



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

ERICK PACHELI PEREIRA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SUPORTE A TOMADA DE DECISÃO EM MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR COMERCIAL DE BAURU**

**Marília
2019**



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ERICK PACHELI PEREIRA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SUPORTE A TOMADA DE DECISÃO EM MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR COMERCIAL DE BAURU**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista, Câmpus de Marília, como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Formentini Caldas

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília
2019**

P436g Pereira, Erick Pacheli
Gestão da informação no suporte a tomada de decisão em
Micro e Pequenas Empresas do setor comercial de Bauru /
Erick Pacheli Pereira. -- Marília, 2019

179 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual
Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências,
Marília

Orientadora: Rosângela Formentini Caldas

1. Gestão da Informação. 2. Tomada de Decisão. 3.
Micro e Pequenas Empresas. 4. Estudo de Caso Múltiplos.
I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

ERICK PACHELI PEREIRA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SUPORTE A TOMADA DE DECISÃO EM MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR COMERCIAL DE BAURU**

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Rosângela Formentini Caldas (Orientadora)

Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Faculdade de Filosofia e Ciências de
Marília-SP.

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian (Membro titular)

Universidade de São Paulo (USP) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de
Ribeirão Preto-SP/Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Faculdade de Filosofia
e Ciências de Marília-SP

Profa. Dra. Sônia Aparecida Cabestré (Membro titular)

Universidade do Sagrado Coração (USC)

Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (Membro suplente)

Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Faculdade de Filosofia e Ciências –
Campus de Marília

Profa. Dra. Elaine da Silva (Membro suplente)

Universidade Federal de São Carlos

Marília, 29 de janeiro de 2019.

O educador se eterniza em cada ser que educa.

Paulo Freire

A Deus que é o autor da história mais bela, a história da criação.
À minha mãezinha que me criou e ainda cuida de mim com amor e carinho imenso.
Ao meu falecido pai que sentiria orgulho de mim nesse momento. À minha noiva e a
todos os que incentivam, confiam e acreditam em mim.

AGRADECIMENTOS

Palavras não são suficientes para expressar a Deus e as pessoas que estiveram comigo nessa caminhada, o tamanho da gratidão que enche meu coração a respeito deste momento de conquista que é resultado de um sonho que nasceu no ano de 2014.

Agradeço a Deus, o criador do universo, pelo dom da vida, pela graça diária e por me permitir ser maravilhado com a beleza da sua criação tão complexa e com o tamanho poder das suas mãos que a criou. Tudo é por Ele e para Ele.

À minha amada mãe, Marilda, pelo amor incondicional, pelo carinho, cuidado, incentivo, pelas orações a Deus em meu favor, pela garra em toda a minha criação, por priorizar sempre a minha pessoa, e por acreditar em mim. Sem você não teria conseguido.

Ao meu pai Jair, que não esteve presente nesse período da minha vida, mas que segue presente em minha lembrança e coração.

À minha companheira Fernanda Souza que é um presente de Deus em minha vida, pela paciência em esperar este tempo de foco passar, pelo cuidado comigo, pelo apoio, incentivo e palavras que me trouxeram força para continuar nos momentos difíceis.

À minha orientadora Rosangela Caldas pelo aceite em me orientar, pelos ensinamentos, por cada detalhe que imprimiu mais qualidade em todo o processo da pesquisa, por todo apoio e forma paciente que conduziu todo o período.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Luana Woida, Marta Valentim, Regina Beluzzo, Daniela Reis, Marcia Pazin e Cláudio Marcondes pelas aulas enriquecedoras e conhecimentos compartilhados.

Agradeço em especial às professoras Dra. Sônia Aparecida Cabestré e Dra. Ieda Pelógia Martins Damian por participarem da banca examinadora e contribuírem para o crescimento e melhoria dessa pesquisa.

A professora Maria Eugênia Porém por ser a primeira incentivadora e contribuinte para a o desenvolvimento de um olhar mais crítico, amplificado e reflexivo sobre a pesquisa.

Aos amigos Washington Tomas, Tainah Veras, Fábio Procópio, André Miller e Beatriz Pinheiro pelo apoio, incentivo, trocas de preciosas ideias e contribuições em minha pesquisa.

Às empresas Gabriela Oliveira Semijoias, Dela More Lingerie e SLA Fashion, na figura de seus gestores, pelo apoio na pesquisa.

A todos os que colaboraram com este trabalho, muito obrigado!

PEREIRA, E.P. **Gestão da Informação no suporte a tomada de decisão em Micro e Pequenas Empresas do setor comercial de Bauru**. 2018. 179f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2019.

RESUMO

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas possuem um papel socioeconômico importante, além de serem organizações que mais geram empregos na sociedade. Todavia, essas empresas enfrentam fatores que prejudicam seu desenvolvimento e consistência no mercado, como falhas gerenciais, altas taxas de mortalidade, dificuldades na realização de planejamento estratégico e em se adaptar ao atual cenário informacional, entre outros. Os gestores e os funcionários inseridos nas micro e pequenas empresas apresentam dificuldades com relação à percepção da necessidade, busca, disseminação, uso, armazenamento e recuperação da informação na prática das suas atividades e nos seus processos decisórios. Diante disso, tornou-se imprescindível um estudo que enfocasse a análise das particularidades das micro e pequenas empresas e concomitantemente que abordasse como o processo de gestão da informação pode contribuir de maneira significativa para a tomada de decisão nesse universo, uma vez que apesar de existirem diversas pesquisas que enfocam a contribuição da gestão da informação para a tomada de decisão, essa contribuição é analisada predominantemente no âmbito de médias e grandes empresas. Nessa conjuntura, o problema condutor desse estudo foi: como as micro e pequenas empresas podem realizar a gestão da informação levando-se em consideração suas limitações e particularidades no processo decisório? À vista disso, o objetivo geral foi encontrar regularidades em Micro e Pequenas Empresas do setor comercial da cidade de Bauru, no interior de São Paulo, a fim de verificar procedimentos relacionados à gestão da informação e à tomada de decisão, de maneira a estabelecer orientações sobre como as Micro e Pequenas Empresas podem realizar a gestão da informação para tomarem decisões que contribuam para o seu desenvolvimento no mercado. É uma pesquisa de natureza qualitativa, caracterizada como exploratória e utiliza como metodologia o estudo de casos múltiplos. Contempla como instrumento de coleta de dados o questionário e o roteiro de entrevista semiestruturada aplicados em três empresas que atuam no setor de comércio da cidade de Bauru/SP. Para análise dos dados coletados, utilizou-se as técnicas de combinação de padrão e a síntese cruzada de dados. Como resultados, a análise demonstrou que a gestão da informação no suporte à tomada de decisão em MPEs do setor comercial, que atua no comércio de produtos relacionados à moda, deve considerar: (i) a estrutura simples que predomina nas MPEs; (ii) a necessidade de centralização demonstrada pelos gestores; (iii) a flexibilidade inerente à estrutura simples; (iv) as redes sociais como ferramentas para a coleta de informações; (v) as práticas e atitudes relativas à informação já existentes nas empresas; e (vi) a inclusão das informações provenientes dos departamentos terceirizados nas ferramentas de apoio à tomada de decisão. Como considerações finais, a pesquisa demonstrou que a modificação da cultura é uma questão complexa, e tais empresas já possuem tradição de mercado, o que torna essas mudanças mais

difíceis. Portanto, as práticas e diretrizes para a gestão da informação devem estar em sintonia com a cultura organizacional da empresa.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Tomada de Decisão; Micro e Pequenas Empresas; Estudo de Casos Múltiplos; Combinação de Padrão; Síntese Cruzada de Dados.

PEREIRA, E.P. **Information Management in support of decision-making in Micro and Small Businesses in the Bauru comercial sector**. 2019. 179f. Dissertation (Master in Information Science) – Post-Graduate Program in Information Science – Faculty of Philosophy and Sciences – São Paulo States University (UNESP), Marilia, 2019.

ABSTRACT

In Brazil, Micro and Small Enterprises have an important socioeconomic role, as well as being organizations that generate the most jobs in society. However, these companies face factors that hinder their development and market consistency, such as managerial failures, high mortality rates, difficulties in carrying out strategic planning and in adapting to the current information scenario, among others. Managers and employees in micro and small enterprises present difficulties regarding the perception of the need, search, dissemination, use, storage and retrieval of information in the practice of their activities and in their decision-making processes. Therefore, a study that focuses on the analysis of the particularities of micro and small companies and which concomitantly addresses how the information management process can make a significant contribution to decision making in this universe is essential, since, although there are several researches that focus on the contribution of information management to decision making, this contribution is analyzed predominantly in medium and large companies. At this juncture, the problem that led to this study was: how can micro and small companies manage information by taking into account their limitations and particularities in the decision-making process? In view of this, the general objective is to provide guidance so that micro and small businesses in the city of Bauru can carry out information management to assist in their decision making. It is a research of qualitative nature, characterized as exploratory and uses as methodology the study of multiple cases. It includes as a data collection instrument the questionnaire and the semi-structured interview script applied to three companies that work in the commerce sector of the city of Bauru / SP. For the analysis of collected data, standard combination techniques and cross-data synthesis will be used. As a result, the analysis showed that information management in support of decision-making in MPEs of the commercial sector, which operates in the trade of products related to fashion, should consider: (i) the simple structure that predominates in MSEs; (ii) the need for centralization demonstrated by managers; (iii) the inherent flexibility of the simple structure; (iv) social networks as tools for collecting information; (v) information practices and attitudes already in place in companies; and (vi) the inclusion of information from outsourced departments in decision support tools. As final considerations, research has shown that crop modification is a complex issue, and such companies already have market tradition, which makes these changes more difficult. Therefore, the practices and guidelines for information management must be in tune with the organizational culture of the company.

Keywords: Information Management; Decision Making; Micro and Small Enterprises; Multiple Case Study; Standard Combination; Cross-Data Synthesis.

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 – Modelo de Gestão da Informação de McGee e Prusak	53
Figura 2 – Modelo de Gestão da Informação de Davenport e Prusak	55
Figura 3 – Modelo de Gestão da Informação de Choo	56
Figura 4 – Modelo de Gestão da Informação de Ponjuán Dante	59
Figura 5 – Mapa Conceitual da Seção: Metodologia	99
Figura 6 – Percurso Metodológico	102

LISTA DE QUADROS

P.

Quadro 1 – Atividades Base da Gestão da Informação	58
Quadro 2 – Tipologia de configurações de Mintzberg	72
Quadro 3 – Características das MPEs e aspectos individuais e decisoriais dos micro e pequenos empreendedores brasileiros.....	89
Quadro 4 – Características comportamentais dos empreendedores brasileiros	93
Quadro 5 – Caracterização das empresas pesquisadas.....	103
Quadro 6 – Conjuntos de variáveis rivais independentes	110
Quadro 7 – Agrupamento de questões para delimitação e equalização das variáveis	111
Quadro 8 – Resumo dos resultados da técnica combinação de padrão.....	128
Quadro 9 – Categorização das replicações literais e teóricas	129
Quadro 10 – Elementos das etapas de GI realizadas pelos gestores.....	134

LISTA DE GRÁFICOS

P.

Gráfico 1 – Identificação das necessidades informacionais	139
Gráfico 2 – Busca da informação.....	140
Gráfico 3 – Disseminação da informação	142
Gráfico 4 – Tomada de decisão informacional	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	–	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CDL	–	Câmara dos Dirigentes Lojistas
CI	–	Ciência da Informação
EDC	–	Estudo de Caso
EVA	–	Valor Econômico Agregado
FINEP	–	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	–	Global Entrepreneurship Monitor
GI	–	Gestão da Informação
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JUCESP	–	Junta Comercial do Estado de São Paulo
MEIs	–	Microempreendedor Individual
MPE	–	Micro e Pequenas Empresas
SDI	–	<i>Standart Definition of Semantic Information</i>
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SEMPE	–	Secretaria Especial da Micro e Pequenas Empresas
SINCOMÉRCIO	–	Sindicato do Comércio Varejista
PIB	–	Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	21
2.1 Da informação ao conhecimento: aspectos para o gerenciamento da informação	23
2.2 O conceito de informação no suporte à interpretação organizacional	36
2.3 Conceito e Implicações da Informação Estratégica.....	40
2.4 A influência do Ambiente Organizacional na Gestão da Informação	45
2.5 Modelos da Gestão da Informação para aplicabilidade nas organizações ..	47
3 TOMADA DE DECISÃO	63
3.1 Tomada de Decisão nas Organizações	66
3.2 Aspectos e Modelos de Tomada de Decisão	74
3.2.1 <i>Modelo Racional</i>	74
3.2.2 <i>Modelo Processual</i>	75
3.2.3 <i>Modelo Anárquico</i>	76
3.2.4 <i>Modelo Político</i>	76
3.2.5 <i>Modelo Orgânico</i>	77
3.3 Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas	78
4 FORMAÇÃO, CONTRIBUIÇÃO E CONCEITO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	82
4.1 Micro e Pequenas Empresas no Brasil.....	83
4.2 Características das Micro e Pequenas Empresas e de seus gestores	87
5 METODOLOGIA	98
5.1 Natureza e Tipologia	100
5.2 Estudo de Caso	100
5.3 Procedimentos de Coleta de Dados	105
5.3.1 <i>Instrumentos para Coleta de Dados</i>	107
5.4 Procedimentos de Análise de Dados.....	109
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	113
6.1 Apresentação individual dos casos pela aplicação da técnica combinação de padrão	113
6.2 Análise holística dos casos múltiplos pela aplicação da técnica síntese cruzada de dados	127

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
REFERÊNCIAS	151
APÊNDICES	162
APÊNDICE A – Protocolo do Estudo de Caso	163
APÊNDICE B – Termo de Autorização para Realização da Pesquisa	167
APÊNDICE C – <i>Checklist</i> para Coleta de Dados direcionado a informações a respeito da empresa.....	169
APÊNDICE D – Questionário direcionado a coleta de dados a respeito da empresa.....	172
APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	177

1 INTRODUÇÃO

A informação é insumo básico para o desenvolvimento das organizações, especialmente aquelas com fins lucrativos, que atuam em um mercado extremamente competitivo. Nem sempre as informações são levadas em consideração nos ambientes organizacionais, nem mesmo recebem o devido tratamento para se tornarem úteis, daí a importância do seu gerenciamento para auxiliar as empresas na consecução dos objetivos.

A Ciência da Informação (CI) tem papel fundamental para estudos de gerenciamento informacional, ela propõe modelos para que as organizações consigam administrar informações relevantes às suas atividades. Além de ser insumo para a atuação das empresas, a informação relaciona-se com ambientes e fluxos de informação influenciados pela forma que as organizações são configuradas para conduzir seus processos naturais às atividades administrativas, de produção ou comerciais. Esses processos também interferem na forma que as estruturas são transformadas durante a vivência organizacional.

A literatura voltada à Gestão da Informação (GI) em empresas enfoca majoritariamente organizações de médio e grande porte, por isso as reflexões sobre as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), no Brasil, e suas particularidades são carentes de abordagens, técnicas ou modelos baseados no processo do gerenciamento da informação.

Tratando-se dos aspectos gerenciais das MPEs, no Brasil, determinações e características de senso comum devem ser desconsideradas e substituídas pela análise das diversas particularidades que essas empresas possuem. Dentre tantas particularidades, a principal encontra-se enraizada no perfil dos gestores que criam suas MPEs. Na maioria das vezes, tais gestores são motivados por processos demissionais que acarretaram indenizações, ou unicamente pelo sonho de ter um negócio próprio, ou sob a crença que ao abrir uma empresa poderiam trabalhar menos e obter maiores ganhos do que quando estavam empregados, e não propriamente por motivos e objetivos coerentes com uma construção empresarial baseada no empreendedorismo e na administração. Essa problemática é comum no âmbito das MPEs e, conseqüentemente, pode prejudicar o seu bom desenvolvimento e tempo de existência no mercado.

Os resultados de pesquisas que correlacionam a alta taxa de mortalidade das MPEs ao investimento em ensino e formação, no Brasil, propostos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), mencionam que 30,6% dos micro e pequenos empreendedores não possuem o primeiro grau completo, apenas 6% têm nível superior. Quanto aos perfis dos (as) empreendedores (as), os mesmos estudos demonstram que eles (as) desconhecem conceitos basilares em administração, como, por exemplo, administrar dados referentes a custos e lucro líquido de suas empresas, e que geralmente não possuem planejamento e estratégias a médio e longo prazo. Por isso, esses podem ser os principais motivos do fechamento ou falência das MPEs.

Diante desse cenário, o uso estratégico da informação e seus efetivos planejamentos são importantes para auxiliar na redução da taxa de mortalidade de MPEs, uma vez que a informação é insumo básico para todas as atividades organizacionais em quaisquer níveis da estrutura e na administração estratégica, ou seja, em nível de maior comando. Em relação ao âmbito empresarial, as decisões possuem maior influência na coordenação e no futuro da organização.

A base do planejamento empresarial é formada pela informação, interna e externa, criada diariamente no mundo dos negócios e ainda do fruto de variáveis em diversas dimensões empresariais. No contexto das MPEs, cabe ao gestor usar informações que proporcionem a redução de incertezas, de riscos e que favoreçam a tomada de decisão, e é justamente por esse motivo que se considera essencial que o gestor tenha percepção e habilidades em lidar de maneira eficiente com a informação.

O pesquisador é gestor de uma pequena empresa no ramo de comunicação e tecnologia, e há mais de 15 anos busca auxiliar MPEs por meio da oferta de soluções que visem proporcionar desenvolvimento no que se refere à relação entre marketing, comunicação e tecnologia. Durante esse período de atuação profissional, observou-se que empresas de micro e pequeno porte não atentam para o potencial que o uso estratégico da informação apresenta para os negócios, por isso os gestores tomam decisões pouco assertivas, que prejudicam o bom andamento da empresa.

Portanto, considera-se que a experiência profissional do pesquisador no setor das MPEs contribui diretamente e de maneira positiva para o êxito desta pesquisa.

Este estudo justifica-se por trabalhar com o universo das MPEs, que possui extrema relevância na economia, geração de riquezas, de postos de trabalho e para o desenvolvimento do Brasil. De acordo com dados do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresas, 2017), empresas desses portes correspondem a

98,5% de todas as empresas em atuação no país, gerando 28% das riquezas produzidas e sendo responsáveis por 70% dos postos de trabalho, formais e informais.

O estudo contribui para o enriquecimento do arcabouço teórico do campo da CI, já que se constatou determinada carência de estudos nesse âmbito e, mais especificamente, em GI, que direciona seus esforços às MPEs enquanto organizações vitais para o desenvolvimento e cujas particularidades devem ser levadas em conta no momento de considerar métodos que atendam às necessidades das mesmas, em especial em termos informacionais.

Assim, espera-se que os gestores das MPEs tomem consciência das vantagens que a GI pode trazer para suas empresas em termos de desenvolvimento e sobrevivência no mercado.

Mediante esse contexto, questionaram-se as dificuldades existentes entre os gestores das MPEs, para a percepção da necessidade, busca, disseminação, uso, armazenamento e recuperação da informação na prática das atividades organizacionais, e, a partir disso, como as MPEs podem realizar a GI levando-se em consideração suas limitações e particularidades no processo decisório.

O objetivo geral deste estudo é encontrar regularidades em MPEs do setor comerciário da cidade de Bauru, no interior de São Paulo, a fim de verificar procedimentos relacionados à GI e à tomada de decisão, de maneira a estabelecer orientações sobre como as MPEs podem realizar a GI para tomarem decisões que contribuam para o seu desenvolvimento no mercado. Por sua vez, os objetivos específicos são: a) analisar as particularidades e limitações estruturais e de planejamento das micro e pequenas empresas do comércio da cidade de Bauru; b) analisar características dos gestores destas empresas quanto aos comportamentos e ações referentes ao processo decisório; e c) efetuar cruzamentos de elementos que propiciem inter-relações com a gestão da informação e a tomada de decisão, de forma a promover a sustentabilidade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

No que tange à metodologia, é uma pesquisa de natureza qualitativa, caracterizada como exploratória, que utiliza o método do estudo de casos múltiplos. Contempla como instrumento de coleta de dados o questionário e o roteiro de entrevista semiestruturada. O universo de pesquisa foi composto por três empresas que atuam no setor de comércio da cidade de Bauru/SP. Para análise dos dados coletados, apropriou-se das técnicas de combinação de padrão e a síntese cruzada de dados.

Buscaram-se na literatura os critérios legais e financeiros para enquadramento de empresas na categoria de micro ou pequena, bem como suas particularidades em relação às médias e grandes empresas, a fim de embasar criteriosamente o campo para a coleta de dados.

Como universo da pesquisa, foram definidas as MPEs do setor de comércio da cidade de Bauru/SP. A escolha deu-se mediante a justificativa de que a cidade é um importante polo comercial da região centro-oeste paulista e o comércio é o setor responsável pela maior parte de geração de riquezas, empregos e renda do município.

Em busca de respostas ao problema de pesquisa, levantaram-se os temas de estudo para as seções, que serão divididas em: 'Introdução', 'Gestão da Informação', 'Tomada de Decisão', 'Formação, contribuição e conceito das micro e pequenas empresas', 'Metodologia', 'Análise e Discussão dos resultados' e 'Considerações Finais'.

A seção de Introdução tem como objetivo fornecer um panorama geral do estudo, abordando o problema, justificativa, objetivos geral e específicos, além de discorrer brevemente sobre os principais conceitos que nortearão o desenvolvimento da pesquisa.

A seção 2 aborda diversos conceitos de informação e gestão da informação, principalmente no âmbito estratégico e organizacional, bem como os principais modelos de GI aplicáveis às organizações. Apresenta, ainda, o caminho teórico percorrido entre a informação e o conhecimento e a influência destes recursos na gestão da informação.

A tomada de decisão é tratada na seção 3. Além dos aspectos e modelos de tomada de decisão no âmbito organizacional e das MPEs, também se discutem questões relacionadas à estrutura organizacional e à interface que estabelece com a tomada de decisão.

Na seção 4, abordam-se as MPEs e sua atuação no contexto brasileiro. São levantados dados a respeito da quantidade de empresas desses portes, em atuação no Brasil, dados a respeito dos critérios de classificação e taxa de mortalidade, principais características em relação às médias e grandes empresas e as regularidades em relação ao perfil dos micro e pequenos empreendedores.

Na seção 5, a metodologia de pesquisa é evidenciada, incluindo a especificação da sua natureza, tipo, universo, sujeitos e método de pesquisa. O estudo de casos múltiplos foi utilizado como método, pois, além de fornecer o rigor

científico necessário a qualquer pesquisa por meio da lógica, oferece instrumentos de coleta e técnicas de análise de dados pertinentes ao delineamento da pesquisa.

A análise e apresentação dos resultados estão presentes na seção 6, que expõe todos os dados coletados e os resultados provenientes de sua análise, tanto no que diz respeito à consideração individual de cada uma das empresas que compõem o universo da pesquisa quanto da análise entre as empresas como um todo.

Por fim, na seção 7 são apresentadas as conclusões do estudo, tendo como ponto central o estabelecimento de diretrizes, ou seja, como fornecer orientações de GI às MPEs do setor comercial de Bauru/SP para possibilitar a permanência e o desenvolvimento das mesmas no mercado por meio da tomada de decisão, além de apontar possíveis tópicos relevantes a serem explorados por pesquisas futuras.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação é considerada um processo baseado em princípios administrativos da informação, que envolvem as atividades de aquisição, organização, controle, disseminação e utilização da informação nos contextos organizacionais, além de considerar os aspectos da qualidade, valor, posse e segurança da informação para as tomadas de decisões (WILSON, 2002).

Para Marchiori (2014), a GI é um aglomerado de elementos que auxiliam em cada processo de gerenciamento da informação nas organizações, e esses elementos estão presentes na conscientização e escolha da representação da informação, sistemas de armazenamento de dados e informações efetivos, qualidade das fontes de informação e nas maneiras de acesso a elas, da avaliação do uso e do reuso da informacional e do compartilhamento e socialização da informação.

Beal (2008) estabelece o papel fundamental da GI como contributo na construção de vantagens competitivas para as organizações que objetivam melhorar seu desempenho mediante adequada administração da informação:

(...) a informação relevante, precisa, clara, consistente e entregue oportunamente aos seus usuários ajuda na formulação, execução e avaliação de estratégias, na ampliação de mercados, no aperfeiçoamento de processos e produtos e na oferta de serviços melhores e mais rápidos para os clientes (BEAL, 2008, p.129).

O processo de administração da informação é sinônimo do de gestão da informação. Para tratar desse último conceito, deve-se analisar e compreender o contexto em que surgiu a necessidade de realizar o gerenciamento da informação nas organizações. Apesar de a tecnologia da informação ter surgido em meados do século XX, somente alguns anos depois ela passou a ser utilizada em larga escala pelas empresas, em virtude de seu barateamento, conforme enunciado por Porter e Millar (1985, p.1): “A revolução da informação está se espalhando por nossa economia (...) reduções dramáticas no custo de obtenção, processamento e transmissão da informação está mudando a maneira que fazemos negócios”. De acordo com os autores, essa revolução da informação afetou a competição entre empresas, de três principais maneiras: mudando a estrutura industrial e, conseqüentemente, as regras de competição; pela criação de novas vantagens competitivas; e pela criação de novos negócios, algumas vezes derivados das próprias operações da empresa.

Ao considerar o importante papel da informação no ambiente organizacional, é necessário tratá-la como um ativo propriamente dito, isto é, torna-se fundamental que ela seja encarada como um dos aspectos-chave para a sobrevivência e crescimento das empresas no mercado. No entanto, a informação por si mesma não basta, é imprescindível que ela seja utilizada de maneira estratégica, conforme afirma Drucker (2012, p.94):

No momento que essas perguntas [Que informações precisamos nessa empresa? Quando precisamos delas? Em que formato? E onde vamos obtê-las?] são feitas, fica claro que as informações das quais uma empresa depende estão disponíveis, se é que estão, de forma primitiva e desorganizada. O que uma empresa mais precisa para suas decisões – principalmente aquelas estratégicas – são dados sobre o que acontece fora dela (DRUCKER, 2012, p.94).

É possível deduzir que a GI tem relação direta com as fontes de informação utilizadas, uma vez que as fontes internas, compostas por informações geradas pela própria organização, diferem das fontes de informação externas, que extrapolam o escopo da empresa.

De acordo com Rascão (2006, p.243),

O processo de gestão estratégica da informação tem como objetivo permitir que os decisões estratégicas se antecipem às tendências do meio envolvente e dos concorrente, detectem e avaliem mais cedo as ameaças e oportunidades que se apresentam às organizações, de modo a definirem a estratégia mais adequada ao seu desenvolvimento, visando a conquista de vantagens competitivas e a agregação de valor à informação [...] é um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para as organizações, visando o seu uso no processo de formulação e implementação da estratégia (RASCÃO, 2006, p.243).

As etapas que fazem parte do processo de GI apontadas por Rascão (2006) se assemelham às de Ponjuán Dante (1998, p.47), pois “(...) à medida que vai fluindo [a informação], vai se modificando em sua forma permanente”, e é por isso que as etapas de geração, seleção, representação, armazenagem, recuperação, distribuição e uso, sempre executadas de forma cíclica, também fazem parte do processo de gestão estratégica da informação.

Dentre os trabalhos que visam capacitar o empreendedor em relação à GI e seus benefícios, destaca-se o de Assis (2008), que pode ser entendido como um guia para a construção de boletins e banco de dados, para a geração de produtos informacionais em organizações que tenham interesse em analisar o ambiente de negócios e, conseqüentemente, melhorar o desempenho no mercado por meio da administração de informação adequada.

Neste momento, a partir dessas referências sobre o conceito de GI, considera-se interessante discorrer sobre os elementos 'informação e conhecimento' que perpassam e estão inseridos no processo de GI, e ressaltar as relações estabelecidas entre aqueles elementos e esse processo. O direcionamento para a verdadeira ação de gestão encontra-se no grau de atribuição de valor atribuído aos recursos informação e conhecimento, ou seja, a gestão da informação somente pode ser ativa por um contexto que valoriza esses elementos enquanto primordiais para tomadas de decisão e reconhece suas características.

2.1 Da informação ao conhecimento: aspectos para o gerenciamento da Informação

A fim de compreender o conceito de gestão da informação, seus processos e sua relação com os usuários, torna-se viável abordar conceitos voltados aos próprios usuários e seu contato com a informação, incluindo a construção de um ambiente informacional e a maneira com que a informação percorre o interior da organização, isto é, como se dão os fluxos de informação nesses ambientes. Logo, ao se pensar em GI e sua aplicabilidade organizacional, entende-se que as estruturas organizacionais desempenham importante papel no reconhecimento e entendimento empresarial.

Etzioni (1967) define organizações modernas como ambientes sociais construídos e formados especialmente para atingir objetivos específicos. Na mesma linha, Burton e Obel (1995) corroboram que as organizações se caracterizam por atividades e limites, e que seus principais componentes formadores são: indivíduos sociais, objetivos e atividades e limites. Ademais, salienta-se o papel do indivíduo, nessa esfera social, como base e propulsor da organização. Entretanto, na visão de Harper (2016), pode-se perceber que não somente pessoas definem uma organização.

Uma organização não tem um corpo visível, pelo menos fora dos membros individuais que são parte dela. No entanto, os membros individuais não são a organização por si só [...], [eles] podem sair e serem substituídos por outros, mas a organização continuará, então claramente há uma diferença entre os indivíduos e a organização (HARPER, 2016, p.14, tradução nossa).

Considera-se significativo relacionar clássicas e atuais definições e demonstrar como a evolução das organizações é constante e, ao mesmo tempo, dependente e entrelaçada com reflexões passadas. Isso pode ser constatado na ideia de Etzioni (1967) e Burton e Obel (1995), sobre organizações modernas que se relacionaram com a definição de organização de Harper (2016), já com características de uma organização pós-moderna, mas que ainda carrega consigo elementos da moderna.

Pode-se apontar que o ponto de intersecção entre essas definições de organização está na atribuição da importância entre os indivíduos, o ambiente social e os elementos estruturais estabelecidos e envolvidos com as ações interpessoais. É interessante que Etzioni (1967), mesmo em um período cartesiano, visualiza a relevância do papel dos indivíduos no alcance dos objetivos do ambiente organizacional como principal característica de uma organização moderna. Nos tempos atuais, tal visão torna-se mais globalizada e passa a compreender e separar os indivíduos organizacionais e a organização como dois indivíduos distintos, mas complementares.

Observam-se outros elementos que disputam o papel de protagonista junto ao indivíduo, visto que apenas a presença de indivíduos em um recinto construído não pode garantir a existência de uma organização.

A organização pode ser anterior aos indivíduos que a compõem em determinado momento de sua história. No caso em que a definição de diretrizes iniciais para o alcance de um objetivo for delimitada por uma única pessoa, os indivíduos isolados não podem se organizar sobre um ou mais objetivos se não pela ação do detentor do (s) objetivo (s) inicial (is), assim como no caso dos indivíduos serem substituídos por outros em suas funções e a organização prevalecer.

Desse modo, as relações estabelecidas entre esses indivíduos sobre uma diretriz inicial constroem as condições para a existência da organização, e sobre esta

perspectiva, esses mesmos indivíduos se fortalecem como requisito para a existência da organização.

Antes de considerar os indivíduos sociais, tem-se a diretriz inicial do gestor, que insere com preponderância a influência da configuração organizacional, ou estrutura organizacional, como fator determinante do mecanismo de coordenação e controle para a existência da organização dentro das diretrizes preestabelecidas.

Configuração ou estrutura organizacional, conforme Mintzberg (2010, p.12), “pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

Weber (2004) insere o desenho das estruturas organizacionais como um ponto importante para o desenvolvimento efetivo de todos os outros numa organização. O autor releva as configurações, pois entende que é a partir dessas que hierarquias, ambientes, fluxos, processos, interligações e comunicações podem ser organizados e coordenados, posicionando claramente elemento após elemento e criando padronizações com vistas a dirigir a organização rumo aos objetivos operacionais e estratégicos. Desta forma, uma estrutura eficaz pode favorecer os objetivos organizacionais, e a estrutura ineficaz pode, no mínimo, afastar ou atrasar o alcance desses objetivos.

Também cabe ressaltar a abordagem dos autores ao levantar que a bibliografia existente a respeito das estruturas organizacionais é descabida, pois os textos estão localizados no meio acadêmico e são destinados a outros pesquisadores; quando destinados ao mercado, os textos tratam das estruturas de forma ideal, não real, além de faltar síntese entre as abordagens dispersas. Mediante o cenário das MPEs, conhecimentos importantes a respeito da estruturação e coordenação das organizações, que são os mais vitais e basilares elementos, poderiam fazer a diferença na gestão dessas empresas, que necessitam mudar o cenário de diversas dificuldades que ampliam sua mortalidade. Contudo, tais conhecimentos, podem não estar sendo absorvidos pelos gestores.

Mediante a literatura existente, que aborda estruturas, designs e configurações das empresas, o autor afirma, de maneira irônica, que se conhece a respeito das estruturas, “(...) mas não na forma acessível para as pessoas que devem criar tais designs” (MINTZBERG, 2008, p. 7). No caso das MPEs, essas pessoas são representadas pelos gestores, que, diferente de organizações de maior porte, onde a

departamentalização propicia a profissionalização dos agentes de cada setor para sua atividade fim, estão no campo de trabalho cotidiano dividindo sua função em diversas atividades estratégicas, táticas e operacionais, buscando a cada dia vencer este emaranhado de ações e decisões importantes para a vida da empresa. Sobre as dificuldades encontradas nessa realidade complexa de tomada de decisão recorrente na rotina das MPEs é que esta dissertação também busca contribuir.

A estrutura organizacional é imperativa e merece um olhar estratégico sobre ela, principalmente em função da alta possibilidade de influência que ela exerce sobre uma organização em seus ambientes informacionais, processos informacionais, arquitetura informacional e fluxos de informação.

No que se refere aos ambientes e fluxos de informação, Valentim (2010, p.14) afirma que cada nível organizacional, por meio da estrutura organizacional, dispõe de um ambiente informacional próprio e constituído por fluxos de informação destinados aos objetivos de cada nível da estrutura. Conforme explica o autor (2007, p.14) “(...) os fluxos estão relacionados aos sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação” que, por sua vez, são delimitados pela estrutura. No que se refere à arquitetura da informação - não se tratando apenas do conceito em ascensão, destinado ao desenho de layouts de sistemas e páginas em ambiente web, que visam à melhoria do uso da informação, mas, adjacente ao conceito destinado a abordar, no sentido físico e espacial, o caminho e espaço por onde a informação tramita na organização – os autores McGee e Prusak (1994) afirmam que a arquitetura da informação ampara a estrutura organizacional, pois visa desenhar o limite local da informação de forma a deixar apenas aquela pertinente e útil a cada setor organizacional. Os departamentos que fazem parte da estrutura organizacional são privilegiados em suas necessidades específicas, privando cada departamento ou nível estrutural do excesso de informações não válidas.

Na perspectiva das particularidades das MPEs, em relação à sua formatação, profissionalização, padronização e estrutura - e de acordo com a influência que a estrutura exerce sobre as atividades organizacionais, principalmente relacionadas à definição dos espaços, ambientes, rotas e fluxos por onde a informação é gerada, disseminada e utilizada –, considera-se adequado discorrer sobre os conceitos de GI e construir reflexões baseadas nos aspectos singulares que essa tipologia empresarial possui em suas estruturas diferenciadas.

Como campo do saber relativamente novo, para o tratamento de qualquer assunto em CI, é necessário expor com cuidado as abordagens utilizadas na pesquisa e situar epistemologicamente esse campo do saber. É nesse propósito que discorre esta seção, que trata especificamente sobre informação, seus tipos e sua atuação no contexto organizacional.

Segundo Robredo (2011), a CI tem sua origem nos trabalhos realizados por documentalistas, em especial nas instituições públicas norte-americanas, nas décadas finais do século XIX e começo do século XX. A importância dada à documentação permitiu que o Instituto Internacional de Bibliografia se tornasse a Federação de Organizações de Documentações, no ano de 1924, o que assegurou acontecimentos de extrema importância, como o caso da biblioteca portátil de microfichas, apresentadas por Otlet e Goldschmidt, considerada pelo autor como a “internet de papel”, isto é, uma estrutura mais arcaica do funcionamento da internet, tal como se apresenta nos dias de hoje.

De acordo com Seracevic (1995), o estudo inaugural da CI é aquele feito por Vannevar e Bush, em 1945. Partindo da pergunta inicial de como tornar o conhecimento mais acessível, criou o Memex, considerado pelo autor a primeira tecnologia da informação. Outro ponto para o qual o autor chama atenção é a natureza interdisciplinar desse então novo campo do saber, incluindo as seguintes disciplinas e suas tarefas: ‘Biblioteconomia’, por meio da forte conotação social dada à informação e o uso eficiente das fontes de informação; a ‘Ciência da Computação’, em especial os algoritmos relacionados à informação; a Ciência Cognitiva, mediante o entendimento do cérebro humano, inteligência artificial e interação humano-computador; e a ‘Comunicação’, uma vez que na perspectiva dessa ciência (também interdisciplinar por natureza), a informação é considerada um fenômeno, e a comunicação é a transmissão ou compartilhamento do mesmo.

Complementando essa lista de ciências contribuintes para a formação da CI como um campo de estudo autônomo, Borko (1968, p.1-2) destaca as contribuições igualmente importantes da Matemática, Lógica, Linguística, Engenharia de Produção, Artes Gráficas e Administração para o campo da CI.

Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação, e os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e a usabilidade ótima. A Ciência da Informação está preocupada com o corpo de conhecimentos relacionados à origem, coleção, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação, e utilização da informação (BORKO, 1968, p.1-2).

Quando se abordam os acontecimentos históricos no que tange ao desenvolvimento deste campo como saber autônomo, é importante destacar a observação de Robredo (2011, p.23) em relação aos esforços feitos para levantamento e organização da informação industrial na Alemanha pós-guerra.

O que a literatura não registra com a clareza que caberia esperar de um fato histórico que parece inegável é que a “explosão da informação” acontece e decorre a partir do desmantelamento, pelas potências aliadas, dos arquivos técnicos da indústria alemã, após o fim da Segunda Guerra Mundial. Com efeito, no anseio de conhecer a fundo o real nível dos conhecimentos científicos e tecnológicos da Alemanha, iniciou-se uma verdadeira maratona de análise do conteúdo de toda a documentação encontrada (ROBREDO, 2011, p.23).

Contudo, conforme destaca Robredo (2011), a primeira formulação de CI somente iria ocorrer entre os anos de 1961 e 1962 em uma das conferências realizadas pelo *Georgia Institute of Technology*, que a conceituava como um campo de investigação das

“(...) propriedades e comportamento da informação, as forças que regem o fluxo da informação e os meios de processamento da informação para um máximo de acessibilidade e uso. O processo inclui a origem, disseminação, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação e uso da informação” (SHERA; CLEVELAND, 1967, apud ROBREDO, 2011, p.24).

Mediante a trajetória histórica a respeito da CI em busca de uma definição coerente a ser utilizada nesta pesquisa, Borko (1968, p.4) define o escopo da CI como uma investigação das “(...) propriedades e o comportamento da informação, o uso e a transmissão da informação, e o processamento da informação, visando uma armazenagem e uma recuperação ideal”.

Portanto, observa-se que a CI é um campo multidisciplinar por natureza e se caracteriza como uma ciência Pós-moderna. Pode ser empregada na análise crítica de múltiplos objetos de estudo, como é o caso da pesquisa em questão, que aborda a Gestão da Informação e as especificidades da tomada de decisão em organizações de micro e pequeno porte. No entanto, para que essa análise seja proveitosa, é necessário utilizar seu arcabouço teórico sem ferir nenhum princípio ou paradigma, o que inclui a especificação de um conceito basilar da disciplina: a informação.

Com uma breve abordagem da CI como campo do saber autônomo, cabe situar o conceito de informação abordado pela pesquisa. Esta é a primeira tarefa que deve ser feita em qualquer pesquisa realizada no campo do saber no qual este trabalho se insere. Nesse contexto, Rascão (2006, p.17) afirma:

Isto [a percepção de informação como influenciadora da visão de gestão da informação, sistema de informação, comunicação e condução da pesquisa] significa que a percepção de informação tem uma profunda influência no campo da ciência da informação. Os investigadores têm a obrigação de saber quais conceitos de informação existentes (RASCÃO, 2006, p.17, grifo nosso).

Conforme apontado por Buckland (1991), Le Coadic (1996), Davenport (1998), Tarapanoff (2006), Capurro e Hjørland (2007), e Robredo (2011), conceituar informação não é uma tarefa fácil. Ao iniciar a análise do conceito pela etimologia da palavra informação, proveniente do latim *informatio*, Capurro e Hjørland (2007, p.158) destacam que, inicialmente, a palavra objetiva dar forma substancial a determinada matéria, sentido que permaneceu inalterado durante toda a idade média, passando a significar “comunicar alguma coisa a alguém”, na passagem da era medieval à modernidade.

