

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

JAQUELINE ROCHA DA SILVA

**PERFIL DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO
DAS EMPRESAS INCUBADAS NO PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE
EMPRESAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**

Goiânia
2008

JAQUELINE ROCHA DA SILVA

**PERFIL DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO
DAS EMPRESAS INCUBADAS NO PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE
EMPRESAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Biblioteconomia da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás para obtenção de título de bacharel em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Suely Henrique de Aquino Gomes

Goiânia
2008

S586p

Silva, Jaqueline Rocha da.

Perfil de gerenciamento estratégico da informação das empresas incubadas no Programa de Incubação de Empresas da Universidade Federal de Goiás. --- Goiânia, 2008.

82f. ; il.

Bibliografia

Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, 2008.

“Orientação: Prof^a. Dr^a.: Suely Henrique de Aquino Gomes.”

1. Planejamento estratégico 2. Gestão da informação 3 Incubadoras de empresas I. Título.

JAQUELINE ROCHA DA SILVA

**Perfil de gerenciamento estratégico da informação das empresas incubadas
no Programa de Incubação de Empresas da Universidade Federal de Goiás**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Biblioteconomia da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do grau de Bacharel, aprovado em _____ de _____ de _____, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof^a. Dr^a. Suely Henrique de Aquino Gomes - UFG
Presidente da Banca

Adm. Emília Rosângela Pires da Silva – UFG

Lívia Ferreira de Carvalho - UnB

AGRADECIMENTOS

A Deus que nunca me abandonou e sempre me fortaleceu e me consolou para que eu jamais desistisse dos meus sonhos.

À minha família, principalmente a minha mãe, Elizabeth, a quem eu devo respeito e muito amor, no qual sempre estive ao meu lado me apoiando e auxiliando nos tempos difíceis.

Agradeço primeiramente a Deus, porque senão fosse por ele jamais estaria onde estou hoje, tudo o que tenho eu devo a Ele.

Agradeço a minha família que procurou sempre me compreender e me ajudar no que era possível para eu conseguir crescer e finalizar este trabalho.

Aos meus amigos que me apoiaram e acreditaram em mim, tendo paciência comigo tanto nos momentos de aflição quanto nos momentos de alegria, sem jamais me desamparem.

Ao pessoal da igreja, mais precisamente a Conceição que estive ao meu lado me fortalecendo para que eu não desanimasse e parasse no meio do caminho.

E agradeço as minhas queridas colegas da faculdade que diretamente e indiretamente contribuíram e me ajudaram para que este sonho se concretizasse, contribuindo também para uma mudança não perceptível, mas real para a sociedade.

“A informação, agora, é transnacional. Ela não tem pátria como o capital... Hoje ninguém compete mais com produtos ou serviços, mas a competição se dá com a informação”

(Peter Drucker)

RESUMO

No contexto da sociedade contemporânea as empresas estão se deparando com situações nunca vistas, são desafios que surgem com a questão econômica e ocasionalmente com o avanço tecnológico. Com isso, surge também uma nova forma de disposição social. A criação e desenvolvimento de incubadoras de empresas é uma das formas de transferência do conhecimento entre universidades e o setor produtivo, ou seja, as empresas. O governo também pode ser parceiro nessa transferência de várias formas para finalidades de desenvolvimento. No Brasil, as incubadoras de empresas estão instaladas junto a universidades, e possuem objetivos variados de acordo com a demanda ou necessidade de desenvolvimento da região onde está instalada. As empresas podem ser privilegiadas nesse contexto, a fim de poder participar de um processo inovador de crescimento. Este trabalho tem como foco principal a analisar as empresas incubadas pelo Programa de Incubação de Empresas (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG) observando como estas empresas lidam com o gerenciamento informacional de maneira estratégica. Isso porque a informação é um fator que gera vantagem competitiva para as organizações. A metodologia utilizada foi o estudo de caso do PROINE com abordagem qualitativa - descritiva devido à análise subjetiva da situação das empresas e quantitativa pelo fato da utilização do modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação) proposto nos trabalhos de Marchand (2000) que utiliza fórmula matemática para calcular o nível de gerenciamento estratégico de informação das empresas.

PALAVRAS- CHAVES: Informação. Gestão da informação. Gerenciamento estratégico da informação. Incubadoras de empresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Tipos de incubadoras	20
Quadro 2	Conceitos básicos de informação	25
Quadro 3	Informação no contexto organizacional	29
Figura 1	Elementos intervenientes na tomada de decisão	32
Figura 2	Um modelo ecológico para o gerenciamento da Informação	40
Figura 3	O processo de gerenciamento da informação	42
Figura 4	Modelo de operacionalização da gestão estratégica da informação	47
Figura 5	Quatro formas de usar a informação como fator de competitividade	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Tendências estratégicas proativas de acordo com o porte das empresas	50
Gráfico 2	Empresa A	62
Gráfico 3	Empresa B	63
Gráfico 3	Empresa C	64
Gráfico 4	Empresa D	65
Gráfico 6	Empresa E	66
Gráfico 7	Empresa F	67
Gráfico 8	Empresa G	68
Gráfico 9	Tendência estratégica	69
Gráfico 10	Tendência estratégica predominante	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	11
2	OBJETIVOS	13
2.1	OBJETIVO GERAL	13
2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	13
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
3.1	A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	13
3.1.1	Incubadoras de Empresas: aspectos históricos e conceituais	16
3.1.1.1	Tipos de incubadoras	20
3.2	CONCEITOS DE INFORMAÇÃO NO ÂMBITO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA	24
3.2.1	Tipologia da informação	27
3.3	USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO	30
3.4	INFORMAÇÃO E COMPETITIVIDADE	33
3.4.1	Método de Inteligência Competitiva de Porter	33
3.4.2	Método de Inteligência Competitiva de Swot	36
3.5	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	38
3.5.1	Modelo de Davenport: Ecologia da Informação	40
3.5.2	Modelo de Rascão: modelo de gestão estratégica da informação	45
3.5.3	Modelo de Marchand: AEI (Alinhamento Estratégico da Informação) ..	48
3.6	GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM PEQUENAS E MICRO EMPRESAS	51
4	METODOLOGIA	54
5	ANÁLISE DOS DADOS	57
5.1	PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	57
5.1.1	Processo de incubação das empresas do PROINE	60
5.2	ENCAMINHAMENTO DAS SOLICITAÇÕES DOS EMPRESÁRIOS	61
5.3	PERFIL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DAS EMPRESAS DO PROINE..	62
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS	74
	ANEXO A- Formulário para levantamento do perfil estratégico	81

1 INTRODUÇÃO/ JUSTIFICATIVA

As recentes mudanças no campo da economia, tecnologia e política marcam a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade com bases na produção e utilização do conhecimento. Nesse processo de transição novos desafios de natureza diversa, como por exemplos no campo econômico e tecnológico, vão surgindo acarretando uma mudança de comportamento do mundo contemporâneo com o objetivo primeiro de saber lidar e vencer estes novos desafios.

Os conhecimentos científicos e tecnológicos têm papel significativo neste novo contexto econômico. Instituições como as universidades, que pesquisam e produzem conhecimento passam a ser cobradas para direcionarem seus esforços para a inovação das empresas.

Contudo para que o desenvolvimento aconteça de fato, tanto universidades quanto as empresas devem estar abertas à realização de parcerias, no qual uma auxilia a outra para que ambas cresçam e ampliem seus objetivos. As parcerias procuram promover crescimento e diminuir então, a distância entre as instituições e as pessoas envolvidas, ou seja, pesquisadores e administradores.

Como Fujino (2004, p.5) coloca:

Este paradigma é um fenômeno global com impactos político-econômicos e sociais decorrentes da atratividade de novos negócios em função da adequabilidade da infra-estrutura de informações disponível e pelo potencial de promover a integração, ao propiciar a redução de distâncias entre pessoas e aumentar seu nível de informação.

Apesar de desejável, a integração, quando existe, é muito superficial. Um dos motivos é o fato dos processos de transferência de informação científica e de negócios não contarem com uma gestão eficiente de informações que formaliza e estrutura mecanismos ou até mesmo serviços que, organizem, filtrem e disseminem informações adequadas as necessidades de cada instituição.

A informação se torna fator chave para o desenvolvimento das organizações, porém para que os benefícios apareçam é necessário que seja estabelecido critérios, metas e técnicas para conhecer a demanda de informação, saber como e onde procurá-la, tratá-la, organizá-la e distribuí-la de forma que chegue até as pessoas e locais que dela necessitam. Para isso existem modelos e técnicas que

trabalham com a informação e tornam-na um fator gerencial único que gera vantagens competitivas para as organizações contribuindo para tomadas de decisões e planejamentos estratégicos futuros.

A obtenção de vantagem competitiva é a principal razão para o uso estratégico da informação; e se a informação não for tratada com a mesma seriedade e cuidado que qualquer outro recurso estratégico, as organizações além de perderem vantagem competitiva, podem por em risco sua própria sobrevivência. (STAREC, 2006, p.47)

Para que a interação entre universidade e empresa exista é preciso que se tenham mecanismos que permitam a transferência de conhecimento. Em meio a esse processo, a gestão da informação aparece como fator fundamental dentro da administração e manutenção desses mecanismos que precisam ser eficientes e flexíveis de acordo com as necessidades das instituições.

A presente pesquisa parte da seguintes questão-problema: Qual o perfil das empresas incubadas no PROINE no que se refere à gestão da informação?

Assim, este trabalho, foca o processo de gerenciamento informacional das empresas incubadas a fim de perceber qual o nível de gerenciamento e suas as prioridades estratégicas. Tendo como estudo de caso o Programa de Incubação de Empresas (PROINE) da Universidade Federal de Goiás (UFG), levantam-se, por meio da literatura, modelos de gestão da informação e técnicas de inteligência competitiva que podem ser pertinentes ao perfil de gerenciamento estratégico do público alvo do PROINE

No primeiro momento do trabalho foi realizado o levantamento e uma análise dos modelos da gestão da informação e das técnicas de gerenciamento estratégico, bem como também a conceituação de alguns temas importantes como o conceito de informação, gestão de informação, inovação. Foi discutida também a importância da gestão da informação para as micro e pequenas empresas e como o processo de incubação de empresas deve ser útil para a relação entre a universidade e empresa.

No segundo momento foi realizada a pesquisa descritiva fazendo a coleta de dados em duas fases. Inicialmente levantaram-se os dados primários através de análise documental para conhecer o histórico do PROINE e as etapas utilizadas para o processo de incubação das empresas. Logo depois, já na segunda fase, foram coletados os dados secundários da pesquisa através da aplicação de formulários distribuídos aos gestores da empresas incubadas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar o perfil do gerenciamento estratégico da informação nas empresas incubadas pelo PROINE

2.2 Objetivos específicos

- Identificar na literatura possíveis modelos de gestão da informação e de técnicas de inteligência competitiva para PROINE/ UFG;
- Caracterizar o programa de incubação da UFG
- Identificar a orientação estratégica das empresas incubadas no PROINE
- Identificar o tipo e mecanismos para coleta da informação de acordo com as estratégias adotadas nas empresas
- Identificar a orientação das estratégias da gestão da informação (ativa, passiva; interna, externa);

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Como a ciência e tecnologia (C&T) desempenham papel fundamental no surgimento desse paradigma histórico, a universidade e os setores produtivos se tornam assuntos centrais no debate sobre os vínculos entre a produção do conhecimento científico e tecnológico com o desenvolvimento tecnológico mundial mais contínuo. (CYSNE, 1999, p.1).

A produção de conhecimento é fator essencial nesse processo, mas como Clacco e Vogt (1997, p.189) colocam não se trata do “conhecimento enquanto riqueza tradicional, humanista e cultural, mas um elemento-chave no desenvolvimento dos povos, com uma sofisticação cada vez maior”.

Com isso a interação universidade – empresa se torna uma possibilidade de fortalecimento das capacidades para buscar soluções conjuntas de múltiplos problemas tanto das universidades quanto das empresas, o que vai ao encontro também de lucro financeiro, produtivo e intelectual para o setor empresarial. Produzindo com isso novos conhecimentos, idealizando novos projetos e formando profissionais competentes e qualificados.

Fugino (2004, p.3) afirma que "as relações da empresa com seu entorno são determinantes da competitividade dos países e a universidade deve ser considerada como um agente privilegiado deste entorno para promoção da competitividade.”.

De fato as empresas precisam conhecer o que está a sua volta, conhecer não apenas os seus concorrentes, mas é preciso aproveitar o que as instituições ao seu redor tem a oferecer. Entretanto, é fundamental que a visão empresarial em relação ao papel das universidades mude.

Silva e Marinho (2002, p.1) enfatiza que “vai muito mais além do que a restrita função de formar e fornecer às empresas profissionais qualificadas com competência para assegurar o bom funcionamento da economia nacional”.

Mindlin (apud 1999 apud Silva e Marinho, 2002, p.2) diz que compete à universidade: “A formação de pesquisadores para gerar o saber e garantir meios de se adquirir e manter o conhecimento científico e tecnológico e o desenvolvimento cultural em sua forma mais ampla, indispensáveis no desenvolvimento do país”.

O papel da universidade no processo de interação é complexo, porém inevitável na sociedade do conhecimento. E querendo, ou não, a universidade vive em função das demandas informacionais das organizações.

A universidade é a mais importante e mais complexa agência de educação por transmitir e disseminar conhecimentos, além de formar indivíduos dotados de qualificações para o mercado de trabalho, [...], ela forma para a sociedade suas lideranças. Por sua vez, a empresa, considerada célula-mater do desenvolvimento, tomada também como local de ensino, corrige ou procura corrigir as distorções das qualificações profissionais vindas das universidades. (SILVA; MARINHO, 2002, p.4)

Há alguns autores que colocam o papel do governo juntamente com essa interação universidade-empresa, como fundamental para que as empresas alcance maiores níveis de competitividade. Este arranjo é conhecido também como a hélice tripla por estabelecer um novo contrato social entre governo, instituições de pesquisa e iniciativa privada ou setor produtivo.

Clacco e Vogt (1997, p.190) apontam que "os governos desempenham um papel de destaque, estabelecendo políticas para promoção desta cooperação [...] coerente com o novo modelo."

Cada ator social exercendo seus papéis não deve esquecer de que é preciso trabalhar cooperando com o próximo, da melhor forma possível para diminuir as barreiras para o desenvolvimento.

"No âmbito interno, a universidade deveria repensar sua organização para pesquisa científica a excessiva compartimentalização da universidade em departamentos [...], é atualmente, um entrave para pesquisa interdisciplinar, característica das inovações tecnológicas." (CLACCO; VOGT; 1997 p.193).

As universidades deveriam encarar a questão de interação com outros setores da sociedade não apenas como mais uma atividade rotineira, mas sim como uma tarefa primordial de alcance real em toda a sociedade.

Cabe às empresas se conscientizarem de que num mundo globalizado e competitivo as chances de sobreviver isoladamente são mínimas. Daí, então, a necessidade de realizar parcerias e procurar obter informação para aplicar nas atividades empresariais.

Há algumas idéias e atividades que já são realizadas em parcerias com algumas organizações.

Silva e Marinho (2002, p.3) citam a Empresa - Júnior como laboratório real de aprendizagem. Têm ainda o estágio que serve de elo entre a teoria e a prática, proporcionando uma experiência profissional.

Já Fujino (2004, p.2) diz que "na atividade de extensão que a universidade tem a oportunidade de difundir parte do conhecimento acumulado para a capacitação tecnológica das empresas [...]."

Para Cysne (1999, p.1) os mecanismos para fortalecer a interação universidade-empresa são as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos.

Se tanto empresas quanto universidades souberem usufruir desses mecanismos de interação, poderão ganhar muito, em qualidade, produtividade, reconhecimento e desenvolvimento. E com essas parcerias consolidadas existe maior tendência do setor empresarial investir em pesquisas, na ânsia de obterem melhores e maiores informações que farão à diferença no mercado competitivo.

No presente trabalho voltamos nossa atenção para a modalidade de interação universidade-empresa caracterizada como programas de incubadoras de empresas.

3.1.1 Incubadoras de Empresas: aspectos históricos e conceituais

A palavra incubadora é muito utilizada atualmente para designar um grande número de órgãos ou grupos de negócios que auxiliam empreendedores novos ou que já estão atuando a algum tempo no mercado e que precisam de apoio para se desenvolver e crescer.

Segundo Furtado (1998, p. 22) “nos EUA a palavra se dissemina e seu conceito, na década de 80, passa a ter vários significados.” Sendo assim, este autor faz uma distinção entre o conceito amplo e restrito de incubadora.

“Lato sensu, a incubadora se divide em três espécies. A primeira diz respeito a um organismo que dirige e induz a política industrial do país.” (FURTADO, 1998, p. 22). Neste sentido a incubadora seria um órgão responsável pelo desenvolvimento industrial de um país.

A outra concepção de incubadora é defendida por Martin (1984apud FURTADO, 1998, p.23) no qual “a incubadora é todo espaço onde o empreendedor tenha capacidade de desenvolver análise, aprendizado [...] e conhecimento que utilizará em seu negócio atual ou futuro“. Ou seja, a incubadora é apenas um local no qual o empreendedor freqüentará para gestar e planejar seu negócio.

A terceira espécie de conceito vê o empreendedor como a pessoa que se desenvolverá dentro da empresa,“ classifica a incubadora como uma organização, departamento [...] no interior de um grande conglomerado, que permite e insufla seus empregados a desenvolver uma idéia brilhante, da forma a um novo produto ou serviço. (FURTADO, 1998, p.24).

Já no ponto de vista restrito a concepção de incubadora pode ser definida como uma instalação orientada e estruturada para receber e desenvolver novas empresas. (FURTADO, 1998, p.25). E é com essa concepção que muitas instituições estão trabalhando, pois além de ser um conceito novo, é direto com o objetivo específico de contribuir para o crescimento das empresas.

O apóio das incubadoras aos grupos de negócios está diretamente direcionado às necessidades do empreendedor em relação a sua área de negócio, com conhecimentos básicos sobre instalações físicas, consultorias na área gerencial como um todo e na gestão de pessoas, bem como também dispõe de orientação tecnológica adequada à idéia do empreendedor.

Bermúdez (2000, p.31) destaca a importância de uma incubadora dizendo que é "ajudar as empresas a se tornarem grandes [...]".

Logo é uma responsabilidade muito grande por parte das incubadoras, pois precisam estar sempre atentas as novas tecnologias, as novas informações sobre o mundo financeiro e ao mercado que a cada dia está mais competitivo. Isto para que o processo de incubação das empresas possa de fato satisfazer e atender as dúvidas, as dificuldades e as necessidades das mesmas.

