

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

LÍVIA FERREIRA DE CARVALHO

**MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: estudo de caso**

GOIÂNIA

2007

LÍVIA FERREIRA DE CARVALHO

**MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação
do curso de Biblioteconomia, para obtenção do título de
Bibliotecário.

Orientador (a): Profa. Dra Suely Henrique de Aquino
Gomes.

GOIÂNIA
2007

Carvalho, Livia Ferreira de.

L784m Modelo de gestão da informação para micro e pequenas
empresas: estudo de caso / Livia Ferreira de Carvalho

45 f.

Referências.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade
Federal de Goiás, Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia,
2007.

1. Gestão da informação. 2 Micro e pequenas empresas. 3
Informação estratégica. I. Título.

LÍVIA FERREIRA DE CARVALHO

**MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA MIRO E PEQUENAS
EMPRESAS: estudo de caso**

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

Professor convidado

À minha mãe Emiliani por todo amor a mim dispensado mesmo à distancia, e pelo incentivo em todos os momentos.

Ao meu marido Guilherme pela paciência e pelo companheirismo.

Ao meu filho Lucas que me deu a oportunidade de descobrir o que é realmente o amor e de desfrutar sensações de alegria que eu jamais havia experimentado.

AGRADECIMENTOS

À Deus por permitir que eu chegasse até aqui me dando força, e me amparando nos momentos difíceis.

Ao meu pai pela capacidade de enfrentar todas as adversidades da vida de forma bem humorada e por ter me ensinado isso.

Aos meus irmãos queridos!

À minha tia Nega que me apresentou desde criança o mundo mágico dos livros e da leitura.

A todos os meus professores com quem aprendi o valor da educação e com quem tive a oportunidade de adquirir novos conhecimentos, em especial à minha Orientadora, professora Suely que acreditou no meu potencial e norteou os rumos desta pesquisa. Muito obrigada!

“Para sobreviver no atual mundo dos negócios o empresário de qualquer área terá de organizar a sua informação para ser globalmente competitivo, mesmo que o seu mercado seja puramente local ou regional e aparentemente esteja totalmente protegido. Hoje ninguém mais compete com produtos e serviços, mas sim com a informação (DRUCKER)”.

RESUMO

Estudo realizado para identificar as necessidades informacionais da micro e pequena empresa, com o intuito de desenvolver um modelo de Gestão da Informação que atenda a essas necessidades. Verificou-se que se tratando de empresas de pequeno porte um modelo deve ter baixo custo para que seja viável, e não pode ser complexo, pois seriam necessários muitos especialistas para gerenciá-lo. Usou-se como metodologia o estudo de caso, e para coleta de dados a pesquisa-ação. Adotou-se como ponto de partida o modelo proposto por Davenport (2001), onde definir as exigências de informação, bem como suas formas de obtenção, distribuição e uso, são princípios básicos da gestão. Chegou-se à conclusão que as três etapas necessárias ao modelo de G.I são a definição da estratégia empresarial sendo esta a tomada de decisão mais importante para a Organização; o portal corporativo como ferramenta de coleta e armazenamento de dados e informações; e a inteligência competitiva como processo de transformação de informação e conhecimento com alto valor agregado em vantagem competitiva para a empresa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO/ JUSTIFICATIVA	8
2	OBJETIVOS.....	11
2.1	OBJETIVO GERAL.....	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1	DADO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO.....	12
3.1.1	Informação para negócios.....	13
3.2	A INFORMAÇÃO DIANTE DAS ESPECIFICIDADES DA MICRO E PEQUENA EMPRESA	15
3.3	INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO	18
3.4	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	20
3.4.1	Inteligência Competitiva.....	22
3.4.2	Gestão do conhecimento.....	24
3.4.3	Modelos de Gestão da Informação	24
3.4.4	Portal corporativo: ferramenta tecnológica para a Gestão da Informação ...	27
4	METODOLOGIA.....	31
5	ANÁLISE DOS DADOS	33
5.1	USO DA INFORMAÇÃO NOS SETORES DA EMPRESA	35
5.2	MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA A EMPRESA	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

1 INTRODUÇÃO/ JUSTIFICATIVA

Vivemos em uma sociedade onde a economia e os mercados são globalizados, os avanços tecnológicos ocorrem cada vez mais depressa, e que por ter o capitalismo como base está pautada no consumo de bens e serviços. Neste panorama, a informação tornou-se um produto e desempenha um papel fundamental, pois, de acordo com o tratamento dado a ela, a mesma pode tornar-se um fator de vantagem competitiva para as Organizações que nela investem, e agregar valor a produtos e serviços.

Desta forma, nossa sociedade caracteriza-se como Sociedade da Informação, uma vez que, de acordo com Alvim (1998) ter informação, ou ao menos garantir o acesso a ela, passa a ser um diferencial de uma nova era.

Segundo Valentim (2002):

“o que caracteriza uma sociedade como 'sociedade da informação' basicamente é a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologias da informação. A informação, aqui entendida como matéria-prima, como insumo básico do processo, a comunicação/telecomunicação entendida como meio/veículo de disseminação/distribuição e as tecnologias da informação entendidas como infraestrutura de armazenagem, processamento e acesso”.

A informação tornou-se um dos bens de consumo mais disputados e valorizados, passando a ser sinônimo de poder. Segundo Drucker (2001) “devido à sua importância vem sendo o maior investimento em todos os países desenvolvidos, pois é o recurso que mais produz riqueza”.

Januzzi e Montalli (1998) afirmam que a informação deixou de ser apenas um elemento fundamental na redução das incertezas na tomada de decisões e vem se transformando em fator de produção e de sinergia empresarial.

Essa centralidade na informação significa uma profunda mudança nas estruturas e nas práticas de produção, comercialização e consumo, impulsionada principalmente pela difusão acelerada das novas tecnologias da informação e comunicação. Devemos atentar para o fato de que o que faz com que a informação seja tão valorizada é o que se faz com ela, ou seja, sua manipulação e interpretação, de forma que ela se converta em conhecimento/ inteligência e possa gerar vantagem competitiva.

Neste contexto, as empresas estão vivendo um momento de grande competitividade no mercado, pois aquelas que tem acesso a informações atualizadas e de fontes confiáveis a respeito de seu negócio, se tratadas estrategicamente, conseguem diferenciar-se das demais a partir do uso que fazem da informação. Essas empresas atuam em um ambiente altamente instável, onde os clientes estão mais exigentes, o ciclo de vida dos produtos está menor, e a cada instante surgem novidades tecnológicas para subsidiar suas atividades.

Com isso qualidade, produtividade e competitividade são os três conceitos sinalizadores dos atuais desafios das empresas, que nos últimos anos, passaram a constituir a trilogia do sucesso empresarial (REZENDE, 2002).

Desta forma, o conjunto de informações destinadas a auxiliar a empresa em diversas áreas são entendidas como *informações para negócios* - definidas por Borges e Carvalho (1998) como aquelas que dizem respeito a mercados, companhias, produtos, estatísticas e legislação.

Em um país como o Brasil, onde as micro e pequenas empresas por não possuírem muitos recursos financeiros e por adotarem em sua maioria uma maneira informal de gerenciar seu negócio, investem pouco ou nada em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Conseqüentemente, não é tarefa fácil convencer os empresários da importância de haver um gerenciamento das informações necessárias à empresa, pois, na maioria das vezes, por falta de conhecimento o pequeno empresário não sabe nem de quais informações necessita.

Starec (2006) afirma que as empresas geralmente se preocupam em administrar seus recursos humanos, financeiros e operacionais, mas administrar a informação ainda não é prioridade.

A nova forma de gestão dos negócios, onde a informação é o insumo básico para a tomada de decisões, significa a porta de entrada para o mundo de mercados globalizados e, gerenciar essas informações de maneira inteligente, pressupõe o desafio às empresas e funcionários de adquirirem competências necessárias para transformar informação em um recurso econômico estratégico.

Neste sentido o presente estudo parte da seguinte questão: é possível pensar em um modelo de Gestão da Informação que atenda à realidade das micro e pequenas

empresas, com o intuito de garantir que as mesmas inovem em seus produtos e tenham sua competitividade assegurada? Que modelo seria este?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo geral propor um modelo de Gestão da Informação que atenda as características e necessidades da micro e da pequena empresa nas tomadas de decisões estratégicas .

