



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

Faculdade de Ciência da Informação

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**ESTUDO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS
GESTORES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÃO DO
VESTUÁRIO DE JARAGUÁ-GO**

LÍVIA FERREIRA DE CARVALHO

Professor Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

**Brasília
2010**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Ciência da Informação

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**ESTUDO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS
GESTORES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÃO DO
VESTUÁRIO DE JARAGUÁ-GO**

LÍVIA FERREIRA DE CARVALHO

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Professor orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Brasília
2010



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: *"Estudo das necessidades informacionais dos gestores das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO"*

Autor: Livia Ferreira de Carvalho

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 30 de agosto de 2010.

Aprovado por:

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
Presidente - (UnB/PPGCInf)

Prof. Dra. Laura Vilela Rodrigues Rezende
Membro Externo - (UFG)

Prof. Dra. Sofia Galvão Baptista
Membro Interno - (UnB/PPGCInf)

Prof. Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares
Suplente - (UnB/PPGCInf)

Lucas meu querido, te dedico este trabalho, com todo o meu amor, pois muito do que sou hoje devo às experiências que tive e tenho a cada dia com você. Te amo!

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me amparado nos momentos difíceis, não permitindo que eu desistisse.

Ao meu orientador professor Rogério Henrique de Araújo Júnior, pelos ensinamentos, paciência e confiança em mim depositada.

Às professoras Suely Gomes e Laura Rezende, pelas valiosas contribuições na qualificação.

À professora Sofia Galvão pela participação na banca, e pelas importantes considerações na defesa.

Às secretárias da Pós-Graduação, Marta e Jucilene, pela prontidão e disponibilidade em atender às minhas solicitações.

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

Ao meu irmão Vítor, sem o qual eu não teria conseguido terminar o mestrado. Agradeço por todas as vezes que ficou cuidando do Lucas para que eu pudesse ir a Brasília.

Ao meu namorado Emílio, por toda a paciência e ajuda na coleta e tabulação dos dados, e por fazer com que a minha vida seja mais leve e feliz a cada dia!

À minha tia Nega, inspiração da minha vida acadêmica e profissional, por ter revisado o texto.

À minha irmã Laís pelas palavras de amor, apoio e carinho.

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

Às amigas Mariela, Lorena, Lylian, Fernanda, Lisiane, Katiúcia, Juliana, Larissa e Cristiane e aos amigos Lucas Daniel, Lucas Hideki e Marcos Vinicius, pela amizade sincera de sempre!

À amiga Andréa Canheta, minha grata surpresa no mestrado! Obrigada pelos conselhos e força a cada semana!

Ao amigo Wariston, por ter me recebido em sua casa, condição fundamental para que eu conseguisse cursar as disciplinas.

Aos motoristas do transporte da UFG, Jorge e Humberto, que durante esses dois anos fizeram o trajeto Goiânia-Brasília com muita disposição e bom humor!

À CAPES, por ter financiado os meus estudos, me dando condições de realizar essa pesquisa.

Ao SEBRAE de Jaraguá, na pessoa da Dulce, pelo auxílio na coleta dos dados.

Muito obrigada a todos!

***“O homem não tem ouvidos para aquilo que a
experiência não lhe deu acesso”***

Friedrich Nietzsche

RESUMO

A pesquisa teve como propósito conhecer as necessidades de informação dos gestores das micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecção de vestuário da cidade de Jaraguá-GO, no que tange a fontes de informação utilizadas, comportamento de busca e uso da informação e utilização de novas tecnologias, com o intuito de perceber de que forma a Gestão da Informação poderia potencializar a utilização dos recursos informacionais nestas empresas. A identificação das necessidades informacionais desses gestores possibilitou o estabelecimento de critérios para a elaboração de um modelo de Gestão da Informação, que dará suporte a estas empresas, permitindo assim o fortalecimento do segmento.

Palavras – chave: Gestão da Informação - modelos; arranjo produtivo local; necessidades de informação; tomada de decisão.

ABSTRACT

The research aimed to know the information needs of the managers of micro and small companies of Local Productive Arrangement of apparel manufacturing from the city of Jaragua-GO, with respect to information sources used, seeking behavior and use of information, and the use of new technologies. The intention was to see how information management could enhance the use of information resources in these companies. Identifying the informational needs of these managers enabled the establishment of criteria for elaboration of a model of Information Management, which will support these companies, thereby strengthening of the segment.

Keywords: Information Management - models; local productive arrangement; information needs; decision-making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	O ambiente externo de uma organização.....	18
Figura 2 –	Especificidades da micro e pequena empresa.....	24
Figura 3 –	Modelo da Ecologia da Informação.....	42
Figura 4 –	Gerenciamento da Informação no monitoramento ambiental.....	44
Figura 5 –	Modelo de operacionalização da Gestão estratégica da informação.....	45
Figura 6 –	Quatro formas de usar a informação como fator de competitividade.....	47
Figura 7 –	Responsabilidades de cada ator da Tríplice Hélice.....	62
Figura 8 –	Correlação entre pressupostos, variáveis e instrumentos de coleta de dados.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Goiás e Brasil: taxa de crescimento do produto interno bruto.....	5
Gráfico 02 – Grau de uso da informação para a tomada de decisão.....	78
Gráfico 03 – Percentual de Informações registradas x formas de registro.....	79
Gráfico 04 – Freqüência de uso das fontes de informação.....	81
Gráfico 05 – Critério de seleção de fonte de informação.....	82
Gráfico 06 – Freqüência do monitoramento das informações para a competitividade.....	86
Gráfico 07 – Resultados esperados a partir do monitoramento do ambiente informativo.....	87
Gráfico 08 – Percentual de empresas por porte.....	89
Gráfico 09 – Tempo de atuação da empresa no mercado.....	90
Gráfico 10 – Destino da produção da empresa.....	91
Gráfico 11 – Cargo dos entrevistados.....	92
Gráfico 12 – Principais atribuições no cargo.....	93
Gráfico 13 – Sexo e média de idade dos respondentes.....	93
Gráfico 14 – Nível de instrução dos respondentes.....	94
Gráfico 15 – Fatores determinantes para aumentar a capacidade competitiva da empresa.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais.....	30
---	----

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Estado de Goiás, Centro Oeste e Brasil: Produto interno bruto a preço de mercado corrente e <i>per capita</i> – 2003 – 2006.....	4
Tabela 2 – Goiás e Brasil: Produto interno bruto, produto interno bruto <i>per capita</i> e taxas de crescimento – 2003-2006.....	4
Tabela 3 – Estado de Goiás : estrutura do PIB – 2003-2006.....	4
Tabela 4 – Estado de Goiás: número e gênero de estabelecimentos industriais cadastrados na Secretaria da Fazenda – posição maio/96, jun./05, jun./ 06, jun./07, jun.09.....	6
Tabela 5 – Estado de Goiás e Brasil: Número de unidades locais industriais, e pessoal ocupado em 31/12, segundo grupo de atividades – 2004- 2007.....	7
Tabela 6 – Estado de Goiás: média do desempenho da receita, do emprego e do salário industrial por setor – 2007- 2008.....	7
Tabela 7 – Setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios de 2000 a 2005.....	8
Tabela 8 – Número de Empresas do APL de Confecções da Região de Jaraguá, por segmento – 2005.....	69
Tabela 9 – Informações registradas x formas de registro.....	76
Tabela 10 – Critério de seleção das fontes de informação.....	79
Tabela 11 – Total de empresas por porte.....	86
Tabela 12 – Introdução de inovações.....	94

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

APL –	Arranjo Produtivo Local
CRM –	<i>Customer Relationship Management</i>
FIEG –	Federação das Indústrias do Estado de Goiás
GC –	Gestão do Conhecimento
GI –	Gestão da Informação
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC –	Inteligência Competitiva
MTE –	Ministério do Trabalho e Emprego
PIA –	Pesquisa Industrial Anual
PIB –	Produto Interno Bruto
P&D –	Pesquisa e Desenvolvimento
RAIS –	Relação anual de informações sociais
SEBRAE –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEPIN –	Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informação
SEPLAN –	Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento
TIC –	Tecnologias de Informação e Comunicação
VA –	Valor Adicionado
VTI –	Valor de Transformação Industrial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	PANORAMA GERAL DA ECONOMIA GOIANA	3
2.1	PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) DO ESTADO DE GOIÁS.....	3
2.2	O SETOR INDUSTRIAL.....	5
2.2.1	A indústria de transformação no estado de Goiás	6
2.2.1.1	O setor de confecção de vestuário em Goiás.....	7
2.3	O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO DE JARAGUÁ-GO.....	9
3	JUSTIFICATIVA/ PROBLEMA	10
3.1	OBJETIVOS.....	14
3.1.1	Objetivo Geral	14
3.1.2	Objetivos Específicos	14
4	REVISÃO DE LITERATURA	15
4.1	TRABALHOS CORRELATOS.....	15
4.2	INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	18
4.2.1	Informação para o processo de tomada de decisão	21
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	22
4.3.1	Características do setor de Confecção de vestuário	27
4.3.2	Arranjos Produtivos Locais	28
4.4	COMPORTAMENTO INFORMACIONAL E NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO....	30
4.4.1	Comportamento informacional	30
4.4.2	Necessidade de informação	35
4.5	GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	37
4.5.1	Gestão da Informação	37
4.5.2	Modelos de Gestão da Informação	41
4.5.2.1	Ecologia da Informação – Davenport.....	41
4.5.2.2	Gerenciamento da Informação no monitoramento ambiental – Choo.....	43
4.5.2.3	Gestão Estratégica da Informação – Rascão.....	44
4.5.2.4	Alinhamento estratégico da Informação – Marchand.....	46

4.5.2.5	Reflexões acerca dos modelos de GI.....	48
4.5.3	Gestão do conhecimento.....	49
4.5.4	Inteligência Competitiva.....	53
4.6	ALTERNATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO (APL) DE JARAGUÁ-GO.....	55
4.6.1	Informação para a inovação e competitividade.....	55
4.6.1.1	Argumento da tríplice hélice.....	57
4.6.2	Portal corporativo: ferramenta tecnológica para a gestão da informação	58
4.6.3	Profissionais da Informação no contexto organizacional.....	61
4.7	CONCLUSÕES DA REVISÃO DE LITERATURA.....	63
5	PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS.....	66
5.1	PRESSUPOSTO GERAL.....	66
5.2	PRESSUPOSTOS ESPECÍFICOS.....	66
5.3	VARIÁVEIS.....	67
6	METODOLOGIA.....	69
6.1	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	69
6.2	CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO ESTUDADO.....	69
6.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	70
6.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	71
6.5	COLETA DE DADOS.....	72
6.5.1	Técnica selecionada.....	72
6.5.2	Instrumento de coleta de dados.....	73
6.5.3	Pré-teste	75
6.5.4	Aplicação do questionário.....	75
6.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	75
7	ANÁLISE DOS DADOS E AVALIAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS.....	76
7.1	ANÁLISE DOS DADOS – ASPECTOS DESCRITIVOS.....	76
7.1.1	Busca, seleção, armazenamento e uso da informação.....	76
7.1.1.1	Conclusão – Avaliação do 1º pressuposto específico.....	81
7.1.2	Monitoramento dos ambientes informacionais interno e externo.....	83
7.1.2.1	Conclusão – Avaliação do 2º pressuposto específico.....	86
7.1.3	Caracterização da empresa	87

7.1.4	Caracterização do respondente.....	90
7.1.5	Investimentos em informação e tecnologia para a competitividade e inovação.....	93
7.1.5.1	Conclusão – Avaliação do 3º pressuposto específico.....	96
8	CONCLUSÃO GERAL.....	99
8.1	SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS	102
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
	APÊNDICES.....	110
	APÊNDICE 1 - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES.....	111

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade de mercados globalizados, onde informação e conhecimento são considerados os principais ativos para o desenvolvimento e a competitividade. Diante desse cenário podemos concluir que quem possuir mais mecanismos para lidar com tais ativos de modo que esses possam se converter em vantagem, certamente estará à frente de seus concorrentes.

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

Segundo Valentim (2002):

O que caracteriza uma sociedade como 'sociedade da informação' basicamente é a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologias da informação. A informação, aqui entendida como matéria-prima, como insumo básico do processo, a comunicação/telecomunicação entendida como meio/veículo de disseminação/distribuição e as tecnologias da informação entendidas como infra-estrutura de armazenagem, processamento e acesso. (VALENTIM, 2002).

Ter acesso à informação relevante para o negócio de uma organização, em tempo hábil, a um custo compatível para auxiliar no processo de tomada de decisão ou mesmo na melhoria de produtos e serviços é fundamental, pois cercar-se de toda informação possível minimiza riscos e reduz incertezas.

Nesse contexto, onde a palavra de ordem é mudança, a inovação é algo necessário e, por esse motivo, as organizações devem investir cada vez mais em tecnologias da informação e profissionais qualificados que possam coletar, organizar, armazenar e disseminar recursos informacionais de maneira eficiente, para que estes possam efetivamente auxiliar nos processos organizacionais.

Nesse sentido, percebemos uma mudança de paradigma, em que o foco deixa de estar nas máquinas e na produção, e passa-se a valorizar o indivíduo, bem como seu conhecimento e experiência, os quais passam a ser os ativos mais valorizados na era da informação e do conhecimento.

De acordo com Tarapanoff (2001), o que ocasiona mudanças de paradigma, na maioria das vezes, é a inovação.

Novos paradigmas ocorrem quando são iniciados novos ciclos científicos, econômicos e tecnológicos, dentre outros, que por sua vez afetam e provocam mudanças em cascata: sociais, comportamentais e culturais, nas pessoas e nas organizações. A principal tese é a de que a inovação provoca esses ciclos. (TARAPANOFF, 2001, p.33).

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

Sendo assim, este estudo se propôs a conhecer as necessidades de informação dos gestores das micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecção de vestuário da cidade de Jaraguá-GO – tendo em vista a representatividade econômica desse segmento industrial para o estado de Goiás e sua importância para o desenvolvimento do município –, a fim de propor mecanismos para que esses gestores possam criar condições de usar a informação e o conhecimento de maneira estratégica.

O conhecimento de tais necessidades possibilitou a sugestão de produtos e serviços específicos para o setor, bem como a identificação dos requisitos necessários a um modelo de Gestão da Informação que dê suporte a essas empresas, permitindo assim o fortalecimento e desenvolvimento do segmento. Para tanto, foi realizado um estudo comparativo entre quatro modelos de Gestão da Informação, quais sejam: Davenport (1998), Choo (1998), Marchand (2000) e Rascão (2006), com o objetivo de verificar o que possuem em comum e de que mecanismos lançam mão para uma gestão efetiva dos recursos informacionais.

2 PANORAMA GERAL DA ECONOMIA GOIANA

Os dados apresentados na pesquisa estão baseados nas seguintes publicações: PIB Goiás (2006) e Goiás em dados (2009), ambos disponibilizados pela Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento (SEPLAN - GO) por meio da Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informação (SEPIN), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG). A atualidade dos dados está de acordo com a última divulgação desses órgãos.

A intenção deste capítulo é proporcionar uma visão geral da economia do estado e demonstrar a importância do setor de confecções para a economia e o desenvolvimento do município de Jaraguá.

2.1 PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) DO ESTADO DE GOIÁS

Observando os dados das tabelas 1 e 2, podemos perceber que houve um aumento do PIB *per capita* goiano nos últimos anos, passando de R\$ 7.937 no ano de 2003 para R\$ 9.962 no ano de 2006. Assim, no período de 2002 a 2006, o indicador apresentou crescimento real de 8,72%, a uma média anual de 2,11%. Isso significa que a economia do Estado se expandiu a taxas superiores ao crescimento populacional. O PIB *per capita* brasileiro cresceu 8,31% no período analisado, com média anual de 2,02%. Apesar do bom desempenho, o PIB *per capita* goiano (R\$ 9.962) ainda representa 78,51% do PIB *per capita* nacional (R\$ 12.688). O estado ocupa a 12ª posição no ranking nacional. Vale destacar que Goiás teve um crescimento médio populacional de 2,04% no período de 2002 a 2006, sendo o segundo estado com maior saldo migratório do país, enquanto que o Brasil cresceu 1,44% no mesmo período.

Tabela 1 – Estado de Goiás, Centro Oeste e Brasil: Produto interno bruto a preço de mercado corrente e per capita – 2003 – 06.

Especificação	PIB a preços correntes (R\$ milhões)				PIB per capita (R\$)			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
Goiás	42.836	48.021	50.534	57.091	7.937	8.718	8.992	9.962
Centro-Oeste	153.104	176.811	190.178	206.361	12.228	13.846	14.606	15.551
Brasil	1.699.948	1.941.498	2.147.239	2.369.797	9.498	10.692	11.658	12.688

Fonte: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Contas Regionais.

Elaboração: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatística Socioeconômica – 2009

Tabela 2 – Goiás e Brasil: Produto interno bruto, produto interno bruto per capita e taxas de crescimento – 2003-2006.

ANO	Produto Interno Bruto				Produto Interno Bruto per capita			
	Valores Correntes (R\$ milhão)		Taxas de Crescimento (%)		Valores Correntes (R\$)		Taxas de Crescimento (%)	
	Goiás	Brasil	Goiás	Brasil	Goiás	Brasil	Goiás	Brasil
2003	42.836	1.699.948	4,24	1,15	7.937	9.498	2,17	-0,32
2004	48.021	1.941.498	5,22	5,71	8.718	10.692	3,01	4,20
2005	50.534	2.147.239	4,18	3,16	8.992	11.658	2,15	1,70
2006	57.091	2.369.797	3,12	3,97	9.962	12.688	1,13	2,53

Elaboração: Seplan-GO/SePin/Gerência de Contas Regionais – 2008

* Taxa de crescimento PIB a preço de mercado corrente (Incluído os impostos)

Podemos perceber, através da tabela 3, que o setor mais participativo no PIB do estado é o setor de serviços, correspondendo a 60% do total, em seguida vem o setor industrial e, por último, a agropecuária.

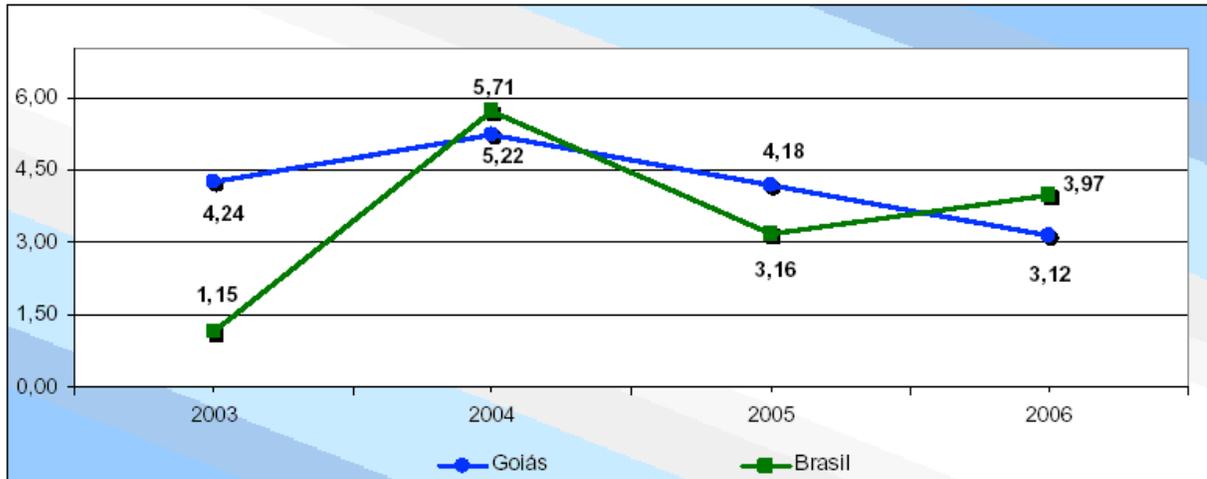
Tabela 3 – Estado de Goiás : estrutura do PIB – 2003-2006

Ano	Estrutura do PIB por setores (%)			
	PIB	Agropecuária	Indústria	Serviços
2003	100,00	18,28	23,24	58,48
2004	100,00	17,17	24,98	57,85
2005	100,00	13,36	25,97	60,67
2006	100,00	10,26	26,54	63,20

Fonte: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Contas Regionais.

Elaboração: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatística Socioeconômica – 2009

O crescimento do PIB de Goiás, se comparado ao do Brasil, apresenta bons resultados. Em 2004, por exemplo, ambos cresceram quase na mesma proporção, como mostra o gráfico 1.



Elaboração: Seplan-GO/Sepin/Gerência de Contas Regionais – 2008

Gráfico 1 – Goiás e Brasil: taxa de crescimento do produto interno bruto – 2003-2006 %

2.2 O SETOR INDUSTRIAL

A atividade industrial é composta pela indústria extrativa mineral, pela indústria de transformação, produção e distribuição de eletricidade, gás e água e pela construção. Essas atividades representaram 26,54% do valor adicionado em 2006, equivalente a R\$ 13,360 bilhões, com variação positiva de 1,41%, contribuindo com 0,37% na formação da taxa global do VA. As atividades que mais contribuíram para o desempenho positivo foram: construção civil (6,46%), seguida pela indústria de transformação, que obteve crescimento de 0,91%. Em contrapartida, a atividade extrativa mineral e a produção e distribuição de eletricidade e água registraram taxas negativas de 11,13% e 0,93%, respectivamente.

Podemos perceber, com base na tabela 4, que o setor de vestuário é o que tem o maior número de estabelecimentos industriais cadastrados na Secretaria da Fazenda do estado.

Tabela 4 – Estado de Goiás: número e gênero de estabelecimentos industriais cadastrados na Secretaria da Fazenda – posição maio/96, jun./05, jun./ 06, jun./07, jun.09

Setor	1996	2005	2006	2007	2009
TOTAL	11.954	11.983	11.756	12.271	13.912
Produtos de minerais não metálicos	1.013	850	883	871	1.050
Metalúrgica	700	742	752	767	903
Mecânica	136	175	188	197	223
Material elétrico e de comunicação	106	121	125	134	144
Material de transporte	97	112	108	109	158
Madeira	458	286	276	271	351
Mobiliário	774	576	554	564	601
Papel e papelão	39	77	70	74	77
Borracha	33	48	50	52	74
Couros, peles e produtos similares	149	141	141	138	139
Química	157	200	201	214	365
Produtos farmacêuticos e veterinários	55	102	106	113	106
Perfumaria, sabões e velas	84	103	103	124	126
Produtos de matéria plástica	90	200	192	212	263
Têxtil	48	98	97	97	125
Vestuário, calçados e artefatos de tecido	3.358	3.693	3.590	3.825	4.130
Produtos alimentícios	3.470	3.043	2.941	3.055	3.177
Bebidas, álcool etílico e vinagre	85	99	96	111	150
Editorial e gráfica	296	409	398	424	640
Fumo	8	4	4	4	11
Diversas	798	904	881	915	1.099

Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás

Elaboração: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatística Socioeconômica – 2009.

2.2.1 A indústria de transformação no estado de Goiás

A indústria de transformação no estado teve um desempenho de apenas 0,91% no ano de 2006, isso se deve ao fato de a indústria goiana estar fortemente vinculada ao setor agrícola. A crise na agricultura daquele ano contribuiu para o baixo crescimento da atividade. Em termos de participação, contribuiu com (14,59%) da estrutura estadual e representou 54,99% do VA da indústria, com valor adicionado de R\$ 7,347 bilhões, contra R\$ 6,229 bilhões em 2005, resultando em um incremento de R\$ 118 bilhões em 2006. Os segmentos que ganharam peso na estrutura industrial do Estado foram: alimentos e bebidas, fabricação de aço e derivados, máquinas e equipamentos, inclusive manutenção e reparos, bem como automóveis, camionetas e utilitários.

Um segmento importante na área industrial estadual, mas que apresentou baixa participação no VTI (2,85%), foi o de confecção de artigos do vestuário e acessórios. No ano em questão, participava com 22,97% do total das unidades industriais e com 11,93% de todo o pessoal ocupado no ramo industrial, sendo a

segunda maior participação nesses dois itens. Vale lembrar que esse segmento é intensivo em mão-de-obra, contribuindo significativamente na geração de empregos no estado.

Tabela 5 – Estado de Goiás e Brasil: Número de unidades locais industriais, e pessoal ocupado em 31/12, segundo grupo de atividades – 2004- 2007.

Atividade	Número de unidades locais (Unidades)				Pessoal ocupado em 31/12 (Pessoas)			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Goiás	4.681	4.527	5.137	5.365	137.509	142.145	172.132	168.627
Indústrias extrativas	124	105	108	117	3.740	3.782	3.279	3.814
Indústrias de transformação	4.556	4.422	5.029	5.247	133.768	138.363	168.853	164.813
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	1.177	1.042	1.288	1.228	53.643	56.607	63.764	69.231
Confeção de artigos do vestuário e acessórios	1.117	1.000	1.182	1.411	17.827	17.260	31.828	18.800
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	470	471	418	430	8.887	8.157	8.364	10.161
Outros	1.792	1.909	2.141	2.178	53.411	56.339	64.897	66.621
Brasil	160.964	164.593	172.518	181.538	6.315.285	6.355.781	6.675.370	7.173.090
Indústrias extrativas	3.942	4.020	4.095	4.385	132.700	141.469	147.506	165.890
Indústrias de transformação	157.022	160.573	168.423	177.153	6.182.585	6.214.312	6.527.864	7.007.199
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	25.571	25.774	27.463	27.660	1.227.722	1.282.714	1.348.196	1.420.546
Confeção de artigos do vestuário e acessórios	20.004	20.305	23.513	24.888	486.763	481.799	532.033	552.508
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	13.215	12.815	13.722	13.656	306.309	308.921	336.911	349.104
Outros	98.232	101.679	103.725	110.949	4.161.791	4.140.878	4.310.724	4.685.041

Fonte: IBGE

Elaboração: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatística Socioeconômica – 2009

2.2.1.1 O setor de confecção de vestuário em Goiás

Dentre as indústrias consideradas “de transformação”, percebemos, através da tabela 6, que o setor de confecções ficou em primeiro lugar no *ranking* estadual em termos de receita, nos anos 2007 e 2008. Isso demonstra o quanto essa indústria é importante economicamente para o estado, pois gera muitos empregos diretos e indiretos, contribui para a balança comercial e para o PIB estadual.