Para Le Coadic (1996, p.5), o conceito de informação tem fortes influências da Linguística, já que é definido nos seguintes termos:

A informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual [...]. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espaço-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema de signos (linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação (LE COADIC, 1996, p.5).

Floridi (2004) define o conceito de informação semântica a partir da definição da SDI (*Standart Definition of Semantic Information*), e estabelece quatro condições lógicas para que determinada informação possa ser considerada como tal: (i) a informação (y) é constituída por n dados (d), desde que n maior ou igual a 1; (ii) os dados devem ser bem formados (wfd); (iii) os wfd possuem significado ($mwfd = \omega$); (iv) os ω devem ser verdadeiros.

Como se trata de uma definição lógica, todas as condições estão encadeadas. Assim, a condição lógica (ii) é essencial para o valor da lógica de (i), assim como (iii) é de (ii) e (iv) é de (iii).

Nessa definição, o trinômio dado, informação e conhecimento, amplamente aceito entre cientistas da informação, está presente, o que direciona a definição de informação feita por Davenport (1998) com base no trinômio. De acordo com esse autor, dados são observações sobre o estado do mundo; informação é definida como dados dotados de relevância e propósito por determinada pessoa e difícil de ser transmitida com absoluta fidelidade para determinada pessoa; e conhecimento é a informação interpretada, levando-se em consideração as crenças e valores do sujeito.

Buckland (1991) observa que o conceito de informação possui três principais aspectos: como conhecimento, como processo e como coisa. Na primeira perspectiva, a informação é entendida em termos de sua inteligibilidade e leva necessariamente em consideração a subjetividade, por isso é definida como algo intangível. A informação como processo é tida como o conteúdo de mensagens: o indivíduo recebe, apropria, transforma, modifica e comunica de forma cíclica o que dá relevância à comunicação. A informação como coisa é entendida como as próprias fontes de informação e informação registrada em documentos. A partir dessas três perspectivas, Buckland (1991) define o conceito de informação como coisa, cujo principal objetivo é tornar o usuário informado (informação como processo) para que ele possa construir seu conhecimento (informação como conhecimento).

Esta pesquisa situa-se no campo das organizações mercadológicas, que são compostas por pessoas, e envolve uma dimensão subjetiva a respeito do processo alternado e contínuo da busca e uso da informação. Por isso, a definição apropriada de informação no contexto desta pesquisa é proposta por Capurro e Hjørland (2007, p.154-155): "(...) informação é o que é informativo para determinada pessoa. O que é informativo depende das necessidades interpretativas e habilidades do indivíduo".

Assim, informação é o que foi compreendido e tornou-se um significado por determinado sujeito, sempre situado social e historicamente.

Se a presente pesquisa possui em seu conceito basilar de informação a interpretação e a criação de sentido pelo sujeito no contexto organizacional, cabe introduzir ao referencial a relação da informação com a cognição.

Nas definições de Buckland (1991), Le Coadic (1996), Davenport (1998), Floridi (2004), Tarapanoff (2006), e Capurro e Hjørland (2007), não existe um conceito de informação universalmente aceito entre os estudiosos da área. Para auxiliar nessa tarefa, crê-se que as diferentes conceituações de informação com relação à cognição humana podem auxiliar, pois, conforme Capurro e Hjørland (2007, p.160-162),

Um amplo debate filosófico continua discutindo se o conceito [de informação] deveria remeter ao processo de conhecimento, incluindo, como condição necessária, um conhecedor humano ou, no mínimo, um sistema interpretativo, ou se deveria excluir estados mentais e intenções relacionadas ao usuário [...] Como resultado deste desenvolvimento [associar a informação a ciências específicas no contexto da filosofia analítica e da filosofia da ciência] a tendência tem sido re-humanizar o conceito de informação; isto é, coloca-la no contexto cultural (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p.160-162).

Na revisão da literatura, foram identificados alguns autores que fazem correlação direta entre a definição do conceito de informação e a cognição: Brookes (1977), Belkin (1978), Buckland (1991), Mahler (1996), Davenport (1998), e Floridi (2004). Na sequência, as definições propostas por eles.

Para compreender o conceito de informação proposto por Brookes (1977), é preciso entender a teoria dos três mundos de Popper, por meio da qual o autor chegou à “equação fundamental do conhecimento”. Popper (1974) define os mundos de acordo com seus conteúdos (entendido aqui no sentido mais amplo possível): no mundo 1 (físico) estão os estados físicos e objetos; no mundo 2 (subjetivo) se encontram os estados psíquicos e consciência; no mundo 3 (objetivo) estão presentes o que autor chama de conteúdos intelectuais, tanto de natureza tangível – por exemplo, os livros – quanto de natureza intangível – por exemplo, as teorias científicas. Brookes (1977) acredita que a tarefa da CI seria organizar tudo o que existe no mundo 3, de modo que fosse possível desenvolver uma teoria relacional entre os mundos 1 e 3. Dessa premissa e da relação entre conhecimento e informação surge a equação fundamental do conhecimento, segundo a qual a estrutura do

conhecimento pode ser alterada simplesmente pela adição de informação na equação, e essa modificação altera o estado de conhecimento do sujeito, independente das relações sociais. Apesar de relacionar o conceito de cognição na sua definição de informação, até porque ela está associada ao conhecimento, a visão de cognição adotada pelo autor é bastante limitada, pois fatores como mediação da informação e aspecto cognitivo fundamental não são levados em consideração. Essa mesma visão de cognição como o puro e simples processamento também se faz presente em Belkin (1978, p.190), que define a informação como um “estado de conhecimento comunicado e transformado na forma de estrutura”.

Segundo Buckland (1991), há três principais maneiras de utilizar a informação: como processo, uma vez que quando alguém se informa sobre algo o estado de seu conhecimento é alterado; como conhecimento, isto é, o conhecimento comunicado através da informação como processo; e como coisa, mediante a representação de objetos de natureza informacional e instrutiva. Enquanto as duas primeiras conceituações são intangíveis, a informação como coisa é considerada tangível, assim como o processamento da informação. A cognição está incluída nesta definição no momento da discussão sobre os requisitos que fazem alguma coisa ser considerada informativa, que, na visão do autor, é a situacionalidade, diretamente ligada ao julgamento individual, crenças e opiniões, e ao consenso, pautado na relação entre cognição e regras sociais compartilhadas por determinado grupo.

De acordo com Mahler (1996, p.163), “(...) a informação somente pode ser definida dentro de um cenário, e não fora dele. Em outras palavras, a informação não é um elemento observável puro, mas um constructo teórico. É um dado interpretado”.

Ao se falar de interpretação, necessariamente se está falando de cognição. Le Coadic (1996, p.5) compartilha essa visão ao afirmar que “(...) o objetivo da informação permanece sendo a apreensão de sentidos ou seres em sua significação, ou seja, continua sendo o conhecimento (...)”, demonstrando inclusive os processos de construção, comunicação e uso da informação.

Adotando uma perspectiva holística sobre o conceito de informação, Davenport (1998, p.18) a define por meio de três requisitos básicos: o primeiro está baseado na necessidade de unidade de análise e os dois restantes de natureza cognitiva, sendo que um deles, remetendo a Buckland (1991), diz respeito à necessidade de a informação possuir consenso em relação ao seu significado, e o outro, de natureza cognitiva mais explícita, exige a mediação humana para que a informação seja

classificada como tal. Essa relação da cognição com o conhecimento torna-se clara na passagem em que Drucker (2012) define informação como dados que possuem relevância e propósito.

Quem os dota de tais atributos? Os seres humanos, é claro. Até mesmo quando um computador, automaticamente, transforma uma folha de custos num gráfico mais informativo, como as 'pizzas', alguém tem de escolher como representar esse desenho. Pessoas transformam dados em informação, e é isso que torna difícil a vida dos administradores informacionais. Ao contrário dos dados, a informação exige análise. E, por mais simples que seja a entidade informacional — preço, impostos, consumidor, ano —, alguém sempre vai discordar de sua definição. Outra característica da informação é ser muito mais difícil transferir com absoluta fidelidade. Pense naquela brincadeira infantil do telefone sem fio, ou nas consequências das fábricas de boatos da maioria dos escritórios (DRUCKER, 2012, p.21).

Na definição de Floridi (2004), com relação à informação semântica, torna-se evidente que o papel de um agente cognitivo é importante, uma vez que se fala de atribuição de significados. No entanto, aqui cabem algumas observações, pois a extensão do papel da cognição neste conceito de informação semântica não fica evidente, conforme apontado por Maçorano (2006, p.77-78).

Floridi defende que não existe informação sem dados bem formados e significativos. Ora, a semantização dos dados bem formados terá que ser realizada através de algum processo, que Floridi não analisa. Todavia, Floridi procura afirmar que, neste processo, o papel do agente cognitivo é mínimo, na medida em que existe uma NG que torna independente esta semantização de qualquer agente. Neste ponto, Floridi revela uma inconsistência na medida em que terá sempre que existir um agente capaz de realizar a atribuição de significado aos dados bem estruturados (MAÇORANO, 2006, p.77-78).

Maçorano (2006, p.79-80) complementa sua investigação sobre o conceito de informação semântica de Floridi à consequência que o agente cognitivo possui com relação à definição desse tipo de informação.

Dada a ontologia apresentada, a Informação é uma construção interpretativa de um agente cognitivo, o que implica a relatividade da informação (...) O agente realiza uma seleção do conjunto de diferenças (ou ausência de semelhanças) que constituem os limites constrangedores na criação da informação. (...) Existe ainda uma relatividade de nível supra- pessoal, definido pela linguagem (natural ou artificial) utilizada pelo agente (MAÇORANO, 2006, p.79-80).

Mesmo que a relatividade da informação na teoria de Floridi (2006) se dê nestes três níveis, não se pode desprezar o papel que a interpretação do sujeito – a cognição – possui na criação de sentido da informação. No entanto, aspectos de natureza objetiva também contribuem para a atribuição de sentidos, como é o caso do suporte.

Para este estudo, convém discriminar o que se entende por suporte, porque corresponde à informação orgânica e tangível presente em uma organização. Essa constatação corrobora a ideia de Távora (2012, p.301), que entende o suporte como a junção da materialidade (conteúdo informacional) e compreendido como o “(...) modo de existência que a linguagem assume devido ao material sócio técnico responsável por seu registro (inscrição) e, conseqüentemente, pelo acesso”; assim como pela interação, em seu aspecto micro e macro, quer seja na interação humano-computador ou humano-computador-humano.

A noção de suporte está fortemente presente na constituição da CI como campo científico autônomo, uma vez que os documentalistas, considerados os precursores da CI, definem suporte como um elemento básico e importante para a área, conforme apontado por López Yepes (1989, apud ROBREDO, 2011, p.21):

[...] todo documento contém: i) uma realidade objetiva, ii) um pensamento subjetivo, provocado pela confrontação entre o ‘eu’ e a realidade, iii) um pensamento objetivo ou resultado da reflexão sobre os dados da realidade até chegar à ciência, iv) uma linguagem ou instrumento de expressão do pensamento. Esses elementos não constituem por si sós o documento, dado que podem ser dissociados e, conseqüentemente, ser objeto de outras ciências (Psicologia, Linguística). O que é próprio do documento é o quinto elemento: o pensamento já fixado pela escritura das palavras ou a imagem das coisas, signos visíveis, fixados num suporte material. Portanto, os signos e os suportes – os documentos em definitivo – são o objeto próprio da Documentação e devem ser estudados em todos os seus aspectos, assim como as relações entre ideias, palavras e imagens, e como as realizações da Documentação no conjunto dos conhecimentos, estabelecendo relações com as ciências, as técnicas e os diversos níveis de organização (LÓPEZ YEPES, 1989 apud ROBREDO, 2011, p.21).

A questão do suporte nas definições de informação é encontrada nos textos de Popper (1974), mais especificamente quando o mesmo pontua sobre o mundo físico,

no qual residem os objetos e estados físicos. Objetos são suportes de informação para a aquisição de conhecimento, conforme afirma Bettin (2014, p.29).

Exemplo disso [objetos do mundo objetivo que também estão situados no mundo físico] é o livro que é um objeto físico pertencente ao mundo 1, porém, seu conteúdo, que é que faz do livro um produto significativo para a mente humana pertence ao mundo 3 (BETTIN, 2014, p.29).

Dessa maneira, a questão do suporte é essencial na definição de Popper (1974), pois, mesmo que a informação esteja de forma direta no mundo 3, dedicado aos conteúdos intelectuais, ela ainda mantém relação estreita com o mundo 1, onde estão os artefatos propriamente ditos.

Em Buckland (1991, p.353-354), a questão do suporte em relação à sua definição de informação como coisa se faz fundamental. Em alguma medida, a própria definição de informação como coisa pode ser vista como sinônimo de suporte, uma vez que os exemplos dados pelo autor corroboram com essa visão, incluindo dados (comumente entendidos como algo armazenado em um computador), textos em documentos e objetos.

Dentre as definições de um conceito para a informação, o suporte como subsídio a essa definição é vigorosamente considerado em Le Coadic (1996, p.5). Para ele, a informação é o significado para determinado indivíduo consciente por meio de uma mensagem, que sempre é inscrita em um suporte espacial-temporal. Ainda, em sua visão, a criação de suportes imateriais propiciados pelo advento e utilização em larga escala da eletrônica foi responsável pela explosão da informação no mundo contemporâneo.

O advento da eletrônica (que se traduziu pela transição dos suportes materiais para suportes imateriais), seguido da informática e do desenvolvimento da comunicação de informações à distância (telecomunicações) só fizeram reforçar essa tendência. De multiplexação, amplificação e armazenamento de enormes volumes de informações ocorrem sem cessar e, às vezes, nos fazem duvidar da cordialidade da nova sociedade da informação (LE COADIC, 1996, p.5).

Para definir informação, Davenport (1998) apoia-se no clássico trinômio dado-informação-conhecimento, ou seja, mesmo que os conceitos sejam tratados de forma

isolada, dificilmente podem ser conceituados de forma individual. A questão do suporte em relação à informação na teoria do autor situa-se no conceito de dado, mais especificamente na atividade relativa ao armazenamento da informação. Davenport (1998, p.19) afirma: “Da perspectiva do gerenciamento da informação, é fácil capturar, comunicar e armazenar os dados. Nada se perde quando representado em bits, o que certamente conforta o pessoal de TI”.

Portanto, sobre o conceito de informação e sua relação com os suportes para os diferentes autores e a relação desses conceitos com a cognição e as fontes de informação, como apoio conceitual a este trabalho, cabe aderir à proposta de Capurro e Hjørland (2007, p.187-188), segundo a qual:

Informação é o que pode responder questões importantes relacionadas à atividade do grupo-alvo. A geração, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação e transformação da informação, deve, portanto, ser baseada em visões/teorias sobre os problemas, questões e objetivos que a informação deve satisfazer (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p.187-188).

Tal abordagem grupal é apropriada para esta pesquisa, já que a mesma tem como campo o contexto organizacional, especificamente o das MPEs e suas particularidades com relação à gestão da informação e à tomada de decisão.

2.2 O conceito de informação no suporte à interpretação organizacional

O papel protagonista que a informação desempenha nas organizações, como insumo básico para as atividades operacionais ou estratégicas, foi propiciado pelo estabelecimento de uma economia informacional.

Conforme enunciado por Castells (2000, p.77), a economia informacional emergiu no último quarto do século XX e tem como principais características o fato de ser informacional (como o próprio nome aponta), global e em rede. Nas palavras do próprio autor:

É informacional porque a produtividade e competitividade das unidades ou agentes dessa economia (...) dependem fundamentalmente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de maneira eficiente informações baseadas em conhecimento. É global porque as principais atividades de produção, consumo e circulação, assim como seus componentes (...), são organizados em uma escala global, seja diretamente, ou seja, por meio de uma rede de relações entre agentes econômicos. É em rede porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada pela competitividade, é acionada em uma rede global de interação entre redes de negócios. Essa nova economia emergiu no último quarto do século XX porque a revolução da tecnologia da informação promoveu sua indispensável base material para sua criação (CASTELLS, 2000, p.77, tradução nossa).

A informação possui um papel central no desempenho dessa nova economia. De acordo com Castells (2000), vale a pena destacar que ela não se diferencia da economia industrial, até então vigente – chamada por Toffler (1980) de “segunda onda” – por ser baseada em informação e conhecimento, já considerados ativos básicos para o aumento da produtividade, mas sim pela mudança de rumo a um paradigma tecnológico baseado nas tecnologias da informação. Além disso, existe uma diferença em termos de alcance da economia informacional em relação à era industrial, manifestada por meio da economia mundial, pois enquanto esta é baseada na acumulação de capital e vigora desde o século XVI (pelo menos nas sociedades ocidentais), a economia informacional, entendida como economia global, é uma economia que tem como característica o fato de poder operar como uma unidade em tempo real ou em determinado tempo em uma “escala planetária”.

Assim, a informação já se tornava imprescindível para as organizações na era industrial, especialmente em termos de produtividade. No entanto, na economia informacional, essa importância ganha novos contornos, pois a própria forma de gerir as organizações passa por mudanças significativas, conforme apontado por Tarapanoff (2006, p.7):

Esta contextualização [sociedade da informação e do conhecimento ou economia informacional] traz consigo a nova forma de administrar, o entendimento tácito da adaptação contínua ao meio ambiente organizacional, a certeza da mudança, da competitividade, da universalização da concorrência, do imperativo da criatividade e da inovação. Baseadas em um clima de confiança mútua, as corporações engajam-se no aprendizado contínuo (TARAPANOFF, 2006, p.7).

Quando observada no âmbito organizacional, a informação precisa ser reconhecida por sua importância na estrutura organizacional, pois é insumo básico para o desenvolvimento das diversas atividades estratégicas, táticas e operacionais de qualquer organização (VALENTIM et al., 2008). Considerando tal importância da informação, de acordo com Mintzberg (2008), a estrutura organizacional é determinante, uma vez que por ela são definidos os fluxos formais de informação, capazes de contribuir para a sintonia entre a empresa, os sujeitos e os objetivos organizacionais estabelecidos.

A informação em seus conceitos possui relação estreita com a subjetividade. Desta forma, a abordagem da informação organizacional é indissociável dos sujeitos organizacionais. Moody e Walsh (1994) abordam uma série de leis que determinam a informação organizacional como ativo de extremo valor para as empresas, e dentre elas estão presentes o (i) Compartilhamento da informação; (ii) valor crescente conforme o aumento do uso; (iii) perenidade; (iv) possui valor atrelado à precisão; (v) combinação com outras informações que aumentam seu valor; (vi) quantidade não é qualidade; (vii) a informação se multiplica: análise, combinação e síntese são apenas alguns dos processos que podem ser realizados durante o uso da informação, e isso significa que se trata de um recurso inesgotável (MOODY; WALSH, 1994).

Diante das leis que determinam a importância da informação como ativo no contexto organizacional, despontam-se as questões: em quais ou em que tipo de informações essas mudanças na tarefa de administrar, proposta por Tarapanoff (2006), devem ser apoiadas? Quais informações influenciam na necessidade destas mudanças? Para Davenport (1998) e Valentim (2002), essas informações advêm das fontes de informações presentes na própria organização e também externas à mesma. Para Nonaka e Takeuchi (1997), essas fontes se dividem em: (i) dados, informação e conhecimento estruturados: internet, publicações impressas, redes de comunicação interna (intranet) e bancos de dados próprios ou de terceiros; (ii) dados, informação e conhecimento estruturáveis: são aqueles elementos produzidos pelos diferentes setores (ou colaboradores) que atuam na organização, mas não recebem nenhum tipo de tratamento; (iii) dados, informação e conhecimento não estruturados: também não recebem nenhum tipo de tratamento, mas a diferença em relação à categoria anterior é que são produzidos externamente à organização.

Além da classificação das fontes de informação, Valentim (2002), também realiza uma tipologização das próprias informações organizacionais. Assim, as

informações organizacionais se dividem em comerciais, estatísticas, estratégicas, financeiras, gerais, tecnológicas e de gestão. É interessante notar que há uma categoria especial elaborada pela autora: as informações cinzentas, que podem ser das mais diferentes naturezas, advir de diferentes áreas e utilizadas para quaisquer finalidades, mas só podem ser consideradas assim se não forem passíveis de ser detectadas em buscas formais, isto é, estarem presentes em documentos de acesso restrito ou que não esteja armazenada em nenhum suporte físico, estando somente na mente das pessoas.

No ciclo informacional – conceito proposto Le Coadic (1996), composto por três principais etapas: processo de construção da informação, comunicação da informação e uso da informação -, o uso da informação organizacional é um dos aspectos que merecem destaque. Sobre essa questão, Choo (1998) aponta que a informação pode ser utilizada em três áreas diferentes, que convencionou chamar de arenas.

A primeira delas é dar significado às mudanças de natureza externa à organização. Como visto, a economia informacional possui uma série de novas características e outras potencializadas na economia industrial, e exerce enorme influência sobre toda e qualquer organização em sua forma de administrar. Levem-se em conta o risco e a incerteza típica do mundo contemporâneo, que permeia todas as áreas da atividade humana, inclusive o mercado.

Segundo Choo (1998, p.27), “(...) a organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva”, podendo se preparar com a intenção de reduzir o risco e a incerteza, também na tomada de decisão.

A segunda arena do uso da informação organizacional proposta por Choo (1998, p.27) diz respeito à sua criação, organização e processamento, visando criar conhecimento por meio do aprendizado. O principal objetivo dessa criação de conhecimentos é a otimização dos processos organizacionais, sempre tendo em mente que se trata de uma tarefa bastante desafiadora para as organizações contemporâneas, uma vez que o conhecimento se encontra de forma dispersa em determinadas pessoas ou setores das empresas.

A terceira arena apontada por Choo (1998) como objeto da informação organizacional concentra-se nos processos decisórios. Toda decisão deve ser tomada com base na razão, o que inclui o uso de informações completas e adequadas para embasá-la e tornar o processo racional. No entanto, conforme apontado pela autora,

o uso da razão nas tomadas de decisão sofre interferência de inúmeros fatores, como barganhas feitas durante as negociações, falta de informações verdadeiramente adequadas, choque de interesse entre sócios, dentre outros, observando-se que a tomada de decisão é um ciclo que se retroalimenta, uma vez que “(...) toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação” (CHOO, 1998, p.29).

A fim de complementar a definição sobre as principais áreas de uso da informação organizacional, Lousada e Valentim (2011, p.156) afirmam:

Informação é insumo do processo decisório empresarial, por isso tem papel fundamental para qualquer modelo de gestão empresarial. Para tomar a decisão certa é preciso que o gestor possua informações internas e externas selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, de forma que propicie a redução das incertezas. Portanto, é de suma importância que o acesso à informação seja no tempo certo, que a informação seja confiável, bem como seja consistente (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.156).

Além de determinantes nos fluxos de informação inerentes à organização, vale destacar que a informação organizacional possui um papel importante no comportamento dos indivíduos organizacionais, pois estes podem determinar o uso da informação, já que as organizações são constituídas por pessoas.

2.3 Conceito e Implicações da Informação Estratégica

Ao discutir o conceito de estratégia e fazer uma retomada diacrônica do mesmo, Maximiniano (2012, p.250) a define como “(...) escolha de meios para realizar objetivos”, e destaca que na atualidade o termo se refere tanto a situações que envolvem concorrência quanto aquelas que envolvem cooperação, citando como exemplo desse último fator as “alianças estratégicas” firmadas entre empresas.

Conforme apontado por Calazans (2006, p.66), etimologicamente, a palavra estratégia provém do grego *strategos*, que significa “a arte do general”. O estrategista tem como principal objetivo o planejamento e a execução de estratégias que possibilitam se equiparar ou, no melhor cenário, derrotar seus oponentes, indicando que no mundo contemporâneo a figura do gestor corresponde ao estrategista. Este é responsável por garantir que os produtos e/ou serviços comercializados por sua empresa tenha supremacia perante a concorrência. Na esteira dessa definição, a

estratégia pode ser considerada como toda a ação baseada em informações performadas por empresas e que levem a criatividade e a inovação, gerando vantagem competitiva no (s) segmento (s) de atuação da empresa no mercado (MIRANDA, 1999).

Porter (1998) é um dos autores mais aceitos, tanto na academia quanto no mercado, em relação à visão de estratégia empresarial que emprega. De acordo com o autor, as estratégias empresariais podem ser classificadas em três principais categorias: a diferenciação, que consiste em diferenciar e destacar da concorrência por meio de criação de produtos ou serviços com uma forte identidade, o que implica em enfatizar uma ou mais vantagens competitivas na promoção daquele produto ou serviço; a liderança de custos, baseada no preço final do produto ou serviço, não implicando em exclusividade, como no primeiro caso, mas sim em padronização, de forma que os consumidores tenham acesso a um produto considerado genérico, mas com o preço mais baixo em relação aos produtos, também genéricos, que se encaixam em sua mesma categoria; o foco, ou estratégia de nicho ou de concentração, ou seja, ao invés de encarar o mercado altamente competitivo da economia global, as empresas que a adotam trabalham em nichos específicos do mercado, se concentram em um perfil de clientes restritos, o que possibilita verdadeiramente dominar os recursos voltados àquele público.

Conforme aponta Maximiniano (2012), a escolha da estratégia na visão de Porter pode focalizar três principais aspectos: produtos ou serviços; grupos de clientes específicos; ou mercados geográficos específicos.

Em complemento à definição anterior, têm-se a conceituação de estratégia proposta por Mintzberg e Quinn (2001, p.20):

(...) o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.20).

Para que toda e qualquer empresa possa adotar essa ou aquela estratégia para a obtenção de vantagens competitivas e, em última instância, garantir sua sobrevivência no mercado, é necessário que haja uma base sólida para que o

planejamento de estratégias a serem adotadas seja elaborado, e essa base é construída por meio de informações estratégicas.

Baseado na teoria dos recursos bases da organização de Mahoney e Pandian (1992) e na teoria dos custos de transação de Williamson (1999), Rascão (2006, p.2459) desenvolve a seguinte conceituação para informação estratégica:

(...) informação estratégica é proposta como um novo tipo de rendibilidade econômica com o fim de focar a relevância estratégica e a potencial rendibilidade das imperfeições da informação. As imperfeições da informação são as principais fontes de rendibilidade: o principal objetivo da informação estratégica (RASCÃO, 2006, p.2459).

Marchand (1997) desenvolve um conceito de informação estratégica como requisitos básicos para que as empresas possam alterar seus respectivos estados atuais e desenvolver estratégias que, ao mesmo tempo em que sejam capazes de criar valor para seus clientes, viabilizem sucesso em novos mercados. Nesta visão, a informação estratégica não constitui necessariamente uma função relativa à empresa, mas sim um processo, mais especificamente um processo de contínua aprendizagem, que propicia não só o planejamento visando um futuro bem sucedido, mas também o enfrentamento de tabus, pressupostos e outros aspectos obscuros relativos à cultura da empresa.

Algo interessante apontado por Marchand (1997) é a diferença existente entre informação estratégica e informação competitiva, ligada diretamente à estrutura da empresa. O autor pondera que, enquanto as informações de caráter competitivo mais restrito devem ficar concentradas na alta cúpula da empresa, para que as vantagens competitivas com caráter de inovação sejam protegidas, as informações do primeiro tipo são de responsabilidade do gestor, devendo enraizar-se na cultura da empresa, já que serve para as mais diversas atividades e processos operacionais. Na visão do autor, essa necessidade de disseminação se dá por quatro principais motivos: uma organização é feita de pessoas, e o conhecimento, cuja informação é requisito essencial, se encontra e é construído por pessoas, dessa maneira as necessidades informacionais de natureza estratégica da linha de produção e demais departamentos da empresa devem ser levadas em conta; quanto mais pessoas tiverem acesso à informação estratégica, maior será a diversidade de perspectivas e interpretações da mesma, enriquecendo suas possibilidades de uso; essa disseminação da informação

é facilitada por uma série de produtos e serviços de informação que possibilitam seu tratamento e distribuição, independente de advir de fontes internas ou externas; a autonomia e a concessão de responsabilidade são uma tendência cada vez maior nas organizações e têm provado cada vez mais sua eficácia para o aumento da produtividade e melhoria de processos, o que faz do confinamento das informações estratégicas na cúpula da empresa um contrassenso a essa tendência.

Na tentativa de sintetizar as principais funções as quais a informação estratégica pode servir dentro de uma organização, Aguiar (1991) aponta quatro principais funções: i) como subsídio para a formulação de estratégias diversas; ii) como parte integrante da construção de conhecimento para a geração de possíveis cenários norteadores do planejamento estratégico; iii) como recurso básico para a tomada de decisões, independente dos setores ou aspectos do negócio que envolva; iv) para o monitoramento do ambiente externo à organização.

A mudança dos ambientes é uma das principais fontes de percepção de dados, que, quando significados, podem culminar em informações estratégicas, em virtude das mudanças constantes do mercado e das próprias ações das empresas concorrentes. De acordo com Marcial e Costa (2001, p.7), o monitoramento ambiental se

(...) constitui em um conjunto de técnicas capazes de transcrever as questões da competitividade externa à empresa, as quais dizem respeito às variáveis sociais, política, econômica e tecnológica - que podem ser difíceis de observar ou diagnosticar, mas não podem ser ignoradas. O monitoramento leva a empresa a ampliar o foco de tomada de decisão ao incluir as perspectivas do macroambiente (MARCIAL; COSTA, 2001, p.7).

As informações estratégicas são importantes para que as empresas sejam bem sucedidas, pois são elas que oferecem embasamento para a criação de conhecimento utilizado para subsidiar todas as decisões e ações organizacionais pertinentes. Conforme apontado por Hoffmann (2011, p.130), o conhecimento advindo das informações e do processo de inteligência é capaz de integrar todo o ambiente organizacional e se transformar em ações, agregando valor ao ambiente organizacional, permitindo que as empresas atinjam as metas e objetivos aos quais se propõem.

Choo (2003) destaca que o conhecimento organizacional propiciado pelas informações estratégicas e outros tipos de informações provém de três principais processos, que, apesar de específicos, funcionam de forma integrada e em um ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação: criação de significados, construção do conhecimento e tomada de decisões.

Além da cognição necessária para a atribuição de sentidos às informações, conforme já apontado, no primeiro processo, o significado é criado em relação ao contexto organizacional no qual os sujeitos estão inseridos. Estes devem ser vistos como sujeitos organizacionais, influenciados e ao mesmo tempo influenciadores da cultura informacional. O ponto de atenção neste processo deve ser na agilidade da resposta que a organização deve dar às mudanças externas. Essa dinâmica entre mudanças externas e atribuição de sentidos por um sujeito organizacional historicamente e socialmente situado é relevante, e para isso basta verificar o esquema feito por Assis (2008) sobre o mapeamento das necessidades de informações em organizações, que inclui não só os anseios e necessidades dos clientes, planos anuais de comercialização e gerência, mas também a visão, missão, objetivos e metas e fatores críticos ao sucesso da organização.

Em relação ao segundo processo, Choo (2003) destaca que ele ocorre quando a organização realiza as etapas de criação, organização e processamento presentes no ciclo informacional, o que culmina em novo conhecimento através do aprendizado, conhecimento esse que será utilizado para uma série de finalidades, a exemplo da melhoria dos processos organizacionais e da otimização dos produtos e/ou serviços. Aqui, é possível claramente ver a relação entre os processos, pois as novas habilidades organizacionais advindas do processamento da informação permitem a criação de conhecimento, que é utilizado para atribuir sentido às mudanças externas. Estas servirão de base para a realização do terceiro processo, isto é, a tomada de decisão, que, nesta pesquisa, é discutida em detalhes, tendo uma seção destinada para tal. E, por último, destaca-se a informação como subsídio para a tomada de decisão, que se refere ao modelo de uso da informação mais aplicado e influente nas organizações competitivas.

Fica evidente o papel da informação como insumo para todas as atividades organizacionais e a sua importância estratégica como redutora de incertezas na tomada de decisão nas diversas seções organizacionais, possibilitando vantagens competitivas para as empresas que compreendem o valor estratégico da informação

e inserem o seu tratamento em lugar de prioridade em meio aos processos organizacionais.

Diante do contexto global e da enxurrada de informações constantemente geradas nos meios físicos e digitais, pergunta-se: qual o ciclo ideal para que a informação atinja seu fim estratégico? De que forma se pode obter a informação realmente útil (eficaz) à estratégia organizacional? Onde encontrar essas informações e filtrá-las, a fim de obter qualidade e assertividade? De que maneira promover o uso das informações para o usuário que deseja resolver os problemas do seu cotidiano? Sobre estas e outras questões de mesmo teor é que se debruça a próxima seção.

2.4 A influência do Ambiente Organizacional na Gestão da Informação

Ao discutir os conceitos e variáveis da GI em organizações de natureza informacional, Ponjuán Dante (1998) atenta para o fato de o ambiente constituir um conceito-chave, que corresponde a todos os fatores que podem e devem influenciar a tomada de decisão realizada no contexto da organização. Os aspectos que fazem parte do ambiente de organizações dessa natureza são capazes de exercer influência de natureza geral ou específica. Dentre as primeiras, existe o desenvolvimento tecnológico e o estado da economia, sociedade e política. Dessa forma, mesmo que exerçam forte influência, esta se dá de maneira indireta. No grupo dos aspectos específicos, estão aqueles que têm contato direto com a organização, incluindo, mas não se limitando aos consumidores, principais empresas concorrentes, instituições financeiras e governamentais, dentre outros.

Na concepção do Ponjuán Dante (1998) sobre o ambiente, pode-se afirmar que se trata de uma espécie de macro ambiente, pois não incide diretamente sobre o ambiente organizacional, mas sim sobre o ambiente no qual a organização está inserida.

A influência que exercem os componentes anteriormente citados na organização pode variar segundo as circunstâncias de um momento determinado. Uma organização nutre-se de seu ambiente e trabalha para ele. Isso significa que a organização recebe uma entrada (input) do ambiente e entrega um produto/serviço (output) diferente com valor (PONJUÁN DANTE, 1998, p.15, tradução nossa).

De acordo com Briske (2011), atualmente, a informação deixou de ser uma representação do mundo e tornou-se um constitutivo propriamente dito do mesmo. De acordo com a autora, o ambiente informacional é

(...) um fenômeno social importante que envolve atores, a infraestrutura comunicacional (informação) e os conteúdos da comunicação, como definido pelas necessidades informacionais e comunicacionais da sociedade – aquelas nas quais a consciência individual ou coletiva baseada no fenômeno local ou global produz a dimensão do espaço e tempo (PONJUÁN DANTE, 1998, p.361, tradução nossa).

Com relação a essa ideia, Briske (2011) chama atenção para o fato de que, nesta teoria, o local não deve ser entendido como referência direta a uma comunidade ou espaço geográfico específico, mas sim como um senso de pertencimento compartilhado. Essa definição indica que o local pode ser considerado, dentre outras coisas, como as organizações, uma vez que estas são compostas por indivíduos organizados em uma estrutura social e mercadológica com objetivos e metas comuns. Para que se possa abordar a GI com propriedade, levando-se em conta todos seus aspectos e nuances, é relevante considerar que a GI sempre é realizada dentro de um ambiente organizacional, e que, assim como qualquer outro ambiente, possui suas particularidades e exercem influência sobre aqueles que estão em seu meio.

Valentim (2010, p.13) assim define o ambiente organizacional: “(...) os espaços de interação entre pessoas, tecnologias e informações voltados aos objetivos organizacionais, isto é, os espaços de atuação responsáveis pela cotidiana dinâmica organizacional”. Na concepção da autora, os ambientes possuem uma relação intrínseca com os fluxos de informação, uma vez que estes são entendidos como constituintes dos ambientes.

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes aos quais pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma (VALENTIM, 2010, p.13).

O ambiente organizacional possui relação direta com a estrutura organizacional. De acordo com Valentim (2010), em uma organização há pelo menos

três níveis organizacionais: o operacional, o tático e o estratégico, e cada um deles desenvolve características próprias no ambiente organizacional, pois cada ambiente possui atribuições e tarefas específicas. Portanto, o ambiente informacional é gerado pelo ambiente organizacional, que acompanha a estrutura organizacional. Nesse ponto, surge a convergência entre as premissas enunciadas por Briske (2011) sobre o (macro) ambiente informacional e as enunciadas por Valentim (2010) a respeito do ambiente informacional interno à organização. Se o ambiente informacional em Briske (2011) é formado por atores, infraestrutura organizacional e pela própria informação, esses elementos devem ser considerados no estudo dos ambientes organizacionais.

Valentim (2010, p.15-16) afirma: “As pessoas são elementos-chave dessa dinâmica [condições ambientais e estabilidade e uniformidade dos fluxos informacionais], são influenciadas por essas condições, que por sua vez influenciam os fluxos de informação”. É fundamental para a GI levar em conta como os sujeitos se relacionam com etapas do ciclo informacional e, em última instância, com os objetivos na utilização da informação. A tecnologia é igualmente fundamental ao ambiente organizacional, uma vez que a interação entre ela, as pessoas e as informações, com vistas aos objetivos organizacionais, definem um ambiente dessa natureza. Em relação à informação, Valentim (2010, p.17) afirma:

No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser utilizada/aplicada para outros objetivos, e nesse caso (...) a informação é mutável e não estatística como em outros tipos de ambientes informacionais. Essa característica torna os ambientes organizacionais extremamente complexos quanto à geração, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações (VALENTIM, 2010, p.17).

Na citação foi dada a noção exata do desafio de trabalhar com a GI em ambientes organizacionais, principalmente os de MPEs, pois deve ser dada importância à estrutura da empresa, seu porte, suas particularidades, os diferentes fluxos de informação gerados e os sujeitos organizacionais para um resultado satisfatório.

2.5 Modelos da Gestão da Informação para aplicabilidade nas organizações

As organizações possuem e buscam sanar objetivos, por mais simples que eles sejam. A organização que não possui objetivos baseados em missão ou visão bem

definidos pode enfrentar sérios problemas que colocam em risco sua sobrevivência no mercado. Em primeira instância, pode parecer ficção o fato de que há organizações que ignoram os objetivos de crescimento no mercado. Porém, na realidade das MPEs, que estão sob um índice de 54% de mortalidade antes do segundo ano de vida, esses objetivos que soam como ilusórios podem ser reais.

Desde objetivos amplos de mercado, como, por exemplo, estender atividades para mercados internacionais, ou mesmo diante de objetivos mais rasos, como gerar lucro para cobrir as despesas, a informação torna-se um elemento base e propulsor para êxito de todas essas atividades, visto que, para o desenvolvimento das suas tarefas diárias, os indivíduos organizacionais baseiam suas decisões em informações, sejam estas de natureza interna ou externa. Desta forma, todas as atividades desenvolvidas em uma organização sem considerar o seu porte são dependentes de informação, o que a coloca como “elemento natural” (VALENTIM, 2010, p. 13) e “insumo” essencial (VALENTIM, 2007, p. 10) para qualquer organização.

Presume-se que a concorrência no mercado seja global, agressiva e complexa. É global porque, na “economia global” (CASTELLS, 2000), uma pequena empresa brasileira pode concorrer com outra empresa localizada num outro hemisfério terrestre, exigindo que essa pequena empresa conheça informações sobre seu mercado em nível mundial. É agressiva, pois grupos mundiais se fundem em alianças estratégicas, criando grandes conglomerados e liberando verbas exageradas em níveis de preço, qualidade e propaganda, em busca do domínio de grandes fatias de mercado. E é complexa porque, além de informações pertinentes ao seu negócio, sua atividade e sua concorrência, as organizações devem obter informações ligadas a fatores relacionados a impostos, propriedade intelectual, legislação, entre outros, que exercem influência em sua dinâmica e, conseqüentemente, em sua sobrevivência no mercado (CASTELLS, 2000). Portanto, efetuar a gestão organizacional na atualidade envolve mais variáveis e atividades diversificadas do que no passado, e a gestão atualmente é caracterizada pelos elementos da interdisciplinaridade, complexidade, inovação e competitividade.

Dentro dos estudos da administração, Chiavenato (2003) define esse novo paradigma do mercado como ‘Era da Informação’, em oposição às ‘Eras Clássicas e Neoclássicas’, ambas anteriores. O autor afirma que na era da informação as principais características do mercado são dadas pela tecnologia da informação, globalização, ênfase nos serviços, aceleração da mudança, imprevisibilidade,

instabilidade e incerteza, sendo que a ênfase recai na produtividade, qualidade, competitividade e cliente. Pelas características e ênfases desta era, fica claro o papel que a informação possui, e justamente por isso deve ser gerida.

No entanto, destaca-se que tentativas de gerenciamento da informação foram feitas ainda na metade do século XX. De acordo com Barbosa (2008), Otlet, Bush e Hayek são considerados pioneiros no campo da gestão da informação, uma vez que lidaram com o conceito (mesmo que com outra denominação) nos *Traité de Documentation* (em 1934), *Memex* (em 1945) e *The use of knowledge in society* (em 1945). Na obra de Hayek (1989), um dispositivo que proporcionava melhor gerenciamento da informação foi uma das inspirações para a criação da *Wikipédia*, considerada a maior plataforma de conhecimento compartilhado do mundo, pois seu autor acreditava que sistemas descentralizados garantiriam melhor utilização do conhecimento.

