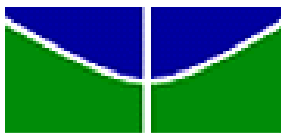


Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e  
Documentação  
Departamento de Ciência da Informação e Documentação

**Tatyana Alves da Silva**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: ESTUDO DA AVENIDA COMERCIAL NORTE DE  
TAGUATINGA-DF**

Brasília – DF  
Dezembro de 2008



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e  
Documentação  
Departamento de Ciência da Informação e Documentação

**TATYANA ALVES DA SILVA**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: ESTUDO DA AVENIDA COMERCIAL NORTE DE  
TAGUATINGA-DF**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Ciência da Informação e Documentação da  
Universidade de Brasília como requisito parcial  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Biblioteconomia.

**Orientadora: Prof. Dra. Sely Maria de Souza Costa**

Brasília – DF  
Dezembro de 2008

Silva, Tatyana Alves da.

Gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas : estudo da Avenida Comercial Norte de Taguatinga-DF / Tatyana Alves da Silva. – Brasília, 2008.  
74 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Biblioteconomia.

Orientador: Sely Maria de Souza Costa

Banca examinadora: Sônia Araújo de Assis Bôeres. Rogério Henrique Araújo Júnior.

#### Bibliografia

1. Gestão da informação estratégica. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Avenida Comercial Norte de Taguatinga-DF. I. Título.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação (FACE)  
Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

---

Aluna: **Tatyana Alves da Silva**

Monografia: Gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas: uma análise sobre a Avenida Comercial Norte de Taguatinga-DF. Apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Documentação e  
Informação (FACE)  
Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

**Título:** Gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas : estudo da Avenida Comercial Norte de Taguatinga-DF

**Aluno:** Tatyana Alves da Silva

**Monografia apresentada ao departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.**

Brasília, 15 de dezembro de 2008.

Aprovada por:

**Sely Maria de Souza Costa – Orientadora**

Professora do Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

Doutora em Ciência da Informação (Loughborough University)

**Rogério Henrique Araújo Júnior – Membro**

Professor do Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

Doutor em Ciência da Informação (UnB)

**Sônia Araújo de Assis Boêres – Membro**

Professor do Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

Mestre em Ciência da Informação (UnB)

## **Dedicatória**

Esta monografia, mais que um trabalho que me permite concluir o meu curso de graduação, é o símbolo de tantos anos de esforço não somente da minha parte, mas de muitas pessoas a minha volta. Por esse motivo, o dedico, principalmente, aos meus pais, que com tanto zelo e trabalho me proporcionam todas as condições para estudar e chegar a universidade dos meus sonhos. Dedico, também, à minha irmã e ao meu irmão, que amo tanto e que tornam os meus dias mais felizes e mais leves. Voltar pra casa depois de um dia cheio de estudo e trabalho e poder encontrar essas pessoas durante os quatro anos de curso, renovava o meu ânimo!

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus em primeiro lugar. Tudo que sou e tudo que até agora conquistei - tenho plena convicção - foi devido ao seu amor por mim. Quando reflito sobre os anos da graduação, vejo que foram tempos difíceis, mas, em cada momento, o cuidado do meu Senhor foi presente e notório.

Agradeço aos meus pais, por terem sido fiéis instrumentos nas mãos de Deus, cuidando tão bem de mim, me proporcionando tudo que eu precisava, tanto material, quanto afetivo. Se hoje posso dizer que tenho estudo, é porque eles se dedicaram primeiro.

Agradeço à minha irmã, por ser a melhor amiga que uma pessoa pode ter. É uma das melhores pessoas que conheço e me ajuda sempre que preciso. Muito apoio e companheirismo foi o que sempre tive dela.

Agradeço ao meu irmão, que mesmo ainda sendo uma criança, me ajudou tanto com seu carinho e brincadeiras.

Agradeço ao meu amor, Nathan. Ainda que seja piegas, não seria justo deixar de agradecê-lo. Preciso fazer isso, pois ele me serve de inspiração para ser uma pessoa cada dia melhor. Com toda sua inteligência, me ajudou sempre que precisei. Ele acredita em mim e isso me faz sentir mais que capaz.

Aos professores do Departamento de Ciência da Informação, agradeço por todos os ensinamentos. Mas três, especialmente, estão cativos no meu coração: Tarcízio Zandonade, Sebastião Souza e Sely Costa. Professor Tarcízio por ser tão humano e me ajudar tanto nos momentos de dor que passei algumas vezes no nesse período. Professor Sebastião, do qual sou a fã número 1, por ser o professor e bibliotecário mais culto, dedicado e amável que já conheci. Nunca me esquecerei das suas aulas, de como ele subia as escadas do CID com um monte de CDU nos braços, correndo como se não tivesse quase 70 anos! Isso demonstra o quanto ele era zeloso com seus alunos. Professora Sely, é a profissional mais inspiradora que se pode ter. Chegar à Biblioteconomia e encontrá-la em Introdução à Biblioteconomia e Ciência da Informação, me trouxe, de uma vez por todas, a certeza de que estava no curso certo. Por isso a escolhi desde os tempos de IBCI como minha orientadora. Graças a Deus ela aceitou e esse tempo de trabalho com ela só confirmou as minhas expectativas.

Agradeço aos funcionários do CID que são, incomparavelmente, os melhores de toda universidade. Em todos esses anos vi que são os únicos que nos atendem no horário em que todos os outros estão descansando e nos atendem com todo o carinho e presteza. Foram verdadeiros amigos durante todo esse tempo.

A todos esses e a tantos outros, que não cito para não tornar mais enfadonha a leitura, agradeço de todo o meu coração.

## RESUMO

A competitividade tornou-se um fator imperioso na vida das empresas. Diante disso, é preciso lidar com a informação como um recurso estratégico. Essa realidade também envolve empresas de micro e pequeno porte, como as da Comercial Norte de Taguatinga, o que motivou sua escolha como espaço amostral da presente pesquisa. Este estudo visou, portanto, a apresentar as especificidades da gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas na Avenida Comercial Norte de Taguatinga-DF. Para isso, foi realizado um levantamento por meio de *checklist* para descrever as características gerais das empresas localizadas naquele setor do Distrito Federal, quanto ao ramo de negócios e porte. Após essa etapa do estudo, foram realizadas entrevistas em uma empresa de cada um dos três ramos de negócios identificados como com maior concorrência naquela localidade. A abordagem teórica norteadora do presente estudo atentou para as especificidades das micro e pequenas empresas. Por essa razão, estabelece que os modelos de gestão da informação estratégica adotados pelas micro e pequenas empresas devem levar em conta essas especificidades. Mais que isso, devem lidar com a informação estratégica como composta pela informação para negócios (dados de clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros), a qual resulta da combinação da informação organizacional e da informação do ambiente externo à empresa. Quanto aos resultados obtidos pelo estudo, é possível afirmar que há gestão da informação estratégica nas micro e pequenas empresas pesquisadas, ainda que de modo incipiente e distante dos modelos gerais apresentados na literatura. Uma das principais conclusões do estudo foi de que a falta do reconhecimento da informação como recurso estratégico, principalmente informações que poderiam ser obtidas por meio de monitoramento do ambiente, constitui um fator impactante nos modelos de gestão identificados.

**Palavras-chave:** Informação estratégica. Gestão da informação. Gestão da informação estratégica. Micro e pequenas empresas.



## **ABSTRACT**

Competitiveness has become an imperious factor at the enterprise's life. As a consequence, it has been necessary to deal with the information as a strategic resource. This reality involves both micro and small enterprises, as those found at the Avenida Comercial Norte, in Taguatinga, which motivated my choice as a cross section space of present research. This study aimed, hence, to introduce the specificity of strategic information management in micro and small enterprises at Avenida Comercial Norte at Taguatinga-DF. For this was fulfilled a survey across the checklist to describe the general characteristics of the enterprises located on this sector of Distrito Federal, as for enterprises' bough and carriage. After this stage of study, were fulfilled interviews in a company of each one of three boughs of identified enterprises. The theoretical approach guiding of this study attempted for the specificity of micro and small enterprises. For this reason establish that the models of strategic information management adopted by micro and small enterprises must to allow this specificity. More than this must to handle strategic information as compost toward information for enterprises (data of the clients, stock list, competitors and partners), which the combinations results of organization information and of external environment information to the enterprises. Regarding results obtained by study, it is possible to affirm that there is information management in the micro and small business investigated, still what in an incipient and distant way from the general presented models in the literature. One of main conclusions of the study was that the lack of information recognition as a strategic resource mainly information that could be obtained by environmental monitoring, is an impacting factor in the models of management identified.

Keywords: strategic information, information management, strategic information, micro and small enterprises.

## Lista de Figuras

Figura 2.1 - Avenida Comercial Norte de Taguatinga – DF-----	18
Figura 3.1 - Pirâmide informacional (Paes-Urdaneta. 1992)-----	27
Figura 3.2 - Principais componentes das organizações-----	31
Figura 3.3 - Níveis organizacionais-----	31
Figura 3.4 - Relacionamento dos tipos de informação, por CALAZANS (2007)-----	41
Figura 3.5 - Processo de gestão da informação. Adaptado de Davenport (2002), por Moraes e Escrivão Filho (2006).-----	44
Figura 4.1 - Modelo conceitual da pesquisa (adaptado de Calazans, 2007)-----	50

## Lista de Tabelas

Tabela 2.1 - Número de empresas em Taguatinga-----	17
Tabela 5.1 - Número de Empresas da Comercial Norte de Taguatinga, com mais de 10 ocorrências (N=583)-----	56
Tabela 5.2 - Número de Empresas da Comercial Norte de Taguatinga, com ocorrências entre 5 a 9 (N=583)-----	57
Tabela 5.3 - Número de Empresas da Comercial Norte de Taguatinga, com menos de 5 ocorrências-----	58

## Lista de Quadros

Quadro 3.1 - Especificidades das MPE's por categorias de análise-----	22
Quadro 3.2 - A empresa na sociedade industrial e na sociedade da informação-----	25
Quadro 3.3 - Informação organizacional-----	34
Quadro 3.4 - Informação estratégica no contexto organizacional-----	41
Quadro 5.1 - Relação entre objetivos, instrumentos de coleta e dados coletados-----	54

## Lista de Abreviaturas e Siglas

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

MPE's – Micro e pequenas empresas

NOVACAP Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil

SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	13
1.1. Definição do problema	13
1.2. Objetivos da pesquisa	14
1.2.1. Objetivo geral	14
1.2.2. Objetivos específicos	14
1.3. Justificativa	15
<b>2. CONTEXTO DO ESTUDO</b>	16
2.1. Taguatinga: breve histórico	16
2.2. Comércio em Taguatinga	17
2.3. Comercial Norte de Taguatinga	18
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	19
3.1 Introdução	19
3.2 Micro e pequenas empresas	19
3.2.1 Especificidades das micro e pequenas empresas	21
3.3 Sociedade da Informação	24
3.4 Dado, informação, conhecimento e inteligência	26
3.5 Informação estratégica organizacional	30
3.5.1 Informação organizacional	32
3.5.2 Informação para negócios	34
3.5.3 Informação estratégica	39
3.6 Gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas	42
3.6.1 Gestão da informação	42
3.6.2 Micro e pequenas empresas	44
3.7 Conclusão da fundamentação teórica	47
<b>4. METODOLOGIA</b>	49
4.1. Introdução	49
4.2. Referencial teórico	49
4.3. Plano do estudo	50
4.3.1. Universo da pesquisa	51
4.3.2. Amostra	52
4.3.3. Instrumento de coleta de dados	52
4.3.4. Variáveis estudadas	53
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	54
5.1. Introdução	54
5.2. Características das empresas da Comercial Norte de Taguatinga	55
5.3 Gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas da Comercial Norte de Taguatinga	61
5.3.1 Histórico, situação atual e especificidades das empresas	61
5.3.2 Modelo de gestão da informação estratégica nas empresas estudadas	64

5.4 Considerações finais-----	67
<b>6. CONCLUSÃO E SUGESTÕES-----</b>	<b>68</b>
6.1 Conclusões-----	68
6.2 Limitações e sugestões-----	69
<b>7. REFERÊNCIAS-----</b>	<b>70</b>
<b>8. APÊNDICE-----</b>	<b>73</b>

## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

---

#### 1.1 Definição do problema

Houve um tempo em que o maior capital das empresas eram suas máquinas e o dinheiro. Vivia-se a chamada Era Industrial. Na atualidade, a informação é o insumo principal, sendo indispensável para sobrevivência das empresas, reduzindo incertezas, servindo como matéria-prima para as ações estratégicas. Estas, por sua vez, são resultado de decisões que levam em conta o melhor caminho a ser tomado, tendo em vista o mercado e a competição por ele imposta.

Tarapanoff (2001, p. 36) observa que a rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade. De fato, a informação bem gerenciada, fornece aos empresários as condições de alcançarem esses fatores decisivos e se sobressaírem entre os concorrentes. Como destacado por Rezende (2002, p. 122) é interessante notar que a quase totalidade (80%) das informações sobre os concorrentes encontra-se dentro da própria empresa, segundo a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP).

Nesse contexto, sendo a informação um elemento crucial para a sobrevivência das empresas, a gestão da informação tornou-se questão fundamental. Mais que isso, o interesse pela gestão da informação expandiu-se e os estudos na área tornaram-se expressivos. Porém, esse interesse tem sido voltado, na grande maioria das vezes, às grandes empresas. Dados do SEBRAE (PEREIRA, 2003) revelam que as micro e pequenas empresas (MPE's) representam 98,3% do total de empresas registradas no Brasil, o que corresponde a 70% da mão-de-obra ocupada.

Avaliando dados como esses, observa-se a necessidade de estudos de gestão da informação voltados para as micro e pequenas empresas. Tais estudos devem levar em consideração especificidades desse tipo de empresa, tais como falta de administração especializada, uso comumente de trabalho próprio e de familiares, estreita relação pessoal do proprietário com clientes e fornecedores.

Algumas dessas características favorecem os processos de gestão da informação; outras, principalmente a informalidade em que se dá a administração dessas empresas, dificultam. Saber identificar as necessidades de informação da empresa, como conseguir essa informação, como processá-la, como distribuir e como utilizar essa informação, significa executar de maneira eficiente um processo de gestão da informação.

Muitas MPE's, provavelmente pelas características da sua administração, não reconhecem a informação como fator indispensável, não dedicando a ela a atenção necessária. Assim, perde-se esse enorme potencial competitivo. No entanto, torna-se indiscutível a importância dessas empresas, se forem levados em conta os dados relatados. O comportamento desses dados se repete em Taguatinga, cidade-satélite do Distrito Federal. Resultados obtidos pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) mostram que 97,89% das empresas de Taguatinga são de micro e pequeno porte (SINOPSE de Taguatinga, 2007). Nesta cidade, o comércio se destaca, especialmente, o realizado na Avenida Comercial Norte.