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) verificar na literatura os modelos de Gestão da Informação existentes;
- b) identificar quais as etapas necessárias para o desenvolvimento de um modelo;
- c) Elaborar diagnóstico da gestão de informação em micro e pequena empresas (PMEs) (mapeamento e avaliação dos processos internos informacionais)
- d) Definir requisitos informacionais;
- e) Estruturar proposta de modelo de gestão que leve em consideração as características e demandas das PMEs;
- f) Testar modelo na prática;
- g) Se necessário, refinar modelo para proposição final.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 DADO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO

Dado, informação e conhecimento são conceitos que possuem significados bem próximos, mas na verdade tem definições específicas, e por isso a necessidade de diferenciá-los, pois o objeto de estudo desta pesquisa será a informação.

Segundo Miranda (1999) dado é o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação. Davenport e Machand (2004) definem dados como sinais sobre eventos e atividades humanas a que estamos expostos diariamente e que possuem pouco valor em si mesmo.

A informação é definida por vários autores, entre eles McGee & Prusak (1994, p.25) que entendem que a informação não se limita a dados coletados, na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos. Miranda define informação como dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão. Davenport e Machand (2004), também conceituam informação e conforme os autores a informação é aquilo em que os dados se transformam quando são interpretados e contextualizados.

McGarry (apud VALENTIM, 2002) considera que o termo 'informação' possui os seguintes atributos:

- considerada como um quase sinônimo do termo fato;
- um reforço do que já se conhece;
- a liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem;
- a matéria-prima da qual se extrai o conhecimento;
- aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente;
- definida em termos de seus efeitos no receptor;
- algo que reduz a incerteza em determinada situação.

Já o conhecimento diz respeito à informação que está dentro da mente das pessoas, e pode ser considerado a memória organizacional da organização, suas experiências, problemas, tecnologias, enfim, todo o conhecimento gerado pela empresa.

3.1.1 Informação para negócios

As informações para negócios podem ser compreendidas como “um conjunto de informações destinadas a subsidiar as atividades das Organizações no seu processo de desenvolvimento” (BORGES; CAMPELLO, 1997). Compreendem informações sobre mercado, concorrentes, informações financeiras - todas com o intuito de reduzir incertezas e auxiliar a empresa na criação de um ambiente estável em seu negócio.

Montalli (1997) introduziu este conceito no Brasil a partir do conceito *business information*, muito utilizado na Inglaterra e em outros países da Europa, e define informação para negócios como “aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado”.

Vernon (apud BORGES; CAMPELLO, 1997) define informações para negócios como:

“informações para negócios são dados, fatos e estatísticas publicados, necessários à tomada de decisão nas organizações de negócios, públicas ou privadas, bem como no governo. Inclui informações mercadológicas, financeiras, sobre bancos e empresas, leis e regulamentos de impostos, informações econômicas e comerciais, bem como informação factual sobre o ambiente no qual os negócios se realizam”.

A informação para negócios tem como finalidade maior apoiar os gerentes na tomada de decisão. De acordo com Cendón (2002) ela é usada para redução de incertezas, monitoração da concorrência, identificação de ameaças e oportunidades e melhoria da competitividade.

O termo informações para negócios se confunde muitas vezes como o de informações tecnológicas, porém Montalli e Campello (1997) caracterizam os dois termos diferenciando-os, sendo a informação tecnológica aquela que trata da informação necessária, utilizada e da informação gerada nos procedimentos de aquisição, inovação e transferência de tecnologia, nos procedimentos da metrologia, certificação de qualidade e normalização e nos processos de produção. Montalli (apud JANUZZI; MONTALLI, 1996)

sugere ainda que a união da informação para negócios com a informação tecnológica daria origem às informações para empresa.

A mudança nos padrões de concorrência, que antes se referia a preços e produtividade, com uma abordagem estática dos processos produtivos, passa a privilegiar os aspectos dinâmicos das estruturas de mercado, onde a conduta dessas organizações vai de encontro ao seu poder de inovar e lançar no mercado produtos que satisfaçam os clientes, utilizando como subsídio básico neste processo a informação.

Rezende (2002) acredita que o que determinará a excelência de uma empresa é a sua capacidade de coletar, organizar, analisar e implementar mudanças a partir de informações, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades.

Souza e Borges (1996) afirmam que

“para as empresas já não basta conhecer e dominar a manufatura de seus produtos e sua comercialização, é preciso estar alerta para as constantes mudanças que acontecem no ambiente externo e cercar-se de toda informação que possa ser traduzida em melhorias da capacidade competitiva e da elevação de seus lucros”.

Neste contexto deve estar cada vez mais claro às empresas que é fundamental que invistam em produtos e serviços de informação, buscando fontes confiáveis e atualizadas que contribuam para a tomada de decisão e que auxiliem a empresa nos investimentos em tecnologia que possam gerar inovação.

De acordo com Montalli e Campello (1997) as fontes de informação para negócios que dizem respeito a companhias e produtos industriais são de grande importância para as empresas, mas precisam de uma melhor organização na apresentação dos dados para facilitar o entendimento.

Alguns tipos de fontes de informação para negócios são citadas pelas autoras, sendo elas: relatórios anuais de companhias, diferentes tipos de diretórios, relatórios de pesquisas de mercado, levantamento sobre mercado, levantamentos industriais, revistas técnicas, manuais, handbooks, guias, revistas publicadas pelas próprias companhias, revistas de negócios, publicações estatísticas, catálogos de manufaturas e jornais.

Desta forma é perceptível que existem muitas maneiras de o empresário ter acesso à informação que necessita, porém encontra dificuldades em saber onde encontrá-las. Para isso é necessário que possam contar equipe qualificada para dar o tratamento adequado à informação.

Travesso Neto (apud JANUZZI; MONTALLI, 1999) afirma que as grandes empresas, devido à sua estrutura, são as que sempre conseguem acessar aquilo que precisam saber, pois o pequeno empresário, além de desconhecer o de que necessita, não sabe nem mesmo onde procurar as informações que subsidiem o direcionamento de suas atividades.

Gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o conseqüente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir de seus processos de inovação passa a ser diferencial estratégico (REZENDE, 2002), ou seja, a informação por si só não é capaz de gerar vantagem competitiva, ela só passa a ter valor após ser analisada e interpretada. Este é um processo que necessariamente deve ser feito por pessoas, por isso a necessidade de se investir em bons profissionais.

3.2 A INFORMAÇÃO DIANTE DAS ESPECIFICIDADES DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micro e pequenas empresa são responsáveis por parte significativa do PIB nacional e pelas exportações. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), citados por Koteski (2004) as empresas enquadradas nesta categoria representam 25% do Produto Interno Bruto (PIB), geram 14 milhões de empregos, e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano.

De acordo com Koteski (2004),

as micro e pequenas empresas têm um papel fundamental no contexto econômico brasileiro. Não obstante essa realidade, os pequenos negócios ainda não têm recebido tratamento compatível com a sua importância econômica e com a sua inegável capacidade de gerar contrapartidas sociais. Os programas governamentais brasileiros e a política adotada ainda são insuficientes para atender esse segmento.

Além de não terem o apoio necessário do governo, estas empresas encontram ainda uma outra dificuldade: a de obterem as informações relevantes a respeito de seu negócio, tendo em vista que o pequeno empresário conhece pouco sobre inteligência empresarial e sobre produtos e serviços de informação para negócios. Talvez por isso, conduza o negócio apoiando-se em mecanismos informais de busca de informação, visitando clientes e reunindo-se com empresários da mesma área (CUBILLO, 1997).

Cubillo destaca ainda que :

“o pequeno empresário confia em sua capacidade de observar o meio principalmente através de mecanismos informais, e usa pouco ou nada a informação existente em sistemas formais ou o conhecimento proveniente dos assessores”.

Leone (apud MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006) definiu as características das pequenas empresas como tendo como parâmetros três dimensões: organizacionais (referem-se às características específicas da estrutura organizacional desse segmento), decisórias (referem-se às características específicas do processo de tomada de decisão) e individuais (tratam das características do próprio dirigente sendo o único indivíduo predominante na organização).