Segundo Assis (2008, p.19), “(...) a informação no meio empresarial assume caráter cada vez mais estratégico”. No entanto, em meio ao excesso de informações geradas interna e externamente à organização, selecionar aquelas que realmente são essenciais para uma decisão favorável à organização e disseminá-las para uso dos detentores de poder de decisão dentro de cada setor da estrutura se torna um desafio.

Ao assumir que a informação é insumo de natureza estratégica, Assis (2008) constrói um guia para que as organizações possam realizar a GI por meio do tratamento da informação externa em relação às necessidades informacionais da empresa. Assim, esse percurso se inicia por intermédio do:

2.5.1 Mapeamento das necessidades (geração da informação): esse é o primeiro passo para uma gestão da informação eficaz, e, por isso, determinante para todas as demais etapas. Nele, são consideradas tanto as necessidades dos usuários quanto os objetivos organizacionais, e é possível dizer que aqui existe uma questão importante quando se fala em MPEs, pois, como visto, empresas desses portes não costumam ter objetivos bem definidos, o que irá gerar impactos negativos na próxima etapa.

2.5.2 Seleção das fontes de informação (seleção): aqui entram as atividades de classificação e coleta das informações, tarefa que não exige tempo, já que as fontes selecionadas devem ser avaliadas e monitoradas constantemente. No entanto, se as organizações não possuem objetivos claros e bem definidos, a seleção das

fontes de informação não será eficaz, fazendo com que a gestão da informação perca qualidade em termos de potencial estratégico.

2.5.3 Produtos de informação (representação e armazenamento da informação): são resultados das etapas anteriores e devem fazer sentido aos usuários para que sejam úteis, ou seja, devem ser capazes de contextualizar, condensar e levar ao discernimento da informação, e exigem políticas bem definidas e com visão de longo prazo por parte da organização.

2.5.4 Disseminação da informação (disseminação): desenvolver um plano para a divulgação dos produtos de informação é essencial para que se consiga satisfazer às necessidades dos usuários. Por isso, são imprescindíveis políticas e ferramentas que propiciem a busca e consumo dos mesmos, a exemplo de meios de divulgação digitais, de baixo custo e alta eficácia.

2.5.5 Uso da informação (uso e recuperação): é a etapa mais importante do processo de GI, na visão de Assis (2008), e inclui o monitoramento constante da informação, por meios dos feedbacks formais e informais, assim como o levantamento constante para identificação de novas necessidades informacionais.

Beal (2008) propõe outro modelo de GI, que parte de uma visão embasada nos estudos organizacionais e com forte presença das tecnologias da informação: é a gestão estratégica da informação. Essa influência dos estudos de gestão fica clara nas etapas e respectivas atividades propostas pelo modelo. A primeira etapa recebe o nome de planejamento estratégico, e se divide em planejar a estratégia corporativa, a estratégia informacional e a estratégia em TI, sendo que as três devem estar alinhadas à estratégia global da empresa. A segunda etapa corresponde à execução do planejamento estratégico em cada uma de suas facetas. A terceira e última etapa recai sobre a avaliação e aplicação de ações corretivas necessárias para que o modelo de gestão estratégica da informação alcance os resultados almejados.

No entendimento de Valentim (2004), a gestão da informação é compreendida como “(...) um conjunto de estratégias que visam identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização”. Essa definição também considera atividades relacionadas à coleta, seleção, análise, organização, armazenamento e compartilhamento da informação, e dela se podem retirar dois conceitos fundamentais para que o objetivo dessa pesquisa seja atingido: os ambientes e os fluxos informacionais.

Depois da contextualização realizada acerca do processo de GI, seu surgimento, seus principais conceitos, aspectos e tarefas e exploração de dois modelos, um com bases mais administrativas e outro com bases de natureza administrativa e tecnológica, algumas considerações podem ser feitas a respeito do conceito.

A primeira delas – válida não só para a GI, mas também para diversos outros campos de estudos no interior da Ciência da Informação – é a informação como um recurso indispensável e valioso para as organizações. Isso se deve ao fato de esse recurso poder ser utilizado de maneira estratégica e gerar vantagens competitivas, algo fundamental para todas as empresas e em especial para as MPEs, já que a concorrência é elevada na mesma proporção que o acesso ao crédito, inovações e tecnologias.

A segunda diz respeito à concordância necessária entre objetivos e metas organizacionais e GI. Isso porque um conflito entre os objetivos organizacionais e o processo de gestão da informação certamente acarretará erros e imprecisões, isto é, ao invés de levar a vantagens competitivas, pode implicar em prejuízos de diversas naturezas.

A terceira consideração também diz respeito à coerência em relação ao estilo de gestão e cultura organizacional. Se considerar que toda organização é constituída essencialmente por pessoas, tem-se que toda organização é diferente uma da outra. Então, um modelo de GI pode produzir resultados fantásticos em uma grande empresa, mas pode levar as de pequeno porte ao fracasso. Por isso, a aplicação da GI por meio de qualquer modelo que seja deve levar em conta as particularidades da organização em que será utilizado para que sua aplicação seja bem-sucedida.

Posteriormente, são detalhados e explorados os modelos pertinentes ao processo de gestão da informação, na visão de cinco autores provenientes do campo de estudos da CI, que lidam diretamente com a tomada de decisão.

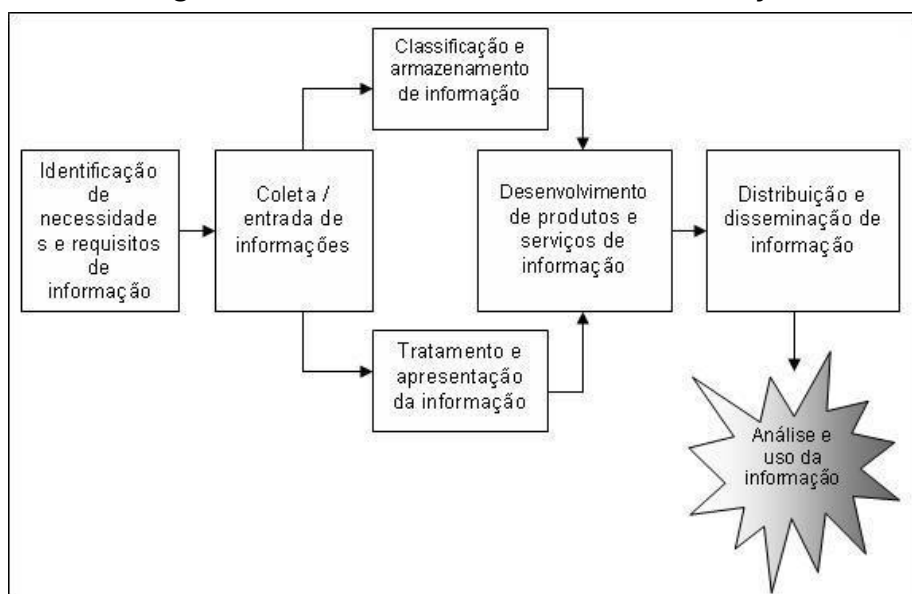
Diante do objetivo desta pesquisa, – de desenvolver orientações às micro e pequenas empresas, relativas às articulações existentes entre a gestão da informação e a tomada de decisão no ambiente organizacional, capazes de reduzir a taxa de mortalidade e colaborar na obtenção de vantagens competitivas visando o crescimento dessas empresas –, essa retomada é útil, tanto para identificar a literatura produzida sobre a temática e pontos teóricos e metodológicos que podem contribuir para os objetivos aqui previstos quanto para reconhecer as importantes contribuições

feitas às empresas e ao campo da Ciência da Informação. Logo, serão analisados os modelos propostos por McGee e Prusak (1994), Devenport e Prusak (1998), Choo (2003), Valentim (2004) e Ponjuán Dante (2011).

O foco do modelo de McGee e Prusak de gestão da informação é de cunho estratégico, ou seja, foi pensado para auxiliar na tomada de decisão. Esses autores defendem que se trata de um modelo genérico e que todo modelo de GI eficaz deve ser genérico porque, mesmo em uma economia informacional, a importância da informação é relativa para cada organização, e também porque as etapas deste modelo processual possuem pesos e aplicações distintos, de acordo com a organização que o utiliza. Em consonância com McGee e Prusak (1994), é relevante observar que o peso dado à tecnologia da informação em GI não é tão grande quanto à importância que lhe era dada começo da década de 1990, quando se acreditava que ela resolveria a maioria dos problemas e situações enfrentadas pelas empresas. Pelo contrário, os autores frisam que essa importância, apesar de existir, não é o foco, até porque, atualmente, no mundo informacional e impulsionado pelos dispositivos móveis, que propicia a conexão generalizada a qualquer tempo e em qualquer lugar, a importância que a tecnologia tem para as empresas varia conforme o gestor.

Um fator importante no modelo proposto encontra-se nos profissionais da informação mencionados, pois, de acordo com os autores, as organizações dispõem de quatro tipos de profissionais da informação capazes de auxiliar na gestão da informação: assistentes executivos, funcionários administrativos, profissionais de TI e bibliotecários ou documentalistas. É desnecessário dizer que a maioria das MPes (com exceção das que atuam diretamente com oferta de produtos e serviços informacionais, que não é o caso da amostragem aqui prevista) não dispõe de um ou mais desses profissionais da informação em seus quadros de funcionários.

Feitas essas observações, o modelo processual da gestão da informação de McGee e Prusak (1994) configura-se da seguinte maneira:

Figura 1 – Modelo de Gestão da Informação

Fonte: McGee e Prusak (1994).

A primeira etapa – identificação de necessidades e requisitos de informação – é considerada, pelos autores, como a mais vital de todo o processo, exige que os usuários reconheçam que suas necessidades de informação são tão variadas e complexas quanto os próprios fatores que influenciam a organização (MCGEE e PRUSAK, 1994). Essa etapa inclui três aspectos relevantes: a necessidade de variedade da informação; o desconhecimento, por parte do usuário, em relação à informação desejada; e a necessidade de um esforço conjunto entre os profissionais da informação e os usuários, a fim de garantir uma coleta e uma aquisição da informação que preencham as necessidades informacionais.

A classificação e armazenamento da informação correspondem, respectivamente, a segunda e terceira etapas do processo, o que implica em um plano sistemático para a realização dessas tarefas e a classificação da informação com base em diversos aspectos.

Na quarta etapa, ocorre o tratamento e apresentação da informação, que exige uma adaptação do sistema responsável por realizar essas tarefas aos usuários, tanto do ponto de vista cultural quanto do ponto de vista da dimensão qualitativa e quantitativa.

Ao cumprir essas etapas, pode-se passar ao desenvolvimento de produtos informacionais, incluindo a compreensão da cultura organizacional, dos hábitos de informação dos usuários, bem como o *feedback* dado pelos mesmos. Assim, o conhecimento e necessidades dos usuários do sistema servem como subsídio para a realização dessa etapa, remetendo à importância da relação entre informação e cognição explorada nesta pesquisa.

O resultado final de aplicação deste modelo deverá ser um sistema capaz de antecipar as necessidades dos usuários com base tanto nas informações necessárias para a execução de suas tarefas dentro da organização quanto com base em seu perfil, ou seja, o sistema será capaz de proporcionar valor estratégico aos seus usuários, e aqui se tem a distribuição e disseminação da informação. Ao fim desse processo, a informação está pronta para ser utilizada estrategicamente em relação às atividades da empresa, chegando à análise e uso da informação.

Um dos grandes méritos da Ecologia da Informação, abordagem criada e utilizada por Davenport e Prusak (1998), é conseguir a adaptação das organizações às novas realidades sociais geradas por meio das mudanças constantes na sociedade contemporânea. Para Davenport (2002, p.21), a ecologia da informação é

(...) a ciência de compreender e administrar todos os ambientes, apenas uma metáfora. Ainda assim, metáforas podem ser muito poderosas; é comum induzirem comportamentos e ajudarem a formar uma nova visão organizacional. Em vez de modelar um ambiente informacional em máquinas e edifícios, proponho uma abordagem mais harmoniosa com as coisas vivas. Quando começamos a pensar nas muitas relações entrecruzadas de pessoas, processos, estruturas de apoio e outros elementos do ambiente informacional de uma empresa, obtemos um padrão melhor para administrar a complexidade e a variedade do uso atual da informação. Também poderíamos descrever a ecologia da informação como administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano. O ponto essencial é que essa abordagem devolve o homem ao centro do mundo da informação, banindo a tecnologia para seu devido lugar, na periferia (DAVENPORT, 2002, p.21).

Essa visão holística da administração da informação permeia todo o modelo ecológico de GI elaborado por Davenport e Prusak (1998).

Figura 2 – Modelo de Gestão da Informação

Fonte: Davenport e Prusak (1998).

Como é possível observar, o modelo ecológico de gestão da informação é composto por quatro principais etapas. A primeira delas, a determinação das exigências, diz respeito à compreensão do ambiente informacional, conforme definido na seção anterior. Na visão dos autores, compreender esse ambiente significa levar em conta os processos, a política, a cultura, as pessoas, a arquitetura e a estratégia adotada pela organização. Ao possuir essas informações, é possível realizar essa etapa de forma satisfatória.

A segunda etapa diz respeito à obtenção de informação, composta por três principais tarefas: exploração do ambiente informacional, que pode ser feita por meio de abordagem automatizada ou humana; classificação da informação, que visa diminuir as incertezas de natureza informacional; e formatação das informações, de modo que os usuários as encontrem de forma mais ágil.

A terceira etapa do modelo ecológico de gestão da informação de Davenport e Prusak (1994) aborda como a informação será armazenada e recuperada, ou seja, diz respeito à disseminação da informação.

A quarta e última etapa do modelo corresponde ao uso da informação, determinado pela forma como o usuário deverá procurar e (re) significar a informação que lhe interesse.

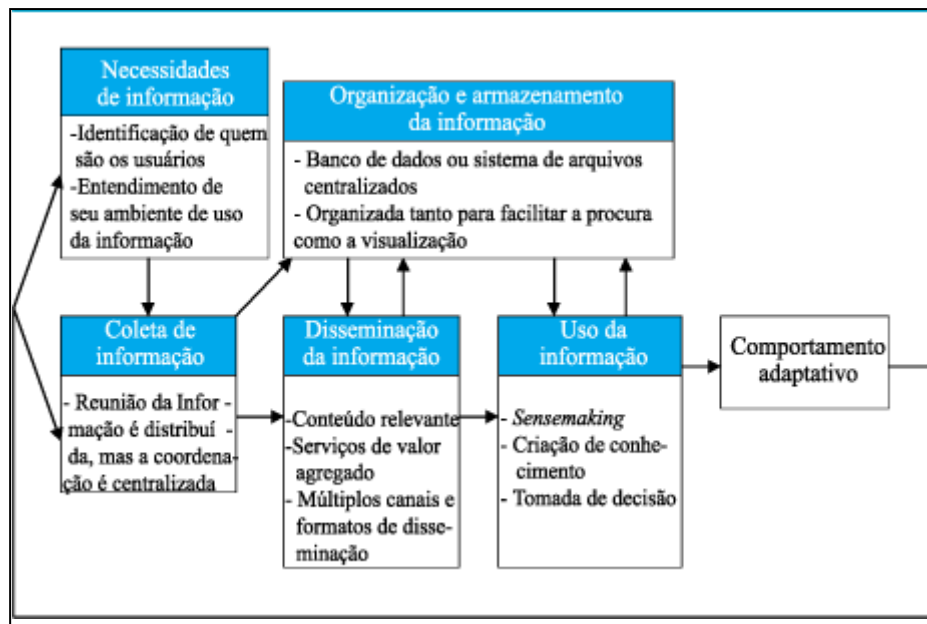
O modelo descrito é mais flexível que o modelo de McGee e Prusak (1994), pois, além de levar em consideração respostas rápidas às mudanças ambientais, coloca a cultura organizacional como base do processo e não exige em nenhuma das etapas profissionais especializados em informação para realizar as tarefas necessárias.

Apoiando-se na teoria organizacional de Choo (2003), o modelo de GI está intimamente ligado à gestão do conhecimento, uma vez que considera a organização como “(...) sistema aberto que absorve informações, energia e matéria do ambiente externo e transforma esses recursos em conhecimento, processos e estruturas que produzem bens ou serviços que são consumidos no ambiente”. (CHOO, 1995, p.1).

Considera-se que o uso da informação seja capaz de oferecer bases para estratégias realizadas em três principais arenas: atribuição de significado ao ambiente, auxílio na tomada de decisão e criação de novos conhecimentos. Quando utilizada em uma dessas áreas, a informação resulta na criação do conhecimento organizacional.

Exposta essa premissa básica na teoria em questão, o modelo de GI de Choo (2003) é dividido em sete principais etapas:

Figura 3 – Modelo de Gestão da Informação



Fonte: Choo (2003).

Para identificar se a necessidade por informação ocorre de forma satisfatória, é preciso que, além do significado propriamente dito da informação, outros fatores também sejam considerados para que seja capaz de atribuir significado à organização em diversos contextos. Regras de uso e padrões estão dentre esses fatores.

A aquisição da informação também deve seguir regras, pois, além de dispensar atenção às mensagens selecionadas, é preciso manter uma vigilância constante sobre o ambiente externo e suas mudanças. Feita a aquisição, deve-se definir o formato em que as informações serão tratadas, tarefa essa diretamente relacionada à memória organizacional (CHOO, 2003).

Cumpridas essas etapas, é possível realizar o desenvolvimento de produtos e serviços informacionais, sempre tendo em mente que eles não devem apenas mostrar para o usuário o que está acontecendo, mas também apontar o que pode ser feito

diante de determinada situação. Para a distribuição da informação, timing é o elemento mais importante, que possibilitará a entrega daquilo que usuário precisa, no formato que precisa e no tempo e lugar adequados. Com isso, o usuário poderá utilizar a informação, sendo esse uso entendido como a construção de conhecimento, criação de significado e de padrões para a ação.

Por fim, algo que merece destaque no processo de gestão da informação de Choo (2003) é a sua última etapa. Mesmo que um processo cíclico esteja implícito nos dois modelos anteriores, aqui ele é descrito de maneira direta e capaz de melhorar todo o processo de gestão, pois, ao mesmo tempo em que proporciona o direcionamento de ações para objetivos determinados, possibilita uma resposta das organizações às mudanças do ambiente.

Para Valentim (2004), a GI possui tripla função: é responsável por identificar as necessidades informacionais, realiza o mapeamento dos fluxos de informação nos ambientes organizacionais e as tarefas relativas à informação em si (seleção, coleta, análise, disseminação, etc.).

Na subseção dedicada ao ambiente organizacional, observou-se que a GI, na visão de Valentim (2004), está contida nos fluxos de informação, onde são realizadas as atividades pertinentes ao processo de gerenciamento da informação. Dentre essas atividades, tem-se, de acordo com Valentim (2004):

Quadro 1 – Atividades Base da Gestão da Informação

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

Fonte: Valentim (2004).

Alguns pontos desse processo merecem destaque. Mesmo que apresente as mesmas etapas fixadas nos processos de gestão da informação vistos anteriormente, todas as atividades partem dos fluxos de informação. Isso ocorre porque, de acordo com a autora,

Todas as ações ambientais [internas ou externas à organização] influem de alguma forma nos fluxos informacionais existentes. Nesse sentido, ressalta-se a importância da gestão da informação nesse contexto, pois propicia às pessoas mais agilidade e confiabilidade no acesso, obtenção e uso de informações para distintas finalidades (VALENTIM, 2010, p.16).

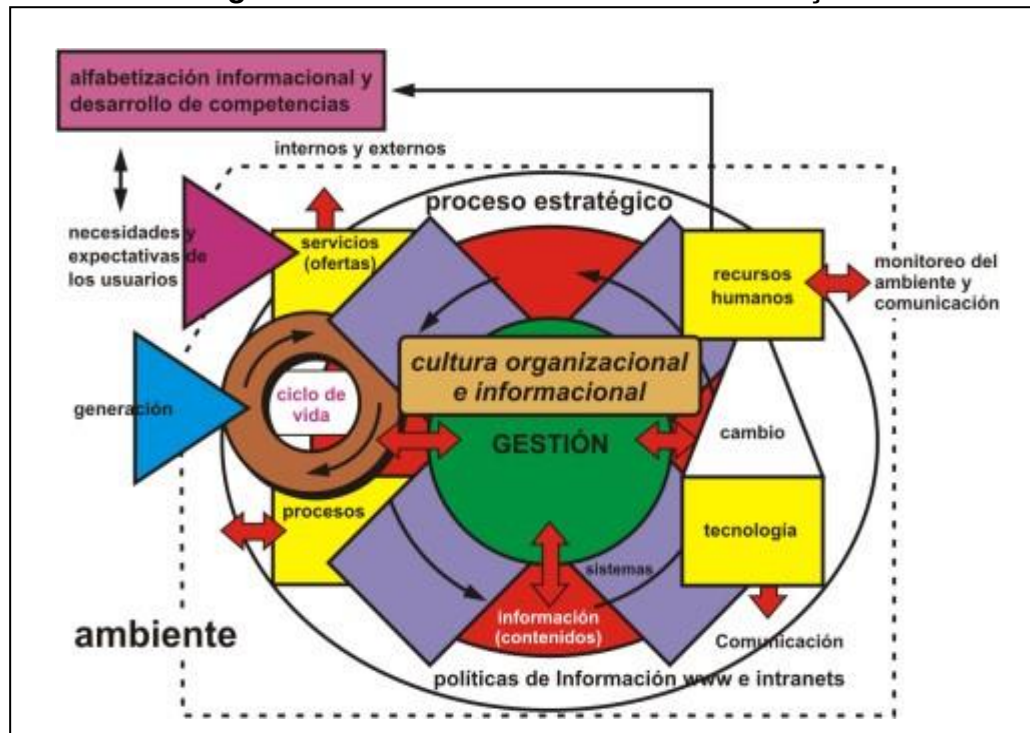
A GI permite que os sujeitos organizacionais se localizem de maneira eficiente e com maior proveito nos diversos fluxos de informação imbricados à estrutura da organização a qual pertencem.

Os sujeitos devem estar cientes da importância da informação para o desenvolvimento das atividades profissionais, criando uma cultura que incentive a disseminação de informações. No entanto, para que essa disseminação ocorra de

maneira generalizada, atinja o maior número de pessoas e se torne hábito, é necessário contar com ferramentas que viabilizem a divulgação em larga escala, daí a ênfase dada no desenvolvimento de sistemas corporativos e na fixação de normas e padrões para que a sistematização da informação seja possível.

No modelo proposto por Ponjuán Dante (2011), diversos elementos caracterizam uma gestão da informação eficaz. Partindo da premissa que o objetivo principal de todo sistema de gestão da informação é satisfazer às necessidades e expectativas do usuário, nesse modelo todos os fatores são interligados e exercem influência sobre o (s) outro (s).

Figura 4 – Modelo de Gestão da Informação



Fonte: Ponjuán Dante (2011).

Este modelo insere a ótica da organização que realiza a GI no centro vital do seu funcionamento. De acordo com a autora,

A gestão da informação é um processo estratégico que ocorre em uma organização de qualquer tipo (incluindo comunidades e outras entidades de natureza social). É um processo que engloba todos os processos e atividades dessa organização e seus componentes, por isso tem um relacionamento próximo com o sistema que a governa. [...] diferentes componentes e processos que ocorrem são levados em conta em um ambiente ou contexto, contemplam-se políticas de informação que constituem o marco regulatório onde o sistema de informação se movimenta e onde os conteúdos constituem o objeto base fundamental da gestão (PONJUÁN DANTE, 2011, p.14, tradução nossa).

Como se trata de um modelo de GI complexo, especialmente se comparado àqueles explorados nesta pesquisa, seus componentes serão vistos com detalhes.

O processo de GI proposto por Ponjuán Dante (2011) inicia-se nas necessidades e expectativas do usuário, que atua como início e input ao processo, sempre inserido no ambiente organizacional, determinado por um processo estratégico. No entanto, essas necessidades devem ser apoiadas pelo letramento informacional do usuário, pois é ele que propicia o desenvolvimento de competências informacionais.

As necessidades e expectativas do usuário dão início ao processo de gerenciamento da informação. Como sempre ocorre dentro de um ambiente institucional determinado, o modelo passa a ser influenciado pelos recursos humanos, as tecnologias das quais a empresa dispõe - que inclui sistema informatizado de gerenciamento da informação -, os processos adotados e o (s) produto (s) e ou serviço (s) ofertado (s) ao mercado, elementos representados pela cor amarela, no esquema proposto pela autora.

Todos esses elementos estão determinados tanto pela cultura organizacional quanto pela cultura informacional, e é no centro delas que, de fato, ocorrem os processos da gestão da informação. Trata-se de um esquema bastante preciso ao determinar de que maneira a informação se relaciona com os diferentes elementos presentes nas instituições, baseando-se nas relações entre os recursos humanos com a comunicação e o monitoramento ambiental e a tecnologia com a comunicação, além das trocas entre humano-máquina-humano e humano-máquina.

Essas relações fazem com que a GI tenha relação direta com a troca de informação, com os conteúdos informacionais e com o ciclo de vida da informação, cuja condição de existência é a geração de informação, representada no esquema

pela cor azul. Para que esse processo fique mais claro, alguns conceitos são esclarecidos em consonância com Ponjuán Dante (2011):

(i) Geração de nova informação: pode ser produzida tanto interna quanto externamente ao modelo, e, além de alimentar o sistema, facilita a construção do conhecimento dos usuários com base nas informações que foram consumidas.

(ii) Processo estratégico: apoiado nas políticas de informação que também fazem parte do modelo (e incluem diretrizes voltadas ao que a organização entende como informação e os princípios de custo-benefício aplicados à informação e ao conhecimento), deve levar em consideração as características da organização e, conseqüentemente, considerações e prioridades da empresa. Dessa maneira, é possível criar uma espécie de marco para a GI dentro de determinada organização, mantendo, gerindo e utilizando os recursos de informação organizacional e relacionando a base de conhecimento com a inteligência competitiva, possibilitando o alcance dos objetivos estabelecidos.

(iii) Ciclo de vida da informação: apesar de ser mencionado nos outros modelos como a seleção da informação, Ponjuán Dante (2011) oferece um critério palpável para determinar se a informação será ou não útil para o sistema: seu ciclo de vida, isto é, se está vigente, se possui valor para o consumidor, se pode ser empregada para a otimização de processos e se poderá ser recuperada quando necessário.

(iv) Alfabetização informacional e desenvolvimento de competências: por fim, há um componente que incentiva a democratização de acesso e uso da informação no ambiente organizacional e, como consequência, na vida como um todo, enfatizando que existem vantagens para ambas as partes envolvidas no processo de gestão.

A gestão da informação deve promover atividades que favoreçam isso [alfabetização informacional e desenvolvimento de competências], deixando mais tempo ao profissional da informação para ser empregado nos processos e no desenvolvimento de produtos e serviços. Por isso, também deve se monitorar as informações acerca das ações de alfabetização realizadas e seus resultados, visando promover ações cada vez mais complexas à medida que os usuários vão adquirindo competências básicas (PONJUÁN DANTE, 2011, p.16, tradução nossa).

Dentre todos os modelos de gestão da informação apresentados nessa seção, o modelo de Ponjuán Dante (2011) é aquele que tem a presença mais significativa do

fator humano. Se em todos os modelos revisados a dimensão cognitiva é importante, neste, o papel do sujeito vai além do processamento, ressignificação de informação e construção de conhecimento, porque ele também avança para a esfera social.

Diante do exposto, é possível concluir que não existe um modelo de GI melhor que o outro, mas sim um modelo mais adequado a determinado objeto de investigação e a determinados objetivos do pesquisador. Mesmo que em diversos pontos os modelos apresentados por McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003), Valentim (2004) e Ponjuán Dante (2011) converjam, cada um deles possui suas especificidades e aplicações mais propensas a objetos de estudos com características condizentes a essas especificidades, e todos podem contribuir de maneira vital para se atingir os objetivos pretendidos nesta investigação.

3 TOMADA DE DECISÃO

Decisão é uma ação inerente aos seres humanos, que tomam decisões em todo e qualquer propósito e a todo o momento, algumas fáceis, outras difíceis. As decisões fáceis tendem a não ser percebidas, pela sua momentaneidade, mas sempre causam consequências e alteram o rumo de situações em diversos cenários. As decisões podem apresentar maior ou menor número de alternativas, umas podem trazer consequências sérias e outras, consequências que dificilmente trarão perdas significativas diante do contexto e da percepção de perda dos envolvidos na situação (BAZERMAN, 2004).

As pessoas tomam decisões baseadas em informações concretas e/ou por instinto e intuição, resultantes da experiência de vida, porém uma forma não anula a outra. As decisões podem ser tomadas levando-se em consideração todos esses aspectos em conjunto, mesmo que em alguns momentos as informações concretas se sobressaiam, e em outros, o instinto e a intuição. Todavia, intuição, cultura, valores, crenças e características biológicas, como o cansaço e a frustração, próprios do ser humano, podem influenciar qualquer decisão. Trata-se de uma ação que sofre influência da razão e da emoção e merece, antes de qualquer inferência, ser refletida em termos de multidimensionalidade, considerando a complexidade do tema.

Para Bauman (2011), na atual sociedade, o significado de espaço e tempo é frequentemente repensado e refeito. Por exemplo, o espaço físico se confunde com o espaço virtual, e este espaço pode se mover no tempo, por meio da tecnologia, na velocidade de um sinal eletrônico. A isso se dá o nome de transformações tecnológicas, que impõem a necessidade de aceleração da velocidade no decorrer de todas as relações e trazem cenários em que decisões importantes devem ser tomadas de forma rápida, e essas decisões exigem qualidade das ações. Para o autor, nas organizações não é diferente, e a concepção que se sustenta é aquela em que ser melhor é sinônimo de ser também o mais rápido.

Diante desse contexto, cabe refletir que, no âmbito das organizações, as decisões podem ser embasadas em informação concreta e na intuição, de forma sábia e eficaz, não somente em função da ótica que objetiva o lucro das empresas, mas em relação à qualidade de vida dos envolvidos no processo decisório nas organizações.

A literatura organizacional sobre tomada de decisão aborda prioritariamente o território de grandes e médias empresas, desta forma, as pesquisas relacionadas ao

tema se tornam inacessíveis à realidade das MPEs. Esse distanciamento dificulta, aos gestores, o acesso às técnicas de tomada de decisão.

As empresas classificadas como MPEs são responsáveis por um grande número de postos de trabalho formais no Brasil, aproximadamente 52%, porcentagem esta que corresponde a 17,1 milhões de trabalhadores registrados, movimentando uma fatia extremamente significativa da economia, além de representar perto de 98,5% do número de empresas em atividade no país, de acordo com levantamento realizado pelo Sebrae (SEBRAE, 2017).

Esses dados elevam a percepção da importância de se refletir sobre a informação e a tomada de decisão em MPEs, já que, além de numerosas, abrigam grande parcela dos trabalhadores e possuem grande potencial para a economia do país, apenas 54% delas sobrevivem ao segundo ano de vida (SEBRAE, 2017), algo que pode ser revertido, mesmo que em partes, com o protagonismo da informação na tomada de decisões estratégicas que beneficiem os negócios.

A todo o momento, pessoas e organizações estão desenvolvendo soluções para lidar com as situações, espontâneas ou criadas, que surgem nas mais diversas esferas de atuação. Essas soluções, criadas para facilitar o relacionamento com as situações-problema, se denominam decisões, fundamentais porque são determinantes para o sucesso ou fracasso de uma situação e/ou ação.

Uma situação é definida como problema ou não, dependendo do contexto e da percepção da pessoa. Para Abramczuk (2009, p.4), “todo problema é subjetivo” e não há neutralidade do ser humano no julgamento da situação (BAZERMAN, 2004), ou seja, duas pessoas diferentes diante de uma mesma situação podem ter percepções diferentes em relação à existência de um problema ou não. Se a percepção da realidade é subjetiva e interpretada por uma pessoa, a realidade sobre o problema também pode ser equivocada ou não fazer sentido para outras, e essa ocorrência é dependente do contexto e da perspectiva em que se observa a situação. Diversas situações tidas como problemáticas podem ser apenas afirmações de uma realidade interpretada, em que a importância que se dá ao incômodo que a realidade traz pode estar exagerada.

De acordo com os autores, a necessidade de agir sobre um problema é passível de um processo cognitivo de cada indivíduo, a respeito da importância que se dá para determinada situação. Além disso, o problema somente ocorre quando existe mais de

uma alternativa para a solução. Ou seja, se existe uma necessidade de ação em que se sabe o que fazer efetivamente, não há um problema.

As alternativas apresentam duas ou mais possibilidades, logo, se houver várias opções e a escolha de apenas uma, todas as outras informações são automaticamente excluídas. Decidir envolve os processos de escolha e renúncia, ao mesmo tempo, como explicam Chiavenato e Sapiro (2016).

Para Bazerman (2004, p.3), “a melhor decisão é resultado da melhor interpretação e do melhor julgamento de informações”. As pessoas não têm habilidade de interpretar informações de modo neutro e precisam adquirir competências para melhorar o julgamento das alternativas.

Os indivíduos tomam decisão pela necessidade de agir na solução de um problema, na contribuição de eliminar ou atenuar uma situação de insatisfação ou desconforto ou para prevenir desconforto e insatisfação futura, sendo que “[...] a cadeia de ações que se estende entre a percepção da necessidade de agir e a escolha ou julgamento de alternativas é denominado processo de decisão” (ABRANCZUK, 2009, p.11).

A decisão, nesse caso, é dividida entre os tipos sequencial e único: o tipo sequencial trata da necessidade de se resolver um problema advindo de uma decisão anteriormente tomada, isto é, a necessidade é resultante de uma decisão anterior; o tipo único possui foco em um propósito de resolução de problema, porém sem necessariamente ter ligação com decisões anteriores.

Os estudos dedicados a analisar os processos de decisão pertencem ao campo da Teoria da Decisão, que tem sido utilizada nos interesses de disciplinas como Economia, Psicologia, Sociologia, Política e Filosofia. Esses estudos expandiram-se em meados do Século XX e desenvolveram-se nos vieses normativos, que abordam a maneira com que as pessoas devem tomar decisões futuras. Já nos vieses descritivos da tomada de decisão, os estudos trabalham com aquilo que as pessoas de fato utilizam para tomar decisões, ou seja, enquanto a tendência normativa busca compreender de que forma as decisões deveriam ser tomadas, a tendência descritiva busca compreender como as decisões são tomadas pelas pessoas.

Pereira e Fonseca (2009) colaboram com a complexidade do tema e constataam que estudos relacionados à decisão envolvem valores e critérios, inteligência, cultura e poder, renúncia, angústia, frustração, incerteza, desgaste emocional, motivação e criatividade.

Por isso, as decisões são o foco desta seção, incluindo sua conceituação, fatores que as compõem, o processo decisório, os modelos decisórios e as especificidades da decisão no contexto das MPEs.

3.1 Tomada de Decisão nas Organizações

A decisão é inerente não apenas ao ser humano, mas também às organizações, já que essas são compostas por pessoas que estão sempre tomando decisões por meio dos processos empresariais, que se confundem com processos de decisão.

Para Chiavenato (2003, p.347), a concepção de organização pode ser entendida como um “complexo sistema de decisões” em todos os níveis hierárquicos, que engloba as atividades simples e complexas. Estas permeiam toda a história de uma organização, desde o planejamento da estrutura hierárquica até a definição de metas, a médio e longo prazo (SIMON, 1972), assim como nascem de uma necessidade de decisão imposta por uma situação atual ou por uma necessidade criada, visando mudar uma situação atual para que um objetivo futuro seja alcançado.

As organizações de todos os portes enfrentam, diariamente, essa necessidade de tomar decisões em todos os setores, cuja importância advém de situações externas à organização – como mudanças na legislação – e situações internas da organização – como a demissão de um executivo.

Nas organizações, diferentemente das questões de decisão individuais, as situações que requerem ações “(...) não são afirmações da realidade, mas fatos que interferem no desempenho organizacional, e os incômodos organizacionais podem ser provocados por eventos previstos ou imprevistos” (ABRAMCZUK, 2009, p.3).

Toda decisão na organização gera uma consequência que pode ser julgada como boa, quando um objetivo é alcançado ou um problema sanado, ou ruim, quando o resultado da decisão não é conforme o esperado ou proporciona consequências negativas à organização.

No contexto competitivo e mutável em que se encontra o mercado, a concorrência entre as empresas é acirrada, e a consequência de uma decisão tomada tem alcance suficiente para determinar o sucesso ou fracasso da empresa. Desta forma, tratar dos aspectos e processos relacionados à decisão nas organizações torna-se imprescindível.

A velocidade com que mudanças ocorrem nas organizações, inconscientemente, exige que decisões importantes sejam tomadas também de forma rápida, com isso, no processo de decisão organizacional, as reflexões e as ações entre o instante em que ocorre a percepção da necessidade de agir e o momento da escolha de uma ação se tornam breves, em diversas situações. Dessa forma, quanto menores forem as possibilidades de se refletir, mais impulsiva a decisão pode se tornar, entendida neste caso como inconsequente e precipitada.

No contexto da teoria genética, acredita-se que a maioria das pessoas tomam decisões sobre reflexões e análises em tempo relativamente longo, por isso a Teoria da Decisão concorda que o processo é "(...) constituído por passos, etapas ou estágios" (ABRAMCZUK, 2009, p. 44).

No senso comum, uma decisão impulsiva está ligada a consequências desagradáveis, porém essas ações impulsivas também podem ser bem sucedidas, como, por exemplo, as ações de um médico que atende a casos de emergência e, para salvar vidas, necessita tomar decisões imediatas.

A tomada de decisão e seus processos devem ser refletidos sempre sob o amparo da complexidade que o assunto exige, pois a existência de longos períodos de tempo para se decidir não garante que a decisão traga boas consequências, assim como nem todas as decisões tomadas impulsivamente têm consequências danosas. Afinal, o importante é que elas sejam tomadas com base em informação de qualidade e no estudo metódico da situação-problema. Então, o desafio é caminhar em um processo de decisão em que a incerteza seja diminuída, os riscos sejam avaliados e uma decisão racional seja tomada no propósito de alcançar o objetivo desejado.

Para Bazerman (2004, p.5), uma decisão racional segue seis etapas: (i) definição exata do problema; (ii) identificação de todos os critérios e objetivos necessários para a tomada de decisão; (iii) ponderamento de todos os critérios de acordo com a preferência e valor de cada critério; (iv) geração e conhecimento sobre as alternativas relevantes com foco nos critérios de maior valor, a fim de não se investir tempo demais com raciocínio mediante alternativas e critérios irrelevantes; (v) avaliação de cada alternativa segundo cada critério e classificação das consequências resultantes sobre cada alternativa, isto é, estimativa do futuro; e (vi) identificação da melhor solução baseada em cálculos precisos e percepção do maior valor percebido.

Chiavenato (2010, p.256) também apresenta seis etapas para a tomada de decisão: (i) identificação global da situação; (ii) obtenção de informação; (iii) geração

de soluções criativas e inovadoras; (iv) avaliação e escolha da alternativa; (v) implementação da solução escolhida; e (vi) avaliação de resultados e consequências.

Mediante as críticas existentes sobre modelos que possuem ordenação rígida para o processo de tomada de decisão, Abramczuk (2009) apresenta um modelo fluído em que cada estágio pode ocorrer em diferentes momentos e na ordem que cada decisão exigir. Esse modelo divide-se em três fases subdivididas em rotinas. A primeira fase – ‘Identificação’ – possui duas rotinas: a primeira destina-se ao reconhecimento da necessidade de decisão e busca identificar problemas e oportunidades dentro do fluxo de informação; a segunda rotina busca fazer um diagnóstico rigoroso de informações para refinar o problema. A segunda fase – desenvolvimento – também composta por duas rotinas: a rotina de pesquisa, para coletar alternativas; e a rotina de projeto, que tem como objetivo estruturar alternativas específicas. A terceira fase – seleção – é composta por três rotinas: a filtração, que vem em apoio da fase de desenvolvimento, a fim de eliminar alternativas que o desenvolvimento tenha considerado inadequadas; a avaliação, que seleciona a melhor alternativa para resolução do problema e submete à aprovação da maior instância na decisão; e a autorização, que aprova e efetiva a decisão.

Seja em um modelo rígido ou em um modelo fluído de decisão de qualidade, três elementos comuns são encontrados no processo decisório, como a compreensão da situação-problema, o levantamento e julgamento de alternativas, e a previsão de riscos e consequências. Nesse contexto, seja no cerne de cada elemento ou na ligação/transição entre eles, a informação torna-se um recurso em destaque, como propulsora e integradora no processo de decisão.

Para Choo (2003), a informação é protagonista na sua função estratégica em uma empresa, pois contribui para o aumento do conhecimento organizacional e para a redução de incertezas dos sujeitos na tomada de decisão.