Diante da grande importância que as MPE's têm, no âmbito nacional e, em análise restrita, do Distrito Federal com a Avenida Comercial Norte de Taguatinga, o que se pretende com essa pesquisa é responder: **Quais são as especificidades da gestão da informação estratégica no contexto das micro e pequenas empresas da Comercial Norte de Taguatinga?**

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar as especificidades da gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas (MPE's) da Comercial Norte de Taguatinga-DF, que, por suas características inerentes, apresentam peculiaridades para gestão da sua informação.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- A. Descrever as características gerais das empresas localizadas na Comercial Norte de Taguatinga, quanto ao ramo de negócios e porte;
- B. Identificar os procedimentos de Gestão da Informação em micro e pequenas empresas da Comercial Norte de Taguatinga;

### 1.3 Justificativa

Conforme citado anteriormente, a informação, sendo elemento fundamental para o sucesso nos negócios de toda organização, não deve ser privilégio das grandes empresas. No contexto dessas empresas, há, geralmente, um alto grau de instrução e alto poder aquisitivo, com acesso à informações por meio de equipes especializadas e poderosos sistemas de informação. Estudar e pesquisar a gestão da informação estratégica, com foco apenas em grandes empresas, reduziria a aplicabilidade do tema, por não levar em consideração um aspecto relevante da realidade, que é a presença das micro e pequenas empresas em número expressivo.

Observa-se a importância de estudos de gestão da informação estratégica que levem em consideração as especificidades das micro e pequenas empresas, com base em, pelo menos, dois fatos. O primeiro diz respeito a elas representarem a quase totalidade das empresas brasileiras (99,3% do total). O segundo, é que micro e pequenas empresas são, dessa forma, as grandes empregadoras da economia brasileira. Taguatinga, nesse contexto, segue as tendências estatísticas nacionais, servindo satisfatoriamente como espaço amostral do estudo ora proposto.

O estudo tem como escopo a apresentação dos elementos de gestão da informação estratégica como não apenas indispensáveis, mas também acessíveis aos micro e pequenos empresários. Nesse sentido, visa a contribuir para o melhor entendimento das ações necessárias às micro e pequenas empresas da Comercial Norte de Taguatinga. Sabe-se que essas empresas, em sua grande maioria, não possuem administração especializada, são dirigidas pelo próprio proprietário que, além de dedicar-se às ações estratégicas de sua empresa, muitas vezes se ocupa do serviço operacional. Diante de características peculiares como essas, é necessário estudar o processo de gestão da informação estratégica observando a realidade das MPE's. É o que se pretende com o presente estudo.

## CAPÍTULO 2

### CONTEXTO DO ESTUDO

---

#### 2.1 Taguatinga: breve histórico

Primeira cidade-satélite de Brasília, Taguatinga foi fundada em 5 de junho de 1958, para solucionar o problema habitacional gerado pelo intenso fluxo migratório ocorrido durante a construção de Brasília. Faltavam condições básicas de moradia, as invasões proliferavam diariamente e a assim chamada Cidade Livre (Núcleo Bandeirante) já estava superpovoadada.

Taguatinga foi criada por determinação do presidente Juscelino Kubitschek à NOVACAP, com o objetivo de acabar com tais invasões. Foi um árduo trabalho de convencimento aos invasores, pois estes se negavam a transferir-se para a futura cidade. O governo garantia que, mudando-se das invasões para o lugar proposto, aumentariam as possibilidades de adquirir um lote futuramente com infra-estrutura básica e moradia digna.

Após a NOVACAP ter determinado o local que serviria de habitação para os trabalhadores, foram transferidas cerca de quatro mil pessoas. Alguns registros indicam que as primeiras famílias residiram ao lado da Praça do Relógio, centro de Taguatinga. Seis meses após a transferência dos primeiros habitantes, já funcionavam em Taguatinga escolas, hospitais, casa para professoras e estabelecimentos comerciais. Em 1970, o governador Hélio Prates da Silveira reconheceu oficialmente Taguatinga como cidade.

Taguatinga cresceu rapidamente e, após cinco décadas, possui 243.575 habitantes, o que representa 11,8% da população do Distrito Federal. Destaca-se pela área econômica, possuindo uma atividade diversificada, com empresas do comércio atacadista, varejista, prestadoras de serviço e indústrias leves. A cidade tornou-se auto-suficiente em vários aspectos e exerce grande influência sobre as demais regiões administrativas e cidades do entorno do Distrito Federal.

De fato, talvez por ser a primeira cidade-satélite do Distrito Federal, Taguatinga parece ter se consolidado como cidade autônoma. Por essa razão, tem



capacidade de suprir sua população e do seu entorno, com uma variedade de atividades econômicas.

## 2.2 Comércio em Taguatinga

O comércio de Taguatinga tem se destacado em relação ao comércio do Distrito Federal, especialmente por atrair um grande e variado número de ramos de negócios e de clientes. São vários os setores reservados a atividades comerciais em Taguatinga, tais como: os Mercados Norte e Sul, o Taguacenter e a Avenida Comercial, dividida em Comercial Norte e Comercial Sul.

De fato, tal como relatado em reportagem especial da TV Globo (DFTV Séries. Taguatinga, 2008) a Avenida Comercial de Taguatinga tem sido “considerada pelos moradores da cidade um grande *shopping* aberto”. Isso, na verdade, deve-se ao fato de que a maioria das lojas da cidade concentradas no local.

Mais que isso, Taguatinga segue a tendência nacional de apresentar um número significativo de micro e pequenas empresas. Um estudo realizado em 2006 pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) (SINOPSE DE TAGUATINGA, 2007) mostra que das 11.703 empresas de Taguatinga, 11.374, ou seja, 97,18% são microempresas, tal como apresentado na tabela 2.1 a seguir.

**Tabela 2.1 – Número de empresas em Taguatinga**

Porte	Nº de empresas		Diferença (+ ou -)
	Rais2005	Rais2006	
Micro (0 a 20 empregados)	11.219	11.374	155
Pequeno (101 a 500 empregados)	283	293	10
Médio (21 a 100 empregados)	30	32	2
Grande (+ de 500 empregados)	4	4	-
<b>Total</b>	11.536	11.703	167

**Fonte:** IEL-DF, Sinopse de Taguatinga – 2007, p. 179.

### 2.3 Comercial Norte de Taguatinga.

Dentre as variadas áreas de comércio em Taguatinga, a Comercial Norte destaca-se pela grande variedade de lojas e pelo afluxo de clientes. Localizada ao longo da Avenida Comercial, lado Norte, compreende um total de cerca de 600 empresas. Observações do movimento no setor (ver figura 2.1) mostram que, de fato, a Comercial Norte de Taguatinga atrai grande número de clientes. Sabe-se, ainda, que os clientes que afluem para o setor são de todo o Distrito Federal.

Em razão da expressividade do comércio na Avenida Comercial Norte de Taguatinga, o presente estudo centra o foco na região, procurando, por meio de dados coletados na literatura, em documentos de órgãos administrativos governamentais e em trabalho de campo, traçar um panorama do setor.



**Figura 2.1: Avenida Comercial Norte de Taguatinga - DF**

## **CAPÍTULO 3**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

---

#### **3.1 Introdução**

Com o objetivo de fornecer base teórica para o estudo realizado nas micro e pequenas empresas da Avenida Comercial Norte de Taguatinga-DF, buscou-se, na literatura, fundamentação adequada, por meio dos trabalhos de diversos autores. Em sua maioria, entende-se que se tratam de autores consagrados no âmbito da Ciência da Informação.

Na fundamentação obtida por meio de seus trabalhos, é possível discutir assuntos relevantes para a compreensão da gestão da informação em micro e pequenas empresas. Dentre esses assuntos, destacam-se como centrais para o estudo cinco tópicos. Primeiro, as especificidades da micro e pequenas empresas, dado que apresentam características peculiares que influenciam seus modelos de gestão. Segundo, a sociedade da informação, contexto atual em que ocorrem os fenômenos de interesse da Ciência da Informação. Terceiro, os conceitos de dado, informação, conhecimento e inteligência, na media que constituem aspectos fundamentais para o estudo da gestão da informação. Quarto, a informação estratégica organizacional, objeto central do estudo. Finalmente, a gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas, aspecto que agrega os demais tópicos e está intimamente relacionado com o tema do estudo.

#### **3.2 Micro e pequenas empresas**

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) constituem elemento fundamental para a economia do Brasil. Isso porque, segundo o SEBRAE (Pereira, 2003), elas representam 98,3% do total de empresas registradas no país. Esse valor corresponde a 43% da receita nacional e a 26% do PIB (Produto Interno Bruto). Nessas empresas, encontra-se 70% da mão-de-obra ocupada do país, o que significa 42% da massa salarial.

Apesar da expressividade desses dados, há uma carência de estudos e métodos sobre as MPE's, especialmente na Ciência da Informação, área em que

são encontrados poucos estudos publicados. Além disso, existe a dificuldade em classificar as empresas como sendo de micro, pequeno, médio e grande porte. No Brasil, os métodos mais utilizados para essa classificação são os que se baseiam na receita bruta anual e no número de empregados.

Nesse contexto, é importante notar que a Lei 9.317, de 05.12.1996, estabelece critérios para classificar o porte das empresas segundo receita bruta anual:

- ME (Microempresa): empresas industriais, comerciais e de serviços com receita bruta anual de até R\$ 120.000,00;
- PE (Pequena Empresa): empresas industriais, comerciais e de serviços com receita bruta anual acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 720.000,00;
- MGE (Médias e Grandes): empresas industriais, comerciais e de serviços com receita bruta anual acima de R\$ 720.000,00.

Quando o método escolhido para fazer essa classificação for o número de empregados, utiliza-se, preferencialmente, os critérios do SEBRAE (Pereira, 2003), como órgão de maior expressão no estudo das MPE's. São eles:

- ME (Microempresa): indústria até 19 empregados; comércio/serviços até 09 empregados;
- PE (Pequena Empresa): indústria de 20 a 99 empregados; comércio/serviços de 10 a 49 empregados;
- MDE (Média Empresa): indústria de 100 a 499; comércio/serviços de 50 a 99 empregados;
- GE (Grande Empresa): indústria acima de 499 empregados; comércio/serviço mais de 99 empregados.

Embora esses sejam os métodos de classificação mais utilizados, podem apresentar resultados discordantes. Afinal, uma empresa com número pequeno de empregados pode gerar receita bruta anual maior que outras, com número maior de funcionários. Ou seja, os critérios são desvinculados entre si e resultam em perspectivas nem sempre coincidentes.

Esse fato pode, talvez, explicar a escassez de estudos voltados à análise do funcionamento das MPE's, uma vez que nem mesmo a classificação dessas é suficientemente uniforme ou consensual. Tal carência de informação específica incide também sobre os processos de gestão dessas empresas. Neste contexto, a falta de gestão adequada é apontada como causa principal de um fenômeno notório: diariamente, muitas MPE's entram em falência (Vieira, 2002).

Para que os problemas que contribuem para a falência dessas MPE's sejam amenizados e, até mesmo, cessados, deve-se levar em consideração as especificidades desse tipo de empresa em estudos que nelas centram o foco. No que concerne aos métodos e processos de gestão, perceber-se que estes devem ser adequados à realidade das MPE's e, desse modo, às suas características próprias.

### **3.2.1 Especificidades das micro e pequenas empresas**

Segundo Cezarino e Campomar (2008), as MPE's brasileiras têm dificuldades de manter sua sobrevivência diante da alta competitividade atual, por apresentarem baixo nível gerencial, gestão informal e escassez de recursos. Para os autores, a gestão informal compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e análise detalhada da situação financeira da empresa. Consideram, também, que a baixa qualidade gerencial reflete-se na ausência de informações sobre processos e controles, além de desconhecimento do mercado, incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de risco.

Além dessas, Cezarino e Campomar (2008) citam outras especificidades, baseando-se nos estudos de Domingos, 1995:

- baixo volume de capital empregado;
- altas taxas de natalidade e mortalidade;
- presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- grande centralização do poder decisório;
- não há distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;

- baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- dificuldade de definição dos custos fixos;
- utilização intensa de mão-de-obra desqualificada ou sem qualificação.

Trabalhos como o de Moraes e Escrivão Filho, 2006, contribuem para esse estudo, quando apontam as seguintes especificidades:

- possuem estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados quanto com clientes e fornecedores;
- possuem dirigente com alta tenacidade econômica, caracterizada por muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, grande energia pessoal e com forte capacidade de iniciativa.

Leone, 1999 (*apud* VIEIRA, 2002) divide as características próprias das pequenas empresas em especificidades organizacionais, decisórias e individuais. Tal divisão é apresentada no quadro a seguir:

**Quadro 3.1 – Especificidades das MPE's por categorias de análise**

ORGANIZACIONAIS	DECISORIAS	INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobreza de recursos</li> <li>• Gestão centralizadora</li> <li>• Situação extra-organizacional incontrolável</li> <li>• Fraca maturidade organizacional</li> <li>• Estrutura simples e leve</li> <li>• Ausência da atividade de planejamento formal</li> <li>• Fraca especialização</li> <li>• Estratégia intuitiva e pouco formalizada</li> <li>• Sistemas de informações simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão intuitiva</li> <li>• Horizonte temporal de curto prazo</li> <li>• Inexistência de dados quantitativos</li> <li>• Racionalidade política, econômica e familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onipotência e influência pessoal do dirigente</li> <li>• Identidade entre pessoas físicas e jurídicas</li> <li>• Dependência dos empregados</li> <li>• Simbiose entre patrimônio social e pessoal</li> <li>• Propensão a riscos calculados</li> </ul>

**Fonte: Leone, 1999, *apud* Vieira, 2002**

Dado que há uma confusão da pessoa jurídica das MPE's com a pessoa física de seus proprietários, surge a necessidade de conhecer as características desses últimos. Nesse aspecto, Pereira (2003) cita as seguintes:

- normalmente não possuem formação acadêmica;
- altamente intuitivos;
- decidem empiricamente;
- limitam-se a acompanhar a concorrência;
- fazedores de tudo;
- desinformados – não lêem;
- não investem em auto-desenvolvimento.

Apesar das especificidades citadas demonstrarem, na maioria das vezes, aspectos negativos, existem, sim, vantagens competitivas em relação às empresas de médio e grande porte. Rothwell, 1989 (*apud* Alvim, 1998) descreve algumas:

- capacidade de reagir rapidamente às necessidades de mercado;
- ausência de burocracia;
- decisões mais rápidas;
- maior propensão ao risco;
- sistema de comunicação informal e eficiente;
- solução mais rápida de problemas internos;
- adaptação mais rápida às mudanças externas.

