo: IG Tecnologia, 2017. Disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/2017-01-27/aplicativos-mais-procurados.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BELL, D. **The coming of the post-industrial society**. New York: Basic Books, 1973.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1992.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n.1, p.148-207, jan./abr. 2007.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.

CARNEIRO, C.L.; SIMÕES, D.; FILIPE, S. A gestão do relacionamento com o cliente na era das redes sociais. **Estudos do ISCA**, série IV, n. 5, 2013.

CARVALHO, E. L. Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2 ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p. 81-97.

CASTELLS, M. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura, vol. 3. São Paulo: Paz e terra, 1999.

_____. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2012.

CASTRO FILHO, C. M. de. (ORG.). **Olhares sobre a atuação do profissional da ciência da informação**. São Paulo: Todas as Musas, 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3 ed. São Paulo: Editora Senac, 2003.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC domicílios 2014**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.cgi.br/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nos-domicilios-brasileiros/>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

COMSCORE. **Futuro digital in focus: Brasil**. São Paulo: comScore, 2015. Disponível em: <<https://www.comscore.com/por/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2015/2015-Brazil-Digital-Future-in-Focus>>. Acesso em: 9 ago. 2016.

COSTA, M. M.; CUNHA, M. B. da. O Social Bookmarking como instrumento de apoio à elaboração de guias de literatura na internet. **DataGramaZero**: Revista de Informação, Rio de Janeiro, v.13, n.2, abr/2012. Disponível: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/14864>>. Acesso: 11 ago. 2016.

CRAWFORD, S. The origin and development of a concept: the information society. **Bull. Med. Libr. Assoc.**, v. 71, n. 4, p. 380-385, october, 1983. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC227258/pdf/mlab00068-0030.pdf>. Acedido em: 08 jun. 2016.

CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27042009-175454/>>.
Acesso em: 15 fev. 2015.

CRUZ, R. C. Redes sociais virtuais: premissas teóricas ao estudo em ciência da informação. **TransInformação**, Campinas, 22(3):255-272, set./dez., 2010.

CURTIS, P. K. Gleaning consumer intelligence from blogs and podcasts. **Freepint Newsletter**, n. 205, May, 2006. Disponível em:
<<http://web.freepint.com/go/newsletter/205#tips>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEMO, G. *et al.* Marketing de Relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. **Revista Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 127-160, 2015

DOSSE, F. **A história**. Bauru: Edusc, 2003.

DRUCKER, P. **The age of discontinuity**. New York: Harper & Row, 1968.

DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2015**. São Paulo: Deloitte, 2016. Disponível em:
<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/PesquisaDeloitteFebraban.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2016.

FRANCO, A. **Breves considerações sobre o diagrama B de Paul Baran**. 2009. Disponível em: <<http://escoladeredes.net/profiles/blogs/breves-consideracoes-sobre-o>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

G1. **Facebook atinge marca de 1 bilhão de usuários todos os dias**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/04/facebook-atinge-marca-de1-bilhao-de-usuarios-todos-os-dias.html>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n. 2, 2004, p. 99-113.

_____. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. **Periodical Management Decision**, v.32, n.2, p.4-18, 1994.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Marketing de relacionamento total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
 HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, P. The geography of the information economy. **Interdisciplinary Science Reviews**, v. 21, n. 3, p. 199-208, 1996.

HARGREAVES, A. **O ensino na Sociedade do Conhecimento**: a educação na era da insegurança. Coleção Currículo, Políticas e Práticas. Porto: Porto Editora, 2003.

HOBBSBAWN, E. J. **Era dos Extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, n. 2, p. 72-87, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**: síntese de indicadores 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em:
 <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94935.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

ILHARCO, F. Filosofia da informação: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, v. 53, p. 59-68, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, V.; SUNDER, S.; RAMASESHAN, B. Analyzing the Diffusion of Global Customer Relationship Management: A Cross-Regional Modeling Framework. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 1, p. 23-39, 2011.

LEVY, P. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

MACHLUP, F. **The production and distribution of knowledge in the United States**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.

MARTELETO, R.M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, v.30, n.1, 2001. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/226>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2 ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p. 99-114.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 8.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NGAI, E.W.T. Customer relationship management research (1992-2002). **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 6, p. 582 – 605, 2005.

_____; XIU, L; CHAU, D.C.K. Application of data mining techniques in customer relationship management: a literature review and classification. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 2, p. 2592–2602, 2009.

NASCIMENTO, N. M. do et. al. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 29-44, jan. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

NUNES, J. V.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. Revisitando o conceito de informação: o social e o técnico em interação? In: CAVALCANTE, L. E.; PINTO, V. B.; VIDOTTI, S. A. B. G. (Orgs.). **Ciência da Informação e contemporaneidade**: tessituras e olhares. Fortaleza: Edições UFC, 2012, p. 31-58.