"[...] as incubadoras permitem acelerar o processo de desenvolvimento empresarial assegurando uma taxa de sucesso de negócios bem acima das taxas comuns de insucessos." (BERMÚDEZ, 2000, p.31).

Dados da pesquisa Panorama 2003, divulgados pela Anprotec (Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas), apontam que no Brasil houve a criação de 8.600 postos de trabalho por 1500 empresas abrigadas em 207 incubadoras. Outros 1.600 postos de trabalho são gerados pelas gestoras das incubadoras, totalizando 10.200 empregos gerados. (EMPRESA JÚNIOR, 2008)

O crescimento de empresas proporciona outros resultados como aumento no número de empregos e surgimento de possíveis oportunidades crescimento de novas áreas ainda pouco exploradas em uma determinada região. E por fim também proporciona o crescimento e desenvolvimento da própria região no qual as empresas estão sendo consolidadas.

Na realidade muitas idéias empreendedoras vão aparecendo, muitas tecnologias vão se aprimorando, o mercado fica cada vez mais competitivo e a todo instante novas informações vão surgindo e sendo disponibilizadas nos mais variados veículos de comunicação. Com isso, é de responsabilidade da incubadora conseguir filtrar de todo esse mundo de idéias e informações somente aquilo que contribuirá para desenvolver o projeto das organizações.

Daqui, então percebe-se a necessidade da incubadora planejar objetivamente os procedimentos de uma gestão de informações para que todas as consultorias dadas sejam eficientes e de qualidade.

A informação no processo de desenvolvimento passa a ser uma arma poderosa nas mãos dos gestores, porque é a partir dela que é gerado o conhecimento para que algo seja realizado na prática.

Capurro (2003 *apud* MONTEIRO; FALSARELLA, 2007) diz que “o valor da informação, sua, mas valia com respeito ao mero conhecimento, consiste precisamente da possibilidade prática de aplicar um conhecimento a uma demanda concreta”.

Cardoso e Pereira (*apud* MONTEIRO; FALSARELLA, 2007) salienta que “hoje, a gestão da informação é uma arma estratégica para a competitividade global”.

Dessa maneira as incubadoras de empresas devem se apropriar da gestão da informação para se beneficiarem e conseqüentemente beneficiar as organizações e as idéias que serão incubadas.

As incubadoras podem montar um conjunto de métodos, de acordo com o tipo de incubação que se fará, como por exemplo, o caso do programa de incubação de empresas da Universidade Federal de Goiás (PROINE - UFG) que possui dois tipos de incubadoras: a incubadora tecnológica e a incubadora de design.

E a partir desse momento começar a aplicar os procedimentos para desenvolver uma gestão de qualidade, que seja diretamente a base para a incubação das empresas.

Segundo a INOVATES, no Brasil, o trabalho com incubadoras de empresas teve seu início em 1984 quando, por iniciativa do então presidente do CNPq, professor Lynaldo Cavalcanti, cinco fundações tecnológicas foram criadas, em Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC). Essas instituições tinham por finalidade promover a transferência de tecnologia das universidades para o setor produtivo.

Em dezembro de 1984 foi à implantação da Fundação do Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, funcionando aliada a primeira incubadora do país, sendo esta a mais antiga do da América latina, no qual nessa década outras quatro empresas foram constituídas através desta incubadora no país.

Em 1987 foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), no qual teve como uma de suas responsabilidades iniciar a articulação para criação de incubadoras em todo o país.

Mais tarde o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) também começou a trabalhar na articulação de incubadoras de empresas, passando a apoiar o movimento através de ações destinadas à sua implantação,

desenvolvimento e fortalecimento, entendendo que as incubadoras seriam umas importantes ferramentas de apoio às micro e pequenas empresas.

No lado do fomento duas entidades têm destaque: o CNPq e o SEBRAE. O CNPq sempre esteve na origem do movimento de incubadoras e desde a metade de 1980 vem incentivando o desenvolvimento de novos empreendimentos.

O fomento do CNPq foi importante não só para as incubadoras, como especialmente, para as empresas incubadas, que puderam contar com bolsas de desenvolvimento tecnológico. O SEBRAE, por sua vez, passou a apoiar implantação, o desenvolvimento e fortalecimento das incubadoras desde 1991, embora só tenha aberto o primeiro edital em 1998. (SEBRAE, 2001 apud LARHORGUE, 2004, p.92).

Na evolução dos serviços prestados pelas incubadoras surgiu outras concepções de incubadoras de acordo com área a que se destinava seus serviços de apoio. As incubadoras fornecem condições necessárias para o empreendimento nascente se desenvolva e se prepare para enfrentar sozinho o mercado. (INOVAVA - UFMG)

Foram criadas com o objetivo de apoiar novos empreendimentos e projetos inovadores [...], ou seja, disponibilizam às micro e pequenas empresas serviços especializados, orientação e consultoria, espaço físico planejado, infra-estrutura técnica, administrativa, operacional, além de uma série de outros benefícios como a intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativas privada. (SEBRAE)

O processo de incubação também pode ser realizado virtualmente, nesse modelo de incubação de empreendimento, o empreendedor tem acesso a todos os serviços, com exceção do espaço físico e das instalações.

Para Lahorguer (2004, p.19) “as incubadoras de empresas aparecem, geralmente, ligadas a uma universidade ou centro de pesquisa, dentro de um esforço de transferência de tecnologia para a sociedade.” A incubadora, para este autor é vista também como uma atividade inovadora que desenvolve novas parcerias e fortalecem outras já existentes.

No Brasil, a maioria das incubadoras estão instaladas e ligadas a uma instituição de pesquisa e ensino, se aproximando muito do último conceito colocado fazendo uma aproximação e uma relação mais realista entre o setor produtivo e as universidades, logo tornando as idéias empreendedoras numa realidade possível por meio de pesquisas.

3.1.1.1 Tipos de incubadoras

De acordo com cada área de negócio as incubadoras podem ser classificadas em: incubadoras de base tecnológica, incubadora de setores tradicionais, incubadora agroindustrial, incubadora cultural, incubadora social, incubadora de artes, incubadora mista, incubadora de cooperativa e incubadora virtual. O SEBRAE ainda coloca como tipo de incubadora, a incubadora de design.

TIPOS DE INCUBADORAS	DESCRIÇÃO
Base Tecnológica	Organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
Setores Tradicionais	Organização que abriga empresas dos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias
Incubadoras Mistas	Organização que abriga tanto empreendimentos de Base Tecnológica como de Setores Tradicionais.
Incubadoras de Empresas de Agronegócios	Apóiam empresas atuantes em cadeias produtivas de agronegócios, que possuem unidades de produção externas à incubadora e utilizam os módulos da incubadora para atividades voltadas ao desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial.
Incubadoras de Cooperativas	Abrigam, por período médio de dois anos, empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação instalados dentro ou fora do município. Representam uma das modalidades de incubadoras de setores tradicionais.
Incubadoras de Empresas Culturais	Incubadora de Empresas que tenham a arte e a cultura como valor agregado aos seus produtos. Essas incubadoras desenvolvem negócios relacionados à arte e a cultura regional, gerando trabalho e renda alternativas.
Incubadoras de Design:	Organização que abriga empreendedores e/ou empreendimentos ligados diretamente ao segmento de design. Esses empreendimentos devem estar comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de novas tecnologias.
Incubadora Social	São incubadoras que apóiam empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendam à demanda de emprego e renda e de melhoria da

	qualidade e vida da comunidade.
--	---------------------------------

Quadro 1: Tipos de incubadoras

Fonte: SEBRAE – SC

É importante fazer essa diferenciação, para que no momento processo de incubação as ações e o serviço de empreendimento sejam bem direcionados e filtrados para um determinado tipo de negócio, facilitando também a escolha quais serão as informações adequadas para aquele empreendimento.

No quadro 1 acima foram colocados os tipos de incubação, mas há ainda as modalidades em que o processo de incubação se desenvolve de acordo com a real situação de cada empreendimento ou empresa. Essas de acordo com o SEBRAE as modalidades são:

a) Empresa pré-incubação: Período de tempo determinado, no qual o empreendedor poderá finalizar sua idéia, utilizando todos os serviços da Incubadora, para definição do empreendimento;

b) Empresa Incubada: Nesta modalidade a empresa que está abrigada na incubadora, após passar por processo de seleção, inicia a operação de seu negócio. Passando a utilizar de todos os serviços e facilidades que a incubadora oferece;

c) Empresa Graduada: empreendimento que passou pelo processo de incubação e que desenvolveu habilidades e competências suficientes para poder sair da incubadora. Elas podem continuar mantendo vínculo com a incubadora na condição de não-residente;

d) Empresa Associada: empreendimento incubado à distância, que utiliza todos os produtos e serviços disponíveis para o aprimoramento de suas atividades, não utilizando um espaço físico.

A geração de informação não surge de forma individual e nem sem uma contextualização com o meio. Sendo assim, há três elementos que juntos contribuíram essencialmente na gestão da informação e que devem ser entendidos para que a busca, a exploração, filtragem e disposição destes devem estar

adequados a cada necessidade do cliente. São eles: dados, informação e conhecimento.

Segundo Siqueira (2005, p.22), “podemos considerar os dados como a menor partícula estruturada que compõe a informação.” Não muito diferente disso, Moresi (2001, p.117) diz que “dados compreendem a classe mais baixa de informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens [...] etc.

Os dados são registros estruturados de acordo com sua forma de origem, mas não tem conexão nenhuma com outro dado para que juntos resultem em algum significado, surgindo então, a informação.

Davenport e Prusak (1998 apud DIAS; BELLUZZO, 2003, p.34) colocam que, “os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos que estão ligados aos estímulos que as pessoas recebem; [...], descrevem apenas aquilo que aconteceu.”.

“Dado é como uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis”. (SETZER, 1999).

Logo, dados são partículas primitivas que apenas mostram de maneira direta o que ocorre, não possibilitando uma análise mais profunda e identificável dos mesmos. Alguns exemplos de dados de acordo com sua forma: valores binários, números, datas, imagens e sons que podem ser quantificados, mas que a pessoa que ter contato com eles terá dificuldades em decodificá-lo sem um contexto definido.

Moresi (2001, p.117) afirma que “os dados são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados [...]. essa classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações.”

Já informação no seu significado mais puro, é um conjunto de dados que possui um propósito, tem um significado resultante de um contexto. Há autores que defendem a idéia de que a informação tem uma finalidade de acordo com a realidade em que se insere. Nesta linha tem-se Siqueira (2005, p.22) que define informação como um dado acrescido de contexto, relevância e propósito. Requer um mínimo de análise para sua obtenção, através da avaliação humana. Outra característica da informação é que sua transferência com uma fidelidade sempre vai ser mais difícil, levando em consideração que a mesma pode sofrer alterações ao longo de sua transferência até chegar ao receptor.

“A informação [...] é um termo que engloba dados, informação e conhecimento, abrangendo também a conexão entre os dados e o conhecimento.” (DAVENPORT, 1998).

O conhecimento deriva da informação, nesse caso, o conhecimento é formado de um contexto, que necessita de uma reflexão e uma síntese, além do que exige-se uma experiência, ou uma aplicação da informação numa determinada situação.

“Conhecimento é o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das informações. [...]. Existem apenas na mente do pensador é à base de ações inteligentes”. (ALBRECHT, 1999 apud PEREIRA, 2003).

O conhecimento é mais abstrato e pode ser até amplo, mais difícil de ser encontrado e acessado, pois para isso ele depende da cognição humana.

Sezter (1999, p.4) diz que, o “conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém.”

Completando essa afirmação, Moresi (2001, p.119) diz que” o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações [...] não é estático, modifica-se com o ambiente e é denominado processo de aprendizagem”

De fato, o conhecimento é o elemento mais complicado de se trabalhar. Uma vez que se trata de uma experiência, fica até trabalhoso conseguir coletar e armazená-lo, pois exige muito mais que um suporte físico. Há ainda o risco desse conhecimento ser alterado dependendo do ambiente e a situação em que vai ser utilizado

É importante ressaltar que atualmente as organizações necessitam destes três elementos, de acordo com a demanda, para dar andamento nos processos e atividades organizacionais (DAVENPORT, 1998).

E assim o gestor deve ficar atento para desempenhar um bom trabalho, procurando distinguir que elemento é necessário para uma determinada situação, se apenas um dado, uma informação ou um conhecimento mais profundo sobre um assunto específico.

3.2 CONCEITOS DE INFORMAÇÃO NO ÂMBITO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

O conceito de informação evolui através da própria história da humanidade, mudando significados, contribuindo para a melhoria dos modos de vida e impactando constantemente a sociedade e suas várias formas de organizações.

De acordo com Drucker (1999) desde os primórdios da humanidade a sociedade tem passado por algumas revoluções concernentes a própria evolução do conhecimento humano, assim o autor destaca como uma dessas revoluções, a revolução da informação:

[...] a primeira foi à invenção da escrita (há aproximadamente 6 mil anos) e a segunda foi a do livro escrito (China em 13000 a. C.); [...] a terceira revolução da informação foi causada pela invenção da imprensa e do tipo móvel por Gutenberg (entre 1450 e 1455) e, diferentemente das outras, é possível identificar os seus impactos. [...] a quarta revolução da informação está em andamento, vem ocorrendo nos últimos 50 anos. Baseada na imprensa caracteriza-se pelo crescimento exponencial de livros e revistas, nos variados campos de interesses. Sua finalidade dessas publicações não é o entretenimento, nem educação, mas informação.

O aumento significativo de novas tecnologias e o crescente número de novas informações têm provocado mudanças em várias áreas da sociedade, tanto na estrutura social, econômica e política quanto mudanças organizacionais.

Essas mudanças também ocasionam novas tendências, que podem ser exemplificadas pela dependência do homem às novas tecnologias.

A informação nesse momento é um elemento essencial para sobrevivência de muitas organizações, porém essas, às vezes, se iludem e se decepcionam com as tecnologias, pelo simples fato de que as pessoas não conseguem manusear e achar as informações relevantes para a organização. Além de que, mesmo reconhecendo a importância das tecnologias da informação, na prática informacional de qualquer organização, há de se ter em mente que não são as tecnologias que provocam mudanças, mas são as atitudes das pessoas que as utilizam em favor de algum propósito.

De fato, as novas tecnologias abriram possibilidades amplas de melhorar a prestação de novos serviços. E assim cresceu a necessidade de captar, filtrar, tratar recuperar, distribuir, disseminar, informações, de tal forma que a gestão da informação passou a ser atividade vital para todas as

organizações da sociedade, nos níveis internacional, nacional e local. (JAMBEIRO; SILVA, 2004, p. 3).

O conceito de informação puro e simples ultrapassa a noção de informação como conjunto de dados estruturados com um significado e uma finalidade. Vários autores definem informação de acordo com seu contexto e sua realidade. Observam-se nestas tentativas que o conceito de informação é interdisciplinar, pois acaba sendo importante em diversas áreas do conhecimento, seja na psicologia ou na matemática.

Neawman (apud RASCÃO, 2006) descreve alguns conceitos de informação de acordo com as várias ciências, no qual ele agrupou quatro categorias, a saber: conceito probabilístico da informação, conceito de processamento da informação, conceito ecológico da informação e conceito social e organizacional da informação.

O conceito probabilístico é aquele relacionado a eventos que têm alto conteúdo de informação, mas com baixa probabilidade. Já o conceito de processamento de informação é focado no pensamento no qual produz a informação, onde pensamento e processamento da informação são tidos como idênticos. E por último é o conceito ecológico da informação que de acordo com o Rascão (2006, p.19) "ele está presente no mundo, emana do meio envolvente, numa dada situação."

Existem diversos conceitos de informação cada qual de acordo com contextos e visões diversas de autores, Rascão (2006) organiza e agrupa os principais conceitos de informação escolhidos por ele como os mais importantes na literatura, em quatro definições. (Quadro 2)

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

Quadro 2 - Conceitos básicos de informação

Fonte: RASCÃO (2006, p.33)

De acordo com estes conceitos a informação pode ser vista materialmente ou mentalmente, como uma coisa. E como processo pode ser um processo mental ou pode ser uma construção desse processo bem como também, informação pode ser algo a ser codificado e transmitido para alguém conforme sua contextualização.

A informação como processo refere-se ao ato de informar/ ser informado. Quando algum é informado, o que ele, / ela sabe está a mudar. A informação como conhecimento refere-se ao que é percebido na informação como processo. É o conhecimento que é comunicado [...]. A informação como coisa é refere-se às coisas que são olhadas como sendo informativas, coisas que se tornam informadas. (RASCÃO, 2006, p. 24)

Estes conceitos parecem ser bastante simplistas, como no caso de ver a informação como coisa, como objeto dentro de um mundo complexo. Informação é muito mais abrangente, ela está relacionada a uma realidade passível de interferências e mudanças através do conhecimento resultante de sua análise.

Quando falamos de informação, todos os conceitos parecem representar uma situação, embora numa situação particular alguns conceitos possam ser mais importantes do que outros. Exemplo: um artigo pode ser chamado de informação. O papel é [...] informação como coisa material. (RASCÃO, 2006, p. 50).

A informação pode ser buscada em diversos lugares, principalmente nessa sociedade pós-moderna em que há uma emergência crescente de desenvolvimento e avanços tecnológicos.

Nessa amplitude de tecnologia e, conseqüentemente com o surgimento de novos suportes informacionais, a informação pode ser compreendida como Jambeiro e Silva (2004, p.1) colocam: “a unidade conceitual de acumulação e expressão de conhecimento, independentemente de sua forma e meio [...] não importando a sua natureza diferenciada.”.

A informação é o alicerce da geração de conhecimento e por este motivo é considerada um dos mais importantes ativos organizacionais. Como um ativo, a informação precisa ser gerenciada e controlada. (CALAZANS, p. 63, 2006).

Logo, a informação pode estar registrada em vários meios. Compreende-se, então, a necessidade que as instituições têm em organizar de maneira lógica e acessível os suportes informacionais que serão úteis para as tomadas de decisões e

também para o planejamento estratégico, que resultará no sucesso ou fracasso da organização. Daí, portanto a importância da gestão da informação.

3.2.1 Tipologia da informação

As organizações precisam de variadas informações, não apenas aquelas informações tradicionais sobre abrangência de mercado e concorrentes. Mas atualmente as informações solicitadas são aquelas que farão a diferença no produto final, são informações específicas e estratégicas para o crescimento e desenvolvimento da instituição.