Assim, identificam-se especificidades favoráveis e desfavoráveis ao sucesso das MPE's. Para que as MPE's tenham êxito, os estudos sobre a sua gestão e a própria realização dessa gestão devem se ater à existência dessas peculiaridades.

Essas questões parecem tornar-se ainda mais importantes, levando-se em conta o contexto atual da sociedade, em que a informação se tornou um fator de produção importante em todos os setores da economia. Parece, portanto, pertinente, abordar alguns dos aspectos relevantes da assim chamada sociedade da informação.

### 3.3 Sociedade da informação

Ao longo da história, a sociedade passou por diversas transformações que demarcam períodos vividos na humanidade. Comumente é feita a seguinte classificação: sociedade primitiva, sociedade agrícola, sociedade industrial e sociedade da informação. Nota-se que, nesse método de classificar as diferentes eras do ser social, o elemento central é o modo de produção predominante.

Dessa forma, nas sociedades ditas primitivas não há organização suficientemente estabelecida em torno de uma atividade sócio-econômica central que demarque este tipo de coletividade. Em seguida, observa-se o desenvolvimento de sociedades agrícolas, baseadas na atividade do homem sobre o cultivo de alimentos e criação de animais para além do consumo próprio.

Com o advento da Revolução Industrial, entendida em sentido amplo, a sociedade passou a ser organizada tendo a indústria como foco. O movimento que se seguiu a este, centrou-se na importância da informação para a sociedade, tema descrito em mais detalhes a seguir, a partir da descrição do surgimento da sociedade da informação e as profundas mudanças conseqüentes ao seu desenvolvimento.

A sociedade da informação privilegia os que possuem informação, conhecimento e educação. Opõe-se à sociedade industrial, em que os que possuíam dinheiro eram os privilegiados (BORGES, 2000). As diferenças são ainda mais notórias quando se analisa o impacto dessa transformação social nas empresas. De fato, a mesma autora expõe, no quadro 3.2, as diferenças entre as empresas nas duas sociedades: a industrial e a da informação.

A Microsoft é um exemplo típico desse novo ser social: a sociedade da informação. É uma das empresas mais valiosas do mundo: sua capitalização de mercado, em 1996, era de US\$85,5 bilhões (STEWART, 1998, p.30). Tudo isso, construído com ativos intangíveis: informação e conhecimento. Neste sentido, seu grande valor de mercado não se estabelece em bases patrimoniais físicas, tais como imóveis e máquinas. Estabelece-se, na verdade, em capital intelectual, que pode ser entendido, segundo o mesmo autor, como o potencial intelectual presente na



organização econômica, estabelecido, principalmente, no nível de qualificação e capacitação de seus funcionários.

### Quadro 3.2 – A empresa na sociedade industrial e na sociedade da informação

Empresa na sociedade industrial	Empresa na sociedade da informação
Enfoque analítico/atomístico.	Enfoque macro/holístico.
Individualismo/predomínio/ distanciamento entre as pessoas.	Igualdade de direitos/ compartilhamento/ participação.
Autoridade centralizadora/ paternalista/autocrática	Autoridade adulta/facilitadora/ Democrática.
Continuidade num único nicho profissional. Especialização excessiva.	Opções múltiplas. Liberdade de escolha. Visão generalizada.
Economia de escala/tendência ao gigantismo e à centralização.	Descentralização, resguardando-se a integração.
Valorização da quantidade.	Valorização da qualidade associada à quantidade.
Empresário avesso ao risco. Busca de protecionismo.	Empresário empreendedor, criativo e competitivo.
A grande alavanca é o dinheiro.	A grande alavanca é a informação/o conhecimento/a educação.
O sucesso é garantido pelo poder de investimento em máquinas e instalações.	A mente humana é o grande software. O computador é o grande hardware.

**Fonte: Borges (2000)**

A sociedade, de fato, passou por uma revolução econômica que provocou mudanças que não são meras tendências, mas frutos de forças poderosas e incontroláveis (STEWART, 1998, p.6). Segundo o autor, foram essas as forças que geraram a sociedade da informação:

A globalização, que abriu novos mercados e, assim, gerou uma gigantesca quantidade de concorrentes; a disseminação da tecnologia da informação e o crescimento das redes de computadores; o desmantelamento da hierarquia composta por vários níveis – a característica da organização industrial – e o downsizing (com enorme carga política) e a destruição de empregos que segue a ele.

Para Tarapanoff (2001), a sociedade da informação é o resultado dos novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais os quais também provocam um conjunto significativo de mudanças de enfoque no âmbito das sociedades e de suas organizações, em que:

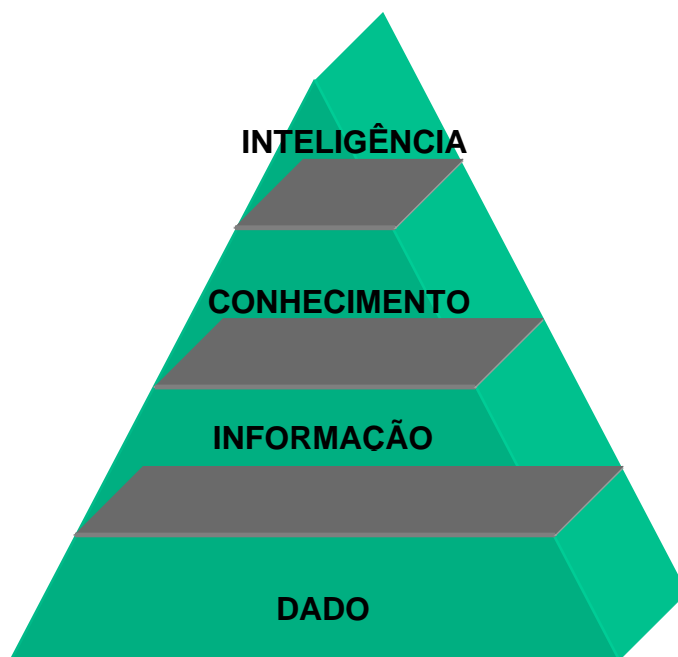
- a informação constitui a principal matéria prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema;
- o conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços;
- a tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação;
- a rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade.

Nessa atual sociedade predomina a economia da informação, ou seja, uma economia movida pela informação. No mundo altamente competitivo dos negócios se sobressai quem possui, não apenas informação, mas informação relevante e disponível no momento correto. McGee e Prusak (1994, p.3) afirmam que, numa economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

Observa-se, portanto, a informação como um bem que deve ser gerenciado. Um ativo valioso, que gera conhecimento e é a aliada principal para se destacar num mundo globalizado. Vê-se, desse modo, o significado real da informação e do conhecimento para a inteligência nas organizações.

### **3.4 Dado, informação, conhecimento e inteligência**

Os conceitos de dado, informação, conhecimento e inteligência são fundamentais para compreensão do estudo desenvolvido na presente monografia. Isso porque são conceitos que se inter-relacionam e são objetos constituintes da gestão da informação em geral e da informação estratégica. O autor que primeiro abordou a relação entre os quatro conceitos foi Páez-Urdaneta (1992), em seu trabalho sobre gestão e aprendizagem (Figura 3.1).



**Figura 3.1: Pirâmide informacional (Páez-Urdaneta. 1992, p. 100)**

A abordagem do autor vem sendo, de fato, utilizada por inúmeros estudos centrados nas questões de gestão da informação e do conhecimento. Chagas (2006), em sua dissertação de mestrado, ressalta que Páez-Urdaneta procurou ilustrar os quatro níveis hierárquicos com base nas noções de qualidade e quantidade. O autor afirma que o “ordenamento destes níveis de informação na forma em que indicado na pirâmide não é arbitrário. Implica, em princípio, uma hierarquização baseada em um eixo vertical definido por noções de qualidade e quantidade”. Nesse sentido, inteligência tem caráter mais qualitativo do que quantitativo, visto que depende mais da qualidade da informação do que de sua quantidade.

Moresi (2001), provavelmente apoiado também na abordagem de Páez Urdaneta, extensamente explorada na literatura, afirma que dados, informação, conhecimento e inteligência são quatro classes diferentes de informação. Conforme explicita o autor, os dados compreendem a classe mais baixa de informação e incluem os itens que representam os fatos, textos, gráficos, etc. A informação em 2º nível é o resultado de dados que passaram por algum tipo de processamento para serem exibidos em uma forma inteligível. No 3º nível encontra-se o conhecimento, que são informações que foram avaliadas sobre sua confiabilidade, sua relevância e sua importância. No nível mais alto encontra-se a inteligência, entendida como a

informação como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante, que permite atuar com vantagem no ambiente considerado.

Vários autores conceituaram os termos dado, informação, conhecimento e inteligência. Com as definições dadas é possível observar que, de fato, existe um nível hierárquico entre os conceitos. No entanto, não há um consenso em favor da idéia de que todos seriam um tipo de informação, fato que poderá ser observado por meio da conceituação oferecida pelos autores a seguir.

Sobre dado, Beuren (2000) afirma que podem ser visualizados e discutidos de forma isolada, ou seja, desconectada do contexto de seus usuários. Para McGee e Prusak (1994), os dados podem ser considerados e discutidos em separado. Ou seja, são totalmente independentes dos usuários. O dado é considerado matéria prima para o surgimento de uma informação. Nesse sentido, não se pode afirmar que dado é um tipo de informação. Confirmando essa idéia, McGee e Prusak (1994), afirmam ainda, que a informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos. Desse modo, dados são itens isolados e independentes dos usuários, tais como gráficos, tabelas, nomes, que, dependendo de como forem utilizados, constituirão base para o surgimento de uma informação.

Para Le Coadic (1996), a informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob forma escrita (impressa ou numérica), oral ou áudio-visual. Na visão do autor, a informação é utilizada para superar um estado anômalo de conhecimento, ou seja, uma deficiência no estado de conhecimento. A partir do momento que essa necessidade de informação é suprida, surge um novo estado de conhecimento. Essa é, na verdade, a abordagem de Brookes (1980, p. 131), que esquematizou a questão na chamada equação fundamental da Ciência da Informação, representada como:

$$K(S) + \Delta K = K(S + \Delta S)$$



$\Delta I$

A equação exprime a passagem de uma estrutura ou estado de conhecimento  $K(S)$  para uma nova estrutura ou novo estado de conhecimento  $K(S + \Delta S)$ , pela contribuição de  $\Delta K$  extraído de uma informação  $\Delta I$ . É importante notar que  $\Delta S$  indica o efeito dessa modificação. De acordo com essa equação, a informação é vista como algo que altera a estrutura cognitiva do indivíduo, ou seja, a dúvida, a falta de conhecimento em determinado assunto, deixa de existir. Desse modo, entende-se a importância da informação no contexto das organizações, onde, a todo instante, é necessário tomar decisões seguras.

Tarapanoff (2006) afirma que a informação, no contexto das organizações, refere-se a todos os tipos de informações de valor tanto de origem interna, quanto externa à organização. O valor dessa informação está em suprir o estado anômalo de conhecimento, ou seja, a necessidade de informação, seja do dirigente, do gerente ou mesmo de um funcionário do nível operacional. A partir dessa informação, ser capaz de tomar decisões que garantam benefícios para a organização.

A informação é subsídio para a geração de conhecimento. Segundo Pérez-Montoro Gutiérrez (2006), conhecimento é todo aquele estado mental (ou seja, disposição neuronal concreta), que possui um sujeito, causado por determinada informação e permitindo a esse sujeito tomada de decisões adequadas e realização de ações concretas, resultantes dessas decisões.

Baseando-se em Nonaka e Takeuchi (1995), Choo (2006), divide o conhecimento em tácito e explícito. Explica que o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar e comunicar a outros. Constituído do *Know-How* subjetivo, dos *insights* e instituições que em uma pessoa tem depois de estar imersa em uma atividade por longo período de tempo. Já o conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. Saber aproveitar o conhecimento em sua integralidade nas organizações gera enorme potencial competitivo, o que de fato, é de grande importância, pois como já foi elucidado, a sociedade da informação possui um mercado onde a competitividade impera.

Como aliada nessa disputa de mercado, tem-se a inteligência, que é o uso estratégico da informação. Segundo Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000), a inteligência visa, principalmente, a imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos, produtos e serviços em resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente. Nesse contexto, é chamada de inteligência competitiva. Tarapanoff (2006), por meio da análise do conteúdo *site* da Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals), afirma que inteligência competitiva é o programa sistemático e ético de reunir, analisar e gerenciar a informação externa, que pode afetar planos, decisões e operações de uma organização.

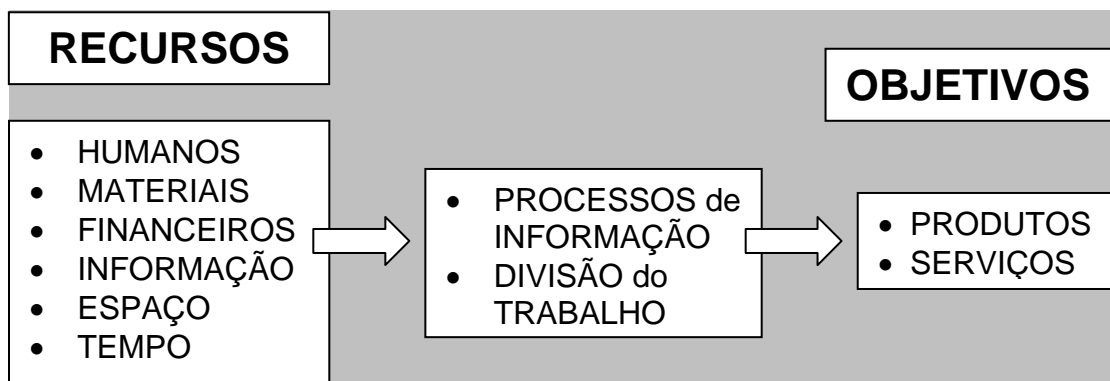
Tarapanoff (2006) afirma, ainda, que inteligência competitiva é a busca de qualquer informação na ambiência de caráter científico, tecnológico, social ou político, sobre seus competidores e também clientes, fornecedores e parceiros, que possibilite o melhor posicionamento da organização na ambiência. Afirma, também, que a inteligência competitiva deve possibilitar a organização utilizar, o mais rapidamente possível, a informação que possui.

Analisando os conceitos explicitados é possível constatar que, de fato, dado, informação, conhecimento e inteligência se inter-relacionam. Dado que pode gerar informação; informação que transforma estruturas cognitivas e geram conhecimento; conhecimento que possibilita o uso inteligente da informação disponível. Todos esses conceitos têm sido abordados em relação ao contexto das organizações, especialmente quando se discutem questões relacionadas com decisões estratégicas. A informação estratégica, portanto, adquire interesse primordial nessas discussões.