Orientando-se por estes parâmetros, constata-se que a micro e pequena empresa possui características bastante específicas, que a diferenciam da grande empresa, como por exemplo, a informalidade, a dificuldade de formalizar processos, a forma de tomar decisões baseadas em experiências, pouca estruturação dos departamentos, além de não terem informações armazenadas em um sistema informatizado, o que dificulta o controle sobre as atividades (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Devido a estas especificidades a micro e pequena empresa ainda possui uma grande deficiência no que diz respeito ao conhecimento sobre tecnologias de informação (T.Is), Inteligência competitiva, mecanismos de monitoramento ambiental e Gestão da Informação. Esta parece ser uma realidade da grande empresa, pois ela além de dispor de recursos financeiros e tecnológicos, já percebeu a importância do investimento em informação.

Boa parte das empresas de grande porte possui quadro de pessoal especializado para lidar com a informação e com o conhecimento e elaboram estratégias competitivas diferenciadas com alto valor agregado.

De acordo com Tarapanoff et al. (2000), agregar valor a produtos e serviços significa imprimir aos mesmos uma diferenciação que os torne mais atraentes aos olhos do consumidor, quer seja em termos de qualidade, rapidez, durabilidade, assistência ou preço. Sendo assim para que as micro e pequenas empresas se tornem mais competitivas é fundamental que seus produtos e serviços se diferenciem dos concorrentes. Para isso a informação é elemento primordial.

Um outro fator que justifica o pouco investimento da micro e pequena empresa brasileira em informação para negócios é o fato de os pequenos empresários acreditarem que esta é uma realidade somente para as grandes empresas e que estas são as que supostamente possuem recursos financeiros suficientes para tal investimento. Cubillo (1997) acredita que isso ainda ocorre porque os empresários das pequenas e médias empresas dos países da América Latina, especificamente falando, se encontram em um estado de vulnerabilidade por possuírem poucos mecanismos para lidar com a informação e com conhecimento.

O mesmo autor destaca que é básico ao empresário de pequeno porte:

- a) conhecer as técnicas de monitoramento ambiental;
- b) conhecer os fornecedores de informação;
- c) conhecer e compreender a estratégia competitiva;
- d) conhecer a comunicação da empresa.

Tendo conhecimento destes processos o empresário teria auxílio na tomada de decisões e conseguiria elaborar sua estratégia competitiva baseando-se em informações seguras, o que daria à empresa a possibilidade de tornar-se mais competitiva e expandir o seu mercado de atuação.

De acordo com Rezende (2002)

o diferencial entre as empresas não é mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes.

Algumas instituições brasileiras como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas), o IBICT (Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia), o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), entre outras, trabalham com informações tecnológicas, para negócios e para a indústria no intuito de ajudar as micro, pequenas e médias empresas a obterem as informações de que necessitam sobre o seu negócio.

Apesar de a pequena empresa ser mais frágil possui a vantagem de ter a capacidade de reagir mais rapidamente neste novo contexto de mudanças constantes (ALVIM, 1998), e por este motivo as empresas deste porte devem aproveitar essa vantagem para a inovação e para fazer Gestão da Informação.

3.3 INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

A informação é insumo básico para auxiliar diversos tipos de ação na empresa, mas uma das suas contribuições mais relevantes é a de servir de subsídio para que os gestores possam tomar decisões certas. Tomar decisões quer dizer identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico, ou extrair vantagens em uma oportunidade (CHIAVENATO, 1999).

Davenport (2001) destaca que:

é o uso da informação, não sua simples existência que permite aos gerentes tomar decisões melhores sobre produtos e processos, aprender com os clientes e a concorrência, monitorar os resultados de seus atos. Essa vantagem não deve depender da sorte, e não pode ser alcançada sem que se administrem os aspectos humanos da informação.

Em uma Organização em que várias pessoas estão a todo momento tomando decisões, torna-se muito complexo ter controle sobre quais decisões estão sendo tomadas de forma correta, pois cada pessoa dá a sua interpretação a uma determinada situação, e por este motivo é de fundamental importância que as informações que auxiliarão os gestores neste processo sejam organizadas, pois a organização da informação para tomada de decisão sempre visa a antecipação de problemas e a identificação de oportunidades, bem como a definição de estratégias para melhor aproveitar essas oportunidades (FREITAS; MUNIZ)

Algumas características são imprescindíveis aos responsáveis por tomar decisões como ser imparcial, ter uma visão global de todas as situações e ter clareza dos objetivos que se pretende atingir, e para tanto precisam ter à sua disposição informações atualizadas e confiáveis para escolher a alternativa que melhor satisfará os interesses da empresa (CHIAVENATO, 1999). Como a tomada de decisão é um processo contínuo o Administrador tem ainda o desafio de conseguir gerenciar as pessoas e o tempo da melhor maneira.

Este processo de acordo com Stoner (apud CHIAVENATO, 1999) envolve seis etapas:

- a) identificar a situação;
- b) obter informação;

- c) gerar soluções alternativas;
- d) avaliar e escolher a melhor alternativa;
- e) transformar a solução em ação;
- f) avaliar os resultados.

Entre as decisões a tomada de decisão estratégica é considerada a mais importante, onde a melhor estratégia é escolhida entre várias alternativas, e com um mercado cada vez mais competitivo é preciso dispor de mecanismos que assegurem o sucesso da empresa, e sem dúvida o investimento em informação estratégica é um dos meios mais eficientes.

Como as decisões estratégicas são tomadas com base em informação, é fundamental que haja uma mudança na cultura organizacional, pois os valores e o comportamento das pessoas influenciam diretamente na maneira como a informação é tratada e, conseqüentemente, na tomada de decisão. Por isso é necessário incentivar o compartilhamento de informações nas empresas.

De acordo com Rezende (2002), a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis e, portanto, nenhuma estratégia consegue ser melhor do que a informação da qual é derivada.

É imprescindível que as informações que chegam ao gestor, que é o responsável pela tomada de decisão, sejam selecionadas, tratadas e analisadas de acordo com as necessidades da empresa. Cabe aos analistas e consultores esta tarefa, para que no momento de decisão os gestores tenham números concretos para cada alternativa (RASCÃO, 2006). Também é função dos analistas traçar cenários e tendências e monitorar o ambiente interno, externo e os concorrentes.

Davenport (2001) acredita que para se ter um ambiente informacional eficiente é necessário que haja uma estratégia informacional, visando uma melhor alocação dos recursos informacionais e ajudando a empresa a se adaptar às mudanças que ocorrem cotidianamente no mercado, e afirma que existem, pelo menos, cinco motivos para elaborar uma estratégia de informação em uma Organização, dentre os quais quatro são aqui destacados:

- a) os ambientes informacionais na maioria das empresas, são um desastre;
- b) os recursos informacionais sempre podem ser melhor alocados;

- c) as estratégias de informação ajudam as empresas a se adaptarem às mudanças;
- d) as estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

O uso das Tecnologias de Informação (T.Is) é também de grande importância por se tratar de um mecanismo estratégico que, se bem utilizada, pode gerar grandes vantagens competitivas. Como afirma Porter (1985), as T.Is possibilitam a otimização do tempo, uma ligação maior entre os diversos setores de uma empresa, um melhor desempenho dos produtos, uma maior interação com os clientes e oferece a possibilidade de alterar a estrutura setorial, descentralizando certas atividades.

Sabe-se que a informação é imprescindível para reduzir incertezas e auxiliar no processo decisório, mas nem toda empresa tem em mente a importância de administrar este recurso de forma eficiente e eficaz. Por isso acabam perdendo muito tempo e dinheiro.

Para Starec (p.49), “em qualquer estratégia empresarial não basta ter informações sobre o mercado, o meio ambiente ou os concorrentes sem antes conhecer a própria organização, seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças”.

Uma alternativa eficiente para tomar a melhor decisão, segundo Rascão (2006), é compreender as necessidades dos clientes para produzir serviços e produtos específicos; melhorar os que já são oferecidos; e identificar as tendências do mercado.

3.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A Gestão da Informação é um processo através do qual a informação passa a ser gerenciada de forma inteligente na empresa, de forma que por meio dela os produtos e serviços oferecidos tenham mais valor agregado e com isso a empresa possa tornar-se mais competitiva em um mercado com consumidores cada vez mais exigentes.

Segundo Tarapanoff (2001),

“o principal objetivo da Gestão da Informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma Organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”.

De acordo com Beuren (apud JANUZZI; TÁLAMO, 2005) a Gestão da Informação consiste nas seguintes etapas: identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta /entrada de informação, classificação e armazenamento da informação,

tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação.