Dias e Belluza (2003, p. 35-36) colocam que essas informações são caracterizadas em diferentes tipos: científica, tecnológica, estratégica e de negócios. Informação científica é o conhecimento resultante da pesquisa que acrescenta ao entendimento universal existente.

Informação tecnológica é todo tipo de conhecimento relacionado com o modo de fazer um produto ou prestar um serviço, tendo como objetivo a sua colocação no mercado.

Outro tipo utilizado pelas empresas é a informação para negócios entendida como “aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas indústrias, de prestação de serviços e comerciais, nos seguintes aspectos; companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação mercados e mercados” (MONTALLI; CAMPELLO, 1997 apud DIAS; BELLUZZO, 2003, p.37).

Já Siqueira (2005, p.22) faz a distinção entre os tipos de informação de acordo com o nível organizacional que a informação se destina que, segundo ele, são:

Informações estratégicas, que exercem influência sobre a estratégia da empresa, auxiliam a alta gerência nas tomadas de decisões e no monitoramento de planos; informações táticas, que ajudam os gerentes médios na tomada de decisão sobre situações, tanto do ambiente interno quanto externo e por último informações operacionais que são mais utilizadas pelo pessoal que é responsável pela execução das atividades.

As informações operacionais são essenciais, pois elas indicam como deverá ocorrer o andamento das atividades rotineiras dentro da organização e por isso, estas informações são ricas em detalhes e numerosas.

Um exemplo disso pode ser um pedido de compra a um fornecedor, que envolve questões como quantidade de itens a serem pedidos, documentos formais para fazer o pedido e pessoas autorizadas a realizar esse pedido de compras.

Outro tipo de informação que permeia e resume todas as outras informações dentro de uma organização, é a informação gerencial que também equivale à informação tácita, pois ambas observam as situações e operações dentro da empresa de modo a estruturar um nível de informações que ajude na tomada de decisões.

Calazans (2006, p.67) resume os tipos de informações descritos acima em dois tipos apenas, que são informação organizacional e informação estratégica. Dentro de informação organizacional ele coloca que estão inseridas informações sobre o mercado, sobre estatísticas e tecnológicas.

Ainda há informações para tomada de decisão e avaliação de processos e informações para planejamento e prática das atividades para o nível operacional das empresas. E há também classificação em relação ao status de importância da informação, que segue a ordem: informação crítica, mínima, potencial e sem interesse.

Já informação estratégica é aquela utilizada para planejar, estruturar e organizar ações, para que a organização desenvolva atividades e tome decisões pautadas nesse planejamento e, que por fim consiga ter bons resultados se destacando das demais empresas.

O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa a "arte do general". O estrategista, como comandante militar, tinha e tem por responsabilidade dirigir as forças militares durante um conflito, planejando e executando movimentos para alcançar ou manter a supremacia frente ao oponente, aumentando, assim, a chance de vitória. O significado do termo ampliou-se, mas sua essência não modificou substancialmente. Nas organizações, os estrategistas ou gestores organizacionais de alto escalão devem promover os produtos ou serviços de forma a garantir a supremacia da organização frente às concorrentes. (CALAZANS, p.67, 2006).

Algumas das especificações destes tipos de informações são destacadas no quadro 3 abaixo, que classifica a informação quanto a sua natureza, quanto a sua

função e quanto aos níveis organizacionais, destaca os principais níveis de importância da informação, suas aplicações, e também coloca alguns exemplos de fontes e onde cada informação pode ser encontrada.

CLASSIFICAÇÃO	DIMENSÕES	OBJETIVOS	FONTES
<p>Quanto à natureza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação científica (Resultante da investigação científica) - Informação tecnológica (Relacionada aos produtos e serviços e seus mercados) <p>Quanto à função</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação estratégica (Relacionada ao micro e macro ambiente organizacionais) <p>Informação para negócios (Subsidia o gerenciamento das organizações)</p> <p>Quanto aos diferentes níveis organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - nível institucional - nível intermediário - nível operacional <p>Quanto ao tipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - mercado - financeiras - comerciais - estatísticas - gestão - tecnológicas - gerais 	<p>Formato</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oral x documental - Textual x audiovisual - Base papel x base eletrônica <p>Local</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interna x externa <p>Nível</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação bruta - Informação organizada - Informação tratada - Informação avançada <p>Status</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pessoal x impessoal - Formal x informal - Publicação aberta x não publicada <p>Status de importância</p> <ul style="list-style-type: none"> - crítica - mínima - potencial - sem interesse 	<p>Pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>Melhoria contínua</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos, metas, mercado - Memória técnica - Instrução e treinamento - Processo operacional 	<ul style="list-style-type: none"> 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 - associações profissionais e comerciais - cursos, feiras e eventos - sistemas especialistas

Quadro 3 - Informação no contexto organizacional

Fonte: Adaptado de DIAS E BELLUZO (2003, p.40)

Comparando a informação estratégica com os demais tipos já descritos pode-se dizer que não importa qual é realmente o tipo de informação, o formato ou o seu nível de abordagem. O que definirá seu grau de importância será sua utilidade e sua finalidade. Mas essa distinção às vezes é necessária para que o gestor da organização não se perca nas suas atividades e que consiga repassar as informações certas para os setores certos da empresa.

A informação organizacional e estratégica é impactada por muitos conceitos como, por exemplo, o conceito de fluxo informacional, pois é ele que dá qualidade à informação e contribui para a eficiência dos serviços de informação.

3.3 USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

A informação faz parte de um processo dinâmico de gerenciamento organizacional e que permite a tomada de decisões que farão diferença nos resultados da organização.

“É possível reconhecer que a decisão nem sempre é resultado de um processo seqüencial, estruturado e dirigido para uma única solução. Mas é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão [...]” (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004 p.74).

Logo, o processo de decisão necessita da informação para que as escolhas e estratégias sejam bem definidas a fim de colaborar para o andamento e desenvolvimento das atividades da organização.

Porém é preciso que o gestor saiba manipular e escolher a informação que lhe será mais útil, sabendo o porquê de descartar as demais informações.

“Face à abundância de informações disponíveis, os gestores podem ‘desenhar’ a informação que consideram como mais atrativa para a tomada de decisão estratégica.” (RASCÃO, 2006, p.2226)

Outra questão importante é procurar pela informação completa que certamente fará grande diferença no processo de tomada de decisão. E mais preocupante ainda é quando esse processo de decisão é realizado com a falta de informação que pode acarretar um impacto imediato a longo prazo.

“... quando a informação completa está disponível para todas as alternativas, é possível fazer comparações entre as variáveis e é muito mais fácil tomar a decisão. O problema [...] é que os gestores não têm informação completa de todas as variáveis.” (RASCÃO, 2006, p.225).

Nos serviços informacionais também há preocupação de se estabelecer medidas sérias que influenciarão diretamente nos resultados finais.

Nos serviços informacionais, como nas organizações abertas de modo geral, o processo decisório tem origem na identificação de problemas ou oportunidades, na coleta de análise de dados e informações sobre estes problemas/oportunidades e na conversão dessa informação em ação. Baseando-se na análise global desses elementos, o administrador obtém informação. (DRUCKER, 1954, apud, TARAPANOFF, 2002).

Segundo Tarapanoff (2002, p.14) os passos envolvidos no processo decisório são os seguintes: Estabelecimento de objetivos; seleção do problema a ser resolvido, desenvolvimento de alternativas e implementação da solução; medição do desempenho para determinar quando os objetivos não foram alcançados (identificação de problemas); Seleção do problema a ser resolvido; desenvolvimento de alternativas; implementação da solução.

Tarapanoff (2002, p. 16) afirma que:

“o processo decisório no planejamento estratégico deve estar baseado num sistema de informação estratégico administrativo, definido com um conjunto estruturado e interativo de dados e informações sobre a organização, que proporciona a otimização do processo decisório na sua interligação com fatores ambientais (internos e externos).”

Nesse planejamento estratégico as informações requeridas “[...] são mais objetivas e quantificáveis, tornando mais indicada a utilização de recursos informacionais que possam organizar recuperar e disponibilizar as informações coletadas durante o processo de trabalho.” (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004 p.74).

Mas nem sempre o gestor precisa apenas de informação, às vezes ele necessita muito mais do que isso, ele precisa de conhecimento ou simplesmente de alguns dados para tomar decisões.

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos [...] e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. (ANGELONI, 2003, p.19).

Daí, então a necessidade de existir na organização uma gestão de toda massa documental, para que essa diferenciação entre dado, conhecimento e informação seja realizada de forma que todos esses elementos sejam úteis nos processos decisórios.

Para Angeloni (2003, p.21) dado, informação e conhecimento são elementos intervenientes na tomada de decisão como pode ser visualizado na figura 1;



Figura 1 – Elementos intervenientes na tomada de decisão

Fonte: Angeloni (2003)

Mas para que a tomada de decisão seja eficaz é preciso que todo esse processo seja realizado em equipe, pois o gestor sozinho não conseguirá realizar muita coisa.

A tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas, tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada. (ANGELONI, 2003, p. 20).

A tomada de decisão em equipe é uma forma de superar as barreiras de culturais informacionais e conhecimentos incompletos e também despense menor tempo do que a tomada de decisão individual, proporcionando resultados mais satisfatórios e desafiadores.

É um desafio trabalhar em equipe e lidar com as diferenças do outro, mas é necessário, pois as informações e conhecimentos nunca estão em uma só pessoa, assim as decisões tomadas refletirão não apenas uma ideologia de alguém mas mostrará de fato a real imagem da organização.

Para finalizar este item, reforça-se o que já foi mencionado anteriormente: as tomadas de decisões objetivam melhorar o desempenho organizacional e, se baseada em informações, poderão minimizar os riscos de erros no processo.

4 INFORMAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Um dos grandes desafios para as empresas deste século é saber lidar com a sobrecarga de informações, uma vez que a competitividade das organizações depende da forma de como estas lidam com essa sobrecarga. Sendo assim, a organização do fluxo e das demandas informacionais acaba se tornando fundamental para o desenvolvimento da competitividade das empresas.

Para Tarapanoff (2001, p. 45) “um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gestar a informação, é a inteligência competitiva.”

A inteligência competitiva acaba se tornando relacional com outros conceitos, pois juntos acabam por contribuir na estratégia e na competitividade. Pinheiro (2006, p 23) afirma que: “a inteligência competitiva é uma área interdisciplinar e sua constituição epistemológica e aplicada recorre [...] a conhecimentos de administração, ciência da informação, ciência da computação e economia [...]”

De fato, a inteligência competitiva contribui muito para o desenvolvimento das empresas, mas atrelado a isso existe algumas técnicas ou modelos para se trabalhar a competitividade nas organizações, fazendo com estas identifiquem e planejem estratégias, a fim de conseguir vantagens competitivas diante dos concorrentes, clientes, e do mercado.

Outra preocupação que não se deve descuidar está relacionada com a gestão da informação, para que esta seja realizada de acordo com os objetivos e metas da empresa, levando em consideração uma série de fatores, como a o ambiente informacional, a cultura informacional e organizacional entre outros.

A seguir são apresentados os métodos de Inteligência Competitiva de Porter bem como o método de inteligência competitiva de swot, como tentativa para compreender a relação entre informação e competitividade.

3.4.1 Método de Inteligência Competitiva de Porter

Porter (1989) traçou um conjunto de cinco forças competitivas entendidas por ele como essenciais para o planejamento estratégico das empresas. Essas cinco forças também são conhecidas como forças determinantes da rentabilidade da indústria, forças estruturais e forças competitivas.

Porter aborda em seus trabalhos a necessidade que as organizações têm de sempre estar melhorando seus produtos e serviços para alcançar um melhor posicionamento em relação aos seus concorrentes (Comier, 2001, p. 167-168).

As forças de Porter são entendidas como técnicas auxiliadoras para o processo de definição das estratégias das empresas, que levam em consideração tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo. Essas cinco forças são:

- a) Poder de negociação com os fornecedores: esse é ponto muito importante que deve ser levado em conta, devido ao fato de que, os fornecedores podem auxiliar quanto atrapalhar as atividades e o desempenho das empresas. Isso porque, o fornecedor pode ajudar realizando parcerias com as empresas ocasionando rapidez e qualidade de entrega dos produtos e serviços. Outro fator importante é a agregação de valor imprimida na matéria-prima que o fornecedor oferecer, levando ao empresário optar pela qualidade do está comprando.

- a) Ameaça de novos entrantes: o monitoramento da concorrência deve ser uma atividade cotidiana nas empresas, pois é a partir desse monitoramento que a empresa deverá tomar decisões importantes quanto ao seu destino e objetivos. A ameaça de novos entrantes é um alerta permanente tanto para as empresas já consolidadas e estáveis no mercado quanto para novas empresas que estão iniciando suas atividades, pois há o perigo de que estas últimas apareçam com os preços dos seus produtos bem baixo obrigando às empresas estáveis a repensar suas estratégias e seus preços.

- a) Poder de negociação dos compradores: essa força aponta para a capacidade que o empreendedor deve levar em consideração para conseguir matéria – prima de qualidade, por um preço acessível além do que obter lucro com o produto que está adquirindo. Sendo assim, o desempenho do comprador também pode ser melhorado, ou seja, lucro para grupo de compradores e para compradores individuais.

O poder dos compradores é mais notado quando se trata de grupo de consumidores que ganham vantagem com a força da pressão que conseguem exercer. (Cormier, 2001, p.171).

- a) Ameaças de novos produtos e serviços substitutos: essa variável determina os preços no mercado e ativa à concorrência, porém é a qualidade dos produtos que fará a diferença para o comprador. Cabe a ele a melhor opção que vá ao encontro de suas necessidades. Um exemplo, disso, pode ser a biblioteca tradicional que oferece aos seus usuários serviços de pesquisa em seu acervo, mas também tem-se a internet que fornece um serviço substituto concorrendo com os serviços oferecidos pela biblioteca.

- a) Rivalidade entre empresas existentes: a rivalidade entre empresas concorrentes acaba movimentando o mercado, o que acaba movimentando as estratégias competitivas das mesmas. Mas é nesse momento que as empresas devem estar atentas, e aproveitar para desenvolver alguma estratégia que resulte em alguma vantagem para empresa. De acordo com Cormier (2001, p. 174) “o diferencial competitivo está em saber aproveitar as oportunidades que aparecem com mais rapidez do que a concorrência, [...]”

A aplicabilidade destas cinco forças dependerá da estratégia que a empresa irá adotar para se tornar competitiva. Com relação ao contexto externo são utilizadas as seguintes estratégias: liderança de custo, diferenciação e o enfoque.

A liderança de custo que predomina na questão de que é preciso vender em grande quantidade, sem assegurar na qualidade dos produtos, isto é, produtos baratos e com qualidade similar. Neste caso, o empresário deve ficar atento ao fato de que é preciso ter monitoramento do ambiente externo e mais precisamente das ofertas dos concorrentes, pois são as promoções que chamam a atenção dos clientes não garantido sua fidelidade.

A outra estratégia seria a diferenciação que está estritamente ligado a agregação de valor nos produtos e serviços. Pode ser tanto uma modificação na característica do produto quanto também um desempenho diferenciado e atrativo. Porter (1989, p.12) dá outros exemplos de diferenciação dizendo que “a

diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.”

Há ainda a estratégia do enfoque que procura atender clientes específicos, com características exclusivas. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros (PORTER, 1989, p.13). De acordo com este mesmo autor a estratégia do enfoque tem duas variantes: no *enfoque no custo*, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento- alvo, enquanto no *enfoque da diferenciação* uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Em todo caso o objetivo é focar um segmento e procurar atendê-lo de forma exclusiva.

3.4.2 Método de Inteligência Competitiva de Swot

A técnica SWOT contribui para a formação da estratégia competitiva da organização. Ela proporciona a identificação de pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades que são fatores influentes no ambiente externo das organizações.

Os objetivos da técnica de SWOT estão inseridos na perspectiva de que as organizações devem buscar estratégias inovadoras, de modo que saibam explorar as oportunidades e minimizar as ameaças a partir de uma utilização apropriada dos pontos fortes e fracos da organização. E por meio disso, é possível também realizar uma avaliação do posicionamento estratégico da organização, fornecendo informações que poderão ser úteis para um planejamento estratégico futuro.

“A análise SWOT é aplicada em estágios preliminares do processo decisório, normalmente como uma etapa – análise de ambiente – dentro do planejamento estratégico da informação.” (SILVEIRA, 2001, p.313). Nessa técnica, os fatores externos são as oportunidades e as ameaças, e fatores internos são os pontos fortes e fracos.

A aplicação da técnica pode ser realizada individualmente ou em grupo, sendo que, em equipe a aplicação da técnica se torna mais interessante devido à questão de que há maior proporção de idéias, porém é preciso ter atenção para que não tenha a influencia de pessoas de nível hierárquico ou de grupos específicos, surgindo até mesmo preconceito de idéias.

Primeiramente o que deverá ser levantando na técnica são as ameaças, as oportunidades e os pontos fortes e fracos da organização, para isso podem ser utilizadas técnicas como grupo focal, questionários, ou entrevistas. Devem considerar questões referentes ao mercado, instalações, imagem, fornecedores, tendências tecnológicas, sociais e econômicas.

A segunda etapa da análise SWOT é ordenar os itens levantados para cada fator analisado, levando em conta os objetivos da organização. “O resultado é uma visão dos principais fatores que impactam a capacidade de ação da organização e as principais pressões do ambiente externo” (SILVEIRA, 2000, p.215).

A terceira é desenhar uma matriz, de forma que se relacione os diversos pontos levantados em cada um dos fatores identificados (ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos) para identificar os fatores que merecem mais atenção e que devem ser trabalhados para melhorar o desenvolvimento e conseqüentemente o desempenho da organização.

A matriz já construída servirá de referência para a definição da estratégia organizacional que considera não apenas a posição atual dos fatores, mas as expectativas em relação a eles, no qual seja necessário acontecer mudanças, a partir da organização ou cenários alternativos aplicados ao ambiente.

Análise SWOT por ser complexa, pode exigir um esforço dispendioso por parte dos gerentes a fim de determinar os pontos certos a serem focalizados e trabalhados. Essa análise também pode ser aplicada para justificar ou servir de base para um plano de ação previamente definido do que para abrir a organização para novas possibilidades de negócios, novos mercados ou busca de novos clientes

3.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Como mencionado anteriormente, a informação nesse momento atual é um elemento essencial para sobrevivência de muitas organizações, porém essas, às vezes, se iludem e se decepcionam com as tecnologias pelo simples fato de que as pessoas não conseguem manusear e encontrar as informações necessárias para quando delas mais se precisa.