### **3.5 Informação estratégica organizacional**

As organizações estão por toda parte, sendo os seus serviços, a todo instante, requeridos e utilizados. Observando o cotidiano, comprova-se o fato de que, sejam essas organizações grandes ou pequenas, elas são elementos essenciais à sociedade. De acordo com Maximiniano (2004), as organizações são sistemas de recursos que procuram realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de

objetivos. Na visão do autor, a informação é um recurso organizacional que, advinda tanto do ambiente interno, quanto externo, é subsídio para a tomada de decisão nos níveis operacional, tático e estratégico. Para melhor compreensão, Maximiniano esquematiza os componentes das organizações da seguinte forma:



**Figura 3.2 - Principais componentes das organizações, por MAXIMINIANO (2004 p. 26)**

É muito comum ilustrar os três níveis organizacionais citados pelo autor, da seguinte maneira:



**Figura 3.3: Níveis organizacionais**

O nível operacional compõe-se dos executores das tarefas e operações cotidianas. Já no nível tático, trabalham as pessoas responsáveis pela gerência,

cuidando da articulação interna da organização. No nível estratégico estão os responsáveis pelas decisões estratégicas, que definem os rumos da organização, garantindo o seu sucesso ou a sua destruição. Desse modo, observa-se a necessidade de informações estratégicas para garantir a sobrevivência das organizações. Informações precisas e acessadas em tempo hábil podem ser a garantia de sucesso nesse ambiente altamente competitivo das organizações da sociedade da informação.

Calazans (2007) chama a atenção para a noção de que a informação estratégica é um dos segmentos da informação organizacional, e que esta possui características e dimensões específicas. Afirma, também, que a informação estratégica tem como principal objetivo o uso de dados, informação e conhecimento para auxiliar na tomada de decisão estratégica, permitindo a organização aprender e adaptar-se às mudanças ambientais internas e externas. Como pode ser observado a partir do que considera a autora, não se pode deixar de considerar a informação organizacional nos estudos da informação estratégica.

### **3.5.1 Informação organizacional**

A informação organizacional é composta pelas informações existentes no ambiente interno e externo à organização. Em outras palavras, a informação organizacional constitui-se de informações que são produzidas dentro da organização e informações que são obtidas a partir do monitoramento do ambiente em que ela está inserida. Conforme Chaumier (*apud* MORESI, 2001), a informação no contexto organizacional tem duas finalidades, sendo elas o conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e a atuação nesses ambientes.

Outra questão pertinente a se considerar em uma discussão a respeito da informação organizacional é de que, em um contexto de incertezas e alta competitividade, reconhecer o valor da informação torna-se indispensável às organizações. É importante, a esse respeito, ratificar o valor da informação tanto interna quanto externa.

Quanto às informações internas, Rezende (2002) afirma que, segundo a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), quase a totalidade (80%) das informações sobre concorrentes encontra-se dentro da própria empresa.



Observa-se, portanto, que é um recurso existente e acessível, bastando aos dirigentes da organização ter consciência dessa vantagem competitiva e trabalhar de modo a bem utilizá-la. Em relação às informações externas, Moresi (2001) afirma que a organização que não conhece o ambiente externo onde está inserida e a sua potencialidade está fadada ao insucesso por despende esforços redundantes e, muitas vezes, de baixa eficácia em suas atividades rotineiras e imprevistas.

Com isso, observa-se a importância de dar o valor devido às informações que constituem o universo das organizações. Calazans (2006), baseada nos estudos de Dias e Belluzzo (2003) elaborou um quadro que caracteriza a informação organizacional sob diferentes aspectos (quadro 3.3).

Como exposto pela autora, quanto à função, a informação organizacional é classificada como informação para negócios (subsidiária o gerenciamento das organizações) e informação estratégica (relacionada ao macro e micro ambiente organizacionais). Classificações, estas, que se adequam perfeitamente ao contexto organizacional das empresas abordadas no presente estudo. Por esse motivo, serão exploradas com maior atenção.

Quadro 3.3 informação organizacional

Classificação	Dimensões	Objetivos	Fontes
<b>Quanto a natureza</b> -Informação científica (Resultante da investigação científica) -Informação tecnológica (Relacionada aos produtos e serviços e seus mercados) —	<b>Formato</b> -Oral x documental -Textual x audiovisual -Base papel x base eletrônica — <b>Local</b> -Interna x externa —	<b>Pesquisa</b> -Monitoramento do mercado e conhecimento das descobertas e inovações -Análise de tendências e de mercado -Tomada de decisão/gerenciamento/resolução de problemas -Avaliação do estado da arte -P&D de processos e produtos — <b>Melhoria contínua</b> -Definição de objetivos, metas, mercado -Memória técnica -Instrução e treinamento -Processo operacional	-Bases e banco de dados -Bases de patentes -Bases de normas técnicas -Literatura científica -Relatórios técnicos , teses e pesquisas -Documentos internos -Manuais técnicos -Literatura comercial -Leis regulamentos e códigos -Estatísticas e indicadores econômicos e empresariais -Cadastros de especialistas -Publicações governamentais -Organizações científicas e institutos de pesquisa -Serviços de informação, bibliotecas, centros de documentação -Sistemas especialistas
<b>Quanto a função</b> -Informação estratégica (Relacionada ao micro e macro ambiente organizacionais) -Informação para negócios (Subsidia o gerenciamento das organizações ) —	<b>Nível</b> -Informação bruta -Informação organizada -Informação tratada -Informação avançada —		
<b>Quanto ao tipo (composição)<sup>1</sup></b> -estratégicas -de mercado -financeiras -comerciais -estatísticas -de gestão -tecnológicas -gerais -cinzentas	<b>Status</b> -Pessoal x impessoal -Formal x informal -Publicação aberta x não publicada — <b>Status de importância<sup>2</sup></b> -crítica -mínima -potencial -sem interesse		

Fonte: CALAZANS (2006)

### 3.5.2 Informação para negócios

O conceito de informação para negócios, apesar de ser utilizado há muitos anos no exterior, ainda encontra-se em fase de definição no Brasil. De acordo com

<sup>1</sup> Classificação Valentin (2002)

Jannuzzi (2002), o termo surgiu na Inglaterra, onde é chamado *Business Information*. No Brasil, recentemente foi dado o seguinte conceito de informação para negócios por Araújo e Bufrem (2008):

A **informação para negócios** é aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado (MONTALLI & CAMPELLO, 1997), auxiliando na condução do seu negócio (KENNINGTON, apud JANNUZZI, 2002) e sendo utilizada como um recurso para o processo de definição de uma estratégia num ambiente competitivo (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Jannuzzi (2002), que utilizou parte das definições desses autores em sua obra, afirma que, ao apresentar os elementos companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado como característicos da informação para negócios, Montalli & Campello (1997), provavelmente fizeram as seguintes relações:

- **companhias:** atuação concorrencial no mercado, recursos tecnológicos e financeiros, investimentos, fornecedores, indicadores de “staff”, endereços e outros dados numéricos.
- **produtos:** produtos e serviços dos concorrentes, custos, tecnologias, produção, normalização, certificação de qualidade, preços características etc.
- **finanças:** balanços de empresas, ações, cotações, preços, financiamentos, investimentos, endividamentos etc.
- **legislação:** impostos, código de defesa do consumidor, legislação setorial, importação e exportação etc.
- **mercado:** consumidor, tendências, marketing, nichos, pesquisas mercadológicas etc.

Adotando essa definição como base para a compreensão da informação para negócios, entende-se que o arcabouço de informações que a constituem é formado por informações que abrangem questões fundamentais à existência da organização. O empresário que deseja sobreviver no competitivo mundo dos negócios precisa obter informações a respeito do mercado no qual está inserido. Jannuzzi (2002), a partir da obra de Kotler, chama a atenção para o fato de que o mercado é formado

---

<sup>2</sup> Classificação Moresi (2001b)

por organizações governamentais, de recursos, industriais, revendedores e consumidores.

Sobre as fontes de informação para negócios, Borges e Campello (1997) afirmam:

Há uma tendência em se classificar as fontes de informação para negócios em informais e formais, sendo as primeiras aquelas resultantes de encontros, tanto no próprio ambiente de trabalho, como em eventos externos à organização, tais como seminários, workshops, conferências, etc. As fontes formais são aquelas registradas e, portanto, passíveis de recuperação em sistemas de informação.

Em material elaborado para a disciplina Comunicação da Informação, do curso de pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília, Costa (2007) descreve as fontes de informação para negócios mais relevantes, dividindo-as em fontes externas à organização e fontes internas. São elas:

Fontes externas à organização:

- Estatísticas: preponderantemente formais, são úteis ao desenvolvimento das nações como um todo, e das organizações em particular.

Exemplo:

1. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): indicadores econômicos e sociais por área do setor econômico, informações de geociência, informações demográficas. Governo e empresas privadas; sociedade civil. Publicações impressas, consultas a bases de dados eletrônicas, relatórios sob demanda e outros;
2. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE): produção e disseminação de pesquisas, análise e estatísticas socioeconômicas e demográficas sobre o Estado de São Paulo. Governos, empresas privadas, sindicatos, sociedade civil. Publicações impressas, busca *on line* no próprio site;
3. Banco Mundial: Indicadores da economia e populacionais, em nível mundial. Produções de informações derivadas de sistemas oficiais de estatísticas organizadas e financiadas pelos governos nacionais. Governos, empresas privadas, sociedade. Publicações e acesso *on line* no próprio site;
4. *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OECD): informações estatísticas sobre questões econômicas e sociais desde macroeconomia até comércio, educação, desenvolvimento, ciência e inovação.

- Financeiras: preponderantemente formais, “críticas” e com forte impacto nas decisões.

Exemplo:

1. Banco Central: indicadores de conjuntura, estatísticas harmonizadas (MERCOSUL), informações macroeconômicas, séries temporais. Governo do Brasil, de países do MERCOSUL e de outros países, empresas privadas, jornalistas, sociedade civil;
2. BOVESPA: informações sobre o mercado de ações em São Paulo (informações periódicas e eventuais, demonstrativos financeiros, legislação e outras). Investidores, governo, iniciativa privada e acesso *on line* no próprio site;
3. Fundo Monetário Internacional (FMI): relatórios com informações financeiras por países ou em nível global. Governos, empresas, sociedade civil.

- Sobre o governo: preponderantemente formais e com impacto em diferentes setores da sociedade.

Exemplo:

1. Departamento de Imprensa Nacional: informações legislativas em nível nacional (federal e marginalia) relativas aos diversos setores de atividade do País. Governo, sociedade civil, empresas privadas. Diário Oficial da União, relatórios e publicações especializadas, sites na internet, bibliotecas digitais e outras.
2. Congresso Nacional: informações sobre o processo legislativo; informações legislativas. Governo, iniciativa privada, sociedade civil. Diário do Congresso Nacional, periódicos especializados, sites da internet, biblioteca, livros, outros.
3. Tribunais: informações jurídicas diversificadas. Sociedade civil, governo, iniciativa privada. Diários de Justiça, suplementos em jornais diários, boletins, periódicos especializados, informações disponíveis na Internet, livros e outras.
4. E - governo: informações diversificadas de todos os setores e tipos de atividades do governo brasileiro. Sociedade civil, governo, empresas privadas. *Sites* na internet.
5. *Library of Congress; British Parliament* e outras instituições: semelhante às fontes brasileiras.
6. Instituições diversas de governo dos países: portais, sites na internet, relatórios e outros documentos.

- De mercado: tanto formais quanto informais, têm grande concorrência, são restritas, mas universais e tem impacto nas decisões.

Exemplo:

1. IBOPE: resultados de pesquisas de opinião, de audiência e TV e rádio, de desempenho de candidatos e pleitos em todos os níveis etc. Sociedade civil, governo, iniciativa privada. Clips, relatórios, consultas no *site* e outros.
2. Gazeta Mercantil: informações sobre mercado brasileiro e internacional, pesquisas, bancos de notícias, informações legais, jurisprudência. Sociedade civil, governos, empresas privadas. Jornal diário impresso e eletrônico, relatórios, *clipping*, consulta na internet.
3. *Bloomberg*: dados de mercado, notícias, análises, serviço de informação financeira e de mercado, comércio eletrônico, séries históricas, ferramentas para análise de dados. Sociedade civil, empresas privadas, governos, bancos centrais, instituições de investimento, bancos comerciais. Noticiários em TV, jornal e rádio, livros, revistas, Internet e outros.
4. *World Markets Research Center*: pesquisa sobre inteligência de países; notícias análises diárias sobre economia, política e indústria etc. Executivos, industriais, governos. *Site* na *internet*, publicações impressas (relatórios).
5. *WorldOpinion*: pesquisa de mercado em nível mundial. Investidores, sociedade civil, empresas, governos. *Site* na Internet.

Fontes internas (no contexto das empresas):

1. Estruturadas (os sistemas de informação): Sistemas de Informação Gerencial, Sistemas de Apoio à decisão e quaisquer outros sistemas de informação formais encontrados nas organizações;
2. Não estruturadas (as pessoas): comunicação interpessoal, interorganizacional, intra-organizacional.

Informações para negócios, portanto, são todas aquelas informações relevantes para o bom funcionamento da organização e até mesmo fundamentais para sua sobrevivência. Sejam essas informações adquiridas de modo formal, ou informal, elas fornecem base para um processo decisório seguro. Através da lista de fontes elaborada por Costa (2007), é possível concluir que todo e qualquer empresário pode ter acesso a essas informações, que, usadas de maneira correta, poderão ser o diferencial frente a seus concorrentes.

### 3.5.3 Informação estratégica

Um conceito bastante difundido na Ciência da Informação nas décadas de 1970 e 1980 era o de que a informação reduz incertezas e auxilia a tomada de decisão. De fato, nota-se que a informação é fundamental elemento de sobrevivência das organizações e que, no contexto organizacional, a informação é subsídio para tomada de decisões no nível operacional, tático e estratégico. Referindo-se às informações que influenciam nas decisões que causam impacto sobre os rumos que a empresa irá tomar, fala-se de informação estratégica.

Para Miranda (1999), estratégia é a ação gerada a partir de informações que levam à criatividade, à originalidade e à inovação, que permitem à organização diferenciar-se dos concorrentes. Desta forma, o uso da informação estratégica permite à organização assumir uma vantagem competitiva no mercado, por apresentar exclusividade na realização de um processo, no oferecimento de um produto ou serviço ou na exploração de um novo segmento de mercado.

Maximiniano (2004) afirma que a estratégia é o meio (ou conjunto de meios) para alcançar um fim (ou objetivo), que é a vitória sobre o concorrente. Afirma, ainda, que a estratégia empresarial é o caminho (ou caminhos) que a organização segue para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. Ou seja, o autor afirma que a informação estratégica compreende os caminhos para chegar a objetivos ou, ainda, que ela pode determinar quais caminhos serão alcançados.