Para fazer Gestão da Informação nas empresas é preciso primeiramente ter clareza de qual é o papel do gerenciamento das informações e o que ele poderá proporcionar à empresa. A partir daí saber quais são as informações necessárias, seguindo as etapas propostas por Davenport (2001) de determinar as exigências informacionais, coletar, analisar, disseminar e utilizar a informação e a partir disso é preciso criar uma cultura de troca de informações na empresa e selecionar uma ferramenta tecnológica que seja capaz de armazenar estas informações.

De acordo com Alvim (1998), com o excesso de informação disponível é preciso se preocupar em obter qualidade de informação e não quantidade, pois o mais importante é ter a informação que atenda à determinada necessidade no tempo correto e a um custo compatível.

Administrar a informação na maioria das empresas não é uma atividade que requer a mesma prioridade que administrar os recursos humanos e financeiros, por exemplo, e este é um dos motivos que fazem com que haja dificuldade para fazer Gestão da Informação.

A gestão da informação consiste em obter informações internas através das pessoas que trabalham na empresa, e também informações externas que podem ser obtidas através de fontes formais de informação como livros, artigos, jornais entre outros, e também por meio de fontes informais que podem ser os clientes, fornecedores e até mesmo os concorrentes utilizando a técnica do benchmarking, por exemplo.

Hoje não se pode mais imaginar que garantir o acesso à informação é o suficiente para a empresa tornar-se competitiva, a informação somente se torna um recurso econômico estratégico a partir do momento que é manipulada e interpretada de acordo com os interesses e objetivos da Organização.

É básico para se fazer Gestão da Informação nas empresas que a informação seja utilizada de forma eficiente e eficaz, isso significa conhecer e documentar quem são os fornecedores, os concorrentes diretos e indiretos, o público alvo, investir em tecnologias da informação, mas sem super valorizá-las e focar nas pessoas e no uso que estas fazem da informação.

Para Borges e Campello (1997):

as atuais tendências de globalização da economia, o assédio de concorrentes e a exigência crescente de novos produtos com melhor nível de qualidade direcionam as organizações para a gestão estratégica, que exige a constante monitoração do ambiente em que atuam e, conseqüentemente, requer informações adequadas, num nível de sofisticação e presteza bem maior do que aquele necessário há alguns anos atrás.

Para que a Gestão da Informação ocorra de fato o primeiro passo é definir claramente qual a estratégia da empresa, que, segundo Davenport (2001) seria escolher que produtos criar, que mercados atingir, a que tipo de negócio dedicar-se.

Para Rezende (2002), “no âmbito estratégico – empresarial, a informação terá mais ou menos valor não só dependendo de sua aplicação, mas principalmente da maneira que for interpretada, gerando novos conhecimentos que irão agregar valor ao negócio”.

Sendo assim, a autora afirma que na nova perspectiva de gestão da informação não basta apenas gerir informações, mas também administrar a informação que gera conhecimento, além da própria administração do conhecimento criado.

O desafio colocado às empresas atualmente é o de obterem não só informações externas a respeito do seu negócio, mas acima de tudo obter informações internas, através do conhecimento contido na mente das pessoas, processo este denominado como Gestão do conhecimento.

Segundo Alvim (1998) hoje as empresas tentam em primeiro lugar buscar a sobrevivência e isso significa aprender a aprender, através de atividades de captação, assimilação, e utilização do aprendizado de forma permanente.

Moraes e Escrivão Filho (2006), acreditam que a instabilidade provocada pela competitividade acirrada do atual cenário tem resultado em constante incerteza e imprevisibilidade quanto ao futuro, e a Gestão da Informação é a maneira mais eficiente de os administradores conseguirem novas informações sobre o ambiente organizacional para melhorarem a eficácia de suas decisões.

3.4.1 Inteligência Competitiva

Frente à necessidade cada vez maior de um gerenciamento efetivo das informações referentes ao mercado em que as organizações atuam, o acompanhamento sistemático de informações sobre os diversos setores do ambiente externo tem se

apresentado como ferramenta indispensável à própria sobrevivência organizacional (BASTOS et al., 2004).

De acordo com as palavras do autor acima citado monitorar o ambiente interno e externo da Organização passa a ser um procedimento indispensável para a Gestão da Informação, e neste sentido um recurso essencial é a Inteligência Competitiva que pode ser entendida como “um conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar e gerenciar as informações externas à empresa” (TEIXEIRA FILHO, 2002). O processo de Inteligência diz respeito às mudanças de comportamento das pessoas em relação a informação nas Organizações, construindo assim uma cultura informacional na empresa.

Rezende (2002) define o termo como o processo de monitorar o ambiente competitivo e não apenas o ambiente mercadológico, prática há mais tempo consolidada por meio de pesquisas de mercado ou *marketing*.

Segundo Tarapanoff (2001), o processo de Inteligência visa imprimir um comportamento adaptativo às Organizações, permitindo que estas mudem e adaptem seus objetivos, produtos e serviços em resposta às novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente.

Para Cubillo (1997) a Inteligência Competitiva consiste na interpretação e preparação da informação e do conhecimento com alto valor agregado para apoiar as tomadas de decisões.

No processo de Inteligência duas ferramentas são fundamentais: o monitoramento ambiental que é definido por Aguilar (apud BASTOS et al., 2004) como a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da Organização, e a Prospecção que consiste em um método que visa a identificação de dados, informação e conhecimento relevantes para a Organização (VALENTIM; MOLINA, 2004).

De acordo com Valentim (2002), a inteligência competitiva necessita:

- a) ter o mapeamento e a prospecção de dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
- b) conhecer profundamente as pessoas chave da organização independentemente de cargos, assim como as pessoas estratégicas fora da organização;

- c) saber quais setores/instituições participam dos fluxos informacionais, formais e informais, tanto no ambiente interno quanto externo à organização;
- d) estar sensíveis as necessidades informacionais dos clientes internos e externos, visando elaborar produtos e serviços informacionais de qualidade e direcioná-los de forma adequada ;
- e) diminuir o stress informacional da organização.

Os suportes tecnológicos também são de grande importância para se fazer G. I, principalmente no que diz respeito à TI, pois a tendência atual, segundo Cendón (2002), é que com a evolução das redes de comunicação a informação em formato eletrônico tenha sua importância e volume gradualmente ampliados. Neste sentido, as Bases de dados de Informação para negócios são ferramentas que proporcionam à empresa informações mais recentes, atualizadas, de fontes confiáveis e de acesso rápido, sendo algumas destas informações só disponíveis em meio eletrônico.

3.4.2 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento consiste em administrar o conhecimento e a memória organizacional, ou seja o que a organização sabe, suas experiências, tecnologias, problemas, competências e habilidades dos funcionários, etc.

De acordo com Terra (2006), a Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

A gestão do conhecimento se diferencia da gestão da informação na medida em que esta tem como objeto principal de análise a informação, e não o conhecimento, mas as duas se complementam e se possível devem ser trabalhadas de forma unificada.

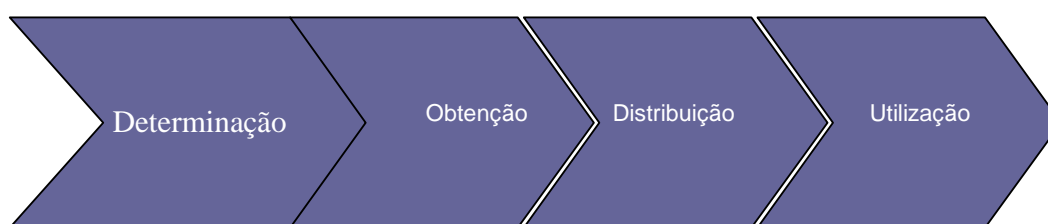
3.4.3 Modelos de Gestão da Informação

Para que realmente haja inteligência no modo de administrar os recursos informacionais da empresa a produção de informações deve começar com a identificação

das necessidades do negócio, seguida da escolha das fontes, da coleta, classificação, organização e análise de dados e pela edição e difusão constante das informações geradas para os níveis decisórios da empresa (REZENDE, 2002).

As palavras da autora estão em conformidade com o modelo genérico de Gestão da Informação proposto por Davenport (2001), composto por quatro etapas conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 1 – Etapas da Gestão da informação



Fonte: Davenport, 2001.