De fato, as novas tecnologias abriram possibilidades amplas de melhorar na prestação de novos serviços. E assim cresceu a necessidade de captar, filtrar, tratar recuperar, distribuir, disseminar, informações, de tal forma que a gestão da

informação passou a ser atividade vital para todas as organizações da sociedade, nos níveis internacional, nacional e local. (JAMBEIRO; SILVA, 2004, p. 3).

A informação é o alicerce da geração de conhecimento e por este motivo é considerada um dos mais importantes ativos organizacionais. Como um ativo, a informação precisa ser gerenciada e controlada. (CALAZANS, 2006, p 63).

Logo, a informação pode estar em vários meios. Percebe-se, então, a necessidade que as instituições têm em organizar de maneira lógica e acessível às informações que serão úteis para as tomadas de decisões e também para o planejamento estratégico, que resultará no sucesso ou fracasso da organização. Daí, portanto a importância da gestão da informação.

Calazans (2006, p. 63,) coloca que “a gestão da informação é a forma como as organizações acessam, organizam, compartilham, fazem uso da informação e criam conhecimento é uma das mais importantes bases para a competitividade.”

Drucker (1993 apud BRAGA, 1996) defende que:

O primado da informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que [...] se perspective a troca do binômio capital/trabalho pelo binômio, informação/ conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial..

A tendência da sociedade é valorizar a informação, superando a importância do capital, aumentando o conhecimento que desencadeia em mais produtividade e competitividade.

Tarapanoff (2001, p. 44) afirma que “o objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade [...] de ensiná-la a aprender e adaptar se às mudanças ambientais.” Com isso, a gestão da informação vai além de apenas identificar os suportes informacionais, ela também pode se adaptar com as possíveis mudanças e demandas ambientais.

Davenport (2001, p. 173) também concorda no fato de que o gerenciamento informacional não é apenas levantamento de informações, é necessário que se estabeleça atividades ou como ele coloca “passos” para iniciar o gerenciamento. O autor ressalta ainda que “mais importante, [é] identificar todos os passos de um processo informacional – todos as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam

cada passo, todos os problemas que surgem – podem indicar o caminho para as mudanças que realmente fazem a diferença.” (DAVENPORT, 2001, 173)

Nas organizações a competitividade aumentará à medida que o gestor trabalhar com as informações adequadas para cada situação, de modo que a empresa utilize dessas informações para melhorarem seus produtos e serviços, tornando-se mais concorrente no mercado.

Segundo Reis (1993 apud BRAGA, 1996, p. 2):

Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados.

“A gestão da informação tem como objetivo apoiar a política global da empresa na medida em que se torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre as varias subsistências que a constituem [...]”. (BRAGA, 1996, p.2).

Gerenciar informações não é uma tarefa que pode ser realizada individualmente, pelo contrário, o gestor responsável deve trabalhar com uma equipe que conheça a empresa onde está atuando, conheça seus sistemas humanos e sistemas físicos, de forma que participe ativamente dos processos decisórios e de implementações ou melhorias de políticas que influenciam diretamente na organização das informações.

A gestão da informação numa abordagem mais especifica relacionada ao novo paradigma de mudanças tecnológicas contínuas que influenciam diretamente na vida diária da sociedade é vista “como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de hardware, software e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação - em especial aos empresários.. (MARCHIORI, p.73, 2002).

Aqui a gestão informacional depende também de mecanismos tecnológicos que possam dar suporte as atividades de articulação da informação, como por exemplo, a busca, a escolha, o tratamento e a forma de disponibilizar a informação para todas as áreas dentro da organização. Esses mecanismos podem ser um portal corporativo, uma intranet, ou grupo de e-mails, a escolha dessas tecnologias dependerá do tipo de organização das suas demandas e da própria cultura organizacional e informacional.

Diversos são os modelos para implantação da gestão da informação no âmbito das organizações. A seguir discutiremos alguns deles.

3.5.1 Modelo de Davenport: Ecologia da Informação

Para Davenport as organizações devem ser enxergadas não com meros investimentos tecnológicos mito pelo contrário. “Os administradores precisam, na verdade, de uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo do negócio e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais.” (DAVENPORT, 2001, p.12).

Com isso, ele apresenta uma nova abordagem chamada de ecologia da informação, levando em consideração o ambiente informacional por completo, a cultura informacional e organizacional, o comportamento das pessoas na utilização das informação (estratégias), a política informacional e os sistemas de informação utilizados.

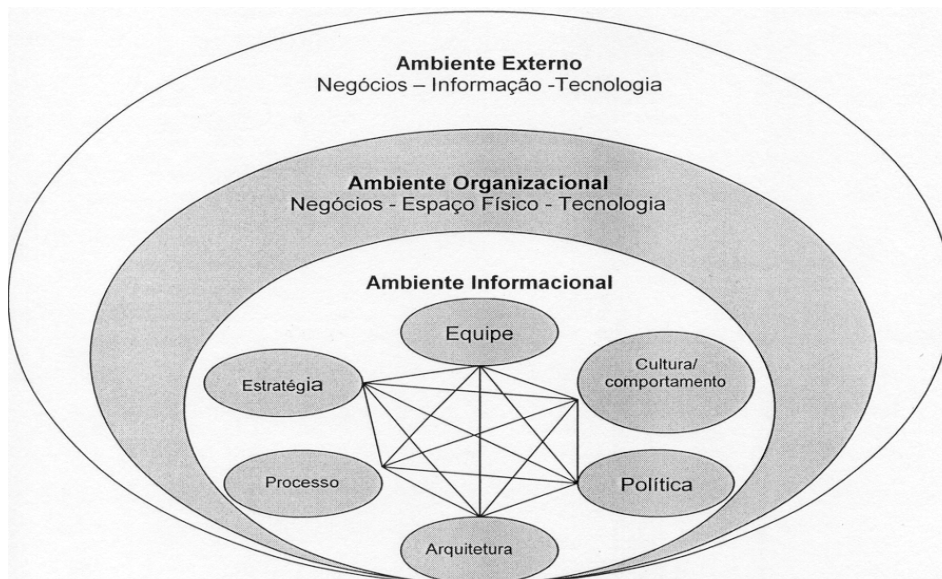


Figura 2- Um modelo ecológico para o gerenciamento da Informação

Fonte: DAVENPORT (2001, p. 51)

- a) **Estratégia da informação:** as empresas possuem estratégias para lidar com recursos financeiros e humanos, e da mesma forma precisam ter estratégias para trabalhar com informação e ser tratada como uma estratégia de negócios, já que interfere diretamente nos negócios das empresas. “Gerentes ecologicamente orientados criarão estratégias quanto aos tipos de informações que devem ser focalizadas, as atividades a enfatizar e a maneira como a

informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.” (DAVENPORT, 2002, p. 65)

- a) Cultura e comportamento informacional: para a ecologia da informação, construir uma cultura organizacional é um ponto crucial, porque não adiantará em nada a empresa investir em altas tecnologias se seus colaboradores não mudarem seus comportamentos em relação ao que fazem e como fazem. Resumidamente, o comportamento informacional se refere à maneira pela qual as pessoas trabalham com a informação, como elas buscam, usam e trocam informações, já a cultura em relação à informação está relacionado com padrão ou modelo de comportamento, com suas crenças e valores que refletem nas atitudes para a orientação informacional da organização.
- b) Política da informação: este componente envolve as responsabilidades da direção no gerenciamento e uso da informação. E em grande parte das organizações a informação é influenciada pelo poder, pela política e pela economia. O que Davenport deixa bem claro é que os gerentes devem esclarecer de forma honesta a forma de como pretende-se dirigir essa política informacional, ele apresenta quatro modelos de política que podem ser usados de acordo com o perfil das organizações, são eles: o federalismo, feudalismo, monarquia e a anarquia;
- c) Equipe da informação: as pessoas ainda são os melhores meios para interpretação e organização da informação, mas com as grandes revoluções tecnológicas, o próprio gestor tende a valorizar mais as tecnologias do que a si mesmo. Numa organização o gerente deve ficar atento a esta situação, pois é preciso ter equipe de apoio que consiga focalizar pessoas que agregam valor à informação, ou seja, que consigam interpretar conteúdos e saber utilizá-los no lugar e momentos certos. De acordo com Davenport esses profissionais podem ser programadores, analistas de sistemas, gerente de recursos de informação, bibliotecários, administradores de redes e de banco de dados, analistas de negócios, de mercado;

- d) Processos de gerenciamento informacional: este elemento mostra como o as atividades devem ser desenvolvidas. O modelo de gerenciamento informacional proposto por Davenport estabelece que todas as atividades e o trabalho em geral das organizações, devem ser enxergadas como um processo, bem descrito e organizado, com todas as suas etapas detalhadas, e que aos poucos pode ser melhorado.

Davenport (2001, p.173) diz ainda que “o gerenciamento de processos requer um gerente de processos [...], pode atuar, em grande medida, reforçando a cooperação necessária entre os vários setores da organização.”. Davenport estabeleceu seu processo genérico de gerenciamento de informação elaborando quatro passos (Figura 3), que foram configurados como importantes pelo autor, eles estão escritos a seguir:

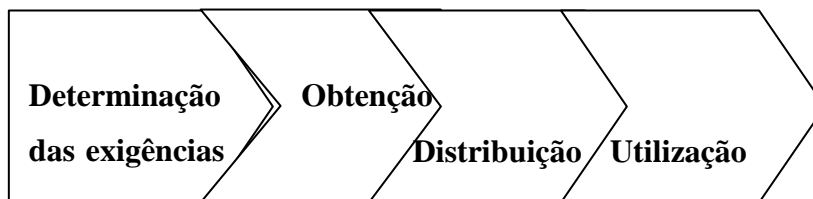


Figura 3- O processo de gerenciamento da informação

Fonte: DAVENPORT (2001)

- **Determinação das exigências:**

O primeiro passo diz respeito ao levantamento das informações que são demandadas e que a empresa necessita. Este passo se torna algumas vezes difícil devido ao fato de que envolve a percepção dos gerentes em relação ao seu ambiente informacional, o que depende dos mesmos percepções estratégicas, políticas e até psicológicas.

Os analistas de informação, como o autor coloca, precisam acompanhar os gerentes de perto para conhecer as próprias organizações e suas principais tarefas para, então, observar quais os tipos de informações necessitam, e como e onde elas são buscadas, para enfim, começar a articular uma melhor forma de atender a organização.

- **Obtenção de informações:**

O segundo passo sobre obtenção de informações visa responder as demandas informacionais, depois que estas já foram levantadas. Neste passo há algumas atividades que são realizadas com a finalidade de adquirir a informação certa. Primeiro é preciso fazer uma exploração de informações que é feito a partir da combinação da máquina com o homem, ou seja, a o computador faz uma seleção eletrônica, mas que agregará valor às informações é o homem.

Após isso é realizada a classificação de acordo com as necessidades, esta atividade afeta diretamente na forma de como obtemos a informação. O que permite dizer que à classificação sendo uma tarefa humana, se torna subjetiva, favorecendo a certa visão de mundo e um contexto. Porém a vida útil das categorias é breve, devido ao surgimento de novas informações e novos assuntos que nem sempre se encaixam na categoria ou classificação já existente. E por fim há formatação das informações, onde “os documentos são as maneiras mais óbvias e úteis de estruturar a informação [...], têm estrutura, contexto e excluem uma quantidade suficiente de informações para que o restante possa ser selecionado e resumido. (DAVENPORT, 2001, p. 188)

- **Distribuição:**

O terceiro passo do processo é realizar a distribuição das informações obtidas, A distribuição está ligada ao modo de como à informação é formatada.

A distribuição envolve a ligação de gerentes e funcionários, com as informações de que necessitam. [...]. Definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa; o formato correto torna mais fácil a distribuição. (Davenport,2001, p.189).

Outros fatores como o investimento tecnológico, a arquitetura informacional e as estruturas políticas influenciam na forma de distribuição da informação.

É preciso que se estabeleçam estratégias para a distribuição que privilegie a procura pelas informações, e não interesses de poder. Também é preciso ter estratégias de divulgação para indicar onde as informações podem ser buscadas e encontradas.

Os usuários devem ser estimulados a procurar e obter informações, e deixar de ser receptores passivos que recebem apenas dados que outras pessoas consideram como sendo importantes.

Os sistemas de distribuição assim como a obtenção da informação são híbridos envolve tanto homem como as tecnologias. Na distribuição há uma questão chave que deve ser analisada, é a quem a informação deve ser enviada.

- **Uso de informação**

O quarto e último passo é o uso da informação que faz parte da etapa final e que tem sido ignorado pelos gerentes. O uso da informação é algo pessoal e individual, depende das necessidades e das mediações da mente humana. Existem alguns elementos que permitem aperfeiçoar este passo, alguns deles são: as estimativas, quando os gerentes sabem com que frequência quais as informações mais utilizadas, fazendo com que aquilo que não é usado seja eliminado. E as ações simbólicas que são utilizadas para estimular maior uso da informação. Podem ser prêmios e recompensas e até declarações de alto nível.

- **Arquitetura da informação**

Esse componente deve ser entendido pelos gestores como fato decisivo para o ambiente da empresa, isso porque muitos confundem esse conceito priorizando mais as tecnologias e deixando o recurso humano de lado, pelo contrário, arquitetura da informação envolve todos os elementos informacionais possíveis para o gerenciamento informacional, isto é, “ecologicamente falando, isso quer dizer simplesmente que é um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização. (DAVENPORT, 2001, p.54)

O modelo de Davenport é bem abrangente envolve a empresa em todos os aspectos que interferem no processo de gestão da informação, propiciando desta forma, uma visão holística ou, como o autor mesmo diz “ecológica”. Este modelo se torna um referencial para o gerente que necessita melhorar o desempenho da sua organização, porém, pode ocorrer que em alguns aspectos do modelo o gestor possa ter algumas dificuldades, pois as mudanças nem sempre são bem vistas, surgindo então movimentos de resistência às mudanças.

Este processo de gerenciamento informacional é voltado para a informação e o conhecimento, sendo minucioso em detalhes que abrangem vários aspectos da organização que são: intangíveis e complexos, como a questão da própria cultura organizacional, e sendo assim é um processo difícil se ser aplicado.

3.5.2 Modelo de Rascão: modelo de gestão estratégica da informação

Este modelo tem por base a investigação, e trata da exploração e análise da informação estratégica para definição da estratégia voltada para o sucesso das organizações.

Na sociedade da informação e do conhecimento, o recurso informação terá que ser gerido estrategicamente, de modo a apoiar os gestores na tomada de decisão, para reduzir o risco e o insucesso. (RASCÃO, 2006, p.237)

De acordo com autor “um ingrediente importante para o êxito da gestão estratégica é o esforço que começa muito antes, no sentido de preparar [...] as pessoas sobre o processo de formulação da estratégia com base num modelo [...] definido” (RASCÃO, 2006, p.235).

É preciso que haja inicialmente uma preparação das pessoas para que estas saibam em que estão se envolvendo. Assim é necessário que os gestores façam uma formulação prévia de um modelo estratégico.

É necessário também que os gestores entendam que utilizando melhor a informação no apoio á tomada de decisão estratégica, podem reduzir o risco e a incerteza, e a probabilidade de insucesso será menor. (RASCÃO, 2006, p.235).

Neste modelo Rascão fala sobre algumas abordagens que permitem levantar questões em relação à identificação de problemas e necessidades das organizações para que depois possa se tomar as devidas decisões.

A primeira questão diz respeito à racionalidade na tomada de decisões. A abordagem da complexidade dos problemas estratégicos leva a crer que o cérebro humano não tem a capacidade de reconhecer a complexidade do mundo real e nem mesmo dos problemas, assim há uma síntese de todo essa complexidade para equilibrar a limitação do ser humano em relação ao seu meio.

Outra abordagem situada neste modelo é a abordagem sistêmica que:

Focaliza-se na natureza das relações e das inter-relações entre as informações-chave, pelo que não importa qual seja a complexidade do problema estratégica, [...] é possível identificar um pequeno número de

informações estratégicas que determinam à configuração básica da solução. (RASCÃO, 2006, p.236).

O autor destaca que é todo o meio envolvente que determinará quais as ações e comportamentos serão estabelecidos para o levantamento das informações para as tomadas de decisão. Isso implica em afirmar que a necessidade de informação é contingencial.

Rascão ainda coloca que os gestores devem estar preparados para responder aos desafios do meio envolvente, neste caso, o termo meio envolvente pode ser o mercado competitivo e as suas demandas futuras bem como as necessidades da organização em si mesmo.

Isto significa que os gestores informacionais precisam apresentar novos esforços criando um processo de vigilância da informação para levantar as possibilidades futuras da organização.

O principal objetivo do processo de vigilância da informação estratégica “é adquirir novos conhecimentos [...] de modo a facilitar a ação, isto é, criar conhecimento para apoiar a definição da estratégia.” (RASCÃO, 2006, p.247)

Mas para isso é preciso que os gestores tenham competências advindas de conhecimentos pessoais, habilidades individuais; tenham a capacidade de liderança para conseguir absorver a energia do grupo para utilizá-la em processos que contribua para o levantamento de possíveis informações influenciando na formulação de estratégias pertinentes à organização.

Logo depois da vigilância da informação, é preciso que a formulação da estratégia seja feita. Rascão (2006, p.248) diz que, “nas escolas de adequação estratégica é definida de fora pra dentro e o processo é assegurado pelos ‘analistas’ e/ou pelos estrategistas.” Mas esse processo se limita às capacidades cognitivas dos analistas e normalmente as informações destes são quantitativas passando por algo já previsto e pesquisado.

Já os modelos das escolas de movimento ou de intenção estratégica, a estratégia é definida de dentro para fora. A estratégia é resultado da utilização dos recursos das organizações de alguma forma para conseguir e manter vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que os recursos mais valiosos têm uma oferta menor do que a procura (Rascão, 2006, p.248p.).

Abaixo (figura 4) é mostrada a proposta do modelo de operacionalizar o modelo de gestão estratégica da informação.