Tabela 6 - Estado de Goiás: média do desempenho da receita, do emprego e do salário industrial por setor – 2007- 2008 (%)

Setor	2007			2008		
	Receita	Emprego	Salário	Receita	Emprego	Salário
Indústria geral	0,72	0,65	0,58	0,97	0,32	0,91
Indústrias extrativas	3,18	-0,06	-0,31	-2,56	0,82	2,83
Indústrias de transformação	0,69	0,67	0,67	1,08	0,30	0,87
Alimentos e bebidas	0,61	1,10	1,17	2,39	0,53	0,82
Conf. art. vestuário e acessórios	19,57	-0,60	-1,20	10,80	-1,71	1,61
Coque, refino comb. nuclear, álcool	6,90	-2,45	3,92	8,04	0,06	1,71
Produtos químicos	-0,05	0,03	0,65	-1,16	0,44	1,95
Prod. minerais não-metálicos	2,59	0,86	0,92	3,43	1,12	0,81
Metalúrgica básica	0,11	0,62	4,16	-6,73	1,04	4,18
Prod. metálicos	10,73	3,04	2,11	-5,04	1,21	0,75
Móveis, indústrias diversas	0,10	0,74	1,29	-0,26	0,13	0,54

Fonte: Federação das Indústrias do Estado de Goiás / DEC.

Elaboração: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatística Socioeconômica – 2009

Em relação à taxa de empregabilidade do setor, podemos perceber, na tabela 7, a evolução entre os anos de 2000 e 2006. Nesse período houve um aumento de 35,8% na contratação de mão-de-obra.

Tabela 7: Setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios de 2000 a 2006

Ano	Número de unidades locais (unidade)	Pessoal ocupado em 31/12 (pessoas)	Total de receitas líquidas de venda (mil reais)	Valor bruto da produção industrial (mil reais)	VTI (mil reais)	Produtividade (mil reais)
2000	880	14.013	302.355	280.789	87.995	6
2001	1.099	17.582	345.169	314.254	130.197	7
2002	1.015	19.369	408.259	373.556	163.296	8
2003	1.080	18.573	441.413	405.959	176.807	10
2004	1.117	17.827	460.913	407.782	177.689	10
2005	1.000	17.260	581.708	462.393	241.376	14
2006	1.182	19.029	585.510	225.832	242.253	13

Adaptada de: Estado de Goiás: Dados gerais das unidades locais industriais, segundo a divisão de atividades 1996 - 2006 PIA IBGE

Constatamos também que a indústria vinha em ascensão, mas em 2006 teve uma queda no valor bruto da produção. Segundo Guimarães (2005, p.140), esse segmento é carente de mão de obra qualificada na operacionalização de equipamentos, além de o setor de modelagem funcionar na base do empirismo. Copiam-se modelos de marcas famosas, porque a maioria das microempresas não têm acesso a revistas de moda, oriundas principalmente da Europa.

Segundo dados da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento (2007), em Goiás existem 4.300 empresas registradas, sendo 60% localizadas na capital goiana. Uma característica importante do setor é o fato de que 90% do segmento é formado por micro e pequenas empresas, as quais se encontram distribuídas por todo o estado em forma de aglomerações. O setor gera cerca de 31.000 empregos diretos e aproximadamente 60.000 indiretos, sendo a produção direcionada para o comércio interno e externo.

De acordo com Castro (2004),

O processo produtivo da indústria de confecções é composto pelas etapas de criação, modelagem, gradeamento, corte, montagem ou costura, acabamento e passadoria. As inovações tecnológicas no setor concentram-se nas primeiras etapas, do desenho ao corte, com utilização de sistemas CAD/CAM (*Computer Aided Design* e *Computer Aided Manufacturing*). A fase de montagem, com pequena possibilidade de automação, continua baseada na velha máquina de costura, com intensa utilização de mão de obra.

2.3 O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO DE JARAGUÁ-GO

A cidade de Jaraguá, situada a 107 km da capital do estado, possui uma população de pouco mais de 33 mil habitantes. Ficou conhecida pela falsificação de *jeans* de marcas famosas, mas hoje está se dedicando às marcas próprias.

De acordo com Castro e Brito (2006, p.8), a dimensão assumida pela produção de artigos falsificados em Jaraguá gerou a reação de distribuidoras dos produtos importados no país e a consequente intensificação da fiscalização. Desde então, o arranjo reduziu pouco a pouco a informalidade e a ilegalidade e o município foi se consolidando como um importante pólo de confecções na região.

Segundo dados da RAIS-MTE (2006), em Jaraguá, o número de pessoal formalmente registrado na indústria do vestuário é de 2382 pessoas, sendo que todo o pessoal empregado na cidade corresponde a 4839, isso significa que aproximadamente 50% de todo o pessoal ocupado no município está empregado no setor.

A escolha por realizar a pesquisa no APL de confecção de vestuário de Jaraguá-GO foi feita a partir da percepção de que este é um segmento industrial bastante significativo para a economia do estado, que gera emprego e renda, contribuindo para o desenvolvimento do município.

3 JUSTIFICATIVA/ PROBLEMA

A atual sociedade em que vivemos, denominada primeiramente “da informação” e recentemente como “do conhecimento”, apresenta características tais como: economia e mercados globalizados; avanços tecnológicos ocorrendo de maneira dinâmica; e, por ter o capitalismo como base, está pautada no consumo de bens e serviços. Nesse panorama, a informação tornou-se um produto e desempenha um papel fundamental, pois pode tornar-se um fator de vantagem competitiva para as organizações, dependendo do tratamento dado a ela. Segundo Drucker (2001), “devido à sua importância, vem sendo o maior investimento em todos os países desenvolvidos, pois é o recurso que mais produz riqueza”.

Uma vez que a informação é um recurso econômico estratégico e essencial para auxiliar os gestores na tomada de decisão, é imprescindível que as empresas estejam preparadas para lidar com o grande volume de informações por elas produzidas, a fim de obter vantagem competitiva por meio da manipulação dessas informações.

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

Nesse contexto, as empresas, com a difusão acelerada das tecnologias de comunicação e informação e com a globalização, vivem um momento em que a competitividade do mercado se dá não mais por meio de produtos e serviços, mas sim pela capacidade de organizar e interpretar as informações referentes ao negócio para incorporá-las aos processos organizacionais. Diante disso, aquelas que tiverem acesso a informações atualizadas, de fontes confiáveis, e puderem tratá-las estrategicamente, tenderão a diferenciar-se das demais.

Essas empresas atuam em um ambiente altamente instável, onde os clientes são mais exigentes, o ciclo de vida dos produtos é menor e a cada instante surgem novidades tecnológicas para subsidiar suas atividades.

De acordo com Teixeira Filho (2000),

Num ambiente de mercado altamente interconectado e globalizado, como o atual, a sobrevivência, o sucesso e a prosperidade das empresas de qualquer porte, mesmo as micro e pequenas, passam pela sua capacidade competitiva. Essa capacidade competitiva está cada vez mais ligada ao Conhecimento. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.1)

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

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

Os sistemas de informação – que, de acordo com Moresi (2000), podem ser entendidos como “uma combinação de processos relacionados ao ciclo informacional, de pessoas e de uma plataforma de tecnologia da informação, organizados para o alcance dos objetivos de uma organização” – desempenham um papel fundamental no processo de busca de desenvolvimento e competitividade das organizações, pois possibilitam que os processos sejam integrados e que haja sinergia na forma de lidar com a informação. Além disso, a recuperação da informação se torna mais ágil, o que favorece o processo decisório, para o qual é fundamental ter à disposição informações relevantes no momento oportuno.

Para que as organizações consigam, de fato, gerar novas tecnologias para a inovação e para se tornarem mais competitivas, é primordial que haja investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Entretanto, as micro e pequenas empresas, geralmente por não possuírem muitos recursos financeiros e por adotarem uma maneira informal de gerenciar seu negócio, investem pouco ou nada em P&D.

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

Com o objetivo de auxiliar as organizações a lidarem com insumos informacionais, surgiu a Gestão da Informação (GI), entendida como um processo em

que as informações devem ser coletadas, analisadas, armazenadas e disseminadas. A GI se propõe a auxiliar os gestores na tomada de decisão, na produção de novos conhecimentos e na competitividade das organizações.

Segundo Tarapanoff (2001), “o principal objetivo da Gestão da Informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma Organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”.

Para que a GI ocorra de maneira satisfatória, o primeiro passo deve ser o de identificar as necessidades e demandas informacionais, pois somente após o conhecimento das mesmas é que se têm elementos suficientes para escolher a melhor maneira de agir.

Para falarmos em GI é preciso deixar claro que a informação, por ser um conceito interdisciplinar, possui diversos significados, que variam de acordo com a área do conhecimento e estão geralmente relacionados ao contexto em que se inserem. Nesta pesquisa a informação será vista sob duas óticas:

- I. Como mercadoria, quando agrega valor ao negócio de confecções por meio de sua interpretação e manipulação. Nesse caso, a sua natureza é de produto, recurso que possui valor econômico;
- II. Como processo cognitivo, quando é considerada um conjunto de dados que só possuem sentido e significado de acordo com a interpretação de cada indivíduo. Nesse caso,

não é vista como alguma coisa que existe à parte das atividades do comportamento humano, mas sim como um dado ao qual o indivíduo proporciona vida, correlaciona, analisa, cria e confere sentido, incorporando essas novas informações aos seus esquemas interiores, alterando-os e atualizando-os constantemente. (FERREIRA, 1995, p.5).

Considerando a importância da GI para a sobrevivência e competitividade das organizações e entendendo que conhecer as necessidades informacionais dos usuários é condição básica para a implantação de programas de gestão, esta pesquisa deverá responder às seguintes questões:

- Que tipos de informações poderão fomentar o desenvolvimento e a competitividade das indústrias que fazem parte do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, em termos de produtos e serviços informacionais?
- Quais os requisitos necessários a um modelo de Gestão da Informação, para auxiliar na competitividade e inovação das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO?

Assim sendo, o estudo pretende conhecer as necessidades de informação dos gestores das micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, no que tange a fontes de informação utilizadas, comportamento de busca e uso da informação, bem como utilização de novas tecnologias, com o intuito de perceber de que forma a GI poderá potencializar a utilização dos recursos informacionais nessas empresas.

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 Objetivo geral

Identificar as necessidades de informação dos gestores das micro e pequenas empresas do APL de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, com o intuito de definir os requisitos necessários a um modelo de Gestão da Informação para o setor.

3.1.2 Objetivos Específicos

- A.** Analisar o modo como os gestores das empresas do APL de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, buscam, selecionam, armazenam, disseminam e usam a informação no processo de tomada de decisão;
- B.** Diagnosticar o processo de gestão da informação nas empresas do APL de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, com ênfase no monitoramento dos ambientes interno e externo;
- C.** Conhecer as características das empresas do APL de confecção de vestuário de Jaraguá-GO bem como seus investimentos em informação e tecnologia para gerar competitividade e inovação.

4 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte do estudo serão apresentadas as definições fundamentais para a compreensão do tema a ser tratado. Para isso, esta seção foi dividida da seguinte maneira: 4.1 trabalhos correlatos; 4.2 informação no contexto organizacional; 4.3 caracterização da micro e pequena empresa; 4.4 comportamento informacional e necessidade de informação ; 4.5 gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva; 4.6 alternativas para o desenvolvimento do APL de Jaraguá-GO e 4.7 conclusões.

4.1 TRABALHOS CORRELATOS

Vários são os trabalhos que mostram a preocupação em conhecer as necessidades de determinado grupo ou setor, para que possam ser desenvolvidos produtos, serviços e programas adequados a essas necessidades.

Estudos voltados para Arranjos Produtivos Locais e micro e pequenas empresas dos mais diversos setores industriais podem ser encontrados em áreas como Administração, Ciência da Informação, Engenharia, entre outras. Entretanto, trabalhos que relacionassem a questão da necessidade de informação, os arranjos produtivos e a gestão da informação não foram encontrados. Esses temas são comumente encontrados na literatura, mas de maneira isolada.

A dissertação de mestrado de ARAÚJO JÚNIOR (1998) preocupou-se em conhecer o setor editorial e gráfico do Distrito Federal, bem como identificar as necessidades informacionais dos gerentes do setor, nos aspectos de informação para a organização, para o cliente e de informação tecnológica. O autor apresenta como objetivos específicos de sua pesquisa:

- conhecer o ramo da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, bem como a sua inserção nas diretrizes de mercado distritais e nacionais, visando o seu desenvolvimento competitivo;

- identificar as necessidades de informação dos gerentes da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal no tocante à informação para a organização, informação para o cliente e informação tecnológica;
- sugerir a adoção da concepção de produtos e serviços informacionais pró-ativos para a Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal.

Em sua dissertação de mestrado, na área de Administração, THEISS (2004) realizou um estudo sobre o perfil da visão sistêmica, posicionamento e foco dos empresários ligados ao ramo têxtil de Blumenau. Nela o autor procurou conhecer a sintonia, as práticas e as atitudes de inteligência competitiva desses empresários. O autor considerou como objetivos específicos de seu trabalho:

- estruturar um diagnóstico capaz de identificar o perfil dos empresários sobre as três perspectivas estratégicas: visão sistêmica, posicionamento e foco;
- sensibilizar os empresários, através do debate entre os pares, seguido por apresentação de especialistas em evento específico (seminário), para as práticas recomendadas à criação e sustentação de vantagens competitivas.

Outro trabalho correlato é a dissertação de mestrado de LACERDA (2004), em que o autor realizou um estudo de caso do Arranjo Produtivo de Confecções da Rua do Uruguai, em Salvador-BA, procurando entender os seguintes aspectos:

- como os elementos de estruturação das redes inter-empresariais combinam entre si, possibilitando às organizações diferentes dinâmicas de cooperação e de inovação;
- quais são e como se apresentam os elementos estruturantes das redes interempresariais;
- como esses elementos influenciam nos formatos dos relacionamentos cooperativos e no perfil inovador das redes interempresariais.

PAULA (2008), em sua dissertação de mestrado, buscou conhecer a indústria de confecção do vestuário na região metropolitana de Belém-PA, com o objetivo de caracterizar as condições de desenvolvimento das micros, pequenas e médias empresas atuantes na atividade de confecção do vestuário e da moda na RMB, bem como apontar as características principais dos agentes e das interatividades institucionais.

Os objetivos específicos apontados pelo autor foram:

- analisar o processo de formação e desenvolvimento do arranjo local;
- identificar a configuração e as características da estrutura produtiva e da atividade institucional de apoio, bem como as relações de sinergia entre agentes;
- analisar como estão constituídas as formas de governança e externalidades existentes e como elas podem dinamizar o processo de desenvolvimento desse arranjo produtivo.

Os trabalhos aqui descritos abordaram temas relativos às necessidades informacionais, aos arranjos produtivos locais, ao setor têxtil e de confecção. Todos eles têm em comum o fato de trabalharem com algum segmento empresarial ou industrial.

Dentre as pesquisas citadas, a que mais se assemelha a esta é a de ARAÚJO JÚNIOR (1998), que também teve como foco a identificação de necessidades informacionais de um determinado grupo/setor industrial.

O que se pretende com esta pesquisa é conhecer as necessidades informacionais dos gestores das micro e pequenas empresas que constituem o APL de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, por se acreditar que conhecer essas necessidades é o primeiro passo para realizar uma GI eficiente.

4.2 INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Sabemos que a informação é fator econômico estratégico e, no contexto organizacional, pode ser transformada em ativo de competitividade, agregando valor aos produtos e serviços oferecidos.

Para Moresi (2001b, p.59), o grande desafio das organizações é desenvolver mecanismos de processamento de informação que sejam capazes de lidar com a dinâmica e a incerteza do ambiente externo à organização. Ainda para o autor, as organizações, por serem sistemas abertos, influenciam e são influenciadas pelo ambiente. A figura 1 apresenta os elementos que influenciam o ambiente organizacional interna e externamente.

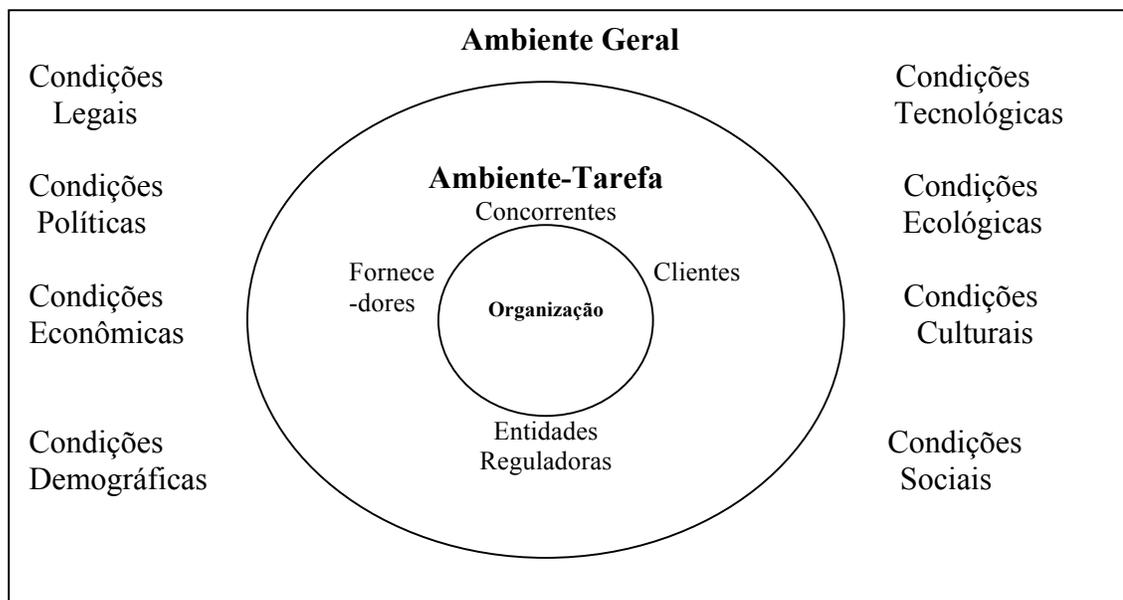


Figura 1 – O ambiente externo de uma organização
Fonte: Moresi (2001b, p.68)

Entender o contexto organizacional é fundamental para compreender de que modo as organizações usam a informação. Choo (2006) acredita que as corporações a utilizam com o propósito de: criar significado, construir conhecimento, tomar decisões, dar sentido às mudanças do ambiente externo e criar respostas adequadas a essas mudanças.

A organização que consegue, de fato, construir conhecimento a partir das informações que obtém na ambiência corporativa possui maiores possibilidades de criar novos produtos e serviços, desenvolver novas habilidades e melhorar os processos organizacionais. Isso justifica a necessidade de investir não só em sistemas que organizem e armazenem informações, mas também na capacitação de pessoas que possam identificar quais informações são realmente relevantes.

De acordo com Moresi (2001b), uma organização pode ser entendida como um agrupamento humano, planejado e organizado, que utiliza a tecnologia disponível no seu ambiente com o propósito de atingir um ou mais objetivos.

Beal (2004) aponta que o valor da informação para as organizações consiste em: apoiar decisões; criar bens ou serviços de maior valor agregado; melhorar a qualidade dos fluxos informacionais; exercer influência sobre o comportamento dos indivíduos e grupos, dentro e fora das organizações.

Araújo Júnior (1998, p.22) classifica as informações tradicionalmente usadas pelas empresas da seguinte forma:

1- Informação para a organização – definida como a informação voltada para a gestão (informação administrativa), para melhorar processos e produtos, além da manutenção da organização. Esse tipo de informação reorienta e subsidia decisões sobre a atuação e manutenção do negócio de uma empresa, o que a torna imprescindível à sobrevivência e ao aprimoramento empresarial;

2- Informação para o cliente – informação voltada para o perfil de interesse do cliente/ usuário da organização e em consonância com a proposta e capacidade da empresa. Esse tipo de informação deve ser utilizada para viabilizar a prestação de serviços;

3- Informação tecnológica – todo o conhecimento de natureza teórica, econômica e mercadológica, gerencial, social etc., que, por sua aplicação, favoreça o progresso de aperfeiçoamento e inovação.

Um fator que interfere diretamente no modo como as informações são utilizadas em uma organização é a cultura organizacional, que define o modo como as organizações pensam, sentem e agem, pois toda organização é constituída por pessoas, que, além de possuírem suas características pessoais, advindas do meio

onde estão inseridas, acabam absorvendo a missão, valores e crenças da organização a que pertencem.

Para Starec (2006, p.49), “em qualquer estratégia empresarial não basta ter informações sobre o mercado, o meio ambiente ou os concorrentes sem antes conhecer a própria organização, seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças”.

Por esse motivo, é fundamental compreender a cultura da organização em que se pretende atuar, para posteriormente oferecer alternativas que sejam adequadas à sua realidade. Os investimentos para que os canais de informação sejam mais eficientes e para que o conhecimento seja compartilhado estão intimamente ligados ao modo como essa cultura está estabelecida.

Assim, segundo Moresi (2000),

Uma organização para prosperar deve ser capaz de descobrir sintomas de ameaças e oportunidades iminentes, além de diagnosticar as causas fundamentais destes sintomas. Ela também tem de aprender com as suas próprias experiências e com as de outras. Isto tudo é obtido não só pela mudança de suas ações (por exemplo, preços ou linhas de produtos), mas também por meio de modificações em suas estruturas internas e em seus procedimentos de processar informação. (MORESI, 2000)

Existem organizações que ainda hoje são muito tradicionais, que respeitam as hierarquias e em que dificilmente as idéias fluem livremente. Nelas geralmente as resoluções se dão de cima para baixo. Já em organizações mais flexíveis, os funcionários são estimulados a expressarem suas idéias, a darem sugestões e a participarem das decisões da empresa. Sendo assim, não há como generalizar resultados, acreditando-se que algo que deu certo em uma organização também dará certo em outra, caso as culturas sejam completamente diferentes.

4.2.1 Informação para o processo de tomada de decisão

A informação é insumo básico para auxiliar diversos tipos de ação na empresa. Uma das tarefas em que ela é imprescindível é a tomada de decisão. Tomar decisões, nesse contexto, quer dizer identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade (CHIAVENATO, 1999).

Para isso o processo decisório deve ser amparado por informações relevantes, que possibilitarão maiores chances de se tomar uma decisão acertada.

Como as organizações não são estáticas, ou seja, influenciam e são influenciadas pelo ambiente, assim também são as decisões, alteradas de acordo com os interesses da organização.

Davenport (1998) destaca que:

É o uso da informação, não sua simples existência que permite aos gerentes tomar decisões melhores sobre produtos e processos, aprender com os clientes e a concorrência, monitorar os resultados de seus atos. Essa vantagem não deve depender da sorte, e não pode ser alcançada sem que se administrem os aspectos humanos da informação. (DAVENPORT, 1998, p.113)

Borges (1995, p.7) atenta para o fato de que intensos fluxos de informação são identificados ao longo do processo decisório, a começar pela identificação de problemas ou de oportunidades, fundamentados em condições internas e/ou externas que são conhecidas por meio de relatos, comunicações, notícias, enfim, informação.

Segundo Beal (2004), para serem eficazes, as organizações precisam ter seus processos decisórios e operacionais alimentados com informações de qualidade, obtidas dentro de uma boa relação de custo-benefício, e adaptadas às necessidades do negócio.

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

Segundo Borges (1995):

A condição necessária para a decisão é um problema que surge de alguma falha no processo de se atingirem os objetivos e metas da organização, podendo estar no próprio objetivo. A partir disso, então, é necessário o desenvolvimento de alternativas de solução possíveis para problema, que devem ser avaliadas e comparadas tendo em vista sempre os objetivos e as metas estabelecidas pela organização. (BORGES, 1995, p.6).

É imprescindível que as informações que chegam ao gestor, que é o responsável pela tomada de decisão, sejam selecionadas, tratadas e analisadas de

acordo com as necessidades da empresa. Cabe aos analistas e consultores essa tarefa, para que no momento de decisão os gestores tenham números concretos para cada alternativa (RASCÃO, 2006).

Davenport (1998) acredita que, para haver um ambiente de informação eficiente, é necessária a existência de uma estratégia que vise uma melhor alocação dos recursos informacionais e ajude a empresa a se adaptar às mudanças que ocorrem cotidianamente no mercado. O autor afirma que existem, pelo menos, cinco motivos para elaborar uma estratégia de informação em uma organização, dentre os quais quatro são aqui destacados:

- os ambientes informacionais, na maioria das empresas, são um desastre;
- os recursos informacionais sempre podem ser melhor alocados;
- as estratégias de informação ajudam as empresas a se adaptarem às mudanças;
- as estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

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

De acordo com Koteski (2004),

as micro e pequenas empresas têm um papel fundamental no contexto econômico brasileiro. Não obstante essa realidade, os pequenos negócios ainda não têm recebido tratamento compatível com a sua importância econômica e com a sua inegável capacidade de gerar contrapartidas sociais. Os programas governamentais brasileiros e a política adotada ainda são insuficientes para atender esse segmento. (KOTESKI, 2004, p. 1)

Segundo Henriques e Soares (1996, p. 167), as MPMES não foram contempladas corretamente nas políticas de desenvolvimento. Sua natureza e suas especificidades não foram levadas em consideração. Assim, elas tiveram o mesmo tratamento das grandes empresas, o que reduziu substancialmente o alcance e os resultados dessas políticas.