As etapas deste modelo são definidas como:

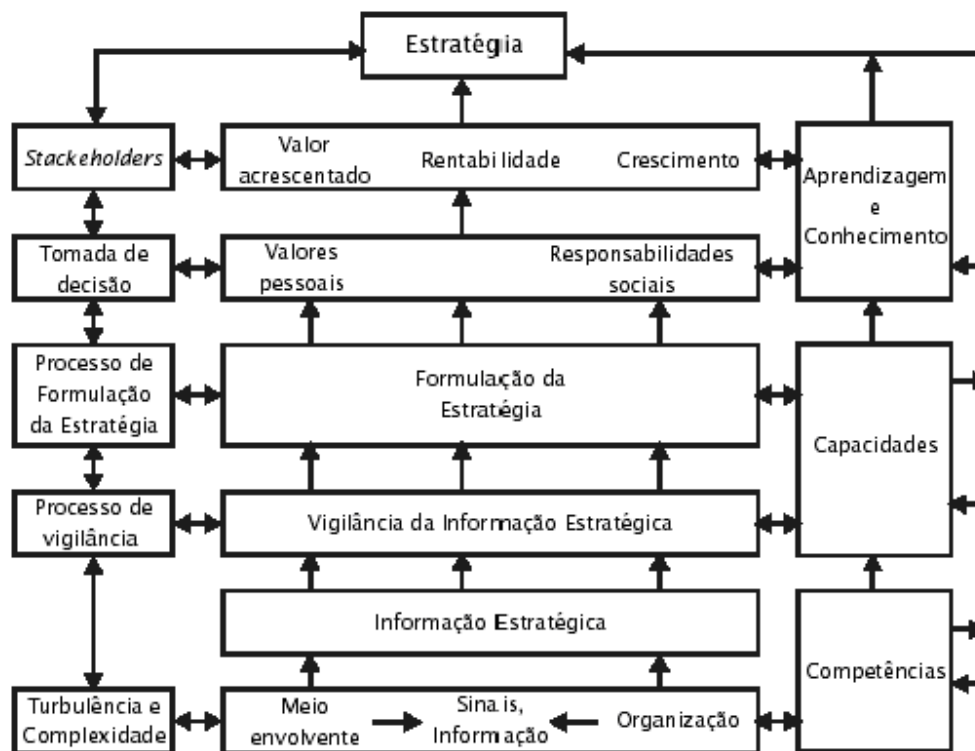
- a) **etapa 1- determinação das exigências da informação:** consiste em identificar as necessidades informacionais da empresa, bem como as fontes de informação internas e externas mais relevantes para o bom desempenho do negócio;
- b) **etapa 2- obtenção de informações:** define as formas de coleta de dados e informação, envolvendo a exploração, classificação e estruturação das informações obtidas;
- c) **etapa 3- distribuição da informação:** envolve escolhas sobre quais meios de comunicação são mais adequados, bem como o melhor modo de formatação da informação para torná-la acessível aos usuários.
- d) **etapa 4- utilização da informação:** etapa final do processo de gerenciamento, consiste no uso das informações pelos funcionários da empresa, de que forma eles procuram, absorvem e digerem a informação antes de tomar decisões.

Considerando que a formulação das estratégias é o primeiro passo da G.I, após a etapa do uso da informação inicia-se um novo ciclo, pois entende-se que estratégias não são estáticas e sempre podem ser alteradas em benefício dos negócios.

Um outro modelo de gestão é proposto por Rascão (2006) onde o autor primeiramente faz questão de ressaltar que muito antes de operacionalizar um modelo de gestão é preciso preparar, treinar e motivar as pessoas sobre o processo de formulação da estratégia. Sendo assim este modelo parte da formulação da estratégia, assim como o de Davenport, e utiliza recursos de monitoramento/ vigilância para obter informações sobre ambiente interno e externo que possibilitem que as informações que auxiliem na tomada de decisão sejam seguras e pertinentes.

Rascão propõe unir no mesmo modelo a gestão do conhecimento, utilizando as capacidades, habilidades e competências dos funcionários; a inteligência competitiva através de mecanismos de vigilância da informação. Porém como o próprio autor destaca é um modelo que processa um grande volume de informações e é bastante complexo, pois, abrange variáveis dependentes e independentes.

Figura 2- Modelo de operacionalização da Gestão estratégica da informação



Comparando os dois modelos o de Davenport foi escolhido como ponto de partida para o desenvolvimento de um modelo de Gestão da Informação para a micro e pequena empresa devido à sua facilidade de compreensão, aplicação e uso. Porém é preciso deixar claro que esta escolha se deu levando em consideração que o segundo modelo apresentado é mais complexo e demandaria muitos gastos, que as empresas de menor porte não teriam condições de dispor.

3.4.4 Portal corporativo: ferramenta tecnológica para a Gestão da Informação

Escolher o ferramental tecnológico apropriado para aplicar a G.I em uma empresa é uma atividade complexa, que precisa levar em conta as especificidades da Organização, bem como a sua cultura organizacional, e segundo Freitas e Muniz a boa gestão da informação através de ferramental apropriado é fator crítico para a boa condução dos negócios de uma organização, sendo um dos principais vetores de expansão dos negócios.

De acordo com Januzzi e Tálamo (2005), um sistema de informação na empresa visa ao compartilhamento das informações necessárias ao desempenho das funções. Sob esse prisma, torna-se imprescindível que as informações se apresentem de maneira ordenada, significativas para as necessidades informacionais e, não menos importante, registradas para que possam ser combinadas e /ou comparadas às outras informações existentes, como também não correrem o risco de serem perdidas.

Sendo assim não há como conceber um modelo de Gestão sem uma ferramenta tecnológica que possa armazenar as informações demandadas pela empresa, para que possam ser recuperadas sempre que necessário. Dentre várias ferramentas tecnológicas que podem servir de suporte para a Gestão da Informação, o Portal Corporativo foi identificado como sendo o mais viável para a realidade da micro e pequena empresa, pois possui características tais como o fácil manuseio, não tem um custo alto de manutenção e pode ser desenvolvido de acordo com as necessidades da empresa.

O portal corporativo vem sendo muito utilizado para a Gestão da Informação, pois tem como finalidade apoiar a estratégia, a missão e os objetivos da empresa colaborando para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios (TERRA, 2003).

De acordo com Dias (2001), fornecedores e consultores de informática apontam muitas vantagens em investir nos portais corporativos, sendo uma delas a de poder acessar com facilidade as bases de dados e arquivos institucionais.

A missão dos portais corporativos segundo Carvalho et al. (2007) é acabar com as ilhas dos sistemas de informação, integrando-as em uma única aplicação que seria a porta de entrada para todos os usuários do ecossistema empresarial. O Portal também contribui para a otimização dos processos da empresa e possibilita que os gestores tenham informações atualizadas que possam auxiliá-los no processo decisório.

De acordo com Leme e Carvalho (2005)

“um Portal Corporativo integra aplicações internas como e-mail, acesso a banco de dados e gestão de documentos com aplicações externas como serviços de notícias e Web sites de consumo. É uma interface baseada na Web que permite ao usuário acessar todas estas aplicações por meio de uma tela no microcomputador”.

Lapa (2006) define o portal corporativo como uma ferramenta que integra pessoas, informações e conhecimento que estão atrelados a processos organizacionais, e aponta alguns benefícios que justificam a implantação de portais em empresas, são eles:

- a) localização de informações de forma rápida;
- b) maior facilidade e menor custo na integração de informações;
- c) integração e controle de processos;
- d) informação certa, na hora certa para a pessoa certa;
- e) bases de conhecimento sobre clientes, fornecedores, processos, mercado, concorrentes, produtos e tecnologia;
- f) melhoria da comunicação empresarial através de canais eletrônicos;
- g) interconexão da cadeia de valor através de sistemas de informação;
- h) integração de pessoas em comunidades virtuais.

Por todos estes benefícios é que o portal corporativo foi escolhido como base tecnológica que poderá colocar à disposição dos gestores as informações de que necessitem para tomar as diversas decisões empresariais.