OECD. **Knowledge Management in the Learning Society**. Paris: OECD, 2000.

PAYNE, A. **Handbook of CRM**: achieving excellence in customer relationship. Butterworth-Heinemann, 2006.

_____; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series Marketin1 to 1**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. New York: Free Press, 1980.

POSTMAN, N. **Tecnopolia**: quando a Cultura se rende à tecnologia. Lisboa: Difusão Cultural, 1992.

RECUERO, R. **A conversação em rede**: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

_____; BASTOS, M.; ZAGO, G. **Análise de redes para mídia social**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais.

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

SASAKI, M. T. **Marketing de relacionamento aplicado ao setor de bens duráveis**: um estudo de caso no setor imobiliário. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-115748/>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

SCIP – STRATEGIC AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. **How does competitive intelligence differ from corporate spying**. 2016. Disponível em: <<http://www.scip.org/?page=CodeofEthics>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

SETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p.387-414, 1995.

SHINTAKU, M. *et al.* A implantação do projeto-piloto das mídias sociais no Ibict: a página do Facebook institucional. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 5, p. 124-137, 2014. Disponível em:<<http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/69282>>. Acesso em: 03 mar 2015.

SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

SOARES, F. R.; MONTEIRO, P.R.R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. **Navus**, Florianópolis, SC, v. 5, n. 3, p. 42-59, jul./set. 2015.

STATISTA. **Número de usuários ativos em milhões**. 2016. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>>. Acesso em: 9 ago. 2016.

SUN TZU (adaptação Nikko Bushidô). **A arte da guerra**: os treze capítulos originais: edição completa. São Paulo: Sapienza, 2005.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, C. F. **Usuário-mídia**: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. 2011. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. São Paulo: Record, 2002.

UGARTE, D. de. **O poder das redes**: manual ilustrado para pessoas, organizações e empresas, chamadas a praticar o ciberativismo. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

UIT – União Internacional de Telecomunicações. **Key ICT indicators for developed and developing countries and the world (totals and penetration rates)**. Geneva, Switzerland, 2016. Disponível em: <<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010. p.13-22

_____. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004b. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 29 jun. 2016.

_____. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n.1, 2008.

_____. **Inteligência competitiva organizacional**: ferramenta ou processo. Londrina: Infohome, 2004a.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. IN: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2 ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p. 9-24.

_____.; CARVALHO, E. L. de ; CATARINO, M. E. ; CERVANTES, B. M. N. ; GARCIA, H. D. ; LENZI, L. A. F. ; TOMAÉL, M. I. ; COSTA, C. G. da ; CURTY, R. G. ; MOLINA, L. G. ; SANTOS, J. C. dos ; WOIDA, L. M. . O processo de inteligência competitiva em organizações. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 4, n.3, p. 1-23, 2003.

_____.; GELINSKI, J.V.V. Gestão do conhecimento corporativo. IN: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2 ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p. 115-131.

_____.; PIRES, L. M. . Estudo de caso: o processo de inteligência competitiva nas indústrias de produtos naturais da cidade de Marília. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. 1ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 256-264.

_____.; TEIXEIRA, T.M.C. Fluxos de informação e linguagem em ambiente organizacional. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.22, n.2, p. 151-156, maio/ago. 2012.

VIANA, M.; CUNHA JR, M.; SLONGO, L. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial.

In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1999, p. 01-15.

WIKCIONÁRIO. **Rede**. 2016. Disponível em: <<https://pt.wiktionary.org/wiki/rede>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

WIKIPEDIA. **Grafo orientado**. 2014. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Grafo_orientado>. Acesso em: 4 ago. 2016.

_____. **Avatar**. 2016. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Avatar>>. Acesso em: 03 out. 2016.

_____. **Second Life**. 2016. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Second_Life>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Teoria dos grafos**. 2016. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_dos_grafos>. Acesso em: 4 ago. 2016.

_____. **Wikipédia**. 2016. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E TERMO DE CONSENTIMENTO

Pesquisadora: Íris Marques Tavares Sardelari

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Marcondes de Castro Filho

Título da pesquisa: Gestão da informação e do relacionamento com o cliente no contexto do *Facebook*: o caso de uma instituição financeira

O sr.(sra.) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade identificar como as atividades de gestão da informação subsidiam o processo de gestão do relacionamento com clientes que interagem com uma organização financeira por meio do *Facebook*.

Ao participar deste estudo, o sr.(sra.) permitirá que a pesquisadora atinja o objetivo descrito acima. O sr.(sra.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o sr.(sra.). Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do telefone da pesquisadora do projeto.