Ainda segundo os autores, as mudanças começam a ocorrer a partir de 1984, com a criação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa, arcabouço jurídico que propiciou tratamento diferenciado aos micro e pequenos negócios em seus aspectos fiscais, tributários e administrativos.

De acordo com Alvim (1998), as empresas de pequeno porte no Brasil são responsáveis por:

- cerca de 4 milhões de empresas constituídas;
- 60% da oferta total de empregos formais;
- 42% dos salários pagos;
- 21% da participação no PIB;
- 96,3% do número de estabelecimentos.

Segundo Cubillo (1997),

Além de não terem o apoio necessário do governo, estas empresas encontram ainda uma outra dificuldade: a de obterem as informações relevantes a respeito de seu negócio, tendo em vista que o pequeno empresário conhece pouco sobre inteligência empresarial e sobre produtos e serviços de informação para negócios. Talvez por isso, conduza o negócio apoiando-se em mecanismos informais de busca de informação, visitando clientes e reunindo-se com empresários da mesma área. (CUBILLO, 1997, p.265)

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

Leone (1999) definiu as especificidades das pequenas empresas tendo como parâmetros três dimensões: organizacionais, decisórias e individuais, como mostra a figura 2.

Especificidades organizacionais	Especificidades decisoriais	Especificidades individuais
<ul style="list-style-type: none"> • pobreza de recursos; • gestão centralizada; • situação extraorganizacional incontrolável; • fraca maturidade organizacional; • fraqueza das partes no mercado; • estrutura simples e leve; • ausência da atividade de planejamento formal; • fraca especialização; • estratégia intuitiva e pouco formalizada; • sistema de informações simples. 	<ul style="list-style-type: none"> • tomada de decisão intuitiva; • horizonte temporal de curto prazo; • inexistência de dados quantitativos; • alto grau de autonomia decisória; • racionalidades econômica, política e familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • onipotência do proprietário-dirigente; • identidade entre pessoa física e pessoa jurídica; • dependência ante certos empregados; • influência pessoal do proprietário-dirigente; • simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal; • propriedade dos capitais; • propensão a riscos calculados.

Figura 2- Especificidades da micro e pequena empresa
Fonte: Adaptada de Leone (1999)

Devido a essas especificidades, a micro e pequena empresa ainda possui uma grande deficiência no que diz respeito ao conhecimento sobre tecnologias de informação e comunicação (TIC), inteligência competitiva, mecanismos de monitoramento ambiental e gestão da informação. Essa não parece ser uma realidade das grandes empresas, pois elas, além de disporem de recursos financeiros e tecnológicos, já perceberam a importância do investimento em informação.

Segundo Teixeira Filho (2000),

Por um lado, as grandes empresas têm muito mais recursos, em geral, para investir no desenvolvimento de novos processos e produtos. Já as pequenas empresas, muitas vezes, têm uma cultura mais flexível e propensa à inovação e à adaptação às mudanças. Como a aversão ao risco, em geral, é menor nas PMEs, elas conseguem atuar em nichos menores e mais especializados. No entanto, as grandes empresas têm uma série de vantagens para inovar em relação às pequenas, como maior acesso ao crédito [sic], economia de escala e maior poder político. As PMEs têm em geral menos acesso ao crédito, menor capacidade de investimento e são mais sensíveis aos ciclos econômicos. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.1)

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

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

Segundo Henriques e Soares (1996),

O governo, ao formular políticas direcionadas para as pequenas e médias empresas, deve observar as características e especificidades do universo dos 4,5 milhões de pequenos empreendimentos. Assim as diretrizes e estratégias dessas políticas não podem ser implementadas como se esse universo fosse homogêneo. A efetividade dessa política e os resultados a serem alcançados deverão guardar unidade e coerência com a natureza das atividades por elas desenvolvidas, com suas vocações e potencialidades. (HENRIQUES; SOARES, 1996, p.214)

Outro fator que explica o pouco investimento da micro e pequena empresa brasileira em informação para negócios é o fato de os pequenos empresários acreditarem que esta é uma realidade somente para as grandes empresas, que supostamente possuem recursos financeiros suficientes para tal investimento.

Cubillo (1997) acredita que isso ainda ocorre porque os empresários das pequenas e médias empresas dos países da América Latina, especificamente falando, se encontram-se em um estado de vulnerabilidade por possuírem poucos mecanismos para lidar com a informação e com o conhecimento.

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

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

Tendo conhecimento desses processos, o empresário teria auxílio na tomada de decisão e conseguiria elaborar sua estratégia competitiva baseando-se em

informações seguras, o que daria à empresa a possibilidade de tornar-se mais competitiva e expandir o seu mercado de atuação.

La Rovere (2001) atesta que

Enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar e adotar inovações, devido à sua maior capacidade de P&D, as pequenas e médias empresas têm vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado. Normalmente as empresas menores têm atividades diversificadas e estruturas flexíveis que favorecem respostas rápidas a mudanças no mercado. Além disso, estas empresas podem operar em nichos que apresentam uma alta taxa de inovação. (LA ROVERE, 2001, p.105)

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

Apesar de a pequena empresa ser mais frágil, ela apresenta a vantagem de reagir mais rapidamente nesse novo contexto de mudanças constantes, onde o fazer é sinônimo de aprender (ALVIM, 1998). Além disso, tem a possibilidade de oferecer serviços personalizados para atender um determinado nicho de mercado. Essa flexibilidade poderá ser potencializada com uma GI mais eficiente.

Sendo assim, qualidade total, produtividade, novos métodos de gestão, informação e satisfação dos clientes deverão, também, fazer parte do cotidiano das empresas de menor porte (Henriques, Soares, 1996 p.213), pois é cada vez mais evidente que não são somente as grandes empresas que possuem condições de investir nesses recursos.

4.3.1 Características do setor de confecção de vestuário

Segundo dados de pesquisa realizada pela Unicamp (2008), a indústria têxtil e de confecção é bastante ampla e composta por várias etapas produtivas inter-relacionadas. Basicamente, podem ser destacadas quatro etapas:

- 1) **fiação**: produção de fios ou filamentos que serão preparados para a etapa da tecelagem;
- 2) **tecelagem**: fabricação de tecidos planos ou tecidos de malha (malharia) e de tecnologia de não-tecidos;
- 3) **acabamento**: operações que conferem ao produto conforto, durabilidade e propriedades específicas;
- 4) **confecção**: desenho, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura.

Na etapa final, os produtos podem tomar a forma de vestuário, de artigos para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza) ou para a indústria (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens etc.). O produto final de cada uma dessas fases é a matéria prima da fase seguinte, o que denota à cadeia têxtil e de confecção um caráter bastante diversificado, sendo cada setor composto por grande número de segmentos diferenciados, com dinâmicas, estruturas físicas e *players* próprios.

Segundo dados do SEBRAE, a indústria têxtil e de confecção brasileira pode ser comparada aos melhores e maiores produtores mundiais. Está colocada em 8º lugar dentre os principais países produtores de têxteis e em 7º na produção de confeccionados. A indústria têxtil e de confecção é um dos mais importantes setores da economia nacional, tanto na geração de empregos, quanto no valor de sua produção. Em valores monetários, a cadeia têxtil brasileira produziu em 2005 US\$ 32,9 bilhões, o que equivale a 4,1% do PIB total brasileiro e a 17,2% do PIB da indústria de transformação.

4.3.2 Arranjos Produtivos Locais

Uma alternativa economicamente viável para micro e pequenas empresas de um mesmo segmento é a constituição de Arranjos Produtivos Locais (APLs).

As cadeias produtivas podem ser compreendidas a partir dos seguintes aspectos, segundo Guimarães (2005, p.134):

- pela existência, no local e na região, de atividades produtivas com características comuns;
- pela existência de uma infra-estrutura tecnológica significativa (instituições de ensino superior, centros de capacitação profissional, de pesquisa tecnológica, etc);
- pela existência de relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com os agentes institucionais locais, consolidando a geração de energias e de externalidades positivas.

Ainda segundo o autor, essas características conferem às cadeias produtivas alto nível de coesão e organização entre os agentes, na medida em que incluem uma gama de atores, tais como: fornecedores de insumos específicos, componentes, máquinas e serviços.

De acordo com Souza, Gorayeb e Miglino (2005, p. 117), “as experiências têm demonstrado que a continuidade das pequenas empresas está fortemente calcada na capacidade dos pequenos produtores em estabelecer laços de cooperação, de modo que sua atuação esteja articulada com as estratégias relativas à rede da qual são integrantes ativos”.

Para Teixeira Filho (2000):

As PMEs devem reforçar o caráter local de seus produtos e serviços. Num mundo de marcas globalizadas, o caráter regional de um produto de origem artesanal, por exemplo, pode ser um diferencial competitivo. O pequeno produtor pode utilizar a abordagem em torno da memória organizacional para criar um acervo de informações sobre seu produto, sua origem histórica e seu processo de produção. Isso será útil não só para a preservação da cultura popular e do patrimônio histórico da comunidade, como também poderá servir de base para divulgação do produto para o mercado consumidor dentro e fora do âmbito regional. (TEIXEIRA FILHO, 2000)

Segundo Cassiolato e Szapiro (2003),

Hoje em dia, é amplamente aceito que as fontes locais da competitividade são importantes, tanto para o crescimento das firmas quanto para o aumento da sua capacidade inovativa [sic]. A idéia de aglomerações torna-se explicitamente associada ao conceito de competitividade, principalmente a partir do início dos anos 1990, o que parcialmente explica seu forte apelo para os formuladores de políticas. Dessa maneira, distritos industriais, clusters, arranjos produtivos tornam-se tanto unidade de análise como objeto de ação de políticas industriais. (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003, p.35)

A idéia de construção de *clusters* esteve muito mais atrelada à possibilidade de fazer com que a rivalidade entre as empresas fosse um fator preponderante para alcançar a competitividade, do que uma rede de cooperação propriamente, segundo esses autores.

No quadro a seguir, são demonstrados os aspectos comuns em relação a aglomerados ou arranjos locais.

Localização	proximidade ou concentração geográfica.
Atores	grupos de pequenas empresas; pequenas empresas nucleadas por grande empresa; associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.
Características	intensa divisão de trabalho entre as firmas; flexibilidade de produção e de organização; especialização; mão-de-obra qualificada; competição entre firmas baseada em inovação; estreita colaboração entre as firmas e demais agentes; fluxo intenso de informações; identidade cultural entre os agentes; relações de confiança entre os agentes; complementaridades e sinergias.

Quadro 1 - Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais

Fonte: Lemos, C. (1997, apud Cassiolato; Szapiro, 2003)

Para Guimarães (2005),

O desenvolvimento produtivo do território compreende a articulação de diferentes atividades urbanas e rurais, a integração das micro e pequenas empresas em cadeias produtivas e mais amplamente a formação de redes de cooperação, tendo a economia informal como um potencial a ser desenvolvido e articulado a este conjunto. (GUIMARÃES, 2005, p.132).

4.4 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL E NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

4.4.1 Comportamento informacional

Wilson (2000) define comportamento informacional como:

Todo comportamento humano relacionado às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informação e o uso da informação. Isso inclui a comunicação pessoal e presencial, assim como a recepção passiva de informação, como a que é transmitida ao público quando este assiste aos comerciais da televisão sem qualquer intenção específica em relação à informação fornecida. (WILSON, 2000 *apud* MARTINEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007, p.121).

De acordo com Borges e Venâncio (2008),

No campo da ciência da informação, os estudos de comportamento de busca de informação são, em sua maioria, baseados na abordagem cognitivista. Essa abordagem compreende a informação como um fator de mudança das estruturas cognitivas do indivíduo e considera o comportamento informacional constituído de fases que o indivíduo experiencia na resolução de uma situação problemática ou vazio cognitivo, cuja transposição é viabilizada pela assimilação de informação. (BORGES; VENANCIO, 2008, p.95)

Dentre os estudos inseridos na abordagem cognitivista, dois são aqui destacados, o de Kuhlthau (1991) e o de Dervin (1983), ambos citados e discutidos por Borges e Venâncio (2008) em uma pesquisa que buscou demonstrar a relevância do uso dessa abordagem em estudos para identificar o processo de busca e uso da informação. O processo de busca da informação é visto por Kuhlthau (1991) como:

Uma atividade realizada pelo indivíduo para dar sentido a uma informação e para ampliar seu estado de conhecimento sobre um problema ou tópico específico. A incerteza diante da falta de compreensão, de um vazio de significado, de uma construção limitada com relação a algum assunto ou

situação problemática, dá início ao processo. A informação é vista como um elemento que auxilia a transposição do gap cognitivo existente entre o conhecimento sobre o problema e o que o indivíduo necessita saber para solucioná-lo. (KUHLLTHAU, 1991, *apud* BORGES; VENANCIO, 2008).

No modelo proposto por Kuhlthau (1991), a autora divide o processo em termos de fases, ou estágios, que representam a tarefa principal de cada ponto do processo: iniciação, seleção, exploração, formulação, coleta e apresentação. A proposição fundamental do modelo é de que o indivíduo inicia a busca de informação em um estado de incerteza, ansiedade e desconfiança. À medida que o processo se desenvolve e a informação é encontrada e assimilada, as reações afetivas mudam: caso a busca seja bem sucedida, sentimentos de confiança e satisfação aumentam; caso contrário, sentimentos de dúvida, confusão e frustração emergem.

A abordagem cognitiva do *sense-making* desenvolvida por Dervin (1983, *apud* BORGES; VENÂNCIO, 2008, p.98), enfatiza:

- a) as situações experienciadas pelos indivíduos em um contexto temporal e espacial no qual surgem as necessidades de informação, influenciadas pela experiência e pelas histórias de vida do indivíduo;
- b) os gaps cognitivos enfrentados (necessidades de informação, questões que as pessoas têm quando constroem sentido e movem-se através do tempo-espaco), que são representados pelas angústias, desordens e confusões;
- c) o uso da informação, ou seja, as pontes ou estratégias construídas (idéias, pensamentos, atitudes) para superação dos gaps.

Para Martinez-Silveira e Oddone (2007), diante das teorias apresentadas tanto por Wilson (2000), Dervin (1983) e Kuhlthau (1991), a conclusão a que se chega é a de que:

Apesar de o contexto ter influência direta no processo de definição do comportamento informacional, o que parece ser determinante na percepção da necessidade, na escolha das fontes de informação e na decisão de efetivamente buscar a informação não é exatamente a disponibilidade dos recursos e sim os processos cognitivos. (MARTINEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007 p.122).

4.4.2 Necessidade de informação

De acordo com Barbosa e Brum (2009),

As organizações se vêem envoltas por quantidades cada vez maiores de dados em seus sistemas computacionais, gerando diariamente enormes volumes de informação sem o seu devido gerenciamento. Para os usuários, esse excesso de informação se torna angustiante, devido ao fato de eles terem acesso e não conseguirem absorvê-la, usá-la para atingir um objetivo ou mesmo para executar alguma tarefa. (BARBOSA; BRUM, 2009, p.53).

Para o desenvolvimento de produtos, serviços e programas que atendam às reais necessidades e expectativas dos usuários de um sistema de informação, é de fundamental importância que haja um estudo que detalhe qual o comportamento de busca e uso da informação destes, pois o foco de qualquer sistema ou unidade é oferecer informação relevante.

Para Le Coadic (2004),

O conhecimento da necessidade de informação permite compreender por que as pessoas se envolvem num processo de busca de informação. Exigência oriunda da vida social, exigência de saber, de comunicação, a necessidade de informação se diferencia das necessidades físicas que se originam de exigências resultantes da natureza, como dormir, comer, etc. (LE COADIC, 2004, p.38)

Para dizer se uma informação é relevante ou não, o usuário precisa ser consultado, tendo em vista que somente ele poderá atribuir valor à informação. Um estudo que identifique o perfil, as características e as necessidades do usuário servirá para desenvolver produtos e serviços de informação adequados.

A ação de compreender a demanda, para a oferta correta de produtos e serviços informacionais, exige ajustes nas estruturas formais das unidades e sistemas de informação hoje existentes, que envolvem desde aspectos de decodificação de linguagem até a formatação de produtos e serviços de informação (Alvim, p.28).

De acordo com Beal (2004), a informação deve ser apresentada em formato adaptado às necessidades do usuário em termos de linguagem, nível de detalhamento e outros requisitos que assegurem sua adequação ao uso, ou seja, não haverá uso

efetivo da informação se a mesma não estiver em conformidade com os interesses dos usuários.

Araújo Júnior (1998) acredita que as necessidades informacionais são importantes componentes para a antecipação à demanda, pois a partir delas é possível verificar o elemento que motiva o processo de busca por informação.

Nas abordagens apresentadas pelos estudos de usuários, estes podem ser analisados sob duas perspectivas diferentes: a abordagem tradicional e a abordagem alternativa. A tradicional é caracterizada por um foco maior nos sistemas de informação, na forma como os serviços são oferecidos e na utilização desses serviços pelos usuários. Já a abordagem alternativa, tem o foco voltado às necessidades dos usuários, à maneira como estes recebem e interpretam as informações, como atribuem valor e sentido a elas. Essa abordagem parte da idéia de que as características sociais, psicológicas e culturais dos usuários influenciam diretamente em seu comportamento de busca por informação.

Ferreira (1995) aponta para o fato de que os estudos passados – centrados no sistema – eram definidos em bases sociológicas, observando-se grupos de usuários (por exemplo: químicos e físicos; universitários e escolares; crianças e adultos; negros e brancos) e, com a mudança de paradigma, passaram a considerar que a informação tem sentido apenas quando contextualizada. As pesquisas, então, começam a focar o indivíduo, partindo de uma perspectiva cognitivista, buscando interpretar necessidades de informação tanto intelectuais, quanto sociológicas.

Wilson (1981 *apud* MARTINEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007, p.119) define como Necessidade Informacional (NI) “uma experiência subjetiva que ocorre apenas na mente de cada indivíduo, não sendo, portanto, diretamente acessível ao observador. A necessidade só pode ser descoberta por dedução, através do comportamento, ou por um ato de enunciação da pessoa que a detém”.

Para Miranda (2006), as NI podem ser definidas como “um estado ou um processo no qual alguém percebe a insuficiência ou inadequação dos conhecimentos necessários para atingir objetivos, e/ou solucionar problemas, sendo essa percepção composta de dimensões cognitivas, afetivas e situacionais”.

Diante disso, podemos inferir que, quando um indivíduo busca por informação, age com algum motivo ou propósito, seja para ampliar seus conhecimentos, para sanar uma dúvida momentânea ou para seu crescimento profissional. Porém, reconhecer que precisamos de informação ou, em outras palavras, perceber uma necessidade informacional não é o suficiente para satisfazê-la, como bem atesta Miranda (2006). Para a autora, desenvolver a competência informacional parece ser o caminho:

É necessário proporcionar ao usuário não só a capacidade de entender suas próprias NI, mas também de satisfazê-las e, se possível, com seus próprios meios. O desenvolvimento de competências específicas relacionadas ao trabalho informacional pode fazer parte de um esforço para proporcionar ao usuário os recursos necessários para lidar com a informação que lhe faz falta e para resolver seus problemas informacionais. (MIRANDA, 2006, p.107)

De acordo com Barbosa e Brum (2009),

Para os indivíduos, de maneira geral, ter consciência sobre necessidade de informação é algo subjetivo e difícil de ser alcançado. Posteriormente, efetuar a procura por essa informação depende da acessibilidade e da relevância das fontes de informação, as quais são selecionadas conforme as escolhas subjetivas do usuário. A confiança e a facilidade de acesso às fontes são fatores que auxiliam na busca pela informação. O uso da informação, dentro da dinâmica comportamental, está relacionado à transformação do usuário da informação em agente ativo, de acordo com suas necessidades; à qualidade, acessibilidade e confiança nas fontes disponíveis e escolhidas. (BARBOSA, BRUM, 2009, p.53).

Percebemos que a identificação das próprias necessidades informacionais é uma tarefa complexa e, para tanto, é preciso pensar meios de desenvolver nos indivíduos a competência informacional. Essa competência pode ser definida como:

Um conjunto de competências individuais que possa ser colocado em ação nas situações práticas do trabalho com a informação. Ela pode ser expressa pela *expertise* em lidar com o ciclo informacional, com as tecnologias da informação e com os contextos informacionais. Essa competência poderá, provavelmente, ser relacionada às competências de um profissional de informação (MIRANDA, 2004, p.118).

Ainda segundo a autora, o termo competência passou a ser usado no lugar de qualificação para um emprego ou determinado posto de trabalho, porque, na sociedade da informação e do conhecimento, o ser humano passa a ser o centro dos processos. A

partir dessa perspectiva, em que a informação é supervalorizada, passa-se a falar de uma competência específica para lidar com ela, ou seja, a competência informacional.

Segundo Miranda (2004), a competência é a iniciativa sob a condição de autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recursos: os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação) e os coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações).

Quando decidimos estudar as necessidades informacionais de um determinado grupo, o fazemos por corroborar com a afirmação de Martinez-Silveira e Oddone (2007, p.120), que acreditam que “influenciadas principalmente por fatores pessoais, as necessidades informacionais apresentam características mais gerais quando analisadas por grupos de usuários, uma vez que as particularidades e o contexto de cada grupo podem determinar certo padrão”.

Choo (2006) atesta que o usuário da informação é uma pessoa cognitiva e perceptiva. Além disso, afirma que a busca e o uso da informação constituem um processo dinâmico que se estende no tempo e no espaço. O autor ressalta que o contexto em que a informação é usada determina de que maneira e em que medida ela é útil.

Ainda segundo o autor,

A busca da informação pode ser caracterizada como o processo pelo qual o indivíduo procura informação de modo a mudar o seu estado de conhecimento, e o uso da informação é a seleção de mensagens relevantes no espaço mais amplo da informação, de modo que isso gere uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou em sua capacidade de agir. (CHOO, 2006, p.83).

De acordo com Le Coadic (1996, *apud* ARAÚJO JÚNIOR, 1998) uma análise de necessidades de informação considerará cinco etapas:

1. Identificação dos usuários e usos da informação;
2. Descrição do público-alvo e o seu meio ambiente;
3. Identificação das necessidades desse público;
4. Avaliação das necessidades; e
5. Descrição, comunicação e implementação das soluções.

Martinez-Silveira e Oddone (2007), após revisarem o tema das necessidades informacionais, chegam à seguinte conclusão:

Em síntese, ao menos dois dos elementos que integram os diferentes conceitos de necessidade informacional podem ser identificados com segurança. O primeiro deles é que há sempre implícito um motivo ou propósito. O segundo é sua natureza de processo cognitivo, que diferenciaria as necessidades informacionais das fisiológicas, por exemplo. (MARTINEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007, p. 120).

4.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

4.5.1 Gestão da Informação

Entender como as organizações usam a informação é algo bastante complexo. Segundo Choo (2006), a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz.

A organização que percebe desde cedo a importância desse recurso e passa a fazer investimentos para que a informação seja organizada e seu acesso facilitado certamente terá mais subsídios para as tomadas de decisão.

De acordo com Moresi (2001a), “a importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado”.

Para Tarapanoff (2001),

Sendo um bem, a informação também pode e deve ser gerenciada, e é a base da administração dos recursos de informação, que consiste na visão integrada de todos os recursos envolvidos no ciclo de informação, isto inclui a informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e também os recursos humanos. (TARAPANOFF, 2001, p.44)

A partir desse conceito, podemos compreender a gestão da informação como um processo que busca agregar valor à informação, utilizando para tanto os mecanismos de seleção, análise, armazenamento e disseminação, para que as informações sejam usadas nas tomadas de decisão e nos processos organizacionais.

Administrar a informação, na maioria das empresas, não é uma atividade que requer a mesma prioridade que administrar os recursos humanos e financeiros, por exemplo, e esse é um dos motivos que fazem com que haja dificuldade para se realizar a GI.

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

A GI pode ser realizada utilizando-se informações internas disponíveis, tais como as relativas aos funcionários da empresa e à documentação por ela produzida. Além disso, podem ser utilizadas informações externas, obtidas através de fontes formais como livros, artigos, jornais dentre outras, bem como advindas de fontes informais, que podem ser clientes, fornecedores e concorrentes.

Para Borges e Campello (1997):

As atuais tendências de globalização da economia, o assédio de concorrentes e a exigência crescente de novos produtos com melhor nível de qualidade direcionam as organizações para a gestão estratégica, que exige a constante monitoração do ambiente em que atuam e, conseqüentemente, requer informações adequadas, num nível de sofisticação e presteza bem maior do que aquele necessário há alguns anos atrás. (BORGES; CAMPELLO, 1997, p.149)

O primeiro passo para inserir a Gestão da Informação em uma organização é definir claramente qual a estratégia da empresa, que, segundo Davenport (1998), seria escolher que produto criar, que mercado atingir, a que tipo de negócio dedicar-se. Organizações que não possuem estratégias bem definidas dificilmente conseguem alcançar seus objetivos.

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

O desafio colocado às empresas é o de obterem não só informações externas a respeito do seu negócio, mas acima de tudo obter informações internas, através do

conhecimento que as pessoas possuem, que, se bem trabalhado, pode gerar inovação. Garantir o acesso à informação já não é o suficiente para a empresa tornar-se competitiva. A informação somente se torna um recurso econômico estratégico a partir do momento em que é manipulada e interpretada de acordo com os interesses e objetivos da organização.

Segundo Alvim (1998), atualmente as empresas tentam, em primeiro lugar, buscar a sobrevivência e isso significa aprender a aprender, através de atividades de captação, assimilação e utilização do aprendizado de forma permanente. Borges (1995) atribui essa sobrevivência ao processo de inovação, definido pela autora como um “trabalho árduo e sistemático de análise periódica dos produtos, serviços, tecnologia, mercado e canais de distribuição”.