Comparando esses dois autores, conclui-se que não há contradição entre eles, e sim, uma complementação no que tange ao conceito de informação estratégica. De fato, Miranda (1999) ressalta a importância competitiva da informação estratégica, enquanto que Maximiniano (2004) a define em função dos objetivos organizacionais e dos meios necessários para alcançá-los. Finalmente, torna-se clara a distinção entre informação, em sentido amplo, e informação estratégica, qual seja, principalmente, o fato desta última ser orientada para fazer a organização sobressair-se à sua concorrência.

A informação assume status de estratégica quando atua como subsídio para tomada das decisões que visam ao alcance desses objetivos. A informação estratégica, segundo Calazans (2007), tem como principal objetivo o uso de dados,

informação e conhecimento para a agregação de valor a produtos e/ou serviços, garantindo a sobrevivência das organizações nos dias atuais. A autora afirma, ainda, que esses produtos e/ou serviços são promovidos pelos estrategistas ou gestores organizacionais de alto escalão para promover a supremacia das organizações frente às concorrentes. A mesma autora contribui para esse estudo com um quadro que detalha a informação estratégica no contexto organizacional (quadro 3.4).

Miranda (1999) discorre sobre os tipos de informação estratégica:

- Cliente: informações sobre comportamento de consumo (atitudes de compra/acesso a serviços, hábitos, frequência), nível de qualidade requerido, perfil dos clientes, demandas não atendidas, nichos mercadológicos etc.;
- Concorrente: informações sobre o perfil dos concorrentes, a imagem no mercado, preços praticados, prazos concedidos, número e participação no mercado, faturamento, orçamento de publicidade, perfil dos executivos, política de investimentos, produtos/serviços oferecidos etc.;
- Cultura: Informações sobre o acesso da população a educação, acesso da população a meios de comunicação (TV, rádio, periódicos, *Internet*), hábitos culturais etc.;
- Demográfica: informações sobre densidade populacional, a distribuição de população quanto à idade, sexo, nível de renda etc.;
- Econômica/financeira: informações sobre a conjuntura nacional e mundial, atuação de blocos econômicos e segmentos de mercado, balança comercial e de pagamentos, taxas de juros, planos econômicos etc.;
- Fornecedor: Informações sobre o perfil, atitudes, localização, preços, prazos de pagamento etc.;
- Social: Informações sobre a distribuição dos segmentos socioeconômicos, diferenças entre classes, entidades religiosas, etc.;
- Tecnológica: Informações sobre pesquisas realizadas e em andamento, impactos de mudanças tecnológicas, acesso de fontes produtoras ou fornecedoras de tecnologias, etc.;
- Outras

Como é possível observar, os tipos de informação estratégica citadas por Miranda (1999), são semelhantes aos tipos de informações citados no tópico informação para negócios. Coincidem, assim, com a idéia proposta por Calazans (2007), que considera a informação estratégica uma dimensão ou segmento da informação para negócios, dentro de um conceito mais amplo que é o da informação organizacional e das informações dos ambientes externos.

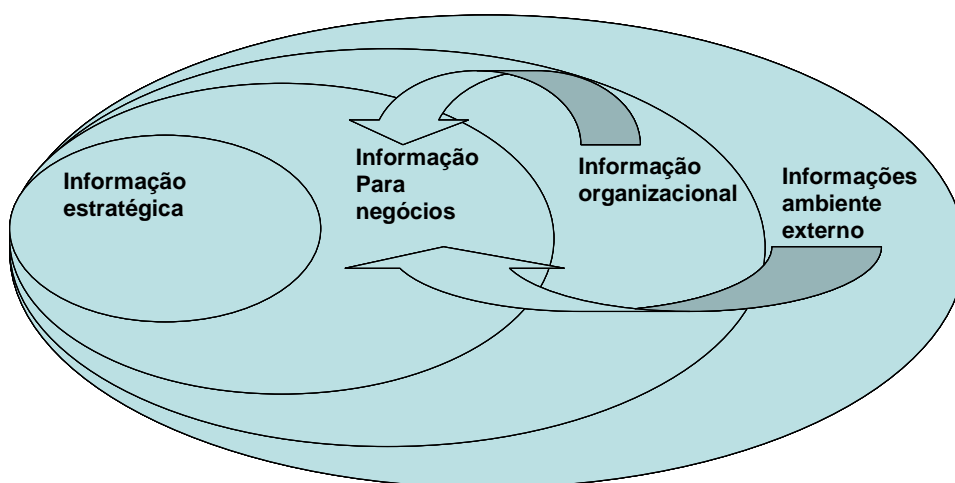


**Quadro 3.4 Informação estratégica no contexto organizacional**

Classificação	Tipo	Informação estratégica
	Composição/abrangência <sup>34</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- clientela</li> <li>- produtos</li> <li>- concorrência/mercado</li> <li>- demografia</li> <li>- estatísticas</li> <li>- economia e finanças</li> <li>- política e governo</li> <li>- legislação</li> <li>- social</li> <li>- tecnológicas</li> <li>- outras</li> </ul>
Dimensão	Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna</li> <li>- Externa</li> </ul>
	Nível	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação bruta</li> <li>- Informação tratada</li> <li>- Informação avançada</li> </ul>
	Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formal</li> <li>- Informal</li> </ul>
	Status de importância <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crítica</li> <li>- mínima</li> <li>- potencial</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomada de decisão estratégica /gerenciamento/resolução de problemas</li> <li>- Monitoramento do mercado e conhecimento das descobertas e inovações</li> <li>- Análise de tendências e de mercado</li> </ul>	
Fontes	Sistemas especialistas Sistemas internos Informações estatísticas Outras	

**FONTE: Calazans (2006)**

Para ilustrar a idéia, Calazans propõe o modelo ilustrado na figura 3.4:

**Figura 3.4 – Relacionamento dos tipos de informação, por Calazans (2007)**

<sup>3</sup> Classificação Miranda (1999)

<sup>4</sup> Classificação Valentin (2002)

<sup>5</sup> Classificação Moresi (2001b)

A informação estratégica é, dessa forma, parte integrante da informação para negócios. Constitui as informações relevantes à definição dos rumos a serem tomados pela empresa e aos meios de alcançar os objetivos traçados pelos estrategistas da organização.

### **3.6 Gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas**

Como visto em tópico anterior, as informações utilizadas para subsidiar decisões que definem os rumos da organização e que a colocam à frente de seus concorrentes é uma informação estratégica. Por informações estratégicas entende-se aquelas adquiridas nos ambientes tanto interno, quanto externo à organização.

Beal (2004) afirma que através de informações coletadas sobre os ambientes externo e interno, pode-se identificar alternativas e tomar decisões estratégicas. O objetivo, nesse caso, é promover mudanças na estrutura e nos processos organizacionais, garantindo a sintonia com o ambiente externo e a sobrevivência da organização. Segundo as bases teóricas levantadas, a informação estratégica é essencial ao desenvolvimento e sobrevivência das organizações e, como tal, das MPE's. Para que, de fato, a informação estratégica auxilie a tomada de decisões e reduza incertezas, ambas relativas ao enfrentamento da concorrência, é necessário que ela passe por um processo de gestão, a chamada gestão da informação.

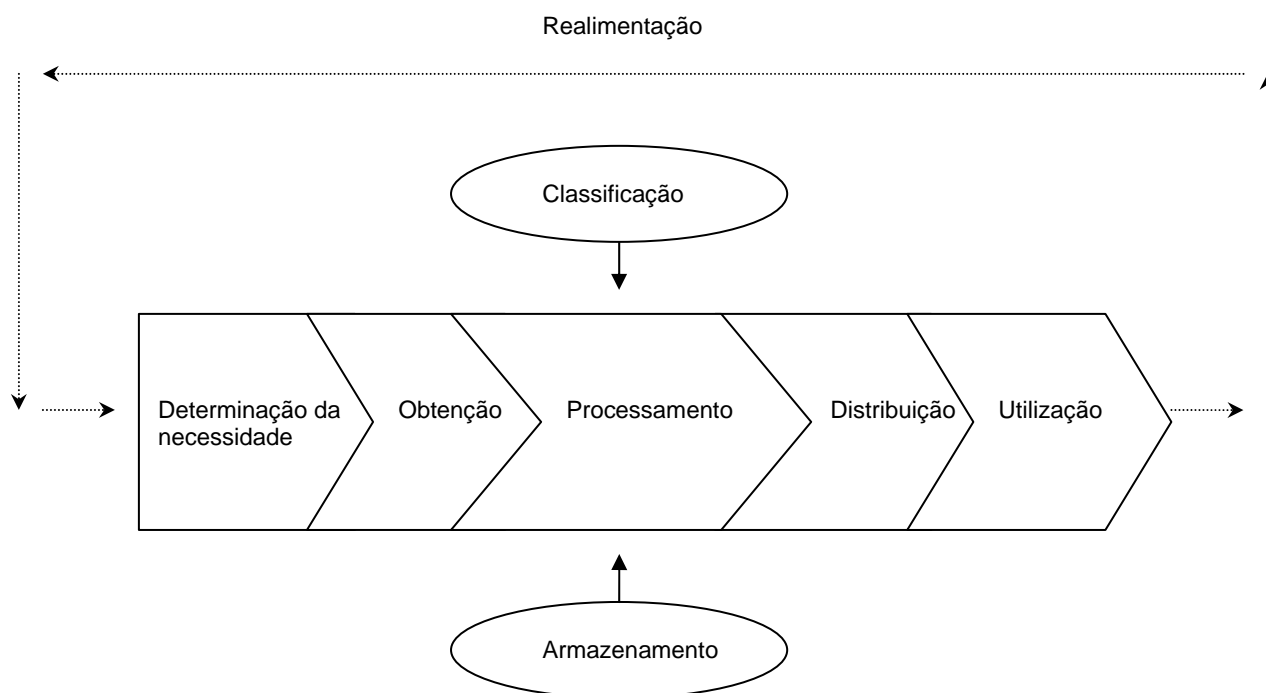
#### **3.6.1 Gestão da informação**

A gestão da informação tem como objetivo organizar não somente as informações existentes na organização, mas também otimizar os procedimentos de coleta, processamento e, principalmente, uso da informação. Diariamente, empresários e funcionários realizam gestão da informação, mesmo que muitas vezes o façam sem perceber, e de forma precária. Porém, se não for realizada de maneira sistemática como todo processo de gestão exige, essas informações não serão devidamente aproveitadas. Realizar gestão da informação de maneira consciente e, até mesmo, metódica é importante porque estrutura o fluxo informacional dentro da organização de modo que a informação possa ser utilizada a tempo e no momento oportuno.

Perceber a necessidade de informação, obtê-la, processá-la e distribuí-la entre os interessados na organização, e utilizá-la, significa realizar um processo de gestão da informação. Davenport (2002) descreve o processo de gestão da informação em determinação das exigências da informação, obtenção de informações, distribuição e uso da informação. Sua abordagem foi utilizada por Moraes e Escrivão Filho (2006) em seus estudos sobre gestão da informação, diante das especificidades das micro e pequenas empresas. Baseando-se, principalmente, em Davenport (2006) descrevem a gestão da informação em cinco etapas, sendo elas:

- **Etapla 1 – Determinação da necessidade de informação:** envolve compreender as fontes e os tipos de informações necessárias para um bom desempenho do negócio, bem como suas características, fluxos e necessidades;
- **Etapla 2 – Obtenção:** inclui as atividades relacionadas à coleta das informações (os autores, na verdade, se referem à coleta de dados).
- **Etapla 3 – Processamento:** compreende atividades de classificação (define o melhor modo de acessar as informações necessárias) e de armazenamento (seleciona o melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas;
- **Etapla 4 – Distribuição e apresentação:** envolve escolher, entre diferentes metodologias, qual pode ser mais adequada para apresentar a informação, disponibilizando-a aos usuários por diferentes formas e estilos;
- **Etapla 5 – Utilização:** após a apresentação da informação, segue-se a etapa de utilização da mesma pelas pessoas da empresa, que as informações incorporarão às etapas de elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial, auxiliando, assim o processo de gestão estratégica.

Observe-se que esse é um processo contínuo e ininterrupto, assim como o planejamento estratégico. Para visualização do processo proposto pelos autores, eles propõem o modelo representado na figura 3.5.



**Figura 3.5 – Processo de gestão da informação. Adaptado de Davenport (2002), por Moraes e Escrivão Filho (2006).**

Calazans (2007) afirma que, independente da abordagem de gestão adotada, cabe a cada organização projetar e criar estruturas e processos de informações flexíveis e permeáveis, que facilitem a troca e avaliação de múltiplas opções de informação entre indivíduos, garantindo, assim, a eficácia organizacional. Ou seja, os processos propostos por Davenport (2002), Choo (2003), McGee e Prusak (1994) e Beal (2004), são processos plenamente válidos, embora em nível particular, possuam peculiaridades. Tal visão aplica-se de modo peculiar às micro e pequenas empresas.

### **3.6.2 Micro e pequenas empresas**

O presente estudo apontou uma série de especificidades das MPE's. Dentre essas especificidades, algumas influenciam incisivamente nos processos de gestão da informação, principalmente:

- o baixo nível gerencial;
- a gestão informal;
- a escassez de recursos.

É importante notar que essas especificidades apontadas por Cezarino e Campomar (2008) são características estruturais, que não podem ser modificadas rapidamente e com facilidade. Ou seja, os processos que forem aplicados a essas empresas devem se adequar a elas, pois mudar essas estruturas seria, talvez impossível.

Outras especificidades também são determinantes, nomeadamente: utilização intensa de mão-de-obra desqualificada, baixo emprego de tecnologias sofisticadas, tomada de decisão intuitiva e de maneira empírica. Além disso, geralmente os micro e pequenos empresários limitam-se a acompanhar a concorrência.

O fato de comumente as MPE's possuírem baixo nível gerencial, gestão informal e escassez de recursos dificulta a execução plena da gestão da informação. Possuindo baixo nível gerencial, o mais provável é que, assim como todos os processos da empresa, não haja também esforços voltados para o gerenciamento da informação. O empresário que, geralmente, se ocupa tanto das decisões administrativas e estratégicas, quanto do serviço operacional, tende a não dar a devida atenção ao planejamento da sua organização. Por consequência, a ausência de gestão adequada se estende à gestão da informação organizacional e, principalmente, da informação estratégica.

A gestão informal das MPE's leva a uma gestão informal da informação, ou seja, não há método no momento coletar, tratar e utilizar a informação. Provavelmente, esse empresário que gerencia o seu negócio de maneira intuitiva, não detém o conhecimento das fontes de informação que lhe são úteis, limitando-se às informações coletadas de clientes, fornecedores. Por conseguinte, ao obter essas informações não as documenta, restringindo-as a rascunhos e a cabeça do próprio dirigente. Dessa forma, a comunicação dessas informações também são feitas de maneira informal. Sem que essas informações sejam formalizadas através do seu registro, o mais provável é que não seja possível a sua reutilização a longo prazo.