Lousada e Valentim (2011, p. 156) corroboram ao dizer que para a redução de incertezas no contexto organizacional, a “(...) informação é insumo do processo decisório empresarial, por isso tem papel fundamental para qualquer modelo de gestão empresarial”.

Ao discutir sobre as especificidades da administração na contemporaneidade, marcada por diversas e profundas mudanças em várias esferas da vida, Drucker (2012) aponta para a importância de as organizações atribuírem valor à incerteza para a execução de suas atividades, ressaltando que é necessário abandonar o

planejamento e as decisões baseados apenas em probabilidades, ou seja, é preciso promover uma mudança do paradigma de pensamento, um planejamento que leve em consideração a incerteza.

Além disso, para lidar com um ambiente instável e complexo, é imprescindível que o gestor possua competências e habilidades necessárias, em especial o que Maximiano (2012) chama de 'pensamento sistêmico'. De acordo com o autor, trata-se de uma ferramenta intelectual para lidar com a complexidade presente nas organizações, representada pela incerteza, hostilidade, quantidade das partes interessadas, porte, abrangência, dificuldades técnicas e dificuldades impostas pelo próprio ambiente. O pensamento sistêmico recebe esse nome porque é oriundo da Teoria dos Sistemas, por isso, nesta visão, as organizações são concebidas como "(...) um sistema composto por elementos ou componentes interdependentes" (MAXIMIANO, 2012, p.232), que enfrentam uma série de situações complexas, definidas como aquelas que possuem inúmeras causas e múltiplas consequências.

Na esteira da incerteza, de acordo com Drucker (2012), é possível se beneficiar observando as tendências nas estruturas existentes. No conceito de economia, por exemplo, se convencionou chamar de "tendência estrutural" as novidades e inovações que não surgem como causa de determinado fenômeno, mas como uma resposta ao fenômeno.

Para Drucker (2012), a função de toda organização, seja com fins lucrativos ou não, é a integração de conhecimentos especializados para a realização de determinada tarefa, e o principal traço das organizações nesta nova sociedade é a própria incerteza.

(...) a organização moderna é desestabilizadora. Ela deve ser organizada para a inovação, e a inovação, como afirmou o grande economista austríaco-americano Joseph Schumpeter, é "destruição criativa". Ela deve ser organizada para o abandono sistemático de tudo o for que estabelecido, costumeiro, familiar ou confortável, mesmo que isso seja um produto, serviço ou processo, um conjunto de habilidades, relações humanas e sociais ou a própria organização (DRUCKER, 2012, p.54).

Nesse panorama, é preciso que as organizações estejam preparadas para se adaptar às mudanças. De acordo com Drucker (2012), essa tarefa envolve três práticas sistemáticas: a promoção da melhoria contínua na organização, o aprendizado e a exploração do conhecimento e a prática constante da inovação.

Todavia, mesmo que haja diretrizes para a promoção de tais mudanças, na prática, mudar a mentalidade das organizações para a agregação de valor e geração de riquezas não é uma tarefa simples. É uma tarefa que pode ser impulsionada pelo uso estratégico da informação, conceitos que moldam ferramentas e vice-versa. É exatamente isso que ocorre com o conceito de negócio e com a ferramenta informação, que transforma a concepção de empresa. Esta passa a ser vista como geradoras de recursos, elos na cadeia econômica, órgãos da sociedade para a geração de riquezas e criadoras e criaturas do ambiente exterior à empresa, no qual se encontram oportunidades, resultados e ameaças.

Para que as organizações contemporâneas possam exercer o papel de geradora de riquezas, é necessário que adotem e internalizem um conceito de administração que realmente lhes propicie essa qualidade. Para Drucker (2012), essa internalização pode ser obtida mediante a utilização de quatro principais tipos de informação que proporcionam a tomada de decisão de forma eficiente.

- (i) Informações básicas: diz respeito às ferramentas de diagnóstico, como fluxo de caixa e liquidez;
- (ii) Informações sobre produtividade: entendida como a produtividade total dos fatores, podendo ser obtida pelo Valor Econômico Agregado (EVA) e pelo benchmarking;
- (iii) Informações sobre competências: monitoramento do desempenho da organização, dos seus indivíduos, dos seus concorrentes e também da competência em inovação;
- (iv) Informações sobre a alocação de recursos: foco nos recursos escassos, como pessoas com bom desempenho e capital.

Drucker (2012) enfatiza que, mesmo que sejam importantes, as informações devem ser utilizadas para orientar táticas, pois dizem respeito à organização. Para a realização do planejamento, é necessário obter informações sobre o ambiente de atuação das empresas, incluindo mercados, clientes e não clientes.

Maximiano (2012) corrobora e ressalta que o pensamento sistêmico é útil para a análise e o planejamento de sistemas. Desde que a organização seja entendida como um sistema, esse pensamento constitui uma ferramenta capaz de auxiliar na tomada de decisão mediante situações complexas, sejam elas de natureza espontânea ou criadas. Segundo o autor, para que esse planejamento e análise

possam ser feitos de maneira adequada, garantindo um sistema realmente eficaz e condizente com seus objetivos, é necessário levar em consideração cinco elementos:

(i) Ambiente: que é relevante para as organizações, pois estas estão inseridas em um ambiente formado por uma série de outros ambientes em constante relação, logo, torna-se fundamental entender qual o real ambiente da organização, suas relações de interdependência, seus recursos, suas regras estabelecidas e, principalmente, a utilidade da organização para outros sistemas.

(ii) Objetivos: são responsáveis por moldar o sistema, pois permite que a escolha e o dimensionamento dos componentes do sistema sejam desenvolvidos. Por isso, é fundamental saber exatamente qual a finalidade da organização, as métricas e indicadores que são utilizados na avaliação da sua eficácia, bem como o perfil do público pertencente a ela.

(iii) Componentes: apesar de serem determinados pelos objetivos, os componentes não são secundários, e podem ser concretos e abstratos, dentro de uma empresa, representados pela informação, conhecimento, instruções para os colaboradores (recursos abstratos) e mobiliário, pessoas e máquinas (recursos tangíveis), entre outros, que quando ausentes ou danificados prejudicam o funcionamento do sistema.

(iv) Processo: o processo diz respeito ao modo como os componentes do sistema se relacionam para produzir sequências de operações que possibilitem alcançar os resultados esperados, e por isso é imprescindível refletir sobre as operações que devem ser realizadas, o modo com que os componentes devem estar organizados e o tempo de duração dos processos.

(v) Administração e Controle: é necessário realizar o feedback do sistema, ou seja, a produção de informações necessárias para que ele consiga se regular em termos de funcionamento. Apesar de as decisões serem fundamentais em todos os outros elementos, dentro de uma organização/sistema, a informação assume o papel de protagonista, pois são as decisões tomadas nesse ambiente que determinarão se o sistema é capaz de realizar seu trabalho e atingir de maneira satisfatória os objetivos estabelecidos.

Assim, ao se tratar de organizações na contemporaneidade, é importante considerar a configuração adotada por elas, pois a configuração é elemento determinante para o sucesso do ambiente organizacional e, em especial, sobre a forma como as informações são disponibilizadas e as decisões são tomadas.

Conforme apontado no Quadro 2, adota-se a classificação de Mintzberg (2008), que estabelece as principais características de determinadas configurações organizacionais.

Quadro 2 – Tipologia de Configurações de Mintzberg

Tipologia	Ênfase	Características
Empresarial	Cúpula estratégica	Centralização da tomada de decisões na figura do empreendedor ou de apenas um executivo
Maquinária	Tecnoestrutura	Controle por gerentes e técnicos especializados
Profissional	Operacional	Profissionais especialistas têm controle
Diversificada	Linha média	Opera por meio de gerentes de gerentes
Inovadora	P&D	Foca na busca por conhecimento
Missionária	Ideologia	Controle por meio de crenças e símbolos
Política ¹	Não existe	Constante conflito e mudança

Fonte: Adaptado de Maximiano (2012, p.277).

As organizações, como modelo empresarial denominado “Estrutura Simples” (MINTZBERG, 2008), são consideradas menos complexas em termos de estrutura hierárquica e delegação de tarefas, por isso é comumente presente em pequenas empresas, cujo controle e decisões estão centradas em um único executivo. Nelas, as equipes de especialistas são mínimas (quando existem) e a supervisão é feita de maneira direta, então, o ambiente de atuação é simples e concomitantemente dinâmico.

As empresas como modelo máquina ou burocracia mecanizada são aquelas que possuem atividades de caráter repetitivo, que favorecem a padronização de processos e procedimentos, e por isso é bastante característica de indústrias e siderúrgicas, por exemplo. As decisões são tomadas pelos dirigentes das diferentes áreas em conjunto com os especialistas, e um dos fatores que favorecem empresas com esse modelo é a estabilidade.

Por sua vez, a organização profissional (ou burocracia profissional) é baseada na gestão do conhecimento, pois os serviços e produtos fornecidos exigem um conhecimento profundo e específico, como, por exemplo, os hospitais, escolas e

¹ Em “Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações”, de Mintzberg (2008), não há nenhuma menção à configuração de organização política. No entanto, ao ler alguns dos estudos atuais sobre a temática, verifica-se que é um modelo de extrema importância, pois as organizações que o adotam, a exemplo de empresas em processos de fusão e administração pública, exercem papéis vitais do ponto de vista social e econômico. Além disso, mesmo que no modelo utilizado por Maximiano existam algumas diferenças em termos do léxico utilizado para designar os conceitos, não há nenhum desvio de sentidos estabelecidos por Mintzberg. Juntos, esses dois fatores justificam a utilização do modelo de configurações adaptado por Maximiano, e não o próprio Mintzberg.

agências de tecnologia, onde sua coordenação se dá (MINTZBERG, 2009) pela padronização de habilidades. Neste modelo, é a equipe operacional que detém o controle, por isso se trata de um modelo de difícil controle e atribuição de responsabilidades.

No modelo diversificado ou forma divisionada, apesar de a administração ser centralizada, as organizações são caracterizadas por terem diversas unidades de negócio, algumas delas inclusive autossuficientes em termos de departamentos. São exemplos de organizações deste tipo: as universidades com diversos campi e grandes cadeias varejistas.

Nas organizações inovadoras, como *startups* e empresas de tecnologia educacional, há uma necessidade por inovação constante, pois a inovação garante a sobrevivência e o crescimento das empresas em mercados altamente dinâmicos. Elas são denominadas ‘adhocracias’, ou seja, a liderança e a tomada de decisões se concentram nas problemáticas e suas soluções.

No modelo missionário, representado pelas grandes cadeias de *fast food*, instituições religiosas e empresas com séculos de tradição, o que mais importa não é um profissional ou um grupo de pessoas, mas sim a ideologia, capaz de manter a equipe unida. Os profissionais passam por um profundo processo de doutrinação para adotar as premissas da marca.

De acordo com Mintzberg (2008), as organizações podem ser híbridas, ou seja, relacionar uma ou mais características de duas ou mais configurações organizacionais elencadas até agora pelo autor. Todavia, as organizações não conseguem associar essas diversas configurações de maneira sistêmica, e em algumas situações, isso é algo inevitável, mesmo que as torne menos eficazes.

Por fim, no modelo político, não existe nenhum aspecto mais importante em termos de estrutura, pois as decisões são descentralizadas e o conflito impera. Mesmo que em algum momento o conflito seja benéfico por estimular mudanças, quando generalizado, prejudica o funcionamento da organização.

Dessa forma, com relação à decisão nas organizações, destaca-se o papel da informação baseado na complexidade do processo decisório e na influência mútua exercida entre a informação, a decisão e seus elementos (ambientais, processuais, objetivos, componentes, processos administrativos e de controle), além da configuração estrutural adotada pela empresa, que, se tomada de forma separada, certamente causará prejuízos a toda e qualquer reflexão a respeito do tema.

3.2 Aspectos e Modelos de Tomada de Decisão

O desafio organizacional resume-se na capacidade de perceber a informação que é relevante e na sua utilização para agregação de valor ao ambiente organizacional, a fim de contribuir de forma favorável aos objetivos organizacionais. Neste caminho, surgem estudos que desenham modelos de tomada de decisão, a fim de colaborarem da seguinte forma:

[...] simplifica a visualização da amplitude das variáveis sem alterar a essência; auxilia na identificação de possíveis relações entre os elementos; permite compreender relações complexas; serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros (BEUREN, 2000, p.18 apud LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.148).

Assim como existem modelos definidos de estruturas organizacionais, também há modelos para a tomada de decisão, que podem ou não ser adotados pelas empresas, uma vez que cada um deles é mais adequado para determinada situação, e cujo funcionamento é fortemente influenciado pela e na estrutura.

Choo (2003) estabelece quatro principais tipos de modelos para se utilizar na tomada de decisões: racional, processual, anárquico e político.

3.2.1 *Modelo Racional*

Considerado o mais estruturado, o modelo racional é bastante utilizado por organizações dotadas de uma hierarquia rígida e burocrática, a exemplo dos órgãos públicos, uma vez que opera através de procedimentos pré-definidos para o alcance dos resultados esperados, e justamente por isso recebe o nome de racional. Seu principal objetivo é a resolução de problemas visando o cumprimento de metas determinadas.

De acordo com Lousada e Valentim (2011), as principais questões realizadas no modelo de tomada de decisão racional incluem a reflexão sobre o problema em si, suas alternativas, custos e vantagens e padrões para a tomada de decisão em situações parecidas.

Trata-se de um modelo transparente e bem definido, de fácil entendimento e simples aplicação. Esta pode ser sistematizada nos seguintes termos: (i) detecção do problema: geralmente o problema é reconhecido quando, por meio de diferentes

meios, os gestores tomam consciência de que algo não está como deveria; (ii) início do processo decisório, que inclui: coleta de informações (fase de diagnóstico), análise das informações de acordo com parâmetros que auxiliam na avaliação da relevância e qualidade das mesmas; (iii) identificação das alternativas para se chegar à mais adequada; e (iv) implementação da alternativa escolhida para que os objetivos sejam alcançados em determinado período de tempo (TEODÓSIO; SILVA; RODRIGUES, 2007).

No entanto, e apesar de receber o nome racional, a tomada de decisões não pode ser classificada como totalmente racional já que inclui a subjetividade humana e é influenciada também por variáveis como intuição, instinto e cultura. Nessa conjuntura, Robbins (2005) a define como “racionalidade limitada”, e destaca que a busca e avaliação de informações são sempre realizadas de forma seletiva, ou seja, mesmo que se acredite na racionalidade total, não é isso o que ocorre na prática.

3.2.2 Modelo Processual

Trata-se de um modelo mais robusto se comparado ao racional, pois nele se considera toda a complexidade dos processos decisórios. De acordo com Choo (2003), ele enfoca dimensões inerentes ao ser humano, especialmente os comportamentos de natureza decisória, o que fica claro nas principais perguntas feitas para guiar a decisão, que inclui o tipo de circunstância, rotinas e procedimentos comumente utilizados, informações disponíveis e procedimentos padrões utilizados em situações similares. De acordo com o Choo (2003), fazem parte deste modelo:

(i) Fases decisórias: identificação, que abarca as ferramentas de reconhecimento e de diagnóstico do problema a ser resolvido; desenvolvimento de soluções utilizando a busca e rotinas de criação; e seleção de uma entre as alternativas existentes.

(ii) Rotinas: de controle, baseado no planejamento do processo decisório; de comunicação, ou seja, a reunião e distribuição de informações; e as políticas, manifestadas nos comportamentos de agir sobre o outro.

(iii) Fatores dinâmicos: interrupções, de natureza interna e externa; adiantamento de prazos, fazendo com que o ritmo da tomada de decisão tenha uma queda; feedback; ciclos de compreensão, fundamentais em questões com alto nível de complexidade; e ciclos de fracasso, que ocorrem quando não há uma decisão.

Apesar de existir pontos relacionados com o modelo racional, o elemento de destaque do modelo processual é que ele pode ser adaptado para os mais diferentes fins. Como desvantagens, esse modelo conta com interrupções e retomadas durante o processo decisório.

3.2.3 Modelo Anárquico

De acordo com Choo (2003), a principal diferença deste para os dois modelos anteriores é que não existe nenhum tipo de sistematização do processo decisório. As decisões ocorrem por meio de uma resolução, isto é, quando uma decisão é tomada depois de contemplar o problema por um período determinado de tempo sem considerar a busca e análise das informações; de uma inadvertência, que acontece quando uma decisão é tomada de forma rápida e sem embasamento para que ela seja superada, a fim de oferecer espaço a próximas decisões; e de uma fuga, quando o problema é abandonado ou ignorado sem que se tenha tomado, de fato, uma decisão.

Como não há nenhum tipo de sistematização na tomada de decisões, esse modelo não contribui para a melhoria contínua do processo de tomada de decisão mais racional, pelo contrário, não releva a informação e pode conceber a insegurança, o risco, e propiciar consequências adversas para o ambiente organizacional.

3.2.4 Modelo Político

Neste modelo, a sistematização do processo decisório interessa menos, e a influência que os diferentes atores organizacionais exercem em determinado sistema interessa mais. Isso significa que a razão deixa de ser o foco principal, que é transferido para o jogo de influências.

Apesar de ser mais comum em instituições de natureza pública, ele pode atuar em empresas privadas, em especial nas multinacionais, pela abrangência de sua atuação, conflito de interesses pessoais e o próprio tamanho da equipe. Vale ressaltar que nesse tipo de decisão os interesses pessoais possuem mais relevância do que os organizacionais, o que pode acarretar prejuízos à organização.

Choo (2003) afirma que neste modelo o foco não recai majoritariamente sobre a decisão, como nos outros modelos, mas sobre os efeitos dos objetivos conflitantes no momento de tomar a decisão.

3.2.5 Modelo Orgânico

Elaborado por Lousada e Valentim (2008), este modelo difere dos outros por focar em um tipo específico de informação: a orgânica. De acordo com as autoras, informação orgânica é toda aquela produzida pela própria organização e seus colaboradores, ou seja, são as informações internas e inerentes à empresa, produto da execução das atividades e processos da mesma.

Como não está disponível em nenhum outro lugar, somente na empresa, seu acesso é restrito, o que faz com que ela seja um ativo estratégico nos processos decisórios, em especial quando é gerenciada para fornecer melhores subsídios para aqueles que tomam as decisões. Além disso, ela também é responsável, em grande proporção, pela sobrevivência da organização no mercado, uma vez que permite conhecer os pontos fortes e fracos da organização.

De acordo com Lousada e Valentim (2008), o modelo orgânico de tomada de decisão, baseado neste tipo de informação, é constituído por três principais etapas:

(i) Reconhecimento da informação: nesta etapa, visa-se elencar todas as informações produzidas na empresa, incluindo o mapeamento de fluxos de informação e de documentação, dos produtores de informação e dos produtos em potencial, para se chegar às informações que verdadeiramente podem auxiliar no processo decisório.

(ii) Disseminação, acesso e uso da informação: o principal objetivo desta etapa é fazer com que as informações estejam disponíveis aos gestores sempre que necessário, o que inclui a confecção de um banco de dados que deve ser atualizado periodicamente e a classificação das informações segundo diversos fatores, como departamento de origem, data de inserção e tópico tratado.

(iii) Preservação e conservação da informação: como as informações estão passíveis de perderem sua relevância, é necessário definir critérios para a seleção de informações que serão conservadas por possuírem caráter estratégico. Além disso, essa conservação contribui para a criação de uma memória institucional.

3.3 Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas

Há aspectos que diferenciam as MPES das médias e grandes empresas. De acordo com o Sebrae (2014a), dentre as principais particularidades das MPES, estão: (i) baixo volume de capital empregado; (ii) altas taxas de natalidade e mortalidade; (iii) presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; (iv) grande centralização do poder decisório; (v) não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; (vi) registros contábeis pouco adequados; (vii) contratação direta de mão de obra; (viii) baixo nível de terceirização; (ix) baixo emprego de tecnologias sofisticadas; (x) baixo investimento em inovação tecnológica; (xi) dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; (xii) dificuldade de definição dos custos fixos; (xiii) alto índice de sonegação fiscal; (xiv) contratação direta de mão de obra; e (xv) utilização intensa de mão de obra não qualificada ou sem qualificação.

Para Leone (1999), a identificação das características de MPES possui três variáveis: organizacionais, individuais e de decisão.

(i) Especificidades organizacionais: pobreza de recursos, gestão centralizadora, situação extra organizacional incontrolável, fraca maturidade organizacional, fraqueza das partes no mercado, estrutura simples, ausência de planejamento, fraca especialização, estratégia intuitiva, sistema de informações simples.

(ii) Especificidades individuais: onipotência do proprietário/dirigente, identidade entre pessoa física e jurídica, dependência perante certos funcionários, influência pessoal do proprietário/dirigente, simbiose entre patrimônio social e pessoal, propriedade dos capitais, propensão a riscos calculados.

(iv) Especificidades de decisão: tomada de decisão intuitiva, horizonte temporal de curto prazo, inexistência de dados quantitativos, alto grau de autonomia decisória, racionalidade econômica, política e familiar.

Enfim, ao considerar essas particularidades das MPES na relação com a decisão e o processo decisório, a reflexão se torna positiva e pode propiciar o desenvolvimento de constructos capazes de contribuir de forma diferenciada em favor das MPES, por exemplo, quando se analisam os aspectos da “racionalidade pragmática”, presentes em Abramczuk (2009). Em relação ao aspecto axiológico, pode-se levantar a seguinte hipótese: mesmo em se tratando de parâmetros lógicos,

esses parâmetros estão baseados no conhecimento empírico do empreendedor, ou seja, na maioria das vezes, os requisitos e restrições que as alternativas elencadas devem possuir para resolver determinado problema não são buscados em nenhuma fonte de informação específica, mas exclusivamente pelas informações que o empreendedor possui em sua mente no momento da tomada de decisão.

Mesmo que se trate de uma hipótese, esta encontra respaldo em outro princípio, o da racionalidade pragmática: o aspecto econômico, mais especificamente no princípio da economia, pois em micro e pequenas empresas o empreendedor acumula uma série de tarefas de diferentes naturezas, desde tarefas operacionais às de gestão propriamente dita, o que implica em pouco tempo para a realização das atividades. Assim, o princípio da economia pode fazer mais sentido para sua atuação do que o investimento de tempo envolvido na busca por informações para embasar suas decisões, mesmo que essa última tenha a tendência de implicar em mais vantagens.

Cabe destacar na reflexão de Abramczuk (2009) as condições para a criação de alternativas específicas. Isso somente ocorre quando não há soluções prontas para a resolução de determinado problema, ou seja, trata-se de uma inovação propriamente dita. No entanto, conforme observado pelo Sebrae (2014a), umas das principais especificidades das MPEs é o baixo nível de inovação tecnológica, e a tecnologia hoje se relaciona diretamente com a busca de informação para a construção do conhecimento, fazendo com que sua escassez implique automaticamente em um baixo nível de inovação. Em contraponto, MPEs que se encontram nos moldes de *startups* apresentam alto nível de inovação, não só tecnológica, mas em processos, produtos e serviços.

No entanto, em conformidade com a delimitação da pesquisa, a atenção é voltada às MPEs que atuam no setor de comércio varejista, e estas organizações dispõem de diversas particularidades em sua concepção, configuração e processos organizacionais. Desta forma, equipará-las às *startups* pode ocasionar reflexões arriscadas e conclusões precipitadas, com base numa homogeneização indevida sobre um contexto que é complexo.

A partir das reflexões de Drucker (2012), para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações no cenário mercadológico atual, é necessário que elas tenham a capacidade de se desestruturarem criativamente, e essa desestruturação é feita por meio da melhoria contínua da organização, da exploração

do conhecimento que detém e da capacidade de inovação, ou seja, todas são, em maior ou menor grau, ligadas à capacidade de utilizar informações para produzir vantagens estratégicas.

As MPEs apresentam altas taxas de mortalidade. Dessa maneira, uma das questões que se busca verificar na pesquisa é que tais empresas fazem o uso apenas das informações que Drucker (2012) define como básicas, ou seja, aquelas que dizem respeito à liquidez e fluxo de caixa, que, mesmo sendo úteis, não são suficientes (pois também é necessário utilizar informações sobre produtividade, competência e alocação de recursos). As evidências encontradas em estudos sobre MPEs propõem que a provável constatação é que tais empresas realizam táticas pensando apenas na contabilidade simples, deixando em segundo plano as demais áreas da empresa e, principalmente, o planejamento estratégico, que requer informações sobre o ambiente para que possa ser elaborado com eficiência.

Além da falta de recursos dos mais variados tipos, uma das causas dos fatores já elencados, relativos às MPEs, reside na configuração organizacional que adotam. Das configurações propostas por Mintzberg (2008) e analisadas por Maximiano (2012), a empregada pelas MPEs é a estrutura simples, que tem a cúpula estratégica como principal enfoque da organização e centralização do poder e decisões nas mãos de apenas uma pessoa, que no caso das MPEs corresponde ao empreendedor (a). Essa afirmação é justificada por Mintzberg (2008, p.179):

A coordenação de uma Estrutura Simples é largamente efetivada por supervisão direta. Especificamente, o poder sobre todas as decisões importantes tende a estar centralizado nas mãos do executivo principal [...] A flexibilidade na tomada de decisão permite resposta rápida em função da centralização do poder. Sem dúvida, a formulação da estratégia é de responsabilidade restrita do executivo principal. O processo tende a ser altamente intuitivo e não analítico, frequentemente sobrevive à incerteza e é orientado pela busca agressiva de oportunidades (MINTZBERG, 2008, p.179).

Apesar de Lousada e Valentim (2011) afirmarem que os modelos decisórios são adequados para determinadas situações e não para um tipo específico de configuração organizacional, este pode exercer influência sobre aquele. Refletindo sobre as características das MPEs enquanto influenciadoras do modelo decisório adotado, levanta-se a hipótese que o modelo processual não é utilizado, uma vez que, mesmo que apresente flexibilidade, possui como pré-requisito a realização de uma

série de etapas e atividades para auxiliar na decisão final, algo que destoa das MPEs, tanto devido à sua estrutura quanto ao princípio da economia na tomada de decisão.

Por sua vez, o modelo racional apresenta possibilidade de ser adotado, em especial nas decisões que envolvem um recurso escasso nas MPEs e fundamental em qualquer tipo de organização: os recursos financeiros. Essa propensão decorre do fato de ser transparente e bastante simples em aplicação, uma vez que sua lógica é descomplicada e ideal para a aplicação nas MPEs.

O modelo político apresenta dificuldades de adoção pelas MPEs, pois essa tipologia empresarial não conta com quantidade suficiente de departamentos formais e atores organizacionais que participam dos processos decisórios. O poder está na mão do (a) empreendedor (a), o que automaticamente implica em sua inadequação para a estrutura organizacional.

O modelo anárquico, por sua vez, apresenta-se bastante utilizado, diante das conclusões da pesquisa de Leone (1999) – e daí a hipótese de ser uma das diversas causas de mortalidade das empresas em questão -, uma vez que a intuição é uma particularidade decisória das MPEs.

Acredita-se, portanto, que o modelo orgânico de tomada de decisão seja o mais adequado às MPEs mediante os recursos disponíveis dessas empresas. Trabalhar com a informação orgânica, aquela produzida pela própria organização, significa retenção de custos, uma vez que ela está disponível de forma gratuita, e o (a) empreendedor (a) possui profundo envolvimento com seu ramo de atuação.

Assim, mesmo que existam dificuldades na implementação formal de qualquer modelo para tomada de decisões, em especial no que se refere às microempresas, ele pode apoiar decisões com maior embasamento, que sejam capazes de alcançar os objetivos estabelecidos e contornar situações - problema.

4 FORMAÇÃO, CONTRIBUIÇÃO E CONCEITO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A importância das MPEs na economia brasileira está relacionada ao grande número de empresas enquadradas nessas classificações.

As MPEs contribuem significativamente para o emprego, para o Produto Interno Bruto (PIB) e para as exportações de um país. Globalmente, as MPEs representam mais de 95% de todas as empresas, cerca de 50% do PIB e 60% a 70% do emprego total, considerando tanto as MPEs formais quanto informais. Isso equivale a 420 a 510 milhões de MPEs, das quais 310 se encontram em mercados emergentes (INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2015, p.16, tradução nossa).

Em nível mundial e levando-se em consideração as empresas não formalizadas, as MPEs correspondem a mais de 95% de todas as empresas existentes, sendo responsáveis por cerca de 50% do PIB mundial e gerando de 60% a 70% do total de empregos no mundo.

Um fato que requer atenção é a quantidade de MPEs existentes nos mercados de países emergentes, como o Brasil, pois nestes países se concentram, aproximadamente, 67% de todas as empresas dos referidos portes. Vale ressaltar que, em um mercado com distribuição de empresas mais balanceada, a competição é mais estimulada, e mesmo as micro e pequenas empresas têm condições de competir no mercado internacional.

Em relação aos níveis de produtividade das MPEs, em países desenvolvidos, as MPEs são mais produtivas do que as grandes empresas multinacionais, enquanto em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, a lógica é inversa. Assim, enquanto na Alemanha a produtividade das MPEs é de 70% em relação às grandes empresas, na Argentina essa porcentagem cai para 40%, quadro que se intensifica no Brasil, onde a produtividade média das MPEs em relação às grandes empresas é de apenas 30%. Para exemplificar a gravidade desse quadro, na Índia, uma empresa com 200 funcionários ou mais é cerca de 10 vezes mais produtiva do que em empresas com 5 a 49 funcionários (INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2015).

Essa baixa produtividade das MPEs quando comparada às grandes empresas também é confirmada pelo Fórum Econômico Mundial (2015).

Em todos os lugares, grandes empresas tendem a ser mais produtivas do que as pequenas. Mas a diferença na produtividade é muito maior nos países em desenvolvimento. A baixa produtividade, por sua vez, significa salários mais baixos e piores condições de trabalho. E isso tem um lado positivo: há muito espaço para melhorar, pois a melhoria da produtividade das MPEs se traduz em mais e melhores empregos remunerados, distribuídos em setores menos favorecidos da economia. As MPEs são capazes de “internacionalizar”, seja exportando ou importando diretamente ou vendendo para empresas que possuem e registram ganhos particularmente altos de produtividade, salários e empregos. Assim, aumentar a competitividade das MPEs significa trabalhar para um crescimento inclusivo (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2015, tradução nossa).

A baixa produtividade em MPEs deve-se a uma série de fatores, que vão desde questões macroeconômicas e/ou questões relacionadas à própria gestão da empresa até o histórico da criação das empresas.

4.1 Micro e Pequenas Empresas no Brasil

De acordo com Hur (2017), o conceito de pequeno negócio já era conhecido desde a Roma antiga, pois, mesmo não havendo o conceito de moeda tal como se conhece hoje, havia uma cadeia produtiva que se assemelhava ao funcionamento da cadeia produtiva moderna. Os fazendeiros vendiam seus produtos aos comerciantes, que por sua vez os repassava aos mercados, que os repassava aos consumidores, em uma cadeia produtiva de valor. No entanto, foi na Idade Média que os negócios começaram a se diversificar, tornando-se mais complexos, pois, além de alimentos, diversas mercadorias passaram a ser produzidas, acarretando a especificação do negócio. Então, as profissões mais comuns na época incluíam padeiros, armeiros, carpinteiros, dentre outros. Com exceção dos membros do clero e dos servos, praticamente todas as pessoas administravam o próprio negócio.

Em relação ao Brasil, há carência de estudos que abordam os micro e pequenos negócios desde a época da sua colonização pelos portugueses. Todavia, de acordo com Prado (1995), acredita-se que estes negócios começaram a surgir ainda no período colonial, majoritariamente ligados às principais atividades produtivas da época, como a produção de açúcar e, posteriormente, a mineração de ouro. De acordo com Souza et al. (2007, p.57):

[...] a economia brasileira colonial não se resumia à produção açucareira e muito menos à grande empresa voltada para a exportação. A variedade de produtos extraídos, cultivados e manufaturados no Brasil colonial era imensa. A produção de alimentos, frutas, flores, especiarias e ervas voltada para o mercado interno teve grande impacto econômico no Brasil colonial e abriu oportunidade para o estabelecimento de uma gama enorme de pequenos negócios (SOUZA et al., 2007, p.57).

Apesar da importância econômica que a produção de açúcar representava para o Brasil na época da colônia, foi somente séculos depois que os pequenos negócios começaram a ser formalizados e, de fato, a prosperarem. De acordo com Souza et al. (2007), fatores como a descoberta do ouro no século XVII, a alta no preço dos escravos, que, na época, era a principal mão de obra no Brasil, e a invasão holandesa no nordeste brasileiro foram determinantes para que essa formalização ocorresse. Foi neste cenário que começaram a surgir os pequenos negócios, que durante os anos e séculos seguintes se transformaram, até o estado atual.

Baseado nos estudos realizados pelo Sebrae, Gonçalves (2016) afirma que as MPEs podem ser enquadradas na classe empregadora e na classe familiar: na classe empregadora, estão aquelas empresas que possuem pelo menos um empregado; e na classe familiar, encontram-se aquelas em que trabalham na empresa apenas o (s) sócio (s), empreendedor e/ou membros da família (SEBRAE, 2001). Ao observar as MPEs que atuam no comércio ou no setor de serviços, constata-se que a quantidade é relativamente equilibrada em cada classe, sendo que 54,7% são empregadoras e 45,3%, familiares.

De acordo com Dolz, Iborra e Sáfon (2015, p.675), as empresas familiares possuem algumas vantagens de mercado.

A natureza familiar da empresa tem implicações em relação à sua orientação para a inovação, eficiência ou ambos. Nas empresas familiares a renovação é mais bem compreendida, pois muitos membros da família têm seus ativos concentrados na empresa sem a possibilidade de segregar facilmente no curto prazo. [...] assim, a gestão familiar facilita o envolvimento da empresa em práticas de inovação de longo prazo e a construção de estruturas internas de conhecimento que levem a novas oportunidades (DOLZ; IBORRA; SÁFON, 2015, p.675).

Tendo em vista que a tipologia utilizada para essa classificação possibilita que os incentivos e benefícios previstos na legislação possam ser desfrutados, a

classificação entre empresa empregadora ou familiar não é levada em consideração no momento de definir se a empresa pode ser enquadrada como micro ou pequena.

No Brasil, há três principais maneiras, cada uma com seus critérios, de classificar uma empresa como micro ou pequena.

Para o Sebrae (2014a), uma empresa que atua na indústria é micro se possuir até 19 colaboradores; é pequena se houver de 20 a 99 empregados; é média se variar entre 100 e 499; e grande se a quantidade de colaboradores for igual ou maior que 500. Já para empresas que atuam no comércio, micro é aquela com até 9 colaboradores, pequena se tiver de 10 a 49 empregados, média se houver entre 50 e 99 empregados e grande se possuir 100 ou mais colaboradores.

A legislação brasileira utiliza como critério de classificação a receita bruta anual. Segundo o disposto na Lei Complementar nº 123/06, que substitui a Lei nº 9.804/99, a microempresa tem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já na pequena empresa, essa receita deve girar entre R\$ 360.000,01 a R\$ 4.800.000,00. Vale ressaltar que esse critério não se aplica à pessoa jurídica, cujo capital tenha participação de outra pessoa jurídica; que seja ligada a ela com sede no exterior; que haja pessoa física participante do capital sócio de empresa ou que seja atendido pela Lei em questão; que o titular ou sócio participe com mais de 10% em empresa que não se enquadra como MPE; que o titular ou sócio administre outra pessoa jurídica com fins lucrativos, cuja receita bruta global ultrapasse o limite estabelecido pelo texto da lei; e que se trate de uma cooperativa ou que participe do capital de outra pessoa jurídica (SEBRAE, 2018a).

Ainda considerando a receita bruta anual, existe um terceiro critério de enquadramento de empresas como micro ou pequena, estabelecido pelo Simples Nacional, na Lei Complementar nº 155/2016. Esta lei prevê que o limite para o enquadramento como microempreendedor individual é possível se a receita bruta anual for de até R\$ 81.000,00 ou R\$ 6.750,00 ao mês. Para a microempresa, a renda bruta anual não pode ultrapassar R\$ 900.000,00. Já para a pequena empresa, o critério é ter renda bruta anual de até 4.800.000,00, o que corresponde a uma média mensal de R\$ 400.000,00 (BRASIL, 2006).

Esses critérios são considerados importantes, são eles que determinam se as empresas podem obter as facilidades e benefícios previstos na Lei, como, por exemplo, isenção de impostos, cálculo de impostos diferenciados como feito no Simples Nacional, ações ao crédito, incentivos para exportação, entre outros.

Há diversas críticas de especialistas, advindas principalmente pelo fato de as classificações serem feitas exclusivamente por meio de critérios quantitativos, que, apesar de importantes, reduzem a complexidade desse importante fenômeno social e econômico que são as MPEs. De acordo com Veras (2016, p.34):

Apesar de esses critérios mensuráveis utilizados para a classificação serem úteis para calcular a dimensão das micro e pequenas empresas e para pautar políticas públicas especiais e estímulos fiscais, [...] eles não são suficientes para estabelecer um entendimento adequado, se não estiverem atrelados à discussão de outras características ligadas aos pequenos negócios (VERAS, 2016, p.34).

A discussão a respeito dos critérios de classificação dessas empresas foge objetivamente ao escopo desta pesquisa, ao mesmo tempo em que critérios qualitativos não são utilizados pelos órgãos de fomento ao micro e pequeno negócio.

Em virtude da relevância das MPEs no contexto socioeconômico brasileiro, e observando as desvantagens que possuem quando comparadas às médias e grandes empresas, como, por exemplo, a dificuldade de acesso ao crédito, elas contam com as esferas do governo brasileiro e algumas instituições privadas que articulam programas e realizam ações voltadas ao incentivo das MPEs.

No âmbito das instituições privadas encontra-se o Sebrae, entidade que apoia o desenvolvimento sustentável e a competitividade de micro e pequenas empresas. Presente em todo o território brasileiro, o Sebrae atende empresas da indústria, agronegócio, comércio e serviços, por meio da atuação em cinco principais áreas: informação, consultoria, cursos, publicações e premiações (SEBRAE, 2018b).

Na esfera do governo federal, existe a Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa (SEMPE), órgão ligado ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, que tem como principal objetivo a formulação, coordenação e articulação de políticas públicas voltadas aos MEIs, MPEs e artesãos (BRASIL, 2018).

Atuando mais diretamente como entidade de fomento, também existe o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social). Apesar de não ser voltado exclusivamente às MPEs, o BNDES financia uma série de atividades ligadas a essas empresas, mediante a desburocratização do acesso ao crédito e o estabelecimento de acordos de cooperação com outras entidades, como o Sebrae (BNDES, 2018).

Ainda na esfera do governo federal, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) atua na área de pesquisa e inovação, por meio do financiamento e premiação

de iniciativas com potencial inovador e que contribuem para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Brasil (FINEP, 2018).

No governo estadual de São Paulo, o programa Via Rápida Empresa faz parte da Política de Estímulo ao Empreendedorismo e Favorecimento à Micro e Pequena Empresa, que oferece acesso a diversos serviços, como Praça de Negócios Paulista, MPE Vende Fácil e “Made in” São Paulo, MPE Crédito, MPE Inovação (inovação de produtos, serviços e respectivos processos produtivos das MPE), MPE Conciliação e MPE Gestão (RUAS, 2015).

Já na esfera municipal, mais especificamente na cidade de Bauru, interior do Estado de São Paulo, existe a Sala do Empreendedor, uma iniciativa de gestão pública compartilhada, que conta com diversos serviços de utilidade, como abertura de empresas, consultorias com técnicos do Sebrae, oferta de microcrédito e orientações a respeito das linhas de crédito que não se encaixam nas ofertadas pelo Banco do Povo (PREFEITURA DE BAURU, 2018).

Essas iniciativas de apoio podem ser relevantes em relação ao fomento às MPES, uma vez que estas possuem diversas particularidades, fazendo com que seu desenvolvimento no mercado seja uma tarefa desafiadora.

4.2 Características das Micro e Pequenas Empresas e de seus gestores

Em qualquer estudo, a importância de observar tais particularidades é acentuada pelos dados quantitativos da pesquisa do Sebrae (2017), segundo o qual 98,5% dos empreendimentos no Brasil são MPES. Estes empreendimentos são responsáveis pela geração da renda de 70% dos brasileiros que trabalham na iniciativa privada ou, em números absolutos, 50,6 milhões de pessoas. Quando somadas todas as iniciativas de empreendedorismo que optam pelo Simples Nacional, elas geram 27% do PIB brasileiro. Considerando-se apenas as MPES em atuação no estado de São Paulo, as MPES correspondem a 98% das empresas em atuação, gerando metade dos postos de trabalho existentes, respondendo por 39% das folhas de salários.

Por exemplo, na cidade de Bauru, a maior dentre as localizadas na região centro-oeste do estado de São Paulo, há 34,4 mil MPES, das quais mais da metade, 19.200, atuam no comércio, que quando somadas àquelas que atuam no setor de serviços, geram mais de 60% dos empregos formais (SEBRAE, 2014b).