O portal possui as seguintes funcionalidades de acordo com Carvalho et al. (2007):

- a) **integração:** a intranet provê acesso fácil aos documentos corporativos, e também a fontes externas de informação, como websites relacionados e agências de notícias;
- b) **categorização:** o conteúdo é indexado de acordo com algum sistema de classificação, como listas de termos ou vocabulário controlado, e permite que o próprio usuário classifique os documentos que deseja publicar;
- c) **mecanismo de busca:** busca integrada com operadores lógicos, filtros por categoria, busca baseada em metadados e filtros de formato de arquivos;
- d) **gestão de conteúdo:** permite que o próprio usuário controle o ciclo de vida dos documentos, envolvendo publicação, aprovação, armazenamento, controle de versões e exclusão;
- e) **workflow:** permite a monitoração dos processos organizacionais e a execução de transações de negócio;
- f) **colaboração:** provê acesso fácil a aplicativos de colaboração tais como e-mail, chat, agendas de reunião e também há possibilidade de criar listas de discussão;
- g) **apresentação / personalização:** unifica todos os sistemas de informação da Organização, possui áreas onde o perfil é personalizado de acordo com o usuário;
- h) **notificação / disseminação:** envia alertas em situações especiais e notifica os usuários sobre fluxos anormais de processos;
- i) **segurança:** login unificado que possibilita o uso de senha única para acesso a todos os sistemas;
- j) **Educação à distância:** oferece recursos de ensino à distância (e-learning), tais como cursos virtuais e apostilas de treinamento;
- k) **Mapa do Conhecimento:** permite a localização de especialistas internos à organização;
- l) **Administração da Intranet:** possui ferramentas que permitem que os desenvolvedores de software construam ou adaptem aplicativos para a plataforma da intranet.

É imprescindível que a implantação de um Portal corporativo esteja em conformidade com os objetivos que a empresa pretende atingir, pois a viabilidade desta ferramenta varia de acordo com a necessidade de cada organização, e para que seu potencial seja utilizado da melhor maneira é preciso identificar seus direcionamentos e requisitos.

Segundo Lapa (2006) existem portais para apoio na tomada de decisão, para gerenciamento de conteúdo informacional, e portais colaborativos, e o tipo de portal bem como suas funcionalidades, somente poderão ser definidos com os objetivos organizacionais bem delimitados, para que os pontos a serem monitorados sejam identificados.

É fundamental ter em mente quando se escolhe uma tecnologia da informação para melhorar os processos da empresa, que somente a tecnologia não basta, o mais importante segundo Leme e Carvalho (2005) é o tratamento das informações distribuídas de forma organizada de modo que as informações tornem-se conhecimento utilizável.

4 METODOLOGIA

O pressuposto básico desta pesquisa é o de que é viável o desenvolvimento de um modelo de Gestão da Informação para micro e pequenas empresa, pois não há na literatura modelo específico para a realidade destas empresas.

A metodologia a ser adotada é o estudo de caso, os dados serão coletados através da pesquisa-ação realizada em uma pequena empresa, sendo a mesma metodologia apresentada por Krafta (2005) em sua dissertação.

A pesquisa consistirá em desenvolver um modelo de gestão da informação que contenha as características necessárias a uma empresa de pequeno porte.

A pesquisa-ação de acordo com Thiollent (apud KRAFTA, 2005) é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A pesquisa de acordo com Krafta (2005) é dividida em quatro fases:

- a) Fase exploratória: possui um aspecto interno, que diz respeito ao diagnóstico da situação e das necessidades dos atores, e à formação de equipes envolvendo pesquisadores e clientes, e um aspecto externo, que tem por objetivo divulgar essas propostas e obter o comprometimento dos participantes e interessados. Os pesquisadores poderão considerar a Fase Exploratória como concluída e passar à próxima fase no momento em que concluírem que existe clareza e consenso entre dois ou três pontos que darão base à pesquisa;
- b) Fase principal: resumido por Thiollent (1997), a Fase Principal é composta por um grande conjunto de entrevistas individuais e coletivas ou questionários aplicados a pessoas-chave da organização, que irão expor suas reclamações, constatações e sugestões a respeito do assunto em pauta. Todas estas informações coletadas entre os entrevistados servirão como base para o posterior debate em seminário;
- c) Fase de ação: A Fase de Ação, como o próprio nome já indica, engloba medidas práticas baseadas nas etapas anteriores: difusão de resultados,

definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentação de propostas a serem negociadas entre as partes interessadas e implementação de ações-piloto que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas pelos atores sem a atuação dos pesquisadores (THIOLLENT, 1997).

- d) Fase de avaliação: esta etapa final do processo apresenta dois objetivos principais: controlar a efetividade das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas conseqüências a curto e médio prazo e extrair ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e aplicá-la em estudos futuros.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados apresentados nesta pesquisa foram coletados a partir de questionário, entrevistas e observação do ambiente de uma micro empresa do ramo de moda praia.

No primeiro momento foi enviado um questionário por e-mail à proprietária da empresa, contendo questões que pudessem identificar a importância da informação para o desempenho do negócio, as fontes de informação mais utilizadas, o uso da informação nesta empresa, gestão da informação, planejamento estratégico e finalmente se os funcionários são incentivados a dar sugestões e compartilhar seus conhecimentos.

Nesta etapa foi possível traçar uma idéia inicial a respeito da empresa, para que quando fosse feita a pesquisa de campo a estratégia de ação já estivesse com um certo direcionamento, focando em pontos específicos.

O que foi percebido com as respostas ao questionário foi que:

- a) a empresa não possuía estratégias definidas e documentadas;
- b) a proprietária não tinha conhecimento sobre G.I;
- c) os funcionários não eram incentivados a compartilhar conhecimentos e informações;
- d) o proprietário é o responsável por buscar as informações que necessita;
- e) as fontes de informação utilizadas são jornais, revistas e televisão.

Através destas respostas foi possível identificar que a empresa não possuía uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informações, e isto justifica o fato de que a proprietária é quem coleta as informações de que precisa, e utiliza para tanto fontes de informação tradicionais, não aproveitando assim informações provenientes de clientes, concorrentes e fornecedores, ou seja não existe monitoramento ambiental.

Na primeira visita à empresa foi realizada entrevista semi-estruturada com a proprietária para explicar a ela de que se tratava a Gestão da Informação e os benefícios que ela poderia proporcionar à empresa. A mesma foi bastante receptiva, e na entrevista forneceu todas as informações solicitadas, informações estas que focavam principalmente no ambiente organizacional, que pudessem definir a cultura da empresa, e que possibilitaram diagnosticar vários aspectos do ambiente informacional da empresa.

Na segunda visita foram entrevistadas as pessoas-chave da Organização, para obter informações sobre a rotina da empresa, ouvir suas sugestões, reclamações, para que

fosse possível identificar com clareza qual era a cultura informacional da empresa, sendo elas uma costureira que é gerente de produção, e uma publicitária que tem como atribuição cuidar do setor de RH (recursos humanos) além de tarefas de contabilidade e finanças.

Com todas estas informações em mãos a etapa seguinte seria a de operacionalizar o modelo de Gestão a partir das necessidades informacionais desta empresa. Porém a empresa não possuía nenhuma estratégia documentada, missão ou objetivos bem definidos. Então, como o primeiro passo da gestão da informação é ter clareza das estratégias da empresa para elaborar ações em cima disso, a pesquisadora se dispôs a ajudar nesta tarefa. Assim foi preciso fazer todo o planejamento estratégico da empresa, utilizando para tanto uma análise swot, onde foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa e suas oportunidades e ameaças no mercado.

Com as estratégias definidas passamos à etapa seguinte, que era delimitar as necessidades internas e externas de informação demandadas pela empresa, utilizando como critério a resposta à seguinte questão: quais as informações podem auxiliar a empresa no processo de inovação e garantir a sua competitividade no mercado?

A resposta obtida resultou nas seguintes informações:

- a) informações externas definidas como de maior prioridade foram os concorrentes, clientes, fornecedores, informações sobre o mercado e legislações;
- b) informações internas são as habilidades e competências dos funcionários, as informações sobre produção e marketing.

Após o levantamento das necessidades informacionais foi preciso definir questões sobre de que forma estas informações seriam obtidas, em qual suporte tecnológico seriam armazenadas, quem seria responsável por coletar, analisar e inserir estas informações na base de dados.

De acordo com o levantamento de habilidades dos funcionários ficou claro que a pessoa com maior potencial para realizar estas tarefas seria a publicitária que estava tendo o seu potencial subutilizado na empresa, e com treinamento ela poderia perfeitamente ficar encarregada de alimentar a base de dados com as informações que fossem sendo demandadas, e desta forma o administrador teria informações suficientes para auxiliar no processo decisório.