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

Borges (1995) afirma que,

Antes de se planejar e implementar serviços, produtos e sistemas de informação é fundamental que se conscientize o usuário, no caso o tomador de decisão, de que, para que tais ferramentas atendam às suas necessidades informacionais, cabe a ele explicitá-las. Para isso, torna-se imperativo ao usuário saber definir com clareza as suas atividades, reconhecendo que elas fazem parte de um contexto organizacional amplo e complexo, cujos objetivos devem ser atingidos em função do mercado, da concorrência, do cliente, do fornecedor. (BORGES, 1995, p.13).

Para se elaborarem programas ou modelos de Gestão da Informação é fundamental entender as necessidades dos usuários, compreendendo como eles buscam e usam a informação. Entretanto, o que normalmente se faz são estudos superficiais, com pouco aprofundamento das necessidades reais e potenciais de determinados grupos.

A questão da necessidade de informação é fundamental nas empresas, segundo Borges, Ferreira e Silva (2002),

Cabe ao indivíduo fazer a escolha sobre quais informações são úteis para ele em um determinado momento: é a informação necessária para criar um produto ou processo; é a informação que participa do processo de transferência do conhecimento; é a informação que interfere no processo de aprendizagem; é a informação que permeia todo o processo de inovação. (BORGES; FERREIRA; SILVA, 2002, p.140)

De acordo com Beuren (*apud* JANUZZI; TÁLAMO, 2005) o processo de GI consiste nas seguintes etapas: identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação, armazenamento, tratamento, apresentação, desenvolvimento de produtos e serviços, distribuição, disseminação, análise e uso da informação.

Davenport (1998) apresenta etapas semelhantes. Segundo o autor seriam elas: determinação das exigências informacionais, obtenção, distribuição e utilização da informação.

Segundo Tarapanoff (2001), a criação da informação, a aquisição, o armazenamento, a análise e o uso provêm a estrutura para o suporte do crescimento e do desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Com base no que é mais recorrente na literatura chega-se às seguintes etapas:

1. coleta/ aquisição;
2. análise/ interpretação;
3. seleção;
4. armazenamento;
5. disponibilização;
6. uso da informação. A última etapa seria o fim a que todas outras atividades se destinam, pois, se a informação não estiver sendo usada, então não faz sentido algum que haja gestão.

Outro fator fundamental para se estruturar programas ou modelos de Gestão da Informação é entender as necessidades informacionais dos usuários, compreendendo como eles buscam e usam a informação.

4.5.2 Modelos de Gestão da Informação

Dos modelos de Gestão da Informação apresentados na literatura, os que serviram de base para o estudo foram os de Davenport (1998), Choo (1998), Rascão (2006) e Marchand (2000).

4.5.2.1 Ecologia da Informação – Davenport

O modelo denominado por Davenport (1998) como Ecologia da Informação é assim chamado, porque, segundo o autor, as organizações devem ser entendidas como sistemas ecológicos, que funcionam em cadeias interdependentes.

Essas cadeias foram chamadas de ambientes assim classificados: ambiente externo, composto por todo o ambiente de negócios no qual a organização está inserida; ambiente organizacional, constituído pelo espaço físico ocupado pela empresa, bem como os negócios que opera e as tecnologias que utiliza; ambiente informacional, que engloba seis itens, sendo eles, estratégia, equipe, cultura, política, arquitetura e processo.

O autor critica os tradicionais métodos de gestão que supervalorizam as tecnologias da informação em detrimento do conteúdo.

Segundo o autor:

A ecologia da informação inclui uma gama muito mais rica de ferramentas do que aquela empregada pelos engenheiros e arquitetos informacionais. Os ecologistas da informação podem mobilizar não apenas *designs* arquiteturais e TI, mas também estratégia, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores. (DAVENPORT, 2008, p.43)

Na figura 3 podemos visualizar o esquema proposto pelo autor e perceber que o ambiente informacional está inserido nos outros dois, o que não poderia ser diferente. A teia que liga os seis processos demonstra que estão todos conectados e, portanto, são interdependentes.

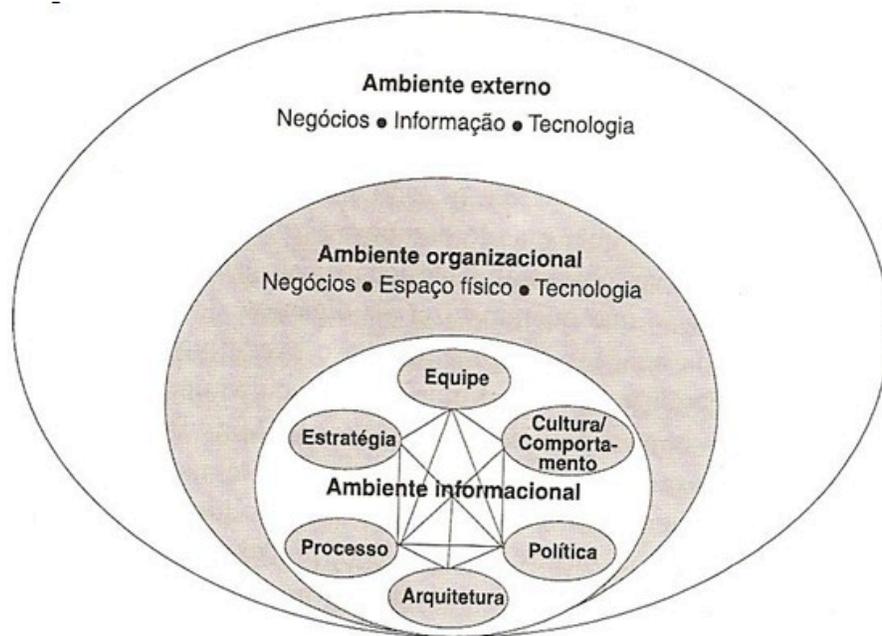


Figura 3 – Modelo Ecologia da Informação
Fonte: Davenport (1998)

O autor define os seis itens que compõem o ambiente informacional como:

- 1) **Estratégia da informação:** indica uma preocupação com a formulação de estratégias para usar a informação de maneira relevante para a organização;
- 2) **Política de informação:** envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso;
- 3) **Cultura e comportamento em relação à informação:** diz respeito ao comportamento dos indivíduos em relação à informação, se a valorizam ou não;
- 4) **Equipe especializada em informação:** uma equipe que trabalhe a informação na organização é fundamental, pois, as pessoas ainda são os melhores 'meios' para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação;
- 5) **Processos de gerenciamento da informação:** ao definir o gerenciamento da informação como processo, enfatizamos igualmente a

mensurabilidade e o aperfeiçoamento, o que combina com a ênfase ecológica na descrição e na evolução;

- 6) **Arquitetura da informação:** a arquitetura pode ser descritiva, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.

De acordo com o autor, a ecologia da informação, além de exigir um modo holístico de pensar, tem quatro atributos-chave: integração dos diversos tipos de informação; reconhecimento de mudanças evolutivas; ênfase na observação e na descrição; ênfase no comportamento pessoal e informacional.

4.5.2.2 Gerenciamento da Informação no monitoramento ambiental – Choo

De acordo com Choo (1998),

Conceitualmente a Gestão da Informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação e uso da informação. (CHOO, 1998 *apud* TARAPANOFF, 2001, p.44).

Todo esse ciclo tem um propósito: tornar acessíveis aquelas informações que são realmente relevantes ao negócio da organização, porém, o que precisa estar evidente é que quem atribui valor à informação é o indivíduo. Para ser informação de fato, precisa fazer sentido para quem a recebe, precisa ser dotada de significado. De acordo com Choo (2006, p.70), o valor da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação.

Em seu modelo de Gestão da Informação, trabalha com uma idéia de ciclo informacional, onde primeiro identifica-se as necessidades de informação, em seguida parte-se para a busca/coleta de informações que possam atender a essas

necessidades, feito isso, organiza-se a armazena-se as informações com o intuito de que essas possam ser disseminadas e usadas no processo de tomada de decisão.

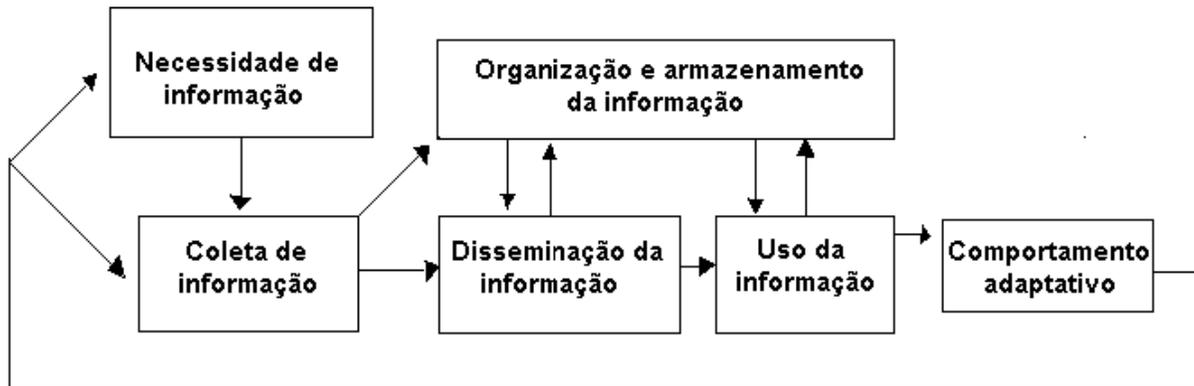


Figura 4 – Gerenciamento da informação no monitoramento ambiental
 Fonte: Choo (1998)

O modelo evidencia também que as necessidades de informação devem ser re-avaliadas constantemente, pois mudam sempre que os indivíduos se deparam com uma situação em que seu conhecimento não é suficiente para tomar decisões, e, portanto, novas necessidades são identificadas.

4.5.2.3 Gestão Estratégica da Informação – Rascão

A proposta de Rascão (2006) consiste em um modelo para operacionalizar a Gestão Estratégica da Informação. O autor faz questão de ressaltar que, é preciso preparar, treinar e motivar as pessoas sobre o processo de formulação da estratégia muito antes de se pensar na operacionalização do modelo.

Sendo assim, este modelo parte do pressuposto de que a formulação de estratégias organizacionais e informacionais deve ser o ponto de partida para a gestão estratégica da informação, e para que essa gestão seja efetiva, é necessário lançar mão de recursos de monitoramento/vigilância para obter informações sobre ambiente interno e externo, que possibilitem que as informações que auxiliam na tomada de decisão sejam seguras e pertinentes. Porém, como o próprio autor destaca, é um

modelo que processa um grande volume de informações e é bastante complexo, pois abrange variáveis dependentes e independentes. É o que podemos observar na figura 5.

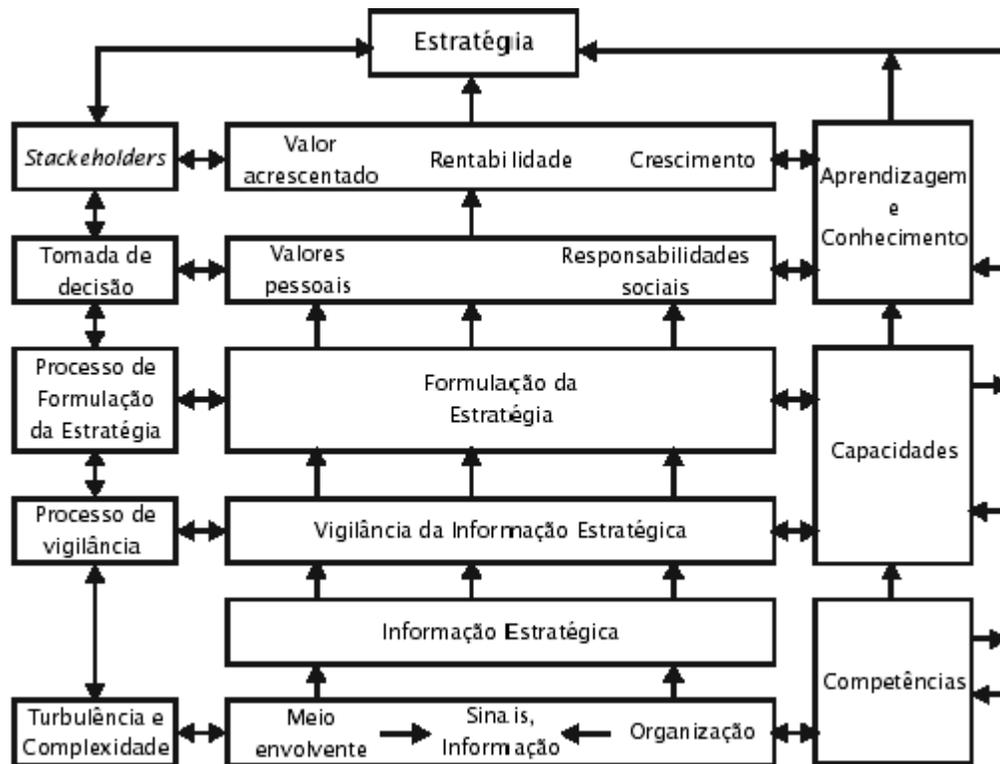


Figura 5- Modelo de operacionalização da Gestão estratégica da informação
Fonte: Rascão (2006)

O autor destaca o papel fundamental das organizações em estimular o aprendizado, desenvolver e valorizar as competências individuais, e conseqüentemente criar uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informações e conhecimento, o que se constituirá em conhecimento organizacional.

Rascão (2006, p. 235), aponta que um dos elementos da abordagem é fazer com que os gestores entendam que utilizando a melhor informação no apoio à tomada de decisão estratégica, podem reduzir o risco e a incerteza, e a probabilidade de insucesso será menor.

4.5.2.4 Alinhamento estratégico da Informação – Marchand (2000)

No modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação), Marchand (2000, p.25) caracteriza quatro aspectos fundamentais para que a informação seja utilizada como elemento estratégico nas organizações, os quais podem ser assim definidos:

Minimização de riscos (MR): A primeira e mais antiga maneira de competitividade por meio da informação é o gerenciamento dos riscos. As organizações precisam gerenciar as informações a respeito de economia, *marketing*, legislações e riscos operacionais para responder às novas demandas que possam surgir.

Redução de custos (RC): A segunda forma de uso da informação para a competitividade está na possibilidade de redução de custos através do aprimoramento dos processos e operações da organização. A ênfase aqui está na redução dos custos totais dos processos de negócio, eliminando atividades desnecessárias e desperdícios, e na automatização dos processos de melhoria.

Adição de valor (AV): A terceira forma de uso da informação para a competitividade se dá por meio dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor. A adição de valor está relacionada com a capacidade de uma organização obter informações a respeito de seus consumidores, suas preferências, sugestões, reclamações, enfim, informações que possam ser utilizadas para desenvolver produtos e serviços com alto valor agregado, com o objetivo de garantir a fidelidade desses clientes. O foco da GI nesse caso seria o de obter informações junto aos clientes, parceiros, fornecedores e funcionários para se relacionar com os clientes antes, durante e depois da venda.

Criação de novas realidades (CNR): Para finalizar, as organizações devem usar a informação para inovar ou criar novas realidades, desenvolvendo novos produtos, incrementando serviços, atraindo novos consumidores e utilizando tecnologias emergentes para criar novas oportunidades de negócio. As organizações devem trabalhar em um modo de aprendizado constante, utilizando inteligência competitiva e estratégias de *marketing* para se diferenciarem. A GI, nesse sentido, estaria relacionada à mobilização de toda a organização para atingir o propósito de que a

inovação seja algo constante. Para isso, o investimento em profissionais da informação – principalmente bibliotecários – como aponta o autor, é fundamental.

O modelo do autor está demonstrado na figura 6:

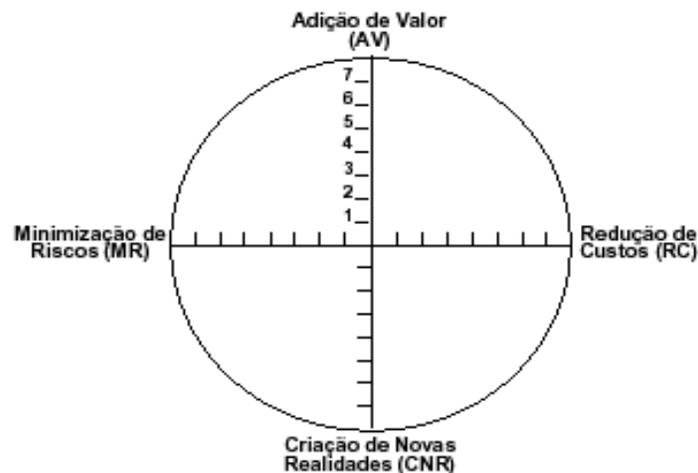


Figura 6 – Quatro formas de usar a informação como fator de competitividade
Fonte: Marchand (2000)

De acordo com o autor, para cada estratégia definida, tipos específicos de informação devem ser monitorados, e o sucesso da estratégia dependerá do grau de uso das informações em cada um dos processos organizacionais.

Cada eixo representa uma estratégia, e a escala que vai de um a sete, o nível de operacionalização de cada atividade, o qual medirá o grau de investimento.

4.5.2.5 Reflexões acerca dos modelos de GI

O que podemos inferir a partir da análise dos quatro modelos de GI aqui apresentados é que:

- todos os modelos partem do pressuposto de que a informação existe;
- além de existir, a informação está disponível;
- focam na questão da estratégia para a informação;

- a identificação de necessidades informacionais é condição básica para a GI;
- pressupõem a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento de informações;
- pressupõem a utilização de tecnologias da informação.

Em uma organização, o propósito do gerenciamento da informação é principalmente o de auxiliar no processo de tomada de decisão. Para tanto, é preciso considerar os gestores como usuários de informação, que precisam ter as suas necessidades informacionais identificadas, para que o sistema consiga cumprir o seu propósito.

Antes de pensar em modelos de gestão, é fundamental entender como a informação é utilizada no processo de inovação e competitividade dentro das empresas, para que se possa propor mecanismos que a gerencie de maneira eficiente. Para isso, o primeiro passo deve ser o de identificar as necessidades de informação dos usuários.

Segundo Borges, Ferreira e Silva (2002),

Buscar conhecer com um olhar cuidadoso e crítico as reais necessidades informacionais de uma empresa envolvida com a aprendizagem, a criação do conhecimento e a inovação constitui uma atividade de grande importância, se desejamos, de alguma forma, apoiar seu desenvolvimento e sua competitividade. (BORGES; FERREIRA; SILVA, 2002, p.131).

Identificar as necessidades de informação dos usuários é apontada pelos modelos de GI como etapa fundamental da Gestão da Informação, e após a identificação de tais necessidades deve-se proceder a uma busca por informações que as satisfaçam. Diante disso, os autores estão indicando que todas as informações de que temos necessidade existem e estão disponíveis, precisamos apenas saber onde e como encontrá-las.

Essa concepção nos leva a inferir que é preciso desenvolver nos indivíduos a competência informacional, o que significaria capacitá-los na tarefa, complexa, de selecionar, dentre um universo cada vez mais extenso de informação, aquela que realmente faz sentido e é relevante em determinado momento.

Somos também levados a questionar: será que todas as informações de que necessitamos realmente existem e estão disponíveis? É apenas uma questão de usar as estratégias de busca corretas para encontrá-las?

Outra questão fundamental abordada pelos modelos é a elaboração de estratégias para obter, distribuir e usar a informação de modo a obter vantagem competitiva. É importante salientar que o que torna a informação um elemento de vantagem competitiva não é sua simples existência, mas sim, e principalmente, sua manipulação e interpretação, processos essencialmente humanos. Somente após ser processada é que a informação, de fato, poderá ser utilizada como um fator de competitividade.

No modelo de Rascão (2006) é destacada a importância do monitoramento dos ambientes informacionais interno e externo para se obter vantagem competitiva. Davenport (1998) afirma que a elaboração de estratégias para a informação é a primeira etapa para o estabelecimento de um ambiente informacional eficiente. Marchand (2000) indica quais devem ser as estratégias utilizadas pelas organizações para que possam aumentar os níveis de competitividade. A propósito, o modelo de Marchand é o único que diz claramente quais informações são fundamentais para aumentar a competitividade, e, portanto, devem ser monitoradas.

Outro fator comum aos modelos é o entendimento de que a GI depende da criação de ambientes organizacionais favoráveis ao compartilhamento de informações e de profissionais com competências específicas para lidar com a informação, desenvolvendo assim uma cultura informacional. Há uma compreensão de que o modo como uma organização atribui valor à informação e ao conhecimento, como ativos potenciais, está diretamente relacionado com a cultura que é compartilhada por seus membros, ou seja, os investimentos para que os canais de informação sejam mais eficientes estão intimamente ligados ao modo como essa cultura está estabelecida. Por esse motivo, é fundamental compreender a cultura da organização em que se pretende atuar, para posteriormente oferecer alternativas que sejam adequadas à sua realidade.

Não há como conceber um modelo de gestão sem uma ferramenta tecnológica que possa armazenar as informações demandadas pela empresa, para que possam ser recuperadas sempre que necessário. O de Davenport (1998) destaca que a tecnologia

da informação é fundamental, mas não deve se sobrepor à importância das pessoas na organização.

A escolha do ferramental tecnológico apropriado para aplicar a GI em uma empresa constitui-se uma atividade complexa, que precisa levar em conta as especificidades da organização, bem como a sua cultura organizacional. Segundo Freitas e Muniz (2008), a boa GI, através de ferramental apropriado, é fator crítico para a boa condução dos negócios de uma organização, sendo um dos principais vetores de expansão dos negócios.

De acordo com Januzzi e Tálamo (2005), o sistema de informação numa organização visa ao compartilhamento das informações necessárias ao desempenho das funções. Sob esse prisma, torna-se imprescindível que as informações sejam apresentadas de maneira ordenada, significativa para as necessidades informacionais e, não menos importante, sejam registradas para que possam ser combinadas e/ou comparadas a outras informações existentes, bem como não corram o risco de se perderem.

Tendo em vista que um modelo é apenas um direcionamento, um referencial a ser observado, levando sempre em consideração o propósito a que se destina, os modelos de Gestão da Informação apresentados nada mais são do que orientações de como as organizações podem agir para atingir o objetivo de aproveitar melhor os seus recursos informacionais e com isso tomar decisões de forma mais segura. A escolha de um modelo para ser aplicado em uma organização dependerá de suas características e especificidades.

4.5.3 Gestão do Conhecimento

Para falarmos de Gestão do Conhecimento, é preciso estar claro o que é conhecimento, bem como o que o diferencia de dados e informação. Segundo a definição de Borges e Venâncio (2008),

O conhecimento não se limita ao processamento de informações oriundas de um mundo anterior à experiência do observador, não é passivo, mas, sim, construído pelo ser vivo em suas interações com o mundo. Conhecer não é um processo de captação e acumulação de características de um ambiente externo constituindo representações internas que serão posteriormente

rememoradas e computadas, mas está relacionado às mudanças estruturais que ocorrem no organismo de maneira contingente com sua história de interações com o meio. (BORGES; VENANCIO, 2008, p.97).

Diante dessa afirmação, inferimos que o conhecimento não é apenas processamento de informação, é algo que está diretamente relacionado com as experiências anteriores do indivíduo, bem como com suas relações com o mundo.

De acordo com Moresi (2001),

O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre diversos membros da organização. Assim, diz respeito também tanto aos ideais como às ideias, Ele também pode ser definido na hora (“aqui e agora”) com base na experiência direta e por meio da tentativa e erro, o que exige intensa e trabalhosa interação entre os membros de uma equipe. (MORESI, 2001, p.134)

Segundo Davenport e Prusak (2003),

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

Rezende (2002) afirma que, na nova perspectiva de GI, não basta apenas gerir informações, mas também administrar a informação que gera conhecimento, além da própria administração do conhecimento criado.

Fazer com que os indivíduos interajam e compartilhem o conhecimento que possuem parece ser a preocupação atual das organizações. Uma característica comum à maioria das organizações é que o conhecimento se encontra disperso entre as diversas unidades ou está concentrado em determinados indivíduos, daí advém a dificuldade em obter a informação necessária no momento oportuno.

Para Choo (2006), “o conhecimento reside na mente do indivíduo, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional é a capacidade de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Para os autores, isso é que faz com que as empresas japonesas obtenham sucesso.

O que fica evidente através da literatura é que a melhor maneira de compartilhar conhecimento é o contato pessoal, as conversas informais entre funcionários, por isso a cultura organizacional deve ser favorável, bastante flexível e incentivadora desse comportamento.

Para Rezende (2002),

O diferencial entre as empresas não é mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa. (REZENDE, 2002, p. 122).

Para Moresi (2001b),

A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. (MORESI, 2001b, p.137)

De fato, as organizações estão buscando mecanismos para conhecer e mapear o conhecimento que possuem, utilizando técnicas que favoreçam o compartilhamento de informações entre os indivíduos, para que, a partir dessas informações, possam surgir novos conhecimentos, que possivelmente poderão auxiliar nas tomadas de decisão.

Para Rezende (2002),

É fundamental compreender que a informação, por si só, não gera novos conhecimentos, informação gera conhecimento quando algo de novo for criado a partir das suas possíveis interpretações. Quando a empresa identifica e adquire os conhecimentos que estão lhe faltando e compartilha esses conhecimentos com os outros, aí sim o seu capital humano começa a crescer em competência e conhecimento. (REZENDE, 2002, p.124).

De acordo com Choo (2006, p.28), “novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais”.

Segundo Davenport e Prusak (2003, p.88), os mapas de conhecimento estão sendo cada vez mais utilizados, pois facilitam a localização da informação dentro da empresa ou da pessoa que o detém.

Além dos mapas, outros métodos que favorecem o compartilhamento do conhecimento organizacional são: a memória organizacional, as comunidades de prática e ainda os métodos informais que podem ser estimulados, como a pausa para o café, quando as pessoas podem trocar experiências, saber o que os colegas estão fazendo, que projetos estão desenvolvendo.