De acordo com o IBGE (2003, p.16), as características das MPEs podem ser resumidas pelas seguintes variáveis: (i) baixa intensidade de capital; (ii) altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada; (iii) forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; (iv) poder decisório centralizado; (v) estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; (vi) registros contábeis pouco adequados; (vii) contratação direta de mão-de-obra; (viii) utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; (ix) baixo investimento em inovação tecnológica; (x) maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e (xi) relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Um dos estudos sobre as particularidades das MPEs aceitos na literatura é o elaborado por Leone (1999), que classifica as especificidades em três grandes grupos.

Quadro 3 - Características das MPEs e aspectos individuais e decisoriais dos micro e pequenos empreendedores brasileiros

Características Organizacionais	Características decisoriais	Características individuais
(i) Escassez de recursos	(i) Decisões baseadas na intuição	(i) Onipotência e influência pessoal do empreendedor
(ii) Centralização da gestão		
(iii) Falta de controle sobre o ambiente externo	(ii) Alta autonomia decisória	(ii) Confusão entre pessoa jurídica e pessoa física
(iv) Estrutura simples		
(v) Pouca especialização	(iii) Não consideração de dados quantitativos	(iii) Mistura de patrimônio pessoal e social
(vi) Falta de planejamento		
(vii) Ausência de maturidade organizacional	(iv) Consideração apenas do curto prazo	(iv) Propriedade dos capitais
(viii) Estratégias baseadas na intuição		
(ix) Sistemas informacionais simples	(v) Racionalidade política, econômica e familiar	(v) Dependência de funcionário (s) e Disposição para correr riscos calculados
(x) Fraqueza das partes de mercado		

Fonte: Adaptado de Leone (1999).

Conforme demonstrado no Quadro 3, a classificação das características levantadas por Leone (1999) é mais intensificada quando comparada à proposta do IBGE, pois, além de contar com maior quantidade de particularidades e detalhamento, as divide em três esferas organizacionais e promove uma visão holística e funcional das especificidades das MPEs.

Santos, Trezciak e Rados (2017) destacam diversos autores que se dedicaram ao estudo das peculiaridades das MPEs.

Durst e Edvardsson (2012) salientam que as MPEs tendem a ser informais, não burocráticas, com estrutura plana e um estilo de gestão orgânico, livre de flutuação que estimula o empreendedorismo e a inovação. Entretanto, alguns autores, tais como Gassmann e Keupp (2007), apontam a problemática relacionada ao foco de investimento dos pequenos gestores- proprietários, que tendem a investir mais em ativos tangíveis do que em áreas relacionadas diretamente à vantagem competitiva da empresa – principalmente as de serviços – e à capacidade de seus funcionários melhorarem práticas e inovarem, com base em conhecimento (SANTOS; TREZCIAK; RADOS, 2017, p.30).

Gonçalves (2016) aponta que dentre as particularidades das MPEs se inclui a estrutura organizacional simples e enxuta, com destaque para os níveis hierárquicos,

uma vez que a autoridade se concentra quase exclusivamente nas mãos do empreendedor, que relaciona assuntos pessoais com assuntos profissionais (pessoa física com pessoa jurídica). Na maior parte dos casos, a mesma conta bancária, de pessoa física, é utilizada para realizar as movimentações relativas à pessoa jurídica e vice-versa.

Também é necessário considerar a baixa produtividade das MPEs brasileiras em comparação às médias e grandes empresas. De acordo com Basseto (2018), mesmo diante da grande quantidade de empresas, empregos gerados e participação no PIB, a produtividade destas empresas ainda é inferior. Embora a baixa produtividade possa estar relacionada com o mercado emergente, a produtividade das MPEs brasileiras é a menor quando comparada a outros mercados também emergentes.

Isso ocorre porque contratar pessoas, mas não aproveitar e enfatizar o potencial da capacidade produtiva de sua mão de obra, traz reflexos diretos nos indicadores nacionais de desempenho produtivo e na economia.

De acordo com Cezarino e Campomar (2007), as principais características negativas das MPEs podem ser resumidas em três principais pontos: gestão informal, baixa qualidade gerencial e falta de recursos, em especial quando comparadas às empresas dos mesmos portes que atuam em mercados desenvolvidos.

Em contraponto, nas MPEs podem ser encontradas características positivas e favoráveis ao aumento da produtividade e melhora do desempenho das empresas no mercado, como, por exemplo: a crença e obstinação pelo trabalho, a agilidade na tomada de decisão, a facilidade da circulação de informações, a proximidade que os colaboradores mantêm com os clientes, a melhor possibilidade de entendimento da missão e valores da organização, por parte dos funcionários, a utilização otimizada da mão de obra, e os colaboradores com perfis mais holísticos e com maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado (THODE FILHO; CALDAS, 2007). Na linha otimista sobre a positividade das características das MPEs, Gonçalves (2016) complementa que tais empresas possuem maior intensidade de trabalho e são capazes de explorar mercados especializados, que não são vistos como prioridade por médias e grandes empresas.

Em pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), relacionada à taxa de mortalidade de MPEs em todo o país, foram elencados os principais fatores de sucesso que

propiciam a permanência e o crescimento contínuo dessas empresas: habilidades gerenciais, bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas, dentre outros.

Por isso, criatividade, aproveitamento das oportunidades de negócio, perseverança e capacidade de liderança dos empresários são fatores imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma empresa (SEBRAE, 2016).

A logística operacional também é um fator de sucesso, tendo como fatores cruciais a escolha de um bom administrador, o uso de capital próprio, o reinvestimento de lucros na empresa e o acesso às novas tecnologias (SEBRAE, 2016). Desta maneira, percebe-se que, na logística operacional, os empresários que compuseram o universo da pesquisa tinham consciência de quais ações garantiriam o sucesso das empresas no mercado. Por outro lado, a bibliografia levantada aponta que, na prática, não é isso o que ocorre nas MPEs.

Assim, mesmo que o cenário aponte pontos preocupantes quando se utiliza como base comparativa as médias e grandes empresas, as MPEs também possuem pontos positivos que podem ser explorados para a geração de vantagens competitivas. No entanto, nessa exploração, as características dos empresários e gestores devem ser consideradas, haja vista que elas refletem de maneira direta na administração do negócio. Ademais, vários são os motivos para existir um processo de gerenciamento dos documentos presentes em uma organização, e o principal deles, segundo Lousada e Valentim (2011), é o fato de que toda a documentação produzida e recebida não pode ser armazenada por tempo infinito nos arquivos institucionais, por vários motivos: custos com manutenção e espaço físico de guarda, falta de perfis competentes em gerenciar esses documentos. Além disso, os documentos não são apenas gerenciados para o uso operacional e administrativo, sua função também está alicerçada em sua utilização histórica e científica.

Observa-se que as características das MPEs podem se relacionar com o perfil, características comportamentais e gerenciais, crenças e valores dos micro e pequenos empreendedores.

Um aspecto relevante do perfil dos micro e pequenos empreendedores diz respeito à idade: nos empreendimentos já estabelecidos no mercado, 6,2% possuem entre 18 e 24 anos; 17,9%, de 25 a 34; 26,5%, entre 35 e 44; e 19,2%, entre 45 e 54 anos. Para os empreendimentos em fase inicial, esses percentuais são, respectivamente, 19,7%, 30,3%, 22,9%, 16,6% e 10,4% para os empreendedores com idade entre 55 e 64 anos. Em relação à escolaridade, para os empreendimentos já

estabelecidos, 29,2% dos empreendedores possuem ensino fundamental incompleto; 26,2%, ensino médio incompleto; 38,1% têm curso superior incompleto; e 6,4% possuem níveis mais avançados de educação formal, como mestrado ou especialização. Para os empreendimentos em fase inicial, as porcentagens são, respectivamente, 27,4%, 19,9%, 46,4% e 6,3%. Por fim, em relação à renda familiar mensal, um fator relevante é que nos empreendimentos estabelecidos os dados percentuais se distribuem da seguinte maneira: 11,9% possuem renda de até um salário mínimo; 28,8%, 1 a 2 salários; 28,5%, entre 2 e 3 salários; 25,4%, entre 3 e 6 salários; e 3,5%, com mais de 6 salários. Para os empreendimentos em fase inicial, esses números são de 9,7%, 21,1%, 29,2%, 34,6% e 6,4%. Ademais, 60% das MPes, ativas ou extintas, continuam sendo gerenciadas por pessoas do sexo masculino, e das empresas ativas apenas 1/3 é gerenciada por mulheres (SEBRAE, 2007).

Portanto, os números relativos ao perfil socioeconômico dos empreendedores indicam que a maioria possui entre 24 e 44 anos, não possuem ensino superior completo e possuem renda mensal familiar entre um e 6 salários mínimos.

De acordo com Oliveira, Silva e Araújo (2014, p.18), “o empreendedorismo comportamentalista revela que as características dos empreendedores tendem a refletir as características do período e do local onde vivem” e podem ter impactos diretos no estilo de gestão empresarial.

Quadro 4 – Características comportamentais dos empreendedores brasileiros

Desejo de realização	Planejamento e resolução de problemas	Influência
Busca de oportunidades e iniciativa: o indivíduo faz as coisas antes de ter sido solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias; expande os negócios para novas áreas de atuação; aproveita realmente as oportunidades que surgem. Persistência: enfrenta os desafios das mais variadas formas e quantas vezes forem necessárias para superar os obstáculos. Exigência de qualidade e eficiência: procura novas formas de fazer melhor as coisas, de fazer mais rápido ou mais barato; faz as coisas de forma que supere os padrões de excelência; assegura que o seu trabalho será feito no tempo e com a qualidade combinados. Independência e autoconfiança: Busca autonomia sobre normas e controles de outros; mesmo diante de resultados adversos mantém seu ponto de vista; demonstra confiança em sua própria capacidade.	Correr riscos calculados: avalia e discute as alternativas; procura manter sempre o controle da situação para reduzir os riscos; envolve-se em situações de riscos moderados. Estabelecimentos de metas: Os objetivos e metas são desafiantes e têm um significado pessoal; as metas são claras, objetivas e definidas no longo prazo; as metas de curto prazo são mensuráveis. Busca de informações: procura pessoalmente todas as informações possíveis sobre o ambiente em que está inserido; busca auxílio de especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. Planejamento e monitoramento sistemáticos: divide as tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; está sempre revisando os seus planos, observando as diversas variáveis que possam influenciar; faz uso de registros financeiros para a tomada de decisões.	Persuadir os outros: utiliza-se de pessoas-chave para atingir os próprios objetivos; está sempre desenvolvendo e mantendo relações comerciais. Comprometimento: Sacrifica-se e faz qualquer esforço para completar uma tarefa; está sempre colaborando com os empregados para que o trabalho seja terminado; faz qualquer coisa para manter o cliente.

Fonte: Adaptado de McClelland (1972).

As características comportamentais definidas por McClelland (1972), no Quadro 4, representam um conjunto importante de qualidades que devem portar um (a) empreendedor (a), todavia tais características vão sofrendo modificações e extensões com o correr do tempo, bem mais definidas e necessárias à adaptação e ao contínuo gerenciamento dos ambientes organizacionais.

Nascimento, Dantas e Milito (2008) acrescentam ‘capacidade de decisão’, ‘tenacidade’ e ‘criatividade’ como elementos relevantes de serem incorporados pelos

gestores. De mais a mais, a 'independência', 'autoconfiança', 'relacionamento pessoal e de liderança', determinadas por Oliveira, Silva e Araújo (2014), são outros tipos de características comportamentais que complementam as definidas por McClelland (1972) e Nascimento, Dantas e Milito (2008). Dessa forma, é possível compreender que as particularidades comportamentais dos empreendedores estão sendo sempre atualizadas, porém com respeito e respaldo das bases fixadas nos estudos clássicos sobre o tema, como é o de McClelland (1972). Este autor, já nesse tempo, promovia a busca de informações como atividade imprescindível no processo de planejamento de ações e resolução de problemas, que é uma exigência atual e futura tendo em vista o desenvolvimento crescente da sociedade da informação e do conhecimento.

Cabe enfatizar, ainda, que as características comportamentais de McClelland (1972) não contemplam especificações para os micro e pequenos empreendedores. Todavia, destaca-se a necessidade de diferenciação, pois o fato de se tratar de MPes afeta diretamente o estilo de gestão, conforme apontado por Cataluña, García e Gaitan (2016, p.212).

Um aspecto fundamental das MPes é a influência das características pessoais dos seus gestores na tomada de decisões. Em grandes empresas, as decisões tomadas nas equipes de gestão são mais consensuais e corporativas. No entanto, nas MPes, a influência individual e o caráter dos gestores e/ou proprietários têm um efeito maior sobre a tomada de decisão, ou seja, são organizações com menos obstáculos burocráticos, o que proporciona com mais liberdade de ação ao fazer e implementar decisões estratégicas (CATALUÑA; GARCÍA; GAITAN, 2016, p.212).

Há uma forte influência das características pessoais dos empreendedores na administração de MPes. Mesmo que em certa medida isso ocorra em qualquer empresa, independentemente de seu porte, uma vez que toda e qualquer organização é formada por pessoas que influenciam seu contexto e são influenciadas por ele, essa influência pode ser mais acentuada nas MPes. Especificamente no que se refere aos micro e pequenos empresários brasileiros, Oliveira, Silva e Araújo destacam (2014, p.111):

[...] dentre as características comuns aos empresários brasileiros que focam as inovações, estão a tentativa de evitar conflitos e a flexibilidade vista por meio da criatividade. [...] precípuas características de personalidade são: busca por novas oportunidades, centralização do poder, uso de atitudes ousadas, ou seja, a busca por condições de incerteza em que a organização pode obter consideráveis ganhos, e o crescimento como meta dominante, caracterizado pela necessidade de realização (OLIVEIRA; SILVA, ARAÚJO, 2014, p.111).

É preciso verificar se as características comportamentais dos empreendedores em geral se repetem no caso específico dos micro e pequenos empreendedores. De acordo com Thode Filho e Caldas (2007), as principais características dos empresários brasileiros são: falta de formação acadêmica, o fato de advirem principalmente de campos relacionados à produção e vendas, a aprendizagem do ofício enquanto empregado, decisões fortemente baseadas na intuição, individualista, multitarefas, estilo de administração pautado na autocracia, visão imediatista, falta de interesse pela aprendizagem e desinformação.

Assim, parte das características dos micro e pequenos empreendedores tem potencial para impactar o negócio de forma negativa. Sobre esse ponto, Silva (2004) chama atenção para dois principais aspectos dessa influência: problemas financeiros, que incluem a dificuldade de acesso a fontes de financiamento, e problemas organizacionais e mercadológicos. Isso é causado por uma série de situações diretamente relacionadas à falta de informação para a realização de planejamentos consistentes, falta de controle sobre custos, definição dos níveis de produção necessários para atender às demandas, formação de preços, dentre outras.

Diversos dos aspectos elencados na revisão bibliográfica a respeito das características dos micros e pequenos empreendedores são destacados por Silva (2004), segundo o qual uma das principais causas do alto índice de mortalidade das MPEs se deve a problemas financeiros, organizacionais e mercadológicos. Tendo isso como ponto de partida, o autor tece uma série de críticas, inclusive relacionadas diretamente aos empreendedores. Quanto aos problemas financeiros e mercadológicos, destaca:

Muitos dos pequenos empresários brasileiros não têm consciência de que a empresa deve viver de lucro; ele do pró-labore e os empregados dos salários. Misturam tudo e todos sofrem. Menos os bancos. Existe também o caso dos que, não sabendo formar preço de venda, passam a acreditar que para se igualar aos preços do concorrente só há no Brasil uma saída: "não pagar impostos..." A quem interessa afinal esta falsa crença? (SILVA, 2004, p.22).

Outra corrente na obra de Silva (2004) recai sobre o futuro, o que necessariamente leva em consideração o risco e a incerteza. Ele ressalta que uma das características do brasileiro é a improvisação, e esta habilidade, apesar de ser benéfica em várias situações, no campo empresarial ela é quase sempre sinônimo de prejuízo. Dessa maneira, o planejamento ganha papel de destaque na obra do autor, que visa discutir a tomada de decisão nas pequenas empresas. No entanto, esse planejamento só pode ser feito se o futuro for levado em consideração.

Michael Porter, assim como outros importantes autores da área estratégica empresarial já afirmaram que uma das maiores virtudes de pensar no futuro, elaborar cenários sobre o futuro é adquirir maior conhecimento das variáveis que estão em jogo, que influenciam nossas empresas (SILVA, 2004, p.29).

Deve-se pensar que o futuro, de forma planejada e estratégica, não faz parte da pauta cotidiana dos micro e pequenos empresários brasileiros, tanto pela influência das características próprias enquanto gestores quanto pela influência das características estruturais das suas empresas.

A sistematização adequada de processos de Gestão da Informação, concebida sob a compreensão das particularidades das organizações de micro e pequeno porte e de seus gestores, pode ser favorável ao desenvolvimento de uma administração estratégica baseada em informação e que se antecipa ao futuro.

A informação tornou-se uma obrigatoriedade para as empresas que desejam se desenvolver no mercado contemporâneo, que exige conhecimento do ambiente no qual atua e que as decisões sejam tomadas com base em informações relevantes e confiáveis, de forma a reduzir incertezas e diminuir os potenciais riscos das decisões, ao mesmo tempo em que o sucesso da empresa é elevado. De acordo com Thode Filho e Caldas (2007), para que isso ocorra,

[...] o dirigente da pequena empresa precisa se conscientizar que o gerenciamento das informações internas e externas aumentam a possibilidade de conhecimento do mercado e da empresa, sobrevivência e sucesso do negócio. Neste cenário extremamente competitivo o que diferencia uma empresa da outra é a forma como ela se utiliza da informação (THODE FILHO; CALDAS, 2007, sem paginação).

A tomada de consciência a respeito da importância que a informação enquanto insumo estratégico deve ter para as MPEs pode ser o primeiro passo para que a GI seja implementada na realidade de tais empresas. Soma-se a isso o fato que (MORAIS E THODE, 2016) a empresa possui sistemas de informação muitas vezes desatualizados, alimentados com quantidade de dados insuficientes para guiar a tomada de decisão, e costuma se concentrar nos campos administrativos e operacionais. Isso significa que, mesmo que o empreendedor possua consciência da importância que a informação representa para a gestão do seu negócio, seu papel na esfera estratégica - tão importante quanto as demais áreas para a sobrevivência e crescimento da empresa no mercado - é por vezes colocado em segundo plano. Carvalho (2012, p.68-69) afirma:

Em relação ao monitoramento ambiental, sabemos que sem o monitoramento sistemático das informações do ambiente interno e externo da organização, a Gestão da Informação não se concretiza, e o que os dados demonstram é que as empresas não possuem estratégias bem definidas e que o monitoramento que realizam é bastante superficial, portanto, não haveria possibilidade da GI ocorrer de fato [...] A grande preocupação com os requisitos que envolvem o processo produtivo, tais como mão-de-obra e matéria-prima, é uma evidência da visão imediatista dos gestores (CARVALHO, 2012, p.68-69).

Assim, compreende-se que para que a GI ocorra nas MPEs é preciso que haja primeiramente um direcionamento para a administração estratégica, que, conforme Bigaton, Polo e Escrivão Filho (2007, p.2), “tem como preocupação tornar a organização um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente e preparada para integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas”. De outra forma, não há diretrizes adequadas para suportar os processos de GI de maneira a obter aderência, logo, a GI tende a perder seu propósito.

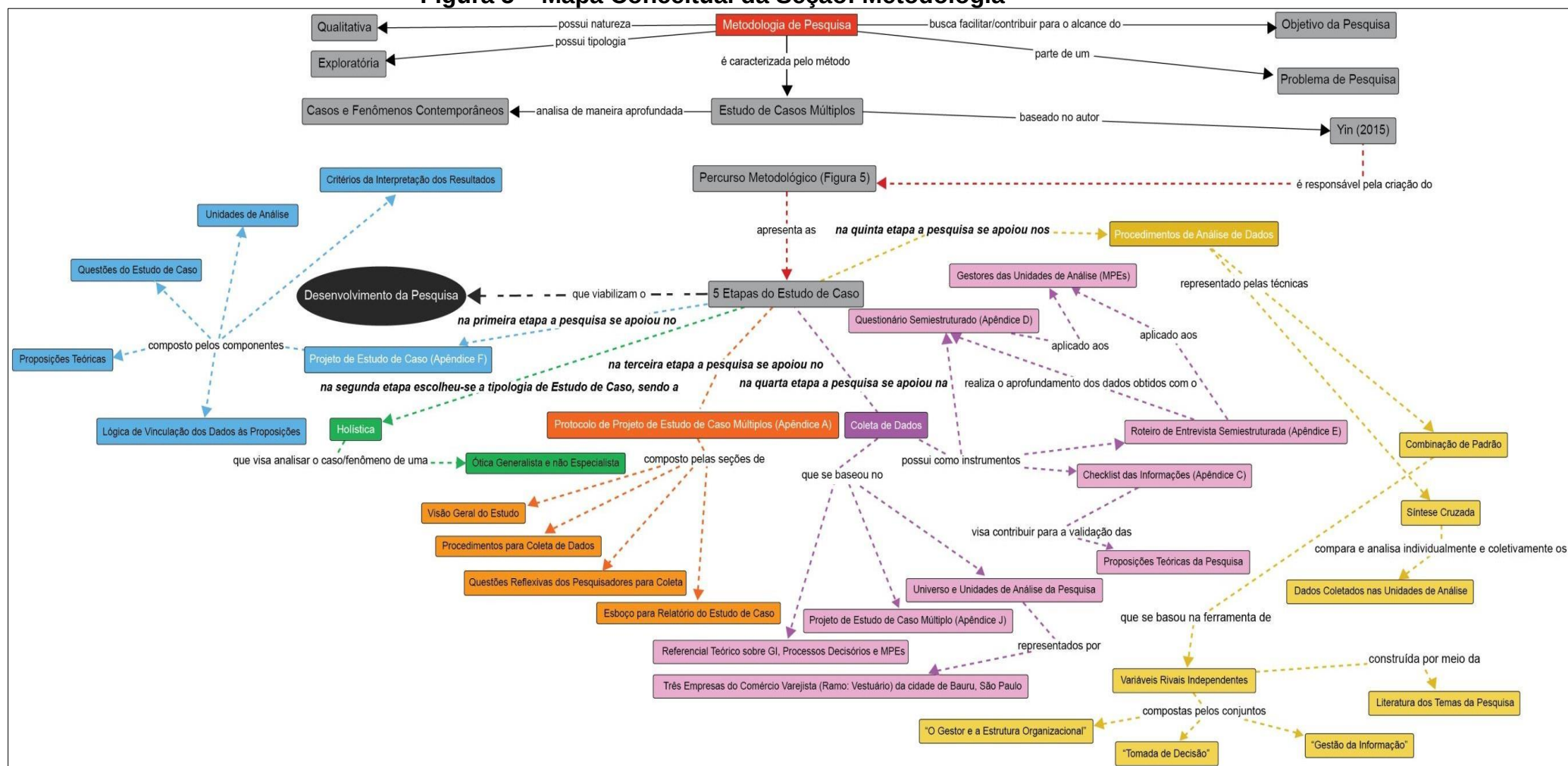
5 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia adotada na pesquisa e descreve a sistematização científica utilizada na busca pela validação da mesma, de maneira lógica e coerente. Segundo Lakatos e Marconi (1999, p. 239), uma dissertação corresponde a um “(...) estudo teórico, de natureza reflexiva, [que] requer sistematização, ordenação e interpretação dos dados”.

A pesquisa é de natureza qualitativa, de tipologia exploratória e busca encontrar regularidades em MPEs do setor comerciário da cidade de Bauru, no interior de São Paulo, a fim de verificar procedimentos relacionados à GI e à tomada de decisão. Pretende-se estabelecer orientações sobre como as MPEs podem realizar a GI para que as decisões tomadas contribuam para o seu desenvolvimento no mercado. Para alcançar esse objetivo, foi utilizado como método de pesquisa o estudo de casos múltiplos (EDC).

Com o intuito de sintetizar todos os aspectos e processos estipulados e realizados na seção metodológica da pesquisa, a Figura 5 apresenta um mapa conceitual que relaciona passo a passo como o método EDC foi realizado nesta pesquisa, com o objetivo maior de tornar mais consistente, para o leitor, o processo de internalização da seção de metodologia.

Figura 5 – Mapa Conceitual da Seção: Metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

5.1 Natureza e Tipologia

Mediante o objetivo geral e objetivos específicos, optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória. A tipologia exploratória justifica-se pelo fato de haver poucos estudos que abordam a possível contribuição da GI na tomada de decisão, especificamente dentro das MPEs. Apesar dos diversos estudos, essa contribuição é analisada predominantemente no contexto de médias e grandes empresas. Além disso, essa tipologia é pertinente, pois, conforme apontado por Gil (2012), a pesquisa exploratória possibilita a obtenção de maior familiaridade com a problemática presente no estudo e é ideal em pesquisas que buscam conhecer detalhadamente o fenômeno.

A tipologia exploratória é adequada ao método de pesquisa, pois o estudo de caso (EDC) deve necessariamente levar em consideração a lógica de replicação durante a análise dos dados. Essa tarefa é feita a partir do levantamento de elementos do fenômeno em detalhes, possibilitando conhecer e comparar variáveis. De acordo com Yin (2015), uma das suas características é lidar com uma situação diferenciada em termos técnicos, na qual existe um número superior de variáveis de interesse do que pontos de dados, revelando a congruência entre tipologia e método de pesquisa.

5.2 Estudo de Caso

Para Yin (2015), o estudo de caso é considerado um método de investigação empírica que analisa o caso, sempre um fenômeno contemporâneo, em profundidade, não sendo possível estabelecer limites precisos entre o fenômeno e seu contexto, quando os comportamentos e variáveis relevantes não podem ser manipulados, exigindo que os dados sejam equalizados de maneira triangular.

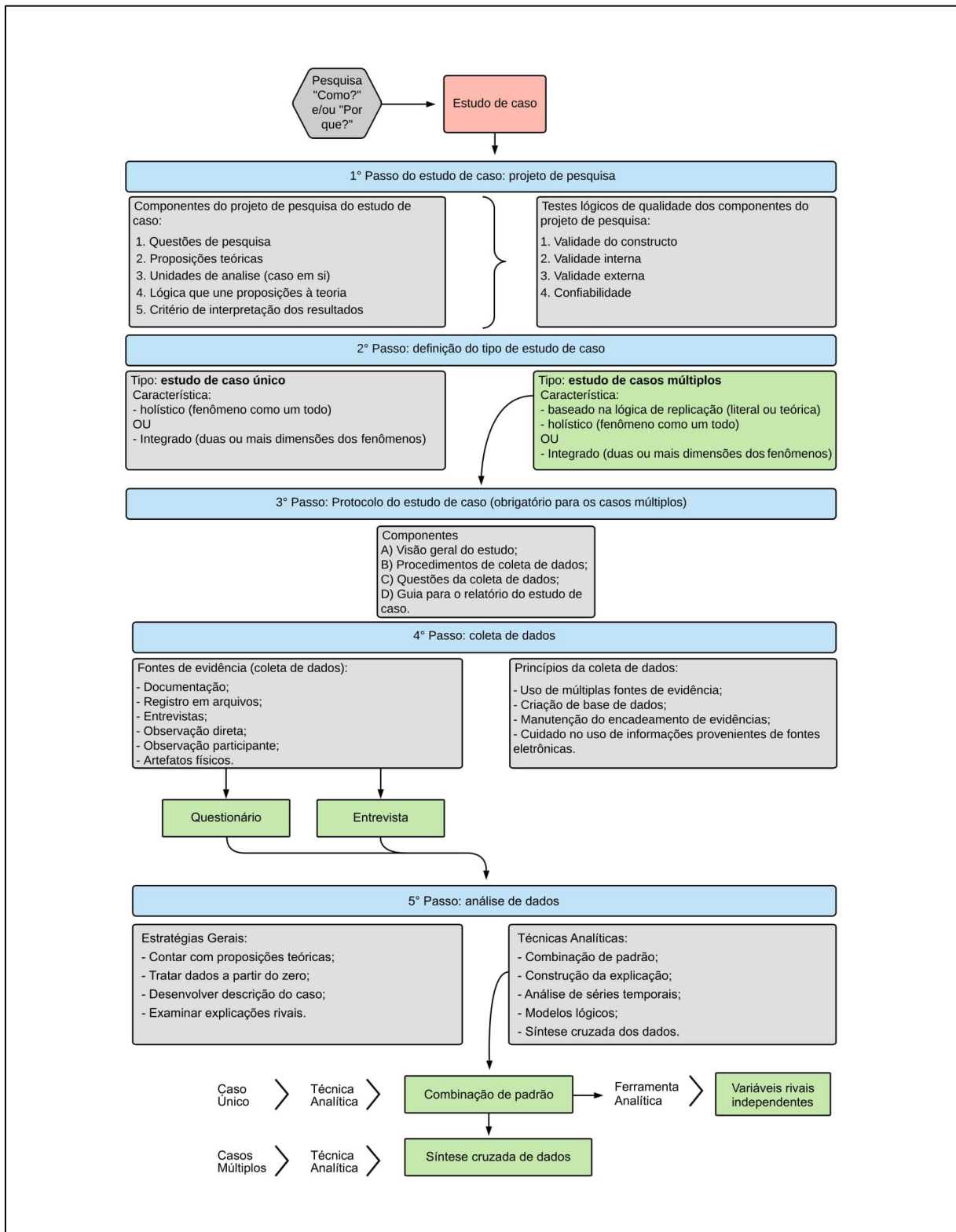
Para Gil (2009), quando observadas essas características, o EDC apresenta uma série de vantagens, como: estudo do fenômeno em suas diversas dimensões e ênfase do contexto em que ele ocorre. Isso é importante, pois as MPEs não podem ser pensadas de forma separada das esferas econômica e social, uma vez que tal separação pode prejudicar a obtenção de novas e profundas compreensões sobre o fenômeno.

Obter novas compreensões do fenômeno representa uma vantagem na construção de novas revelações da ciência, podendo oferecer maior subsídio para o levantamento de hipóteses e de teorias baseadas no empirismo.

A abordagem do EDC, no que tange ao olhar multidimensional e à ênfase do contexto, é benéfica para a qualidade da presente pesquisa: ao mesmo tempo em que abre novas possibilidades de compreensão das MPEs em relação à GI e à tomada de decisão, tópico pouco explorado em empresas desses portes, também converge com a tipologia exploratória da pesquisa.

O método foi necessário para a pesquisa por seguir um percurso composto por cinco etapas, indicado por Yin (2015), como demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Percurso Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com a Figura 6, no que diz respeito ao primeiro passo – qualidade do constructo –, a pesquisa se apoiou no projeto de estudo de caso, segundo os critérios estabelecidos por Yin (2015).

Assim, analisou-se empiricamente um conjunto de micro e pequenas empresas do setor de comércio, atuantes na cidade de Bauru, para validação do universo do estudo, com a verificação da qualidade de seus componentes, conforme sugerido por Yin (2015), em quatro etapas:

(i) Validade do constructo: foi executado por meio do encadeamento de evidências, uso de informantes-chave para a revisão do relatório de estudo de caso e de múltiplas fontes de evidência (triangulação);

(ii) Validade interna: checada por meio da combinação de padrão, construção de explicação, uso de explicações rivais e utilização de modelos lógicos;

(iii) Validade externa: utilizou-se da teoria nos estudos de caso únicos e a lógica de replicação nos estudos de caso múltiplos;

(iv) Confiabilidade: atestada por meio da construção de um protocolo de pesquisa (Yin, 2015) e desenvolvimento de uma base de dados de estudo de caso.

Conforme a proposição 1: Os gestores das MPES não estabelecem práticas formais em GI e tomam decisões baseadas predominantemente em conhecimento empírico (experiências passadas, instinto, crença ou sorte); conforme a proposição 2: As MPEs constituem uma estrutura simples que implica no acúmulo de funções por parte do gestor e decorrente desconsideração de etapas elementares do processo de GI e de tomada de decisão.

Como unidades de análise, foram escolhidas três empresas enquadradas na tipologia MPE do setor de comércio da cidade de Bauru (Quadro 5).

Quadro 5 – Caracterização das Empresas pesquisadas

Nome da empresa	Ramo de atuação	Público alvo
Empresa 1	Comércio de vestuário	Feminino
Empresa 2	Comércio de Semijoias	Feminino
Empresa 3	Comércio de vestuário íntimo	Feminino

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Como método de vinculação dos dados às proposições, optou-se pela utilização da síntese cruzada dos dados, dedicada exclusivamente aos estudos de casos múltiplos, em que se trabalha com uma amostra relativamente grande e cujas empresas devem ser analisadas separadamente, em um primeiro momento. Posteriormente, os dados encontrados na análise de cada caso único devem ser cruzados. Nas palavras de Yin (2015, p.169):

As sínteses de casos cruzados podem ser realizadas caso os estudos de caso individuais tenham sido previamente conduzidos como estudos de pesquisas independentes ou como uma parte pré-projetada do mesmo estudo. Em qualquer situação, a técnica não difere das outras sínteses de pesquisa - totalizando as descobertas ao longo de uma série de estudos individuais (YIN, 2015, p.169).

Tal avaliação da qualidade foi relevante para a viabilidade da pesquisa, pois apontou incoerências entre problema e objetivos, além de dissociações entre fontes de evidências anteriormente decididas e os objetivos propostos. Tendo esses apontamentos de falhas no projeto, foi possível corrigi-lo e refiná-lo, concebendo uma segunda versão atualizada e melhor detalhada, de forma a estabelecer uma direção lógica e coerente para a realização da pesquisa, como demonstrado na Figura 6.

De acordo com a Figura 6, o tipo de estudo de caso é considerado holístico, pois visa analisar o fenômeno como um todo, e não sob uma ótica especialista que contempla subunidades de análise.

Ao definir o estudo de caso único, Yin (2015) indica que o seu emprego cabe em situações em que se necessita desafiar teorias estabelecidas, quando há peculiaridade no caso, em casos ordinários, capacidade de revelação e casos que necessitam ser analisados ao longo do tempo.

Como o objetivo geral desta pesquisa busca estabelecer orientações para que as MPEs possam realizar a GI, que auxilie em suas tomadas de decisão, e para que essas orientações tenham melhor aproveitamento de forma a serem empregadas no maior número de empresas, foi necessário realizar um estudo que abordasse diversas organizações e buscasse regularidades e contrastes em relação a 5 proposições literárias. Para esse fim, utilizou-se o estudo de casos múltiplos, ou seja, aquele que contém mais de um caso único, em que cada uma das unidades de análise é estudada

separadamente em um primeiro momento (caso único), para depois realizar o cruzamento das evidências entre os casos (casos múltiplos).

Segundo Yin (2015, p.58), “A evidência dos casos múltiplos é considerada como mais vigorosa e o estudo, em geral, é, por essa razão, visto como mais robusto”. Isso ocorre porque, além de utilizar da lógica de replicação, requer necessariamente o uso de explicações rivais, pois, além de indicar o número de replicações necessárias para validação ou refutação das hipóteses, reforça a validade do constructo, apoiando-se na complementação da validação das hipóteses por meio de novas descobertas rivais (YIN, 2015).

Por se tratar de um projeto de estudo de casos múltiplos, foi elaborado o protocolo de estudo de caso, que, além de ser obrigatório em estudos de casos múltiplos, contém os instrumentos, regras gerais e procedimentos a serem seguidos na coleta e orienta a escrita do relatório do estudo de caso.

O protocolo de projeto de estudo de casos múltiplos desta pesquisa se encontra no Apêndice A composto por quatro seções: i) uma visão geral do estudo; ii) os procedimentos que serão adotados para a coleta de dados; iii) questões que o pesquisador deve ter em mente para realizar a coleta; e iv) um esboço para o relatório do estudo de caso.

5.3 Procedimentos de coleta de dados

Os passos executados para a coleta de dados podem ser cronologicamente definidos nos seguintes pontos: (i) Delimitação do universo e unidades de análise da pesquisa; (ii) Elaboração do primeiro instrumento de coleta, o questionário; (iii) Coleta de dados por meio do questionário; (iv) Elaboração do segundo instrumento de coleta, o roteiro de entrevista semiestruturado; e (v) Coleta de dados por meio da entrevista.

A cidade de Bauru foi eleita por ter o comércio como principal atividade econômica. Para a busca de informações a respeito das MPes do comércio varejista, a fim de determinar quais empresas seriam escolhidas como unidades de análise, consultaram-se diversos órgãos da cidade, que tivessem relação direta com aquelas unidades.

Preliminarmente, foi consultada a Prefeitura municipal de Bauru, com vistas a conhecer números de alvarás de funcionamentos expedidos para MPes, porém tais dados não estão transparentes para fins de pesquisa acadêmica.

Visando cumprir o mesmo objetivo de acesso a informações relevantes a respeito das MPEs na cidade, foi consultada a Junta comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), que possui um escritório regional em Bauru e presta importantes serviços legais e jurídicos para empresário individual, sociedade LTDA, Eirele e cooperativas. A Junta Comercial, porém, não atendeu às solicitações em virtude de serem informações sigilosas.

Associações de reconhecimento na cidade, que prestam suporte de qualquer espécie para as empresas, também foram procuradas. Primeiramente, buscaram-se incubadoras de empresas que proporcionassem cuidados específicos em relação à orientação, desenvolvimento e suporte gerencial. Contudo, na cidade de Bauru não foi encontrada nenhuma incubadora estabelecida.

Na sequência, procurou-se a Câmara dos Dirigentes Lojistas da Cidade (CDL), órgão com mais de 60 anos na cidade, criado com o objetivo de fortalecer o comércio de Bauru. Todavia, o órgão não cedeu para a pesquisa dados de qualquer natureza a respeito das empresas associadas.

O escritório regional do Sebrae/Bauru também foi contatado em virtude de sua influência em termos de capacitação e promoção do desenvolvimento das MPEs, porém não houve contribuição.

Em seguida, contatou-se com o Sindicato do Comércio Varejista de Bauru e Região (Sincomércio), órgão parceiro da Confederação Nacional do Comércio (CNC), que realiza diversas pesquisas nacionais relacionadas ao comércio. O sindicato possui 70 anos de atuação em apoio às empresas do comércio varejista, em uma área que abrange 12 municípios, e forneceu dados parciais a respeito da quantidade, categoria e nomes das empresas associadas.

De acordo com os dados fornecidos pelo Sincomércio, no mês de dezembro de 2016, na região de Bauru, há 7.100 empresas com atuação no comércio varejista. Dentre as empresas associadas ao Sincomércio em toda a região, obteve-se a relação de empresas associadas localizadas na cidade de Bauru e de micro e pequeno porte, que somam 160.

Com a obtenção desses dados, foram selecionadas três empresas atuantes no setor de comércio, que possuem o público feminino como alvo mercadológico. Tal seleção ocorreu conforme indicada por Yin (2015) no que tange a cumprir a caracterização da unidade de análise, a delimitar e a definir a amostra para se obter variáveis de interesse dentro de mesmas condições contextuais, buscando uma

análise mais robusta, com regularidades e pontos contrastantes passíveis de generalizações dentro e fora do universo. A caracterização definiu-se com a seleção de empresas associadas a uma entidade que visa ao atendimento e à assistência às empresas do comércio, relacionadas ao ramo de vestuário, e que têm o público feminino como consumidor predominante.

Outro critério estabelecido para enriquecer o corpo selecionado: escolher empresas que em algum momento já tiveram contato com a assessoria formal do Sebrae, em ações com objetivo de melhoria em vendas, organização, planejamento, inovação, finanças ou pessoas.

A primeira etapa da coleta de dados restringiu-se à entrega pessoal do questionário aos gestores da empresa, com o objetivo de esclarecer possíveis dúvidas dos gestores e coletar a assinatura do termo de autorização da pesquisa (Apêndice B).

Para o agendamento da entrega do questionário impresso, os gestores das empresas selecionadas foram contatados por meio de ligação telefônica, durante a primeira semana do mês de agosto de 2018, convidados para realização da pesquisa e informados a respeito das tarefas que deveriam desempenhar. Foram consultados seis gestores, dos quais três aceitaram participar da pesquisa. Até o dia 20 de agosto de 2018, todos os gestores haviam preenchido os documentos requisitados.

Dessa maneira, de 20 a 23 de agosto, foram feitas a tabulação dos dados do primeiro instrumento de coleta e a primeira análise diante dos objetivos propostos. A partir da análise preliminar, elaborou-se o segundo instrumento de coleta de dados – o roteiro de entrevista – com o propósito de aprofundar aspectos importantes para a pesquisa.

Tendo o segundo instrumento pronto, os gestores foram novamente contatados para o agendamento de uma data e horário presencial, para que os dados pudessem ser coletados, o que ocorreu nos dias 28 e 29 de agosto, nas empresas 1, 2, 3, respectivamente.

5.3.1 Instrumentos para coleta de dados

A criação dos instrumentos baseou-se no protocolo obrigatório de estudo de caso (Apêndice A), explicitando-se o problema de pesquisa: como as MPes podem

realizar a GI levando-se em consideração suas limitações e particularidades no processo decisório?