Outro fator que dificulta a gestão da informação em MPE's é a escassez de recursos. Apesar de ser possível realizar o gerenciamento da informação em sistemas manuais, o ideal é que se utilize recursos tecnológicos, pois esses tornam o processamento e a recuperação da informação mais ágeis. Além disso, a falta de recursos pode impedir que haja um profissional dedicando-se a essa atividade tão substancial que é monitorar o ambiente externo, consultar fontes de informação, processá-las de modo correto e, principalmente, utilizar essas informações de modo a tornar as decisões estratégicas seguras.

Como foi exposto, essas são características estruturais, que provavelmente não poderão ser modificadas facilmente. Porém, isso não significa que não é possível realizar gestão da informação estratégica em MPE's. A teoria exposta nesse estudo mostra a gestão da informação como um processo simples. Assim como o micro e pequeno empresário precisa dedicar parte do seu tempo para fazer análise de faturamento e outras atividades rotineiras, ele deve se dedicar a realizar essas etapas de gestão da informação que podem ser o diferencial da sua empresa diante das concorrentes. Para ter um negócio que prevaleça no mercado altamente competitivo da atualidade, o micro empresário precisa se habituar ao contexto da sociedade da informação. Provavelmente, não conseguirão desenvolver sistemas de informação como os desenvolvidos nas empresas de médio e grande porte, porém está ao alcance de todos a realização da gestão da informação, mesmo que de maneira rudimentar.

É possível consultar fontes de informação gratuitas, como o SEBRAE, o IBGE, a BOVESPA e até mesmo informações que circulam de maneira mais popular, como revistas, jornais. Rezende (2002) cita fontes de informação bastante simples e acessíveis: catálogos comerciais, notícias, textos literários, imagens, livros. A partir do momento que se obtêm essas informações é necessário realizar o seu processamento, através de sistemas informatizados ou manuais, de modo que possam ser acessadas sempre que necessário. Além das informações coletadas em fontes, é importante fazer o controle de informações sobre vendas, faturamento, clientes. Essas são informações que se encontram dentro da organização e que, se lhe forem dadas o valor devido, deixarão de ser subutilizadas, gerando

conhecimento e possibilitando o seu uso de modo inteligente - um potencial estratégico.

Observa-se que, apesar de não ser um processo estabelecido nas MPE's a gestão da informação é acessível e aplicável mesmo em condições menos propícias. Desse modo, os micro e pequenos empresários dispõe de condições de se estabelecer no mercado de maneira mais competitiva, realizando a gestão da informação estratégica obtida tanto externa à organização, quanto internamente, assegurando, não só a sua sobrevivência, mas o seu sucesso.

### **3.7 Conclusão da fundamentação teórica**

A fundamentação teórica exposta no presente estudo aponta as MPE's como organizações fundamentais da economia brasileira, constituindo o total de 98,3% das empresas do país. Essas empresas possuem especificidades quando comparadas às empresas de médio e grande porte. Tais especificidades devem ser levadas em consideração ao estudar a gestão da informação estratégica nas MPE's. As principais especificidades apontadas são: baixa qualidade gerencial, gestão informal e escassez de recursos.

Embora essas especificidades representem, na maioria das vezes, fatores que dificultam a gestão da informação estratégica, não seria sensato esquivar-se delas. Isso porque, como dito anteriormente, a atual sociedade, a chamada sociedade da informação, privilegia os que possuem informação, conhecimento e educação, conforme exposto por Borges (2000). Ou seja, para que as MPE's prevaleçam de maneira competitiva no mercado é necessário dar à informação o valor devido e gerenciá-la de maneira correta de modo a tornar o fluxo informacional estruturado, possibilitando o uso da informação em tempo hábil e oportuno. Portanto, as MPE's devem acompanhar essa evolução da sociedade e realizar gestão da informação estratégica.

A informação estratégica é aquela informação que influencia as decisões que causam impacto sobre os rumos tomados pela organização e que podem colocá-la em posição privilegiada em relação à concorrência. Gerenciar as informações estratégicas significa perceber a necessidade de informação, obtê-la, processá-la e distribuí-la entre os interessados na organização para que, assim, seja utilizada.

Essas são as etapas de gestão da informação citadas por Moraes e Escrivão Filho (2006), baseando-se na teoria elaborada por Davenport (2002).

Observa-se através da literatura que, apesar das características próprias das MPE's, é possível a realização da gestão da informação estratégica pelos micro e pequenos empresários. Ainda que realizado de maneira incipiente, o processo pode ser feito a partir de consultas a fontes gratuitas, uso de sistemas informatizados ou manuais, valorização das informações existentes na organização tais como, informações sobre faturamento e clientes. Na realidade, os micro e pequeno empresários dispõem de mecanismos para realizar uma gestão da informação estratégica efetiva, ainda que não se comparem com os que as empresas de médio e grande porte possuem.

Dessa maneira, a gestão da informação estratégica deve ser vista como um instrumento de competitividade essencial para sobrevivência das micro e pequenas empresas na sociedade da informação. Visto que estão no mercado em grande volume (quase a totalidade), essas empresas sofrem enorme concorrência. Além disso, competem com empresas que possuem maior potencial econômico: as empresas de médio e grande porte. Sendo assim, torna-se fundamental a realização de gestão da informação estratégica nas MPE's. Utilizando recursos acessíveis, como os expostos outrora, micro e pequenos empresários podem realizar esse processo que, na prática é um instrumento eficiente de competitividade, posicionando-se de maneira vantajosa no mercado atual.



## **CAPÍTULO 4**

### **METODOLOGIA**

---

#### **4.1 Introdução**

O objetivo desse estudo foi identificar os processos de gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas da Avenida Comercial Norte de Taguatinga, levando em consideração as suas especificidades. Para isso percebeu-se a necessidade de realizar um levantamento sobre o ramo e o porte das empresas dessa avenida. Posteriormente seria necessário levantar elementos sobre a gestão da informação em uma amostra desse universo.

Após a análise na literatura relevante sobre os tópicos pertinentes a serem levados em conta para fundamentar teoricamente o estudo, foi possível obter uma visão mais clara e detalhada sobre as questões centrais do estudo. Essas, por sua vez, indicaram o referencial teórico a ser construído, e que foi obtido com base na literatura. Tal referencial apontou os caminhos a serem seguidos para obtenção dos dados do estudo, relacionados, portanto, com as especificidades de micro e pequenas empresas no que concerne à gestão da informação estratégica. Referencial teórico e desenho da pesquisa são as seções detalhadas a seguir.

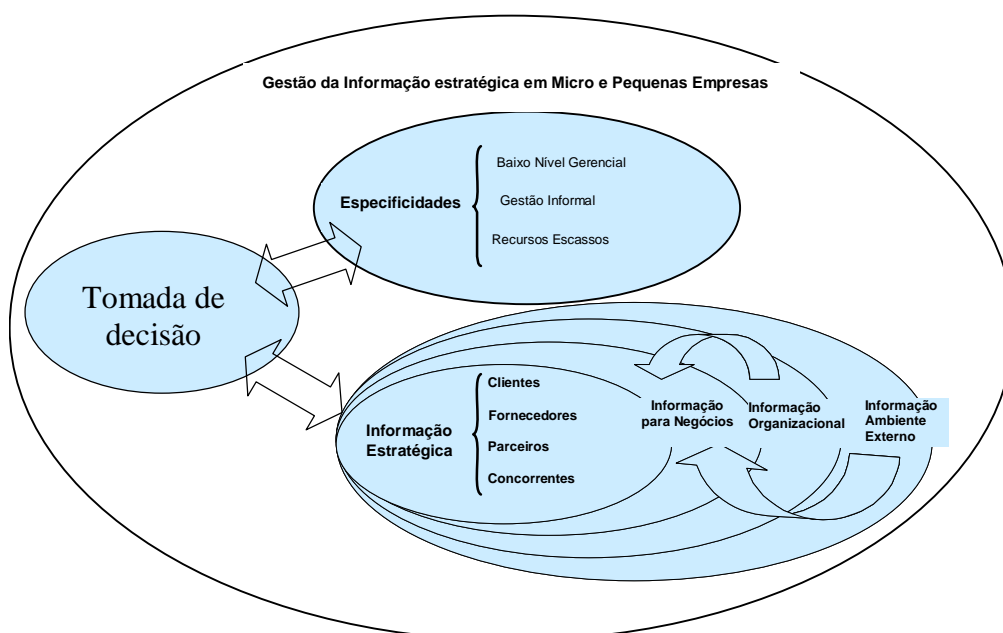
#### **4.2 Referencial teórico**

A informação tem sido reconhecida como importante agente para obtenção de resultados satisfatórios no ambiente de negócios. Para esse fim, realiza-se gestão da informação. Informação estratégica é aquela que subsidia a tomada das decisões que definem os rumos da empresa e a coloca em posição privilegiada em relação aos concorrentes. Nesse sentido, realiza-se gestão da informação estratégica.

Quando se trata de micro e pequenas empresas, esse processo, geralmente, é realizado pelo próprio proprietário. Através do estudo de Moraes e Escrivão Filho (2006), que buscaram na literatura conceitos de diversos autores (SOLOMON, 1986; LEONE, 1991; GONÇALVES E KOPROWSKI, 1995; LEONE, 1999), constata-se que uma das especificidades da pequena empresa é o uso corrente do trabalho por parte do proprietário e do trabalho de familiares. Sendo assim, os micro e pequeno

empresário, além de ser responsável pelos rumos que sua empresa tomará, divide seu tempo com o serviço operacional.

Buscou-se, por meio da análise da literatura, identificar aspectos específicos para a gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas. Para isso, foram abordados os seguintes temas: gestão da informação, informação para negócios, informação estratégica e especificidades em micro e pequenas empresas. O relacionamento entre os conceitos permitiu visualizar um modelo conceitual que representa o aporte teórico deste estudo e está representado na figura 4.1.



**Figura 4.1 Modelo conceitual da pesquisa (adaptado de Calazans, 2007)**

Como pode ser inferido dos objetivos propostos e do referencial teórico adotado, o estudo requer diferentes métodos de investigação. Por essa razão, optou-se por um desenho de pesquisa com métodos mistos, como está descrito a seguir.

### 4.3 Plano do estudo

O trabalho realizado compreendeu a combinação de dois métodos de estudo. O primeiro, análise bibliográfica para identificar as especificidades de micro e pequenas empresas e assuntos referentes a abordagens da Ciência da Informação. Esse procedimento permitiu não somente construir parte do arcabouço teórico sobre

gestão da informação estratégica nessas empresas, mas também indicar como a investigação deveria ser conduzida para consecução dos objetivos propostos.

Em complementação, estudo foi conduzido também por meio do método de levantamento, baseado em dois instrumentos: uma lista de verificação (*checklist*) composta de dois itens, nomeadamente ramo de negócios e número de funcionários; entrevista semi-estruturada com os proprietários ou representantes, em uma amostra de três empresas da Comercial Norte, classificadas por ramo e porte.

As empresas foram divididas em micro e pequenas empresas e empresas de médio e grande porte. Para fazer essa classificação foi usado como referencial o método proposto pelo SEBRAE (PEREIRA, 2003). É importante observar que se conceitua a micro e pequena empresa com base na renda bruta ou pelo número de funcionários.

Concluiu-se que seria mais adequado basear-se pelo número de funcionários, pois é um tipo de informação mais acessível do que a renda gerada pela empresa. Mesmo assim, foi observada certa resistência por parte de muitos funcionários quando perguntados sobre a empresa, o que pode ter gerado distorção dos dados em relação à realidade.

#### **4.3.1 Universo da pesquisa**

A Avenida Comercial Norte de Taguatinga foi selecionada como o universo dessa pesquisa por ser, não apenas pelo senso comum, importante para o comércio do Distrito Federal. Dados revelam um volume expressivo de micro e pequenas empresas no comércio local. São 95,94% do total de empresas existentes.

Durante a definição dos métodos e enquanto foi realizada a pesquisa, verificou-se total escassez de dados específicos sobre a Avenida Comercial Norte. Foram encontrados apenas dados gerais sobre a cidade satélite de Taguatinga. Mais que isso, dados baseados em métodos estipulados pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) pareceram mais adequados para indústrias e não para o tipo de universo pesquisado.

### 4.3.2 Amostra

Dentre os ramos observados durante o levantamento, foi constatado que os que mais possuem empresas são: vestuário feminino, clínicas médicas, decoração e colchões. Excluíram-se as clínicas médicas, pois possuem especialidades diversas, não se constituindo concorrentes, fator determinante para a gestão da informação estratégica.

Devido à limitação do tempo para a realização da pesquisa, foram selecionadas três empresas, com base no critério de ramos com maior número de empresas. Ou seja, os que sofrem maior concorrência. Desse modo, foram selecionadas uma empresa de cada um dos três ramos, quais sejam: vestuário feminino, decoração e colchões. Foram realizadas entrevistas com os proprietários desses ramos de lojas mediante interesse em participar da pesquisa, identificando quais, de fato, constituiriam a amostra do estudo. Sendo assim, foi uma amostra não-probabilística intencional.

### 4.3.3 Instrumentos de coleta de dados

Com base no que aponta o referencial teórico construído para o estudo, e no plano de pesquisa adotados, especialmente no que concerne aos métodos definidos para o trabalho de campo, foram definidos dois instrumentos para a coleta de dados desta pesquisa:

- **lista de verificação** composta de dois itens, nomeadamente: ramo e porte das empresas. Os dados obtidos por meio desse instrumento permitem a identificação dos tipos de empresas e a definição da amostra efetivamente investigada;
- **entrevista semi-estruturada**, composta de 12 perguntas (anexo 1), agrupadas em três classes: história e situação atual das empresas (perguntas realizadas para promover a ambientação, tanto do pesquisador quanto do respondente, no clima da entrevista); especificidades da empresa (perguntas baseadas nas especificidades apontadas pela literatura); e gestão da informação (processos de gestão realizados pela empresa).

#### **4.3.4 Variáveis estudadas**

As variáveis estudadas nesta pesquisa constituem-se dos dados sobre empresas da Comercial Norte de Taguatinga. Estão divididas em dois grupos:

- características das empresas (número, ramo, porte e especificidades);
- modelo de gestão da informação estratégica (procedimentos realizados para o trato com a informação).

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

#### 5.1 Introdução

Conforme explicitado no capítulo anterior, o modelo conceitual adotado neste estudo apontou para um desenho que incluiu dois tipos de levantamento, ambos direcionados para o atingimento dos objetivos específicos da pesquisa. O primeiro, um *checklist*, o segundo, uma entrevista. O quadro 5.1 ilustra a relação entre os objetivos, o instrumento de coleta e os dados coletados.