Esta pesquisa adotou como procedimentos metodológicos o estudo de caso, em que se pretende coletar informações necessárias por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e base de dados.

Sua participação ocorrerá na concessão de entrevista que abordará questões relacionadas com o seu trabalho na organização e dentro do escopo da pesquisa.

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a pesquisadora e seu orientador terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa.

Ao participar deste estudo, o sr.(sra.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que esta pesquisa traga informações importantes sobre o processo de gestão das informações obtidas pela organização de sua página no *Facebook*, de forma que o conhecimento que será construído possa contribuir para a melhoria desse fluxo informacional, onde a pesquisadora se compromete a divulgar os resultados obtidos, respeitando-se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no parágrafo anterior.

O sr.(sra.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após esses esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, preencha, por favor, os itens que se seguem: confiro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Código de Controle: _____

APÊNDICE B

Roteiro da Entrevista

1. Perfil do entrevistado:

Código de Controle: _____
 Idade: _____
 Sexo: _____
 Grau de Instrução/área: _____
 Tempo de empresa: _____
 Cargo/função: _____
 Área em que atua: _____

2. Fluxo e processos de gestão da informação (GI) aplicados ao processo de gestão do relacionamento com o cliente (CRM)

Contextualização: Nesta fase da entrevista, serão abordados aspectos relacionados com a gestão da informação aplicada à gestão do relacionamento com o cliente.

2.1 Fluxo de relacionamento com o cliente (FRC)

Contextualização: O fluxo de relacionamento com o cliente envolve os processos de identificação, diferenciação, interação e oferta de produtos aos clientes de uma organização.

Explique como se constitui a estrutura organizacional responsável pela gestão do relacionamento com o cliente que optou por se comunicar com a organização por meio do *Facebook*.

2.2 Coleta da informação

Contextualização: o monitoramento e a coleta da informação que circula nos *sites* de rede social podem fornecer dados que subsidiem as diversas atividades de uma organização.

Cite quais são os recursos tecnológicos e humanos utilizados para monitorar e coletar informações necessárias para se relacionar com os clientes por meio da página da organização no *Facebook*. Descreva suas finalidades.

2.3 Necessidade de informação

Contextualização: um processo de CRM prevê que o cliente deve ser corretamente identificado para que a organização atenda às necessidades deles.

Descreva os dados e procedimentos necessários para identificar os clientes que interagem com a organização via *Facebook*.

Além das informações básicas para identificação do cliente, são coletados dados complementares que identifiquem o perfil do cliente?

2.4 Classificação da informação

Contextualização: A classificação da informação propicia que a organização consiga recuperar a informação desejada quando necessário.

Explique como ocorre o processo de classificação da informação obtida das interações com os clientes via *Facebook*.

2.5 Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

Contextualização: Os produtos de informação consistem em relatórios, boletins, entre outros documentos ou produtos que subsidiam as atividades de uma organização. Os serviços englobam os setores que fornecem a informação necessária para as atividades de uma organização.

Cite quais são e explique a finalidade dos relatórios ou boletins disponíveis que podem ser aplicados à área de gestão do relacionamento com o cliente, no âmbito estratégico ou operacional. De que maneira esses relatórios o auxiliam no desenvolvimento do seu trabalho?

Cite quais são e explique a finalidade dos setores consultados para obter informações que subsidiam o relacionamento com o cliente por meio do *Facebook*.

2.6 Armazenamento e disseminação da Informação

Contextualização: O armazenamento consiste nos recursos utilizados para guardar as diversas informações produzidas e disseminadas na organização.

A informação obtida para se relacionar com os clientes por meio do *Facebook* está integrada e armazenada no sistema de CRM da organização? Explique de que forma.

Quando necessário, as diversas áreas envolvidas no relacionamento com o cliente conseguem recuperar as informações obtidas do *Facebook* seja para continuidade do atendimento ao cliente ou para elaboração de estratégias de gestão? Explique de que forma.

2.7 Uso da informação

Contextualização: O uso da informação consiste em sua aplicabilidade aos diversos processos de uma organização.

As informações obtidas dos diversos suportes (tecnológicos ou humanos) relacionadas ao processo de relacionamento com o cliente via *Facebook* atendem às suas necessidades de trabalho? Comente de que forma.

As informações ou serviços fornecidos aos clientes por meio do *Facebook* são suficientes para atender às necessidades deles? Explique de que maneira.

As informações obtidas no processo de relacionamento com o cliente via *Facebook* contribuem para que a organização consiga diferenciar o cliente a fim de oferecer-lhe ofertas personalizadas que atendam às suas necessidades? Explique.