Evidenciaram-se os três objetivos específicos da pesquisa, com a finalidade de elencar as tarefas e informações necessárias para que os objetivos fossem alcançados.

O próximo passo consistiu em encadear de maneira lógica essas afirmações para que as proposições abordassem os temas de maneira simultânea e atendessem aos objetivos e tarefas pré-definidos, tornando a análise dos resultados mais rica. Esse processo resultou em duas proposições:

(i) Proposição 1: Os gestores das MPES não estabelecem práticas formais em GI e tomam decisões baseadas predominantemente em conhecimento empírico (experiências passadas, instinto, crença ou sorte); (ii) Proposição 2: As MPES constituem uma estrutura simples que implica no acúmulo de funções por parte do gestor e decorrente desconsideração de etapas elementares do processo de GI e de tomada de decisão.

Para que a checagem das proposições fosse feita de maneira eficaz no procedimento de análise, descreveu-se cada uma em termos das exigências que a coleta de dados deveria apresentar para que fosse possível comprová-las ou refutá-las no momento da análise. Também foi desenvolvido um *checklist* das informações que deveriam ser obtidas para a checagem das proposições (Apêndice C).

Dessa maneira, foram definidos como instrumentos de coleta de dados o questionário e o roteiro de entrevista semiestruturada.

O questionário teve por objetivo coletar os dados de maneira otimizada, e conta com 23 questões, entre perguntas fechadas, semiabertas e abertas, que contemplam as 4 temáticas presentes nas proposições teóricas para a condução dos estudos de casos únicos: perfil do gestor, estrutura organizacional, gestão da informação e tomada de decisão. Assim, no primeiro bloco (perguntas de 1 a 10), estão as questões relacionadas à estrutura organizacional, gestão da informação e tomada de decisão e suas práticas na empresa como um todo; no segundo bloco (questões de 11 a 23), encontram-se as questões sobre caracterização do (a) gestor e suas práticas em relação à gestão da informação e tomada de decisão.

Para a elaboração do questionário, utilizaram-se como referencial teórico os autores Guerra (2000) e Vieira, Castro e Júnior (2000).

O roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice E) foi utilizado como instrumento, porque, além de fazer com que a pesquisa siga o princípio de uso de múltiplas fontes de coleta para a triangulação de dados, tem o propósito de aprofundar e complementar os dados obtidos por meio do questionário, tanto quantitativamente, aumentando o número de questões, quanto em profundidade, especificando informações e tópicos presentes nas respostas do questionário, visando analisar as causas.

Assim, anterior à entrevista, foi desenvolvido o roteiro com base nas respostas de cada sujeito, no intuito de analisar os motivos das respostas obtidas com o instrumento de coleta aplicado anteriormente, fazendo, portanto, com que a entrevista seja do tipo semipadronizada (MOREIRA, 2007).

5.4 Procedimentos de Análise de Dados

Yin (2015) lista as cinco técnicas de análise das evidências: combinação de padrão, construção da explicação, análise de séries temporais, uso de modelos lógicos e síntese cruzada dos dados. Levando em conta os objetivos e as proposições, foram escolhidas a combinação de padrão e a síntese cruzada de dados como técnicas de análise dos dados.

Para a análise dos casos únicos, utilizou-se a técnica de combinação de padrão; e para a viabilização da sua execução, empregou-se a ferramenta de variáveis rivais independentes como padrão, que consiste na sistematização lógica de variáveis teóricas e operacionais construídas a partir da literatura, com a finalidade de testar as proposições por meio dos dados coletados em campo.

Desta forma, foram construídos três conjuntos de variáveis rivais independentes, de maneira lógica e vinculada às proposições, conforme esquematizado no Quadro 6.

Quadro 6 – Conjuntos de variáveis rivais independentes

Conjunto de variáveis rivais	Variáveis rivais independentes como padrão	Lógica correspondente
Conjunto 1: O gestor e a estrutura organizacional	- A estrutura da MPE é simples, e o gestor acumula diversas funções.	(a e b)
	- A estrutura da MPE é departamentalizada (contrário de simples), e o gestor desempenha função de gerenciamento.	(não a e não b)
	- A estrutura da MPE é simples, e o gestor desempenha função de gerenciamento.	(a e não b)
	A estrutura da MPEs é departamentalizada, e o gestor acumula uma série de funções.	(não a e b)
Conjunto 2: Gestão da Informação	-As MPEs possuem diretrizes e práticas que incluem as etapas básicas previstas nos modelos de GI (identificação da necessidade, obtenção, compartilhamento e uso).	(a e a')
	-As MPEs não possuem diretrizes e práticas que incluem as etapas básicas previstas nos modelos de GI.	(não a e a')
	-As MPEs possuem diretrizes e práticas em GI que incluem as etapas de identificação da necessidade e/ou a obtenção e/ou o compartilhamento e/ou o uso da informação.	(a e b)
Conjunto 3: Tomada de decisão	-Predomina o modelo processual nos processos decisórios das MPEs.	(a)
	-Predomina o modelo anárquico nos processos decisórios das MPEs,	(b)
	-Predomina o modelo racional nos processos decisórios das MPEs.	(c)
	-Predomina o modelo orgânico nos processos decisórios das MPEs,	(d)
	-Predomina o modelo político nos processos decisórios das MPEs,	(e)
	-Não há predominância de nenhum modelo nos processos decisórios das MPEs.	(f)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir dos três conjuntos de variáveis rivais independentes, desenvolveu-se o Quadro 7, formado por questões selecionadas no questionário e no roteiro de entrevista, responsáveis por delimitar o trabalho de verificação das variáveis e, concomitantemente, equalizar os resultados obtidos por meio da triangulação dos dados coletados pelas duas fontes de evidências estabelecidas.

Quadro 7 – Agrupamento de questões para delimitação e equalização das variáveis

Conjunto de variáveis	Agrupamentos de questões do questionário para verificação de variáveis	Agrupamentos de questões da entrevista para verificação de variáveis
Conjunto de variáveis 1	3, 4, 18, 19 e 20.	2.
Conjunto de variáveis 2	8, 21 e 22.	2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18 e 26.
Conjunto de variáveis 3	5, 6, 7, 9, 10, 21 e 23.	8, 9, 16 e 23.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Assim, formaram-se dois agrupamentos: um contendo questões do questionário e outro contendo questões do roteiro de entrevista, ambos com a finalidade de solidificar a verificação das variáveis rivais de cada um dos três conjuntos por meio da triangulação de dados.

Essa técnica sistematizada foi utilizada para realizar a análise individual de cada caso, para que os resultados encontrados propiciassem a qualidade e confiança necessárias para o início da segunda etapa da análise: a análise conjunta de todos os casos.

Para aumentar a confiabilidade dos resultados obtidos, bem como reforçar a validade do constructo e a validade interna do estudo de caso, foi utilizada como estratégia analítica a explicação rival. Esta pode apontar possíveis causas da frágil gestão da informação nas MPEs e dos equívocos na tomada de decisão, que não estejam previstos na literatura, levando a impactos significativos na elaboração de diretrizes em GI na(s) estrutura(s) e características das MPEs, de forma que elas tomem decisões que contribuam para seu desenvolvimento.

Na segunda etapa da análise, foi escolhida a síntese cruzada dos casos como técnica de análise, definida por Yin (2015) como a criação de uma estrutura para organizar as informações de cada caso único de um projeto de estudo de casos múltiplos da mesma maneira, para posteriormente passar à análise dos casos com um todo, realizando agrupamentos, confrontando casos contrastantes, selecionando replicações para um tipo de caso geral, dentre outras técnicas. Dessa maneira, o cruzamento dos dados será feito por meio da utilização dos resultados obtidos, pela análise das respostas dadas ao questionário, e entrevista, por meio da utilização da primeira técnica analítica. Assim, enquanto a combinação de padrão se volta para cada caso de maneira isolada, verificando qual a variável rival independente como

padrão em cada conjunto de variáveis presentes no Quadro 6, a síntese cruzada de dados olha para os casos de maneira holística, obtendo pontos de convergência e divergência na análise comparativa dos casos com base nos resultados obtidos na etapa anterior da análise, isto é, na combinação de padrão.

Como exemplo, é possível pensar hipoteticamente que o caso previsto antes da coleta de dados apresentará um padrão x a respeito da variável x_1 . Durante a análise dos dados, esse padrão x_1 pode ser confirmado por um caso, isto é, apresentar uma replicação de x_1 . Outro caso pode confirmar parcialmente o padrão previsto, resultando em x' . Outro caso, no entanto, pode apresentar o resultado exatamente contrário de x , y . Essas mesmas possibilidades de análise aplicam-se entre os casos selecionados como unidades de análise. Trata-se de uma técnica analítica que se baseia na comparação, tanto dos padrões obtidos pelos casos analisados com os padrões esperados anteriormente à coleta quanto entre os casos analisados entre si, além de gerar resultados mais ricos e ser condição básica e necessária ao estudo de casos múltiplos. Por meio dessa técnica, é possível assegurar a validade externa da pesquisa, ou seja, verificar em que medida os resultados obtidos podem ser generalizados para além do estudo de caso em questão e, ao mesmo tempo, aumentar a confiabilidade da pesquisa.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira etapa da análise e discussão dos dados, foi utilizada a técnica analítica combinação de padrão, que procede à análise individual de cada caso. Posteriormente, foi utilizada a síntese cruzada para a obtenção holística dos casos, visando identificar pontos de convergência e divergência entre os sujeitos organizacionais e as empresas.

6.1 Apresentação individual dos casos pela aplicação da técnica combinação de padrão

A empresa 1 atua no setor de vestuário feminino, possui 4 lojas na cidade de Bauru, 40 anos de atuação no mercado e 15 colaboradores. O gestor da marca é um homem de 32 anos, com grau de instrução completo. Antes de assumir o negócio, era estudante, não tinha nenhuma experiência prévia na gestão de negócios e assumiu o controle da empresa por oportunidade de negócio. Nota-se que a idade do gestor vai ao encontro daquela apontada pelo Sebrae (2004), uma vez que se encaixa na segunda maior faixa etária dos micro e pequenos empreendedores brasileiros. No entanto, seu nível de instrução pertence ao grupo de menor porcentagem.

Baseado no conjunto de variáveis rivais independentes 1, tem-se a indicação, pelo gestor, que na empresa existem os setores de compras, financeiro, suprimentos, vendas/atendimento, logística/entrega e limpeza, além dos terceirizados, que se dividem entre o fiscal, contábil, jurídico, marketing e informação. Totalizam 11 setores formalmente estabelecidos.

Em relação aos elementos institucionais formalmente estabelecidos na empresa, indicaram-se a missão, visão, valores e estratégias de curto prazo, divulgados informalmente entre os funcionários. É interessante notar que as estratégias de médio e longo prazo, apesar de existirem informalmente, não são divulgadas na fase de planejamento, aos funcionários. O gestor afirmou que planeja abrir uma loja na cidade de Marília, mas não notificou os funcionários. Estes somente saberão quando a implantação da loja estiver acontecendo. O fato de não divulgar os planos futuros da empresa vai ao encontro do individualismo e à administração,

pautada na autocracia apontada por Thode Filho e Caldas (2007) como uma das características dos micros e pequenos empreendedores brasileiros.

O gestor indicou que sua principal função na empresa relaciona-se ao departamento financeiro, e que, apesar disso, também atua diretamente no setor de gestão. Suas principais atividades referem-se à: elaboração de normas administrativas, gestão de vendas, reuniões com equipe, compras de insumos/materiais, pagamento a fornecedores, disseminação de relatórios, marketing, gestão de pessoas, análise de dados, gestão da informação, contratação de funcionários e elaboração de relatórios.

De acordo com a variável rival mutuamente exclusiva em relação à estrutura organizacional e ao papel do gestor na empresa, a estrutura da MPE é simples, e o gestor acumula diversas funções. Além disso, percebeu-se que o gestor não possui confiança nos próprios funcionários, ao considerar a sua omissão dos planos de médio e longo prazo. Essa posição pode acarretar em um processo natural de desmotivação dos funcionários e, concomitantemente, contribuir para a consistência de uma gestão autocrática e para o bloqueio comunicacional entre o gestor e funcionários. Acredita-se que todas essas variáveis sejam consequências negativas, que podem prejudicar o bom desempenho da empresa, propiciando (CAVAGLIERI E MOREIRA, 2016) resultados eficientes e melhoria contínua na realização das atividades organizacionais realizadas pela equipe de funcionários.

A partir do conjunto de variáveis rivais independentes 2 e no que tange aos processos e diretrizes da GI, a tecnologia oferece suporte ao gerenciamento da empresa, e o gestor confirma tal existência, pois o gerenciamento ocorre por meio da tecnologia com o apoio de um sistema financeiro da empresa e o histórico de vendas.

Em relação às fontes de informação disponibilizadas aos colaboradores responsáveis pela tomada de decisão nos setores entendidos como os mais críticos, o gestor afirmou que esses colaboradores possuem acesso ao sistema financeiro, redes sociais da empresa e aos próprios vendedores. Com base nas fontes de informação utilizadas pelo próprio gestor como subsídio à tomada de decisão, foram listadas base de dados, sistema interno e a *internet*.

Constatou-se que não existe na empresa um profissional responsável por gerenciar a informação, essa tarefa é desempenhada pelo próprio gestor com auxílio do sistema. Do ponto de vista financeiro, é compreensível que MPEs não tenham um profissional da área da informação especialmente voltado ao gerenciamento da

informação no ambiente organizacional. Todavia, visualiza-se como importante que o próprio gestor se aproprie de competências e habilidades em informação, a fim de articular práticas relativas à gestão da informação, visto que toda organização possui elementos e recursos resultantes dos fluxos de informação que constituem o ambiente organizacional e carecem de gerenciamento, como explana Valentim (2010).

Em relação ao intercâmbio de informação entre os funcionários responsáveis pelos setores críticos, o gestor respondeu que esse processo é feito por aplicativo de comunicação online e síncrono (Whatsapp) ou pessoalmente, por meio de conversas informais, reuniões e apresentações de número e dados do sistema. Já com relação à natureza da informação trocada entre os setores, são majoritariamente financeiras e comerciais. Além disso, o gestor acredita que os fluxos de troca de informação são eficientes, uma vez que a comunicação se baseia nas Tecnologias de Informação e Comunicação, é frequentemente utilizada e possibilita o uso constante do celular.

O gestor considera os “números” como as informações mais importantes para a tomada de decisão. Quando indagado se a empresa dispõe ou não de informações sobre variáveis internas e externas que podem impactar a empresa, o gestor demonstrou conhecimento dessas variáveis, pois leva em consideração aspectos macroeconômicos, as principais tendências em moda e até mesmo a motivação dos colaboradores diante de determinada meta de crescimento anual, sendo que todas essas informações têm como fonte a internet e o sistema financeiro interno da empresa, porém não são armazenadas para o uso em futuras consultas. Quanto às informações a respeito da sazonalidade de vendas, o gestor indica que os meses de maio e dezembro têm ótimas vendas devido a datas comemorativas. Os meses de junho e agosto são considerados um dos melhores e um dos piores, respectivamente, evidência essa extraída tanto do faturamento quanto das informações armazenadas durante os anos no sistema financeiro interno. Dessa forma, evidencia-se a relevância dos sistemas de informação e da utilização da informação gerenciada, uma vez que essas práticas de utilização de sistemas contribuem para o planejamento, controle, análise e processo decisório das atividades de uma empresa (LAUDON; LAUDON, 1999).

Em relação à informação e suas práticas no interior da organização, alguns pontos devem ser considerados. O primeiro deles diz respeito às fontes de informação utilizadas e disponibilizadas de maneira formal aos colaboradores dos setores, em tomada de decisões críticas internas. Elas contêm majoritariamente informações

orgânicas, e, mesmo que não haja diretrizes para administração e utilização da informação, os vendedores que atuam na linha de frente da empresa são considerados, no momento da tomada de decisão, indicando que há influência do operacional nos departamentos estratégicos, um fator que possivelmente contribui para a sobrevivência da empresa em todos esses anos de atuação. Isso favorece três características das MPEs, apontadas por Thode Filho e Caldas (2007) como positivas: a facilidade da circulação de informações; a proximidade que os colaboradores mantêm com os clientes; e, como consequência dessas duas características somadas à estrutura simples, a agilidade nas tomadas de decisão.

Foi perguntado se a empresa é capaz de se adaptar às oscilações de venda e custo, mas a resposta dada pelo entrevistado não correspondeu à pergunta. O mesmo ocorreu quando perguntado se a empresa possui informações a respeito do ponto de equilíbrio entre custos e vendas e ponto de equilíbrio operacional.

Quando indagado se a empresa possui informações relacionadas à flutuação do mercado e os riscos inerentes ao negócio, o gestor respondeu que não e enfatizou que a intuição é responsável pelo cálculo desses riscos e incertezas, mas que é arriscado, afinal, previsões podem não dar certo, algo que vai ao encontro da primeira característica decisional, apontada por Leone (1999): decisões baseadas em intuição. Ainda sobre essa flutuação, quando perguntado se há o envolvimento dos colaboradores nos assuntos que impactam os departamentos e a empresa como um todo, foi respondido que, com exceção do setor de compras, nos demais ocorre o envolvimento da equipe, mas não se pode afirmar se o gestor tratou especificamente dos riscos e incertezas do negócio, em sua resposta.

Em relação ao passo a passo realizado para a obtenção da informação que o gestor necessita para desenvolver suas atividades no dia a dia, novamente o foco recaiu sobre o financeiro, indicando que essa é a principal atividade do gestor, assim como também recaiu sobre a importância do sistema. As atividades desempenhadas pelo gestor na obtenção da informação para a realização de suas rotinas resumem-se em recolhimento do caixa, descontos e baixas em notas promissórias e boletos, conferência de saldo e negociação e resolução de casos com clientes. As informações econômicas e políticas do país são consideradas pelo gestor como as mais importantes para seu negócio, obtidas por meio da *internet*. Já em relação à concorrência, foi afirmado que há conhecimento dos concorrentes diretos e indiretos da empresa, sendo que as informações das empresas concorrentes consideradas

como as mais importantes residem na divulgação, mais especificamente nas ações e estratégias de marketing digital e nos eventos realizados, não sendo explicitadas as fontes pelas quais essas informações sobre as empresas rivais são obtidas.

Ao contrário do que ocorre com os colaboradores responsáveis pela tomada de decisão nos setores críticos, as fontes de informação utilizadas pelo gestor são tanto de natureza interna quanto de natureza externa, algo que pode representar maior eficácia nas tomadas de decisões, uma vez que a etapa de aquisição da informação, presente no modelo de GI (CHOO, 2003) inclui monitoramento e vigilância constante sobre o ambiente externo à organização. Além disso, considerar as informações financeiras como as mais importantes para o desenvolvimento de suas atividades é algo que pode estar relacionado ao fato de essas informações serem capazes de apresentar um panorama sobre os ganhos, despesas e lucro.

Por fim, foi questionado o grau de confiança que o gestor possui nas informações geradas pelos setores que ele acredita serem críticos para a empresa. O gestor mostrou-se confiante, pois, além de terem respaldo na documentação presente no sistema, nesses departamentos atuam pessoas da família ou funcionários antigos na empresa.

Dessa maneira, em relação à gestão da informação, a variável rival independente e mutuamente exclusiva é aquela segundo a qual as MPEs possuem diretrizes e práticas em GI, que incluem as etapas de identificação da necessidade e/ou a obtenção e/ou o compartilhamento e/ou o uso da informação, pois apenas essas etapas elementares da GI são realizadas.

Pôde-se notar que o gestor considera o processo de gestão da informação como algo sinônimo de sistema de informação voltado ao teor financeiro e numérico, especificamente quando a gestão da informação engloba todos os processos, ferramentas, recursos e artefatos culturais de uma organização, em prol do uso qualitativo da informação na produção de serviços e produtos informacionais representados nas atividades relativas ao processo produtivo (PONJUÁN DANTE, 2011). Além disso, não há sistematização de informações utilizadas no dia a dia para uso futuro, por exemplo, o que revela uma atuação temporal presente e não futurista, com planejamento em longo prazo.

Por exemplo, armazenar e sistematizar informações relacionadas às questões macroeconômicas do mercado, que podem refletir no desempenho, é uma atividade inexistente na empresa, uma vez que o sistema lida somente com dados internos à

organização. Ademais, percebe-se que a etapa de gestão da informação presente na empresa 1 foi a coleta de informação, realizada de maneira parcial, pois não existem orientações sobre os requisitos que essas fontes e suas respectivas informações devem satisfazer para que realmente sejam úteis aos objetivos da empresa.

Baseando-se no conjunto de variáveis rivais independentes 3, foi perguntado sobre a existência de planejamento a curto prazo para o gerenciamento da empresa, e apontou resposta positiva, uma vez que existe planejamento para vendas mensais e crescimento anual. Com referência à antecedência dos investimentos no médio prazo e sobre a existência de projetos formais direcionados ao futuro da empresa, também foram obtidas respostas positivas. Isso aponta que a empresa não vai ao encontro das principais características das MPEs em termos de planejamento estratégico, apontadas por Leone (1999) e Silva (2004): falta de planejamento e ausência da consciência de que a empresa deve viver de lucro.

Indagou-se ao gestor sobre os setores da organização onde se concentram as decisões mais críticas, bem como os cargos e funções em que os colaboradores participam das reuniões. De maneira geral, os profissionais participantes são os gestores que representam o setor de compras, financeiro e vendas. Além disso, sobre a forma que a decisão é tomada nesses setores, o gestor informou que acontece com base em discussão de ideias com os colaboradores, mas no final é sua própria decisão que prevalece. Na sua visão, as informações necessárias para o processo decisório dos setores críticos são aquelas representadas por números, ou seja, dados financeiros. A respeito da percepção do gestor em relação às habilidades e elementos que considera imprescindíveis à tomada de decisão, o mesmo cita os seguintes elementos e habilidades: informação, discernimento, bom senso, honestidade e compromisso. Ainda de acordo com o gestor, a maior dificuldade encontrada na obtenção de informações para que uma decisão seja tomada está nas inverdades praticadas pelo setor de vendas. Novamente, é dada maior ênfase ao papel centralizador do gestor em relação às tomadas de decisão e da importância atribuída às informações financeiras.

Diante desses resultados, a variável correspondente à tomada de decisão na empresa 1 é aquela em que não há predominância de nenhum modelo de tomada de decisão.

A empresa 2 atua no setor de semijoias femininas, possui 4 lojas na cidade de Bauru, 21 anos de atuação no mercado e 18 colaboradores. A gestora da marca é do

sexo feminino, com graduação incompleta, participa de reuniões com empresários do setor e de cursos de capacitação e treinamento profissional. Seu perfil sociodemográfico encaixa-se nos grupos de segunda maior porcentagem entre os micro e pequenos empreendedores brasileiros em relação à faixa etária e escolaridade, conforme presente no Sebrae (2004). Não possuía ocupação profissional antes de assumir a empresa, assim, foi motivada especialmente pela oportunidade de negócio.

Baseando-se no conjunto de variáveis rivais independentes 1, tem-se a informação que a empresa possui cinco setores formalmente estabelecidos, entre eles o setor fiscal, de vendas/atendimento, logística, além do setor contábil e de marketing, que são terceirizados. Outra característica representativa do perfil da empresa está na informação que a missão é o único elemento institucional formalmente estabelecido, e é divulgada por meio de placas presentes nas lojas e de reuniões com os colaboradores.

A gestora considera que sua principal função na empresa reside na criação de estratégias de vendas, atuando diretamente nos setores de gerência, planejamento, compras, marketing e vendas, cujas principais atividades são: acompanhamento da equipe, resolução de conflitos e distribuição de atividades; avaliação de relatórios de produtos mais vendidos, elaboração de estratégia de vendas, criação de alternativas e elaboração de planos para o alcance de objetivos; comparativo de preço e realização de pedidos; criação de estratégias de fortalecimento da marca, atendimento e atração de clientes; e comparação de preço de custo por lojas, finalização de vendas e acompanhamento de vendas e resultados, respectivamente.

Dentre as funções desempenhadas cotidianamente na empresa estão as de planejamento, criação de normas administrativas, gestão de venda, reuniões com a equipe, compra de produtos, marketing, gestão de pessoas, gestão da informação, acompanhamento de concorrentes, elaboração de relatórios e gerenciamento de e-mail e internet.

De acordo com a variável rival independente mutuamente exclusiva do conjunto 1 - gestor e estrutura organizacional -, a estrutura da MPE é simples e a gestora acumula uma série de funções, especialmente as de cunho estratégico; as demais (atendimento ao cliente, finalização de vendas e gerenciamento de e-mail e internet) são atividades que lhe permitem monitorar de maneira constante vários aspectos da empresa, auxiliando nas ações estratégicas. Dessa maneira, mesmo que o

desempenho de diversas tarefas vá ao encontro das características das MPes apontadas pela literatura, tal como feito pelo Sebrae (2004), poucas funções são puramente operacionais. Estas são utilizadas pela gestora de forma estratégica, na elaboração de planejamentos, como será evidenciado a seguir.

Não há nenhum profissional responsável pela GI. A troca de informações entre os empregados que atuam nos setores críticos da empresa ocorre por meio dos sistemas de comunicação à distância e síncrona, como o *Whatsapp* e o *Skype*. Quanto à natureza da informação trocada entre os profissionais desses setores, a gestora diz que são aquelas relacionadas às vendas, em um processo de comunicação com o setor da logística para liberação e consulta da mercadoria. No entanto, a gestora não considera que essas trocas ocorram de maneira eficiente, pois, quando o assunto é complexo ou urgente, é necessário ligar via telefone.

As fontes de informação presentes na organização e utilizadas pela gestora para a tomada de decisão nos setores críticos são a *internet* e os sistemas internos. Não há diretriz ou processo definido para a gestão da informação na empresa, nem mesmo a disponibilização de nenhum tipo de fonte de informação capaz de apoiar a tomada de decisão dos colaboradores que atuam nos setores críticos. Esse fator pode gerar ainda mais dificuldades na realização do processo de gestão da informação na empresa. De acordo com Rodrigues e Blattmann (2014), para que esse processo seja feito de maneira efetiva, é importante que o gestor e os funcionários conheçam todas as fontes de informação (internas e externas) que envolvem o contexto empresarial e que possuem diferentes formatos, naturezas e conteúdos informacionais que possam subsidiar o gerenciamento da informação e a sua utilização, de modo eficiente.

A gestora considera que a avaliação dos aspectos relativos aos departamentos financeiro e de vendas é vital para a tomada de decisão e que existe a ideia de possuir informações relacionadas às variáveis internas e externas que podem afetar o negócio. Tais informações, porém, não são suficientes, sendo que as variáveis do primeiro tipo são obtidas pelos sistemas e relatórios internos, e as do segundo tipo, pelo acompanhamento da concorrência e tendências do mercado. Assim, destaca-se o papel de protagonismo das informações financeiras, a centralização da gestora em relação à tomada de decisão e a insuficiência de informações relacionadas ao ambiente externo nos processos decisórios.

As informações a respeito da sazonalidade é outro ponto importante, pois por meio do sistema é possível realizar análises e criar um planejamento que considere

os períodos de alta e baixa nas vendas. A gestora também acredita que a empresa tem capacidade de se adaptar às oscilações entre vendas e custos por meio do planejamento de compras, visto que possui consciência e planejamento dos meses em que a loja realmente consegue vender. Esses achados vão de encontro aos princípios fixados por Leone (1999), para as MPEs como um todo: falta de planejamento, uma vez que existe o planejamento de compras; estratégias baseadas na intuição, uma vez que os dados fornecidos pelo sistema aliados à experiência acumulada ao longo dos anos são desprezados no momento da criação de estratégias; e o descaso com os dados qualitativos, já que sistemas informacionais são essencialmente quantitativos.

Também há informações sobre o ponto de equilíbrio entre custos e vendas e o ponto de equilíbrio operacional. No entanto, essas informações estão formalizadas em apenas uma das lojas da marca, sendo que nas restantes não há um registro formal a respeito. Quanto às informações relativas às incertezas e riscos inerentes ao negócio, essas são preocupantes para a gestora, pois, mesmo que ela as obtenha de maneira informal, existem informações a respeito de venda, situações econômicas, tendência e estação. Quando indagada se a empresa insere funcionários na discussão e atividades de planejamento relacionadas à incerteza, a gestora aponta apenas uma funcionária, promovida recentemente à gerente de vendas, que participa de todas as decisões.

Para o desenvolvimento das atividades cotidianas, a gestora busca informações na *internet*, e as informações de mercado que acredita serem as mais importantes para sua empresa dizem respeito ao perfil socioeconômico do público: renda, escolaridade, personalidade e preferências. A ênfase em informações do perfil do público pode ser explicada pelo fato de a gestora desempenhar atividades essencialmente estratégicas.

Em relação aos concorrentes diretos e indiretos, acredita conhecer pouco e considera que as informações mais importantes a respeito desses concorrentes residem na intenção da empresa naquele momento de mercado, que se resume em crescer, e/ou se tornar referência no segmento, e/ou conquistar clientes a todo custo, etc. Ademais, a gestora confirmou obter as informações sobre seus concorrentes por meio da *internet* e das suas próprias clientes, mediante comentários realizados quando estão nas lojas da marca.

Por fim, a gestora afirma não confiar totalmente nas informações geradas pelos setores que considera críticos para a empresa, pois, mesmo que resultados baseados nos números sejam confiáveis, o setor de vendas, por exemplo, envolve relacionamento da equipe com as clientes, o pós-venda e a qualidade do atendimento, isto é, fatores subjetivos, por isso não é possível confiar completamente.

Assim, a variável que corresponde a esses dados é que as MPEs possuem diretrizes e práticas em GI que incluem as etapas de identificação da necessidade e/ou a obtenção e/ou o compartilhamento e/ou o uso da informação. Basicamente, o que pôde ser notado com as informações obtidas nessa seção é que há identificação das informações necessárias, mas não há bases de dados sólidas e de tratamento de informações para a solução das necessidades informacionais.

Além disso, o compartilhamento da informação entre os funcionários é um processo falho dentro da empresa, já que a discussão de atividades sobre planejamento é limitada apenas a um funcionário, o que naturalmente bloqueia o incentivo à criação de ideias e construção do conhecimento na empresa, dificultando a presença de uma das características positivas das MPEs, constatadas por Thode Filho e Caldas (2007): utilização otimizada da mão de obra. Essa constatação pode ser compreendida na insegurança da gestora com os processos que envolvem a subjetividade dos funcionários inseridos no setor de vendas, por exemplo. Logo, a informação informal e o conhecimento do funcionário são pouco valorizados.

A partir da variável rival independente 3, a gestora afirma que realiza planejamentos para o gerenciamento do seu negócio, que ocorre nas áreas de vendas, compras e marketing. Todavia, os investimentos futuros não são definidos com antecedência, apesar da existência de alguns projetos formais em relação ao futuro da empresa.

De acordo com a entrevista, os setores em que ocorrem as tomadas de decisões mais críticas são os setores financeiro e gerencial, onde o gerente se responsabiliza, dentre outras coisas, pela cobrança e baixa no sistema, além de pagar as contas e receber e o faturamento. No setor financeiro, a tomada de decisão é feita apenas com base no histórico de venda e análise dos dados nele presentes; apresenta grande relevância à tomada de decisão; e as informações financeiras orgânicas constituem o único subsídio à tomada de decisão.

A informação considerada vital para a tomada de decisão nesse setor crítico diz respeito às atitudes das clientes, cujo acesso é difícil. Na visão da gestora, as

principais habilidades e elementos para a tomada de decisão são a exigência, ousadia, autoconfiança e senso crítico.

Não se utiliza nenhum processo ou tecnologia como apoio à tomada de decisão. A maior dificuldade encontrada na obtenção de informação para que a tomada de decisão nos setores críticos seja eficiente está na obtenção de informações sobre a concorrência. No entanto, nas atividades base da gestão da informação, desenvolvidas por Valentim (2004), o uso das tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento de uma cultura do compartilhamento da informação, bem como para o tratamento, organização e armazenamento da informação, é valorizado e tido como essencial para uma empresa. Portanto, mesmo em se tratando de uma MPE, em que o nível de fluxos informais é maior e que o uso de tecnologias pode ser limitado, acredita-se que é preciso articular ao menos alguns processos que envolvam tecnologias, a fim de que a empresa não seja ultrapassada e consiga sobreviver à emergente sociedade da informação e do conhecimento.

Sendo assim, a variável rival independente como padrão na tomada de decisão da empresa 2 corresponde a não predominância de nenhum modelo nos processos decisórios das MPEs.

A empresa 3 atua no setor de vestuário feminino, e possui uma loja em conjunto com a fábrica, na cidade de Bauru, com 20 anos de atuação no mercado e 9 colaboradores. O gestor, de 33 anos, tem especialização completa e participação em feiras, eventos, fóruns e reuniões com empresários do setor, assim como treinamentos, cursos de idioma, de extensão e de aperfeiçoamento. Antes de assumir o negócio, era estudante, sem experiência prévia na gestão de negócios. Basicamente, criou a empresa motivado pela falta de oportunidades de trabalho.

Fundamentado no conjunto de variáveis rivais independentes 1, a empresa tem 12 setores formalmente estabelecidos, sendo 6 de gestão da própria empresa, entre eles os setores da gerência, planejamento, financeiro, vendas/atendimento, comunicação e limpeza; os 6 setores restantes são terceirizados: o setor fiscal, contábil, jurídico, marketing, informática/TI e segurança. Os elementos institucionais sobre a definição do negócio da empresa – o conjunto de missão, visão, valores, princípios, diretrizes, estratégias de curto prazo e estratégias de médio prazo – são formalmente definidos e restringem-se ao setor administrativo, sem conhecimento dos demais funcionários. Dessa maneira, mesmo que em termos de planejamento estratégico a empresa seja bem equiparada, o fato de não divulgar os elementos

institucionais aos colaboradores provoca a perda de uma das principais vantagens, como apontam Thode Filho e Caldas (2007): a capacidade de aumentar a produtividade e desempenho no mercado das MPEs depende de um melhor entendimento da missão e valores da organização por parte dos colaboradores.

A principal função exercida pelo gestor é coordenar as diretrizes da organização, atuando, mesmo que de forma indireta, nas áreas de gerência, planejamento, financeira, fiscal, contábil, jurídica, compras/suprimentos, vendas/atendimento, logística/entregas, marketing, relações públicas, comunicação, informática/TI, segurança, informação e almoxarifado. Dentre as funções cotidianas na empresa estão as de planejamento, propriedade intelectual, pesquisa & desenvolvimento (inovação), comunicação organizacional, gestão do site, elaboração de normas administrativas, gestão de vendas, vendas, contato com clientes, formação de preços, reuniões com equipe, reuniões com fornecedores, compras de produtos, gestão de projetos, análise de sistemas, gestão do conhecimento, marketing, gestão de pessoas, análise de dados, gestão da informação, acompanhamento de concorrentes, contratação de funcionários, elaboração de relatórios e gerenciamento de e-mail e *internet*. Portanto, em relação à variável 1, a estrutura da MPE é simples e o gestor acumula diversas funções.

A partir do conjunto de variáveis independentes 2, para o gestor, não existe nenhum tipo de diretriz ou processo definido para realizar a GI na empresa. Uma das informações que revelam essa evidência está na escassez de fontes de informação, visto que as mesmas são disponibilizadas como planilhas internas e indicadores, a fim de auxiliar os funcionários nas tomadas de decisão. Já com relação ao gestor, essas fontes de informação são os sistemas gerenciais internos e a *internet*. Assim, observa-se que, enquanto utiliza fontes de informações tanto internas quanto externas à organização, o gestor disponibiliza apenas fontes de informação orgânica aos colaboradores dos setores críticos, que tomam ou auxiliam na tomada de decisão.

A troca de informação entre os setores considerados críticos pelo gestor ocorre formalmente por meio de uma reunião mensal, mas podem ocorrer também de maneira informal, sem meio e data determinados. As principais informações trocadas entre os setores dizem respeito à imagem da empresa, em como torná-la mais atrativa e sedutora aos clientes, incluindo canais de comunicação e imagem de mercado. Na opinião do gestor, devido à natureza informal da troca de informação entre os setores, os fluxos não são tão eficientes quanto deveriam.

O gestor considera que as informações necessárias para a tomada de decisão nos setores críticos são aquelas extraídas de relatórios financeiros e indicadores, e que a única tecnologia utilizada para dar suporte à tomada de decisão são os relatórios financeiros e de vendas gerados pelo sistema. Neste ponto, a característica centralizadora típica dos micro e pequenos empreendedores (LEONE, 1999) fica evidente: enquanto a informação mais usualmente trocada entre os setores críticos diz respeito à imagem da empresa, para a tomada de decisões setorial, algo que é feito com sua participação, são as informações financeiras que ganham papel de protagonista.

Em relação à informação sobre variáveis internas e externas que podem impactar o negócio, o gestor afirma ter informações sobre o primeiro tipo, obtidas por meio de planilhas, indicadores e histórico, e pouca informação a respeito do segundo tipo de variável.

Por meio de indicadores e histórico, a empresa possui informações sobre a sazonalidade do negócio, assim como alta adaptação às oscilações entre venda e custo. Também dispõe de informações a respeito dos custos fixos e variáveis mensais, pois todo mês é realizada uma reunião de fechamento de mês com um consultor especializado. Quando indagado se a empresa possui informações sobre o ponto de equilíbrio entre venda e custo e o ponto de equilíbrio, a resposta dada pelo gestor foi reticente.

Também se indagou se a empresa possui informações a respeito das incertezas e riscos do negócio. O gestor afirmou existir esse tipo de informações, mas não é uma preocupação com a loja de Bauru por se tratar de uma marca estabelecida no mercado, sendo que somente os colaboradores do setor administrativo têm acesso a essas informações. Para obtenção da informação necessária, o gestor afirmou não precisar de nenhum procedimento formal de busca, uma vez que as informações naturalmente chegam até ele, entretanto reitera que utiliza tecnologias informais para comunicação e obtenção de informações relacionadas aos clientes. Ademais, ele considera relevantes as informações de mercado relativas ao perfil e interesse de compra dos clientes, obtidas através da *internet* e redes sociais.

O gestor possui conhecimento dos concorrentes diretos da empresa em nível regional e pouco conhecimento dos concorrentes indiretos, além de considerar informações relativas aos produtos, modelo de negócio e preço como os tipos mais importantes em uma análise da concorrência. Porém há dificuldades para obter desse

tipo de informação em virtude da inexistência de portais institucionais, como sindicatos, que poderiam oferecer maior base comparativa em aspectos importantes, como a margem de lucro. Logo, a variável correspondente à gestão da informação na empresa 3 assim se resume: as MPEs possuem diretrizes e práticas em GI que incluem as etapas de identificação da necessidade e/ou a obtenção e/ou o compartilhamento e/ou o uso da informação.

Com as informações relativas a esse conjunto de variável rival independente, constata-se que o gestor não valoriza a socialização e o compartilhamento da informação entre os colaboradores. Ele reitera que os fluxos de informação nos setores não são eficientes, pois existe uma cultura de troca de informação informal entre os funcionários. Além disso, infere-se que os funcionários não identificam claramente suas necessidades de informação em nível operacional, já que, na maior parte do tempo, discutem mais sobre questões relacionadas à imagem da empresa, para que seja mais atrativa aos clientes, e menos a respeito dos processos internos que devem ser trabalhados a fim de, naturalmente, otimizar essa imagem.

Mais uma vez, nota-se que a tomada de decisão se restringe à dependência de informações representadas por indicadores financeiros, e os sistemas de informação são as únicas tecnologias que auxiliam na gestão da informação da empresa.

Baseado no conjunto de variáveis rivais independentes 3, quando indagado se é realizado algum planejamento para o gerenciamento da empresa, o gestor respondeu que esse planejamento é feito por meio dos fechamentos mensais para melhorias e correções e que os investimentos a serem realizados também são definidos com antecedência, mas não há nenhum projeto formal que vislumbre o futuro da empresa.

O gestor considera que os setores em que se encontram as decisões mais críticas para a empresa correspondem ao administrativo e financeiro, e que os participantes principais no processo de tomada de decisão são o gestor, o gerente comercial e o gerente financeiro. Além do mais, na visão do gestor, as principais habilidades que devem ser consideradas na tomada de decisão são aquelas representadas pelas informações, mercado e conhecimento do negócio. Também foi perguntado ao gestor de que maneira uma decisão é tomada em um setor crítico: apesar de a resposta não contemplar a pergunta diretamente, o gestor indica que uma decisão somente é tomada quando o monitoramento aponta alguma situação indesejada, como a queda de um indicador.

Para o gestor da empresa 3, a única fonte utilizada como suporte à tomada de decisão é a tecnológica, especificamente os relatórios gerados pelo sistema interno. Desta forma, a variável rival independente como padrão na tomada de decisão da empresa 3 é a não predominância de nenhum modelo nos processos decisórios das MPEs.