O importante é perceber que conhecimento não se transfere de uma mente para outra. Ao conversarem, as pessoas explicitam o que sabem, o que adquiriram através da vivência e experiência. Isso não significa que a outra pessoa absorverá tudo. De um modo geral, só guardamos aquilo que faz sentido e que possui alguma relevância para nós. As informações que recebemos precisam ser manipuladas, dotadas de sentido, para que se transformem em conhecimento novo.

É fundamental que as organizações tenham clareza desses aspectos e não tratem o conhecimento como uma mercadoria. Ele é sim um ativo fundamental para a sobrevivência de qualquer negócio, mas requer habilidades para ser trabalhado de maneira correta, por isso é de extrema importância que existam pessoas com competência para propiciar essa interação entre os funcionários e para desenvolver formas de mapear o conhecimento, de forma que este não fique disperso na organização.

Estimular a troca, o compartilhamento de experiências, é moldar a cultura organizacional para que esta seja uma cultura informacional, elemento essencial para que a GC ocorra. Se for uma cultura fechada, dificilmente esses valores serão difundidos, por isso em programas de GC o primeiro passo é a mudança da cultura: as pessoas precisam se conscientizar de que é um projeto que depende diretamente da participação e colaboração delas, precisam ter motivação para fazer com que ocorra.

Nesse sentido, é cabível pensar em sistemas de recompensa para que elas se sintam motivadas.

A GC pode proporcionar diversos benefícios à organização, por exemplo, a economia de tempo e dinheiro, pois muitas vezes o conhecimento necessário está na própria empresa, mas, por não estar estruturado, não é recuperado. Com a implantação de um banco de dados, como um cadastro de especialista, por exemplo, fica mais fácil e ágil encontrar o que se procura, saber quem sabe o quê na organização.

Segundo Terra (p.35)

Conhecimento é recurso fundamental a ser buscado, desenvolvido, incentivado e protegido, caso isso não ocorra, parece inevitável que os processos de exclusão social e econômica venham a ter um impacto cada vez maior, como já estariam demonstrando as crescentes desigualdades entre setores sociais, entre regiões de um mesmo país e, principalmente, entre países. (TERRA, p.35)

Nonaka e Takeuchi (1997), quando propõem formas de conversão do conhecimento, parecem nos dizer que o conhecimento pode ser facilmente explicitado e enfatizam a necessidade de transformar o conhecimento tácito em explícito. Porém, mesmo que compartilhemos o conhecimento que possuímos, isso será apenas uma parte do que sabemos: muitas vezes não conseguimos nos expressar, em outras não queremos mesmo falar do que sabemos, além disso, grande parte do conhecimento que possuímos é fruto das experiências pelas quais passamos ao longo da vida e esse tipo de conhecimento é ainda mais difícil de ser estruturado, formalizado e transmitido.

Não há como transferir conhecimento, o que transferimos são informações sobre aquilo que sabemos, e se o receptor conseguir apreender as informações e interpretá-las, poderá gerar um novo conhecimento.

4.5.4 Inteligência Competitiva

Frente à necessidade cada vez maior de um gerenciamento efetivo das informações referentes ao mercado em que as organizações atuam, o acompanhamento sistemático de informações sobre os diversos setores do ambiente externo tem se apresentado como ferramenta indispensável à própria sobrevivência organizacional (BASTOS *et al.*, 2004).

De acordo com Bastos *et al.* (2004), monitorar o ambiente interno e externo da organização é um procedimento indispensável para a GI e, nesse sentido, um recurso essencial é a Inteligência Competitiva, que pode ser entendida como “um conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar e gerenciar as informações externas à empresa” (TEIXEIRA FILHO, 2002).

O processo de Inteligência Competitiva diz respeito às mudanças de comportamento das pessoas em relação à informação nas organizações, construindo assim uma cultura informacional na empresa.

As vantagens competitivas das organizações são conseguidas através da utilização conjunta dos seus recursos, de maneira a capacitá-las ao sucesso, através da previsão das tendências do mercado e da elaboração de respostas às mudanças de necessidades dos clientes (Rascão, 2006).

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

Segundo Tarapanoff, Araújo Jr e Cormier (2000),

Pode-se dizer que a inteligência visa, principalmente, a imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente. (TARAPANOFF; ARAÚJO JR.; CORMIER, 2000, p.91).

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

De acordo com Valentim (2002), a Inteligência Competitiva necessita:

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

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

De acordo com Tarapanoff (2001, p.45) a Inteligência Competitiva é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. É composta de diversos tipos de informação, por exemplo, tecnológica, ambiental, sobre os usuários, os concorrentes, o mercado e o produto. Seu desafio é

“institucionalizar” a atividade de inteligência nas organizações por meio de profissionais capacitados, produtos e serviços de informação condizentes com o ambiente organizacional, ou seja, com as suas reais necessidades de informação, principalmente dos tomadores de decisão. (BORGES, 1995).

Para Teixeira Filho (2000),

Os objetivos principais de um sistema de inteligência competitiva para uma pequena empresa são: obter informação para decisão, apoiar projetos, apoiar treinamentos e o aprendizado contínuo, fazendo um monitoramento do ambiente competitivo. A inteligência competitiva busca dar agilidade na tomada de decisões, com racionalização do uso do tempo e das fontes de informação, além da redução de custos, haja vista a atual "overdose de informações" a que todos estamos expostos. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.4)

4.6 ALTERNATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO (APL) DE JARAGUÁ-GO

O que se pretende neste tópico é discorrer sobre quais devem ser os investimentos do setor para buscar desenvolvimento, competitividade e inovação.

4.6.1 Informação para a inovação e competitividade

De acordo com Paula (2008),

As empresas nem sempre respondem da mesma forma aos sinais de mercado. Algumas inovam e são rapidamente imitadas e outras que imitam, rapidamente, podem adquirir melhores posições de mercado. Os mercados funcionam como ambientes de seleção e o sucesso para as firmas está relacionado às suas possibilidades de sobreviver e crescer. (PAULA, 2008, p.49)

Segundo o autor, as empresas que conseguem reagir às mudanças no mercado de maneira mais rápida, terão maiores condições de sobrevivência.

De acordo com Alvim (1998):

No processo de capacitação tecnológica, é fundamental que se adote uma abordagem sistêmica, baseada na identificação das necessidades do ambiente empresarial de atender às expectativas dos consumidores e clientes de forma rápida e diversificada, como estratégia para manter a competitividade das empresas. (ALVIM, 1998, p.29)

Segundo o autor, os problemas mais comuns da empresa de pequeno porte que a levam a buscar ação de capacitação e inovação tecnológica são:

- ✓ dificuldade de acesso à tecnologia;
- ✓ prática de técnicas de produção rudimentares;
- ✓ uso de mão-de-obra pouco qualificada;
- ✓ falta de aplicação de métodos de trabalho;
- ✓ sub-aproveitamento de seus equipamentos – ociosidade;
- ✓ prática de processo produtivo pela forma empírica;
- ✓ desperdício de matéria-prima;
- ✓ elevados índices de retrabalho;
- ✓ aumento do custo de fabricação;
- ✓ clientela insatisfeita;
- ✓ crescimento estagnado;
- ✓ falta de visão com relação às possibilidades de investimento para a melhoria de produtividade.

Para Dauscha (2006),

A inovação tecnológica, no seu sentido mais abrangente, compreende todas as atividades internas e externas, de pesquisa e desenvolvimento (P&D), aquisição externa de P&D e outros conhecimentos externos, aquisição de máquinas e equipamentos, treinamento, introdução das inovações tecnológicas no mercado, projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição. (DAUSCHA, 2006, p.184)

De acordo com Barbosa (2006), com o excesso de informações a que as empresas estão sujeitas, é difícil selecionar, dentre a crescente multiplicidade de fontes de informação existentes, aquelas que contêm, de fato, o que se necessita e, mais do que isso, a farta disponibilidade de informações não assegura, em si, que elas sejam efetivamente valiosas para seus usuários. Diante disso confirmamos a premissa de que ter acesso à informação não indica que necessariamente essa informação será útil.

Obter as informações necessárias não pressupõe competitividade, pois o sucesso está na maneira como essa informação é incorporada aos produtos e processos na organização, de modo a diferenciá-los dos demais e, com isso, aumentar os níveis de competitividade da empresa.

4.6.1.1 Argumento da tríplice hélice

A alternativa que parece ser a mais viável para que os pequenos negócios consigam inovar é a interação entre empresa – universidade – governo (Estado) denominada formalmente de Argumento da Tríplice Hélice.

A tríplice hélice pressupõe que essas três esferas precisam trabalhar em conjunto, no qual as universidades produziram o conhecimento, financiadas pelo governo, e disponibilizariam esse conhecimento para as empresas.

Diante da constatação de que o desenvolvimento social e econômico de um país, estado ou município está atrelado à sua capacidade de inovar e criar novas realidades, conclui-se que o investimento em pesquisas é crucial.

De acordo com Fujino (2000), no Brasil, a pesquisa científica concentra-se principalmente nas universidades públicas e é pela atividade de extensão que a universidade tem a oportunidade de difundir parte do conhecimento acumulado para a capacitação tecnológica das empresas e de conhecer as necessidades da indústria, fator importante para assegurar a conectividade com as atividades de ensino e pesquisa.

Ainda segundo a autora,

No Brasil, o aumento da consciência sobre a necessidade de transferir à sociedade os resultados da pesquisa financiada com recursos públicos, ainda

não tem sido acompanhado de ações concretas que viabilizem a transferência de tecnologia, a qual pressupõe a absorção do conhecimento gerado na universidade pelos demais atores. Tal cenário agrava-se pela carência de canais institucionais de comunicação entre a universidade e a empresa (U-E), o que acaba acentuando a desvinculação entre a oferta e a demanda de tecnologia, propiciando o desperdício de conhecimentos e tecnologias que poderiam ser de interesse social. (FUJINO, 2000, p.4).

O que fica evidente é o problema da divulgação do conhecimento científico e tecnológico produzido na universidade. Problemas em relação aos canais de comunicação utilizados e à linguagem em que as informações são disponibilizadas parecem ser os mais incidentes.

Abdalla, Calvosa e Batista (2009), definem, na figura 7, os papéis de cada um dos atores:

Ator	Responsabilidades	Limitações
<i>Governo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover o desenvolvimento econômico e social através de novas estruturas organizacionais; 2. Possuir planos políticos com metas governamentais claras voltadas para inovação e conhecimento; 3. Interagir entre as diversas esferas políticas; 4. Promover benefícios à população. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Burocratização excessiva e falta de flexibilização para implementação de projetos em parceria; 6. Necessidade de gerenciamento público profissional e participativo.
<i>Iniciativa Privada</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver de produtos e serviços inovadores; 2. Promover a interação com os centros de transferência de tecnologia da comunidade científica. 3. Liderar os processos de mudança 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pouca capacidade de investimentos em Inovação e desenvolvimento de tecnologias; 5. Despreparo acadêmico e tecnológico para a condução de pesquisas.
<i>Universidade</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar fontes de novos conhecimentos e tecnologias; 1. Estabelecer relações com as empresas e os governos; 2. Criar novas áreas de atuação; 3. Liderar os processos de mudança. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dependência de órgãos de fomento para realização de pesquisas; 5. Visão míope de capacitação profissional e formação de mão de obra; 6. Vínculos fracos com a sociedade e com a iniciativa privada.

Figura 7 – Responsabilidades de cada ator da Hélice Tríplice
Fonte: Abdalla, Calvosa e Batista (2009)

4.6.2 Portal corporativo: ferramenta tecnológica para a Gestão da Informação

Dentre as várias ferramentas tecnológicas que podem servir de suporte para a GI, o Portal Corporativo foi identificado como sendo o mais viável para a realidade da

micro e pequena empresa, pois possui características tais como: fácil manuseio, baixo custo de manutenção e possibilidade de ser desenvolvido de acordo com as necessidades da empresa.

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

De acordo com Dias (2001), fornecedores e consultores de informática apontam muitas vantagens em investir nos portais corporativos, sendo uma delas a do fácil acesso às bases de dados e aos arquivos institucionais.

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

De acordo com Leme e Carvalho (2005),

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

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

- a) localização de informações de forma rápida;
- b) maior facilidade e menor custo na integração de informações;
- c) integração e controle de processos;
- d) informação certa, na hora certa, para a pessoa certa;
- e) bases de conhecimento sobre clientes, fornecedores, processos, mercado, concorrentes, produtos e tecnologia;

- f) melhoria da comunicação empresarial através de canais eletrônicos;
- g) interconexão da cadeia de valor através de sistemas de informação;
- h) integração de pessoas em comunidades virtuais.

Além dos benefícios apontados, o portal possui as seguintes funcionalidades, de acordo com Carvalho et al. (2007):

- a) **integração:** a intranet provê acesso fácil aos documentos corporativos, e também a fontes externas de informação, como *websites* relacionados e agências de notícias;
- b) **categorização:** o conteúdo é indexado de acordo com algum sistema de classificação, como listas de termos ou vocabulário controlado, e permite que o próprio usuário classifique os documentos que se deseja publicar;
- c) **mecanismo de busca:** busca integrada com operadores lógicos, filtros por categoria, busca baseada em metadados e filtros de formato de arquivos;
- d) **gestão de conteúdo:** permite que o próprio usuário controle o ciclo de vida dos documentos, envolvendo publicação, aprovação, armazenamento, controle de versões e exclusão;
- e) **workflow:** permite a monitoração dos processos organizacionais e a execução de transações de negócio;
- f) **colaboração:** provê acesso fácil a aplicativos de colaboração tais como e-mail, chat, agendas de reunião e também há a possibilidade de criar listas de discussão;
- g) **apresentação/personalização:** unifica todos os sistemas de informação da organização, possui áreas onde o perfil é personalizado de acordo com o usuário;
- h) **notificação/disseminação:** envia alertas em situações especiais e notifica os usuários sobre fluxos anormais de processos;
- i) **segurança:** *login* unificado que possibilita o uso de senha única para acesso a todos os sistemas;

- j) **educação à distância:** oferece recursos de ensino à distância (*e-learning*), tais como cursos virtuais e apostilas de treinamento;
- k) **mapa do conhecimento:** permite a localização de especialistas internos à organização;
- l) **administração da *intranet*:** possui ferramentas que permitem que os desenvolvedores de *software* construam ou adaptem aplicativos para a plataforma da *intranet*.

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

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

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

4.6.3 Profissionais da informação no contexto organizacional

Sabemos que o Profissional da Informação é aquele que tem a informação como objeto de trabalho. Enquadram-se nessa nomenclatura tradicionalmente bibliotecários, arquivistas, documentalistas, museólogos e, ao longo do tempo, outros profissionais vêm sendo incluídos, como jornalistas e analistas de sistema, por exemplo.

Com as mudanças sociais e tecnológicas, o Profissional da Informação precisa se adaptar e passar a oferecer produtos e serviços que sejam adequados às novas demandas dos usuários, que estão se tornando cada vez mais autônomos em seus processos de busca por informações.

O termo Profissional da Informação começou a ser difundido no fim da década de 80, início dos anos 90, como afirma Guimarães (1997). Esse profissional surgiu para atender às novas demandas de um mercado globalizado, onde as tecnologias da informação e uma constante inovação requerem um profissional que possa se adaptar a essa nova realidade.

Atualmente tem-se relacionado muito a atuação desse profissional com a Gestão do Conhecimento, que para muitos nada mais é do que a própria Gestão da Informação, mas com ênfase no compartilhamento de informação e conhecimento entre os indivíduos em uma organização. Com isso, espera-se que o Profissional da Informação seja um intermediário, alguém que favoreça esse compartilhamento, e que gerencie esse processo.

De acordo com Resende (2002),

Vive-se em uma sociedade cuja única certeza é a mudança. E onde tudo muda a toda hora é impossível existir uma receita de sucesso. Os paradoxos que se apresentam aos profissionais desses novos tempos são vários: pensar a longo prazo, mas mostrando resultados imediatos; inovar sem perder eficiência; colaborar, mas também competir; trabalhar em equipe, sendo cobrado individualmente; ser flexível, sem romper padrões; conviver com o real cada vez mais virtual; manter a liberdade, mas estar cada vez mais conectado e em rede; estar focado, sem perder noção do que os cerca; buscar a perfeição em meio a rapidez; ser agressivo, sem perder a emoção; agir rápido e por impulso, mas com consciência; estabelecer-se, mas mudando e inovando sempre; dividir para poder multiplicar. (RESENDE, 2002, p.124)

Para atuar com algo tão complexo quanto a informação, algumas habilidades são apontadas como essenciais para esse profissional, a fim de que consiga, de fato, corresponder às expectativas e necessidades do mercado de trabalho. A literatura aponta, de maneira geral, as competências essenciais desse profissional:

- ter habilidade para trabalhar em grupo;
- dominar outros idiomas;
- ter domínio de tecnologias;
- conhecer diversas fontes de informação;

- buscar atualização e capacitação;
- ser dinâmico e pró ativo;
- ter capacidade de comunicação.

Além das competências e habilidades apontadas, existe ainda a competência informacional, que seria a de coletar, analisar e disseminar informação, facilitando o acesso a ela, por exemplo, mas principalmente fazendo com que o usuário desenvolva competência para satisfazer as suas próprias necessidades de informação.

Dentre os ambientes de atuação desses profissionais, destaca-se o organizacional que, devido às suas rápidas mudanças e à necessidade de tomada de decisões constantes, é um dos mercados mais promissores, pois as organizações estão convivendo com um excesso de informação, na maioria das vezes desorganizadas, e não conseguem definir o que é relevante, o que leva à perda de tempo e dinheiro.

No contexto das empresas do APL de Jaraguá, os profissionais da informação, tanto Bibliotecários, quanto Analistas de sistemas são fundamentais para organizar e disponibilizar as informações que poderão auxiliar nos processos de competitividade e inovação das mesmas, devido às suas competências e habilidades específicas.

O que interessa hoje não é a quantidade de informação e sim a qualidade dessa informação, sua aplicabilidade e o retorno que ela poderá gerar. Isso dependerá da forma como ela é interpretada/manipulada, função que os profissionais da informação estão aptos a exercer.

4.7 CONCLUSÕES DA REVISÃO DE LITERATURA

Tudo que uma organização faz é subsidiado por informações. Por isso é preciso definir claramente, de acordo com os objetivos da organização, quais delas serão priorizadas, para que os tomadores de decisão tenham à sua disposição a informação certa, no tempo certo, para minimizar os riscos.

Os ambientes interno e externo precisam ser monitorados constantemente em aspectos como fornecedores, clientes, concorrentes, mercado, legislação, para que se obtenha toda e qualquer informação que possa interferir nos negócios. É evidente que,

para tanto, é preciso desenvolver sistemas de informação que congreguem pessoas e tecnologia de modo que o acesso aos dados seja facilitado.

É importante, portanto, que uma cultura informacional seja estabelecida nas organizações, para que a informação seja vista como elemento de valor, algo que poderá gerar vantagem competitiva e de que todos os membros compartilhem.

Percebemos que as micro e pequenas empresas são fundamentais para a economia do país, colaborando para o seu desenvolvimento. Sua cultura organizacional geralmente permite que desenvolvam produtos específicos para atender a um determinado nicho de mercado, algo que a grande empresa não pode fazer com tanta autonomia.

Devido às suas especificidades, essas empresas possuem também uma maneira própria de lidar com a informação. Geralmente o proprietário é o administrador e responsável por obter toda e qualquer informação que possa ajudá-lo no processo decisório e, devido à escassez de recursos, os investimentos em tecnologias da informação e pessoal qualificado não são prioridades.

Uma alternativa que parece bastante viável para empresas de um mesmo segmento, que estejam próximas geograficamente, é a criação de Arranjos Produtivos Locais, nos quais elas poderiam trabalhar em conjunto, trocar experiências e investir em tecnologias a serem utilizadas por todas as empresas do arranjo.

As necessidades de informação e o comportamento informacional são dois elementos fundamentais para o desenvolvimento de produtos e serviços, pois indicam as preferências de um usuário ou de um grupo, e possibilitam o entendimento dos fatores que motivam uma busca por informação.

Dois fatores parecem ser determinantes na busca por informação: o contexto em que o indivíduo está inserido e os seus processos cognitivos. Diante disso, para que a GI possa auxiliar as organizações a lidarem com a informação de maneira efetiva, precisa primeiramente conhecer as necessidades informacionais dos usuários, que, nas empresas, são os tomadores de decisão, pois toda a lógica do sistema de informação estará de acordo com necessidades identificadas anteriormente.

No que tange à competitividade e à inovação nas empresas de confecção, é necessário investir em maquinários, tecnologias de informação, capacitar os

funcionários, e principalmente entender a informação como um ativo, que, se manipulada/interpretada, pode auxiliar nesse processo.

5 PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS

5.1 PRESSUPOSTO GERAL

Para identificar os requisitos básicos na estruturação de um modelo de GI para as micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, é fundamental conhecer as necessidades de informação dos seus gestores, bem como as características dessas empresas.

5.2 PRESSUPOSTOS ESPECÍFICOS

1º Pressuposto específico:

O modo como os gestores das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO buscam, selecionam, armazenam e usam a informação influencia diretamente no processo de tomada de decisão.

2º Pressuposto específico:

Para que as empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO realizem uma GI efetiva, é necessário que haja um processo de monitoramento sistemático dos seus ambientes informacionais interno e externo.

3º Pressuposto específico:

Conhecer as características das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, bem como seus investimentos em informação e tecnologia para gerar inovação e competitividade, é condição necessária para desenvolver produtos e serviços de informação direcionados ao setor.

5.3 VARIÁVEIS

VARIÁVEIS DO 1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:

FATOR 1: Busca, seleção e armazenamento da informação pelos gestores

- Como os gestores buscam informação para a administração estratégica do seu negócio;
- Como os gestores selecionam informação para a administração estratégica do seu negócio;
- Como os gestores armazenam informação para a administração estratégica do seu negócio.

FATOR 2: Uso da informação como elemento estratégico

- Grau de utilização de informação nas decisões tomadas para a administração estratégica do negócio;

VARIÁVEIS DO 2º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:

FATOR 1: Monitoramento do ambiente interno

- Grau de monitoramento das informações a respeito dos processos produtivos;
- Grau de monitoramento de informações sobre marketing;
- Grau de monitoramento de informações financeiras.

FATOR 2: Monitoramento do ambiente externo

- Grau de monitoramento de informações a respeito dos clientes;

- Grau de monitoramento de informações a respeito os concorrentes;
- Grau de monitoramento de informações a respeito dos fornecedores;
- Grau de monitoramento de informações a respeito do mercado;
- Grau de monitoramento de informações a respeito de novas tecnologias.

VARIÁVEIS DO 3º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO

FATOR 1: Informação resultante do levantamento do ambiente organizacional das empresas

- Características das empresas do APL de confecção de Jaraguá;
- Perfil dos gestores das empresas.

FATOR 2: Investimentos das empresas em informação e tecnologia para a competitividade e inovação.

- Grau de automatização dos processos organizacionais;
- Grau de importância de investimentos em competitividade;
- Grau de investimento em processos inovadores.

6 METODOLOGIA

6.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa procurou conhecer as características das micro e pequenas empresas que integram o APL de confecções de Jaraguá-GO, além de identificar as necessidades informacionais dos gestores dessas empresas, a fim de propor diretrizes para a elaboração de um modelo de Gestão da Informação para o setor.

A pesquisa limitou-se a tratar a questão da necessidade da informação no que tange a fontes de informação utilizadas, comportamento de busca e uso da informação e de novas tecnologias para gerar inovação e competitividade.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO ESTUDADO

O universo em estudo é o do APL de confecções de Jaraguá-GO, que está inserido na indústria de transformação, propriamente no Setor Têxtil e de Confecções, que é dividido em sete etapas:

1. Desenho; Modelagem;
2. Confecção de moldes;
3. Gradeamento;
4. Encaixe;
5. Corte; e
6. Costura.

Segundo dados da RAIS-MTE (2004), existem na região denominada como APL de Jaraguá 514 empresas formais de confecção, sendo 482 localizadas em Jaraguá, 8 em Itaguaru, 19 em São Francisco de Goiás e 5 em Uruana. No seu conjunto, elas empregam 3.439 trabalhadores, que representam 92,5% dos trabalhadores formais na indústria de transformação na região.

Do total de 147 microempresas, 67 estabelecimentos (46%) empregam não mais do que 4 pessoas, outros 50 (34%) possuem menos de 10 empregados e apenas 30 (20%) situam-se entre 10 e 19 trabalhadores. Segundo dados do RAIS-MTE (2001), citados por Castro e Brito (2007), a mão de obra no APL possui algumas peculiaridades: ela apresenta uma maior participação masculina, é mais jovem, com um maior grau de escolaridade e com salários menores do que a média do estado e a média nacional.

A participação masculina na força de trabalho no segmento em Jaraguá é de 53%, contra 29% em Goiás e 23% no Brasil. O número de trabalhadores no município que possui o segundo grau, completo ou incompleto, corresponde a 52% no total, enquanto eles representam 38% no estado e 31% no país. Por outro lado, 93% dos empregados em confecções em Jaraguá recebem até 1,5 salários mínimos, enquanto esse percentual é de 50% no estado e 39% no país.

Entretanto, segundo Castro e Brito (2007),

Um censo das empresas do APL, realizado pelo IEL em 2005, abrangendo também as firmas informais, aponta a existência de um total de 606 empresas confeccionistas no arranjo – incluindo-se nesta categoria as confecções e as fações de montagem, corte e acabamento – número que chega a 673 quando incorporadas todas as empresas da cadeia que integram o APL. O total das empresas da cadeia emprega 5.150 pessoas, sendo 4.110 apenas no município de Jaraguá. (CASTRO; BRITO, 2007, p.8)

6.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

No APL de Jaraguá todas as etapas da cadeia produtiva podem ser encontradas, como podemos perceber através da tabela a seguir.