Para selecionar a ferramenta tecnológica que serviria de suporte a esta “rede informacional” usou-se o critério de viabilidade econômica, operacional e de acesso que já foi mencionada neste trabalho como uma ferramenta bastante eficiente para a Gestão da Informação, que é o Portal Corporativo, que além de funcionar como banco de dados possui a funcionalidade de recuperar informações através de palavras-chave na Internet e na intranet.

Nesta fase houve um problema, a empresa no momento não teria condições financeiras de implantar o portal, mas tudo já ficará estruturado para a possível implantação futura.

5.1 USO DA INFORMAÇÃO NOS SETORES DA EMPRESA

Para identificar como as pessoas utilizam a informação foi necessário vivenciar o dia-a-dia de todos os setores da empresa, e com isso foi possível identificar que a proprietária, que é a responsável pela criação da coleção, está sempre buscando informações que possam auxiliá-la neste processo, e também conta com uma consultora na área. As formas de obtenção de informação são as mais variadas, desde revistas de moda nacionais e internacionais, visitas ao site de empresas do mesmo ramo para observar as coleções, até visitas às lojas de moda praia em Goiânia e nas cidades onde a marca possui show room e representantes, visando identificar o perfil dos compradores nestes locais para desenvolver produtos específicos.

Percebeu-se que no setor de criação a empresa está bem apoiada de informações, mas no setor de vendas, por exemplo, há uma certa carência de informações específicas sobre mercado e estratégias de vendas, e por isso as mesmas não tem sido satisfatórias, e a empresa ainda não consegue gerar lucro.

Um outro setor que também merece atenção especial é o de marketing, que apesar de ter uma profissional do ramo a empresa ainda não possui planejamento específico neste setor, e com isso já perdeu dinheiro com estratégias que não deram certo, pois não havia um público-alvo definido e nem informações que pudessem direcionar as mídias.

Um importante meio de promoção e divulgação da marca é o site, que encontra-se desatualizado e contém links e taxonomias pouco funcionais para o usuário, e por isso

também é uma ferramenta subutilizada, mas que se fosse reestruturada poderia ser um canal de marketing e vendas bastante eficiente.

O setor de produção conta com máquinas de última geração; costureiras com experiência de muitos anos no ramo; uma gerente de produção que demonstrou ser bastante competente. Enfim, uma equipe motivada e que gosta do que faz. Porém poderia haver investimentos em capacitação dos funcionários pois todos afirmaram que gostariam de fazer cursos na área de modelagem e de corte.

Outro ponto a ser destacado é o de que o conhecimento que os funcionários possuem muitas vezes é contestado pelo administrador, e isso já acarretou erros na finalização dos processos. Se houvesse uma cultura organizacional de compartilhamento de informações e conhecimentos muitos erros poderiam ser evitados.

Um ponto positivo observado é o controle de todos os processos de forma informatizada através de um software de gerenciamento, onde é possível controlar desde o material usado na confecção, até o momento da saída da peça do estoque para a venda. Neste software pode-se inserir informações sobre fornecedores, clientes, prestadores de serviços, controle de vendas e todas as outras funções rotineiras da empresa.

5.2 MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA A EMPRESA

Com base na literatura e nas especificidades da micro e pequena empresa, foi desenvolvido um modelo que atendesse às necessidades destas empresas, e que pudesse ser implantado sem muitos gastos e que não fosse preciso muitos especialistas.

Sendo assim o modelo constitui-se das seguintes etapas, a definição da estratégia que é colocada como a primeira etapa, pois acredita-se que com uma estratégia bem definida os esforços são direcionados e as informações serão melhor alocadas. A definição da estratégia se dá baseada em informação, e portanto é a tomada de decisão mais significativa para a empresa.

A segunda etapa é o Portal Corporativo, que por sua viabilidade de acesso, usabilidade e custo foi selecionado como a ferramenta tecnológica mais adequada para a Gestão da Informação, pois tem como objetivo maior apoiar a tomada de decisão.

O portal deverá armazenar informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e também o conhecimento organizacional, e para tanto os campos definidos para a inserção dos dados e informações foram os seguintes:

Informações externas:

- a) concorrentes: além do nome da empresa concorrente e dados de localização deverá haver um campo para inserir informações sobre a forma como esta empresa utiliza o marketing; quais suas estratégias de venda; seu público –alvo, enfim toda informação que possa ser relevante à empresa;
- b) fornecedores: neste campo deverá conter informações sobre o tempo de atuação do fornecedor no mercado; se ele entrega as mercadorias no prazo; se está atualizado com as tendências de moda;
- c) clientes: além da identificação do cliente é necessário inserir informações que personalizem este cliente tornando-o único, como data de aniversário; preferências de modelos e cores; idade; poder aquisitivo; etc;
- d) legislações: informações sobre leis que possam interferir na rotina da empresa, tais como leis para a exportação; lei da inovação; lei da micro e pequena empresa; etc;
- e) mercado: alta do dólar; comércio favorável ou não para a exportação;

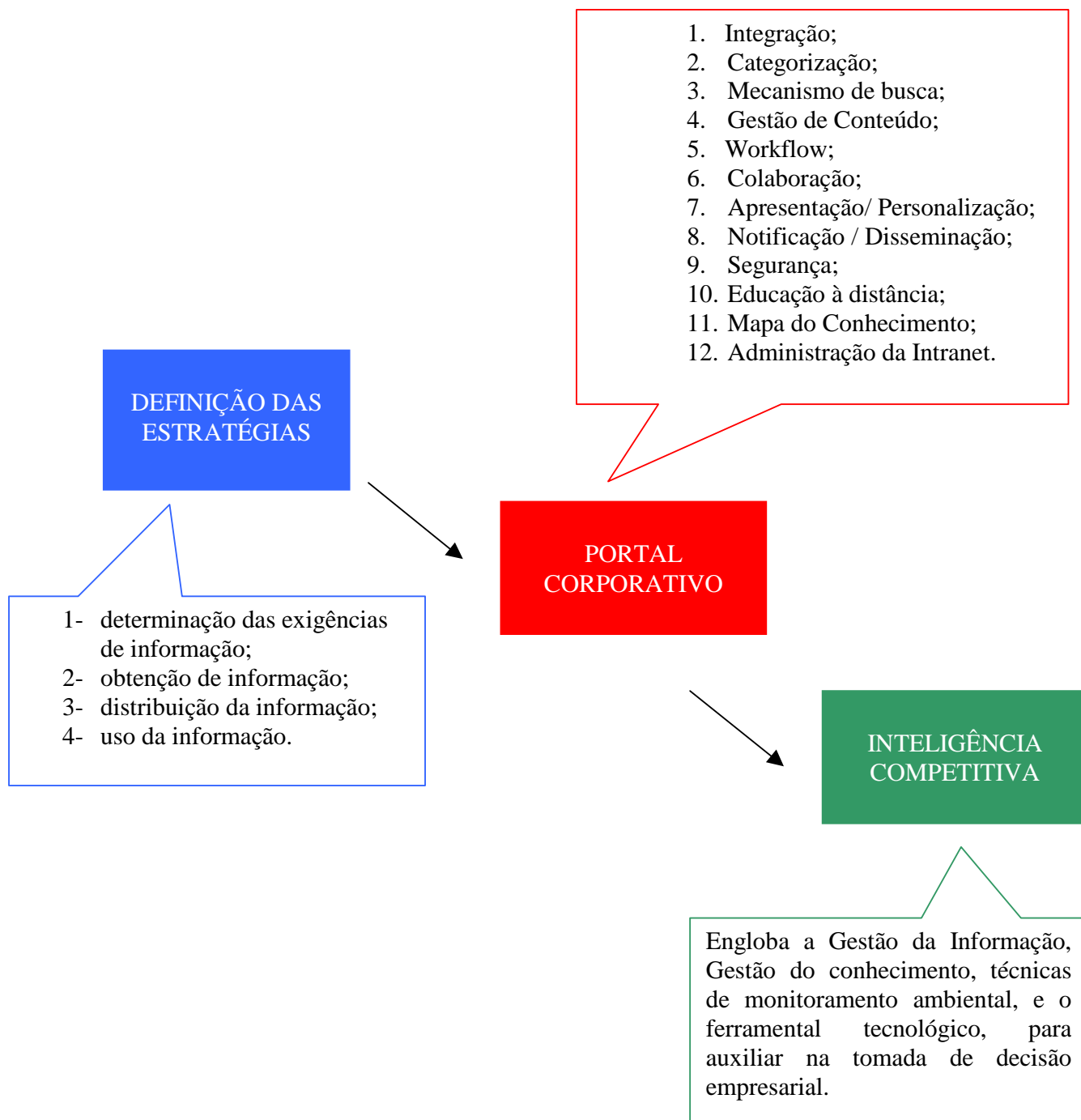
Informações internas:

- a) marketing: estratégias de marketing que não deram certo explicando os motivos; mídias já utilizadas; canais de comunicação possíveis; pesquisas de opinião e de mercado;
- b) produção: tipo de peça que demanda mais tempo para produção; quais peças consomem mais material; quais peças não são viáveis;
- c) funcionários: habilidades e competências extras; cursos de capacitação; hobbies; conhecimento a respeito de técnicas de produção.