6.2 Análise holística dos casos múltiplos pela aplicação da técnica síntese cruzada de dados

Considera-se que os três conjuntos de variáveis rivais independentes foram capazes de contemplar a investigação sobre as características das MPEs no que diz respeito à estrutura organizacional, aspectos de gestão da informação e tomada de decisão (Quadro 8). Logo, tem potencial de contribuir diretamente para o processo de criação das orientações relacionadas à GI e direcionadas às especificidades e perfis das MPEs. Tais orientações podem ser construídas com maior robustez e adequação ao fenômeno das MPEs com o apoio da análise síntese cruzada de casos, técnica analítica empregada para a análise dos casos múltiplos, isto é, considerados em sua totalidade, e não mais isoladamente cada caso, empregada na segunda etapa da análise e discussão dos resultados. Dessa maneira, ressaltam-se os seguintes pontos a respeito dos resultados da aplicação da combinação de padrão como técnica analítica.

Quadro 8 - Resumo dos resultados da técnica combinação de padrão

Variável rival independente	Características	Empresas
Conjunto 1: O gestor e a estrutura organizacional	A estrutura da MPE é simples e o gestor acumula diversas funções	Empresa 1
		Empresa 2
		Empresa 3
Conjunto 2: Gestão da Informação	As MPEs possuem diretrizes e práticas em GI que incluem as etapas de identificação da necessidade e/ou a obtenção e/ou o compartilhamento e/ou o uso da informação	Empresa 1
		Empresa 2
		Empresa 3
Conjunto 3: Tomada de decisão	Não há predominância de nenhum modelo nos processos decisórios das MPEs	Empresa 1
		Empresa 2
		Empresa 3

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com base no Quadro 8, é possível visualizar que as três empresas apresentaram características similares para cada variável rival independente. Ou seja, as empresas possuem estrutura simples de MPE, onde o gestor acumula várias funções; realizam práticas da gestão da informação que incluem os processos de identificação da necessidade de informação e/ou obtenção da informação e/ou compartilhamento e uso da informação; e quanto à utilização de modelos para tomada de decisão, verificou-se que não houve predominância na utilização desses modelos em seus processos decisórios. Esses resultados demonstraram regularidades semelhantes nas MPEs analisadas, logo, as orientações voltadas à gestão da

informação e expostas nesta pesquisa podem contemplar de modo padrão essas empresas.

Neste direcionamento, iniciou-se essa etapa da análise dos resultados, com a definição e categorização de todas as replicações, literais e teóricas, presentes nos resultados e detalhadas no decorrer da análise.

Quadro 9 - Categorização das replicações literais e teóricas

Categorização das replicações literais e teóricas			
Categoria da replicação	Especificação	Replicação literal	Replicação teórica
Caracterização da estrutura organizacional	Estrutura simples	ocorre	-
	Funções acumuladas pelo gestor	ocorre	-
Informação e GI	Uso da informação financeira	ocorre	-
	Papel das informações de marketing	ocorre	-
Tomada de Decisão	Tipos de informação consideradas importantes para o gestor	-	ocorre
	Modelos de tomada de decisão	ocorre	-
	Departamento mais importante ao gestor em relação à tomada de decisão	ocorre	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

As replicações encontradas na análise dos resultados e apontadas no Quadro 9 seguiram a mesma lógica presente nas proposições. Dessa maneira, partiu-se de três macrocategorias: caracterização da estrutura organizacional; informação e gestão da informação; e tomada de decisão. Constatou-se que dentro da primeira categoria houve uma replicação literal (resultados similares para todos os casos) no que tange à estrutura das MPEs: ela é simples e o gestor acumula uma série de funções. O mesmo é válido para a segunda macrocategoria, com replicações literais indicando que as três empresas utilizam predominantemente a informação financeira e a informação advinda das atividades de marketing. Já na terceira macrocategoria, houve replicações literais em relação ao modelo de tomada de decisão e ao departamento onde as decisões mais importantes se concentram. No entanto, também houve uma replicação teórica a respeito dos tipos de informações consideradas os mais importantes aos gestores. Essa replicação ocorre quando os casos produzem resultados contrastantes por motivos previamente identificados.

Em relação à estrutura organizacional das empresas tomadas como unidades de análise, o estudo empírico apontou que todas possuem estrutura simples. Esse resultado confirma as afirmações presentes na literatura, uma vez que, segundo Mintzberg (2008), esse tipo de configuração é geralmente encontrado em pequenas empresas e indústrias, sendo suas principais características a centralização da tomada de decisão, hierarquia pouco complexa e supervisão feita de maneira direta.

Merece destaque o ponto destacado por Mintzberg (2008) no que diz respeito à estrutura simples adotada por empresas jovens, em fase inicial. No entanto, considerando as unidades de análise, é possível afirmar que as empresas possuem um tempo considerável de atuação no mercado: a empresa 1 foi fundada em 1978 (40 anos); a empresa 2, em 1998 (20 anos); e a empresa 3, em 1997 (21 anos), resultando em um tempo médio de 27 anos de atuação no mercado. A partir dessas considerações, três hipóteses foram levantadas a respeito da estrutura simples das MPEs tomadas como unidade de análise na presente pesquisa.

A primeira delas refere-se ao fato de as três MPEs analisadas possuírem mais de duas lojas. Apesar de pertencerem a mesma marca, cada loja é autônoma do ponto de vista operacional, significando que o número de decisões necessárias para a administração de cada loja aumenta exponencialmente quando comparado a apenas uma loja. Ressalte-se que a estrutura simples facilita o processo de decisão à medida

que torna a tomada de decisões mais rápida e ágil, elas se concentram apenas na figura do empreendedor, onipresente em qualquer uma das unidades.

Mintzberg (2008, p.182) prega que “(...) a empresa empreendedora é inovadora, agressiva e busca ambientes de risco. Todavia, também é cautelosa ao permanecer apenas nos nichos de mercado totalmente conhecidos pelo empreendedor”. Essa afirmação vai ao encontro de achados, pois as marcas, e consequentemente as lojas, são altamente especializadas: atuam no mesmo mercado, no mesmo setor, oferecem exatamente os mesmos produtos e possuem o mesmo público consumidor. Neste ponto surge a segunda hipótese: a estrutura é simples, pois os empreendedores possuem conhecimento considerável sobre o mercado em que atuam, ou seja, essa estrutura simples facilita a atuação das MPEs em mercados especializados.

Ainda em relação à estrutura organizacional, diversas características das MPEs apontadas pela literatura se fazem presentes nas unidades de análise: forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios e poder decisório centralizado (SEBRAE, 2003); centralização da gestão, falta de controle sobre o impacto do ambiente externo, estrutura simples e sistemas informacionais simples (LEONE, 1999); maior intensidade de trabalho e capacidade de explorar mercados especializados (GONÇALVES, 2016).

A terceira hipótese em relação à estrutura simples das MPEs: possuem poucos colaboradores. Esse fato propicia quatro importantes características da estrutura simples: possuem baixo nível de formalização de estrutura hierárquica, processos e atividades; as estratégias são amplamente baseadas no empirismo, ou seja, na experiência adquirida no dia a dia profissional; são centralizadas na figura do empreendedor; e a supervisão de atividades é direta. Assim, a adoção da estrutura simples se torna uma estratégia pessoal do empreendedor para que tenha conhecimento e controle sobre as mais diversas facetas de sua empresa, já que o mesmo estabelece centralização do poder de decisão.

Inserir a estrutura organizacional com as funções desempenhadas pelo gestor na mesma proposição foi uma estratégia deliberadamente intencional na análise, já que em qualquer empresa, independente do porte e ramo de atuação, é a configuração que determina o estilo de gestão. Mintzberg afirma (2008, p.182):

Na estrutura simples, as decisões concernentes à estratégia e às operações estão centralizadas no escritório do executivo principal (...) Entretanto, a centralização pode também causar confusão entre as questões estratégicas e operacionais. O executivo principal pode ficar tão envolvido nos problemas operacionais que perde a visão das considerações estratégicas.

O acúmulo de funções por parte do gestor é um fator que influencia o desempenho das MPEs no mercado. Em casos mais extremos, pode chegar a comprometer a sobrevivência das mesmas, risco que é agravado pelo fato de a estrutura simples ser uma configuração organizacional onde a decisão centralizada torna a organização dependente do gestor. Caso ocorra a falta temporária ou permanente do gestor, toda a organização pode ser comprometida.

Outro aspecto levantado em relação aos gestores das empresas reside em suas características individuais. As características presentes na literatura e confirmadas pelo estudo empírico são: a onipotência e influência pessoal do empreendedor, propriedade dos capitais, dependência de funcionário(s), disposição para correr riscos calculados, crença e obstinação pelo trabalho, busca de oportunidade e iniciativa, persistência diante de problemas, independência e autoconfiança, persuasão, comprometimento, busca por novas oportunidades e centralização do poder (LEONE, 1999; THODE FILHO E CALDAS, 2007; MCCLELLAND, 1972; OLIVEIRA, SILVA E ARAÚJO, 2014). Vale ressaltar que parte das características dos empreendedores tidas como negativas – falta de interesse de aprendizagem, desinformação, mistura de assuntos pessoais com profissionais e maior investimento em ativos tangíveis do que em áreas estratégicas capazes de gerar vantagens competitivas – não foi observada. Em relação à última característica, foi observado que existe planejamento em curto prazo com a definição de investimentos futuros, nas empresas 1 e 3.

Acredita-se que a justificativa para esses resultados se encontrem em três principais pontos: a própria estrutura organizacional, pois a estrutura simples é enxuta, possui poucos colaboradores, gerando maior número de atividades que cada colaborador deve executar, incluindo o gestor, resultando no acúmulo de funções; a valorização da experiência empírica ao conhecimento teórico, uma vez que, mesmo que todos os gestores tenham graduação, para adquirirem esse conhecimento é necessário desempenhar diversas funções; os objetivos da organização devem ser os objetivos dos empreendedores, pois, de acordo com Leone (1999), a confusão entre

pessoa física e pessoa jurídica é uma das características pessoais dos micro e pequenos empreendedores.

Considerando que a onipotência do empreendedor foi verificada em todas as unidades de análise, os gestores foram indagados a respeito do nível de confiança na equipe. Os gestores da empresa 1 e 2 afirmaram que confiam plenamente em suas respectivas equipes, enquanto o gestor da empresa 3 afirma que esse nível de confiança é de 80%. Apesar da predominância dos dados apontarem confiança na equipe, as informações estratégicas não são abertamente divulgadas aos colaboradores nas três empresas, assim como não há um ambiente propício, um processo ou um simples convite para que eles participem de discussões ou atividades de planejamento relacionadas às variáveis, incertezas e futuro de assuntos correlatos aos departamentos e à empresa como um todo.

Em relação à gestão da informação, os dados revelam que não há predominância de nenhum dos modelos de gestão da informação presente na literatura, nas três empresas analisadas. No entanto, isso não significa que não exista nenhuma prática em relação à GI. Na empresa 1, usa-se o histórico de vendas e sistema informatizado para a gestão da informação financeira, pois o gestor passa diariamente em cada uma das lojas da marca recolhendo os ganhos e conferindo se coincidem com os registros no sistema, assim como define as ações a partir dessas informações, realizando o tratamento e uso da informação. Nas empresas 2 e 3, também há diretrizes parciais para realizar essa administração, algo que ocorre por meio do sistema interno, que permite recuperar informações armazenadas para realizar planejamentos de curto prazo, incluindo planejamento de vendas e compras, ações para períodos sazonais e estratégias promocionais.

Observando os cinco modelos de GI abordados na pesquisa - McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003), Valentim (2004) e Ponjuán Dante (2011) -, é possível identificar que eles apresentam quatro pontos em comum: identificação das necessidades informacionais, coleta da informação, disseminação e uso da informação. Mesmo que não se empregue nenhum modelo de GI nas unidades de análise, existem percepções e práticas em relação à informação. O Quadro 10 mostra os elementos em relação a cada uma dessas etapas.

Quadro 10 - Elementos das etapas de GI realizadas pelos gestores

Elementos das etapas de GI realizadas pelos gestores			
Etapa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Identificação das necessidades informacionais	-Financeiras internas -Financeiras externas (panorama do mercado) -Vendas	-Concorrência -Mercado -Perfil clientes -Financeiras internas -Logística (estoque e entrega) Vendas	-Financeiras internas -Concorrência -Perfil clientes -Comerciais -Estágio no funil de vendas
Coleta da informação	Sistemas internos Redes sociais Relatórios contábeis Base de dados Relatórios de desempenho	Sistemas internos <i>Internet</i> Clientes Redes sociais Concorrência Pesquisas de mercado	Base de dados Sistemas internos <i>Internet</i> Parceiros de negócio Terceiros Redes sociais
Disseminação da informação	Sistema informacional Base de dados Reunião Conversas informacionais	Skype <i>Whatsapp</i> Sistema interno	Discussões informais Planilha interna de indicadores Relatórios financeiros
Uso da informação	Subsídio à formulação de estratégias de curto prazo Planejamento de meta de vendas mensal e crescimento anual Planejamento em marketing	Subsídio ao planejamento de compra e vendas Subsídio ao planejamento de marketing	Elaboração de diretrizes Subsídio ao planejamento de estratégias de curto e médio prazo Melhoria da imagem da empresa no mercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O Quadro 10 aponta que, mesmo atuando em nichos de mercado diferentes entre si, as empresas mantêm pontos comuns em diversos aspectos. Dessa maneira,

uma necessidade informacional comum reside nas informações financeiras das próprias empresas, que possuem cunho estratégico por auxiliarem em uma série de atividades de planejamento de curto prazo. Isso remete às características dos gestores, isto é, apesar de as MPEs analisadas possuírem estrutura organizacional simples, são realizados planejamento e investimento em áreas estratégicas em curto prazo: meta de vendas mensal e crescimento anual, na empresa 1; planejamento de vendas, planejamento de compras e planejamento de marketing, na empresa 2; e meta de vendas mensal, na empresa 3.

Neste ponto, existe uma replicação literal a respeito da utilização de dados financeiros para subsidiar as atividades de planejamento, unanimidade entre os três casos. A hipótese levantada para explicar esse fenômeno reside em quatro pontos. O primeiro deles é que se trata de um tipo de informação palpável (números), imediata, confiável, que propicia aos gestores uma sensação de estarem tomando as decisões corretas, especialmente considerando que atuam no mercado de moda, extremamente volátil, uma vez que se baseia em tendências, sendo difícil prever o comportamento do consumidor. O segundo ponto está no equilíbrio operacional da empresa, que pode ser verificado por meio dos dados financeiros, uma vez que envolve medidas quantificáveis de gastos e faturamento. No terceiro ponto se encontra na impressão que os gestores têm em relação aos dados financeiros quando utilizadas em planejamentos estratégicos: como essas informações são exatas, espera-se que a implementação e mensuração das estratégias realizadas com base nas mesmas reduzam a incerteza na tomada de decisão. Por fim, o quarto ponto é atribuído ao fato de os departamentos fiscais e financeiros serem terceirizados. O Brasil possui um complexo e pesado sistema tributário, que acaba tornando as obrigações confusas aos empreendedores. Com a terceirização das obrigações fiscais e tributárias por empresas e profissionais especializados no assunto, as informações financeiras ganham ainda mais confiabilidade, justificando o fato de serem tão importantes às atividades de planejamento das MPEs.

Outro tópico em que existe similaridade entre as três empresas reside no uso de informações como subsídio às atividades de marketing, o que novamente leva a uma replicação literal: o investimento em atividades de marketing. Um possível motivo para justificar esse investimento é a crença dos empreendedores de que o marketing é um grande diferencial de mercado. No entanto, a afirmação feita sobre a terceirização dos departamentos contábil e fiscal não se aplica, uma vez que, quando

comparado a esses departamentos vitais, o marketing não é diretamente um fator decisivo da sobrevivência da empresa no mercado. As informações de marketing não têm a mesma força que as financeiras, e por isso é pouco utilizada no momento de os gestores realizarem planejamentos estratégicos. É necessário levar em conta a importância que as redes sociais apresentam para as MPEs analisadas, que servem como ferramentas de coleta de informações estratégicas e de atração e relacionamento com clientes.

Quando indagados sobre as informações necessárias para desenvolverem suas atividades no dia a dia profissional, não houve nenhuma similaridade nas respostas. Apesar de o gestor da empresa 1 acreditar que o tipo de informação mais importante para sua atividade refere-se à venda e contas a pagar, a gestora da empresa 2 e o gestor da empresa 3 apontaram que as informações mais importantes estão relacionadas ao comportamento de compra do público. Neste ponto, novamente existe uma replicação, mas não do tipo literal, e sim do tipo teórico, uma vez que os casos produziram resultados contrastantes por razões previstas. A essas razões correspondem o fato de a empresa 1 ter profundo conhecimento do perfil das clientes, pois se trata de uma empresa que possui ampla tradição de 40 anos no mercado, capaz de realizar a fidelização de suas clientes. Por sua vez, as empresas 2 e 3 não são *top of mind* no mercado bauruense quando se pensa em semijoias e lingerie, o que implica na busca constante por novas clientes e na fidelização daquelas que já realizam compras nas lojas das marcas. Assim, para que essas tarefas possam ser realizadas, é imperativo que os gestores das empresas 2 e 3 saibam o perfil sociodemográfico e comportamento de compra de seus respectivos públicos-alvo.

Por meio da pesquisa empírica, constatou-se que as três empresas destacadas como unidades de análise não apresentam predominância de nenhum dos modelos de tomada de decisão presentes na literatura, resultando em uma replicação teórica, cuja ocorrência justifica-se por duas importantes observações.

A primeira delas reside no tipo de informação que os gestores se utilizam para a tomada de decisão: a informação financeira. De acordo com Drucker (2012), para que as empresas possam gerar riquezas, é necessário internalizar um tipo de administração baseada em quatro tipos de informações táticas: informações básicas, que se referem às ferramentas de diagnóstico, como fluxo de caixa e liquidez; informações sobre produtividade, entendida como a produtividade total dos fatores, podendo ser obtida pelo Valor Econômico Agregado (EVA) e pelo *benchmarking*;

informações sobre competências, ou seja, o monitoramento do desempenho da organização, dos indivíduos, dos concorrentes e também da competência em inovação; e informações sobre a alocação de recursos, que é o foco nos recursos escassos, como pessoas com bom desempenho e capital.

Já para a realização do planejamento, é necessário basear-se em informações do ambiente de atuação da empresa (mercados, clientes e não clientes). No entanto, na realidade atribulada dos gestores das MPEs analisadas, a tomada de decisão, uma atividade estratégica em sua natureza, baseia-se somente em informações financeiras.

A segunda observação encontra-se na estrutura simples, que implica no contrário de departamentalização e processos, ou seja, exige flexibilidade e rapidez, inclusive nos processos decisórios. Além disso, como atuam em ambientes simples e dinâmicos, estão mais propensas à inovação e podem criar os próprios processos de tomada de decisão, já que processos decisórios complexos, com diversas etapas e exigência de diversos tipos de dados e informações, pouco auxiliariam as MPEs.

Analisando as respostas em relação à tomada de decisão nos setores críticos, o gestor da empresa 1 afirmou que os departamentos onde ocorrem as decisões vitais são os de compras, financeiro, gerência e venda, sendo que do processo decisório participam o gestor, a gerência de RH e a gerência de compras, embasando as decisões no sistema, feedback de clientes em redes sociais e relatórios contábeis. Já na empresa 2, o departamento em que as tomadas de decisão são mais importantes é o financeiro, mas não há a participação de nenhum colaborador no processo decisório, e não houve a indicação sobre as informações utilizadas nas decisões. Por fim, o gestor da empresa 3 considera a gerência e o financeiro os departamentos mais importantes em termos de tomada de decisão, sendo que deles participam o gerente geral e o gerente financeiro, que são embasados pela planilha interna de indicadores. Assim, novamente, o departamento financeiro aparece como uma replicação literal em todos os casos analisados do ponto de vista da tomada de decisão.

Novamente, acredita-se que a valorização do setor financeiro como o mais importante em termos de tomada de decisão se deve ao fato de a informação financeira ser tida como essencial, seja orgânica ou produzida externamente. Por outro lado, mesmo diante do potencial deste tipo de informação, a centralização da gestão faz com que os empreendedores desprezem outros tipos de informações

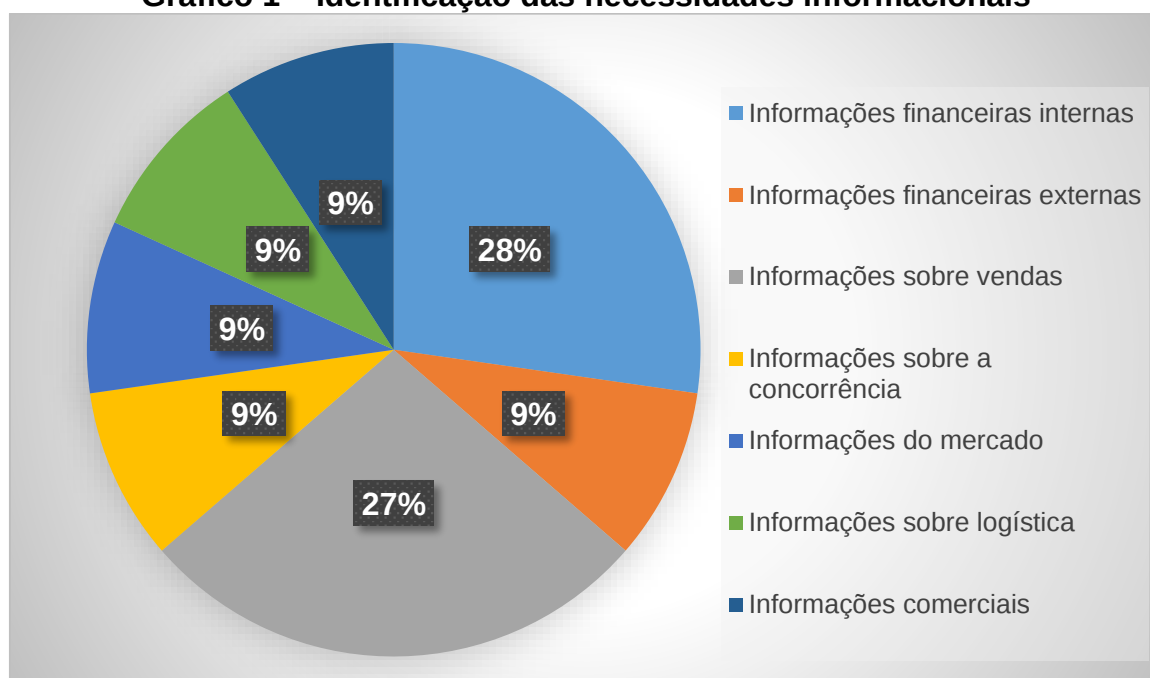
importantes, como aquelas relacionadas à experiência de compra dos clientes, uma vez que nenhum deles lida diretamente com vendas.

O processo decisório também foi abordado do ponto de vista das características dos gestores, evidenciadas quando indagados sobre quais as habilidades que acreditavam ser necessárias para a tomada de decisão: o gestor da empresa 1 afirmou que essas habilidades correspondiam à informação, discernimento, bom senso, honestidade e compromisso; a gestora da empresa 2 afirmou que o senso crítico, a autoconfiança, a ousadia e inteligência correspondem às habilidades necessárias à tomada de decisão; o gestor da empresa 3 listou como habilidades o conhecimento do negócio, conhecimento do mercado, dados e informações (não especificou de quais tipos).

Os gestores das três unidades de análise também foram questionados a respeito do processo decisório em si, ou seja, como uma decisão é tomada no contexto da empresa, o que inclui as informações necessárias e uma possível diretriz ou processo de apoio à decisão. Neste quesito, há uma replicação literal entre todos os casos: os três gestores disseram que as informações utilizadas como subsídio aos processos decisórios são os dados financeiros, sendo a tecnologia utilizada para esse processo o sistema interno a tecnologia utilizada como apoio ao processo.

Em relação à decisão em si, o gestor da empresa 1 disse que as decisões são tomadas através de um debate com os profissionais responsáveis pela gestão dos departamentos estratégicos da empresa; a gestora 2 afirmou não haver qualquer tipo de sistematização; o gestor 3 afirmou que as decisões são tomadas quando houver um problema.

Nessa conjuntura, foi possível expor, por meio dos elementos das etapas de GI realizadas pelos gestores, os resultados do Quadro 10 em gráficos, a fim de propor uma discussão mais qualitativa com base em resultados quantitativos.

Gráfico 1 – Identificação das necessidades informacionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O Gráfico 1 apresenta os tipos de informações que os gestores das empresas mais identificam como necessárias no dia a dia de atuação. Como pôde ser percebido, as informações financeiras e as informações sobre vendas são as mais recorrentes, necessárias e utilizadas pelos gestores, e justifica-se por serem informações oriundas de processos que se conectam de maneira muito mais dependente um do outro; é a partir das vendas que os *inputs* financeiros são repostos, e, por sua vez, os relatórios financeiros são base para as demandas de vendas no mercado. Entretanto, na contramão, encontra-se a escassez quanto à utilização e necessidade relativa às informações financeiras externas, sobre concorrência, mercado, logística e comercial, que também se relacionam com as primeiras, mais utilizadas e relevantes para o desenvolvimento das empresas.

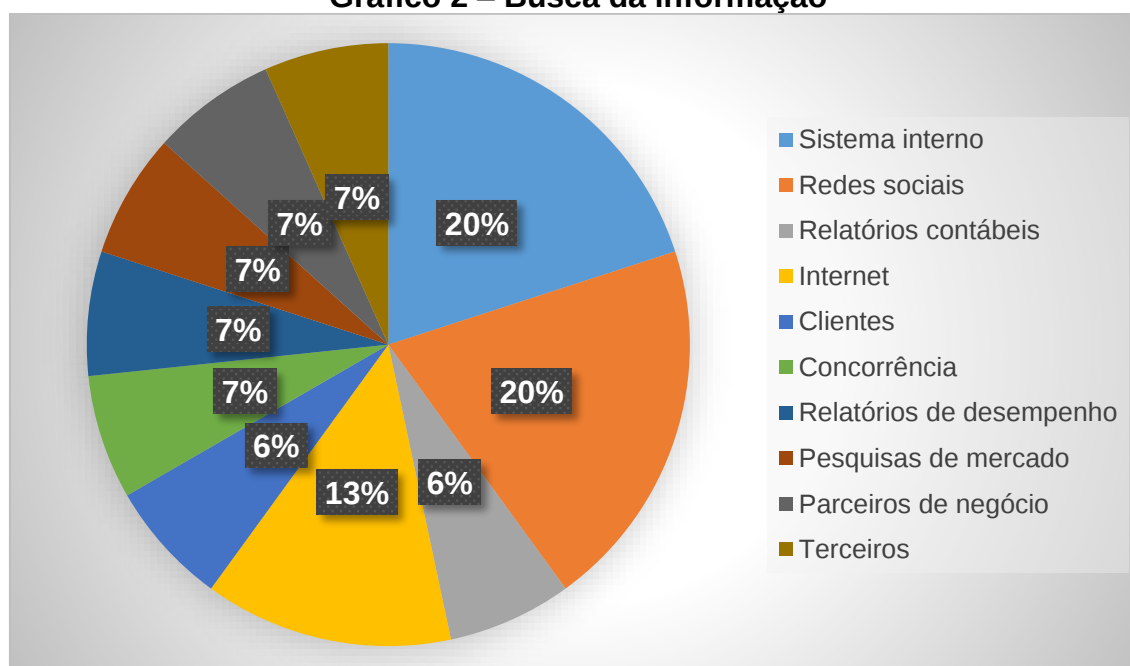
As informações financeiras externas são capazes de guiar as atividades referentes à compra de insumos e demais recursos, à venda (custo e preço) dos serviços e/ou produtos e às estratégias de marketing, como modo de atingir o mercado da melhor maneira, diante das suas regularidades ou irregularidades financeiras, bem como dos clientes e consumidores. As informações sobre concorrência, mercado e comercial unem-se como alicerces para os processos do planejamento estratégico e de marketing das empresas, pois facilitam o estabelecimento de preços, técnicas de

vendas e direcionamento divulgador ao melhor público-alvo. Além desses, informações sobre logística também são elementos que formam esse sistema de informações relevantes ao desenvolvimento progressivo das empresas, uma vez que promove a sinergia entre cada etapa do processo produtivo, desde a compra e seleção da matéria-prima até a venda ao cliente, de modo otimizado e qualitativo.

O processo cognitivo de identificar o tipo de informação necessária passa despercebido pelos indivíduos que não visualizam a distância entre as atividades de identificar determinadas informações como necessárias e desejadas para alguma tomada de decisão ou simples realização de tarefas e a busca, coleta, obtenção, determinação e uso da informação. Acredita-se que a sistematização desses processos é relevante para a melhoria das tomadas de decisões, baseado no aumento da qualidade da informação utilizada para isso. O sucesso na escolha e uso da informação depende de um efetivo mapeamento e identificação informacional.

Portanto, mediante a análise do gráfico, sugere-se um equilíbrio no uso desses tipos de informações citados. Não somente as informações financeiras e de vendas devem ser tidas como as mais necessárias e utilizadas pelos gestores, afinal, todas são representações de subsistemas que formam um único sistema, ou seja, cada informação carrega intrinsecamente níveis iguais de relevância.

Gráfico 2 – Busca da informação



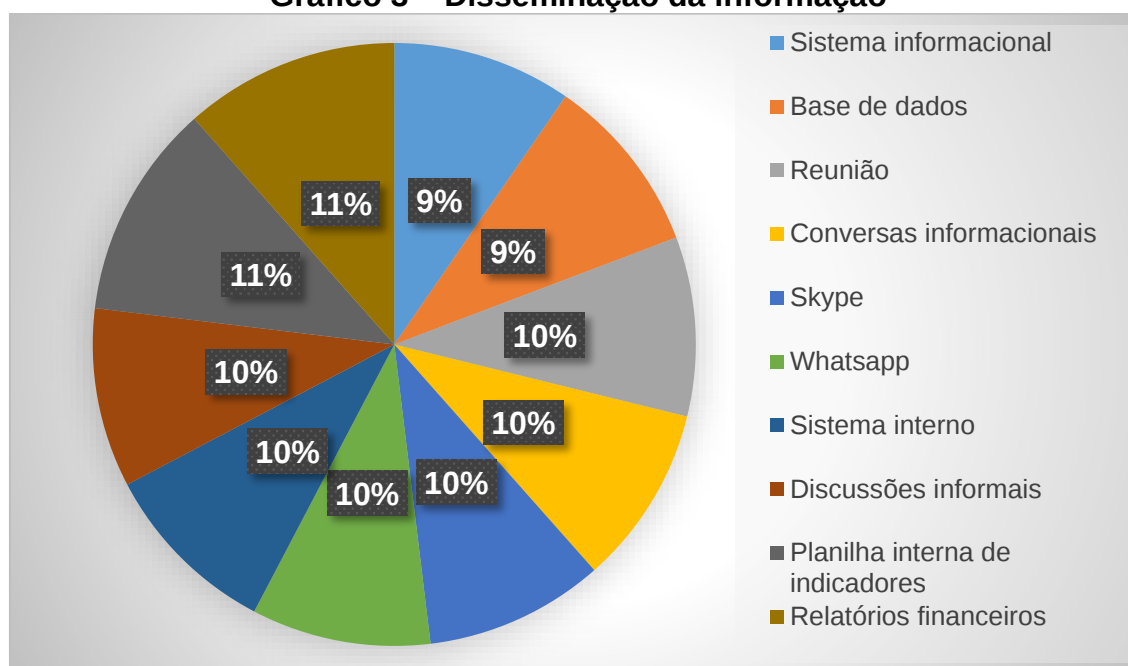
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com base no Gráfico 2, que aborda as bases de dados existentes para coleta da informação tidas como necessárias pelos gestores, notou-se que o sistema de informação interno, as redes sociais e a *internet* são redes e sistemas de busca informacional mais utilizadas para a coleta e obtenção das informações, pelos gestores das empresas pesquisadas.

Concomitantemente, percebeu-se que, de modo geral, os gestores utilizam muitas bases de dados para a coleta de informação, mesmo que algumas sejam utilizadas com maior frequência, em alguns momentos, outras também são solicitadas, como os relatórios contábeis, clientes, concorrência, relatórios de desempenho, pesquisas de mercado, parceiros de negócio e terceiros.

Além disso, deve-se considerar aceitável que as redes sociais e a *internet* sejam as bases de dados mais acessadas, porque elas reúnem diversos tipos de informação em um local apenas, e, geralmente, relativas aos clientes, ao mercado, à concorrência e às vendas. Todavia, esse maior acesso não quer dizer que as outras bases de dados mapeadas no gráfico não possuam importância.

Deve-se considerar que não é a frequência de acesso que determina a relevância de uma base de dados, mas sim a qualidade e a precisão da informação, que possui potencial para sanar as necessidades informacionais de um indivíduo. Portanto, consideram-se satisfatórias as bases de dados apresentadas e utilizadas pelos gestores das empresas.

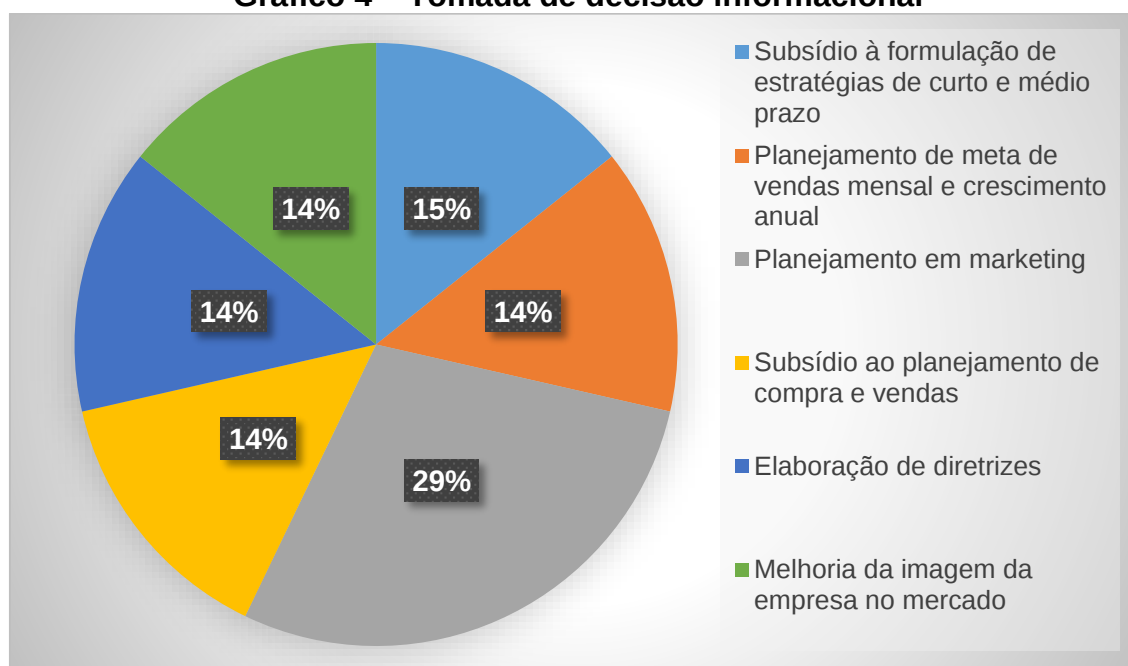
Gráfico 3 – Disseminação da informação

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir do Gráfico 3, foi possível identificar diversas ferramentas e meios usados para a disseminação da informação, utilizados em equilíbrio pelos três gestores. Ainda assim, os relatórios financeiros e a planilha interna de indicadores são as ferramentas que os gestores consideram mais representativas do processo de disseminação da informação.

Como foi possível compreender no Gráfico 1, as informações financeiras internas são as mais utilizadas e as que mais os gestores necessitam no dia a dia de trabalho, por isso, é natural que esses profissionais se expressem e disseminem mais informações mediante os próprios relatórios financeiros.

Nesta pesquisa, os gestores demonstram utilizar ferramentas tecnológicas, redes sociais, diversos tipos de documentos e interação pessoal física para o incentivo da prática do compartilhamento e disseminação da informação, meios esses considerados significativos para o crescimento e prosperidade das empresas.

Gráfico 4 – Tomada de decisão informacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No Gráfico 4, apresentam-se as práticas para as quais os gestores estão utilizando a informação, a fim de demonstrar como o uso da informação pode beneficiar e auxiliar na construção das atividades, produtos e serviços informacionais das empresas.

O uso da informação pelos gestores contribui para a formulação de estratégias de curto e médio prazo, planejamento de meta de vendas mensal e crescimento anual, planejamento em marketing, planejamento de compra e venda, melhoria da imagem da empresa no mercado, bem como para elaboração de diretrizes de desenvolvimento geral da empresa.

Com base nesse resultado, a necessidade da execução do processo de gestão da informação torna-se ainda mais evidente, visto que esse processo gera informações de qualidade, com funcionalidades diretivas e sistemáticas que, consequentemente, formam diretrizes e estratégias bem elaboradas e contributivas para o ambiente organizacional. Todavia, a falta da gestão da informação gera riscos, tomadas de decisões erradas, ausência de planos estratégicos de curto, médio e longo prazo, além de prejudicar as vendas e a geração de lucros nas empresas.

Nesse contexto, vale ressaltar que a análise contemplou achados comuns às três empresas, não previstos na estruturação do projeto do estudo de caso, mas foram

considerados por apoiar o aprofundamento e precisão desta pesquisa, uma vez que auxiliam no alcance tanto do objetivo geral quanto dos objetivos específicos.

Constata-se que as MPEs podem se beneficiar amplamente da tomada de decisão ao realizarem a GI, considerando suas limitações e especificidades, incluindo a estrutura organizacional e as características decisórias, de gestão e mesmo pessoais dos empreendedores, atores organizacionais responsáveis por tomar as decisões.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se demonstrar a relevância da GI para o universo das MPEs, principalmente no que tange aos processos decisórios e às tomadas de decisões, pelos gestores. Seu objetivo geral – encontrar regularidades em MPEs do setor comerciário da cidade de Bauru, a fim de verificar procedimentos relacionados à GI e à tomada de decisão, de maneira a estabelecer orientações sobre como as MPEs podem realizar a GI para tomarem decisões que contribuam para o seu desenvolvimento no mercado – foi alcançado.

Como universo de pesquisa, foram escolhidas três micros e pequenas empresas do setor de moda, focadas no público feminino, especificamente nos setores de roupas femininas, semijoias e lingerie, com atuação na cidade de Bauru. Como instrumentos para coleta de dados, foram utilizados o questionário semiestruturado e a entrevista, conforme as proposições de estudo elaboradas com base na literatura.

O método científico – estudo de caso múltiplo – é um método criterioso e contou com o desenvolvimento de projeto e protocolo de estudo que propiciaram o desenvolvimento da pesquisa de maneira lógica, com etapas bastante rígidas e claras, que possibilitaram a verificação da qualidade de cada componente da pesquisa e o alcance dos objetivos delimitados.

Foram levantados os dados e analisadas as características estruturais e de planejamento das empresas, assim como comportamentos e ações dos gestores em relação ao processo decisório. Tais análises viabilizaram a elucidação do cenário em que estão inseridas as empresas pertencentes à amostra pesquisada, e regularidades e replicações entre os casos foram encontradas.

Os processos de GI que se encontram na literatura e nos modelos não foram conscientemente considerados e utilizados nas empresas pesquisadas. Estas não possuem sistematização de todas as informações que podem ser estratégicas dentro de uma organização, consideram apenas números e dados financeiros como informação importante para a tomada de decisão. Tampouco essas empresas compreendem a importância do armazenamento, tratamento, recuperação, acesso à informação em diversas bases de dados, e não somente da internet. No entanto, por tomarem as informações financeiras como as mais importantes, considera-se que nelas pode residir o motivo da sobrevivência e crescimento das empresas no mercado,

pois, além de serem utilizadas como embasamento dos planejamentos de curto prazo, comum às três empresas, todas abriram novas lojas recentemente, fato que pode indicar uma atuação bem-sucedida no mercado.

Por se enquadrarem em uma estrutura organizacional em que os gestores são responsáveis por diversas tarefas e conhecem detalhes característicos de cada setor, acredita-se que a implantação da gestão da informação pode ser realizada de maneira mais eficiente e prática, desde que esses gestores sejam conscientizados da importância desse processo para suas tomadas de decisões e para o desenvolvimento da empresa. Um modelo de gestão da informação voltado às MPes deve necessariamente levar em conta as atividades que o gestor, enquanto figura centralizadora, é capaz de executar sozinho, considerando as atividades que o mesmo julgar prioritárias e relacionadas ao cotidiano operacional da empresa e ao cotidiano estratégico onde se situam as decisões de maior impacto no desenvolvimento da empresa, a saber: fluxo de caixa diário; manutenção da margem de lucro; conhecimento e manutenção do ponto de equilíbrio entre custo e vendas e o ponto de equilíbrio operacional; análise de informações para tomar decisões estratégicas nos setores críticos da empresa.

Tal modelo também deve ponderar as atividades que o gestor não consegue realizar, ou que se trate de áreas específicas, especializadas ou planejamentos e atividades complexas, como: comunicação especializada; marketing; sistemas de controle e gestão, fiscal, contábil, informática/TI e segurança, destacando as atividades e departamentos terceirizados, centralizando as informações provenientes dessas atividades em uma única ferramenta, que pode ser os já existentes sistemas internos acrescido de novos módulos e funcionalidades. Dessa maneira, pode existir a indicação daquilo que é realmente estratégico e o que o gestor deve deixar a cargo de terceiros por falta de conhecimento, reduzindo o acúmulo de tarefas.

No cenário desta pesquisa, considerou-se a necessidade de conter, num modelo de gestão da informação para as empresas estudadas, uma ferramenta prática que auxilie no conhecimento das atividades que podem deixar de ser executadas diariamente ou podem ser mantidas automaticamente, pelo desenvolvimento de processos e procedimentos automatizados atribuídos a outros funcionários da empresa. Por exemplo: o funcionário responsável pelo caixa da empresa pode, por meio de procedimentos, apresentar indicadores do ponto de equilíbrio operacional da loja, de forma consolidada. Assim, o gestor terá a chance de

conhecer as informações necessárias que ilustrem o real cenário deste equilíbrio operacional, sem acumular atividades início e meio deste processo. É importante que o foco do gestor seja direcionado a questões, análises e decisões estratégicas de maior impacto sobre a empresa, além de questões de impacto de médio e longo prazos, baseadas em planejamento.

Outro ponto diz respeito ao uso das redes sociais como importante fonte de informação. Isso significa que em um modelo de GI voltado às MPEs do setor comerciário e que atuam com moda, negócio que baseia suas atividades em tendências, é de fundamental importância considerar as redes sociais como fontes de informação confiáveis para diversos fins estratégicos da empresa. Além disso, também possuem importância nos processos decisórios, pois se constatou que todas as empresas fazem uso das redes sociais como ferramentas de comunicação e obtenção de dados e percepções quando algumas decisões precisam ser tomadas.

Apesar de a estrutura das empresas ser simples, conforme prediziam os pressupostos teóricos, os resultados apontaram que elas poderiam passar a adotar uma configuração organizacional mais complexa, mas isso não foi feito por questão de conveniência: a estrutura simples é conveniente pela agilidade que propicia aos gestores, no dia a dia organizacional, o fácil acesso a informações diretas, a proximidade com os demais colaboradores e pela fácil centralização de diversos outros aspectos. Além disso, uma estrutura simples significa maior flexibilidade, já que a empresa atua em um ambiente simples e dinâmico, algo que também pode explicar o sucesso das empresas no mercado: como são realizados apenas planejamentos estratégicos de curto prazo, a estrutura simples da empresa possibilita que eles sejam alterados conforme as necessidades e/ou tendência de mercado, de maneira rápida e eficaz, mesmo depois que já tenham sido postos em prática. Dessa maneira, as empresas conseguem obter melhores resultados, ao mesmo tempo em que diminuem a necessidade de gastos financeiros e investimento de tempo e esforço em ações que trarão vantagens insignificantes à organização. Isso faz com que a produtividade média dessas empresas, mais baixa que a de grandes empresas, aumente de maneira considerável.

A conscientização do gestor também deve estar baseada no seguinte princípio: a GI não se restringe ao uso de tecnologias e sistemas de informação apenas, visto que seu processo está alicerçado na socialização entre os indivíduos, na gestão dos fluxos de informação formal e informal, na documentação e nas tecnologias e

sistemas, porém, principalmente, no fortalecimento do processo de informação cognitivo de cada colaborador, bem como, e especialmente, do gestor como espelho dessas MPEs.

Com base na literatura e nas análises desenvolvidas nesta pesquisa, cuja confiabilidade foi reforçada pela triangulação dos dados por meio da utilização de dois instrumentos de coleta, é importante que a gestão da informação no suporte à tomada de decisão em MPEs do setor comerciário, que atua no comércio de produtos relacionados à moda, considere: (i) a estrutura simples que predomina nas MPEs; (ii) a necessidade de centralização demonstrada pelos gestores, isto é, a necessidade de conhecer os mais diversos aspectos da empresa, desde o atendimento aos clientes até o planejamento estratégico; (iii) a flexibilidade inerente à estrutura simples, para se adequar às mais diferentes necessidades decisórias dos gestores e demais colaboradores que participam dos processos decisórios; (iv) as redes sociais como ferramentas para a coleta de informações, uma vez que elas são o canal de comunicação por excelência da moda, revelando tendências e atitudes; (v) as práticas e atitudes relativas à informação já existentes nas empresas, a exemplo da grande importância da informação financeira; e (vi) a inclusão das informações provenientes dos departamentos terceirizados, nas ferramentas de apoio à tomada de decisão de forma clara e concisa, em especial daqueles mais técnicos, como o jurídico, o fiscal e o de marketing.

É relevante valer-se de tais apontamentos para a gestão da informação em micro e pequenas empresas do setor comerciário de moda, considerando a cultura organizacional já existente. A modificação da cultura é uma questão complexa, e tais empresas já possuem tradição de mercado, o que torna essas mudanças mais difíceis. Portanto, as práticas e diretrizes para a gestão da informação devem estar em sintonia com a cultura organizacional da empresa; caso não esteja, pode enfrentar dificuldades de implementação, frustrando o(a) gestor(a) e demais colaboradores que fazem parte das tomadas de decisão, fazendo com que seu potencial de retorno à empresa por meio de decisões capazes de gerar vantagens competitivas seja reduzido.

Em relação às regularidades encontradas entre as empresas, a utilização das redes sociais e sistemas internos é importante como fontes prioritárias de informação, como base para decisões de impacto de curto e médio prazo. Por exemplo: promoções de vendas a serem estabelecidas a cada mês e quantidades e tipos de peças que serão compradas e comercializadas na próxima estação. Desta forma, as

redes sociais e sistemas internos financeiros são fontes de informação para decisões financeiras e de marketing. Sendo assim, tal regularidade aponta para a necessidade de se desenvolver estudos futuros que compreendam abordagens específicas em relação à obtenção de informações que subsidiem a manutenção de ações e estratégias de marketing por intermédio das informações advindas das redes sociais e sistemas financeiros internos. Também são importantes estudos que abordem propostas de desenvolvimento de sistemas internos específicos destinados às necessidades destas empresas, de maneira que esses projetos tenham módulos delimitados de forma a reduzir atividades dentro dos sistemas.

Observa-se fragilidade na definição tipológica que direciona o enquadramento das MPEs, no Brasil, no que tange ao faturamento bruto e à quantidade de funcionários - critérios balizadores para órgãos de fomento e apoio para todas as pesquisas desenvolvidas -, uma vez que, entre o faturamento de R\$ 1,00 até R\$ 4.800.000,00 e a quantidade de funcionário entre 2 a 100, há diversas lacunas que podem enquadrar empresas em contextos e com particularidades extremamente diferentes ou avessas, que requerem abordagens específicas à realidade. Tal ocorrência pode elucidar o seguinte fato: 98% de todas as empresas brasileiras estão enquadradas como MPEs, uma vez que os critérios para sua caracterização podem não estar sendo suficientes para abranger particularidades que poderiam contribuir para o desenvolvimento de novas classificações, com tratamentos e abordagens específicos a favor delas.

Pode-se afirmar que a pesquisa possui relevância social, pois os seus resultados podem contribuir para a melhoria organizacional das micro e pequenas empresas, o que consequentemente contribui para a distribuição de empregos e renda à sociedade. Também possui relevância profissional, uma vez que fortaleceu a atuação dos cientistas da informação, que mais uma vez provaram que podem atuar de maneira significativa nos ambientes organizacionais e concomitantemente pode contribuir para a especialização dos gestores e funcionários das micro e pequenas empresas. Com base na relevância econômica, a pesquisa auxilia diretamente na eficácia dos processos de gestão das micro e pequenas empresas, o que estimula a predominância dessas empresas no cenário econômico nacional, gerando mais renda, poder de compra e crescimento econômico do país.

Quanto à relevância científica, pode-se apontar que este estudo contribuiu para o fortalecimento do arcabouço teórico e científico da Ciência da Informação, com

relação aos estudos que focalizam a gestão da informação nas micro e pequenas empresas. Ou seja, essa pesquisa poderá ser utilizada por outros pesquisadores, de modo que esses construam outras pesquisas que também vão contribuir na mesma direção, mesmo porque, a constante especialização faz parte do processo de melhoria contínua, que é necessário em todos os espectros da sociedade e das organizações.

Aponta-se a necessidade de novas pesquisas que considerem tais aspectos, a fim de contribuir para a perenidade destas empresas. Evitar tal realidade pode comprometer a eficiência das abordagens relacionadas às MPEs, uma vez que desta maneira ocorre um direcionamento para uma homogeneização descabida que desconfigura o que é real e apoia a construção de tratamentos simplistas, que carecem de apoio para o desenvolvimento das empresas.

Diante de exposto, anseia-se que a pesquisa realizada, seus resultados e as reflexões construídas por meio deles sejam capazes não só de contribuir com o enriquecimento do arcabouço teórico da Ciência da Informação, mas também colaborar para o desenvolvimento e prolongamento da vida das MPEs do setor comerciário de moda, algo vital para a melhoria dos índices da economia nacional e economias regionais, bem como da condição socioeconômica das milhões de pessoas que dependem direta ou indiretamente das MPEs.

REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.

AGUIAR, A. C. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.20, n.1, p.7-15, 1991. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/409>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

ASSIS, W. M. de. **Gestão da informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

BARBOSA, R.R. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf**, v.13, n.esp. p.1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

BASSETTO, C. I. **A inter-relação entre competência em informação e a construção de conhecimento corporativo em ambiência de redes organizacionais**: um estudo no sebrae-sp/escritório regional de Bauru. 2018. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Marília, 2018.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jahar, 2011.

BAZERMAN, H. M. **Processo decisório**: para cursos de administração, economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BELKIN, N. J. Information concepts for information science. **Journal of Documentation**, v. 34, p. 55-85, 1978.

BETTIN, R. **Pluralidade de Mundos do Conhecimento em Karl Popper**. 2014. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

BIGATON, A. L. W. POLO, E. F. ESCRIVÃO FILHO, E. E. Gestão estratégica da informação: estudos em pequenas empresas. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** SEGet, 2007.

BNDES. **Quem Somos**. 2018. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/>>. Acesso em:

17 set. 2018.

BORKO, H. Information Science: What is it? **American Documentation**, Washington, v.19, n.1, 0.3-5, Jan. 1968.

BRASIL, 2006. **Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília, 2006.

BRASIL. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**: Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa (SEMPE). Brasília: Distrito Federal, 2018. Disponível em: <
<http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITORIO/aeci/auditorias/secretaria-especial-da-micro-e-pequena-empresa/2017/relatorio-de-gestao-sempe-2017.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018.

BRISKE, D. D. **Rangeland system**: process, management and challenges. Springer open: Texas, 2011.

BROOKES, B. C. The developing cognitive view in information science. **International Workshop on the Cognitive Viewpoint**, CC-77, p. 195- 203, 1977.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**. vol. 42, n. 5, 1991, p. 351-360. Disponível em: <
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/%28SICI%291097-4571%28199106%2942%3A5%3C351%3A%3AAID-ASI5%3E3.0.CO%3B2-3>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

BURTON, R. M.; OBEL, B. The validity of computational models in organization science: from model realism to purpose of the model. **Comput Math Organ Theory**, v.1, n.1, p.57–71, 1995. Acesso em: 19 set. 2018.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, Campinas, v. 1, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862006000100006&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 04 abr. 2018.

CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, 2007. Disponível em:
<<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/>>. Acesso em 01 nov. 2017.

CARVALHO, H. G. de. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2012.

CASTELLS, M. **Sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATALUNA, F. J. R.; GARCÍA, A. N.; GAITAN, J. A. ¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores? **RAE**: São Paulo, v.56, n.1, jan. /fev. 2016, p.43-54. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902016000100043&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 05 maio. 2018.

CAVAGLIERI, M.; MOREIRA, N.R. Modelo de avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas. **REA – Revista Eletrônica de Administração**, v.15, n.2, ed.29, Jul-dez. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/1117/947>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

CEZARINO, L. O.; CAPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. In: Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 4, 2007, **Anais...** Congresso de Administração, Economia e Contabilidade, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 648p.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 3ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization**: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. Nova York: Oxford Press, 1998.

_____. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 426p.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

_____. **Ecologia da Informação**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.

_____.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p

DOLZ, C.; IBORRA, M.; SAFÓN, V. Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las PyMEs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 673-687, 2015.

DRUCKER, Peter. **Administração na era das grandes transformações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1967.

FINEP. **Sobre a Finep**. 2018. Disponível em: < <http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>>. Acesso em: 17 set. 2018.

FLORIDI, L. From the Philosophy of AI to the Philosophy of Information. **The Philosophers' Magazine**, n.28, v.4, 2004, p. 56-60.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL (2015). **SME Competitiveness Outlook 2015**. Disponível em: <<http://www.intracen.org/publication/SME-Competitiveness-Outlook-2015/>>. Acesso em: 16 set. 2018

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2018.

GONÇALVES, V. F. **Um estudo exploratório sobre a contribuição da comunicação para a inovação em micro e pequenas empresas**. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2016.

GREATTI, L.; SENHORINI, V.M. Empreendedorismo – uma visão comportamentalista. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 1, **Anais...** EGEPE, 2000.

GUERRA, J. H. L. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, **Anais...** ENEGEP, 2010.

HARPER, D. S. Assessing the professional competencies of correctional executives and senior-level leaders'. **The Journal of competency-based education**, v.1, n. 2, jul. 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cbe2.1007>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

HAYEK, F. A. The Pretence of Knowledge. **The American Economic Review**, v.79,n.6, p.3-7, 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1914347>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto (SP), v.2, n.2, p.125-144, jul./dez. 2011.
Disponível em: <http://revistas.ffclrp.usp.br/incid/article/view/84/pdf>. Acesso em 01 nov. 2017.

HUR, J. **History of Small Business**. 2017. Disponível em: <https://bebusinessed.com/history/history-of-small-business/>. Acesso em: 15 ago. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. **Série Estudos e pesquisas** – Informação Econômica, n.1, Rio de Janeiro, 2003.

INTERNATIONAL TRADE CENTER. **SME Competitiveness Outlook 2015**. Disponível em: <<http://www.intracen.org/publication/SME-Competitiveness-Outlook-2015/>>. Acesso em: 16 set. 2018

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LE COADIC, Y, F. A ciência da informação. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1996. LEVY, P. As tecnologias da inteligência: O futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LE COADIC, Y, F. **A ciência da informação**. 2 ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LEONE, N.M. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun.1999. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em: 16 ago. 2018.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Informação orgânica como insumo do processo decisório empresarial. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectiva em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 147-164, mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14139936201100010009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 set. 2017.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011. Disponível

em:

<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1028>>.

Acesso em: 24 set. 2017.

MAÇORANO, J. P. A Filosofia da Informação de Luciano Floridi: Pressupostos Epistemológicos. In: MIGUENS, Sofia; MAURO, Carlos E. E. **Perspectives on Rationality**. Porto: Faculdade de Letras do Porto, 2006.

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das micros e pequenas empresas (MPes) no Brasil. In: SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Org.) **Micro e Pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

MAHLER, G. Quantum information. In: KORNWACHS, K.; JACOBY, K. (Ed.). **Information: New questions to a multidisciplinary concept**. Berlin: Akademie, 1996. p. 103-118.

MAHONEY, J.; PANDIAN, J.R. The Resource-Based View within the Conservation of Strategic Management, **Strategic Management Journal**, v.13, p363-380. Acesso em: 17 ago. 2018.

MARCHAND, Donald A. Informações estratégicas. Gazeta Mercantil. **Série Mastering Management** n. 10. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1997.

MARCIAL. E. C; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 25, **Anais...** ENANPAD, Campinas: 2001.

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCHIORI, P.Z. Gestão da informação: fundamentos, componentes e desafios contemporâneos. In: SOUTO, L.F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014, p.27-45.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de 1971.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTEZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

_____.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOODY, D.; WALSH, P. Measuring the value of information: an asset evaluation approach. **European Conference on Information Systems**, 1994. Disponível em: <www.info.deis.unical.it>. Acesso em: 01 nov. 2017.

MORAIS, G. D. de A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, v.35, n.3, p.124-132, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652006000300012&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 18 set. 2018.

MOREIRA, D. A. **Entrevistas e estudo de caso**. UFSC, 2010. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255607/mod_resource/content/0/EntrevistaseEstudodecaso.pdf>. Acesso em 17 jun. 2018.

NASCIMENTO, T.C.; DANTAS, A.B.; MILITO, C.M. Empreendedorismo e Gestão de Negócios: análise de uma possível convergência. In: Encontro da ANPAD, 32, **Anais...ENANPAD**, 2008.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, J.R.C.; SILVA, W.A.C.; ARAÚJO, A.T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de mpes longevas do vale do mucuri e Jequitinhonha/MG. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.15, n.5, set./out. 2014. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000500005>. Acesso em: 17 ago. 2018.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão** - Abordagem Sistêmica do Processo Decisório, Editora LTC, 2009.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI-Universidad de Chile, 1998.

_____. La gestión de información y sus modelos representativos. Valoraciones. **Ciencias de la Información**, v.42, n.2, p.11-17, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294003>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

POPPER, K. R. **Objective knowledge**: An evolutionary approach. New

York, NY: Oxford University Press, 1974.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, 1985. Acesso em: 18 ago. 2018.

PRADO J. C. **História Econômica do Brasil**. 1a edição de 1945. São Paulo: Brasiliense, 1995.

PREFEITURA DE BAURU. **Sala do Empreendedor**. 2018. Disponível em: <http://www.bauru.sp.gov.br/sedecon/sala_empreendedor.aspx>. Acesso em: 17 set. 2018.

RASCÃO, J. P. **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.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBREDO, J. Do documento impresso à informação nas nuvens: reflexões. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p. 19-42, mar. 2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/401/261>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

RODRIGES, C.; BLATTMAN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.19, n.3, p.4-29, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v19n3/a02v19n3.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

RUAS, D. **Via Rápida é lançado em São Paulo**. 2015. Disponível em: <<http://www.deducacao.com.br/index.php/via-rapida-empresa-e-lancado-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 17 set. 2018.

SANTOS, T. C. S.; D. S. TREZCIK; G. V. RADOS. Narrativa no fluxo de informação para o compartilhamento de conhecimento em mpe: proposta de um modelo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.7, n.1, 2017. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/23396>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2001/IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília, 2007.

SEBRAE. **Estatísticas sobre nº de Micro e Pequenas Empresas (MPes)**. 2014b. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/ERs/mpe_bauru.pdf. Acesso em: 11 nov. 2018.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005**. 2014b. Disponível em:
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 23 set. 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

SEBRAE. **Boletim estudos & pesquisas**. 2017. Disponível em:
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7da144d00efbab25180f873a3b1c85f9/\\$File/7588.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7da144d00efbab25180f873a3b1c85f9/$File/7588.pdf). Acesso em 21 set. 2017.

SEBRAE. **O que é o Sebrae?** 2018a. Disponível em: <
http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos
 >. Acesso em: 17 set. 2018.

SEBRAE. **Relatórios: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2018b. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/pesquisas>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

SERACEVIC, T. A natureza interdisciplinar da Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, v.24, n.1, p.36-41, 1995. Disponível em: <
<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/608>>. Acesso em: 17 set. 2018.

SILVA, L. M. A. **Tomada de decisão em pequenas empresas**. Cobra, 2004.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 78p.

SOUZA, S. M.; MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S. de. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, 2007. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/18/15>. Acesso em: 15 abr. 2018.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.19-35.

TÁVORA, A. D. F. A subsunção da categoria de suporte de gêneros pelo conceito de interação. **Linguagem em (Dis)curso**, Tubarão, v.12, n.1, p. 299- 324, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1518->

76322012000100014&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 16 mar. 2018.

TEODOSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise**. 2007. Disponível em:< <http://mettudo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>> Acesso em 24 set. 2017.

THODE FILHO, S. T.; CALDAS, M. A. F. O gerenciamento da informação nas micro e pequenas empresas. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, **Anais...** SEGet, 2007.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, v.3, n.4, 2002. Disponível em:< <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001053/6a50751d6d811772f23ef7de3623bcd2> >. Acesso em: 01 nov. 2017.

_____. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004 (Artigo em Web). Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 05 jun. 2017.

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: _____. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-26.

_____. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 281p.

VERAS, T. S. F. **O nexa entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas**. 2016.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, H. C.; CASTRO, A. E.; JÚNIOR, V. F. S. O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. In: Seminários em Administração, 13, **Anais...** SEMEAD, 2010.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4.ed. Brasília, DF: Ed. Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

WILLIAMSON, O, E. Strategy Research: Governance and Competence

Perspectives. **Strategic Management Journal**, v.20, pp. 1087-1108.
Acesso em: 18 ago. 2018.

WILSON, T.D. Information management. In: **International Encyclopedia of Information and Library Science**, 2nd. London: Routledge, 2002.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A

Protocolo do Estudo de Caso

Seção 1 - Visão geral do estudo de caso	
Missão	Oferecer orientações para que as MPEs do comércio da cidade de Bauru possam realizar a Gestão da Informação a fim de que auxilie em suas tomadas de decisão e de forma que o maior número possível de micro e pequenos empreendedores possa fazer o uso dessas orientações, que diretamente contribui para a permanência e desenvolvimento de tais empresas no mercado.
Questão de pesquisa	Como as MPEs podem realizar a GI levando-se em consideração suas limitações e particularidades no processo decisório?
Projeto de pesquisa	Projeto de planejamento e condução da pesquisa. Componentes: 1. Questão (ões) do estudo de caso; 2. Proposições teóricas; 3. Unidade(s) de análise (o(s) caso(s) em si). 4. Lógica de vinculação dos dados às proposições; 5. Critérios de interpretação dos resultados. Teste lógico de verificação da qualidade de seus componentes: 1. Validade do constructo; 2. Validade interna; 3. Validade externa; 4. Confiabilidade.
Proposições	Conforme definido no projeto de pesquisa.
Papel do protocolo	Orientar o pesquisador no trabalho de campo, em especial em relação ao cronograma e tipos de informações a serem coletadas.
Seção 2 - Procedimentos de coleta de dados	
Definição de contatos em campo	Definição de seleção do universo e da amostra da pesquisa com base em critérios de maneira que possibilite se obter variáveis de interesse dentro de mesmas condições contextuais.
Preparação anterior à coleta de dados	Revisão dos temas norteadores da pesquisa: gestão da informação, tomada de decisão, características e particularidades das MPEs e seus gestores.
Plano de coleta de dados	Primeira semana do mês de agosto de 2018: entrega do questionário, juntamente com a carta de autorização e termo de confidencialidade;

	Segunda e terceira semanas do mês de agosto de 2018: tabulação das respostas do questionário; Quarta semana do mês de agosto de 2018: elaboração do roteiro de entrevistas; Primeira semana do mês de setembro de 2018: entrevista com os gestores.
Seção 3 - Questões do estudo de caso	
Responsabilidade pela avaliação da pesquisa	Banca examinadora.
Medidas de resultados utilizadas	Combinação de padrão (casos únicos); Síntese cruzada de dados (casos múltiplos).
Seção 4 - Guia para o relatório do estudo de caso	
Público-alvo	Micro e pequenos empreendedores, bem como acadêmicos das áreas de ciência da informação e administração.
Inovação	A prática é inovadora à medida que explora a relação entre gestão da informação e sua relação com a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas.
Estrutura do relatório	Documento de até 20 páginas contendo: justificativa da pesquisa, justificativa do método de pesquisa, lista de casos analisados, modelo lógico empregado na condução do trabalho de campo, técnicas analíticas, resultados obtidos, aplicação dos resultados na elaboração de diretrizes e referências utilizadas.
Divulgação do Relatório	Por meio de apêndice da dissertação de mestrado ou publicação de artigo científico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Objetivo Específico 1: levantar as particularidades e limitações das micro e pequenas empresas do comércio da cidade de Bauru.

Tarefas: buscar evidências por meio da pesquisa empírica a fim de conhecer especificidades da estrutura organizacional (departamentalização), da GI (processos sistematizados e verificação por meio das etapas encontradas nos modelos propostos na literatura, que inclui determinação da necessidade informacional, obtenção, processamento, distribuição e utilização da informação) e do processo decisório (quais informações são relevantes para

o processo decisório em cada setor).

Objetivo Específico 2: levantar características dos gestores destas empresas quanto aos comportamentos e ações referentes ao processo decisório.

Tarefas: buscar evidências com a finalidade de verificar de que forma os gestores compreendem a importância e obtêm a informação para as atividades decisórias na empresa.

Objetivo Específico 3: identificar nas características das organizações e dos gestores elementos convergentes que propiciem inter-relações com a gestão da informação e a tomada de decisão, de forma a promover a sustentabilidade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Tarefas: buscar identificar inter-relações entre as características das empresas e seus gestores que expliquem como se dá a gestão da informação e a tomada de decisão nestas organizações.

No arranjo da organização dos dados necessários para a execução das tarefas, foram identificados itens básicos e que sustentam a construção dos instrumentos de coleta, que foram divididos em cinco partes:

(i) Item 1: Características de formação das organizações.

- Porte: micro ou pequena empresa;
- Número de funcionários;
- Tempo de atuação no mercado.

(ii) Item 2: Características dos gestores.

- Características sócio demográficas: gênero, idade, escolaridade, renda e atualização profissional;
- Características comportamentais conforme definidas por McClelland (1972): busca de oportunidade e iniciativa, persistência, exigência de qualidade e eficiência, independência e autoconfiança, propensão a correr riscos, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e comprometimento;
- Visão sobre a importância dos setores;
- Histórico de atividades profissionais;
- Motivação para empreender.

(iii) Item 3: Características estruturais das organizações.

- Divisão de tarefas;

- Departamentalização;
- Departamentos e atividades que o gestor desempenha;
- Terceirização de setores.

(i) Item 4: Gestão da Informação.

- Existência de práticas relacionadas à gestão da informação;
- Estudos prévios à criação do negócio;
- Fontes de dados e informação da empresa;
- Existência de planejamentos.

(ii) Item 5: Processo de tomada de decisão.

- Fontes de informação utilizadas para basear as decisões;
- Habilidades relacionadas à tomada de decisão;
- Planejamento e previsões futuras;
- Percepção dos setores mais importantes à tomada de decisão

APÊNDICE B
Termo de Autorização para Realização da Pesquisa

Prezado gestor da empresa. Sou Erick Pacheli Pereira, RG: 33.701.619-7 e venho por meio deste convidá-lo a participar de uma pesquisa acadêmica que tem por finalidade a produção de uma dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, situado na Cidade de Marília, Estado de São Paulo, cuja estrutura da pesquisa é definida conforme informações descritas abaixo:

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À TOMADA DE
DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Pesquisador: Erick Pacheli Pereira

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Formentini Caldas

Objetivo da Pesquisa:

Oferecer orientações para que as MPEs do comércio da cidade de Bauru possam realizar a Gestão da Informação a fim de que auxilie em suas tomadas de decisão.

Procedimentos de Coleta de Dados da Pesquisa:

1. Preenchimento de questionário a ser respondido pelo gestor a fim de se obter a caracterização da empresa e do gestor em relação a aspectos e elementos da estrutura organizacional, da gestão da informação e do processo decisório.
2. Realização de uma entrevista a ser realizada de forma individual com o gestor da empresa, valendo-se de registro de voz, utilizando-se de gravador de voz simples, com a finalidade de aprofundamento e especificação de informações obtidas por meio do preenchimento do questionário.

O agendamento do preenchimento do questionário assim como da realização da entrevista será realizado de acordo com a disponibilidade do entrevistado. O início previsto para a coleta de dados é agosto de 2018.

A duração da coleta de dados poderá variar em cada caso, visto que cada empresa possui suas especificidades que influenciam principalmente no tempo necessário para a realização da entrevista.

O tempo médio previsto para a realização entrevista é de 20 a 30 minutos.

Garante-se que as informações fornecidas serão utilizadas de forma confidencial, bem como se destaca que a identidade do entrevistado e da empresa será mantida em sigilo durante toda a pesquisa, assim como no documento dissertação que será gerado ao término da pesquisa.

Com o término do processo de validação da dissertação pela banca julgadora, os resultados obtidos serão enviados aos entrevistados que demonstrarem interesse.

Assinaturas.

Pesquisador: _____

Entrevistado: _____

Data: ____/____/____

APÊNDICE C

Checklist para Coleta de Dados direcionado a informações a respeito da empresa:

- Ano de fundação;
- Número de empregados;
- Setores ou departamentos, formalizados ou não, existentes na empresa;
- Setores e/ou funções primordiais para que o negócio sobreviva ou se desenvolva;
- Setores importantes terceirizados pela empresa;
- Existência formal e compartilhada da definição de negócio da empresa, missão, visão, valores, princípios e estratégias de médio e longo prazo;
- Setor, profissional ou pessoa responsável pela informação;
- Existência de diretrizes formais de administração da informação;
- Maneira pela qual a informação percorre os setores, bem como a maneira que é compartilhada;
- Maneira pela qual se prospecta, monitora, seleciona, dissemina e utiliza a informação para a tomada de decisão, bem como tecnologias aplicadas para tal;
- Setores críticos em que decisões são tomadas;
- Dificuldades encontradas na administração dos setores críticos da empresa;
- Existência e aplicação de processos que subsidiem à tomada de decisão;
- Cargos e funções em que estão inseridas as pessoas responsáveis por estas decisões os setores críticos;
- Informações necessárias para decisão nos setores críticos;
- Fontes e locais que a empresa disponibiliza a informação para as pessoas dos setores críticos possam basear suas decisões;
- Conhecimento de variáveis internas e externas que podem impactar os resultados da empresa;
- Conhecimento sobre a sazonalidade do negócio;
- Capacidade de adaptação sobre oscilações entre vendas e custos;
- Conhecimento a respeito dos custos fixos e variáveis da empresa;
- Conhecimento sobre o ponto de equilíbrio entre custo e vendas e o ponto de equilíbrio operacional da empresa;

- Ações ou processos para conhecer variáveis, incertezas e o riscos relacionados à atividade principal da empresa;
- Inserção de funcionários nas discussões e atividades de planejamento relacionados à variáveis, incertezas e futuro de assuntos correlatos aos departamentos e à empresa como um todo;
- Uso de tecnologia ou sistemas de informação;
- Uso de tecnologia ou sistemas para apoiar a decisão.

Direcionado a informações a respeito do gestor

- Sexo;
- Idade;
- Escolaridade;
- Atualização e capacitação profissional;
- Atividade anterior;
- Preparação anterior ao negócio;
- Experiência anterior ao negócio;
- Motivação do gestor ao empreender;
- Principal função na empresa;
- Setores ou departamentos em que atua diretamente;
- Principais funções e atividades cotidianas em que atua diretamente;
- Tipos de informações necessárias para desenvolvimento de atividades;
- Habilidades e elementos necessários para desenvolvimento de atividades cotidianas;
- Maneira pela qual é obtida a informação que o gestor necessita nas atividades cotidianas (fontes, locais);
- Conhecimento a respeito do mercado em que atua a empresa;
- Conhecimento a respeito da concorrência;
- Conhecimento sobre os setores críticos em que as decisões são tomadas;
- Conhecimento a respeito das informações correntes nos setores críticos da empresa;
- Conhecimento sobre as informações necessárias para tomar decisão nos setores críticos;

- Confiança a respeito das informações correntes nos setores críticos da empresa;
- Conhecimento a respeito das decisões tomadas nos setores críticos da empresa;
- Confiança na equipe de trabalho em cada setor crítico;
- Habilidades e elementos necessários para tomar decisões organizacionais, que resultem em desenvolvimento da empresa;
- Comportamentos em relação ao planejamento de ações;
- Capacidade de pensar estrategicamente cenários futuros.

APÊNDICE D

Questionário direcionado a coleta de dados a respeito da empresa

Qual o ano de fundação da empresa? _____

Qual o número de empregados na empresa? _____

Quais os setores formalmente existentes na organização? (Marque um X para todos os que se aplicam):

☐ Gerência ☐ Planejamento ☐ Financeiro ☐ Fiscal ☐ Contábil ☐ Jurídico ☐ Compras/suprimentos ☐ Vendas/atendimento ☐ Logística/entrega	☐ Marketing ☐ Relações Públicas ☐ Comunicação ☐ Informática/TI ☐ Segurança ☐ Informação ☐ Limpeza ☐ Almoxarife ☐ Outros: _____
---	---

Quais setores são terceirizados?

Quais elementos institucionais mencionados abaixo são formalmente estabelecidos na organização?

☐ definição do negócio da empresa ☐ missão ☐ visão ☐ valores ☐ princípios	☐ diretrizes ☐ estratégias de curto prazo ☐ estratégia de médio prazo ☐ estratégia de longo prazo ☐ nenhuma das alternativas
--	---

Existe na empresa diretrizes definidas de administração da informação nos setores?
 Se a resposta for afirmativa, explique?

A empresa possui alguma diretriz ou processo definidos para identificar, tratar e compartilhar informações que são úteis em suas atividades? Se a resposta for afirmativa, de que maneira isso ocorre?

Dos setores existentes na empresa, em quais deles você considera que se encontram as decisões mais críticas (de maior impacto/risco), positivamente e negativamente, tomadas na empresa?

Em cada setor crítico, quais são os cargos e funções dos empregados responsáveis ou que participam destas decisões?

Quais fontes de informação a empresa disponibiliza para as pessoas dos setores críticos basearem suas decisões?

Direcionado a coleta de dados a respeito do gestor

Sexo;

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade: _____

Escolaridade;

☐ 1° Grau completo	☐ Graduação incompleta
☐ 1° Grau incompleto	☐ Especialização
☐ 2° Grau completo	☐ Mestrado
☐ 2° Grau incompleto	☐ Doutorado
☐ Graduação completa	☐ Pós-Doutorado

A respeito de sua capacitação e atualização profissional, assinale suas participações. (Marque um X para todos os que se aplicam).

☐ Participação em feiras, congressos e eventos de negócios dentro e fora da cidade

☐ Participação em reuniões com empresários do setor

- ☐ Participação em listas e fóruns de discussão
- ☐ Participação em treinamentos
- ☐ Participação em cursos de idioma ou informática
- ☐ Participação em cursos de extensão
- ☐ Participação em cursos de aperfeiçoamento
- ☐ Outros: _____

Qual atividade o gestor da empresa exercia antes de montar seu negócio?

☐ Estudante	☐ Proprietário de outra empresa
☐ Funcionário público	☐ Aposentado
☐ Empregado de empresa privada	☐ Outra: _____
☐ Autônomo	

Antes de iniciar o negócio, o gestor:

- ☐ Realizou ou encomendou pesquisa de mercado.
- ☐ Realizou ou encomendou estudos de viabilidade econômico-financeira do negócio.

Qual era a experiência empresarial antes de iniciar o negócio:

- ☐ Nenhuma (ex. este é eu primeiro negócio)
- ☐ Razoável (ex. já tinha trabalhado nesta atividade como empregado)
- ☐ Boa (ex. já tinha trabalhado ou já tinha experiência como empresário)
- ☐ Excelente (ex. já tinha experiência(s) bem sucedida(s) com outro(s) negócio(s))

Qual foi o principal motivo que o levou a criar seu negócio:

- ☐ Conhecimento do ramo de atividade
- ☐ Oportunidade de negócio
- ☐ Falta de oportunidade de trabalho
- ☐ Desejo de liberdade e vontade de ganhar mais dinheiro
- ☐ Realização profissional
- ☐ Disponibilidade de capital
- ☐ Outro: _____

Qual você considera ser sua principal função na empresa?

Quais os setores e departamentos da empresa você atua diretamente?

Quais funções e atividades você desempenha cotidianamente nos setores em que atua? (Quais são suas atribuições nestes setores)?

☐ Planejamento	☐ Pagamento a fornecedores
☐ Propriedade intelectual	☐ Disseminação de relatórios

☐ Pesquisa & Desenvolvimento (inovação)	☐ Gestão de Projetos
☐ Comunicação Organizacional	☐ Análise de sistemas
☐ Gestão do site	☐ Gestão do conhecimento
☐ Elaboração de normas administrativas	☐ Marketing
☐ Gestão de vendas	☐ Gestão de pessoas
☐ Vendas	☐ Análise de dados
☐ Contato com clientes	☐ Gestão da informação
☐ Formação de preços	☐ Acompanhamento de concorrentes
☐ Reuniões com equipe	☐ Contratação de funcionários
☐ Reuniões com fornecedores	☐ Elaboração de relatórios
☐ Compras de produtos	☐ Gerenciamento de email e internet
☐ Compras de insumos/materiais	☐ Outros: _____

Quais fontes de informação disponibilizadas pela organização você utiliza atualmente nas tomadas de decisões nas áreas críticas da empresa?

- ☐ Bases de dados
☐ Sistemas internos
☐ Manuais
☐ Institutos de pesquisa
☐ Internet
☐ Outros meios: _____

Você confia na sua equipe de trabalho? Se não, explique.

Como gestor, quais habilidades e elementos você acredita serem imprescindíveis para tomar as melhores decisões?

Você faz algum planejamento para gerenciar o seu comércio? Comente a respeito.

Você define com antecedência os investimentos que serão feitos no seu negócio para os próximos anos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Possui projetos formais vislumbrando o futuro da empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

APÊNDICE E

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Direcionado a coleta de dados a respeito da empresa

Dentre os setores existentes assinalados no questionário, quais deles você considera primordial para que o seu negócio sobreviva ou se desenvolva? Por quê? Explique?

Caso se aplique, quais dos elementos institucionais selecionados no questionário são divulgados abertamente aos empregados e quais mecanismos formais ou informais de disseminação (produtos de informação) são utilizados para tal divulgação?

Existe na empresa algum setor, um profissional ou uma pessoa responsável por gerenciar a informação? Se a resposta for afirmativa, explique?

Como ocorre a troca e compartilhamento de conhecimento e informação entre os empregados dos setores primordiais da empresa?

Poderia descrever quais informações os setores primordiais intercambiam (enviam e recebem) entre eles? Quais artefatos, ferramentas ou sistemas são utilizados para isso?

Você considera que estes fluxos ocorrem de forma eficiente? Explique sua resposta.

Quais as principais dificuldades encontradas na administração dos setores críticos da empresa? Explique:

Você poderia identificar e explicar de que maneira se toma uma decisão nos setores críticos assinalados no questionário?

Quais informações você considera necessárias para a melhor decisão nos setores críticos?

A empresa tem informações a respeito das variáveis internas e externas que podem impactar os resultados da sua empresa? Se sim, explique de que forma obtém informações sobre estas variáveis:

A empresa tem informações sobre a sazonalidade do seu negócio? Se sim, explique de que forma obtém estas informações.

A empresa tem alta capacidade de adaptação às oscilações entre vendas e custos? Explique:

A empresa dispõe de informações a respeito dos custos fixos e variáveis mensais? Se sim, explique de que forma obtém estas informações:

A empresa dispõe de informações a respeito do ponto de equilíbrio entre custos e vendas e o ponto de equilíbrio operacional? Se sim, explique de que forma obtém estas informações:

A empresa dispõe de informações a respeito de variáveis, incertezas e riscos relacionados ao seu negócio? Se sim, explique de que forma obtém estas informações:

A empresa insere os funcionários nas discussões e atividades de planejamento relacionadas às variáveis, incertezas e futuro de assuntos correlatos aos departamentos e a empresa como um todo? Se sim, explique:

A empresa utiliza alguma tecnologia ou processo de gerenciamento da informação? Se sim, explique:

A empresa utiliza alguma tecnologia ou processo de apoio a tomada de decisão? Se sim, explique:

Direcionado a coleta de dados a respeito do gestor

No seu dia a dia, quais os tipos de informação você necessita para desenvolver suas funções/atividades?

Explique passo a passo os procedimentos que você executa para buscar estas informações que necessita.

Como gestor, quais habilidades e elementos você acredita serem imprescindíveis para acessar e usar a informação necessária para realizar suas atividades cotidianas.

Você conhece o mercado em que a empresa atua?

Quais informações sobre o mercado você acredita ser importante para o seu negócio?

De que forma busca informações para se manter atualizado sobre o mercado?

Você conhece seus concorrentes diretos e indiretos?

Quais informações sobre a concorrência você acredita ser importante para o seu negócio?

De que forma busca informações para se manter atualizado sobre a concorrência?

Quais são as maiores dificuldades encontradas na obtenção das informações para tomar decisões importantes nos setores primordiais da sua empresa?

Você considera que a ausência de mão de obra é um dos fatores que acarretam dificuldades na gestão eficiente da informação em sua empresa?

Você vê a necessidade de criar processos para melhoria da gestão da informação nos setores críticos da empresa? Por quê?

Em relação aos setores críticos assinalados no questionário, você confia totalmente nas informações geradas nestes setores? Explique quais informações advindas destes setores você confia e em que baseia sua confiança.

Você tem conhecimento das decisões tomadas nos setores críticos da empresa?

De que forma toma ciência destas decisões?

Você confia na sua equipe de trabalho? Se não, explique.

Qual a sua percepção em relação ao comércio em médio e longo prazos? explique.