Tabela 8 - Número de Empresas do APL de Confeções da Região de Jaraguá, por segmento (2005)

Segmentos	Jaraguá	Itaguaru	São Francisco	Uruana	Total
Confeção	194	8	14	9	225
Facção	133	2	24	5	164
Corte	5	-	-	1	6
Acabamento (pré-lavagem)	16	-	-	-	16
Acabamento (pós-lavagem)	159	-	23	13	195
Total (1)	507	10	61	28	606
Bordagem	5	-	-	4	9
Lavanderia	9	1	1	-	11
Estamparia	1	-	-	-	1
Modelista/Estilismo	3	1	-	-	4
Representante Comercial	15	2	2	2	21
Transportadora	5	-	-	-	5
Fornecedor	16	-	-	-	16
Total Cadeia	561	14	64	34	673

Fonte: Castro; Brito (2007), elaborada com base em dados do IEL - 2005

A amostra foi selecionada obedecendo aos seguintes critérios: somente farão parte da pesquisa as **micro e pequenas empresas de confecção**, as demais integrantes da cadeia produtiva não serão estudadas. Sendo assim, 20% desse universo resulta numa amostra correspondente a 39 empresas.

6.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

A metodologia utilizada em uma pesquisa é a descrição da maneira pela qual se pretende alcançar os objetivos de tal estudo e, portanto, deve estar alinhada com as suas particularidades. Essa idéia é enfatizada por Tomanik (2004):

Cada tipo de pesquisa, cada objeto, cada assunto, cada problema de pesquisa, cada população ou situação a ser pesquisada deve merecer, da parte do cientista, um elaborado raciocínio sobre qual seria o método, ou os métodos mais adequados para este problema, esta teoria, esta população e até para este momento histórico. (TOMANIK, 2004, p.35).

Pensando sob esse prisma, definiu-se que, para se obter os dados necessários para responder às questões da pesquisa, o método mais adequado seria o qualitativo.

Essa escolha se deu por acreditarmos que ele propicia um conhecimento mais abrangente da realidade a ser pesquisada.

A abordagem qualitativa, de acordo com Richardson (1999, p. 79), além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

A pesquisa tem como objetivo obter informações que propiciem entender três aspectos:

- 1) O modo como os gestores das micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local de confecções de Jaraguá buscam, selecionam, armazenam e usam a informação em seus negócios;
- 2) Diagnosticar o processo de GI nas empresas do Arranjo Produtivo Local de confecções de Jaraguá-GO, com ênfase no monitoramento dos ambientes informacionais interno e externo;
- 3) Identificar quais são informações que realmente poderão fomentar a competitividade e inovação do setor, para que a Gestão da Informação possa auxiliar nesse processo.

6.5 COLETA DE DADOS

6.5.1 Técnica selecionada

A técnica selecionada para a coleta de dados foi a aplicação de um questionário estruturado aos 39 sujeitos de pesquisa, o que corresponde a 100% da amostra selecionada. Para responder ao questionário, o pesquisador deu todas as instruções necessárias aos pesquisados.

6.5.2 Instrumento de coleta de dados

O questionário que serviu de roteiro às entrevistas foi baseado nos objetivos, pressupostos e variáveis da pesquisa e contou com 17 perguntas divididas em 6 blocos de questões, sendo que o último bloco foi reservado para a manifestação do interesse do entrevistado pelos resultados da pesquisa e um campo para comentários. Durante a sua confecção, foram analisados os instrumentos de coleta de dados dos seguintes trabalhos: PAULA (2008), BORGES (2002), ARAÚJO JÚNIOR (1998), BARBOSA (2006), dos quais algumas perguntas serviram de subsídio àquelas contidas em nosso formulário de pesquisa.

A divisão das perguntas em 6 blocos de questões, permitiu uma melhor disposição e compreensão das indagações. Assim sendo, o instrumento de coleta de dados foi estruturado da seguinte maneira:

- Bloco 1: busca, seleção, armazenamento e uso da informação;
- Bloco 2: monitoramento dos ambientes informacionais interno e externo;
- Bloco 3: caracterização da empresa;
- Bloco 4: caracterização do respondente;
- Bloco 5: investimentos em informação e tecnologia para a competitividade e inovação;
- Bloco 6: interesse do informante em ter acesso aos resultados da pesquisa e comentários adicionais.

Na figura 8 apresentamos a correlação entre pressupostos, variáveis e o instrumento de coleta de dados

PRESSUPOSTOS	VARIÁVEIS	BLOCOS DE QUESTÕES
<p>1º pressuposto específico: O modo como os gestores das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO buscam, selecionam, armazenam e usam a informação influencia diretamente no processo de tomada de decisão.</p>	<p>FATOR 1: Busca, seleção e armazenamento da informação pelos gestores. Variáveis: * Como os gestores buscam informação para a administração estratégica do seu negócio; * Como os gestores selecionam informação para a administração estratégica do seu negócio; * Como os gestores armazenam informação para a administração estratégica do seu negócio.</p> <p>FATOR 2: Uso da informação como elemento estratégico no processo de tomada de decisão Variáveis: * Grau de utilização de informação nas decisões tomadas para a administração estratégica do negócio;</p>	<p>1 Busca e uso da informação (questões 1 a 4).</p>
<p>2º pressuposto específico: Para que as empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO realizem uma gestão da informação efetiva, é necessário que haja um processo de monitoramento sistemático dos seus ambientes informacionais interno e externo.</p>	<p>FATOR 1: Monitoramento do ambiente informacional interno Variáveis: * Grau de monitoramento de informações a respeito dos processos produtivos; * Grau de monitoramento de informações sobre marketing; * Grau de monitoramento de informações financeiras.</p> <p>FATOR 2: Monitoramento do ambiente informacional externo Variáveis: * Grau de monitoramento de informações a respeito dos clientes; * Grau de monitoramento de informações a respeito os concorrentes; * Grau de monitoramento de informações a respeito dos fornecedores; * Grau de monitoramento de informações a respeito do mercado; * Grau de monitoramento de informações a respeito de novas tecnologias.</p>	<p>2 Monitoramento dos ambientes informacionais interno e externo (questões 5 e 6)</p>
<p>3º pressuposto específico: Conhecer as características das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, bem como seus investimentos em informação e tecnologia para gerar inovação e competitividade, é condição necessária para desenvolver produtos e serviços de informação direcionados ao setor.</p>	<p>FATOR 1: Informação resultante do levantamento do ambiente organizacional das empresas Variáveis: * Características das empresas do APL de confecção de Jaraguá; * Perfil dos gestores das empresas.</p> <p>FATOR 2: Investimentos das empresas em informação e tecnologia para a competitividade e inovação. Variáveis: *Grau de automatização dos processos organizacionais; *Grau de importância de investimentos em competitividade; *Grau de aplicação de informação aos processos organizacionais. *Grau de investimento em processos inovativos.</p>	<p>3 Características da empresa (questões 7 a 10);</p> <p>4 Características do respondente (questões 11 a 15);</p> <p>5 Investimentos em informação e tecnologia para a competitividade e inovação (questões 16 a 19)</p>

Figura 8 - Correlação entre pressupostos, variáveis e instrumento de coleta de dados

6.5.3 Pré-teste

Com o objetivo de verificar a consistência do instrumento de coleta de dados e identificar prováveis falhas no que diz respeito à compreensão dos termos e conceitos contidos no questionário, foram aplicados cinco questionários em empresas de confecção de Goiânia.

O resultado da coleta de dados motivou o aprimoramento e adequação de algumas questões propostas inicialmente.

6.5.4 Aplicação do questionário

A coleta dos dados se deu por meio de visita previamente agenda com os empresários. Tais visitas foram realizadas entres os dias 7 e 19 de julho na cidade de Jaraguá.

6.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tabulados com contagem simples de frequência de cada categoria e contagem cruzada com dois ou mais conjuntos de categorias. Para a análise estatística dos dados, utilizou-se o Broffice.org calc (2009), o qual permitiu a montagem dos gráficos comparativos que ilustram e apoiam a análise dos dados. Para cada questão analisada, foram apresentados gráficos e/ou tabelas.

7 ANÁLISE DOS DADOS E AVALIAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS

Nesta seção serão analisados os dados obtidos na pesquisa e a avaliação dos resultados. Faremos isso em duas etapas: 1- análise dos dados sob aspectos descritivos, ou seja, de posse das variáveis da pesquisa, descreveremos os resultados alcançados; 2- comprovação dos pressupostos sob aspectos analíticos, em que serão apresentados elementos, derivados da análise empreendida, para a comprovação ou não dos pressupostos específicos.

7.1 ANÁLISE DOS DADOS – ASPECTOS DESCRITIVOS

A análise dos dados empreendida aqui, está calcada em aspectos descritivos e tem como propósito apresentar os resultados alcançados sob a caracterização das variáveis da pesquisa.

7.1.1 Busca, seleção, armazenamento e uso da informação

As questões contidas neste bloco referem-se ao modo como os gestores das empresas buscam, selecionam, armazenam e usam a informação no processo de tomada de decisão.

Essas questões estão relacionadas aos fatores 1 e 2 do primeiro pressuposto específico: 1 – busca, seleção e armazenamento da informação pelos gestores; 2 – uso da informação como elemento estratégico no processo de tomada de decisão.

Questão 01 – Essa questão mede o grau de uso da informação, pelos gestores, no processo de tomada de decisão. Essa medição foi feita por meio dos itens de frequência: 1 – nunca: não demonstra qualquer preocupação para com o uso de informação; 2 – algumas vezes: indica a utilização de informações sem nenhum critério ou interesse sistemático; 3 – sempre: indica a utilização sistemática de informações.

Verificou-se que 2 gestores, 5,13% do total, nunca utilizam informação para a tomada de decisão. Os que responderam que às vezes usam informação, foram 5, o

que corresponde a 12,82% e 32 gestores, 82,05% do total, disseram usar a informação sempre que precisam tomar alguma decisão.

O gráfico 02 complementa a apresentação dos resultados obtidos.

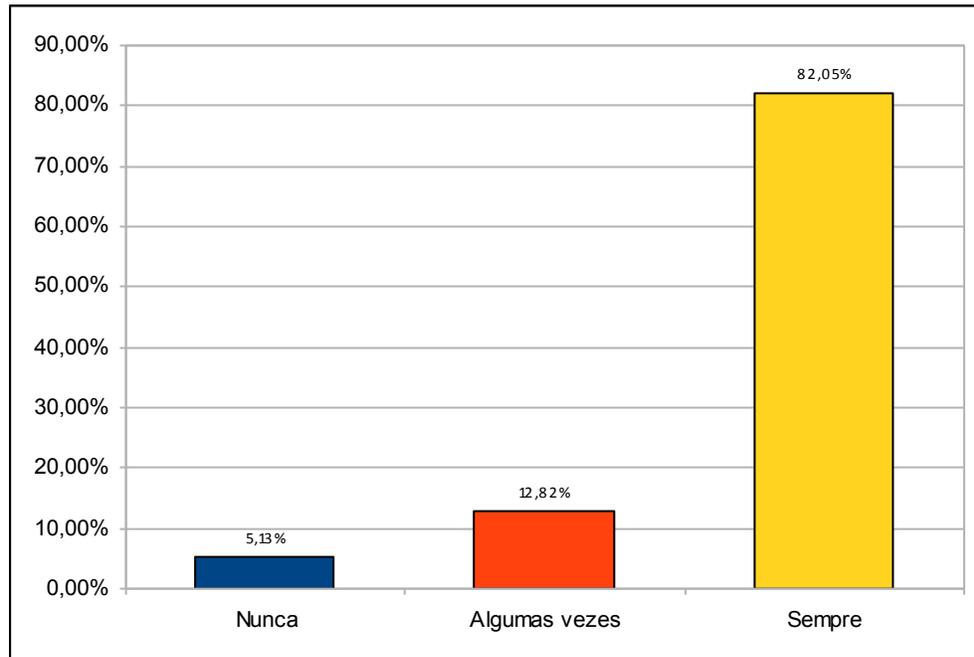


Gráfico 02 – Grau de uso da informação para a tomada de decisão

Questão 02 – A questão 02 procura saber quais informações a respeito dos processos organizacionais são registradas pela empresa e de que forma esse registro é feito, se manual ou eletrônico.

As informações financeiras são registradas manualmente por 27 empresas e, eletronicamente, por 12 empresas. Nenhuma empresa deixa de registrar essas informações. As informações sobre produção são registradas manualmente por 31 empresas, eletronicamente por 6 empresas e não são registradas por 2 empresas. As informações sobre marketing são registradas manualmente por 3 empresas, eletronicamente por nenhuma empresa e 36 empresas não registram essas informações. As informações sobre o pessoal (RH) são registradas manualmente por 32 empresas, eletronicamente por 7 empresas, e nenhuma das empresas deixa de registrar.

A tabela 09 e o gráfico 03 nos permitem uma visualização em termos numéricos e percentuais dessa questão.

Tabela 09 – Informações registradas x formas de registro

INFORMAÇÃO	REGISTRO MANUAL	REGISTRO ELETRÔNICO	NÃO REGISTRA
Financeira	27	12	0
Produção	31	6	2
Marketing	3	0	36
Pessoal (RH)	32	7	0

O gráfico 03 demonstra o percentual de informações registradas manualmente, as que são registradas eletronicamente e as que não são registradas.

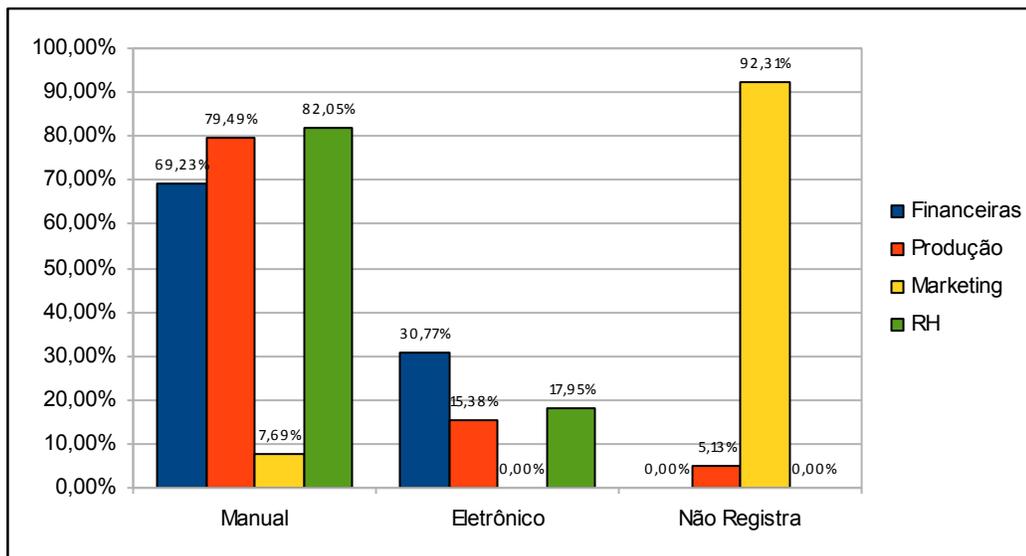


Gráfico 03 – Percentual de Informações registradas x formas de registro

Questão 03 – A questão 03 identifica quais fontes de informação os gestores consultam e com que frequência. As fontes de informação citadas foram baseadas em pesquisas de Barbosa (2006) e Paula (2008) e foram selecionadas as seguintes fontes: universidades, institutos de pesquisa, empresas de consultoria, SEBRAE, feiras e eventos, outras empresas do setor, sindicatos e associações, publicações

governamentais, relatórios internos, televisão, jornais e revistas impressas; jornais e revistas eletrônicas e outras.

Universidades, institutos de pesquisa e empresas de consultoria nunca são consultadas por todas as 39 empresas.

O SEBRAE é consultado sempre por 28 empresas, às vezes por 8 empresas e nunca por 4 empresas.

Feiras e eventos são consultadas sempre por 33 empresas, às vezes por duas empresas e nunca são consultadas por 4 empresas.

Outras empresas do setor são consultadas sempre por 31 empresas, e às vezes por 8 empresas.

Sindicatos e associações são consultados sempre por 12 empresas, às vezes por 17 empresas e nunca por 10 empresas.

Publicações governamentais nunca são consultadas por 26 empresas, às vezes por 9 empresas e sempre por 4 empresas.

Relatórios internos nunca são consultados por 22 empresas, às vezes por 11 empresas e sempre por 6 empresas.

Televisão sempre é consultada por 21 empresas, às vezes por 2 empresas e nunca por 16 empresas.

Jornais e revistas em formato impresso nunca são consultados por 28 empresas, às vezes por 5 empresas e sempre por 6 empresas.

Jornais e revistas em formato eletrônico sempre são consultadas por 28 empresas, às vezes por 7 empresas e nunca por 4 empresas.

Na categoria outras fontes consultadas, foram mencionados contadores e representantes comerciais.

O gráfico 04 nos permite visualizar essa questão.

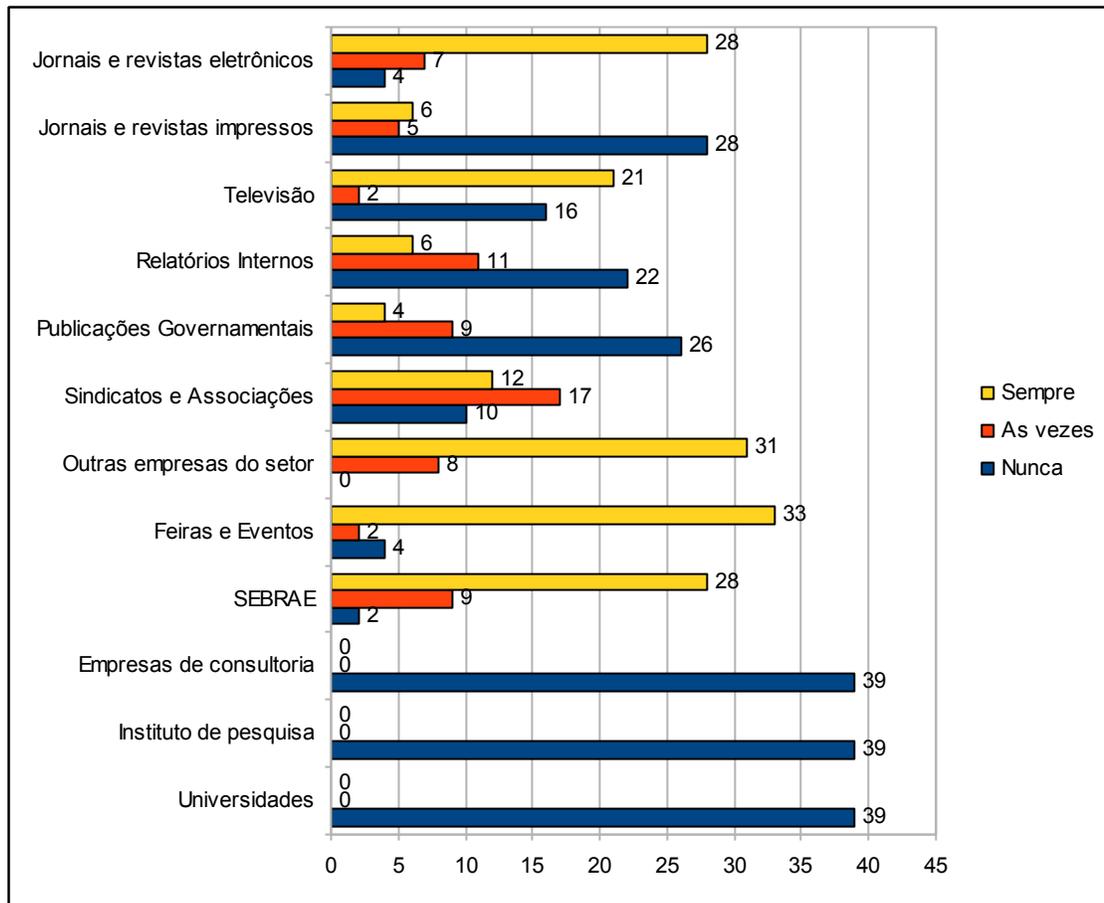


Gráfico 04 – Freqüência de uso das fontes de informação

Questão 04 – A questão 04 identifica o critério utilizado pelos gestores para selecionar uma fonte de informação. Os critérios utilizados foram os seguintes: custo, confiabilidade, facilidade de acesso, linguagem da fonte.

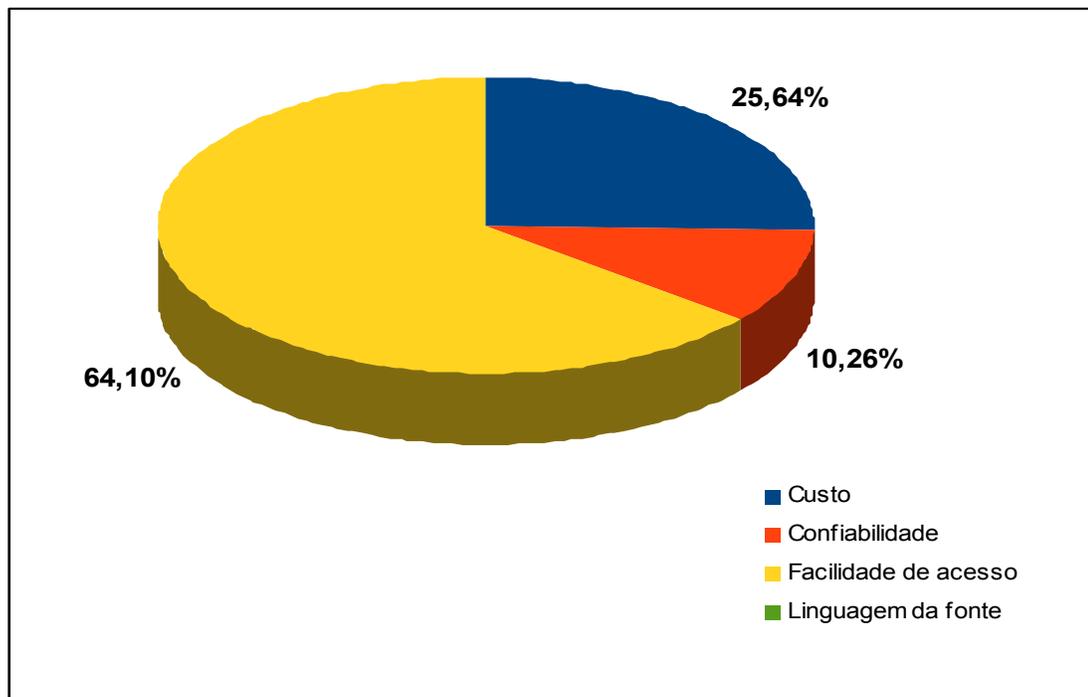
O primeiro critério, custo, foi indicado por 25,64% dos gestores como o de maior relevância. O critério de confiabilidade foi apontado por 10,26% como o mais relevante. A facilidade de acesso foi apontada por 64,10% dos gestores como o critério de maior relevância. O critério linguagem da fonte não foi indicado por nenhum dos entrevistados.

A tabela 10 demonstra o número de empresas por critério de seleção.

Tabela 10 – Critério de seleção das fontes de informação

CRITÉRIO DE SELEÇÃO	QUANTIDADE DE EMPRESAS
Custo	10
Confiabilidade	4
Facilidade de acesso	25
Linguagem da fonte	0

O gráfico 05 aponta em termos percentuais os critérios de seleção das fontes de informação.

**Gráfico 05 – Critério de seleção de fonte de informação**

7.1.1.1 Conclusão – Avaliação do 1º pressuposto específico:

1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO: A informação é fator fundamental para o processo de tomada de decisão e o modo como os gestores das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO buscam, selecionam, armazenam e usam a informação influencia diretamente nesse processo.

No contexto organizacional, onde a maior utilidade da informação é a de servir de apoio à tomada de decisão, é fundamental que as informações sejam obtidas através de fontes confiáveis, selecionadas a partir de critérios de relevância e que sejam armazenadas para que possam ser consultadas sempre que necessário, permitindo assim que os gestores tomem decisões melhores, correndo menos riscos.

No entanto, as empresas de confecção do APL de Jaraguá-GO, apesar de afirmarem que sempre utilizam informações para tomar decisões, na maioria das vezes, buscam informações em feiras e eventos, bem como outras empresas do setor, o que indica que as informações geralmente são obtidas por meio de contato pessoal, de uma maneira bastante informal.

Outro fator preponderante é o de que nunca consultam universidades, empresas de consultoria e institutos de pesquisa, o que evidencia uma dificuldade em acessar informações disponibilizadas por essas instituições, uma vez que o critério mais utilizado para os gestores selecionarem uma fonte é a facilidade de acesso. Esse dado evidencia também que não existem parcerias estabelecidas entre universidade e empresas, o que poderia beneficiar ambas as partes, pois as empresas poderiam investir recursos para que a universidade desenvolvesse pesquisas para o setor, enquanto esta poderia oferecer cursos específicos às demandas de mão-de-obra qualificada pelo setor. Por outro lado, o SEBRAE, que é o órgão que deve dar apoio às micro e pequenas empresas, é bastante consultado, o que demonstra que as empresas possuem maior facilidade em acessar as informações disponibilizadas pela instituição, o que pode indicar que há uma parceria estabelecida entre eles.

No que diz respeito ao registro de informações, a maior preocupação das empresas recai sobre as finanças e o pessoal. Informações sobre marketing, por exemplo, não são registradas. E o mais importante: os registros são feitos manualmente, “em cadernos de anotações”, como especificaram alguns dos entrevistados, o que demonstra um baixo investimento em tecnologia e uma pequena preocupação com a agilidade na recuperação da informação.

Portanto, o processo de tomada de decisão nessas empresas é caracterizado pelo uso de informações informais, obtidas por meio de contato pessoal, o popular “boca-a-boca”, o que não valida o processo decisório.

7.1.2 Monitoramento dos ambientes informacionais interno e externo

As questões contidas neste bloco referem-se ao monitoramento dos ambientes informacionais interno e externo. Nele procuramos identificar os tipos de informações monitoradas pelas empresas e os resultados que elas esperam alcançar com esse monitoramento.