A terceira etapa é a Inteligência Competitiva, que só é atingida quando a Organização consegue de fato através da gestão da informação, gestão do conhecimento e do ferramental tecnológico apropriado, monitorar o ambiente interno e externo, os clientes, fornecedores, concorrentes e através das informações coletadas e analisadas obter vantagem competitiva.

Desta forma o modelo desenvolvido se enquadra nas possibilidades financeiras da micro e pequena empresa, de modo que com uma ferramenta tecnológica de fácil manuseio e com a presença de um profissional da informação, é possível realizar uma Gestão da Informação eficiente que atenda as necessidades informacionais da empresa e que possa assegurar sua competitividade no mercado.

Portanto o modelo final apresentado é o seguinte:

Figura 3- Modelo de Gestão da Informação para micro e pequenas empresas

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho era o de propor um modelo de Gestão da Informação que pudesse auxiliar a micro e pequena empresa, tendo em vista que elas representam a maior parte das empresas do país e ainda possuem acesso restrito a técnicas de obtenção de informações que possam ajudá-las a melhorar o desempenho de seus negócios.

Analisados os dados desta pesquisa chegou-se à conclusão que realmente há muito o que fazer no âmbito de informações direcionadas às PMEs, pois ficou claro que a micro empresa possui uma maneira de conduzir o negócio muito atrelada ao *felling* do proprietário/ administrador, e esta maneira informal prejudica bastante o andamento dos processos da empresa, o que poderia ser minimizado se houvesse um uso eficiente dos recursos informacionais disponíveis, e se as decisões fossem tomadas com base em informações concretas.

Percebeu-se claramente que o proprietário fica sobrecarregado de tarefas que muitas vezes poderiam ser descentralizadas se houvesse um melhor aproveitamento do potencial de seus funcionários, identificando suas habilidades e competências extras e investindo na capacitação dos mesmos.

Tornou-se evidente também a necessidade de investir em profissionais que saibam trabalhar com informação, que sejam capazes de cumprir todo o ciclo proposto por Davenport, coletando, analisando, processando, disseminando e usando estas informações de forma direcionada.

Outro aspecto observado é o de que o pequeno empresário possui pouco conhecimento a respeito de técnicas de monitoramento, Tecnologias e Gestão da Informação e Inteligência Competitiva, e não sabe nem a quem recorrer para obter essas informações, não sabendo, por exemplo, os tipos de serviço que o SEBRAE oferece.

Por todos estes motivos a elaboração de um modelo de G.I específico para estas empresas precisava levar em consideração todas as questões aqui abordadas, e da forma como foi desenvolvido pode ser implantado em qualquer empresa de pequeno porte, pois possui um custo baixo se levarmos em consideração os benefícios que pode prover à empresa.

Os custos de implantação deste modelo são o de adquirir o portal corporativo, que possui um custo estimado de cinco mil reais, mais as manutenções mensais que podem variar entre 300,00 e 500,00 reais. Uma outra exigência é a contratação de um profissional da informação para controlar toda a “rede” informacional da empresa, ficando encarregado de estruturar as estratégias, mapear as informações internas e externas, monitorar o ambiente e inserir as informações na base de dados, pois esta tarefa requer habilidades e competências específicas.

O modelo desenvolvido procurou evidenciar que é possível que as micro e pequenas empresas trabalhem a gestão da informação e do conhecimento em seu ambiente organizacional, e que a partir do uso eficiente de seus recursos humanos e informacionais seja possível tornar-se mais competitiva, investir em inovação, focar na satisfação dos clientes oferecendo produtos e serviços personalizados, e tomar decisões baseando-se em informações seguras. Desta forma as PMEs teriam condições de competir com mais igualdade com as grandes empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BASTOS, Jaime Sadao Yamassaki et al. Monitoração ambiental em contextos dinâmicos: busca e uso da informação por gerentes bancários. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.9, n. 2, p. 218- 228, jul./ dez. 2004.

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

BORGES, Mônica; CARVALHO, Natália. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil: características. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n.1, p.76-81, jan./ abr. 1998.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; CHOO, Chun Wei. Evoluindo da intranet para o portal corporativo: as trilhas para a gestão do conhecimento. **Revista 05.qxd**, p. 54-67, jan. 2007.

CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de dados de informação para negócios. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p.30-43, maio/ ago. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.2.ed.

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

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

_____; MACHAND, D. A., DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Boockman, 2004.

DIAS, Claudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.1, p.50-60, jan./abr.2001.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós- capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; CÂNDIDO, Cristiane Missias. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 424-132, set./dez. 2006.

FREITAS, Henrique; MUNIZ, Raquel Janissek. **Uma proposta de plataforma para inteligência estratégica**. Disponível em: <http://www.gianti.ea.ufrgs.br>. Acesso em 11 de novembro, 2007.

JANNUZZI, Celeste Aída Corrêa; MONTALLI, Katia Maria Lemos. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n.1, p.28-36, jan./abr. 1999.

_____; TÁLAMO, Maria de Fátima. **A empresa e os sistemas humanos de informação**: uma abordagem conceitual para a gestão da informação. Disponível em http://www.cinform.ufba.br/v_anais/artigos/celestejannuzzi.html. Acesso em 11 de novembro, 2007.

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro, **Revista Fae business**, n. 8, p. 16-18, maio. 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.

LAPA, Eduardo. Justificando a implantação de um portal corporativo. **Revista Informal**, ago. 2006. Disponível em <http://www.informal.com.br>. Acesso em 05 de novembro, 2007.

LEME, Murilo Oliveira; CARVALHO, Hélio Gomes de. Requisitos mínimos para um portal corporativo de gestão do conhecimento. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, p.503-510. 2005.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. Ciberteca ou biblioteca virtual: uma perspectiva de gerenciamento de recursos de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v.26, n.2, maio/ago.1997.

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

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

MONTALLI, Kátia Maria Lemos; CAMPELLO, Bernadete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. *Ciência da Informação*, Brasília, v.26, n.3, p.321-326, set./dez. 1997

_____. Perfil do profissional de informação tecnológica e empresarial. *Ciência da informação*, Brasília, v. 26, n. 3, p. 290- 295, set./dez. 1997.

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

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 3, p.83-106

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

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

SALDANHA, Ricardo. Portais corporativos : como fazer as intranets chegarem lá. **Revista Informal**, nov. 2003. Disponível em <http://www.informal.com.br>. Acesso em 10 de agosto, 2007.

SOUZA, Terezinha de Fátima Carvalho de; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Instituições provedoras de informação tecnológica no Brasil: análise do potencial para atuação com informação para negócios. **Ciência da Informação**, Brasília, v.25, n. 1, p.52-58, jan./abr. 1996.

STAREC, Cláudio (org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

_____. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: editora da UnB, 2001. 344p.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gestão do conhecimento nas pequenas empresas**. Disponível em <http://www.informal.com.br/portal/page>. Acesso em 21 de agosto de 2006.

TERRA, J. C. ; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. 1 ed. Belo Horizonte, 2003. p. 33-53.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Fortalecendo cadeias produtivas através de portais do conhecimento. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 05 de agosto de 2007.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; MOLINA, Letícia Gorri. Prospecção e monitoramento informacional no processo de Inteligência Competitiva. **Encontros Bibli**, Florianópolis, número especial, 1 sem. 2004

_____. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n.4, ago.2002.