**Quadro 5.1: Relação entre objetivos, instrumentos de coleta e dados coletados**

OBJETIVOS	Instrumento de coleta de dados	Dados coletados
1. Descrever as características gerais das empresas localizadas na Comercial Norte de Taguatinga, quanto ao ramo de negócios e porte	<i>Checklist</i>	Ramo e porte das empresas
2. Identificar os procedimentos de Gestão da Informação estratégica em micro e pequenas empresas da Comercial Norte de Taguatinga	Entrevista semi-estruturada	Identificação da necessidade de informação; Coleta, Processamento, Distribuição da informação Uso da informação.

A **lista de verificação** definida para o estudo foi aplicada por meio de buscas realizadas nas seguintes instituições, para obter dados sobre o comércio na Avenida Comercial Norte: Associação dos Comerciantes e Industriais de Taguatinga (ACIT), SEBRAE, FECOMÉRCIO, Secretaria de Planejamento do Distrito Federal e Administração Regional de Taguatinga. A única que alegou ter alguns dados, e os forneceu, foi a Administração Regional de Taguatinga.

Após tentativa frustrada de conseguir dados específicos junto a essas organizações, o mesmo instrumento foi utilizado por meio de visita a cada uma das lojas da Comercial Norte. O objetivo foi identificar o número de empresas que compõem esse setor de comércio do Distrito federal, e classificá-las segundo porte e ramo de negócios para, em um momento posterior, selecionar aquelas que comporiam a amostra necessária à coleta de dados sobre gestão da informação estratégica, a ser realizada por meio de entrevistas.

De posse dos dados sobre as organizações, obtidos por meio da lista de verificação, foram realizadas **entrevistas semi-estruturadas** junto aos proprietários das empresas selecionadas. Os proprietários ou seus representantes entrevistados foram os que ofereceram resposta favorável ao convite para participar da pesquisa.

## **5.2 Características das empresas da Comercial Norte de Taguatinga**

Dados coletados para esta pesquisa, na primeira semana de novembro de 2008, mostram que a Avenida Comercial Norte de Taguatinga é formada por 591 empresas. Destas, 25 são de médio e grande porte e 566 são de micro e pequeno porte. Esses dados, aparentemente, garantem autonomia aos moradores da cidade, que podem suprir suas necessidades no comércio local.

A Comercial Norte de Taguatinga possui lojas de ramos bastante variados, como roupas, móveis, colchões, óticas, além de clínicas médicas e odontológicas, dentre outras. As tabelas 5.1 a 5.3 apresentam os dados coletados, listando o número de empresas por ramo de negócio, quantidade de ocorrências e porte.

**Tabela 5.1 - Número de Empresas da Comercial Norte de Taguatinga, com mais de 10 ocorrências (N=591)**

<b>RAMO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>MICRO E PEQUENA EMPRESA</b>	<b>MÉDIA E GRANDE EMPRESA</b>
Vestuário feminino	49	45	4
Clínica médica (Especialidades diversas)	29	29	
Decoração	23	23	
Colchões	19	15	4
Lanchonete	18	18	
Ótica	16	16	
Vestuário feminino e masculino	15	15	
Clínicas Odontológicas	14	14	
Móveis	14	11	3
Restaurante	12	11	1
Calçados	13	10	3
Vestuário infantil	11	11	
Elétrica	10	10	
Utilidades	10	10	
Elétrica	10	10	
Bancas de revista	10	10	
Acessórios	10	10	
Papelaria	10	9	1
<b>TOTAL</b>	<b>289</b>	<b>277</b>	<b>12</b>

A tabela 5.1 apresenta os dados sobre as empresas com maior ocorrência na Comercial Norte de Taguatinga. Considerando-se que as clínicas médicas foram retiradas da análise, os ramos de negócios mais proeminentes são o vestuário (feminino, misto –masculino e feminino-, e infantil), decoração, colchões, alimentos (lanchonetes e restaurantes), óticas e mobiliário, todos com mais de 10 ocorrências.



Vestuário impressiona pela magnitude do setor, com cerca de 25% (71) do total de lojas com ocorrência acima de 10.

**Tabela 5.2 - Número de Empresas da Comercial Norte de Taguatinga, com ocorrências entre 5 a 9 (N=583)**

RAMO	QUANTIDADE	MICRO E PEQUENA EMPRESA	MÉDIA E GRANDE EMPRESA
Noivas	8	8	
Moda íntima	8	8	
Artigos de festa infantil	8	8	
Drogaria	8	8	
Móveis infantis	8	8	
Salão de beleza	8	8	
Bolsas	7	7	
Cirurgiões dentistas	7	7	
Imobiliária	7	7	
Informática	7	7	
Pet shop e hospital	6	6	
Tapeçaria	6	6	
Malharia	6	6	
Máquinas de costura	5	5	
Presentes	5	5	
Sorveteria	5	5	
Chaveiro	5	5	
Autosom	5	5	
Móveis planejados	5	5	
Cartuchos	5	5	
Vestuário feminino, masculino e infantil	5	1	4
Cosméticos e perfumaria	5	4	1
Bijuterias	5	4	1
Móveis e eletro	5	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>140</b>	<b>9</b>

No caso das empresas com ocorrências entre 5 e 9, a distribuição mostrou-se mais eqüitativa, pois não são observadas grandes concentrações em um determinado ramo de negócios. No entanto, tomando-se os ramos de noivas, malharia, moda íntima e vestuário feminino, masculino e infantil, o ramo de vestuário parece permanecer na liderança daquele comércio.

**Tabela 5.3 - Número de Empresas da Comercial Norte de Taguatinga, com menos de 5 ocorrências**

<b>RAMO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>MICRO E PEQUENA EMPRESA</b>	<b>MÉDIA E GRANDE EMPRESA</b>
Artigos infantis	4	4	
Escola de idiomas	4	4	
Ferragens	4	4	
Pizzaria	4	4	
Material esportivo	4	4	
Restaurante chinês	4	4	
Enxovais	4	2	2
Fotografia	4	3	1
Assistência técnica	3	3	
Vestuário masculino	3	3	
Antenas	3	3	
Móveis para escritório	3	3	
Vidros	3	3	
Perfumaria	3	3	
Refrigeração	3	3	
Academia	2	2	
Vestuário esportivo	2	2	
Veículos	2	2	
Vestuário feminino de festa	2	2	
Móveis e decoração	2	2	
Tintas	2	2	
Supermercado	2	2	
Pamonharia	2	2	

**Tabela 5.3 - Número de Empresas da Comercial Norte de Taguatinga, com menos de 5 ocorrências (cont.)**

<b>Produtos de limpeza</b>	2	2	
<b>Lavajato</b>	2	2	
<b>Lavanderia</b>	2	2	
<b>Farmácia de manipulação</b>	2	2	
<b>Ferramentas</b>	2	2	
<b>Jóias</b>	2	2	
<b>Decoração de festas e eventos</b>	2	2	
<b>Camiseteria</b>	2	2	
<b>Concessionárias</b>	2	2	
<b>Confeitaria</b>	2	2	
<b>Calçados infantis</b>	2	2	
<b>Bordados</b>	2	2	
<b>Brechó</b>	2	2	
<b>Bolsas e acessórios</b>	2	2	
<b>Artigos militares</b>	2	2	
<b>Pneus</b>	2	1	1
<b>Armarinho</b>	1	1	
<b>Alarme</b>	1	1	
<b>Artigos católicos</b>	1	1	
<b>Artigos para festas</b>	1	1	
<b>Artesanato</b>	1	1	
<b>Buffet</b>	1	1	
<b>Bebidas</b>	1	1	
<b>Curso de informática</b>	1	1	
<b>Comidas naturais</b>	1	1	
<b>CD's Evangélicos</b>	1	1	
<b>Couros</b>	1	1	
<b>Chinelos</b>	1	1	
<b>Clínica estética</b>	1	1	
<b>Descartáveis</b>	1	1	
<b>Hidráulica</b>	1	1	
<b>Editora e livraria infantil</b>	1	1	
<b>Eleto</b>	1	1	
<b>Escola técnica de informática</b>	1	1	
<b>Escola de pintura</b>	1	1	
<b>Fantasia</b>	1	1	

**Tabela 5.3 - Número de Empresas da Comercial Norte de Taguatinga, com menos de 5 ocorrências (cont.)**

<b>Farmácia homeopática</b>	1	1	
<b>filtros</b>	1	1	
<b>Financeira</b>	1	1	
<b>Frios</b>	1	1	
<b>Meias</b>	1	1	
<b>Malharia e vestuário</b>	1	1	
<b>Instrumentos</b>	1	1	
<b>Móveis e colchões</b>	1	1	
<b>Lanternagem e pintura</b>	1	1	
<b>Laboratório</b>	1	1	
<b>Livraria universitária</b>	1	1	
<b>Lan house</b>	1	1	
<b>Impressão digital</b>	1	1	
<b>Iluminação</b>	1	1	
<b>Manequins</b>	1	1	
<b>Plásticos</b>	1	1	
<b>Produções fotográficas</b>	1	1	
<b>Portões</b>	1	1	
<b>Polpas de frutas</b>	1	1	
<b>Panificadora</b>	1	1	
<b>Açougue</b>	1	1	
<b>Oficina</b>	1	1	
<b>Óculos escuros</b>	1	1	
<b>Odontologia</b>	1	1	
<b>Relojoaria</b>	1	1	
<b>Radiografia</b>	1	1	
<b>Recuperação de veículos</b>	1	1	
<b>Tecidos</b>	1	1	
<b>Sacaria</b>	1	1	
<b>Vestuário para grávidas</b>	1	1	
<b>Escola profissionalizante</b>	1	1	
<b>Moda praia</b>	1	1	
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>148</b>	<b>4</b>

A tabela 5.3 apresenta os dados sobre os ramos de empresas com menos de cinco ocorrências na Comercial Norte de Taguatinga. Os dados revelam que a

variedade de ramos, nesse caso é grande. Isso porque decidiu-se adotar uma classificação bastante específica. Por exemplo, se a empresa é de vestuário masculino, feminino e infantil, isso foi considerado um ramo diferente de empresas que são unicamente de um desses ramos.

Por meio dos resultados obtidos, é possível perceber que Taguatinga não é uma cidade-dormitório. É, de fato, uma cidade que tem grande potencial econômico, sendo geradora de empregos para muitos cidadãos brasileiros. A Comercial Norte, considerada um *shopping* aberto, contribui efetivamente para a importância de Taguatinga na economia do Distrito Federal. Portanto, é necessário investimento por parte dos órgãos governamentais, especialmente da Administração Regional da cidade, para que haja apoio e instrução aos empresários. Tal apoio torna-se ainda mais relevante aos microempresários da cidade, para que a gestão de suas empresas seja feita de maneira a alcançar plena eficácia e eficiência.

### **5.3 Gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas da Comercial Norte de Taguatinga**

Com o objetivo de identificar os procedimentos de gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas da Avenida Comercial Norte de Taguatinga, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em uma empresa de cada um dos três ramos mais concorridos. Foram esses ramos, os de vestuário feminino, colchões e decoração.

Conforme explicado na metodologia, as entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade e disposição dos responsáveis pelas empresas em participar do estudo. Cada entrevista durou, em média, 20min, e as respostas obtidas foram gravadas. Após a conclusão da coleta, os dados obtidos foram transcritos e analisados à luz do que determinam os objetivos propostos. Os resultados estão descritos a seguir, com base nos aspectos identificados.

#### **5.3.1 Histórico, situação atual e especificidades das empresas**

Sobre cada uma dessas empresas é importante ressaltar as seguintes características:

**Empresa do ramo vestuário feminino:**

- Fundada em maio de 2007, ou seja, há um ano e sete meses e, desde então, não sofreu modificações quanto a sua estrutura e tamanho;
- Não houve pesquisa alguma antes de abrir o negócio. A decisão de montar a empresa de vestuário feminino na Comercial Norte se deu pelo conhecimento e experiência prévios a respeito do comércio local e da situação peculiar para abrir esse tipo de negócio onde há ampla concorrência;
- Dirigida pela proprietária e pela gerente;
- Nenhuma das dirigentes possui formação em administração de empresas;
- Possui cinco funcionárias, classificando-se, portanto, como micro empresa.

Observa-se, em relação a essa empresa, a informalidade que permeou todas as tomadas de decisão sobre o negócio. Tal informalidade corresponde ao que a literatura aborda sobre as MPE's.

**Empresa do ramo colchões:**

- Fundada há 16 anos, tendo um crescimento de 250m<sup>2</sup> para 600m<sup>2</sup>;
- Dirigida pelo proprietário, que conta com a ajuda de sua esposa, também proprietária;
- O proprietário optou por abrir a empresa nesse ramo após ser convencido por um amigo de que era um negócio vantajoso;
- Foram realizadas pesquisas de mercado durante o planejamento da empresa. Além disso, foi elaborado planejamento estratégico para os dez anos seguintes a partir do funcionamento da loja;
- Está em fase de transição, mudando de colchões convencionais como produto principal, para colchões magnéticos. A decisão de fazer tal mudança foi motivada a partir da solicitação de um cliente que desejava adquirir o produto e fazia questão de realizar a compra com eles. Não podendo atender esse cliente, buscaram informações sobre o produto no *site* da indústria desse tipo de colchão. Após contato realizado, foi enviado à empresa um representante de colchões

magnéticos, que, por ter sido, anteriormente, consultor do SEBRAE, apresentou informações que convenceu o proprietário sobre a rentabilidade do negócio;

- É uma empresa familiar, em que trabalham os pais e os três filhos, possuindo apenas uma funcionária. Desse modo, classifica-se como micro empresa;
- Nenhum dos membros da família possui formação específica sobre gestão de empresas.

Diferentemente da empresa do ramo de vestuário feminino, identifica-se, nesta empresa do ramo de colchões, a existência de planejamento estratégico, embora se note a mescla de formalidade e informalidade nos procedimentos da gerencia. Entretanto, há que se destacar o monitoramento ambiental que permeou a decisão de mudança dos negócios.

#### **Empresa do ramo decoração:**

- Inaugurada há doze anos e, desde então, possui o mesmo tamanho e estrutura;
- Dirigida pela proprietária, que conta com a ajuda de uma gerente;
- A proprietária está em fase de conclusão do curso de administração;
- A empresa foi adquirida por transferência à atual proprietária;
- Possui quinze funcionários, classificando-se, assim, como pequena empresa.

A análise dos dados da empresa do ramo de decoração demonstrou não somente a informalidade das decisões, mas também apontou para uma provável inexperiência da gerente. Ao falar como representante da proprietária, não demonstrou conhecimento prévio nem atual sobre a empresa.

#### **5.3.2 Modelo de gestão da informação estratégica nas empresas estudadas**

Para analisar as informações obtidas sobre os procedimentos de gestão da informação estratégica nas micro e pequenas empresas investigadas, foi utilizado o modelo adaptado de Davenport (2002), por Moraes e Escrivão Filho (2006). Tal modelo apresenta as seguintes etapas: determinação da necessidade (ou

identificação da necessidade), obtenção, processamento, distribuição e utilização de informação. Os resultados obtidos pelos dados coletados por meio das entrevistas estão apresentados a seguir, na ordem em que estão definidos no modelo adotado.