Essas questões estão relacionadas aos fatores 1 e 2 do segundo pressuposto específico: 1 – monitoramento do ambiente informacional interno; 2 – monitoramento do ambiente informacional externo.

Questão 05 – A questão 05 identifica quais tipos de informação para a competitividade os gestores monitoram e com que frequência. Os tipos de informação selecionados foram baseados em Marchand (2000), que relaciona as seguintes categorias de informações a serem monitoradas pelas empresas, visando à competitividade: informações relativas às novas tecnologias, ao mercado, à concorrência, fornecedores, clientes, financeiras, legislações, processos produtivos e *marketing*.

- a) **Novas tecnologias:** são monitoradas sempre por 7,69% dos gestores, às vezes por 41,03% e nunca por 51,28% deles;
- b) **Mercado:** são monitoradas sempre por 48,72%, às vezes por 17,95% e nunca por 33,33% dos gestores;
- c) **Concorrentes:** são monitoradas sempre por 5,13%, às vezes por 7,69% e nunca por 87,18% dos entrevistados;
- d) **Fornecedores:** são monitoradas sempre por 30,77%, às vezes por 43,59% e nunca por 25,64% dos gestores;

- e) **Clientes:** 76,92% dos gestores monitoram sempre, 15,38% às vezes e 7,69% nunca monitoram;
- f) **Financeiras:** 69,23% sempre, 20,51% às vezes e 10,26% nunca;
- g) **Legislações:** 23,08% sempre, 71,79% às vezes e 5,13%.
- h) **Processos produtivos:** 94,87% sempre monitoram e 5,13% nunca monitoram;
- i) **Marketing:** 15,38% monitoram sempre, 10,26% monitoram às vezes e 74,36% nunca monitoram.

O gráfico 06 nos mostra em termos percentuais a frequência do monitoramento das informações para a competitividade.

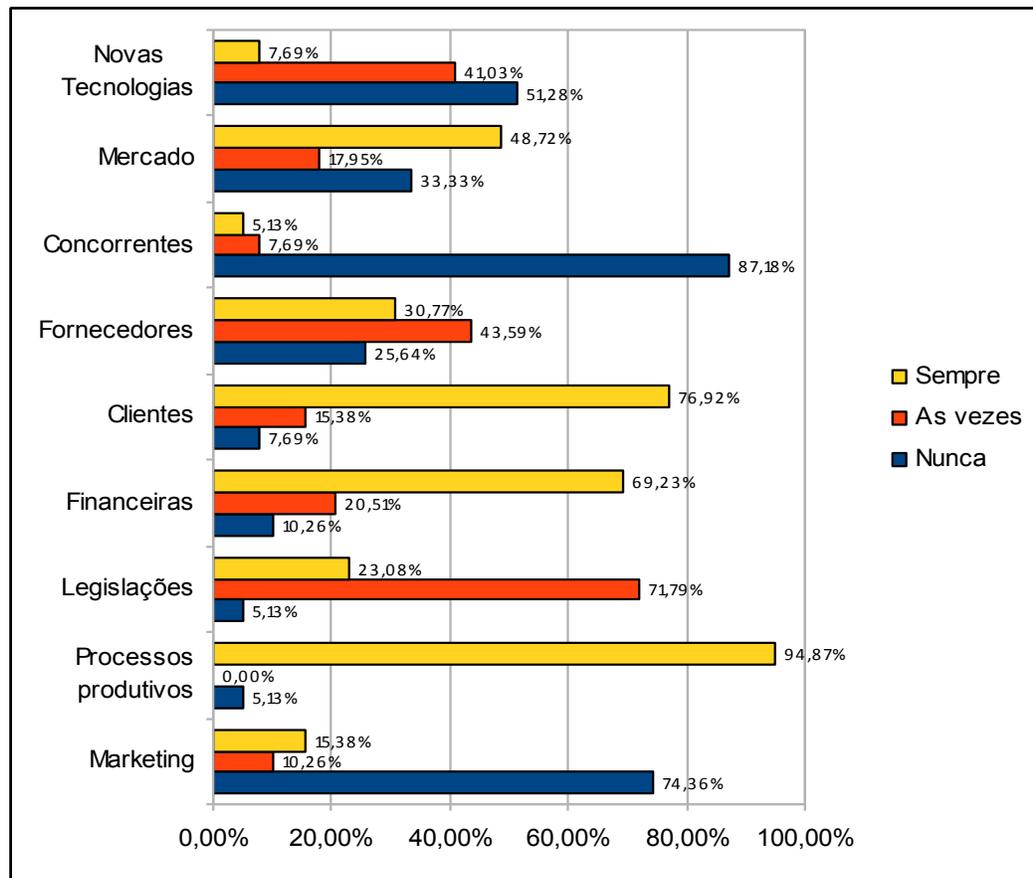


Gráfico 06 – Frequência do monitoramento das informações para a competitividade

Questão 06 – Esta questão visa identificar qual resultado a empresa espera alcançar a partir do monitoramento do ambiente informacional. As categorias foram baseadas em Marchand (2000), com algumas adaptações, e são as seguintes: minimização de riscos; redução de custos; melhorias no atendimento ao cliente. O gráfico nos permite visualizar melhor o percentual de cada categoria.

A categoria minimização de riscos foi apontada por duas empresas como o resultado que esperam alcançar com o monitoramento do ambiente informacional. Redução de custos foi apontada por seis empresas. Trinta empresas esperam melhorias no atendimento ao cliente e apenas uma empresa, desenvolvimento de novos produtos.

No gráfico 07 podemos visualizar em termos percentuais a representatividade de cada categoria.

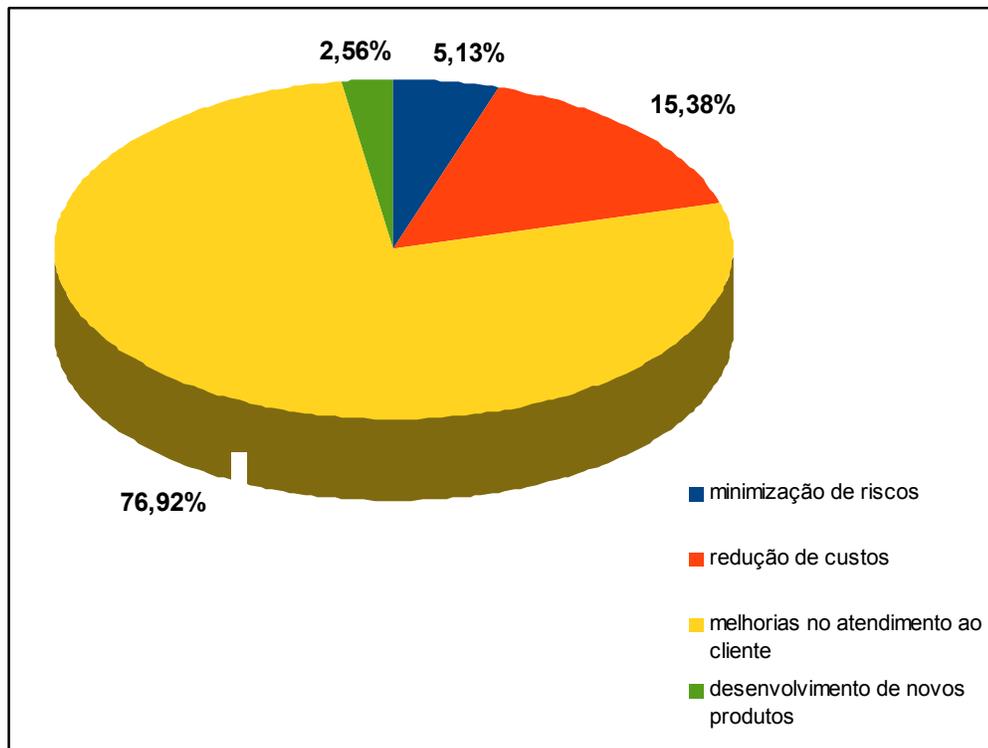


Gráfico 07 – Resultados esperados a partir do monitoramento do ambiente informacional

7.1.2.1 Conclusão – Avaliação do 2º pressuposto específico

2º Pressuposto específico: para que as empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO realizem uma gestão da informação efetiva, é necessário que haja um processo de monitoramento sistemático dos seus ambientes informacionais interno e externo.

No contexto de um mercado cada vez mais competitivo, onde a concorrência é cada vez mais acirrada, é fundamental que haja uma preocupação em monitorar os ambientes informacionais interno e externo, o que permitirá um acompanhamento constante das mudanças do mercado de atuação e na própria organização, possibilitando que as empresas planejem suas ações para que possam responder rapidamente a possíveis mudanças. Sem esse monitoramento, a GI não se concretiza.

As empresas do APL de confecções de Jaraguá-GO demonstram que, ao monitorar o ambiente interno, estão preocupadas com as informações sobre os processos produtivos e financeiros, mas que o *marketing* não é preocupação. Em relação ao ambiente externo, as informações mais monitoradas são as relativas aos clientes e ao mercado. Os concorrentes e as novas tecnologias quase nunca são monitorados e os fornecedores são monitorados às vezes, o que indica que eles desconhecem o potencial de informações que podem obter por meio desse monitoramento.

Um fator bastante relevante é o de que as empresas afirmam monitorar o ambiente com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente, porém Marchand (2000) informa que, quando essa é a estratégia, o foco da GI deve ser os clientes, parceiros, fornecedores e funcionários. Nesse caso, o relacionamento com os clientes deve acontecer antes, durante e depois da venda. Verificamos que no caso estudado isso não aconteceu.

Os dados demonstram que as empresas não possuem estratégias bem definidas, que o monitoramento que realizam é bastante superficial, não é feito de maneira sistemática, e que, portanto, não haveria possibilidade da GI ocorrer de fato.

7.1.3 Caracterização da empresa

Os blocos de questões intitulados “Caracterização da sua empresa” e “Caracterização do respondente” têm como objetivo caracterizar as micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO.

Essas questões estão ligadas ao fator I do 3º pressuposto da pesquisa: Informação resultante do levantamento do ambiente organizacional das empresas.

A seguir, apresentaremos os resultados obtidos com cada uma das questões do instrumento de coleta de dados.

Questão 07 – Esta questão procura identificar o porte da empresa entrevistada. Para tanto, utiliza a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em que a microempresa possui de 5 a 19

empregados, a pequena de 20 a 99, a média de 100 a 499 e a grande empresa possui 500 ou mais empregados. Com base nessa classificação, apresentamos o quantitativo de empresas por porte na tabela 8:

Tabela 9 – Total de empresas por porte

PORTE DAS EMPRESAS	NÚMERO DE EMPRESAS
Microempresa	30
Pequena empresa	9
TOTAL	39

O Gráfico 08 complementa a apresentação dos resultados obtidos, ao apresentar a distribuição percentual relativa ao porte das empresas.

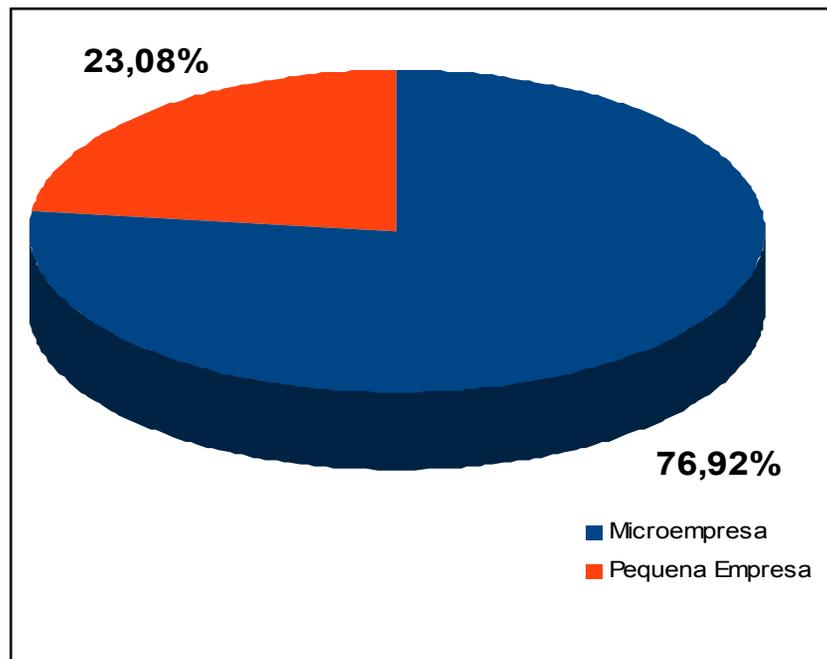


Gráfico 08 – Percentual de empresas por porte

Questão 08 – A questão 08 buscou verificar o tempo de atuação da empresa no mercado. Na primeira categoria, de 0 a 5 anos, se enquadram 4 empresas. Na

categoria de 5 a 10 anos, 12 empresas se enquadram e 23 empresas existem há mais de 10 anos.

O gráfico 09 demonstra esses números em termos percentuais.

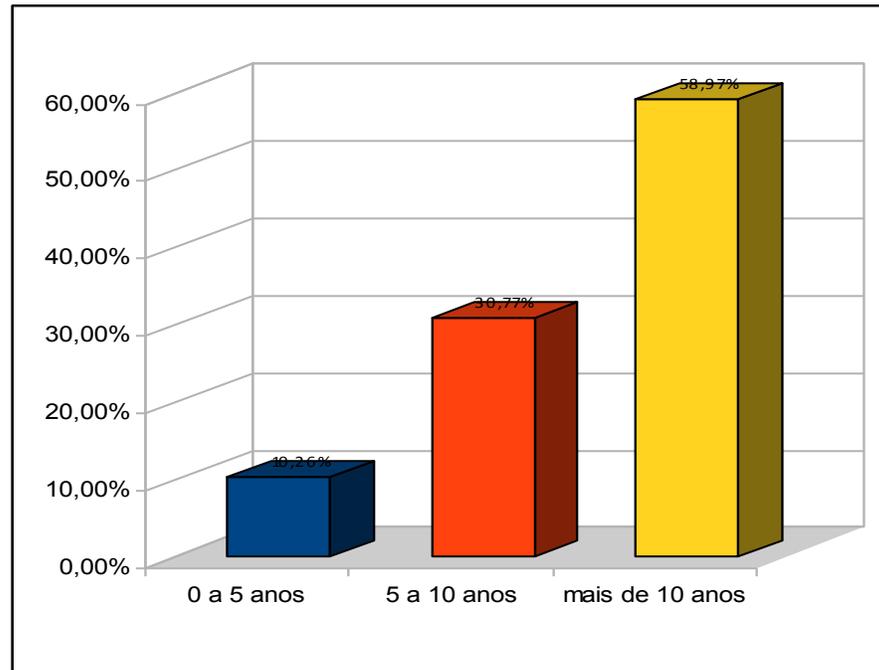


Gráfico 09 – Tempo de atuação da empresa no mercado

Questão 09 – Os dados obtidos nesta questão dizem respeito ao destino da produção da empresa e demonstram que 31 empresas, 79,49% do total, produzem para o mercado nacional; 7 empresas, 17,95% do total, atendem apenas a região Centro-oeste; e apenas 1 empresa, 2,56%, já consegue exportar o seu produto.

O gráfico nos permite visualizar melhor esses dados.

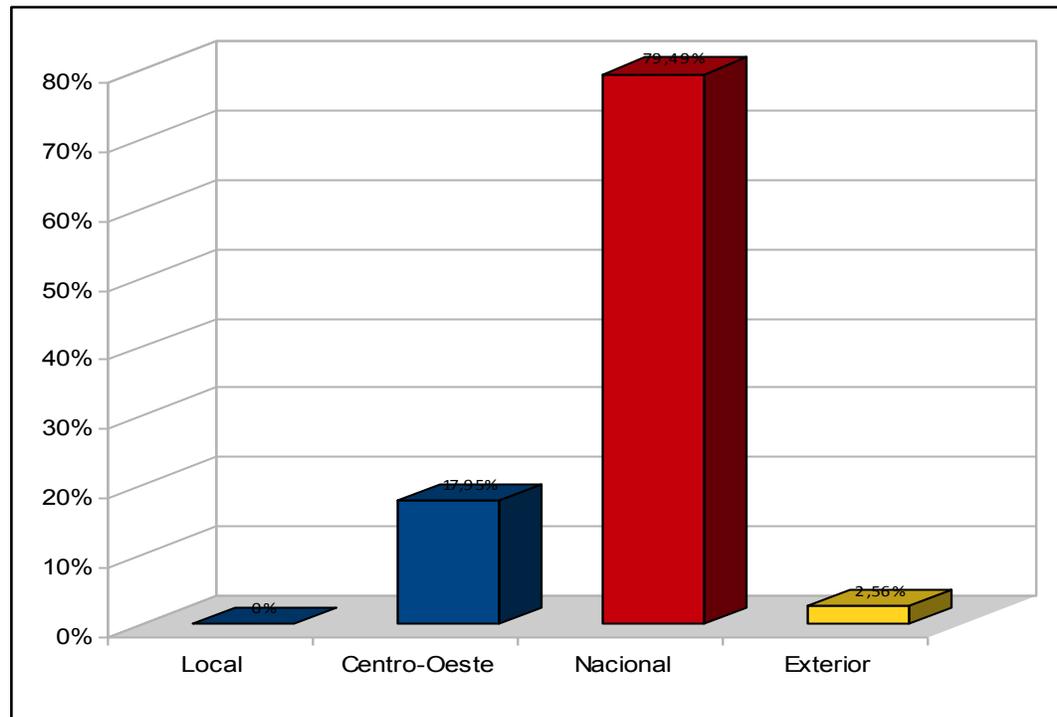


Gráfico 10 – Destino da produção da empresa

7.1.4 Caracterização do respondente

Questão 10 – A questão 10 buscou identificar o cargo ocupado pelos entrevistados. Dos 39 entrevistados, 36 são os proprietários/diretores e 3 são auxiliares administrativos.

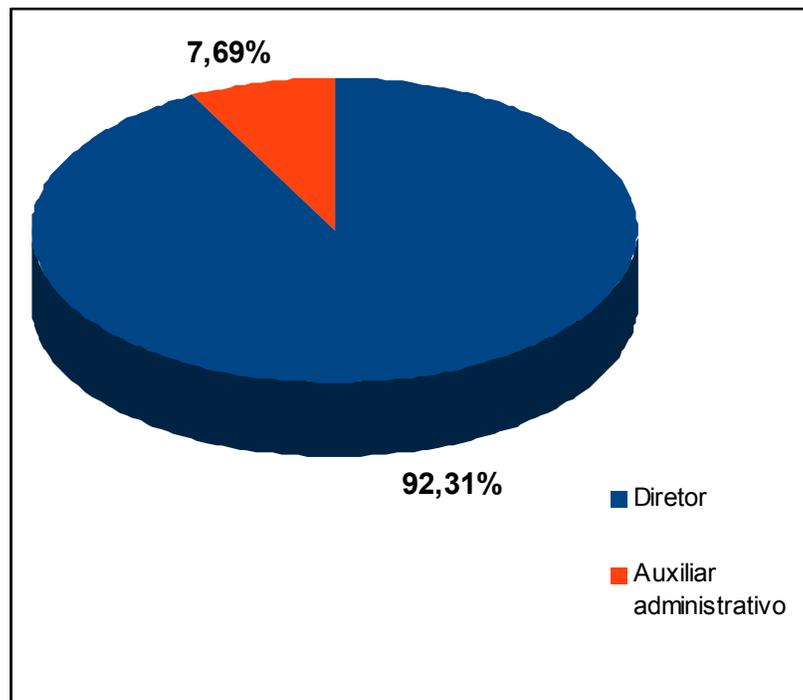


Gráfico 11 – Cargo dos entrevistados

Questão 11 – A questão 11 é uma questão aberta, em que os entrevistados poderiam falar livremente sobre as suas principais atribuições no cargo que ocupam. Todas as atribuições citadas foram transformadas em categorias, resultando em 6 categorias: controle de produção, controle dos representantes, compras, controle de pessoal, controle de vendas e controle financeiro.

A categoria controle financeiro foi citada por 36 gestores; controle de vendas, por 28; controle de pessoal, por 20; 17 entrevistados citaram compras; controle dos representantes foi citado por 11 pessoas e 5 pessoas citaram controle de produção.

O gráfico 12 nos dá a visualização de cada categoria em termos percentuais.

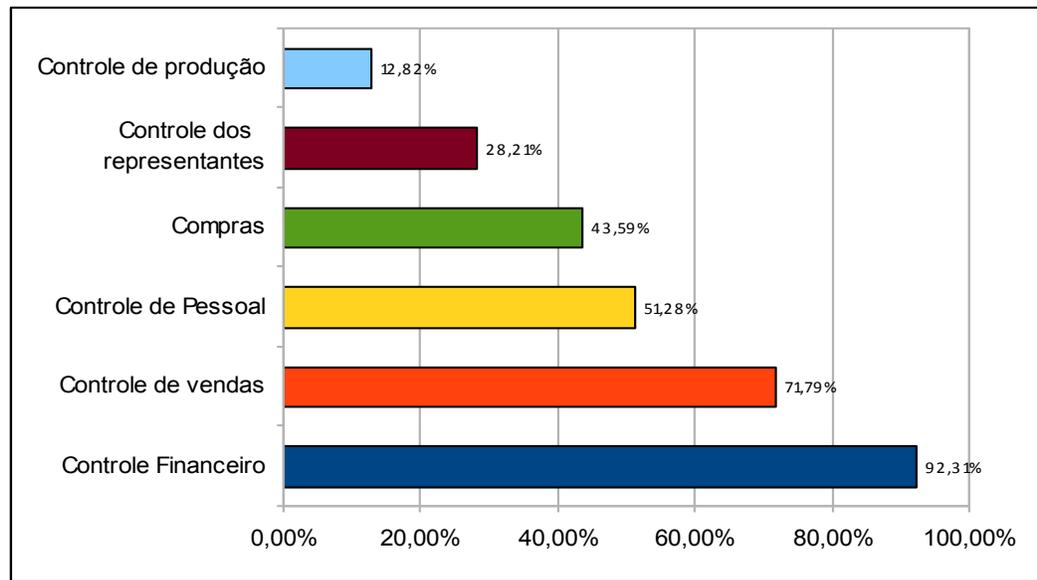


Gráfico 12 – Principais atribuições no cargo

Questões 12 e 13 – As questões 12 e 13 identificam o sexo e a média de idade dos respondentes: 64,1% dos gestores são do sexo masculino, contra 35,9% do sexo feminino. A média de idade encontra-se em 12,82% na faixa entre 20 e 30 anos; 58,97% de 31 a 40 anos, 15,38% de 41 a 50 anos e 12,82% tem mais de 50 anos.

O gráfico 13 nos permite visualizar o cruzamento dessas duas variáveis, sexo e idade.

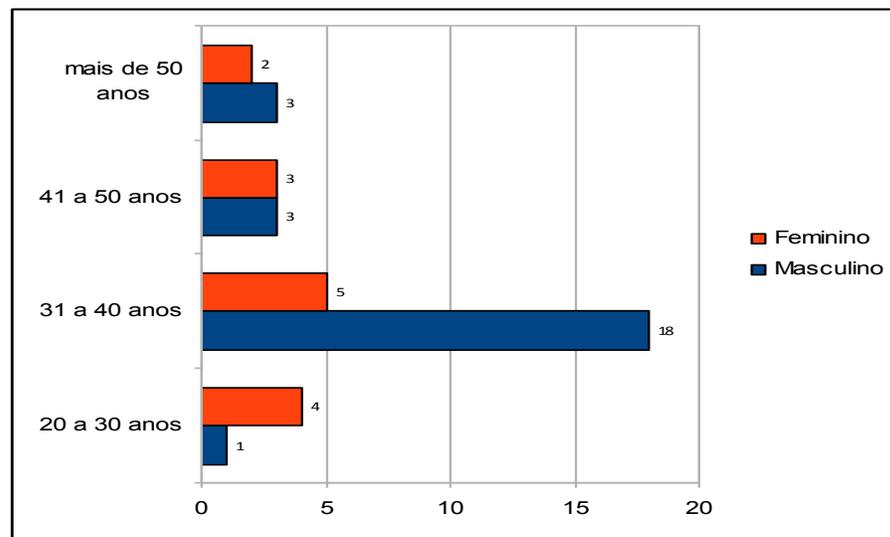


Gráfico 13 – Sexo e média de idade dos respondentes

Questão 14 – A questão 14 identificou o nível de instrução dos gestores das empresas: Ensino Fundamental incompleto; Ensino Fundamental completo; Ensino Médio completo; Ensino Médio incompleto; Ensino Superior incompleto; Ensino Superior completo; Pós-Graduação.

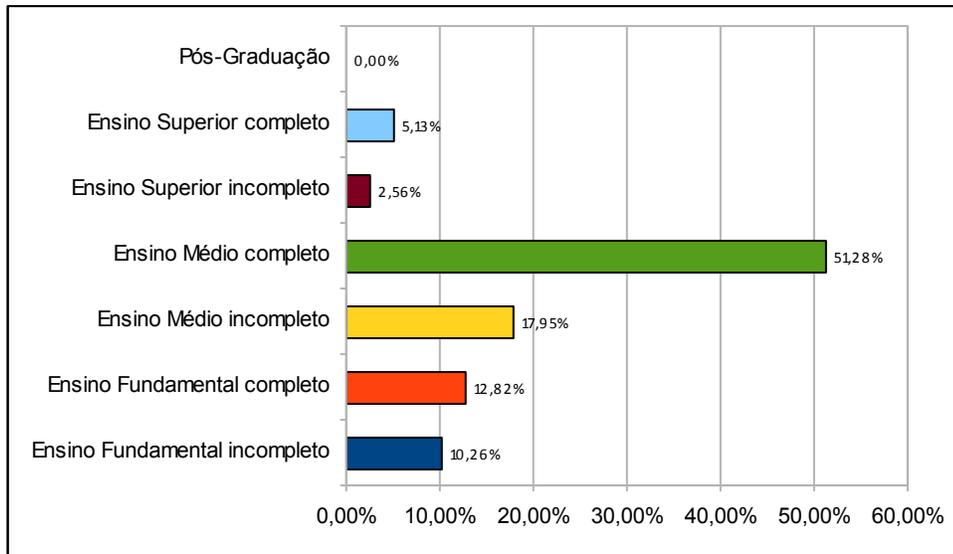


Gráfico 14 – Nível de instrução dos respondentes

7.1.5 Investimentos em informação e tecnologia para a competitividade e inovação

As questões contidas neste bloco referem-se aos investimentos em informação e tecnologia para a competitividade e inovação, buscando identificar quais são os principais avanços empreendidos pelas empresas que constituem o APL.