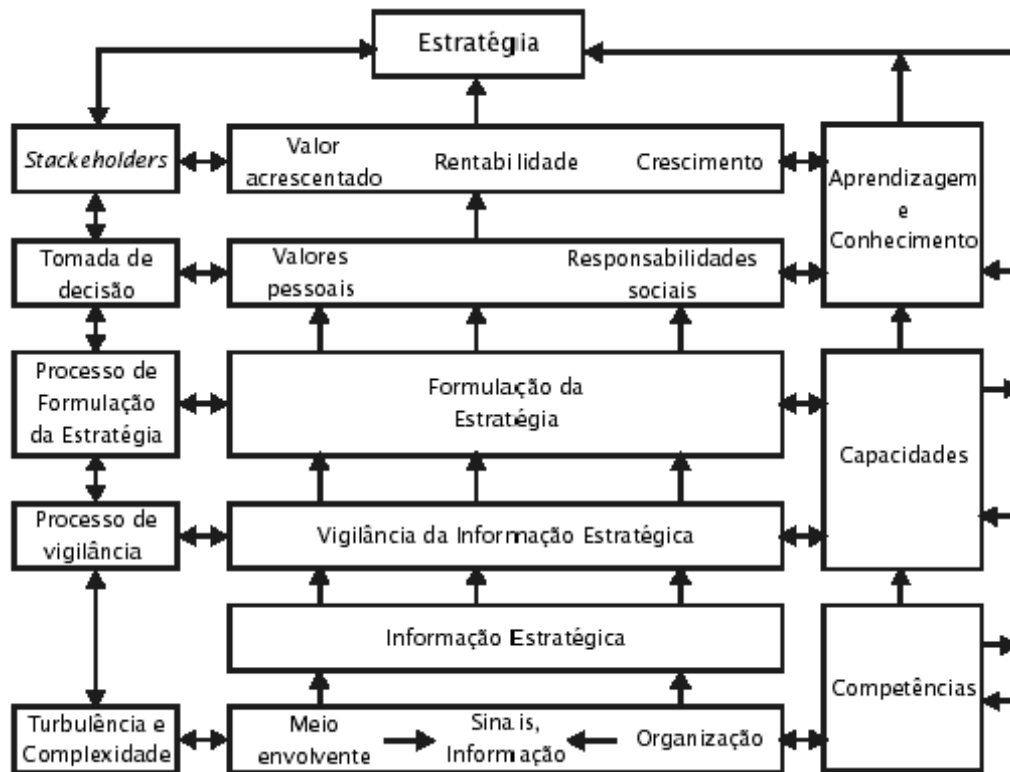


Figura 4 – Modelo de operacionalização da gestão estratégica da informação.

Fonte: RASCÃO (2006)

O meio envolvente deve ser observado a partir das suas complexidades e sua turbulência para que os gestores saibam o que fazer e como agir às possíveis mudanças, fazendo ainda como que os colaboradores também participem do processo de formulação da estratégia.

[...]. as organizações reconhecem que necessitam ser pró-ativas na observação e na construção do meio envolvente. Algumas [...] acreditam que, pelo fato de o meio envolvente estar em curso, há uma oportunidade (ou necessidade em alguns casos) para elas intervirem e influenciarem o desenvolvimento das suas vantagens competitivas. (RASCÃO, 2006, p. 249)

Por fim, esse modelo, enfoca a informação estratégica como um recurso que proporciona um retorno considerável de vantagens competitivas as organizações. Mas para isso, é necessário fazer uma observação e uma pesquisa para identificar as oportunidades disponíveis com o surgimento de novas mudanças decorrentes ao longo da gestão informacional.

3.5.3 Modelo de Marchand: AEI (Alinhamento Estratégico da Informação)

Marchand (2000, *apud* SANTOS, 2004, p. 4) “chama atenção para a necessidade de um novo modelo de gestão das empresas face às transformações que estão ocorrendo”. A partir desta observação, Marchand propõe um modelo muito parecido com o de Vasconcelos (et. al., 2000), denominado de modelo de Alinhamento Estratégico da informação (AEI).

Este modelo é composto por quatro eixos de análise representados na figura 5 abaixo:

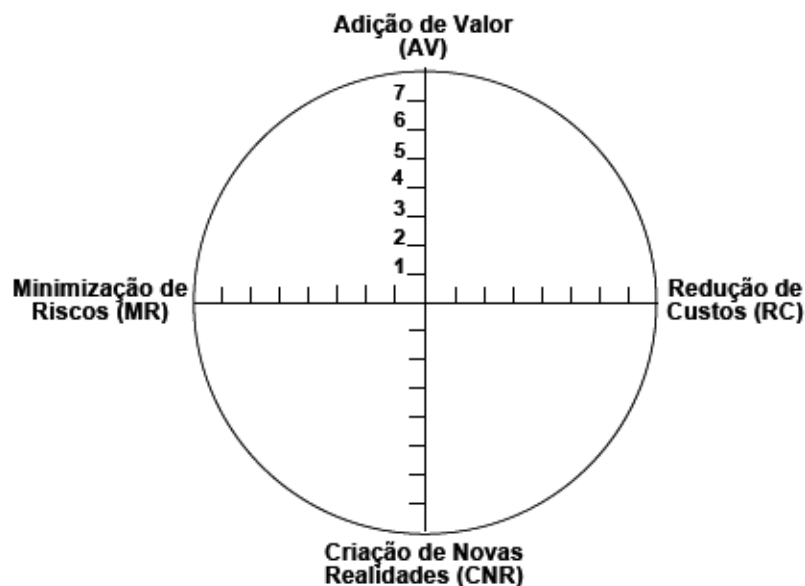


Figura 5 - Quatro formas de usar a informação como fator de competitividade

Fonte: SOARES (2006)

Estes eixos são na verdade formas de contribuição da informação para as organizações, no qual o autor faz para facilitar a compreensão de como a informação pode ser um elemento determinante para o processo de competitividade das empresas.

Em cada um desses eixos a informação tem papéis diferentes bem como também objetivos interligados com esses papéis.

No caso do eixo de adição de valor, os objetivos da gestão da informação são os conhecimentos acerca do cliente e a troca de informações com cliente, parceiros,

fornecedores e funcionários para aprimorar o relacionamento e a satisfação daqueles primeiros. (MARCHAND, 2000, *apud* SOARES, 2006).

Na criação de novas realidades (CNR) o objetivo da gestão da informação é mobilizar as pessoas a fim de que estas gerem novas idéias, aplicando-as e compartilhando-as para desenvolver a criatividade dentro da organização.

Na redução de custos (RC) a questão é reduzir custos totais dos processos de negócio e de gestão pela integração e eliminação de atividades desnecessárias e desperdícios e pela automatização dos processos otimizados. (MARCHAND *apud* SOARES, 2006).

A minimização de riscos (MR) é a forma mais antiga pela qual a informação pode criar valor para o negócio e contribuir para sua competitividade. (SOARES, 2006, p.7).

Toda organização está exposta a correr riscos, daí a importância de saber lidar com a informação com objetivo de orientar ações e decisões que identifiquem e previnam esses possíveis riscos.

As teorias tradicionais sobre estratégia comumente não incluem o gerenciamento de riscos como uma prioridade estratégica específica. (SOARES, 2006, p.7). Mas os gerentes têm reconhecido que é importante prever e minimizar esses riscos, pois estes aparecem rapidamente com um mercado cada vez mais competitivo.

A figura 3 colocada acima serve como um diagrama para a avaliação do desempenho efetivo das organizações e também para modelar uma performance desejada.

Como Marchand, (2000, *apud* Soares, p. 9), ainda coloca o modelo pode ser utilizado como uma forma de planejamento de estratégias para sair de um perfil de gestão da informação para outro, mais adequado aos objetivos desejados da organização.

A partir do modelo AEI e segundo tipologia desenvolvida por Miles e Show, é possível identificar quatro tipos de comportamentos estratégicos decorrentes da dinâmica de adaptação das organizações ao seu ambiente externo (MILES e SNOW *apud* ROSSETTO e ROSSETTO, 2002, p.311):

- a) Postura propectora: caracterizada pelas empresas que desenvolvem continuamente uma busca por oportunidades de mercado, arriscando responder as tendência emergentes oriundas do ambiente;

- b) Postura analista: as empresas deste tipo caracterizam-se por manter simultaneamente porte de seus objetivos estratégicos em mercados estáveis e porte em mercados mais agressíveis e sujeitos a mudanças;
- c) Postura reativa: as empresas, embora percebam as mudanças ambientais que estão ocorrendo, são incapazes de responder a elas de modo estruturado e ativo, somente fazendo quando as circunstâncias das mudanças tornam a adaptação condição essencial à própria sobrevivência;
- d) Postura defensiva: enquadram-se aquelas empresas que possuem o domínio de certa fatia do mercado, sob uma relação produto-mercado em que são eficientes e desenvolvem esforços para manter esta posição deixando de buscar novas oportunidades fora da área de especialização.

Estes quatro tipos de comportamentos citados foram utilizados numa pesquisa com os objetivos de identificar as maneiras pelas as informações pode ser um fator competitivo e identificar as formas como as empresas brasileiras utilizam a informação como fator competitivo.

Nessa pesquisa foram analisadas empresas brasileiras de vários portes, grande, médio, micro e pequeno.

Em um dos resultados analisados verificou-se que em relação ao tipo de comportamento é predominante a postura reativa, independente do porte da empresa. Entretanto, percebeu-se que há uma mudança visível de patamar nesta tendência quando se comparam micro e pequenas empresas por um lado, com médias e grandes, pelo outro. As micro e pequenas empresas mostram-se mais proativas que as médias e grandes, no gráfico 1 está bem claro isso:

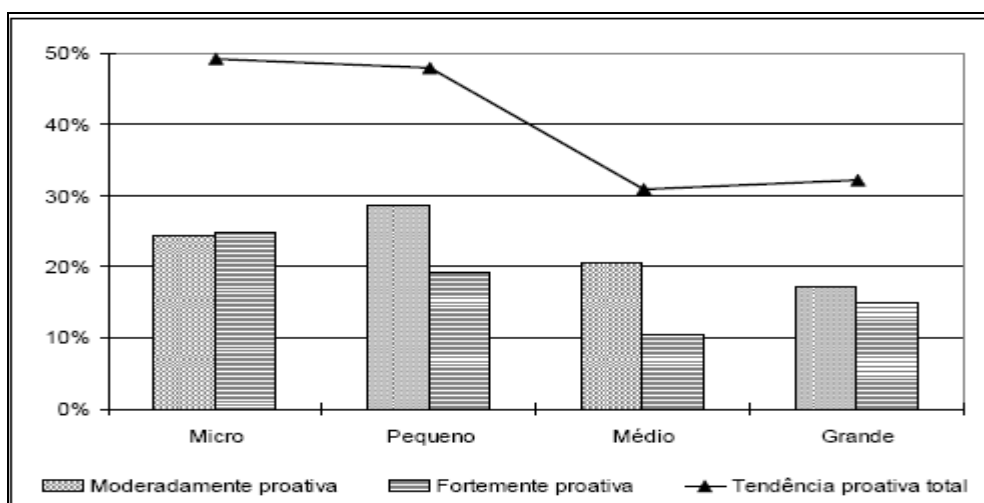


Gráfico 1 – Tendências estratégicas proativas de acordo com o porte das empresas

Fonte: SANTOS (2006)

Nessa análise o pesquisador Santos (2004, p 7) diz que:

A maior proatividade apontada pela pesquisa para as micro e empresas da amostra também encontra-se alinhada a outros tipos de análise que apontam as empresas destes portes como mais propícias a uma postura mais empreendedora na gestão dos negócios do que os de maior porte.

O modelo de Marchand foi escolhido como base conceitual e de modelo para traçar o perfil de gerenciamento estratégico da informação, o que vai ao encontro do objetivo geral deste trabalho. Pois o modelo é de fácil aplicação e possui pontos que definem os ambientes internos e externos das organizações, bem como também no resultado de sua aplicação é possível notar questões sobre as prioridades estratégicas das empresas, que nem sempre estão perceptíveis aos próprios gerentes.

3.6 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM PEQUENAS E MICRO EMPRESAS

A competitividade acirrada do mercado nestes últimos tempos tem deixado os empresários com uma incerteza muito grande em relação ao futuro dos seus negócios.

Mas essa incerteza é necessária para levar os gerentes a buscar novos meios que contribuam para o desenvolvimento e adaptação da organização dentro do mercado competitivo.

Essa incerteza leva os administradores a buscar, “[...] novas informações sobre o ambiente organizacional para a melhor eficácia de suas decisões” (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006, p, 124).

Essa busca e utilização de informações pode ser colocada, como a maneira de gerenciar informações em benefício da empresa. Utilizando esse gerenciamento como recurso estratégico, no qual é um dos principais meios de sobrevivência das organizações.

No entanto, a forma de se realizar a gestão das informações deve estar estritamente ligada aos objetivos da organização.

O ponto de partida para a área de gestão da informação se inicia com a demanda de informação, e o processo de atendimento a essa demanda envolve o estudo da

informação e suas características, fluxos e necessidades, logo depois, pode-se iniciar as definições das estratégias a partir dessas informações demandadas.

No atual contexto econômico, as empresas e seus gerentes devem se fortalecer, independente do seu porte, grandes, micro ou pequenas.

Diversos autores (SOLOMON, 1986; LEONE, 1991; GONÇALVES E NOROWSKI, 1995; apud MORAES e ESCRIVÃO FILHO, 2006), apontaram algumas características mais comuns encontradas nas pequenas empresas através de seu ambiente:

- usam o trabalho próprio ou de familiares
- dificilmente contratam administração especializada
- não apresenta produção em escala
- representam um campo de treinamento de mão – de obra especializada e da formação de empresários
- há estreita relação pessoal do proprietário com os empregados quanto com clientes e fornecedores;
- tem forte dependência dos mercados;
- os empresários procuram oportunidades em setores já conhecidos;
- a direção é pouco especializada e a administração é pessoal;
- as pequenas empresas fazem investimentos a curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre seus investimentos;
- há grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, dificultando os estudos e as pesquisas.
- as pequenas empresas possuem dirigentes com grande tenacidade econômica, caracterizada por muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, grande energia pessoal e com forte capacidade de iniciativa.

Observar essas características das pequenas empresas é necessário para compreensão da gestão das empresas desse porte. (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.127).

Numa pesquisa realizada com o objetivo de investigar a gestão da informação no ambiente das pequenas empresas dos mini distritos da cidade de São José do Rio Preto, os pesquisadores observaram quatro empresas de acordo com as etapas relacionadas ao processo de gestão da informação ilustrado no quadro 3 a seguir, que foram estabelecidas a partir de um levantamento entre diversos autores, para delinear o caminho da observação.

Etapas da gestão da informação	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Responsável pelo gerenciamento da informação	Não há	Não há	Não há	Dirigente e o chefe de cada departamento
Identificação das necessidades de informação	Apenas no momento de tomada de decisão	Apenas no momento de tomada de decisão	Apenas no momento de tomada de decisão	Antes de a necessidade ocorrer
Coleta da informação	O dirigente coleta com colegas empresários	O dirigente coleta com a gerente financeira	A coleta se dá entre os três dirigentes	A coleta se dá entre os diretores, o dirigente e os chefes dos departamentos
Classificação da informação	Depende do tipo mas é indevida (muitas informações dispersas)	Depende do tipo mas é indevida (informações dispersas)	Depende do tipo (algumas informações dispersas)	Depende do tipo (poucas informações dispersas)
Armazenamento da informação	Na cabeça dos dirigentes, agendas	Na cabeça dos dirigentes, pastas	Na cabeça dos dirigentes, memória do computador	Na cabeça dos dirigentes, papel, gavetas, CD, computador
Distribuição da informação	Oral (fone e fax)	Quase sempre oral (fone e fax) raramente escrito (relatórios, tabelas)	Relatórios, gráficos e tabelas, fone, fax, e-mail	Relatórios, gráficos e tabelas, fone, fax, e-mail, mensagens instantâneas
Utilização da Informação	Reflexão pessoal após conselhos dos colegas empresários	Reflexão pessoal após diálogo com a irmã	Reflexão na reunião entre os três dirigentes	Reflexão em reunião entre o dirigente e os três diretores

Quadro 3 - Etapas da gestão da informação nas empresas

Fonte: MORAES E ESCRIVÃO FILHO (2006)

Nos resultados dessa pesquisa alguns pontos foram levantados, como na questão de como os dirigentes tomam decisões e realizam suas tarefas, e foi constatado que os dirigentes se preocupam mais em resolver assuntos operacionais e administrativos do que assuntos estratégicos.

Outro ponto é que o gerente busca informações num processo informal e não se importam muito em formalizar este processo. Entretanto, a informalidade em excesso prejudica o fluxo das informações mais importantes, que são as informações estratégicas. Nesse caso, os gerentes precisam balancear a informalidade com a formalidade sem prejuízo em seus interesses.

O monitoramento do ambiente, para os dirigentes ainda não é considerado importante, pois nas pequenas e micro empresas não há nenhum responsável pelo gerenciamento das informações.

O armazenamento das informações nas empresas é feito também informalmente. E a utilização das informações é feita mediante reuniões da cúpula administrativa ou por meio de conversas informais antes de se tomar uma decisão. E uma conclusão

relacionada a isso, é que quanto menor a estruturação da empresa, menor será a eficiência da utilização das informações disseminadas.

E quanto menor a empresa, menor os níveis hierárquicos e maiores a diversidade de tarefas pelos dirigentes. Isso se dá porque as normas para realização de uma tarefa são informais e à medida que surgem imprevistos [...], tudo é modificado. (MORAES; ESCRINÃO FILHO, 2006).

Logo é preciso conhecer essas características e as especificidades das micro e pequenas empresas, para que o gerenciamento informacional seja realizado de acordo com as mesmas, procurando solucionar os possíveis problemas e dificuldades das organizações.

4 METODOLOGIA

Na literatura existem inúmeros conceitos destinados ao termo “pesquisa” e não se conseguindo chegar a um consenso sobre o assunto. Como embasamento para este trabalho usou-se o conceito de Lakatos e Marconi (1992, p. 155) que define pesquisa como “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Com base nos seus objetivos a pesquisa é de natureza descritiva, predominando as abordagens de pesquisa mista, sendo qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa devido à pesquisa delinear a maneira pela qual os empreendedores gerenciam a informação para benefício de suas empresas.

A pesquisa também se torna quantitativa no momento em que se analisa e interpreta os dados coletados, pois nesse momento se utiliza de um modelo de Marchand (2000) com a seguinte fórmula matemática para o levantamento dos perfis dos empreendedores: **TE= (CNR+AV) – (RC+MR)**

Gil (1999, p.49) aponta que “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

A abordagem qualitativa é indicada para a realização de pesquisas descritivas, uma vez que, “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.” (NEVES, 1996, p.1). Nesta abordagem o pesquisador dá

lugar à subjetividade para retratar a realidade do fenômeno a partir de sua dinâmica de existência. "A proximidade e o contato do pesquisador com o objeto de análise propiciam elaboração de relatos e depoimentos que privilegiam aspectos internos e particulares da situação." (BERTO; NAKANO, 1999, p.3)

Os dados básicos para este estudo foram reunidos por amostragem intencional, onde o pesquisador usa critério profissional na seleção dos entrevistados. Rea e Parker (2002 p.150) afirmam que esta é uma amostragem não probabilística que consiste em selecionar um subgrupo de população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo, de toda a população. No caso deste trabalho foram escolhidas as empresas que estão incubadas no PROINE da UFG.

Em termos de delineamento da pesquisa, a mesma tem como método o estudo de caso, uma vez que, procura conhecer o gerenciamento informacional apenas das empresas incubadas pelo PROINE. O estudo de caso é também é um método qualitativo, necessário para focalizar melhor o caminho a ser seguido pela pesquisa, delimitando também o problema.

Par Ying (2001, p. 32) o estudo de caso "é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente [...]".

Para Berto e Narkato (1999, p.6) o estudo de caso é "análise aprofundada de um ou mais objetos, com o uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados e interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa."

Para a coleta dos dados serão levantados dados primários e dados secundários, no qual serão coletados em duas fases: na primeira fase será realizada a coleta de dados primários através de uma análise documental em documentos sobre a história do PROINE e em documentos sobre as atividades desenvolvidas no processo de incubação da empresas pelo PROINE. A pesquisa documental para Marconi e Lakatos (2003, p. 174) é "realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse."

No primeiro momento foi feito o levantamento de dados relacionados à criação e funcionamento do PROINE. Através de uma conversa com a administradora Emília Rosângela Pires da Silva responsável pela gerência do PROINE foi possível conhecer alguns documentos utilizados tanto no processo de

incubação quanto no processo de acompanhamento das empresas graduadas ou em processo de graduação.

Os documentos fornecidos foram os seguintes:

- Diagnóstico empresarial;
- Relatório mensal de acompanhamento – Empresa incubada;
- Solicitação de atendimento – Consultoria;
- Participação em eventos – Solicitação de atendimento;
- Processo de incubação;
- Resolução – CONSUNI Nº 22/2006;
- Instrução normativa do Programa de Incubação de Empresas da UFG – Empresas de base tecnológica e empresas de design;
- Relação das empresas já incubadas pelo PROINE

Já na segunda fase foram coletados os dados secundários. Nesta etapa foi utilizado como instrumento de coleta formulário estruturado dirigido para os empresários das micro e pequenas empresas incubadas pelo PROINE; Os formulários foram enviados por e-mail a cada empreendedor ligado ao PROINE e ao gerente responsável pela incubadora a fim de o mesmo sensibilizar os empreendedores sobre a importância dos mesmos a contribuírem para pesquisa. Foi dado o prazo de uma semana e meia para o retorno dos formulários já respondidos, esse prazo foi estipulado devido ao tempo já escasso para a realização e término da pesquisa. Estes formulários foram estruturados segundo o modelo utilizado por Marchand (2000) em seu trabalho, que assinala quatro prioridades estratégicas que carregam também práticas gerenciais, que segundo ele podem interferir no gerenciamento estratégico da informação.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

O programa de incubação de empresas da UFG, PROINE, está vinculado a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) da universidade e é um programa sem fins lucrativos.

Tem como missão estimular o desenvolvimento científico e tecnológico produzido pela universidade que pode contribuir para o crescimento e sucesso dos empreendimentos organizacionais da região do Estado de Goiás, proporcionando também a interação entre a UFG e o setor empresarial.

Tem como objetivo transferir conhecimento da universidade para a sociedade por meio da formação de empreendedores e da geração de empresas, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da região onde está inserido. (PROINE, 2008)

O programa trabalha com dois tipos de incubadoras: a incubadora tecnológica e a incubadora de design. Sendo assim, o PROINE incentiva a formação empresarial na área tecnológica e de design apoiando os empreendimentos que apresentam produtos ou serviços inovadores, e que tem o potencial no mercado competitivo.

A história do PROINE começou a partir de um projeto desenvolvido pelo SEBRAE Goiás em 2003, já em 2004 ocorreu à implantação de fato do programa, no qual mo realizou-se então o primeiro processo de seleção de empresas para o processo de incubação, sendo que poucas empresas se inscreveram, e devido a questões legais houve casos de empresas que foram selecionadas nesse processo, mas não puderam então ser encubadas.

Mas foi em 2005 que o número de empresas no novo processo seletivo aumentou, aumentando também o número de empresas selecionadas e que puderam então participar do processo de encubação.

As modalidades de incubação do programa são as seguintes:

a) empresas residentes: empresas constituídas ou em fase de constituição abriga o espaço físico do PROINE – UFG;

b) empresas não residente (associadas): empresas já constituídas ou em fase de constituição que mantém um vínculo com o PROINE, sem ocupar espaço físico;

c) Empresas Graduadas: empresas que completaram seu período de incubação. Podendo após esta fase, manter o vínculo com a Incubadora, continuar a se beneficiar de serviços e parcerias disponibilizadas pela incubadora.

De acordo com que a empresa necessita o PROINE – UFG oferece alguns serviços como assessoria para elaboração de plano de negocio, consultorias em áreas estratégicas, assessoria jurídica, gerencial e mercadológica bem como também facilita quando necessário, a utilização dos laboratórios da UFG. Os tipos de laboratórios podem variar de acordo com o que as empresas necessitam, podem ser laboratórios de informática até laboratório de produção, como o ateliê da Faculdade de Artes Visuais, a utilização destes laboratórios está de acordo com a Lei de Inovação, que enfatiza que as dependências acadêmicas podem ser utilizadas, desde que não atrapalhe as atividades de estudo e pesquisa da universidade.

No momento atual o PROINE só trabalha com empresas já em fase de constituição ou que já estão constituídas possuindo um objetivo ou que já estão montando seu plano de negócio. Ou seja, por enquanto não trabalha com idéias empreendedoras apenas com empresas já em processo de formação. Entretanto, há a possibilidade de que daqui há algum tempo a incubadora venha a abranger também as idéias inovadoras e empreendedoras.

O PROINE trabalha para o desenvolvimento de dez empresas, sendo que oito estão no processo de incubação e duas já estão graduadas.

As empresas que estão na fase de incubação são: a Advance Pharma que presta serviços de análises técnicas de eficácia e segurança laboratoriais, consultoria e desenvolvimento de protótipos de base tecnológica de aplicação cosmética e farmacêutica; a Geoplano – Planejamento Urbano e Ambiental no qual faz prestação de serviços baseado na utilização de tecnologias georreferenciamento, que envolvam o cadastro de imóveis rurais, planejamento urbano municipal, ambiental e demais tecnologias que requeiram esta aplicação; a Pedagogtec Tecnologia e Ensino que desenvolve kits pedagógicos para ensino de ciência; a Roch Design que atua no desenvolvimento de trabalhos de design com matéria – prima alternativa e reciclada.

A Via Sat Geotecnologia é outra empresa incubada pelo PROINE que criada para desenvolver soluções em Geotecnologia com o objetivo de agregar valor às

decisões gerenciais dos clientes. Atende empresas e órgãos públicos, envolvendo geoprocessamento, topografia, consultorias, monitoramento, imagens de satélites, promoção de cursos e palestras. A C.I Projetos e Equipamentos Eletrônicos que atua no desenvolvimentos e venda de equipamentos de automação residencial, outra empresa é a Literácia Tecnologia e Informação no qual fornece serviços de organização de acervos particulares e escolares, normalização de trabalhos acadêmicos implantação de base de dados e intermediação no processo de aquisição de material bibliográfico das instituições. E a Enzytech Tecnologia Enzimática e Biocatálise que produz enzimas de aplicação biotecnológica para processos produtivos e industriais na área têxtil e de alimentação animal.

As empresas já graduadas são elas: Interagi Tecnologia que desenvolve e executa soluções inovadoras para web. Os serviços oferecidos pela Interagi Tecnologia vão desde aplicativos web, desenvolvimento de sites, comércio eletrônico, consultoria, Integração de sistemas até Sistemas intranet. E a Ilion Soluções em Internet ILION que aposta no aprimoramento de sua mais nova solução, o ILIONnet Service, desenvolvido em ambiente web, e que se pretende como uma ferramenta imprescindível para empresas que adotam um sistema de gestão baseado no Controle de Processos (BPM – Business Process Management). Tratando-se de um software para mapeamento e controle dos processos de uma corporação integrando toda a cadeia produtiva.

5.1.1 Processo de incubação das empresas do PROINE

1ª Fase – Instalação: esta é a fase inicial do período de incubação, com duração de seis meses aproximadamente. Neste período a empresa deverá concluir o desenvolvimento dos seus serviços e produtos, além de ajustar os principais parâmetros para sua entrada no mercado. Neste período, também é desenvolvido e divulgado o material da empresa (site marca e material impresso). A continuidade das empresas na incubadora e sua certificação ao termino da incubação estão condicionados à participação no programa inicial de capacitação que é composto pelo curso denominado de Como Administrar uma empresa e o seminário oferecido pelo SEBRAE chamado de “Empretec “ que tem como objetivo desenvolver nos participantes características de comportamentos empreendedores.

2ª Fase- Crescimento: nesta fase os produtos e serviços do empreendedor já devem estar prontos para serem comercializados. Logo, as empresas já poderão solicitar consultorias e cursos específicos da sua área de atuação, podendo também participar de eventos para expor seus produtos. Neste período há também o momento da elaboração do plano de marketing da empresa e participação da mesma em cursos para a elaboração de projetos para captação de recursos.

3ª Fase- Desenvolvimento: o empreendedor nesta fase deverá evoluir para uma condição de expansão comercial, ou seja, prospecção e conquista de novos mercados.

4ª Fase - Graduação: é nesta etapa que o empreendedor deverá começar o processo de se desvincular da incubadora, pois depois de passar por todo o processo de incubação recebendo os serviços e apoios oferecidos pela incubadora, a empresa deverá estar preparada para os desafios de se consolidar no mercado e deixar a incubadora. Nesse momento a empresa passa por uma avaliação, na qual será analisado se a empresa está madura o suficiente para ser graduada, caso já esteja madura o planejamento do projeto de graduação é iniciado, caso não esteja é avaliada a possibilidade da empresa continuar no processo de incubação para a assinatura de um termo aditivo de contrato.

5ª Fase – Pós incubação: o processo de pós-incubação está baseado no recolhimento de informações sobre a situação da empresa graduada para o acompanhamento de seu desenvolvimento fora da incubadora enquanto durar o tempo de pós – incubação. Esta fase é também indicada para empresas que estão no mercado a mais de dois anos e querem se associar ao PROINE.

5.2 ENCAMINHAMENTO DAS SOLICITAÇÕES DOS EMPRESÁRIOS

De acordo com uma análise nos documentos de Solicitação de Atendimento de Consultoria e no documento de Participação de Eventos, constatou que, as empresas solicitam mais participação em eventos como cursos de capacitação e feiras, do que consultorias. Essa situação foi confirmada também pela administradora Emilia.

Como no momento da pesquisa só havia alguns diagnósticos, estes foram também analisados, e nos campos de indicação de sugestões ou alguma necessidade que a empresa poderia, os gerentes das empresas não preenchiam, dificultando aos gestores do PROINE identificar quais as dificuldades pelas quais as empresas incubadas passam. De acordo com a gerente do PROINE, essas dificuldades e necessidades são sentidas nos momentos de visitas realizadas mensalmente em cada empresa.

Cada empresa tem também a responsabilidade de enviar a gerência do PROINE um relatório mensal de acompanhamento, neste relatório são identificadas a execução orçamentária de cada empresa, o valor previsto aplicado na empresa, o valor real aplicado e o valor em percentual aplicado, neste relatório também há as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados ao longo do mês. É possível identificar as ações básicas das empresas, contudo, como a criação deste documento é recente não havia então nenhum documento preenchido para ser analisado.

Como o PROINE não é uma instituição com fins lucrativos, ele não possui um regimento, mas sim uma instrução normativa que descreve a concepção do PROINE, seus objetivos, finalidades, as definições dos tipos de incubadoras nas quais serão trabalhadas, a estrutura organizacional e as atribuições de cada gestor, o processo de seleção de empreendimentos entre outros itens importantes para o estabelecimento e funcionamento do programa de incubação da UFG.

Em geral identificou-se que os empreendedores buscam mais participações em eventos e em cursos de capacitação de interesse de cada área de atuação das empresas. Os cursos mais solicitados são sobre planejamento estratégico, elaboração e execução de projetos. As solicitações para consultorias formais são mínimas.

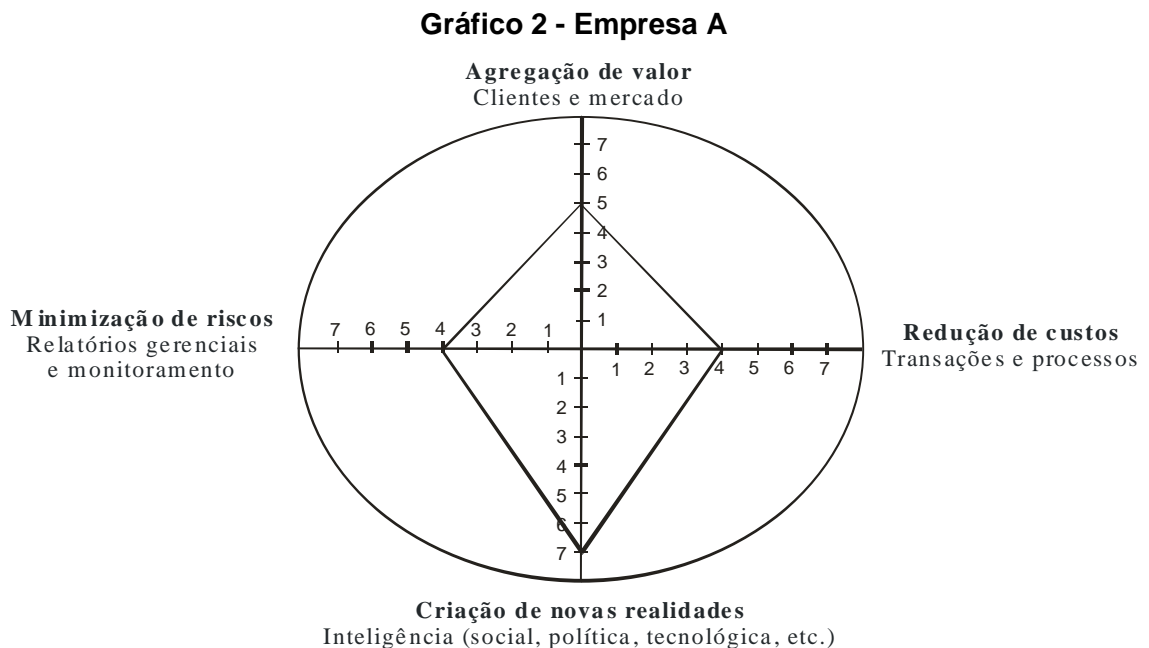
5.3 PERFIL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DAS EMPRESAS DO PROINE

No segundo momento da pesquisa, os formulários aplicados possibilitaram as seguintes análises:

Os formulários foram enviados por e-mail para as dez empresas que participam do processo de incubação do PROINE, sendo que duas estão graduadas

e oito estão incubadas, e apenas sete responderam ao formulário (ANEXO - A) de forma clara.

Primeiramente verificou-se a tendência estratégica (TE) de cada empresa utilizando a fórmula apresentada pelo modelo de Marchand, no qual os resultados podem ser vistos nos gráficos seguintes:



Criar Novas Realidades (CNR) = 7

Minimizar Riscos (MR) = 4

Reduzir Custos (RC) = 4

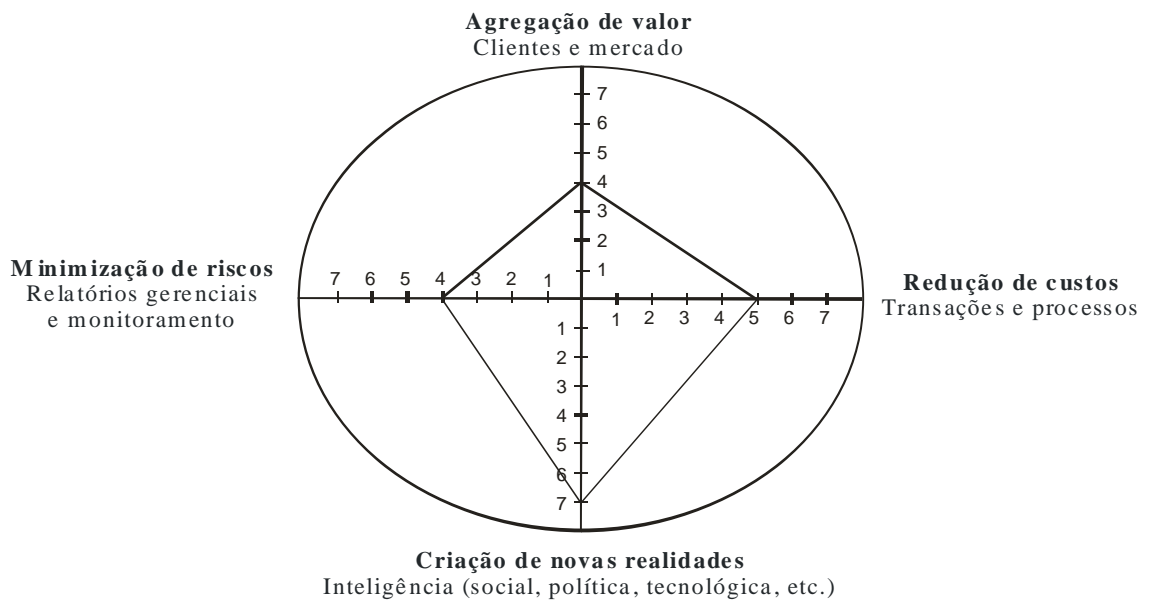
Agregar Valor (AV) = 5

TE= (CNR + AV) – (RC + MR)

7+5-4+4

TE= 4

Esta empresa tem uma tendência fortemente proativa, ou seja, dá prioridade ao ambiente externo, preocupando-se com os clientes, e trabalhando da melhor para garantir boas parcerias com seus fornecedores. Outro destaque é o nível de inovação, que contribui para a proatividades da empresa.

Gráfico 3 - Empresa B

Criar Novas Realidades (CNR) = 7

Minimizar Riscos R (MR) = 4

Reduzir Custos (RC) = 5

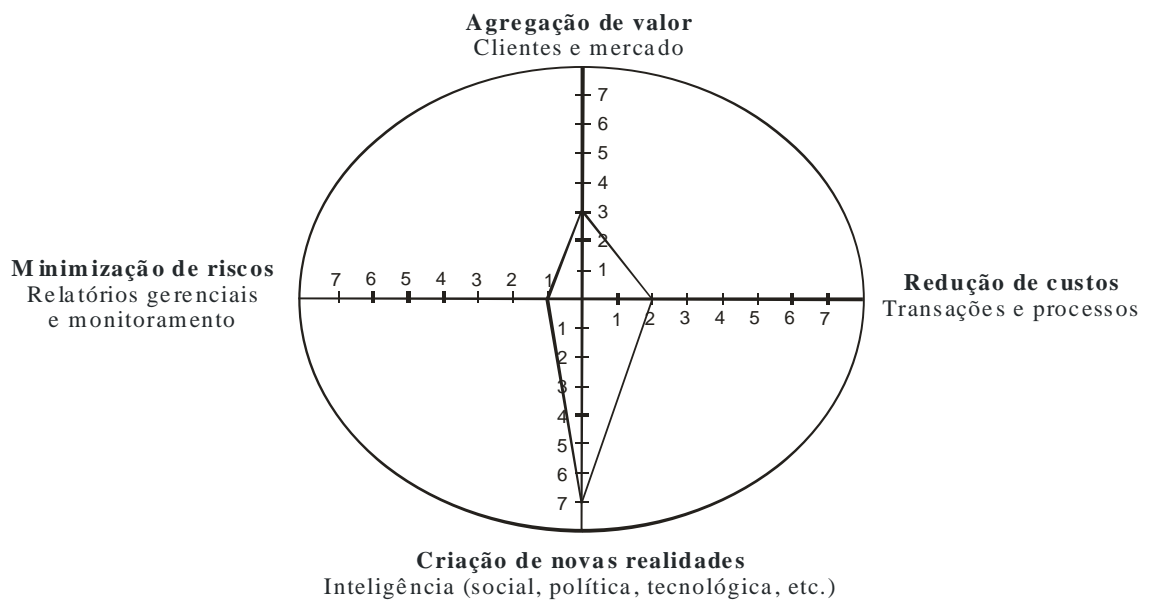
Agregar valor (AV) = 4

TE= (CNR + AV) – (RC + MR)

7+4-5+4

TE= 2

Está empresa também apresenta uma tendência proativa, buscando novas oportunidades de negócios e a satisfação dos clientes. Tem um nível de inovação alto, porém não enfatiza na gestão de riscos da empresa. Isso leva a concluir que como sendo uma pequena empresa ela pode estar no caminho certo, mas deve planejar as suas ações e agir com critérios, se ela se preocupa com a inovação, então deverá estar disposta a investir em agregar maior valor no que realiza.

Gráfico 4 - Empresa C

Criar Novas Realidades (CNR) = 7

Minimizar Riscos R (MR) = 1

Reduzir Custos (RC) = 2

Agregar valor (AV) = 3

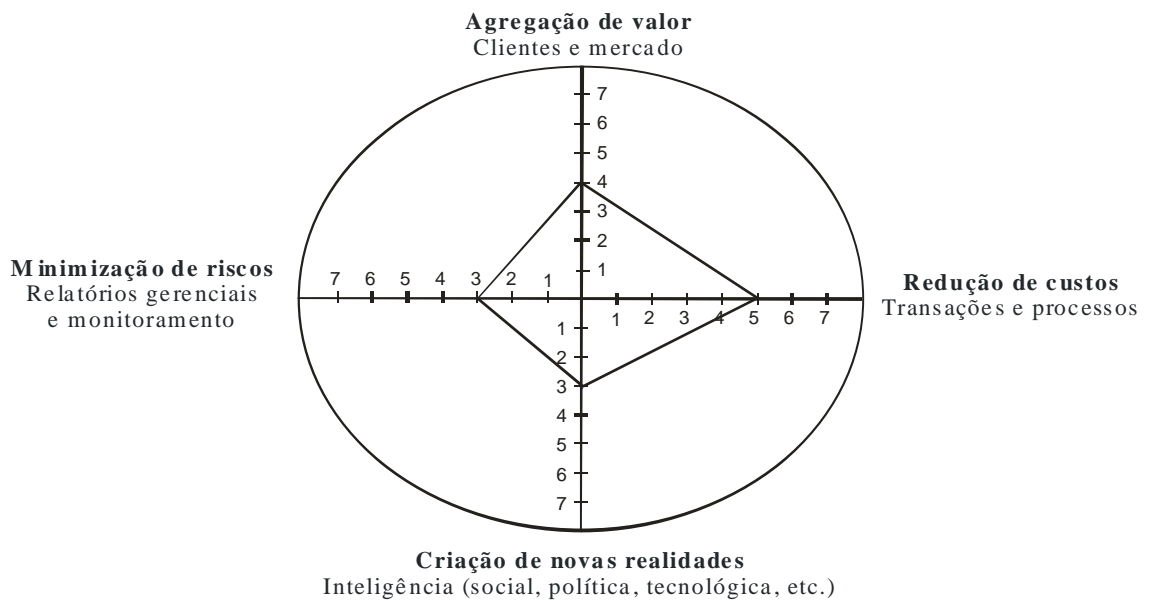
$TE = (CNR + AV) - (RC + MR)$

$7 + 3 - 2 + 1$

TE = 7

Esta empresa apresenta uma tendência estratégica fortemente proativa, ou seja, dá prioridade ao ambiente externo. Isso significa que, tem a preocupação em satisfazer os clientes, procurar novos negócios e investir em novas idéias, deixando em segundo plano o ambiente interno sem, contudo desprezar os efeitos que a minimização de riscos pode influenciar no empreendimento.

As empresas que atuam na área de produção de enzimas no Brasil já tem uma perspectiva de competitividade forte, sendo assim, as empresas incubadas no PROINE que atuam nesse segmento também podem se beneficiar desse momento para crescer de forma inovadora.

Gráfico 5- Empresa D

Criar Novas Realidades (CNR) = 3

Minimizar Riscos (MR) = 3

Reduzir Custos (RC) = 5

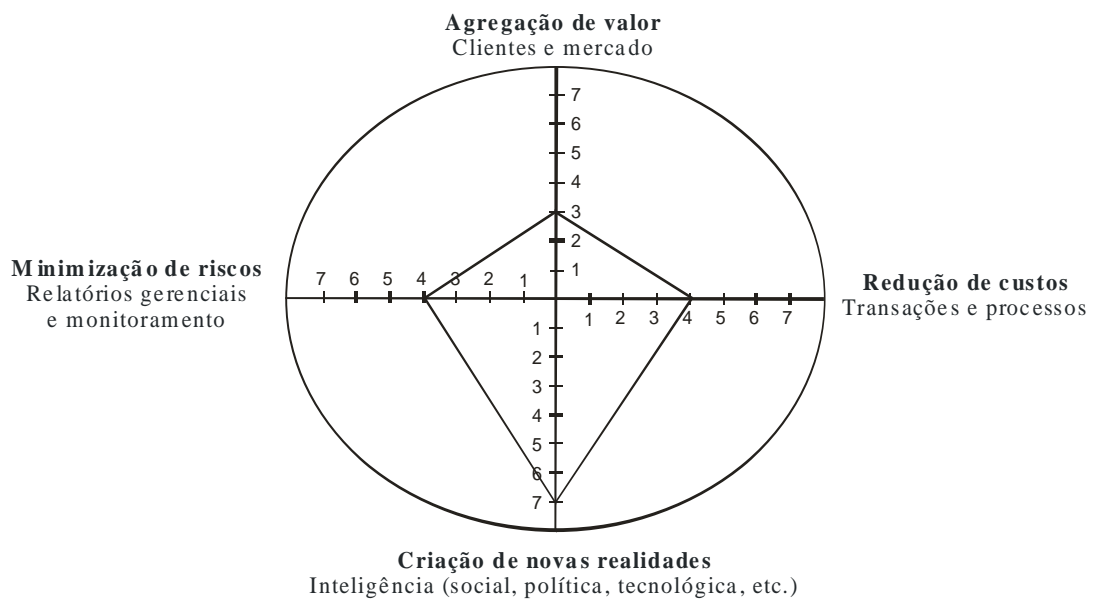
Agregar valor (AV) = 4

TE= (CNR + AV) – (RC + MR)

TE = - 1

Essa empresa tem uma tendência reativa, voltada para o ambiente interno, mais focada na redução de custos e na minimização de riscos. Mesmo que os gestores se preocupem com a inovação dos produtos e serviços, há a questão dos custos que são levados mais em consideração.

Por ser um empreendimento voltado para a ênfase tecnológica é possível que o nível de tendência estratégica possa mudar e aumentar a medida que o empreendimento obtiver novos mercados e as exigências dos clientes forem modificando, fazendo com que o empresário adapte sua empresa a essa realidade.

Gráfico 6 – Empresa E

Criar Novas Realidades (CNR) = 7

Minimizar Riscos R (MR) = 4

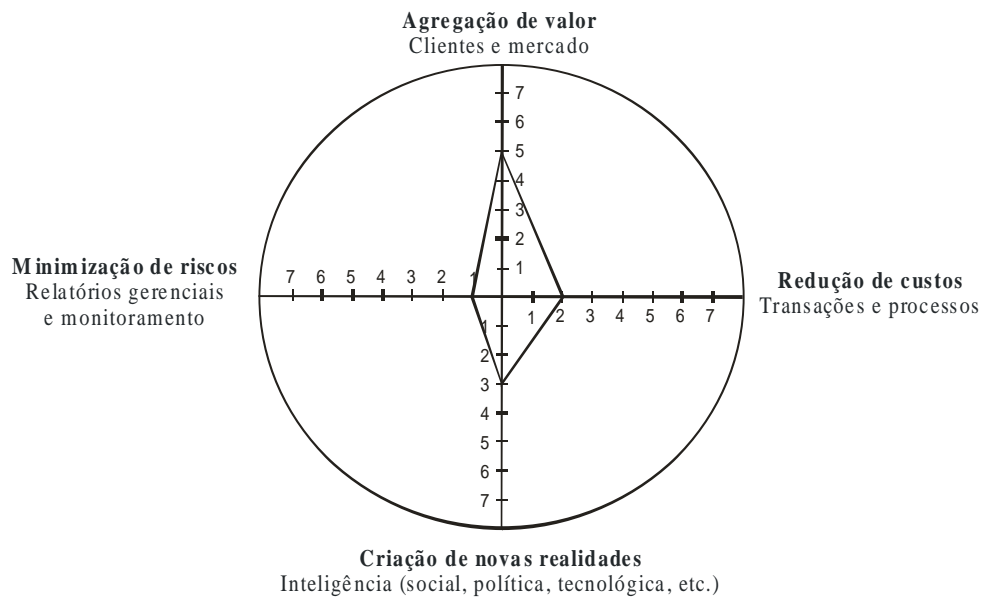
Reduzir Custos (RC) = 4

Agregar valor (AV) = 3

$TE = (CNR + AV) - (RC + MR)$

TE = 2

Esta empresa possui tendência moderadamente proativa, pois busca novas oportunidades de negócio e procura atender seus clientes da melhor forma possível, por meio de pesquisas de satisfação de clientes, mesmo que essas pesquisas não sejam regulares, mas é preciso que a empresa tenha foco no cliente a fim de agregar valor e fidelizá-lo.

Gráfico 7- F

Criar Novas Realidades (CNR) = 3

Minimizar Riscos (MR) = 1

Reduzir Custos (RC) = 2

Agregar valor (AV) = 5

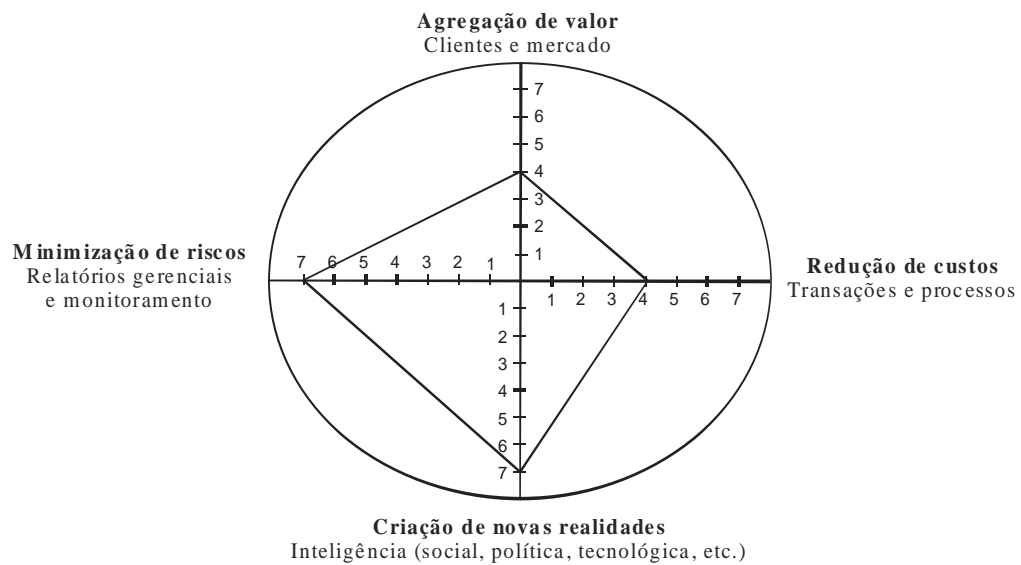
TE= (CNR + AV) – (RC + MR)

3+5-2+1

TE= 5

Esta empresa tem uma tendência fortemente proativa, ou seja, dá prioridade ao ambiente externo. Priorizando o cliente, mas não está muito atento a controlar os riscos financeiros, o que pode se tornar no futuro um problema para a empresa.

Essa tendência fortemente proativa, não pode ser confiável devido a empresa ser pequena e com uma estrutura física, de recursos humanos e financeiro pequena, o que pode acarretar uma sobrecarga de atividades, onde pode acontecer que determinadas atividades sejam realizadas com mais prioridade do que outras, fazendo com que as prioridades estratégicas não sejam realizadas verdadeiramente.

Gráfico 8 – Empresa G

Criar Novas Realidades (CNR) = 7

Minimizar Riscos (MR) = 7

Reduzir Custos (RC) = 4

Agregar valor (AV) = 4

TE= (CNR + AV) – (RC +MR)

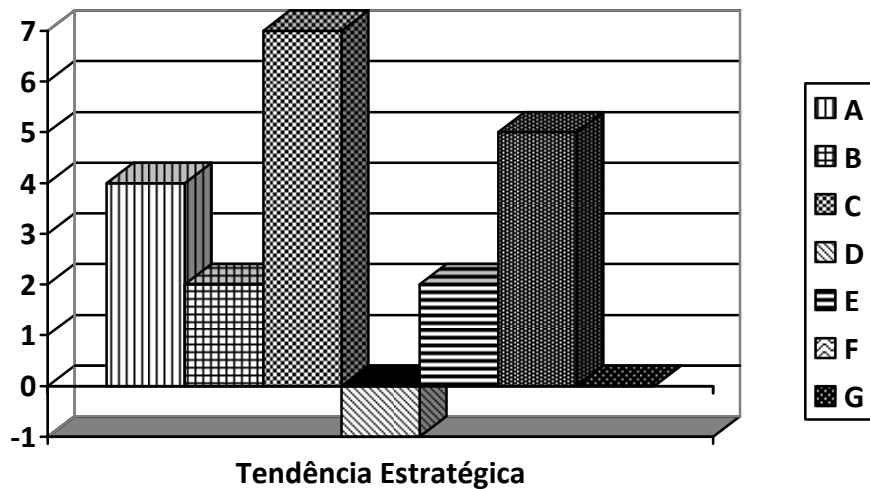
7+4-7+4

TE= 0

Esta empresa tem uma tendência reativa, voltada para o ambiente interno, focado na redução de custos e na questão de minimizar riscos, apesar de que, os gestores se preocupam com a inovação mas não a colocam como prioridade no seu planejamento.

Para mensurar o índice da tendência estratégica das empresas foram levados em consideração os conceitos de postura estratégica de maior reatividade(-1) e postura estratégica de maior proatividade,(+7), que pode ser visualizado no gráfico seguinte:

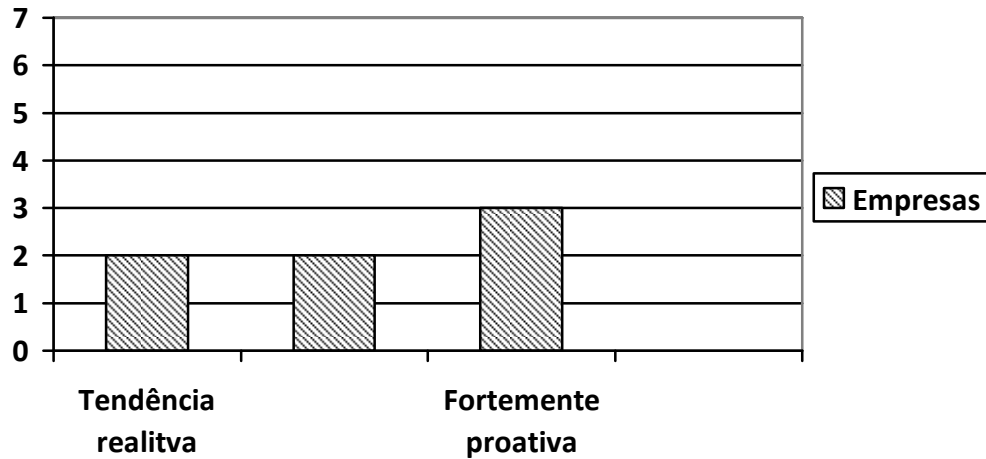
Gráfico 9- Tendência estratégica



O nível de tendência estratégica variou muito entre as empresas. As empresas que obtiveram níveis de tendência igual ou inferior a zero, foram empresas que possuem atividades diferenciadas, uma voltada para a área de soluções de informática e a outra empresa é da área de equipamentos eletrônicos para automação residencial, e com isso ambas estão inseridas no conceito de incubadora tecnológica pois lidam diretamente com soluções tecnológicas para ênfases diferenciadas. Já a empresa que apresentou uma tendência fortemente proativa lida com soluções biotecnológicas.

Analisando o comportamento das posturas proativas de todas as empresas para o conjunto das empresas com tendências moderadamente proativa (índice TE entre +1 e +2) e fortemente proativa (índices iguais ou superior a +3) é possível notar que a tendência estratégica das empresas incubadas tendem a aumentar, esse é um fato importante pois um dos pré - requisitos para o processo de incubação é que os empreendimentos tenham idéias inovadoras, ou seja, idéias que façam a diferença no mercado a fim de se desenvolver.

Gráfico 10 – Tendência estratégica predominante



Do conjunto de empresas pesquisadas e que participaram predominou-se a tendência fortemente proativa, até mesmo levando em consideração o porte dessas empresas, que são micro e pequenas empresas, no qual estão no processo de desenvolvimento de suas atividades. Ou seja, buscam melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, oferecendo o melhor para seus clientes e procurando estabelecer novos negócios dentro do mercado competitivo.

As empresas que possuem tendência reativa aparecem com igual proporção a empresas de que tem tendência modernamente proativa, Contudo, de acordo com o gráfico entende-se que o índice de tendência dessas empresas só tende a crescer a medida que suas prioridades estratégicas forem mudando de acordo também como o seu crescimento, reconhecimento e estabelecimento de mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o levantamento dos modelos de gestão da informação foi possível notar que eles são viáveis tanto para as empresas incubadas, quanto para o próprio PROINE, uma vez que este último também deve ser administrado de acordo com a demanda do seu público, ou seja, as micro e pequenas empresas. Os modelos de gestão da informação vão apontar os caminhos que devem ser seguidos para obtenção, análise, armazenamento, disseminação e uso da informação de acordo com o que a organização necessita.

Mas em todo esse processo percebe-se que a informação é conotada nesses modelos apenas como elemento de valor único, com utilização direta e com objetivo claro, sem levar em conta que, dessas informações podem originar produção de conhecimento. Ou seja, os modelos e técnicas não proporcionam uma apropriação do conhecimento implícito de todo o processo. Não há abertura para que a informação se torne familiar passando por um processo cognitivo de apreensão se transformando em conhecimento explícito.

É importante salientar que, tanto informação quanto conhecimentos são necessários para a organização, contudo, é fundamental que os gerentes tenham disposição em querer trabalhar com esses elementos.

Ao procurar traçar os perfis do gerenciamento estratégico da informação nas micro e pequenas empresas incubadas pelo PROINE, verificou-se através da aplicação do modelo de alinhamento estratégico da informação proposto por Marchand(2000), que as empresas têm um nível de perfil estratégico ousado porém, ainda em formação, isso devido ao fato de que são empresas de pequeno porte, com uma equipe de trabalho bem reduzida, onde os recursos financeiros são baixos, o que ocasiona numa falta de estrutura para o planejamento de uma gestão da informação eficiente.

Apesar dos resultados apontarem que as empresas têm um perfil estratégico elevado, há alguns pontos que entram em conflito, como a questão das empresas terem uma tendência a inovação, porém, estas não tem uma estrutura adequada de apoio para as atividades de inovação, como por exemplo, possuir uma equipe de pessoas capacitadas para lidar com as atividades e também ter um investimento financeiro que respalde as atividades de forma dinâmica e inovadora. Outra questão

muito importante, é que as empresas não possuem nenhum sistema de informação que permita um acesso e uma busca pela informação de maneira mais prática.

As estratégias de agregar valor, criar novas realidades, minimizar riscos e reduzir custos, propostas no modelo e alinhamento estratégico da informação, estão voltadas para a inovação, ou seja, pressupõe-se que quem as aplique, tenha uma estrutura adequada que proporcione a inovação. O que, a princípio, observando a estrutura física, de recursos financeiros e de recursos humanos, não ocorre com as empresas incubadas pelo PROINE, uma vez que essas estão iniciando um processo de criação e desenvolvimento de produtos e serviços buscando consolidação de mercado, no qual estão começando a formar uma estrutura física, financeira e humana que permita que haja o desenvolvimento de suas atividades.

Mas olhando o contexto em que as empresas estão inseridas a justificativa para tais resultados se define pelo fato de que as empresas incubadas pelo PROINE passaram um processo seletivo no qual o requisito principal é que a empresa tenha idéias e produtos inovadores, ou seja, elas precisam agregar valor junto aos seus clientes e criar novas realidades para o desenvolvimento do negócio da empresa. Além disso, é possível salientar que são em empresas de pequeno porte que tem contato direto com seus clientes o que possibilita então a prioridade estratégica de agregação de valor.

A existência da incubadora de empresas para uma universidade é viável, levando em conta que ocasiona a aproximação do setor produtivo com o campo científico, sendo assim, pressupõe-se que a universidade transfira o conhecimento produzido para as empresas que necessitam desse conhecimento para ampliar seus negócios. Olhando a realidade da UFG, a incubadora é de extrema importância para o desenvolvimento do setor produtivo, mas é necessário que exista uma conscientização das partes envolvidas, tanto universidade quanto setor produtivo. Outro ponto também está relacionado ao fato de que os empreendedores precisam usufruir os benefícios proporcionados pela parceria com a incubadora de empresas que faz parte da universidade, isto é, os empreendedores não devem apenas utilizar os recursos financeiros, mas também o espaço físico, e recursos intelectuais existentes em todo o universo acadêmico.

Assim a interação entre universidade e empresa que prima pela inovação ainda é muito baixa nas empresas, quando comparada com a idéia da importância da interação entre essas organizações, pois as empresas poderiam aproveitar muito

mais dessa interação. Entretanto para isso o PROINE também precisa ter uma estrutura mais ampla, com uma gestão informacional bem elaborada e qualificada, com recursos humanos capacitados, que conseguiriam responder as demandas das empresas de forma coerente, contribuindo assim para o perfil estratégico das organizações.

O perfil de gerenciamento estratégico da informação nas empresas dependerá exclusivamente da melhoria da estrutura das mesmas, já que estão envolvidas no processo de inovação que tende a seguir o caminho para o desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da informação**. Brasília, v. 32, n.1 p. 17-22, jan./abr. 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS E TECNOLOGIA AVANÇADAS - **ANPROTEC**. Disponível em: <<http://redeincubar.anprotec.org.br>>. Acesso em: Acesso em 6 Abril. 2008.

BERTO, Rosa M. V. S.; NAKANO, Davi Noboru. **A produção científica nos anais do encontro Nacional de Engenharia de Produção**: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0943.PDF>. Acesso em: 23 ago. 2008.

BRAGA, Ascensão. **Gestão da informação**. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm > Acesso em: 05 out. 2007.

BERMÚDEZ, Luís Afonso. Incubadoras de empresas e inovação tecnológica: o caso de Brasília. **Revista Parcerias estratégicas**. Brasília, p.31 – 44, maio.1996.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transformação**, Campinas, v.18, n1. p. 63-70, jan/abri.2006.

CYSNE, Fátima Portela. O papel dos serviços de informação na transferência de conhecimento entre universidade e indústria: uma análise nacional. **Informação & Sociedade**: estudos. Paraíba, v.9,n.2, 1999.

CLACCO, César; VOGT, Carlos. Universidade & empresa: a interação necessária, o caso UNIEMP. **Cecilia**, n. 7, p.189-207, 1997.

Comier, Patrícia Marie Jeanne. Forças de Porter. In: Tarapanoff, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001, p. 167-187.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003, 181p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. 168 p.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2..ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EMPRESA Júnior. Disponível em <<http://www.faj.br/proideia/apres.htm> > . Acesso em 6 abril 2008.

FAVA-DE-MORAES, FLAVIO. Universidade, inovação e impacto socioeconômico. São Paulo. **Perspec**, Jul/Sept. 2000, vol.14, n..3, p.8-11.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira. Conceitos básicos para a gestão da informação: uma abordagem didática. **Doxa (Coronel Fabriciano)**. v. 3, n. 7. 2002.

FUJINO, Asa. **Política de informação e a hélice tripla**: reflexões sobre serviços de informação no contexto da cooperação Universidade-Empresa. In PROCEEDINGS CINFORM - ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, 2004. Salvador.

FURTADO, Marco Antonio T. **Fugindo do quintal**: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil. Brasília: Edição SEBRAE, 1998, 283p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, Eliane Mariana Palhares; ÉVORA, Yolanda Doras Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da informação**. Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril 2004.

INOVATES. **Incubação no Brasil**. Disponível em: <
<http://www.inovates.com.br/incubacao/historico.php>> .acesso em: 24 de maio 2008.

INOVA–UFGM. **Movimento de incubadoras**. Disponível em:
<http://www.inova.ufmg.br/portal/modules/wfchannel/index.php?pagenum=103>>
Acesso em : 24 maio 2008.

JAMBEIRO, Othon; SILVA, Helena Pereira. A informação e suas profissões: a sobrevivência ao alcance de todos. **DataGramazero**, Rio de Janeiro, v.5,n. 4 ,p.1-6. Ago.2004.

KRAFTA, Lina. **Modelo de gestão da informação como base da ação comercial de pequenas empresas de TI**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Rio Grande do Sul, 2005.

LAHORGUE, Maria Alice. **Parques, pólos e incubadoras: instrumento de desenvolvimento do século XXI**. Brasília: ANTROTEC/ SEBRAE, 2004. 256p.

MARCHAND, D. A. Why information is the responsibility of every manager. In: _____ . (ed.), **Competing with information: a manager s guide to creating business value with information content**. Chichester: John Wiley & Sons, 2000. p. 3 -16.

MÉNDEZ, Ricardo. Inovação localizada e eficiência coletiva: do território como suporte ao território como recurso para o desenvolvimento. In: MACIEL, Maria Lúcia;

LLBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e desenvolvimento**: conhecimento, inovação e apropriação social. Brasília: IBICT, UNESCO, 2007. Cap.10.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Ciência da informação**, v.31, n. 2 p. 72-79, maio/ago. 2002.

MARIANO, Sandra R. H. **Gestão da inovação**: uma abordagem integrada.

Disponível

em:<http://www.sandramariano.com.br/download/Criatividade%20e%20Inova%E7%E3o/Gest%E3o%20da%20Inova%E7%E3oUma%20abordagem%20integrada_Sandra%20Mariano.pdf> Acesso em 23 set 2008.

MIRANDA, Simão de. Metodologia Científica os Caminhos do Saber. 2008.

Disponível em: < www.simaodemiranda.com.br>. Acesso em: 15 jun.2008

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.3ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003..

MENEZES, Robert. Metodologia para gestão do processo de formação empreendedora em universidades. **Revista Locus Científico**. v.1, n. 04, Nov, 2007, p. 72- 81.

MONTEIRO, Nabor Alves; FALSARELLA, Orindi Mina. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais.

Perspectiva em Ciências da Informação, v. 12, n. 2, p. 81-97, maio/ ago. 2007.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência de informação**. Brasília, v. 35, n.3, p.124-132. set/dez. 2006.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 2002. p.111-142.

NEVES, José Luiz. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas de Administração**, São Paulo, v.1, N°3, 1996. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em 2 nov. 2008.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1996.

PEREIRA, Maria Faria Fidelis. **Gerenciamento da informação**: um diagnóstico da micro e pequena empresa industrial de Londrina. Florianópolis, 2003. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10454.pdf> >. Acesso em: 10 maio 2008.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. Inteligência competitiva como disciplina da ciência da informação e sua trajetória e evolução no Brasil. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. 351p.

PROINE. **Programa de incubação**. Disponível em: <http://www.incubadora.ufg.br/novo/programa_incubacao.php>. Acesso em 12 de maio 2008

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512p.

REA. Louis M.; PARKER, Richard A. **metodologia de pesquisa**: do planejamento á execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p.262

ROEDEL, Daniel. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. 351p.

ROSSETTO, C. R. ROSSETTO, A. M. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles E Snow em empresas familiares de edificações na construção civil: um estudo multicaso. In: COSTA, B.K.; ALMEIDA, M.I.L. (coord). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 303-323.

SANTOS, Milton. Perfis de gerenciamento estratégico da informação nas empresas: uma análise conforme o porte das empresas. **Brazilian Business Review**, v. 3, n. 1, p.118-136.Jan./ Jun. 2006. Disponível em: <
http://209.85.215.104/search?q=cache:5ZSLBtgcdxgJ:www.mcon.com.br/artigo101.pdf+rossetto+gest%C3%A3o+da+informa%C3%A7%C3%A3o&hl=ptBR&ct=clnk&cd=14&gl=br&lr=lang_pt>. Acesso em: 10 maio 2008.

STAREC, Claudio. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: _____.; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. 351p.

SETZER, Valdemar W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. Grupo Folha educação. Nov. 2004 Disponível em: < <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info-Folha.html>>. Acesso em: 17 maio 2008

SILVA, Eudes Garcez de Souza; MARINHO, Raimunda Ramos. **Serviço de informação para integração universidade/ empresa**. 2002. Disponível em: <
<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/49.a.pdf>> Acesso em: 02 maio 2008.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 158p.

SOARES, Milton dos. **Perfil de gerenciamento da informação nas empresas brasileiras**: uma análise conforme o porte das empresas. 2006. Disponível em: <
<http://64.233.169.104/search?q=cache:5ZSLBtgcdxgJ:www.mcon.com.br/artigo101.pdf+Perfil+de+gerenciamento+da+informa%C3%A7%C3%A3o+nas+empresas+brasil>

eiras:+uma+analise+conforme+o+porte+das+empresas.&hl=ptBR&ct=clnk&cd=1&lr=lang_pt >. Acesso em: 31 maio 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Incubadora. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/Default.aspx>>. Acesso em: 6 abril 2008.

REDE GOIANA DE INCUBADRAS. Disponível em : <<http://www.redegoiana.com.br/>> . Acesso em 6 abri 2008.

_____. **Tipos de incubadoras.** Disponível em: < www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em: 6 abril 2008.

TARAPANOFF, Kira (org.). **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação.** Brasília: Thesaurus, 2002.

TERRA, J. C. ; BAX, M. P. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2001.

VASCONCELOS, André, et al. **Arquitetura de sistemas de informação:** a ferramenta de alinhamento negócio/ Sistemas de informação. Disponível em: <<http://www.inesc-id.pt/ficheiros/publicacoes/206.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2008.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de; Ferreira, Maria Araújo Tavares. A contribuição da cooperação universidade/ empresa para o conhecimento tecnológica da indústria. **Perspectiva.Ciên, Inf.** , Belo Horizonte, v.5, n.2, p. 167 – 182. jul./ dez. 2000.

YIN, Roberto k. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001, 205p.

ANEXO A- Formulário para levantamento do perfil estratégico



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA
Campus Samambaia - CP.131 – Telefax (62)3521-1348
74001-970 – GOIÂNIA - GOIÁS



Prezado (a) empresário (a),

Sou estudante do curso de Biblioteconomia na Universidade Federal de Goiás (UFG) e sob orientação da Prof.^a Dr.^a Suely Araújo de Aquino Gomes. O meu trabalho monográfico de final de curso é uma pesquisa que tem o objetivo de traçar o perfil do gerenciamento estratégico da informação das empresas incubadas pelo Programa de Incubação de Empresas (PROINE) da Universidade Federal de Goiás.

É de nosso entendimento que a informação quando tratada e bem organizada pode se tornar fator relevante de competitividade para empresa, ampliando os horizontes dos gerentes para a busca de novos mercados e melhoraria dos seus produtos e serviços. Além disso, o uso estratégico da informação interfere diretamente nas tomadas de decisões e conseqüentemente nos resultados da empresa com os colaboradores, com os clientes e com o mercado.

Sua colaboração será fundamental para o desenvolvimento da pesquisa e para tanto solicito que responda as questões a seguir, considerando que as mesmas não representam um instrumento mercadológico ou de marketing. Informamos que a análise de dados não fará menção à identidade da empresa.

Desde já agradeço sua participação.

Atenciosamente,

Jaqueline Rocha da Silva.

Nome da empresa: _____.

Situação da empresa: () Graduada Incubada()

Relacionamos abaixo quatro estratégias mais utilizadas pelas empresas com suas respectivas ações gerenciais em relação às informações. Leia e escolha, dentro de cada estratégia, aquela situação que melhor retrata a situação em que sua empresa se encontra.

PRIORIDADE ESTRATÉGICA1: CRIAR NOVAS REALIDADES

Ações gerenciais:

- 7.() A predisposição para inovação é contínua e envolve toda a empresa;
- 6.() Geração de novos produtos é processo-chave para a sobrevivência do negócio;
- 5.() O monitoramento externo das melhores práticas e inovações é estratégico para os gerentes da empresa;
- 4.() O foco na inovação de produtos e processos é internamente equilibrado;
- 3.() Gestores seniores são comprometidos com a inovação de produtos/processos; implementação irregular;
- 2.() Novas descobertas e inovação sob responsabilidade do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); não é função de outros departamentos;
- 1.() Idéias de novos projetos/processo não são considerados ou processados. Pequeno foco em inovação.

PRIORIDADE ESTRATÉGICA 2: MINIMIZAR RISCOS

Ações gerenciais:

- 7.() Grande ênfase no gerenciamento de riscos operacional, financeiro e externo;
- 6.() Grande ênfase na performance e riscos financeiros e operacional;
- 5.() Ênfase predominantemente na performance financeira e nos riscos;
- 4.() Relatórios e controle de balanços de riscos financeiro, operacional e externos;
- 3.() Controle de riscos financeiro, operacional e externo; confiabilidade desconhecida;
- 2.() Controle de riscos financeiros. Riscos operacional e externo não são controlados;
- 1.() Controle de riscos financeiro, operacional e externos fraco ou inexistente.

PRIORIDADE ESTRATÉGICA 3: REDUZIR CUSTOS

Ações gerenciais:

- 7.() Foco nos processos locais e globais está consolidado; processos são continuamente melhorados
- 6.() Foco no processo é determinante para o gerenciamento da cadeia demanda-oferta
- 5.() Foco na qualidade dos processos implantado em toda a empresa. Inicia-se o foco no cliente e nos parceiros
- 4.() Melhoria de processos começa a ser implantado em toda a empresa
- 3.() Programas de qualidade de processos existem em funções específicas
- 2.() Gerenciamento de processos recém iniciados
- 1.() As funções dominam os processos; pouca evidência de foco nos processos

PRIORIDADE ESTRATÉGICA 4: AGREGAR VALOR

Ações gerenciais:

- 7.() Informações sobre mercado e clientes sistematicamente coletadas e usadas em tempo real por toda a empresa;
- 6.() Satisfação do cliente constantemente monitorada e usada por toda a empresa;
- 5.() Informações sobre clientes (coletadas em tempo real), combinadas com prospecção de mercados, são usadas regularmente;
- 4.() Realiza pesquisas de mercado, grupos focais e pesquisa de clientes regularmente;
- 3.() Realiza pesquisas sobre o cliente; acompanhamentos não regulares;
- 2.() Informações sobre clientes e mercado são coletadas mas não usadas;
- 1.() Informações sobre clientes e mercado não são coletadas.

Obrigada pela atenção.