### **Identificação da necessidade de informação**

Sobre o momento em que os dirigentes das MPE's estudadas identificam que necessitam de informações para subsidiar suas decisões, observou-se que, de modo geral, ocorrem quando precisam determinar preços e promoções. Assim afirmaram tanto os dirigentes da empresa de vestuário feminino, quanto de decoração.

Já na loja de colchões, essa necessidade é identificada em dois momentos. O primeiro, quando observam que o faturamento caiu muito em relação aos anos anteriores. O segundo, quando vão comercializar um produto novo e quando vão reabastecer o estoque.

Novamente, a análise dos resultados obtidos nas três empresas estudadas permite identificar diferenças nos modelos de gestão da informação adotados pelos seus gestores. A empresa do ramo de colchões demonstrou mais uma vez ser melhor estruturada para responder a esse tipo de desafio da sociedade da informação: saber lidar com questões da sua gestão.

### **Obtenção da informação**

Uma característica comum às três empresas é a ausência de conhecimento sobre a concorrência. De acordo com os dados coletados, todos os métodos utilizados para conhecer a concorrência resultam em informações superficiais. De maneira enfática, o representante da loja de colchões (filho do proprietário), afirmou que todas as informações que obtém sobre a concorrência, a partir de conversas informais com representantes, são meras especulações, portanto, não confiáveis. A empresa de vestuário feminino tem a prática de observar as vitrines das lojas concorrentes para obter informações. Já a empresa de decoração age de maneira mais agressiva, ligando para as concorrentes para obter informações sobre seus preços e promoções.



Com o objetivo de suprir as necessidades de informação para tomar decisões sobre compras e estoque, os dirigentes da empresa de vestuário feminino costumam buscar informações com clientes, fornecedores, mídia -principalmente telenovelas-, além da observação da vitrine das empresas concorrentes. A empresa de colchões obtém informações sobre como proceder em relação à aquisição de novos produtos por meio da análise de relatórios de faturamento, conversas com clientes e fornecedores. A loja de decoração baseia-se, principalmente, em sugestões e pedidos de clientes.

É interessante notar que, para tomar decisões estratégicas, a empresa de decoração costuma consultar o SEBRAE, e a empresa de colchões consulta parceiros e especialistas. Tais fatos demonstram certa maturidade dessas empresas quanto à importância da informação. Porém, não foi identificado nenhum esforço para obtenção de informações sobre o ambiente, clientes e fornecedores. Apenas o representante da loja de colchões afirmou ser importante obter informações sobre a idoneidade dos fornecedores. Mesmo assim, a atividade não costuma ser executada.

### **Processamento da informação**

As informações obtidas pelas empresas estudadas não são totalmente processadas. A maioria permanece sem processamento, existindo apenas na cabeça dos dirigentes. De modo especial, as informações coletadas sobre a concorrência e sobre clientes são tratadas dessa forma.

Para realizar o processamento das informações sobre estoque e faturamento, as lojas de vestuário feminino e decoração possuem sistema de informações informatizado. A loja de colchões ainda não conta com esse recurso, realizando o processamento de modo manual, tanto na classificação, quanto no armazenamento das informações, por meio de arquivos. Porém, a empresa está em fase de planejamento e implantação de sistema automatizado para o processamento de informações sobre faturamento e sobre clientes.

Nas empresas estudadas, o que mais chamou a atenção foi a ausência da etapa de processamento da informação. Sobre isso, entretanto, é importante ressaltar o modelo apresentado por Davenport (1994, p. 175) para o processo de

gerenciamento da informação em que não está identificada essa etapa. Na verdade, é no modelo apresentado por Escrivão Filho e Moraes (2006) que se identifica a inserção da etapa de processamento da informação, como elemento intermediário entre as etapas de obtenção e distribuição de Davenport (1994).

### **Disseminação da Informação**

A disseminação da informação é realizada de maneira informal nas três empresas. Um fato interessante notado na loja de vestuário feminino é a realização de reuniões periódicas em que funcionários e dirigentes, discutem sobre informações obtidas sobre clientes, informações obtidas através da observação das vitrines das lojas concorrentes e informações obtidas por meio da mídia televisiva. Entretanto, como essas informações não foram processadas anteriormente às reuniões, são disseminadas informalmente, sempre de forma oral.

Do mesmo modo, as informações obtidas pelos dirigentes e funcionários da loja de colchões e decoração são disseminadas, estritamente, de maneira oral. Não costumam, no entanto, realizar reuniões para disseminar as informações obtidas e discuti-las. Nessas duas empresas, a comunicação se dá de modo ainda mais informal, sendo realizada no cotidiano da organização.

### **Utilização da informação**

Na empresa de vestuário feminino, a proprietária e a gerente possuem a prática de discutir as informações obtidas. Tal prática dá-se, principalmente, ao serem tomadas decisões sobre preços, promoções, compra, e para abastecer o estoque.

Na empresa de colchões, o proprietário costuma escutar a opinião dos membros da família. Ao tomar as decisões, no entanto, baseia-se nas informações obtidas, na sua experiência, *feeling* e *expertise*. As informações são utilizadas, principalmente, para tomar decisões estratégicas, quando observadas quedas no faturamento. Além disso, planejam o estoque da loja utilizando informações obtidas por meio da análise de relatórios produzidos internamente e de conversas informais com fornecedores e clientes.

A utilização da informação na empresa de decoração é feita pela proprietária, que, sozinha, é responsável pelo processo decisório da loja. Costuma pautar suas decisões, principalmente, em informações coletadas de clientes. Informações essas que, por não serem processadas, estão apenas na cabeça dos funcionários e gerentes, que a repassam para a proprietária. Utilizam, também, informações sobre os preços e promoções praticados pela concorrência para determinar seus preços e promoções.

#### **5.4 Considerações finais**

Os resultados obtidos por este estudo permitiram identificar o histórico e situação atual das empresas estudadas. Mais que isso, foi possível identificar as especificidades das empresas e os modelos de gestão adotados. Tais constatações, por sua vez, estão inteiramente de acordo com o que se identifica na literatura sobre especificidades de micro e pequenas empresas e suas práticas de gestão, incluindo a gestão da informação.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

---

Este estudo teve por objetivo identificar as especificidades da gestão da informação estratégica em micro e pequenas empresas (MPE's) da Comercial Norte de Taguatinga-DF. O modelo teórico adotado para estudar as questões relacionadas com esse tema estabelece MPE's apresentam especificidades que as fazem peculiares em relação a outros tipos e tamanhos de empresas encontradas na sociedade.

Adicionalmente, o modelo estabelece, com base em Calazans (2007), que a informação estratégica se constitui da informação para negócios e esta, da informação organizacional e das informações do ambiente externo. A informação estratégica compõe-se do conjunto de dados sobre clientes, fornecedores, produtos e concorrentes, todos relevantes para a tomada decisão.

O estudo visou, portanto, a descrever as características gerais das empresas localizadas na Comercial Norte de Taguatinga, quanto ao ramo de negócios e porte e a identificar os procedimentos de Gestão da Informação Estratégica em micro e pequenas empresas daquele setor do Distrito Federal.

#### **6.1 Conclusões**

Os dados obtidos sobre as especificidades das empresas e sobre os modelos de gestão por elas praticados permitem concluir que:

- todas as empresas têm nível gerencial baixo, pelo fato de utilizarem mão-de-obra desqualificada, apresentarem baixo emprego de tecnologias sofisticadas e realizarem tomada de decisão intuitiva e de maneira empírica. Levando-se em conta que tais características são estruturais, os processos que porventura venham a ser aplicados a essas empresas devem se adequar a elas;
- todas as empresas têm práticas de gestão informal;

- não é possível estabelecer se os recursos das empresas estudadas são escassos, nem pelos dados coletados com as entrevistas nem pela observação pessoal da pesquisadora;
- todas as empresas apresentam práticas de gestão da informação ainda bastante incipientes e, principalmente, informais. Tais práticas estão relacionadas às especificidades identificadas, que parecem influenciá-las.
- dentre os processos de gestão da informação estratégica, é possível inferir, a partir dos resultados obtidos, que não há reconhecimento da informação como um recurso estratégico. Apesar de coletarem informações externas, as estratégias utilizadas são inteiramente informais, casuais e não sistematizadas.

Não resta dúvida, no entanto, que é possível identificar modelos de gestão, embora distantes do que aponta a literatura. Apesar das dificuldades que as micro e pequenas empresas possuem, empiricamente e de maneira inconsciente lidam com informação a todo instante e fazem sua gestão. No entanto, sendo esse processo realizado de maneira consciente, traria resultados mais eficientes, pois conhecedores da importância da informação e da sua gestão, micro e pequenos empresários o fariam de modo efetivo. Saberiam, portanto, que possuem órgãos especializados para suprir as necessidades de informação, que informações valiosas podem ser retiradas até mesmo de cadastro de clientes, que o ambiente deve ser constantemente monitorado, dentre outras questões. Mudanças simples de atitude em relação ao modo de lidar com a informação seriam de grande valor na disputa pelo mercado com os concorrentes.

## **6.2 Limitações e Sugestões**

Uma das principais limitações do estudo foi a falta de literatura específica sobre micro e pequenas empresas, na área de Ciência da Informação. A ausência de dados sobre o setor investigado, nos órgãos governamentais constituiu, do mesmo modo, uma limitação. A questão do tempo disponível para o estudo, que visou a atender os requisitos necessários para a conclusão de um curso de bacharel, portanto, um trabalho de conclusão de curso de graduação, não permitiu um estudo mais aprofundado e melhor delineado, especialmente no que concerne à

coleta de dados. O estudo identificou diferenças entre as empresas, que apontam para a necessidade de realização de estudos com amostras maiores e mais diversificadas, que permitam generalizações. Um exemplo dessas diferenças, que chamou a atenção, é o da empresa do ramo colchões que, embora com uma base familiar, apresenta práticas de gestão da informação mais sofisticadas que as demais. Isso, certamente, justifica a necessidade de estudos mais aprofundados sobre as MPE's, para tentar suprir essas lacunas identificadas.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE TAGUATINGA. **Sinopse de Taguatinga**: 2007. Brasília. Trabalho não publicado.

ALVIM, P. C. R. C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.27, n.1, p.28-35, jan./abr. 1998.

ARAÚJO, A. C.; BUFREM, L. S. Informação para negócios: aspectos da literatura científica nacional em revistas da área de ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.37, n.1, p.7-17, jan./abr. 2008.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho organizacional. São Paulo: Atlas, 2004.137 p.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed São Paulo, SP: Atlas, 2000. 104 p.

BORGES, M. A. G. A compreensão da sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.3, p.25-32, set./dez. 2000.

BORGES, M. E. N.; CAMPELLO, B. S. A organização da informação para negócios no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.2, n.2, p.149-161. jul./dez. 1997.

BRASIL. **Lei n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9317.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2008

BROOKES, B.C. The foundations of information science. Part I. Philosophical aspect. **Journal of Information Science**, nº 2, p. 125-133, 1980.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInfomação**, Campinas, 18(1):63-70, jan./abr., 2006.

CALAZANS, A. T. S. Qualidade da Informação estratégica no contexto bancário. 2007. 105 f. Projeto de Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília. Brasília, 2007. Trabalho não publicado.

CAMPOMAR, M.C.; CEZARINO, Luciana O. **Micro e pequenas empresas:** características estruturais e gerenciais. Disponível em: [http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino\\_microepequenasempresas.pdf](http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino_microepequenasempresas.pdf).> Acesso em: 25 nov. 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. [Título Original: The knowing organization]. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2006. 425 p.

COSTA, S. M. S. **Módulo 3:** informação para negócios. Brasília, 6 p. Material de aula. Trabalho não publicado.

DOMINGOS, G.A. A importância das Micro e Pequenas Empresas. Estudos SEBRAE/SP. v.4, n.1, p.43-48, Nov./Dez. 1995.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e a sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2006.

JANNUZZI, C. A. S. C. **Informação tecnológica e para negócios no Brasil:** conceitos e terminologias. Campinas: Alínea, 2002.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação.** Tradução de Maria Yêda F. S. de Figueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996. 119 p.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGEE, J.; PRUSAK, L.. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 1994. 244 p.

MIRANDA, R. C. da R. M. O uso da informação na formulação de estratégias pela empresa. **Ciência da Informação**, v.28, n.3, p.286-292, set./dez. 1999.

MORAES, G. D. de A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, v.35, n.3, p.124-132, set./dez. 2006.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. 343 p.

PAES URDANETA, I. **Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional**: retos y oportunidades. Caracas, 1992.

PEREIRA, M. F. F. **Gerenciamento da informação**: um diagnóstico da micro e pequena empresa industrial de Londrina. 154 f. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. [Intellectual capital]. Tradutor: Ana Beatriz Rodrigues. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

TAGUATINGA 50anos. DFTV Séries: online. Disponível em:  
<<http://dftv.globo.com/Jornalismo/DFTV/0,,MUL586647-10044-114,00-A+HISTORIA+DE+TAGUATINGA.html>> Acesso em: 10 dez. 2008.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, Kira (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2006.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique; Cormier, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. 221f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.



## **APÊNDICE 1**

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

#### **A. HISTÓRIA E SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA**

1. Quando a empresa foi aberta? Onde? Por quem? De que tamanho era? Que tamanho tem hoje?
2. Foi feita pesquisa sobre tipo de negócio, concorrência, clientes, fornecedores, exigências do governo?
3. Como avalia a posição da empresa no mercado hoje?

#### **B. ESPECIFICIDADES**

4. Quem dirige a empresa e como procede para dirigi-la?
5. Que tipo de controles, planos, documentos, sistemas ou outros recursos são usados para controlar os negócios e auxiliar a tomada de decisão sobre eles?
6. Com que tipo de recursos humanos, materiais ou tecnológicos quem dirige a empresa pode contar para tal?

#### **C. GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

7. Levando em conta a concorrência com outras empresas do mesmo ramo, como são adquiridas, tratadas, controladas e usadas as informações sobre clientes, fornecedores, parceiros ou concorrentes, para subsidiar as decisões tomadas sobre os negócios da empresa?
8. Como são identificadas as necessidades de informação de quem tem que tomar essas decisões e como são supridas?
9. Que informações são mais úteis, e onde estão disponíveis para buscar e usar?
10. Como são pensados e executados relatórios, tabelas, gráficos, e todo tipo de informação sobre e para a empresa?
11. Como as informações que interferem na posição da empresa perante o mercado fluem entre proprietários, empregados, clientes e fornecedores?
12. Como as características de uma micro ou pequena empresa poderiam influenciar o modo como se lida com a informação?