Essas questões estão relacionadas ao fator 2 do terceiro pressuposto específico: investimentos das empresas em informação e tecnologia para a competitividade e inovação.

Questão 15 – Essa questão identificou os fatores que os gestores consideram determinantes para aumentar a capacidade competitiva da empresa. Para indicar a importância de cada um dos fatores, havia as opções 0 – quando não for relevante para

a empresa; 1 – quando tiver baixa importância; 2 – quando tiver média importância e 3 – quando tiver alta importância para a empresa.

Os fatores qualidade da matéria-prima e outros insumos, bem como qualidade de mão-de-obra, foram apontados como de alta importância pela totalidade dos entrevistados, 39 pessoas.

O fator custo de mão de obra foi apontado por 5 entrevistados como de alta importância e por 7 como de média importância.

O nível tecnológico dos equipamentos foi considerado de alta importância por 35,9% e de média importância por 64,10%.

A capacidade de introdução de novos produtos/processos é fator considerado de alta importância por 46,15% e de média importância por 53,85%.

O fator estratégia de comercialização foi apontado por 51 como de alta importância e por 48 de média importância.

A qualidade do serviço e a capacidade de atendimento são fatores considerados de alta importância por todos os entrevistados.

O gráfico 15, Fatores determinantes para aumentar a capacidade competitiva da empresa, permite-nos visualizar esses fatores em termos percentuais.

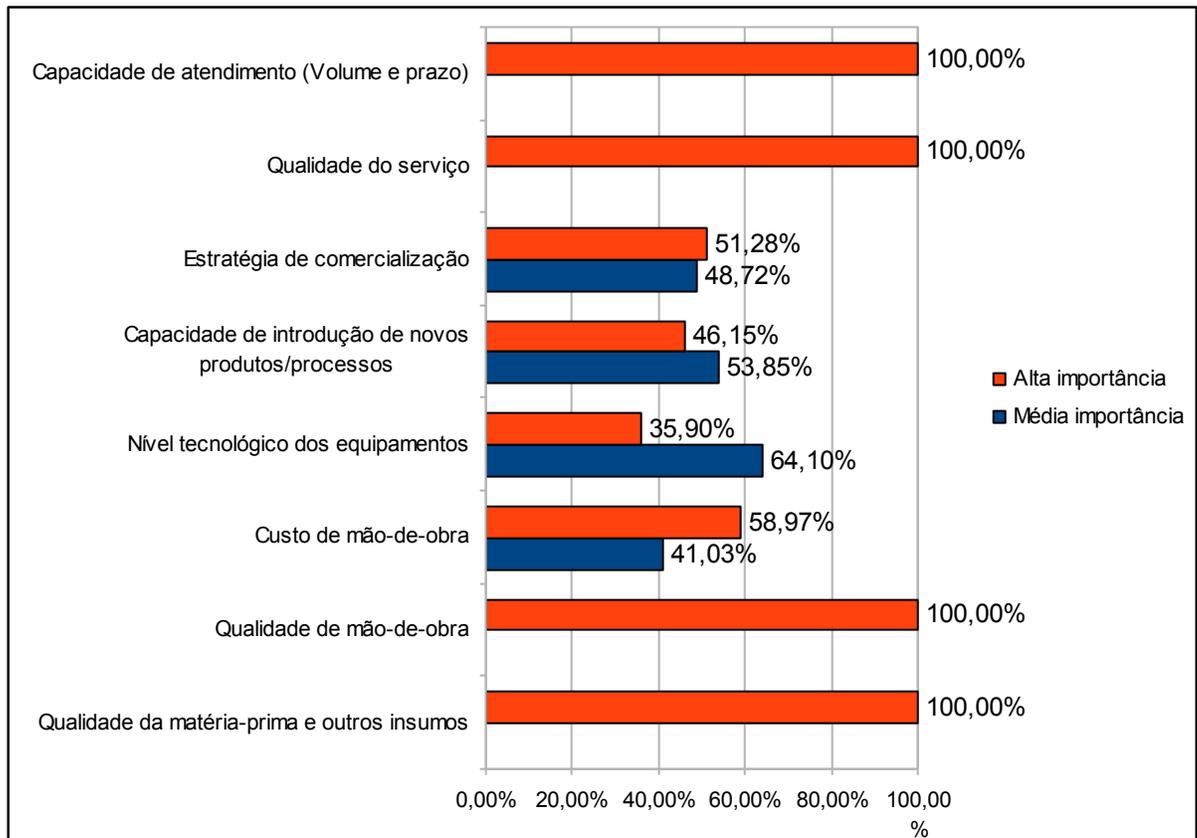


Gráfico 15 – Fatores determinantes para aumentar a capacidade competitiva da empresa

Questão 16 – Esta questão identifica as ações empreendidas pelas empresas no que diz respeito à introdução de inovações. No quesito **inovações de produto**, podemos constatar que apenas 3 empresas criaram um novo produto, mas que já existia no mercado e que nenhuma delas desenvolveu produto novo para o mercado nacional ou internacional. Uma empresária do ramo de moda praia deu um exemplo: *“Antes produzíamos apenas biquínis e maiôs, agora produzimos bermudas masculinas e roupa de banho infantil, além de saídas de praia, tudo isso para aumentar a cartela de produtos, o que nos possibilita vender mais”*.

No quesito **inovações de processo**, 8 empresas disseram utilizar processos tecnológicos novos para suas empresas, mas que já existem no mercado e nenhuma empresa utiliza processo novo para o setor de atuação. O quesito **inovações organizacionais** foi o mais expressivo: uma empresa implementou técnicas avançadas

de gestão, 5 implementaram mudanças significativas na estrutura organizacional, 3 nos conceitos e/ou práticas de comercialização e 8 implementaram novos métodos de gerenciamento.

Na tabela 10 temos a demonstração dos dados.

Tabela 10 – Introdução de inovações

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
INOVAÇÕES DE PRODUTO		
Produto novo para a sua empresa, mas já existe no mercado?	3	36
Produto novo para o mercado nacional?		39
Produto novo para o mercado internacional?		39
INOVAÇÕES DE PROCESSO		
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?	8	31
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?		39
INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS		
Implementação de técnicas avançadas de gestão?	1	38
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?	5	34
Implementação de mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização?	3	36
Implementação de novos métodos de gerenciamento	8	31

7.1.5.1 Conclusão – Avaliação do 3º pressuposto específico

3º Pressuposto específico: Conhecer as características das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, bem como seus investimentos em informação e tecnologia para gerar inovação e competitividade, é

condição necessária para desenvolver produtos e serviços de informação direcionados ao setor.

Sabemos que, para se desenvolver produtos e serviços para qualquer grupo de usuários, é fundamental conhecer as suas características, suas demandas, desejos e necessidades. No caso de produtos e serviços especificamente de informação isso não é diferente. As particularidades e especificidades do setor de confecções, bem como as características dos gestores, podem nos indicar que o modo como se comportam em relação à informação está atrelado, em grande parte, a essas características.

Os dados aferidos demonstram que a maioria das empresas pesquisadas está no mercado há mais de 10 anos. Essa informação é muito relevante, pois contraria a grande maioria das micro e pequenas empresas que, segundo dados do SEBRAE, possuem alta taxa de mortalidade nos dois primeiros anos de existência. O fato dessas empresas estarem há um tempo considerável no mercado deveria indicar uma preocupação maior com os investimentos em informação e tecnologia para se tornarem cada vez mais competitivas, mas o que é evidenciado pelos dados é que elas continuam se apoiando em mecanismos informais para conduzir o negócio.

Outro dado importante é o de que a maioria das empresas produz para o mercado nacional, o que atesta a capacidade competitiva de seus produtos e de introdução dos mesmos no mercado. No que diz respeito aos gestores, mais de 90% são proprietários. São eles que dirigem e tomam as decisões na empresa. Suas principais atribuições são as de controle financeiro e de vendas, o que demonstra uma preocupação maior com os processos administrativos do que com qualquer outra área. A maioria é do sexo masculino, com idade entre 31 e 40 anos, e concluiu o Ensino Médio.

Os fatores que os gestores consideram determinantes para aumentar a capacidade competitiva da empresa estão muito mais relacionados a aspectos da produção, como qualidade de matéria-prima, de mão-de-obra e capacidade de atender no prazo, do que com aspectos referentes a investimentos em tecnologia, em novas estratégias de comercialização ou desenvolvimento de novos produtos. Há uma indicação clara de que, apesar de o mercado demonstrar que os investimentos devem estar focados nos clientes, no marketing utilizado para identificar suas preferências,

bem como novas formas de comercialização e personalização dos serviços, essas empresas ainda não atentaram para isso, muito menos para a importância da informação para a melhoria desses processos.

Em relação à introdução de inovações, uma minoria dentre as empresas desenvolveu algum produto novo e poucas introduziram novos processos tecnológicos. As inovações mais representativas foram as organizacionais, com algumas empresas investindo em novos métodos de gerenciamento. É mais um indicador de que os investimentos em novas tecnologias para gerar inovação não são um fator relevante para essas empresas.

De posse dessas informações, é possível desenvolver produtos e serviços de informação que estejam adequados à realidade desses gestores em termos de linguagem, custo, formato e conteúdo.

8 CONCLUSÃO GERAL

Esta pesquisa procurou identificar as características das micro e pequenas empresas que integram o Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, bem como as necessidades de informação dos seus gestores, a fim de elencar os requisitos necessários a um modelo de Gestão da Informação para o setor. Para tanto, foram identificados o comportamento de busca e uso da informação, o grau de monitoramento dos ambientes informacionais, as características das empresas e de seus gestores.

O resultado da pesquisa constituiu-se, em grande parte, de fatos esperados, pois a escolha do APL de confecções de Jaraguá se deu a partir de dados que expressam sua representatividade em termos econômicos, de geração de emprego e de desenvolvimento, mas, ao mesmo tempo, o fato de se caracterizarem como micro e pequenas empresas (98%) confirma várias características apontadas na literatura.

A pesquisa demonstrou que os gestores não têm visão de longo prazo, não demonstram preocupação em monitorar a concorrência e investirem em novas tecnologias, pois desconhecem o potencial de informações que esse monitoramento poderia prover. Eles se apoiam em informações informais para tomar decisões, registram apenas as informações referentes às rotinas administrativas, ainda de maneira muito primitiva, manualmente, o que dificulta muito a recuperação da informação para sua utilização posterior, resultando em decisões muito baseadas na intuição e no conhecimento que possuem do negócio, o que hoje já não é mais suficiente.

Em contrapartida, demonstram preocupação com o cliente, mas em apenas um aspecto: a de atender no prazo. Não se verifica uma preocupação sistemática, de monitorar as preferências desse cliente, de oferecer produtos personalizados, de agregar valor ou inovar para se tornar mais competitivo.

A falta de preocupação com investimentos em estratégias de *marketing* demonstrada pelos gestores chama bastante atenção, principalmente pelo fato de que Jaraguá é um pólo de confecções e, para que uma empresa se diferencie entre as demais, ela precisa de um diferencial, que poderia ser obtido por meio do *marketing*. Essa percepção, entretanto, não existe.

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. O próprio fato de serem os responsáveis por tomar as decisões da empresa demonstra que não há abertura para uma visão empreendedora, de profissionais mais qualificados, que tenham conhecimentos mais fundamentados e que sejam capazes de modificar as estruturas do negócio.

Buscar apoio de instituições que, reconhecidamente, se dedicam à pesquisa e desenvolvimento empresarial e industrial não é prioridade para as empresas. Excetuando-se o SEBRAE, as empresas consultam fontes de informação tradicionais como televisão, jornais e revistas, principalmente em formato eletrônico, o que é uma das únicas indicações de uso da internet. Além disso, os gestores estabelecem contato com outros empresários do setor em feiras e eventos, o que demonstra o caráter informal da busca por informação.

O fato da grande maioria das empresas estarem a um tempo considerável no mercado deveria ser um indicador de organização, de preocupação com planejamento estratégico, processos esses que dependem substancialmente de informação, mas constatamos que isso não ocorre.

A forma como essas empresas lidam com a informação e com a tecnologia demonstra que, para que a GI possa acontecer de maneira efetiva, são necessárias mudanças comportamentais dos gestores, mudanças nas estruturas organizacionais e investimentos em sistemas de informação para o gerenciamento eletrônico de todas as informações dos ambientes organizacionais.

Dessa forma, os resultados da pesquisa respondem às indagações formuladas quando da discussão sobre o problema central dela:

- Que tipos de informações poderão fomentar o desenvolvimento e a competitividade das indústrias que fazem parte do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO, em termos de produtos e serviços informacionais?

- Quais os requisitos necessários a um modelo de Gestão da Informação, para auxiliar na competitividade e inovação das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário de Jaraguá-GO?

A análise dos dados, juntamente com a revisão de literatura, nos permitiu algumas considerações, sendo a primeira delas a de que, para que as empresas possam tomar melhores decisões, devem usar o cliente como uma importante fonte de informação, identificar suas preferências, agregar valor ao produto que oferecem para torná-lo mais atrativo, e não apenas se preocuparem com o momento da venda.

Segundo Schimid (2004), para se obter êxito nas estratégias de marketing no varejo de moda, é preciso que o empresário brasileiro considere alguns aspectos fundamentais, quais sejam:

Necessidade de profissionalização do setor, a necessidade de investimentos em diferenciação através de serviços, o uso do CRM como instrumento para fidelizar o consumidor de moda, a necessidade de um maior apuro na realização de promoções de vendas e pesquisa, a necessidade de se ter visão aberta a fim de captar as novas tendências do varejo de moda e a habilidade em estar sempre adaptando o marketing-mix ao público – alvo da *griffe*. (SCHIMID, 2004, p. 117)

Sendo assim, para que as empresas consigam se tornar mais competitivas, devem monitorar sistematicamente informações sobre *marketing*, concorrentes e novas tecnologias, para que consigam desenvolver novos produtos e se posicionem diante de mudanças do mercado.

Para que todas as empresas integrantes do arranjo possam ter acesso a informações sobre o desenvolvimento competitivo do setor, novas tecnologias, métodos de gestão e estratégias de *marketing*, sugere-se a criação de um núcleo de informações que atenda aos empresários e gestores do APL.

Baseando-se na literatura e nas conclusões da pesquisa, os requisitos necessários a um modelo de Gestão da Informação para essas empresas são os seguintes:

1. Plataforma tecnológica para registro e acesso a todas as informações dos ambientes organizacionais interno e externo: portal corporativo;
2. Inserção de links de fontes de informação da área;
3. Monitoramento do ambiente informacional nos quesitos: marketing, processos produtivos, legislações, finanças, clientes, fornecedores, concorrência, mercado e novas tecnologias.
4. Como essas empresas constituem um APL, juntas poderiam financiar o desenvolvimento do portal corporativo ao qual todas pudessem ter acesso e, mais do que isso, pudessem compartilhar informações e conhecimento.

8.1 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta dissertação pode ser o ponto de partida para os seguintes estudos:

1. Identificar necessidades informacionais de diferentes setores produtivos;
2. Realizar estudo comparativo entre o APL de confecção de Jaraguá e de outros estados;
3. Construção de um modelo de GI para Arranjos Produtivos Locais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALLA, Márcio Moutinho; CALVOSA, Marcello Vinicius Dória; BATISTA, Luciene Gouveia. Hélice tríplice no Brasil: um ensaio teórico acerca dos benefícios da entrada da universidade nas parcerias estatais. **Revista cadernos de administração**, n.3, jan./jun. 2009.

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

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. **Estudo de necessidades de informação dos gerentes do setor editorial e gráfico do Distrito Federal**. 178p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; BRUM, Marco Antonio Carvalho. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n.2, p. 52-75, maio/ago. 2009.

BASTOS. Jaime Sadao Yamassaki *et al.* Monitoração ambiental em contextos dinâmicos: busca e uso da informação por gerentes bancários. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n.2, p. 218-229, jul./dez. 2004.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGES, Mônica Erichen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.24, n. 2,. 1995.

BORGES, Mônica Erichen Nassif. **A informação e o conhecimento na biologia do conhecer**: uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

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

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

BORGES, Mônica Erichen Nassif; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; SILVA, Janete Fernandes. Análise metodológica dos estudos de necessidade de informação sobre setores industriais brasileiros: proposições. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n.2, p. 129-141, maio/ ago. 2002.

BORGES, Mônica Erichen Nassif; VENÂNCIO, Ludmila Salomão. O comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada: um estudo empírico qualitativo. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n.1, p.95-106, jan./abr. 2008.

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

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: _____. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, 2003. p. 21-34.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: _____. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, 2003. p. 35-50.

CASTRO, Sérgio Duarte de. **O arranjo produtivo de confecções da região de Jaraguá-GO**. Relatório de Atividades da Expansão da RedeSist. UCG/UFRJ, 2004.

Disponível em http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=nt41&cod=5. Acesso em: 02 mar.2010.

CASTRO, Sérgio Duarte de; BRITO, Leila. **Dinâmica produtiva da indústria de confecções de vestuário em Goiás**. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj7/05.htm>>. Acesso em: 02 mar. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac, 2006.

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

DAUSCHA, Ronald Martin. Inovação tecnológica nas empresas: panorama e estratégias para o Brasil. In: IEL. **O futuro da indústria**: tendências tecnológicas e a indústria brasileira. Brasília: IEL, 2006. p.183-198.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

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

DUDZIAK, Elizabeth A. Os faróis da Sociedade de Informação: uma análise crítica sobre a situação da competência em informação no Brasil. **Informação e Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 41-52, maio/ago. 2008.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; BERALDI, Lairce Castanhera. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.1, p. 46-50. jan./abr. 2000.

FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto. Novos paradigmas e novos usuários da informação. **Ciência da Informação**, Brasília. v. 25, n. 2, p. 217-223, maio/ago., 1995.

FREITAS, Henrique; MUNIZ, Raquel Janissek. **Uma proposta de plataforma para inteligência estratégica**. Disponível em: <http://www.gianti.ea.ufrgs.br>. Acesso em 11 de novembro, 2008.

FUJINO, Asa. Política de informação e a hélice tripla: reflexões sobre serviços de informação no contexto da cooperação u-e.

GUIMARÃES, Pedro Wilson. Cadeias produtivas e desenvolvimento local. In: IEL. **O futuro da indústria: cadeias produtivas**. Brasília: IEL, 2005, p.131-145.

HENRIQUES, Hecliton Santini; SOARES, Marcelo. Globalização econômica e reestruturação industrial: novos paradigmas para as pequenas e médias empresas. In: SEBRAE. **Revolta do princípio: a revolução do pequeno**. Brasília: Sebrae, 1996. p. 167-219.

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

JANNUZZI, Celeste Aída Corrêa; TÁLAMO, Maria de Fátima. **A empresa e os sistemas humanos de informação**: uma abordagem conceitual para a gestão da informação. Disponível em http://www.cinform.ufba.br/v_anais/artigos/celestejannuzzi.html. Acesso em 05 de fevereiro de 2009.

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro, **Revista Fae business**, n. 8, p. 16-18, maio. 2004.

LA ROVERE, Renata Lèbre. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro: UFRJ, v. 5, 2001, p.103-136.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

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

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

MARCHAND, Donald A. **Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content**. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

MARTINEZ-SILVEIRA, Martha; ODDONE, Nanci. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 118-127, maio/ago. 2007.

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

MIRANDA, Silvânia. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da informação**, Brasília, v. 35, n.3, p. 99-114, set./dez. 2006.

MIRANDA, Silvânia. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n.2, p.112-122, maio/ago. 2004.

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

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

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n.1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n.2, p. 35-46, maio/ago. 2001.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p.59-91.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Jordão Horta; MARQUES, Rogério dos Santos Bueno. O associativismo do setor de confecções de Goiânia.

PAULA, Daniel Farias. **A indústria da confecção de vestuário na região metropolitana de Belém-Pará**. 2008. 153f. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

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

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

SCHIMID, Erika. **Marketing de varejo de moda: uma ênfase em médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

SOUZA, Maria Carolina; GORAYEB, Daniela Salomão; MIGLINO, Maria Augusta. Pequenas empresas em cadeias produtivas. In: IEL. **O futuro da indústria: cadeias produtivas**. Brasília: IEL, 2005, p.113-130.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In:_____. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p.33-49.

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

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gestão do conhecimento nas pequenas empresas. **Insight Informal**, n. 40, 2000. Disponível em: <<http://www.informal.com.br /portal/page>>. Acesso em 09 de setembro de 2009.

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

THEISS, José Reinaldo. **Perfil da visão sistêmica, posicionamento e foco dos empresários ligados ao ramo têxtil de Blumenau**. 2004. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2004.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Relatório de acompanhamento setorial: textil e confecção**. Campinas, 2008.

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

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

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

**Universidade de Brasília
Faculdade de Ciência da Informação
Programa de pós-graduação em Ciência da Informação**

**ESTUDO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS GESTORES DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO DE JARAGUÁ-GO**

A Pesquisa tem como propósito conhecer o Arranjo Produtivo Local de confecção de vestuário do município de Jaraguá, assim como identificar junto aos gestores das empresas do setor as suas necessidades de informação.

**AS INFORMAÇÕES LEVANTADAS PELA PESQUISA SÃO DE CARÁTER
ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL, ESTANDO VEDADA A DIVULGAÇÃO OU ACESSO
AOS DADOS INDIVIDUAIS DA FONTE INFORMANTE PARA QUALQUER EMPRESA,
ÓRGÃO PÚBLICO OU PESSOA FÍSICA.**

**Brasília
2010**

BLOCO 1– BUSCA, SELEÇÃO, ARMAZENAMENTO E USO DA INFORMAÇÃO

01. Em que grau a sua empresa utiliza informações para tomar decisões?

- Nunca
 Algumas vezes
 Sempre

02. Quais das informações abaixo sua empresa registra e de que forma esse registro é feito?

Informação	Registro Manual	Registro Eletrônico	Não registra
Financeira			
Produção			
Marketing			
Pessoal (RH)			
Outras:			

03. Com que frequência a sua empresa acessa as fontes de informação abaixo listadas para obter informações sobre o setor? (assinale quantas forem necessárias)

FONTE DE INFORMAÇÃO

	nunca utiliza	utiliza às vezes	utiliza sempre
Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Institutos de pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas de consultoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sebrae	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feiras e eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras empresas do setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sindicatos e associações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicações governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relatórios internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Televisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornais e revistas impressas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornais e revistas eletrônicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

04. Qual critério de maior relevância utiliza para selecionar uma fonte de informação?

- Custo
 Confiabilidade
 Facilidade de acesso
 Linguagem da fonte

BLOCO 2 – MONITORAMENTO DOS AMBIENTES INFORMACIONAIS INTERNO E EXTERNO

05. Com que frequência monitora as seguintes informações?

TIPOS DE INFORMAÇÃO	nunca	às vezes	sempre
Informações sobre marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre os processos produtivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre legislações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações financeiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre a concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre novas tecnologias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

06. Que resultado espera alcançar a partir do monitoramento do ambiente informacional?

- Minimização dos riscos
- Redução de custos
- Melhorias no atendimento ao cliente
- Desenvolvimento de novos produtos

BLOCO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

07. Qual é o porte da sua empresa?

- Microempresa (5 a 19 empregados)
- Pequena empresa (20 a 99 empregados)

08. Qual é o tempo de atividade da empresa (em anos)?

- De 0 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

09. A empresa possui a sua produção voltada para quais mercados

- Somente o mercado local (Jaraguá)
 Centro-Oeste
 Nacional
 Internacional, quais países?

BLOCO 4– CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

10. Cargo que ocupa na empresa

11. Principais atribuições no cargo

12. Idade

13. Sexo

- Feminino
 Masculino

14. Nível de instrução

- Ensino Primário
 Ensino fundamental incompleto
 Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino médio completo
 Ensino Superior incompleto
 Ensino Superior completo
 Pós - graduação

BLOCO 5 – INVESTIMENTOS EM INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

15. Quais fatores são determinantes para manter a capacidade competitiva da empresa? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

FATORES	GRAU DE IMPORTÂNCIA			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade da matéria-prima e outros insumos	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade de mão-de-obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo de mão-de-obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Nível tecnológico dos equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	(0)	(1)	(2)	(3)
Estratégias de comercialização	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade do serviço	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	(0)	(1)	(2)	(3)

16. Qual a ação da sua empresa nos dois últimos anos, quanto à introdução de inovações? Informe as principais características, conforme listado abaixo.

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
INOVAÇÕES DE PRODUTO		
Produto novo para a sua empresa, mas já existe no mercado?		
Produto novo para o mercado nacional?		
Produto novo para o mercado internacional?		
INOVAÇÕES DE PROCESSO		
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?		
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?		
INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS		
Implementação de técnicas avançadas de gestão?		
Implementação de significativas mudanças e/ou práticas da estrutura organizacional?		
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização?		
Implementação de novos métodos de gerenciamento		

BLOCO 6 – COMENTÁRIOS:

17. É do interesse da empresa receber uma cópia dos resultados da pesquisa?

Sim
 Não

Comentários:
