

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINA CASTRO ROSSATO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA O
PLANEJAMENTO E DESEMPENHO DAS PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DE
CURITIBA

CURITIBA

2015

CAROLINA CASTRO ROSSATO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA O
PLANEJAMENTO E DESEMPENHO DAS PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DE
CURITIBA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito
à obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação,
do Curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Jr.

CURITIBA

2015

RESUMO

As particularidades das micro e pequenas empresas (MPEs), que envolvem desde a falta de competência para lidar com as estruturas informacionais até a restrição de acesso aos processos e tecnologias inerentes a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, acabam por restringir o uso das ferramentas para o gerenciamento, o que pode torná-las ineficazes nas decisões. O objetivo desse estudo é identificar no universo das pequenas empresas industriais de Curitiba, se o gerenciamento da informação e do conhecimento para o planejamento interfere no desempenho da empresa. Para isso a pesquisa é, em um primeiro momento, exploratória para aprofundamento do conhecimento sobre o tema e em seguida descritiva pois busca identificar e analisar aspectos relevantes. Utiliza o método *survey* como uma técnica de apoio, abordagem quantitativa e aplica questionários em uma amostra da população estudada para identificação de aspectos comuns que possibilitem fazer uma descrição do fenômeno. A análise dos dados confirmou a relação entre a estruturação de informações e conhecimentos para o planejamento e o desempenho das empresas estudadas.

Palavras-chave: Pequenas empresas; Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Planejamento; Desempenho

ABSTRACT

The particularities of micro and small size companies, which involve from lack of competence to deal with informational structures, to restrictions of access to process and technologies inherent in Information Management and Knowledge Management, end up restricting the use of management tools, which may makes them ineffective in decisions. The goal of this study is to identify the universe of small industrial companies of Curitiba, if information and knowledge management interfere with the performance of the company. For that, the research is, at a first moment, exploratory to go deeper in the knowledge of the subject and then it becomes descriptive to identify and analyze relevant aspects. It uses the survey method as a support technique, quantitative approach and applies questionnaires, in a representative statistical sample of the studied population, to identify aspects in common which allow for a description of the phenomenon. The analysis of the data confirmed a relation between the structuring of information and knowledge management and the performance of the companies subjected to this study.

Key words: Small companies, Information Management; Knowledge Management; Planning; Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	26
FIGURA 2 -	ETAPAS DA GI	29
FIGURA 3 -	MODELO ECOLÓGICO PARA O GERENCIAMENTO	31
	DA INFORMAÇÃO	
FIGURA 4 -	ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	33
FIGURA 5 -	CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO.....	35
FIGURA 6 -	RELAÇÃO ENTRE O PLANJEMANTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL	50
FIGURA 7 -	POTENCIAL EFEITO DA GI E GC PARA O PLANEJAMENTO E DESEMPENHO.....	59
FIGURA 8 -	NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO CMM.....	62
FIGURA 9 -	SEQUÊNCIA DE ATIVIDADES PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	36
QUADRO 2 -	CARACTERÍSTICAS DAS MPEs	42
QUADRO 3 -	OS TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE 2 ANOS, EVOLUÇÃO POR SETORES DE ATIVIDADE.....	17
GRÁFICO 2 - POLÍTICAS TECNOLÓGICAS DAS MPEs INDUSTRIAIS DO PARANÁ	20
GRÁFICO 3 - SITUAÇÃO DA COMPETIVIDADE NAS MPEs INDUSTRIAS DO PARANÁ	21
GRÁFICO 4 - DIFICULDADES PARA ENFRENTAR A CONCORRÊNCIA NO MERCADO INTERNO.....	22
GRÁFICO 5 - BARREIRAS PARA COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	71

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE 2 ANOS, PARA EMPRESAS CONSTITUÍDAS EM 2007, NAS CAPITAIS.....	18
TABELA 2 -	DIFERENÇA ENTRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
TABELA 3 -	EFEITO DA GI E GC PARA PLANEJAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	57
TABELA 4 -	RESULTADO POR QUESTÃO – PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	68
TABELA 5 -	RESULTADOS POR QUESTÃO- DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	69
TABELA 6 -	RESULTADOS OPINIÃO SOBRE ASSUNTOS ABORDADOS.	70
TABELA 7 -	PLANEJAMENTO E POSIÇÃO COMPETITIVA - CORRELAÇÃO DE SPERMAN.....	74
TABELA 8-	PLANEJAMENTO E RESULTADOS ALCANÇADOS - CORRELAÇÃO DE SPEARMAN.	77
TABELA 9 -	RESUMO CORRELAÇÕES ENTRE PLANEJAMENTO E DESEMPENHO.....	78

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
JUSTIFICATIVA.....	12
2.REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	15
2.1.1 MPES DO SETOR INDUSTRIAL.....	19
2.2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO COMO FATOR DIFERENCIAL NAS MPES	23
2.2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	24
2.2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS MPES	27
2.2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS MPES.....	32
2.2.4 PARTICULARIDADES DAS MPES NO TRATO COM A INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	40
2.3. FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	43
2.4 OS TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	46
2.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	47
2.4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO.....	48
2.4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL	50
2.5 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E DESEMPENHO	52
2.6 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	56
3. METODOLOGIA	60
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	60
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	61
3.3 FERRAMENTA PARA COLETA DE DADOS.....	61
3.4 DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA DE PESQUISA	63
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	65
4. ANÁLISE DOS DADOS	67
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	67
4.2 CORRELAÇÕES ENTRE OS RESULTADOS DE PLANEJAMENTO E A POSIÇÃO COMPETITIVA	72
4.3 CORRELAÇÕES ENTRE OS RESULTADOS DE PLANEJAMENTO E OS RESULTADOS ALCANÇADOS	75

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
5.1 LIMITAÇÕES	82
5.2 COMENTÁRIOS E SUGESTÕES	82
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE	95

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas são consideradas essenciais ao crescimento e à maturação da economia. No processo de desenvolvimento, é significativa a contribuição que apresentam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial (DEAKINS, 1996). No entanto, Almeida (1994) salienta que, em geral, as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões. A falta de planejamento, a falta de visão de futuro e a ausência de conhecimento sobre os processos da empresa e sobre a concorrência, tem colaborado significativamente para o mau desempenho e, muitas vezes, para a falência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

Para Carvalho (2012) a nova forma de gestão, na qual a informação é o insumo básico para a tomada de decisão, é fator chave para o bom desempenho das empresas, porém também pressupõe desafios, uma vez que exige competências para transformar dados em informações e estas em conhecimento. A gestão da informação (GI) auxilia as empresas a gerenciar todo o processo que envolve informação desde a coleta, passando pela análise e armazenamento até a disseminação para que sejam utilizadas para tomada de decisão e produção de novos conhecimentos. Para Wiig (1997 apud PRADO et al, 2013), o conhecimento transformou-se no principal responsável pela melhoria do desempenho das organizações. Segundo o autor, para que as organizações sejam sustentáveis e competitivas, devem criar e sustentar uma carteira de capital intelectual equilibrada.

Andrade (2007) reforça a existência de uma relação estreita entre informação e todas as etapas do processo administrativo – planejamento, organização, execução e controle (PODC). Cada uma, a seu modo, faz uso da informação para a geração do conhecimento necessário ao seu objetivo e processo de desenvolvimento, servindo, ainda, de condição para continuidade do processo. Além disso, a integração entre os níveis do processo decisório – estratégico, tático e operacional - também precisam da informação para que possam se completar. Nesse sentido, mais direcionado a MPEs, Sauer e Colossi (1997) comentam que o sucesso das empresas menores está

diretamente ligado com o seu nível de formulação de estratégias para o planejamento. Segundo o autor, as pequenas empresas possuem grande necessidade de formular planos de ação por duas razões: (1) elas não têm força para competir em todas as frentes, e, portanto, precisam escolher acertadamente todas as suas metas; e (2) não possuem a reserva para sobreviver a muitos erros, devendo, assim, calcular cuidadosamente seus movimentos antes de agir (táticos e operacionais).

Portanto, a questão de pesquisa desse estudo considera que é fato que são crescentes as necessidades de informação e conhecimento para o desempenho e a sustentabilidade das MPEs, e o planejamento, que pode ser tanto estratégico quanto tático ou operacional, traz vários benefícios já que o mesmo está diretamente ligado ao gerenciamento de informações. Nesse contexto, esse estudo busca responder à questão: O gerenciamento da informação e do conhecimento para o planejamento interfere no desempenho das pequenas empresas industriais da região de Curitiba?

Com base nesse questionamento o objetivo geral desse estudo é: identificar se gerenciamento da informação e do conhecimento para o planejamento interfere no desempenho das MPEs

Do objetivo geral, objetivos específicos são derivados, conforme descrito abaixo:

- a) Identificar na literatura estudos pertinentes que tratem de MPEs, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e planejamento
- b) Organizar com base na teoria, uma estrutura conceitual que mostre como é feito o uso da informação e do conhecimento nas MPEs para o planejamento e se isso interfere no desempenho da empresa
- c) Aplicar um questionário que permita identificar o efeito da GI e da GC para o planejamento na empresa e verificar a consonância da teoria e prática

JUSTIFICATIVA

De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2015), no contexto atual de crédito encarecido, mercado de trabalho desaquecido e economia instável, as

MPEs tornam-se solução para mitigar a crise. Não requerem muito capital, apresentam estruturas simples e, no mercado, existem várias oportunidades para iniciar um novo negócio.

Constituir um melhor ambiente para as MPEs, portanto, significa compromissar as ações presentes com o desenvolvimento da sociedade através de novas condições que permitam diminuição da mortalidade das empresas e o aumento do número de MPEs, levando-se em conta a função destas empresas como geradoras de emprego e renda. No entanto, Longenecker et al. (2007) constatam que no Brasil, as informações sobre as MPEs são pouco levantadas e analisadas por órgãos oficiais, se comparadas a importância desse segmento na economia e no cotidiano da vida das pessoas. Isso ocasiona a pouca produção de conhecimento sobre o cenário e realidade dos pequenos negócios.

Tal realidade das MPEs, conforme explica Leone (1999), envolve muitos desafios particulares e merecem uma teoria específica que possa conduzi-las para a melhoria de suas ações administrativas e compreensão de suas relações de interdependência com as diversas dimensões organizacionais e ambientais. Um modo, indicado por Carvalho (2012), para ajudar as MPEs a entenderem o contexto no qual estão inseridas e com isso melhorar as tomadas de decisões, é o uso planejado de informações que, de acordo com Choo (2006), tem o propósito de: criar significado, construir conhecimento, tomar decisões, dar sentido às mudanças do ambiente externo e criar respostas adequadas a essas mudanças. O mesmo autor ainda afirma que sendo a organização um processo onde as pessoas interagem continuamente, é importante que saibam extrair e usar estruturadamente informações, ou seja, planejar, para dar sentido às mudanças do ambiente externo em constante transformação ou para gerar novos conhecimentos. Em contraposição a opinião de Choo, Berman, Gordon e Sussman (1997) e Armstrong (1991 apud OLIVEIRA, TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2008), são de opinião de que o planejamento nem sempre conduz à melhoria de desempenho, já que ter um planejamento bem estruturado pode ser sinônimo de uma série de dificuldades devido a algumas características como: tende a inibir a criatividade e o pensamento estratégico, é

inflexível, gera resistência a mudanças e causa um clima de conformidade, desencorajando novas ideias.

Tendo como base as necessidades das MPEs, a carência de pesquisas específicas para esse tipo de empresa e a dúvida em relação ao que seria o mais adequado uso de informações pelas MPEs, o presente estudo busca além de proporcionar esclarecimentos, comparar aspectos teóricos e de ordem prática, possibilitando verificar se o gerenciamento de informações para o planejamento contribui no desempenho das MPEs e se isso é realmente importante ou se a utilização não estruturada de informações supre aquilo que é perseguido como objetivo do negócio.

Esse estudo está estruturado da seguinte forma:

No primeiro capítulo é apresentada a introdução e justificativa da pesquisa. No capítulo 2 todo o referencial teórico é exposto, sendo subdividido nos assuntos de Micro e Pequena Empresa, particularidades das MPEs, Informação e Conhecimento, distinções entre dado, informação e conhecimento, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Ferramentas tecnológicas para GI e GC, relação entre o desempenho e o planejamento e por fim, os três tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional). Esse capítulo é fechado com o desenvolvimento teórico. O capítulo 3 apresenta a metodologia que foi subdividida em caracterização da pesquisa, universo e amostra, ferramentas para coleta de dados e procedimento para análise dos dados. No capítulo 4 foi exposta a análise dos resultados e correlações entre as características de planejamento e desempenho para concluir com base nas respostas obtidas se o planejamento e o desempenho estão relacionados. Por fim, o capítulo 5 contém as considerações finais do estudo, limitações, comentários e sugestões.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar este estudo, apresenta-se na sequência a literatura pertinente a esta pesquisa.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas (MPEs) são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro, pois, de acordo com dados de 2011, respondem por 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do setor. Já na indústria, a participação das MPEs de 22,5% se aproxima das médias empresas com 24,5%. No setor de serviços, mais de um terço da produção nacional, com 36,3%, têm origem nos pequenos negócios. Além disso, as MPEs são responsáveis por 52% da mão de obra formal no país e respondem por 40% da massa salarial brasileira (SEBRAE, 2014). Tais dados evidenciam a importância de incentivar empreendimentos de pequeno porte, assim como novos negócios, já que juntas são decisivas na economia brasileira.

Uma empresa é considerada microempresa se tiver até 09 pessoas ocupadas nas atividades de serviço e comércio ou possuir receita bruta anual de até R\$ 360.000,00, com exceção das industriais que ainda são consideradas microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas. Caso a empresa tenha receita bruta anual de R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00 ou ainda se possuir entre 10 e 49 funcionários a empresa é classificada como de pequeno porte. Nesse caso, as empresas industriais são classificadas como de pequeno porte quando têm entre 20 e 99 pessoas. O Microempreendedor Individual é o empresário individual que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário, que aufera no ano calendário a receita bruta de até R\$ 60.000,00. (SEBRAE, 2014).

Rodrigues (2000), aponta algumas características comuns às Micro, pequenas e médias empresas além das citadas anteriormente:

- a empresa é, em geral, propriedade de um único indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;

- é administrado pelo proprietário de forma independente e mesmo quando profissionalizada este conserva-se como principal centro das decisões;
- o capital é financiado basicamente pelo proprietário;
- geralmente tem uma área de operações limitada à sua localização ou, quando muito, à região onde está situada; e
- sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominância em relação ao mercado.

Mesmo após a empresa iniciar suas atividades muitas são as dificuldades enfrentadas para permanecer no mercado. A falta de capital, dificuldades em obter financiamento, falta de mão de obra especializada e mudanças na economia do país são algumas das dificuldades das MPEs. Além disso, um dos principais fatores que causam mortalidade desse tipo de empresa é a gestão ineficaz (VIEIRA, 2002). Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007 a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%. Essa taxa foi superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%) e nascidas em 2005 (73,6%), ou seja, a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007). Dessas empresas as que pertencem ao setor industrial são as que apresentam maior taxa de sobrevivência com 79,9%, seguida pelo comércio com 77,7% e pelo setor de serviços com 72,2% conforme gráfico 1 abaixo. (SEBRAE,2013). Esses dados do Sebrae já evidenciam um diferencial das micro e pequenas empresas industriais em relação as demais, que pode ser devido a vários fatores desde o perfil do empreendedor até o uso estruturado das informações e do conhecimento para o planejamento.

GRÁFICO 1 - TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE 2 ANOS, EVOLUÇÃO POR SETORES DE ATIVIDADE



Fonte: Sebrae,2013

Ainda de acordo com o Sebrae (2013), entre as capitais (Tabela 1 abaixo), as três maiores taxas de sobrevivência são as de Brasília (79,8%), João Pessoa (79,3%) e São Paulo (77,9%). As três menores taxas de sobrevivência são as de Rio Branco (52,3%), Manaus (53,5%) e Recife (55,3%).

TABELA 01 - TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE 2 ANOS, PARA EMPRESAS CONSTITUÍDAS EM 2007, NAS CAPITALS

		Capital	Total de empresas constituídas em 2007	Posição entre as Capitais do País	Posição entre as Capitais da Região	Taxa de Sobrevivência (2 anos)
NORTE	RR	Boa Vista	670	9	1	72,1%
	TO	Palmas	818	10	2	71,0%
	RO	Porto Velho	1.077	15	3	69,2%
	PA	Belém	2.175	19	4	65,9%
	AP	Macapá	1.056	21	5	63,5%
	AM	Manaus	3.765	26	6	53,5%
	AC	Rio Branco	972	27	7	52,3%
NORDESTE	PB	João Pessoa	1.496	2	1	79,3%
	AL	Maceió	1.495	5	2	77,1%
	CE	Fortaleza	7.350	8	3	72,2%
	SE	Aracaju	1.461	16	4	68,2%
	RN	Natal	2.692	17	5	66,7%
	PI	Teresina	1.488	18	6	66,6%
	MA	São Luís	2.619	23	7	60,4%
SUDESTE	BA	Salvador	8.194	21	8	57,2%
	PE	Recife	4.561	25	9	55,3%
	SP	São Paulo	54.972	3	1	77,9%
	MG	Belo Horizonte	8.841	4	2	77,2%
	ES	Vitória	1.436	6	3	76,5%
SUL	RJ	Rio de Janeiro	14.135	7	4	72,6%
	RS	Porto Alegre	8.402	11	1	71,0%
	SC	Florianópolis	2.549	13	2	69,9%
CENTRO-OESTE	PR	Curitiba	9.499	14	3	69,7%
	DF	Brasília	9.812	1	1	79,8%
	MS	Campo Grande	2.341	12	2	71,0%
	GO	Goiânia	5.660	20	3	65,0%
	MT	Cuiabá	2.378	22	4	61,9%

Fonte: Sebrae, 2013

Com base na tabela acima pode-se concluir que na região de Curitiba a taxa de sobrevivência está muito próxima a média do país de 68,26% de sobrevivência, sendo que a taxa de sobrevivência na indústria é a maior e em serviços a menor.

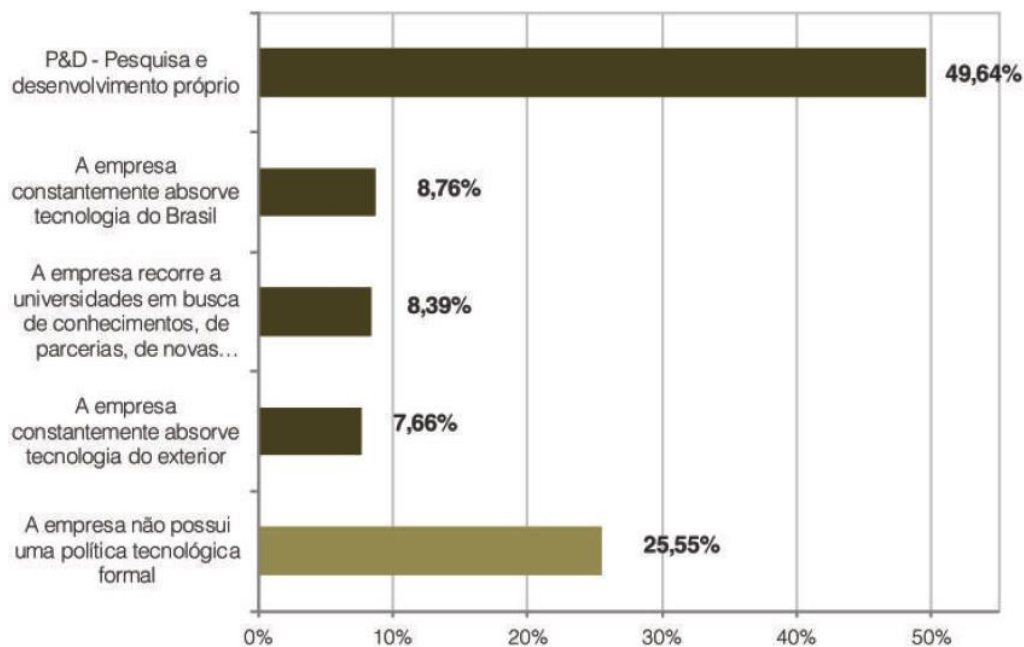
2.1.1 MPES DO SETOR INDUSTRIAL

De acordo com o Sebrae (2013), e tendo como base as MPEs nascidas em 2007, o setor industrial teve um desempenho melhor em relação aos outros setores. Uma possível explicação para isso é que para as empresas que pretendem iniciar a atividade industrial, são maiores as barreiras à entrada (os requisitos de capital, tecnologia e conhecimento técnico são proporcionalmente maiores) para o ingresso no setor e onde tende a ser menor a pressão da concorrência. Uma vez estabelecido o negócio, as barreiras à entrada mais elevadas funcionam como uma proteção natural às empresas estabelecidas. Ainda segundo o Sebrae (2013), dentro da indústria a taxa de sobrevivência varia entre 59% na “fabricação de bebidas” e 86% na “fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos”. Importante lembrar que a fabricação de bebidas já é bastante tradicional dentro da indústria. Trata-se de um segmento com baixo grau de tecnologia, tende a exigir baixo capital para o ingresso no setor, possivelmente encontra-se saturado e precisa utilizar menos informações e conhecimentos por se tratar de uma área já consolidada. Por outro lado, a fabricação de equipamentos de informática, produto eletrônicos e ópticos, tende a incorporar maior conteúdo de inovações associadas às novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), apresenta maior potencial de diferenciação de produtos/serviços, é um segmento cuja demanda tende a crescer concomitantemente ao crescimento da renda e do grau de escolaridade da sociedade e precisa estruturar melhor a informação e o conhecimento.

Um estudo da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) questionou 247 empresas industriais paranaenses sobre as expectativas para o ano de 2015 e 55,9% dos empresários foram otimistas ao dizerem que têm expectativas favoráveis para 2015, que podem ser novos investimentos, aumentos das vendas e aumento do emprego, sendo que a estratégia de maior importância para 2015 será a satisfação do cliente (63,16%) seguido do desenvolvimento de negócios (50,20%) e a pesquisa de desenvolvimento e inovação dos produtos (32,39%). Dentre as empresas pesquisadas, 49,64% das MPEs industriais fazem pesquisa e desenvolvimento próprios. No entanto, 25,55% sequer possuem uma política tecnológica na empresa. 8,76% dessas empresas absorvem tecnologias brasileiras enquanto, em uma proporção semelhante, 7,66%

absorvem tecnologia do exterior e apenas 8,39% recorrem a universidades em busca de conhecimento, parcerias, novas tecnologias ou inovações, conforme gráfico 2 a seguir.

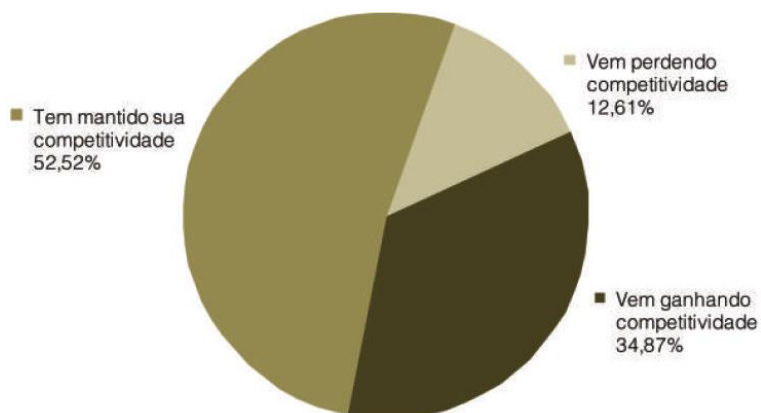
GRAFICO 2: POLÍTICAS TECNOLÓGICAS DAS MPEs INDUSTRIAIS DO PARANÁ



Fonte: FIEP, 2014/2015

Já em relação a competitividade 55,2% afirmam que mantiveram a competitividade em 2014, 34,87% vem ganhando competitividade e 12,61% vem perdendo competitividade no ano de 2014 como mostra o gráfico 3

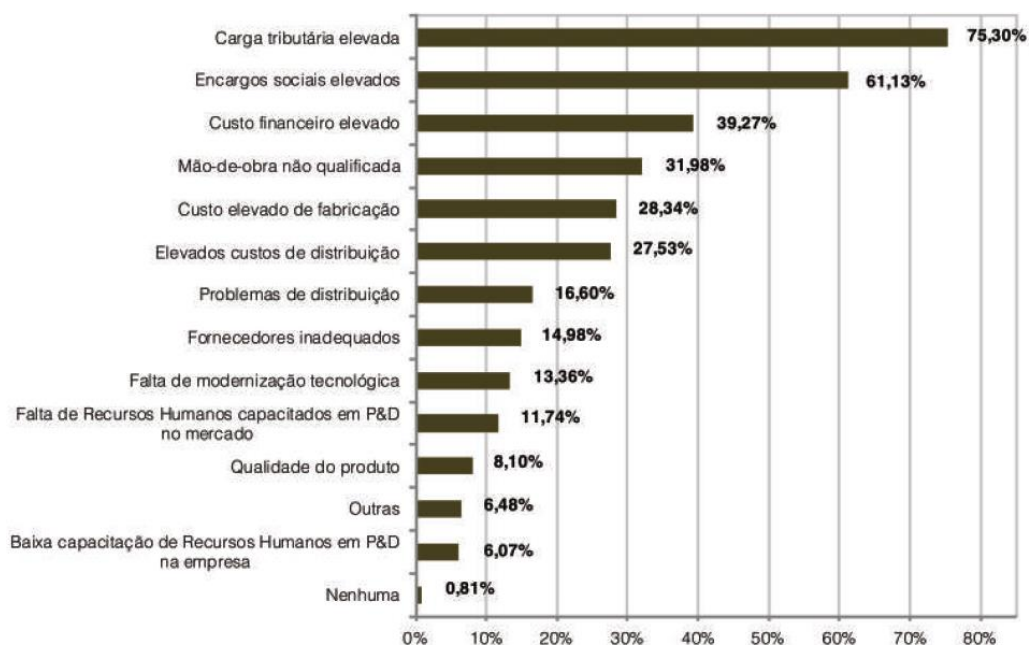
GRÁFICO 3: SITUAÇÃO DA COMPETITIVIDADE NAS MPEs INDUSTRIAS DO PARANÁ



Fonte: FIEP, 2014/2015

Dos empecilhos apontados pelos empresários paranaenses para enfrentar a concorrência no mercado interno e considerando que dentre as respostas foram apontados os motivos externos e internos em relação a empresa, foi identificado como principal problema a carga tributária elevada com 75,30%, seguido dos encargos sociais elevados (61,13%) e custo financeiro elevado (39,27%), conforme gráfico 4 apresentando na sequência.

GRÁFICO 4: DIFICULDADES PARA ENFRENTAR A CONCORRÊNCIA NO MERCADO INTERNO



Fonte: FIEP, 2014/2015

Um fator diferencial em relação as MPEs do setor industrial é que, segundo o Sebrae (2010), apesar de todos os setores terem apresentado melhoria no nível de escolaridade dos trabalhadores, as MPEs industriais foram as que apresentaram melhoria mais expressiva passando de 14,7% em 2000 para 36,1% em 2008. Importante observar que apesar da participação de pessoas com maior grau de escolaridade ter sido mais intensa na indústria, o comércio, no ano de 2008, já tinha 50,4% dos trabalhadores com ensino médio. O setor de serviços 37,5%, ou seja, todos maiores que o setor industrial.

Em relação a participação de trabalhadores cursando ou que completaram o ensino superior, no comércio atingiu em 2008, 13,4%, no setor de serviços, 8% no comércio e na indústria e 5,2% na construção.

Considerando as características das MPEs apontadas até aqui é possível perceber que cada decisão da empresa, desde a escolaridade dos colaboradores ao foco

que pretende dar aos negócios, precisa ser baseada em informações e conhecimentos do mercado de atuação para que a decisão sobre cada aspecto seja feita de acordo com as necessidades e planos da empresa e dessa forma atue como um diferencial para a empresa.

2.2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO COMO FATOR DIFERENCIAL NAS MPES

Para Oliveira (2007), o processo decisório em uma empresa normalmente ocorre em situações problemáticas, com alto nível de complexidades e inseridas em um contexto globalizado. Portanto, cabe ao tomador de decisão, buscar habilidades e competências para enfrentar essas situações. A complexidade do processo decisório é ainda mais delicada quando se trata de gestão de micro e pequenas empresas, onde o preço de uma decisão equivocada pode ser o suficiente para falência da organização.

Bazerman (2004 apud OLIVEIRA, 2007) explica que os tomadores de decisão têm medo de errar. Dessa forma, alguns deles optam pela persistência em vez de avaliar a necessidade de mudança na tomada de decisão. Dentro deste contexto, o próprio agente decisor se depara com a própria resistência à mudança. Consequentemente, esta persistência mal direcionada gera o desperdício de tempo, financeiro e, até mesmo, de emoções. Peter Drucker (1991) diz que inevitavelmente as pessoas começam a tomar uma decisão a partir de uma opinião ou uma hipótese. Cabe ao administrador verificar quais as hipóteses que são válidas e quais as serem eliminadas. Estes empresários procuram informações que confirmem as suas decisões e dispensam outras que sejam contrárias à sua percepção pessoal, recorrendo assim, às suas próprias experiências no processo decisório. Todavia, tomar decisões dessa forma, conforme o autor ressalta, pode gerar fracassos, principalmente, em micro e pequenas empresas.

Drucker (1993) explica que se caminha para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantam a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade. Para Cautela e Polioni (1982), "A informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão", mas além de informação é importante saber como usar esse recurso para que

a empresa se torne mais eficiente. Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos. (SOUZA E CARDOSO, 2010). Oliveira (1992) completa dizendo que a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos

Dessa forma, com o objetivo de auxiliar as organizações a lidarem com insumos informacionais, a Gestão da Informação (GI) em paralelo com a Gestão do Conhecimento (GC), que auxilia os indivíduos da organização a transformarem conhecimentos tácitos em explícitos, são soluções para que as empresas possam reutilizar soluções, registrar quem sabe o quê dentro da empresa, preservar sua memória, aumentar o grau de colaboração, melhorar o processo de obtenção de informações sobre a concorrência e o mercado em geral, entre tantas outras ações. (GOMES, 2009 apud MORALES, CUNHA E NEVES, 2009).

Baseado no exposto acima, os tópicos abaixo objetivam demonstrar com maior clareza a importância dos elementos de informações e conhecimento para o desempenho das organizações, especialmente das MPEs

2.2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Setzer (1999) define Dado como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto um dado é necessariamente uma entidade matemática e, desta forma, é puramente sintático, ou seja, podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais. Sendo ainda quantificados ou quantificáveis, eles podem ser armazenados em um computador e processados por ele. Rossini & Palmisano (2003) explicam que os dados são considerados elementos que representam eventos já ocorridos na empresa ou circunstâncias físicas, antes que tenham sido organizados ou arranjados de maneira que as pessoas possam entender e usar.

Ainda para Rossini & Palmisano (2003), a Informação é um dado configurado de forma adequada ao entendimento e à utilização pelo ser humano. Pode ser composta a

partir de um conjunto de dados, desde que estes sejam apresentados de forma que seja possível compará-los, permitindo que análises sejam feitas. Setzer (1999) complementa mostrando uma distinção fundamental entre dado e informação: dado é puramente sintático e a informação contém necessariamente semântica.

Conhecimento é caracterizado por Setzer (1999) sendo uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado, por alguém. Já Davenport e Prusak (1998) conceituam conhecimento como uma informação valiosa da mente humana que inclui reflexão, síntese e contexto, de difícil estruturação e transferência e frequentemente tácito. Sveiby (1998) tratando do planejamento organizacional, define conhecimento como "uma capacidade de agir".

Lastres e Albagli (1999 apud VALENTIM, 2002) explica que informação e conhecimento estão correlacionados, mas não são sinônimos. Além disso, é necessário distinguir dois tipos de conhecimentos: os conhecimentos codificáveis - que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados etc. - e os conhecimentos tácitos. Para estes a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas.

A figura 1 abaixo sintetiza essa discussão de diversos autores interligando dados, informações e conhecimento com as atividades gerenciais de uma organização.

FIGURA 1: DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO



Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

Complementando o raciocínio a gestão da informação e a gestão do conhecimento também devem ser distinguidas para melhor compreensão de cada processo. Nesse sentido, uma empresa não pode, em princípio, tomar decisões, baseando-se somente em informações, não importando quão acurada ou abrangente ela seja. Conhecimento, como coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas, agrega valor para a tomada de decisão. Portanto, para tomada de decisão, é necessário conhecimento e não somente informações. Nessa discussão, acrescenta-se ainda a diferença de que dados e informações são constantemente transferidos por meio eletrônico, mas o conhecimento transita com mais eficiência em redes humanas e sociais conforme será explicado adiante. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nesse contexto a tabela 2 abaixo apresenta as diferenças entre gestão da informação e gestão do conhecimento

TABELA 2: DIFERENÇA ENTRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão da Informação	Gestão do conhecimento
Mapear e reconhecer fluxos formais	Mapear e reconhecer fluxos informais
Prospectar e monitorar informações	Criar espaços criativos dentro da organização
Coletar, selecionar e filtrar informações Tratar, analisar, organizar, armazenar informações utilizando tecnologia adaptada ao tipo e porte da empresa	Desenvolver competências e habilidades Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização
Desenvolver maneiras para facilitar o compartilhamento e uso de informações	Desenvolver maneiras para facilitar o compartilhamento e uso de conhecimento
Fixar normas e padrões de sistematização de informação	Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento

Fonte: Adaptado de Valentim (2002)

Vale ressaltar, também, que GC é diferente de GI e que a primeira incorpora uma parte significativa da segunda. A principal razão para a ligação entre a informação e a GC é a conversão contínua de conhecimento em informação e vice-versa. Contudo, a criação e o uso do conhecimento são os verdadeiros aspectos distintivos da GC (DAVENPORT; MARCHAND, 2004)

2.2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS MPES

Rezende (2002) afirma que vivemos na era do conhecimento, o que faz com que as informações, que são insumos para o conhecimento, sejam um dos maiores e mais valiosos ativos que uma empresa pode possuir. Tais informações, de acordo com GOLDE (1986 apud MORAES E ESCRIVÃO FILHO, 2006), podem vir tanto de fontes internas quanto externas. Concernente às informações internas, no caso de a empresa ser uma MPE, seu processo será informal, subjetivo, com funcionamento simples, sem amostragens estatísticas complexas. Já as informações externas podem ser obtidas dos próprios funcionários da empresa e até dos próprios concorrentes (GOLDE, 1986 apud MORAES E ESCRIVÃO FILHO, 2006). Também podem estar em catálogos comerciais,

notícias, textos literários, imagens, artigos de revista, livros e ainda em complexas análises de engenharia (REZENDE, 2002).

Choo (1998) recomenda que a informação seja utilizada pelas organizações para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para tomar decisões importantes. Para o autor, criar significado, construir conhecimento e tomar decisões constituem processos interligados. A análise de como essas três atividades se retroalimentam possibilita uma visão holística da maneira como a organização faz uso da informação. Para Cerri (2004) as informações podem ser consideradas com um dos pilares fundamentais ou uma das premissas básicas para o eficiente desempenho de qualquer empresa. Características como precisão, coerência e alta disponibilidade da informação passam a ser indispensáveis para a sua sobrevivência. O mesmo autor afirma que quando informações são bem coletadas, manipuladas e organizadas, pode-se expandir o conhecimento acerca dos negócios, e com isso, as empresas podem beneficiar-se sensivelmente.

Para se gerenciar essas informações de maneira eficaz, pressupõe-se o desafio às empresas e funcionários de adquirirem competências necessárias para transformar informação em recurso. A gestão da informação (GI) tem papel fundamental para que as organizações consigam lidar com insumos informacionais. Segundo Tarapanoff (2001 p.44), “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”. Choo (2003) enfatiza que um entendimento complementar ao conceito de informação como “recurso” é vê-la como “[...] o resultado de pessoas construindo significado a partir de mensagens e insinuações”. Beluzzo (2003) destaca que a GI deve contemplar as necessidades de informação dos clientes e da organização, permitindo uma integração das atividades e dos recursos disponíveis. Davenport e Pussak (1998) citam que a coleta de dados de transações é um meio de conhecer os clientes, por meio do armazenamento do que os eles fazem durante as vendas e interações de serviços. Por meio da análise dessas informações coletadas é possível entender e prever o comportamento do cliente. Beluzzo (2003) complementa explicando que a informação para GI deve ser percebida como um recurso gerencial.

Para alcançar esse foco, é preciso seguir as etapas de sensibilização e estruturação adequada ao plano de GI, devendo ser desenvolvida numa perspectiva de “negócio” e sob a ótica do cliente. Deve contemplar as necessidades de informação dos clientes e da organização, permitir uma integração das atividades e dos recursos disponíveis, esclarecer e divulgar claramente os níveis de responsabilidade, políticas e procedimentos a serem adotados e ser desenvolvido de modo a facilitar o alcance da missão e dos objetivos da organização.

Davenport (1998), explica que há duas maneiras de classificar os processos Informacionais. A primeira forma é definindo o processo principal, para isso deve-se identificar as atividades básicas que geram tal demanda. Nesse sentido, o autor cria um processo genérico que é aplicável a muito métodos específicos de informação, conforme ilustrado na figura 2 abaixo.

A segunda maneira de classificar os processos informacionais para Davenport (1998) é analisando processos mais específicos, tais como pesquisas de mercado, gerenciamento de TI, relatórios financeiros e configurações de produto. Mas, tais processos dependem muito de detalhes da organização, tornando –se complicado de ser explicado de forma genérica.

FIGURA 2: ETAPAS DA GI



Fonte: Davenport (1998)

Chiavegatto (1999) vai mais a fundo na explicação das etapas da GI classificadas por Davenport :

Etapa 1 – Determinação das exigências: Identificação de como os gerentes ou proprietários percebem o ambiente informacional em que estão inseridos e como compreendem quais informações realmente é necessária. Essa etapa envolve entender o negócio e o contexto em que esta inserido, depende da cultura, estratégia, além de avaliações individual e organizacional.

Etapa 2 – Obtenção: Consiste em explorar e classificar informações, além de formatá-la e estruturá-la. A obtenção de informações deve ser contínua e se possível incorporar um sistema.

Etapa 3 – Distribuição: Refere-se às formas de divulgação e de comunicação utilizadas pelas empresa.

Etapa 4 – Uso da Informação: Envolve saber como a informação disponibilizada é utilizada. Envolve a maneira como a informação é procurada, absorvida e entendida.

Davenport (1998), sugere um modelo baseado na ecologia e denominado Ecologia da Informação, que têm quatro atributos-chave conforme apresentado abaixo e ilustrado na figura 3 a seguir:

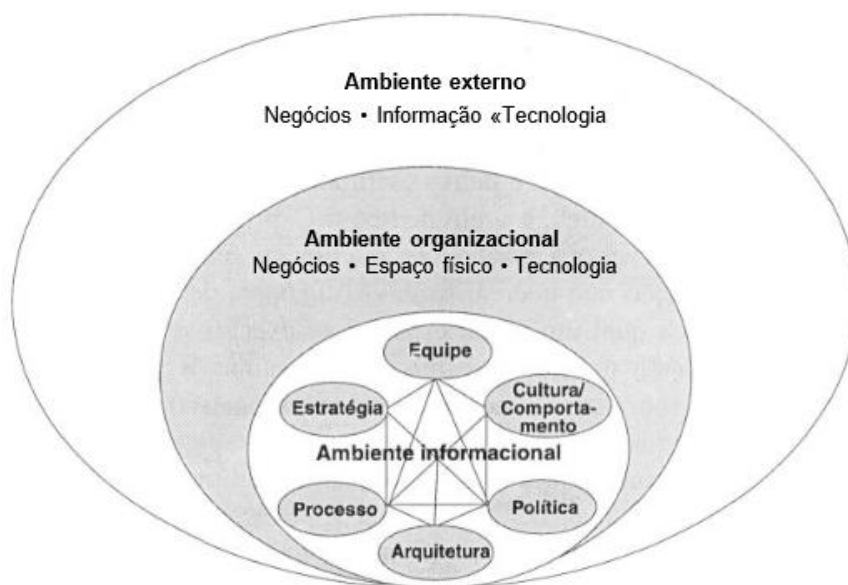
1- integração dos diversos tipos de informação: seja computadorizada e não-computadorizada, estruturada e não estruturada, via texto, áudio e vídeo, sendo necessário para melhorar o aproveitamento de formas não tradicionais de informação e exige mudanças nas abordagens de gerenciamento e na estrutura organizacional para que as empresas consigam lidar com mais de um tipo de informação.

2- reconhecimento de mudanças evolutivas: os sistemas de informação devem ser flexíveis. A maioria dos gerentes de TI reconhecem que os ambientes informacionais estão sempre mudando, assim como tem conhecimento que nunca irão conseguir prever o que estará acontecendo em três ou quatro anos. Eles sabem, ainda menos, lidar com as necessidades progressivas de informação em geral. Nesse sentido, que abordagens podem ser 'emprestadas' da ecologia física e aplicadas ao mundo da informação? Reconhecer que a evolução é um fato da vida organizacional é o primeiro passo necessários aos administradores.

3- ênfase na observação e na descrição: descrever e compreender a existência de um ambiente de informação, descrever as fontes, os tipos, a maneira como é utilizada. Dar mais ênfase a descrição das informações que a empresa possui no momento, já que é impossível prever o futuro, do que o planejamento futuro.

4- ênfase no comportamento pessoal e informal: Não apenas oferecer informação mas também facilitar seu uso efetivo, ou seja, preocupar-se em como o usuário usará a informação depois de recebê-la. Uma iniciativa gerencial que não altere o comportamento informacional não compensa ser colocada em prática

FIGURA 3: MODELO ECOLÓGICO PARA O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



Fonte: Davenport (1998)

Ainda de acordo com Davenport (1998), para uma organização trabalhar em diversas dimensões exige-se larga competência administrativa. Quando a mudança realmente ocorre, muitas vezes, os administradores não conseguem localizar com precisão uma causa ou uma intervenção específica, tornando difícil entender os resultados da ecologia da informação. Nenhuma organização, ênfase para MPEs, pode

se dedicar a todos os dados que possui, por isso a escolha deve ser dirigida por interesses do negócio como um todo. A maior parte da atenção é dada somente aquelas informações que esclarecem melhor as incertezas. Então não há sentido em administrar toda a informação de uma só vez, pois não será utilizada. Em diferentes momentos a empresa pode enfatizar diferentes conteúdos informacionais dependendo de qual o atual objetivo da organização.

Outro enfoque explicado por Davenport (1998) é, ao invés de enfatizar tipos de informação como descrito acima, compartilhar informes comuns, ou seja, a troca de informações entre as áreas para facilitar a comunicação. No entanto, essa estratégia tem um alto custo, pois na maioria das vezes exige-se um novo sistema. Os administradores podem também destacar determinadas etapas do processo gerencial da informação ou dar ênfase aos novos mercados de informação, ou seja, comprando informações sobre o mercado externo.

Diante do contexto acima, uma MPE, que possui informações menos complexas e em menor quantidade se comparadas a empresas de grande porte, deve otimizar os processos de gerenciamento informacional de forma que aproveite ao máximo aquilo que tem disponível, ou seja, deve administrar aquilo que realmente reduz incertezas ao invés de tentar administrar tudo de uma só vez, o que, com base nas particularidades das MPEs provavelmente não teria sucesso.

2.2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS MPES

Terra (2000) afirma que a transformação da informação em conhecimento depende da mente humana e de sua capacidade de interpretação, baseando-se em experiências pessoais e conhecimento acumulado. Para Nonaka e Takeuchi (1997), esse processo de transformação pode ser potencializado no âmbito coletivo através da interação intensiva entre os membros da organização e se desenvolve por meio do processo de aprendizagem, sendo que o conhecimento organizacional é um conjunto de crenças compartilhadas, institucionalizadas, e legitimadas que direcionam a ação. Nesse sentido Marino (2006) reforça, colocando que a empresa que consegue fazer

trabalhadores do conhecimento, ou seja, colaboradores que estão preparados e tem conhecimento do trabalho que executam, ganha na produtividade do trabalho, melhora a competitividade e a chance de permanência no mercado.

Para Murray (1996, p.4 apud SCHLESINGER et al, 2008) a gestão do conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. Valentim (2003) define a gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão. Terra (2000) complementa colocando a Gestão do Conhecimento ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em vantagem competitiva

Nonaka e Takeuchi (1997), explicam as fases do processo de gestão do conhecimento em uma organização que envolvem as quatro formas de conversão (socialização, externalização, combinação e internalização). O conjunto destas quatro formas é conhecido como espiral do conhecimento conforme figura 4 abaixo:

FIGURA 4: ESPIRAL DO CONHECIMENTO



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização ocorre a partir da experiência e de modelos mentais compartilhados, em que uma comunicação face-a-face gera conhecimento compartilhado. São exemplos as reuniões com discussões detalhadas, sessões de brainstorming ou encontros informais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

A externalização gera conhecimento conceitual, expresso em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A escrita é uma forma de conversão do conhecimento tácito para o explícito. A tradução em formas compreensíveis que podem ser entendidas por outros indivíduos promove a reflexão e interação entre os indivíduos. Esse processo envolve dois fatores: articulação e indução/dedução ou inferência criativa; assim, técnicas que auxiliam na expressão das ideias, como diálogos, fazem parte desta articulação. (NONAKA e TAKEUCHI (1997), NONAKA e KONNO (1998))

A conversão do conhecimento explícito em um conjunto mais complexo de conhecimentos explícitos é chamada de combinação. As chaves desse processo são a comunicação, a difusão e a sistematização do conhecimento. A combinação ocorre em três fases: na primeira ocorre a captura e a integração do conhecimento; na segunda, a disseminação e, na terceira, a edição e processamento do conhecimento. Como exemplo, da construção de um protótipo tem-se a geração de conhecimento sistêmico. (NONAKA e TAKEUCHI (1997), NONAKA e KONNO (1998))

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam o conceito de internalização como “processo de incorporação”, ou seja, aprender fazendo, convertendo-se o conhecimento explícito em um conhecimento organizacional tácito. Os mesmos autores ainda afirmam que todos os tipos de conhecimento nascem a partir de um único indivíduo e se expandem entre as pessoas. Então o processo de criação do conhecimento pode ser representado através de duas dimensões: A ontológica que apresenta os níveis de entidades criadoras do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). A segunda através da dimensão epistemológica se distingue entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito

Segundo Choo (2003) o conhecimento tácito é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido ao seu mundo. É aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante

os quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem sucedida da atividade. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente codificado e difundido, a figura 5 abaixo resume esses conceitos:

FIGURA 5: CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Nesse sentido, aplicado ao contexto de MPES Ferreira (2006) explica que nesse tipo de empresa há mais colaboradores fiéis e a distância hierárquica entre chefes e funcionários é pequena se comparada a estrutura de uma empresa maior. Isso interfere no fluxo de informações, tornando a empresa mais flexível e constante, o que faz com que essas empresas tornem-se locais de grande produção e expansão do conhecimento. No entanto, não é fácil transformar os conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos. Cada pessoa constrói uma visão a partir de sua percepção. Por isso muitas vezes nas empresas de menor porte o potencial de contribuição do conhecimento tácito ainda é subestimado.

O sebrae (2010) explica que as MPEs mesmo sem saber praticam a Gestão do conhecimento. Esse conhecimento está principalmente nas pessoas, que carregam em si a história da empresa e o conhecimento do seu funcionamento, tanto nas atividades

de produção como nas gerenciais. Tais pessoas devem ser estimuladas a compartilhar o seu conhecimento, a interagir, pois quando existe troca, existe a possibilidade de gerar aprendizado e, assim, novos conhecimentos (gestão de capital intelectual). A organização deve apoiar os indivíduos com criatividade e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento.

Schlesinger et al (2008) indicam algumas práticas de GC para estimular o compartilhamento de conhecimento entre os membros de uma organização que foram sintetizados por Ferreira (2003) conforme quadro 1 abaixo:

QUADRO 1: SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Educação corporativa	X	X		X
Portais corporativos do conhecimento	X	X	X	
Memória organizacional		X	X	X
Mapa do conhecimento	X	X	X	
<i>e-business</i>	X	X	X	
<i>Benchmarking</i>	X			
Comunidades de prática	X	X		
Gestão de pessoas	X	X		
Gerenciar conversas	X	X		

Fonte: Adaptado de Ferreira (2003)

Os parágrafos a seguir detalharão as práticas citadas no quadro acima:

Para Macedo (2001), a educação corporativa tem como objetivo aumentar o Capital Intelectual (CI). Para Ferreira e Ferreira (2003) a educação corporativa “tem por base a seguinte premissa: educar não é transmitir conhecimento e sim construí-lo. Desta forma, a educação oferecida para o cliente interno, nas organizações, deverá torná-lo, além de um produtor de conhecimento, um gerenciador do mesmo”

Os portais corporativos, de acordo com Melo et al (2009) são o ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores, parceiros e clientes. É o ambiente seguro onde é possível compartilhar o conhecimento. Algumas das vantagens dos portais

corporativos são o aumento da eficiência dos colaboradores, melhora da comunicação dentro da organização, redução de custos com comunicação, entre outros.

De acordo com Euzenat (1996 apud SCHLESINGER et al, 2008), memória organizacional é um repositório de conhecimentos e do know-how do conjunto de indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, o uso, o reuso, a inovação e a transformação do mesmo.

Para Davenport e Prusak (1998), um mapa de conhecimento indica o conhecimento, mas não o contém, ou seja, pode ser usado como um guia mas não é um repositório. O mapa do conhecimento envolve: localizar conhecimentos importantes dentro da organização e publica-lo em lista ou quadro que mostre onde encontrá-lo. Normalmente, apontam para pessoas, mas pode também apontar para documentos e bases de conhecimentos.

Para Teixeira Filho (2000 apud SCHLESINGER et al, 2008), o e-business abrange todas as operações de marketing e comercialização em meios digitais, tais como Internet, Extranets e meios de pagamentos eletrônicos. Um conceito muito semelhante é apresentado por Zilber (2002 apud SCHLESINGER et al, 2008). Segundo esse autor, o conceito do e-business tem uma dimensão ampla, sendo que não se refere apenas a compra e venda de produtos pela Internet. Inclui serviços ao consumidor, colaboração com parceiros de negócios e condução de transações eletrônicas dentro da organização

Spendolini (1992 apud MELO et al, 2009) entende o Benchmarking como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidos como melhores práticas. Para Watson (1994), o benchmarking é um método estruturado de aprendizagem por meio da observação e adaptação das melhores práticas desenvolvidas por outras organizações e da aplicação desse novo conhecimento na melhoria dos processos de trabalho

Wenger e Snyder (2001 apud PICCHIAI, OLIVEIRA E LOPES, 2007), entendem que comunidades de prática visam desenvolver as competências dos participantes, gerar e trocar conhecimentos. Essa prática não é controlada, mas o dirigente da empresa deve

encontrar formas de incentivá-las proporcionado a estrutura adequada para o desenvolvimento dessa prática.

Para Sousa et al. (2001 apud SCHLESINGER et al, 2008), a gestão de pessoas deve estar alinhada com os princípios da gestão do conhecimento. Na visão desses autores, “a Gestão do Conhecimento se relaciona com a Gestão de Pessoas e [que] tal relação gera características específicas nesta última, sem as quais, as empresas não conseguem ambiente e condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e aprendizado organizacional”.

Para Krogh et al. (2001 apud SCHLESINGER et al, 2008), “as conversas são a base do conhecimento social dentro da organização. Por meio de discussões ampliadas, que abrangem desde fantasiosas divagações pessoais até apuradas exposições formais, o conhecimento pessoal se converte em temas disponíveis para outros “. As conversas desempenham papel importante em todas as cinco fases da criação do conhecimento. Por meio das conversas, cria-se um campo fecundo para a troca de conhecimentos, em que as pessoas que delas participam trocam suas ideias e até mesmo sua linguagem corporal.

Então, com base no referencial teórico acima é possível concluir que as empresas, independente de porte, devem buscar meios que propiciem a geração de novos conhecimentos, identificando elementos para melhor gerenciar seu processo. Das práticas citadas acima Teixeira Filho (2000 apud SOUZA, 2007) destacam a memória organizacional quando se trata de pequenas empresas. Para ele a memória organizacional organiza, preserva e disponibiliza o acervo de conhecimento da empresa, ou seja, sobre seus processos, pessoal e experiências. O valor da memória organizacional para a pequena empresa reside em responder:

- quem sabe o quê internamente?
- por quais experiências as pessoas passaram?
- quem pode colaborar?
- que conhecimento pode ser reutilizado?

Todas essas questões podem ser respondidas se houver a prática organizada da memória organizacional, que sempre precisa ter um mediador para criar mecanismos de incentivo à busca de conhecimento, para as MPEs a pessoa indicada seria o proprietário. Importante ressaltar que a memória organizacional em uma empresa de micro ou pequeno porte precisa estar em um meio fácil de usar para que se torne uma memória “viva” e possa dessa forma tornar-se interativa e dinâmica (TEIXEIRA FILHO, 2000)

Já de acordo com o Sebrae (2013) entre as práticas aplicáveis ao ambiente de uma MPE, pode-se citar:

- Memória organizacional conforme explicado acima;
- Lições aprendidas: registro de relatos de aprendizado do processo de gestão da inovação de maneira compartilhada com os colaboradores. Podem ser registrados, por exemplo: os erros e acertos durante a execução de um determinado projeto, as maiores dificuldades que ocorreram etc.;
- Mural de avisos: compartilhamento de informações e ideias por meio de um quadro de avisos, relacionadas aos temas de importância no processo de inovação.
- Portal de compartilhamento: permite a publicação, em local específico e seguro na intranet da empresa, de informações de relevância para o processo de aprendizagem e melhoria em um sistema baseado na internet. Pode ser criado um ambiente virtual de compartilhamento baseado em palavras-chave, ou áreas de interesse, ao qual o funcionário pode ter acesso com senha pessoal e colaborar com ideias ou participar de grupos de discussão.

Portanto, as práticas de gestão da informação e gestão do conhecimento nas MPEs agregam valores a todos os membros da organização, além de ser uma importante maneira de adaptação à sociedade atual. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), considera que a informação e conhecimento permeiam todo o sistema de gestão de uma empresa, de modo que todo o conhecimento e experiência devem ser registrados para realimentar o sistema de gestão.

Com base no exposto até então, é possível afirmar que qualquer empresa seja de grande porte ou uma MPE precisa fazer escolhas a todo momento e para isso, a pessoa que está à frente do negócio precisa tomar decisões, sendo que algumas delas são cruciais para o desempenho e até sobrevivência do negócio. Por esse motivo, informações precisas, atualizadas e estruturadas servem de insumo para geração do conhecimento que somado a experiências pessoais e culturais do empresário será a chave para a decisão correta. É evidente que para que esses processos de gerenciamento de informação e conhecimento aconteçam são necessárias ferramentas adequadas à realidade de cada empresa, além da colaboração e participação de todos os membros da organização, ou seja, toda a empresa deve estar alinhada ao processo de gestão, caso contrário os benefícios desse processo não terão a mesma eficiência.

2.2.4 PARTICULARIDADES DAS MPES NO TRATO COM A INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desenvolveu um estudo sobre as características de gestão nas MPEs brasileiras e o resultado foi conforme abaixo (IBGE, 2003):

1. Baixa Intensidade de capital
2. Altas taxas de natalidade e mortalidade: demografia elevada
3. Forte presença dos proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios
4. Poder decisório centralizado
5. Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica
6. Registros contábeis pouco adequados
7. Contratação direta de mão-de-obra
8. Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi qualificada
9. Baixo investimento em inovação tecnológica
10. Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro

11. Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte

Complementando o que foi concluído pelo IBGE, Cândido (2013) explica, com base em um estudo realizado nas MPEs, que a busca por informações para apoiá-las na gestão e na tomada de decisões e que dêem respostas às pressões de mercado é feita, em geral, de maneira informal e desestruturada. Além disso, a maioria das decisões estão baseadas na experiência, o que torna questionável sua qualidade e as ações advindas destas decisões. No caso do conhecimento, Ferreira (2006) explica que empresas menores possuem especificidades em relação à criação a à expansão do conhecimento, pois é comum à MPEs o conhecimento ficar internalizado com cada colaborador sem que isso seja compartilhado com os demais membros da organização. A necessidade de se transformarem esses conhecimentos “agregados” de tácito em explícitos pode ser considerado um desafio para as micro e pequenas empresas

Alvim (2001) explica que vários são os motivos citados na literatura para a falta de gerenciamento das informações nas empresas de menor porte, tais como a limitação de recursos financeiros, de tempo do proprietário que se envolve mais com questões operacionais e ainda a falta de conhecimento de técnicas administrativas. Em sendo o principal decisor da empresa, as características pessoais do proprietário também influenciam na forma como o mesmo gerencia o seu negócio. O quadro 2 abaixo apresenta as principais características das MPEs assim como suas particularidades:

QUADRO 2: CARACTERÍSTICAS DAS MPEs

Características	Vantagens	Desvantagens
Reação ao mercado	Capacidade de reagir rapidamente às necessidades de mercado	
Gestão	Ausência de burocracia; Decisões mais rápidas; Maior propensão ao risco.	Maior desconhecimento das modernas técnicas de gestão
Ambiente interno	Sistema de comunicação informal e eficiente; Solução mais rápida de problemas internos; Adaptação mais rápida às mudanças externas.	
Recursos Humanos		Falta de recursos humanos especializados para atender todas as necessidades internas
Sistemas de comunicação externa		Falta de tempo, informações e recursos; dificuldade de contratar serviços especializados externamente.
Recursos financeiros		Dificuldade em conseguir capital; Ausência de capital de risco; Impossibilidade de reduzir/ratear o risco em um elenco de projetos.
Capacidade de produção		Economia de escala pode se tornar uma barreira
Crescimento		Dificuldade de capital para expansão; Lideranças com pouca experiência para lidar com situações mais complexas.
Patentes		Dificuldade em lidar com sistemas de patentes; Não disponibilidade de tempo e recursos para processos litigiosos.
Legislação		Dificuldade em lidar com legislações mais complexas

Fonte: Alvim (2001)

Pode-se notar características em comum entre as abordagens do IBGE (2003) e de Alvim (2001), uma vez que ambas revelam traços preponderantes quando é analisada a gestão nas MPEs. Dos principais aspectos levantados pode-se resumir que as MPEs possuem: gestão informal, baixa qualidade gerencial e escassez de recursos. Além disso, o quadro acima que as MPEs são flexíveis tanto em relação a gestão como no momento de reagir às condições no mercado. No entanto as demais limitações comprometem o desempenho e podem levar ao fechamento da empresa.

Segundo Coelho e Souza (1999), o dirigente da pequena empresa reluta em se dedicar à elaboração do planejamento por considerá-lo uma questão demasiadamente técnica e de poucos resultados práticos e ainda uma tarefa que demanda muito tempo para se realizar e pôr em prática. Com base na constatação de Coelho e Souza e tendo em vista que para que um planejamento seja executado, o gerenciamento de informações e conhecimento são de grande importância, o planejamento estratégico (mais comuns a grandes empresas) requer que as MPEs formalizem melhor seus processos antes de implementá-lo.

2.3. FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Os sistemas de informação influenciam diretamente o modo como os gestores decidem e planejam como e quais produtos e serviços são produzidos. Além disso, podem ajudar as empresas a ampliar seu alcance no mercado, oferecer novos produtos e serviços, rever tarefas e fluxos de trabalho e até mesmo mudar profundamente a maneira de conduzir negócios (LAUDON & LAUDON, 2001)

Estes autores classificam os sistemas de informação através dos níveis hierárquicos a que os sistemas dão suporte: operacional, tático e estratégico:

- No nível operacional esses sistemas estão ligados diretamente às operações e o dia-a-dia, e são chamados de Sistemas de Informações Transacionais (SIT), formando a base de informações para os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) e Sistemas de Apoio à Decisão (SAD).

- No nível Tático, os sistemas são direcionados ao controle e monitoramento das atividades relacionadas ao nível operacional, e podem ser divididos em dois tipos de sistemas: os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), que são destinados ao suporte de atividades, agregando dados internos e apresentando resumos das transações operacionais, permitindo acompanhar o andamento e comparar desempenhos e os

Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), direcionados a apoio à decisão em situações não rotineiras e semi-estruturadas.

- Por fim, os Sistemas de Nível Estratégico são direcionados para situações e decisões não estruturadas tais como: tendência, posicionamento da empresa, mudanças no ambiente internos ou externos, e são classificados como Sistemas de Suporte aos Executivos (SSE), com base na comunicação e utilização de informações externas (LAUDON & LAUDON, 2001)

Já para a utilização do conhecimento de forma eficaz e, para que assim sirva como um instrumento de diferenciação deve existir mecanismos concretos que permitam que o conhecimento, na forma de informação, seja disseminado por toda a organização. Por isso a tecnologia da informação exerce um papel fundamental para a gestão de conhecimento, pois permite gerar, armazenar e compartilhar informação em toda a organização (MORALES, CUNHA E NEVE, 2009).

Para Carvalho (2000 apud MORALES, CUNHA E NEVE, 2009), as ferramentas de Gestão do Conhecimento objetivam auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando o conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização. As organizações que têm no conhecimento seu insumo de negócios não devem mantê-lo em sistemas fechados e inacessíveis, sob pena de perderem sua eficácia empresarial.

Moraes, Terence e Teixeira Filho (2004) abordam as dificuldades e limitações que as MPEs enfrentam ao adotar uma ferramenta tecnológica na empresa, são elas: restrições financeiras, dificuldades em usar tecnologias complexas, resistência dos funcionários, que temem serem substituídos pela tecnologia, dúvidas referentes às principais vantagens que a TI pode proporcionar e até mesmo a falta de percepção de sua real necessidade para o processo gerencial nestas organizações. Por tais motivos, poucas conseguem efetivar o potencial que estas ferramentas proporcionam em relação à vantagem competitiva. Além das restrições citadas

Rezende (2014) explica que a maior parte dos empresários das MPEs acredita que informatizar a administração da empresa só é possível depois que ela crescer e se

transformar em uma grande companhia. E, ainda, que essa possibilidade só se encaixaria no orçamento de uma empresa altamente lucrativa. No entanto, embora raros, existem opções destinadas às MPEs no mercado. Além disso, pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2007) indicam que a utilização dos equipamentos de tecnologia de informação nas MPEs está direcionada mais às funções operacionais e administrativas, e não em atividades estratégicas e de tomada de decisões.

Ainda de acordo com Rezende (2014) uma das opções é o Sistema Integrado de Gestão Empresarial (*Enterprise Resource Planning* - ERP) que permite que as pequenas empresas tenham uma visão ampla sobre o andamento da gestão de forma ágil. Mas, embora o ERP possa ser adaptado à gestão de pequenas empresas, a transição do sistema tradicional, que pode ser entendido como o controle e organização que a empresa utiliza, muitas vezes manual e caseiro, para o novo sistema exige muito preparo por parte da empresa. Algumas empresas especializadas em software de gestão como a SAP e a TOTVS já adaptaram ERPs que atendem a necessidade das pequenas empresas, sendo a maioria deles na nuvem (o que significa que a empresas não precisa investir em infraestrutura de TI).

Outra opção simples encontrada na literatura como alternativa às MPEs s e que ajuda na apuração das informações relevantes para a tomada de decisão é o Excel que é um software de fácil acesso e manuseio, além de baixo custo. Zulian, Souza e Miranda (2013), entendem que a planilha pode ajudar a empresa na área de produção com questões do dia a dia, ou seja, nas atividades operacionais (aquisição de matéria, estocagem, etc). Nas demais áreas a planilha serve como uma ferramenta de auxílio que contribui significativamente na análise e tomada de decisão. Outra questão que os autores ressaltam é que o excel, assim como os demais softwares, possui limitações. No entanto, mesmo assim, é uma solução que vale a pena para as MPEs, pois o excel (com auxílio do VBA, que é a utilização mais avançada do deste software) tem um enorme potencial para o gerenciamento desse tipo de empresa.

A literatura sobre ferramentas tecnológicas para MPEs é muito restrita, sendo a enorme maioria concentrada em soluções para grandes empresas. Diante disso, dá-se a dificuldade de encontrar uma variedade de soluções para as micro e pequenas empresas.

2.4 OS TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Rivera (2008) apresenta as quatro funções administrativas conhecidas como PODC (Planejamento, Organização, Direção e Controle), porém nesse estudo será abordado apenas a primeira delas: Planejamento. Isso porque uma está relacionada às demais e as MPEs precisam estruturar a forma de administração desde a primeira função.

Em resumo essas quatro funções são definidas da seguinte forma de acordo com Rueda, 2009, p. 20):

1. PLANEJAMENTO “definir metas para o desempenho organizacional futuro e decidir sobre as tarefas e o uso de recursos necessários para sua realização. Trata-se de estabelecer o futuro no presente. ”

2. ORGANIZAÇÃO “envolve a designação de tarefas entre os departamentos e a locação de recursos entre estes mesmos departamentos”. Reúne pessoas e equipamentos de acordo com o planejamento efetuado, além de capital e informação.

3. DIREÇÃO é o que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas.

4. CONTROLE “monitoramento das atividades dos funcionários, a verificação de que a empresa esteja na direção certa, rumo aos objetivos e à efetuação de correções quando necessárias. ”

Maximiano (2000) afirma que a informação é um requisito vital para a qualidade do planejamento. A primeira condição é a pesquisa e análise dos dados para montar o cenário mais exato possível da situação atual e de sua evolução, bem como dos recursos disponíveis e necessários, a fim de que os objetivos do plano de ação sejam realistas.

Chiavenato (2003) comenta sobre a hierarquia dos objetivos e do planejamento. Qualquer organização busca vários objetivos simultaneamente, assim há uma hierarquia de objetivos na qual alguns são mais importantes. Nesse sentido existe também a hierarquia do planejamento que é dividida em planejamento estratégico, tático e operacional.

Durante o estudo será abordado, algumas vezes, o planejamento em geral (sem diferenciação entre o estratégico, tático e operacional), pois as MPEs apresentam características particulares e não costumam fazer essa diferenciação.

2.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Harrison (2005), a sequência típica para construção do planejamento estratégico tem início com uma análise dos ambientes geral e operacional, o que envolve recursos internos e *stakeholders* internos e externos; definição de direção estratégica, refletida na declaração de missão e visão organizacional; formulação de estratégias específicas; e a implementação da estratégia, que inclui o projeto da estrutura organizacional, o controle dos processos organizacionais, administração de relações com públicos interessados e a administração de recursos para desenvolver vantagem competitiva.

Para Maximiano (2000), o planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e consiste em definir objetivos para a relação com os ambientes, levando em conta os desafios e as oportunidades. Ainda segundo esse autor, o planejamento estratégico envolve a definição de missão, visão e valores além das metas e programas de estratégia a serem utilizados, ou seja, aonde a organização pretende chegar. Para Rezende (2001 p.3), “a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada”. Nesse sentido, o autor observa que, quanto melhor for a gestão estratégica da informação, maior será a chance de a organização manter-se competitiva. Além do destaque dado por Rezende para informação, o conhecimento também é importante para tomada de decisão, uma vez que todas as escolhas que levam a tomadas de decisões se baseiam no conhecimento existente que por sua vez é baseado na informação disponível.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a administração estratégica precisa conciliar a realidade do mercado com os recursos da empresa além de estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis decisórios da empresa.

Chiavenato (2003), explica as principais características do planejamento estratégico:

- Projetado no longo prazo

Abrange todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional

- É definido pela cúpula da organização e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados

Portanto com base nas definições acima em síntese o planejamento estratégico define rumo, direção e objetivos da organização. Gondim (2007) explica que para uma empresa fazer um planejamento estratégico são necessários cuidados por parte dos empresários que devem contar com uma consultoria especializada para elaboração e principalmente para implantação do planejamento. Um dos maiores problemas nas MPEs para implantá-lo é o desconhecimento sobre como se deve utilizar o planejamento estratégico, já que grande parte dos empresários não possuem apuro técnico e sem especialistas as dificuldades vão desde a decisão de fazer o planejamento até a interpretação dos resultados.

2.4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

De acordo com Marques (2013), o planejamento tático tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminedada (planejamento estratégico) bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Segundo Barney e Hesterly (2008) os recursos e capacidades controlados por uma empresa são as fontes de sua vantagem competitiva. Os mesmos autores definem

recursos como ativos tangíveis e intangíveis que são controlados pela empresa e que podem ser utilizados na criação e implementação de estratégias. Harrison (2005) defende que, de acordo com a visão baseada em recursos (VBR), as empresas podem obter vantagens competitivas se possuem recursos superiores, ou seja, aqueles que têm maior valor no mercado e são possuídos apenas por um pequeno número de empresas, não sendo facilmente substituíveis. Os recursos de uma organização se dividem em dois grupos, os tangíveis e os intangíveis. Os primeiros podem ser quantificados, vistos e tocados (produtos), e tendem a ser fáceis de imitar. Já os intangíveis não podem ser quantificados e são muito mais difíceis de serem imitados e, portanto, mais importantes para obtenção da vantagem competitiva. Neste grupo estão, conhecimento, habilidades, capacidades e reputação da organização (HARRISON, 2005). Nesse sentido, Cavalcanti (1995) afirma que quando a organização conseguir disponibilizar a informação certa no momento certo, alcançará vantagem competitiva.

De acordo com Harrison (2005), para se ter sucesso em longo prazo, as empresas precisam prestar atenção às cinco áreas de recursos: financeiros, físicos, humanos, conhecimento e organizacionais gerais. Esta última não é relevante para as MPEs, portanto não será abordada. A primeira refere-se ao conjunto dos recursos financeiros, que podem ser uma fonte de vantagem, embora eles raramente se qualifiquem como únicos ou difíceis de imitar. A segunda área trata dos recursos físicos da organização. Quanto a recursos físicos, Clulow, Gerstman e Barry (2003) têm uma visão diferente, afirmando que terras, prédios e máquinas, apesar de serem valiosos, podem ser facilmente imitados pelos concorrentes, ou seja, de acordo com estes autores, tais recursos não são fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Para Harrison (2005) a terceira área é composta pelas pessoas da organização, que são a parte mais importante da empresa, seu ativo único e mais valioso. A quarta área de recursos, ainda de acordo com Harrison (2005), é baseada no conhecimento. Cada vez mais, a riqueza é criada por meio da administração de conhecimento dos trabalhadores e não de ativos físicos. O conhecimento é um ativo intangível que não se desgasta, mas se deprecia rapidamente à medida que surgem novos conhecimentos. Além disso, é difícil mensurar a quantidade de conhecimento transferido ou seu valor (HARRISON, 2005).

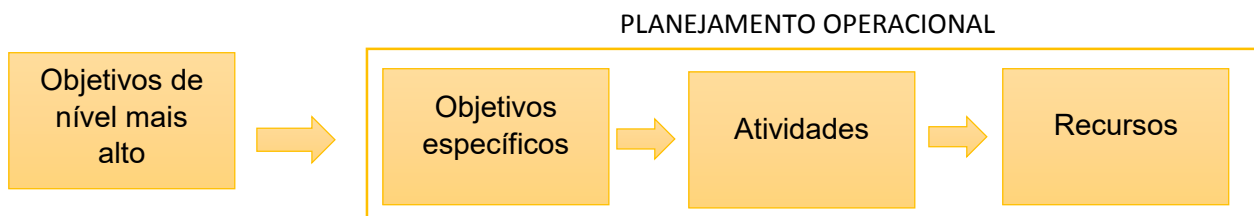
Portanto o planejamento tático visa responder à questão: Quais recursos a empresa precisa para viabilizar o planejamento estratégico, quais ele já possui?

2.4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

De acordo com Porter (1996), a eficiência operacional é um ganho e não uma estratégia, pelo fato daquela ser facilmente copiada pela concorrência. Desta forma, percebe-se a importância, quanto a investigação de dois aspectos que podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva sustentável: analisar a existência de recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitados (por meio da VBR); e identificar estratégias-chave para adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências por meio das capacidades dinâmicas e inovação tecnológica. Para Porter (1996) através da eficácia operacional virão as contribuições das melhores práticas, que possibilitaram a redução dos custos operacionais através da redução do desperdício, garantindo melhores resultados.

Para Maximiano (2000), os objetivos específicos, atividades e recursos são formulados para definir 'Como' a organização deve fazer para realizar os objetivos estratégicos que é o planejamento que define 'Aonde' a organização pretende chegar. Essa relação é explicada na figura 6 abaixo:

FIGURA 6: RELAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL



Fonte: Maximiano (2000)

Bognar (1991 apud OLIVEIRA, TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2008), apresentam como resultados do planejamento operacional cronogramas, tarefas delimitadas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. O horizonte pode ser mensal, semanal ou até mesmo diário. Eles servem de guia para os controles das operações das áreas funcionais, como financeira (orçamento, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados, entre outras), mercadológica (execução das vendas, desenho e produção dos materiais de comunicação etc), recursos humanos (planejamento, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento) e produção (previsão de vendas, planejamento agregado de produção, programa mestre de produção, planejamento das necessidades de materiais, controle de estoques, programação da produção, planejamento e controle de capacidade e controle da produção). Assim, sua operacionalização envolve a utilização de ferramentas que proporcionam a definição dos meios e recursos empregados, a identificação de alternativas de ação, e a estruturação e quantificação do plano.

Portanto, uma MPE, com menos estrutura administrativa, que tem um objetivo geral a perseguir deve primeiramente preocupar-se em formalizar as atividades mais simples, normalmente relacionadas ao planejamento operacional e tático a fim de otimizar os processos, reduzindo custos, aumentando a eficiência e principalmente gerenciando informações e conhecimentos sem deixar de pensar estrategicamente, mas agindo por prioridades.

Quanto ao uso de dados, da informação e do conhecimento nos três níveis de planejamento, Rezende e Abreu (2004), define da seguinte forma:

- Nível Operacional: Exige menor quantidade de conhecimentos, menor quantidade de informação e maior quantidade de dados, pois está relacionado com as atividades normais do dia a dia.

- Nível Tático: Exige quantidade média de conhecimento, quantidade média de dados e maior quantidade de informações, já que é o apoio para supervisão e planejamento das atividades.

- Nível Estratégico: Exige quantidade menor de dados, quantidade média de informação e maior quantidade de conhecimento.

Em resumo, os tipos de planejamento e suas características são apresentadas no quadro 3 abaixo:

QUADRO 3: OS TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, Sintético, Abrangente	Longo Prazo	Macro orientado, aborda a empresa na totalidade
Tático	Menos Genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa em separado
Operacional	Detalhado Específico e analítico	Curto Prazo	Orientado apenas para cada tarefa da operação

Fonte: Adaptado de Rezende e Abreu (2004)

Com base nas informações apresentadas acima e no referencial teórico desse estudo sobre as MPEs, é possível perceber que o planejamento completo envolve os três níveis, porém cada empresa deve estar ciente de suas limitações e agir de acordo para que, mesmo em menor escala, tenha sucesso no planejamento

2.5 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E DESEMPENHO

De acordo com Maximiano (2000), o planejamento serve para as organizações administrarem suas relações com o futuro, que é uma aplicação específica do processo decisório. Quanto mais complexo o ambiente maior a necessidade de planejamento. Com base nisso, o mesmo autor define o planejamento de várias formas:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados

- É definir meios para possibilitar a realização de resultados
- É interferir na realidade para passar de uma situação conhecida a outra desejada dentro de um intervalo de tempo definido
- É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza

Dante (1998), explica que o planejamento é uma das funções básicas da gestão e o comportamento organizacional é parte fundamental, pois é necessário que cada membro da organização participe ativamente, assim como clientes, fornecedores e todos os envolvidos. Já Para Chiavenato (2003) o planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los, ou seja, o planejamento visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado.

Outra abordagem relativa ao planejamento foi delineada por Peter Drucker nos anos 50 e é denominada gestão por objetivos ou administração por objetivos. Drucker (1994) afirma que o estilo de gestão nesta abordagem é participativo e democrático. Isto assegura que as pessoas sabem o que devem fazer e como é que isso vai beneficiar toda a empresa. Humble (1969) complementa definindo a Administração por objetivos como "Um sistema dinâmico que integra as necessidades da empresa de atingir seus objetivos de lucro e de crescimento com a necessidade do gerente de contribuir e desenvolver-se. É um estilo exigente e compensador de se dirigir uma empresa". Esta definição volta-se, de modo essencial, para o planejamento empresarial. Para Targino (1985) a administração por objetivos surgiu como uma técnica de direção de esforços, permitindo que cada indivíduo concentrasse o esforço em alvos selecionados pela empresa, podendo também autodirigir seu esforço de acordo com controles que estavam ao alcance de cada um. Então é uma forma de equilibrar objetivos, admitir maior participação, descentralizar decisões, permitir autocontrole e auto avaliação. Permite a superiores e subordinados definirem juntos, prioridades e objetivos a serem atingidos, propiciando o acompanhamento sistemático do desempenho e aplicação de correção quando necessário. (TARGINO, 1985)

Para Lebas (1995), o desempenho é o potencial futuro para a implementação bem-sucedida de ações para atingir os objetivos e metas. Fernandes (2006) conceitua desempenho organizacional como os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços, que podem ser múltiplos, pois são vários os interessados na atuação da organização: proprietários, empregados, clientes, comunidade, governo e fornecedores. Segundo Pontes (1996), a Avaliação de Desempenho é um método que visa continuamente estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhando os desafios propostos, corrigindo o rumo quando necessário e avaliando os resultados. Besanko et al.(2006), sugere que a posição competitiva da empresa é responsável por cerca de 32% da variação nos lucros. No Brasil, Mello e Marcon (2004) indicam que 10% do desempenho das empresas é explicado devido aos efeitos da indústria (setor de atuação), enquanto os efeitos da empresa correspondem a 45% do seu desempenho.

Baseado na explicação sobre desempenho dada por Fernandes (2006), Pontes (1996), McGahan e Porter (2006) e Mello e Marcon (2004), esse estudo considera desempenho em um primeiro momento como sendo a posição competitiva da empresa no mercado e depois, como sendo os resultados alcançados.

Fazendo uma relação entre o planejamento e o desempenho, Pearce, Robbins e Robinson (1987 apud MUNDSTOCK, 2008), através de um estudo empírico envolvendo pequenas empresas americanas, comprovaram uma correlação forte e positiva entre o grau de formalidade de planejamento e o desempenho nestas organizações. No entanto autores como Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006 apud MUNDSTOCK, 2008), em estudo com 113 empresas no Reino Unido chegaram a conclusão de que a relação entre a formalidade do planejamento e o desempenho é uma questão controversa, problemática e não resolvida. Nesse sentido Slotegraaf e Dickson (2004 apud MUNDSTOCK, 2008) sugerem um paradoxo que as empresas podem enfrentar com relação ao planejamento: o planejamento reduz o imprevisto e quanto mais abrangente, mais complexo se torna para a empresa, o que acaba afetando o desempenho.

Nesse sentido, as empresas com menor estrutura devem ser cautelosas para que as ações não fiquem engessadas, com operações muito controlados, pois esse tipo de

planejamento muito abrangente pode diminuir a flexibilidade e a velocidade da empresa. No entanto, a empresa não pode deixar de planejar pois as vantagens de um planejamento envolvem benefícios cruciais para o desempenho da organização, como: perda de imprevisto e incerteza, segurança, confiança nas ações e tomadas de decisões.

Gluck, Kaufmann e Walleck (1992 apud OLIVEIRA, TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2008), tratando a formalização do planejamento em processo de evolução, fazem uma referência ao ciclo de vida organizacional e consideram que o gerenciamento estratégico é composto de fases, não havendo na fase inicial necessidade de um sistema formal, e pouca vantagem é obtida pela formalização do planejamento. Perry (2001), de modo semelhante, considerou que, nas empresas com menos de cinco funcionários, o planejamento estratégico é raramente usado e de utilidade duvidosa. Mas, conforme a empresa cresce aumenta uma demanda por planos formais, principalmente para apresentação junto a instituições financeiras.

Com base no que foi lido até então, há uma contradição em relação ao afirmado por Perry. Esse trabalho considera que mesmo em microempresas com menos de cinco funcionários existe um planejamento que, embora não esteja explícito e formalizado, está de forma tácita com o proprietário da empresa. É evidente a importância dessa prática para a sobrevivência e até existência de qualquer organização, seja de micro ou grande porte.

Micro e pequenas empresas, em um primeiro momento normalmente possuem planejamento, porém de forma menos estruturada. Por isso, precisam concentrar seus esforços em um planejamento que gere retorno a curto prazo e médio prazo e mais orientado, para depois partir para um plano estratégico formal. Dentro dos três níveis de planejamento, que serão apresentados a seguir, a ordem de formalização e explicitação para as MPEs é: operacional, tático e estratégico.

2.6 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

O referencial teórico considerou diferentes autores ao tratar de MPEs e suas particularidades, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Planejamento e Desempenho. A conjunção entre as considerações desses diferentes autores e conceitos permite-nos elaborar um modelo que relaciona a GI e a GC com as características de planejamento e desempenho e que leva em consideração as dificuldades das MPEs para disseminar a informação e o conhecimento entre participantes da organização e como isso pode ser solucionado. O modelo está representado da seguinte forma:

Dentro do contexto atual da organização, que inclui ambiente interno e externo, surgem problemas ou incertezas que colocam em risco a organização. Quando isso acontece um indivíduo, que normalmente é o proprietário no caso das MPEs, busca saber mais sobre o assunto para solucionar o problema. Para isso ele precisa considerar todos os objetivos da empresa, em especial a missão para agir de acordo com os princípios previamente estabelecidos. Ele pode obter dados, informações ou conhecimentos, no caso de dados, os mesmos serão analisados para servirem como informação que por sua vez é assimilada pelo indivíduo que acaba considerando suas experiências pessoais ao mesmo tempo e com isso chega a uma conclusão para tomada de decisão em relação ao problema ou incerteza. Nesse momento, ele acaba de adquirir um novo conhecimento. Nesse caso, a empresa está fazendo o monitoramento do ambiente interno e externo, que inclui a compreensão dos desejos e necessidades dos clientes.

O novo conhecimento pode ser muito valioso para que o problema não volte a ocorrer, seja por mudança nos hábitos da produção, atitude dos colaboradores ou qualquer outra mudança que seja voltada ao objetivo geral da empresa, o compartilhamento dessa informação depende do comportamento informacional da empresa. Porém, há muitas barreiras que as MPEs ainda enfrentam para compartilhar informações e conhecimentos com os demais membros da organização. A falta de tempo, a falta de interesse ou de organização por achar a prática desnecessária, a dificuldade em interagir com outras pessoas ou simplesmente o esquecimento

acabam por restringir quase que totalmente essa prática em grande parte das MPEs. Como possível solução para o problema, conforme citado no referencial teórico, há algumas práticas que são adequadas às MPEs, como é o caso da memória organizacional, lições aprendidas entre outras práticas que podem ser adaptadas a esse tipo de empresa.

Ao superar ou fracassar no desafio imposto pelo mercado, a empresa aprendeu algo que valerá para as próximas decisões e isso deve ser compartilhado explicitamente na empresa para que seja de conhecimento de todos os envolvidos. A análise de cada ação que foi executada baseada no planejamento acima exposto, contribui para melhorar a produtividade, estabelecer vínculos e intimidades mais fortes com os clientes, explorar e entender o que a empresa tem de mais valioso (e não imitável) para criar uma vantagem competitiva sustentável, o retorno financeiro sobre as ações e conseqüentemente alcançar mais resultados e melhorar o desempenho.

Com base nesse pressuposto foi gerada a tabela 3 que serviu como *input* para figura 7 e para o questionário que tem como objetivo obter subsídios que permita validar tais pressupostos conceituais.

TABELA 3: EFEITO DA GI E GC PARA PLANEJAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

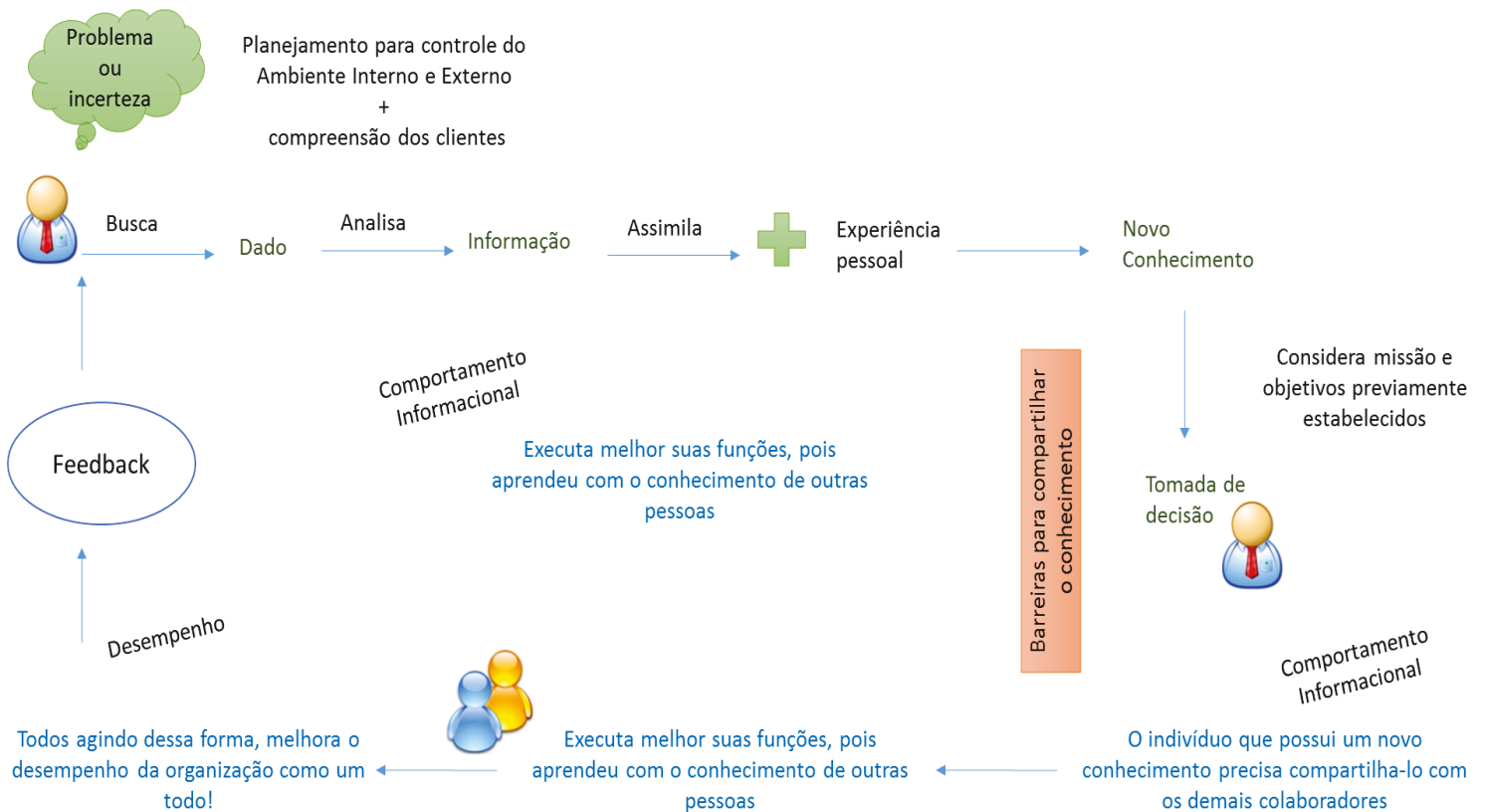
Características de Planejamento e Desempenho	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Input para figura 7
Integração forte da empresa com o ambiente externo (Dante e Choo, 1998)	A informação (gerida) é o que dá sentido ao ambiente externo (Choo, 1998)	Conhecimento é a capacidade de agir e reagir (Sveiby, 1998)	Capacidade de reagir a uma ameaça (e prever)
	Integração das atividades e dos recursos facilitam para o alcance da missão e objetivos da organização	O gerenciamento de ativos de conhecimento deve estabelecer fluxos que garantam a	Visão estratégica para alcançar os objetivos da empresa e

Definição de objetivos, missão e visão (Dante, 1998)	(Dias e Beluzzo, 2003)	informação necessária no tempo e formato adequados, (Valentim, 2003)	consequentemente aumentar a competitividade
Foco no cliente e mercado (Dante, 1998)	Etapas de sensibilização, estruturação adequada ao plano de GI, deve contemplar as necessidades dos clientes e da organização, (Dias e Beluzzo, 2003)	Entender e conhecer os clientes, por meio de análises, para prever comportamentos e saber o que os clientes esperam. (Davenport e Prusak, 2001),	Ouvir o cliente para entender seus desejos e necessidades.
Comportamento Organizacional (Dante, 1998)	Não apenas oferecer informação, mas também facilitar seu uso efetivo. (Davenport, 1998)	Compartilhamento do conhecimento, interação (Sebrae, 2010)	Compartilhamento de informações e padronização.
Gestão Por Objetivo (Drucker, 1954)	Informação estruturada capacita a empresa a interpretar seus objetivos e reagir (Oliveira, 1992)	O gerenciamento de ativos de conhecimento deve estabelecer fluxos que garantam a informação no tempo e formato adequados, (Valentim, 2003)	Atividades coordenadas para um fim
Produtividade (Drucker, 1993)	Aprender novos modos de ver e utilizar o recurso informação para que a empresa se torne mais eficiente. (Cautela e Polioni, 1982)	Criar 'Trabalhadores do conhecimento' que são capazes de contribuir para a produtividade e qualidade. (Marino, 2006)	Produtividade e qualidade exigem acesso a informação e valorização do ser humano.
Vantagem competitiva sustentável – como base no que é altamente desejável (Barney e HESTERLY, 2008)	Disponibilizar a informação certa no momento certo, esta ação permite a empresa usa-la como recurso e gerar uma vantagem competitiva (Cavalcanti, 1995)	Utilizar e combinar várias fontes e tipos de conhecimento para desenvolver competências e capacidade inovadora, que se traduzem em vantagem competitiva (Terra, 2000).	Identificação da posição competitiva no mercado
Resultados Alcançados (Chiavenato, 2003)	Precisão, coerência e alta disponibilidade da informação são uma das premissas básicas para o eficiente desempenho de qualquer empresa (Cerri, 2004)	A expansão do conhecimento acerca dos negócios traz benefícios sensíveis aos resultados alcançados. (Cerri, 2004)	Identificação da frequência de ações bem-sucedidas.

Fonte: A autora

A Consolidação da tabela em um modelo gráfico foi feita conforme figura 7 abaixo. Na figura é considerado que a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento são a base para o planejamento da organização, o que inclui missão, objetivos, ambiente externo, foco no cliente e compartilhamento de informações e conhecimentos com os colaboradores. Com tais práticas alinhadas entre todos os colaboradores o desempenho da empresa aumenta, pois as ações e decisões são tomadas baseadas no planejamento da empresa que representa aquilo que a mesma pretende alcançar seja a longo ou a curto prazo. A tabela acima mostra a relação entre cada aspecto analisado do planejamento e a GI e GC.

FIGURA 7: POTENCIAL EFEITO DA GI E GC PARA O PLANEJAMENTO E DESEMPENHO



Fonte: A autora

3. METODOLOGIA

Fachin (2003), explica que o método é a forma de se proceder ao longo de um caminho e constitui o instrumento básico para alcançar um objetivo ao longo de um percurso. O presente estudo é caracterizado como exploratório-descritivo a partir de uma abordagem quantitativa onde se utilizará da do método *survey* como uma técnica.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em um primeiro momento a pesquisa foi exploratória, pois, objetivou aprofundar o conhecimento no tema e, de acordo com Gil (1991) as pesquisas exploratórias apresentam como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com a intenção de torná-lo mais explícito. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições ou realidades (GIL, 2002). Após a pesquisa na literatura foi desenvolvido uma estrutura conceitual com base no que foi lido. Tal estrutura, apresentada no desenvolvimento teórico, será validada como verdadeira ou não depois de aplicada a pesquisa na amostra selecionada, pois será possível concluir se a teoria representada pelo desenvolvimento teórico está alinhada com as práticas das pequenas empresas industriais.

Em um segundo momento a pesquisa passará a ser descritiva, pois visará a descrição das características de determinada população, com a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. (GIL, 2002).

A abordagem será desenvolvida utilizando o método quantitativo, pois, de acordo com Richardson (1999), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas e, essa abordagem possui como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a um resultando com poucas chances de distorções.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi composto por pequenas empresas industriais de Curitiba. Optou-se por excluir as microempresas da pesquisa pelo despreparo tecnológico e conceitual dessas empresas.

De acordo com o catálogo da FIEP de empresas industriais credenciadas, a população é composta por 658 pequenas empresas industriais em Curitiba. O questionário foi enviado a todas as empresas que possuíam e-mail ou telefone disponível na internet e o total de respondentes foram de 56 empresas.

3.3 FERRAMENTA PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi baseada no método *survey* que nesse trabalho foi utilizado como uma técnica de apoio para possibilitar a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões dentro de um determinado grupo, por meio de um instrumento de pesquisa, que nesse estudo foi um questionário (GANGA, 2012). A intenção do questionário foi de ser auto administrado, para possibilitar maior número de respostas, porém na prática foi necessário contato via telefone com os respondentes para explicação geral da pesquisa.

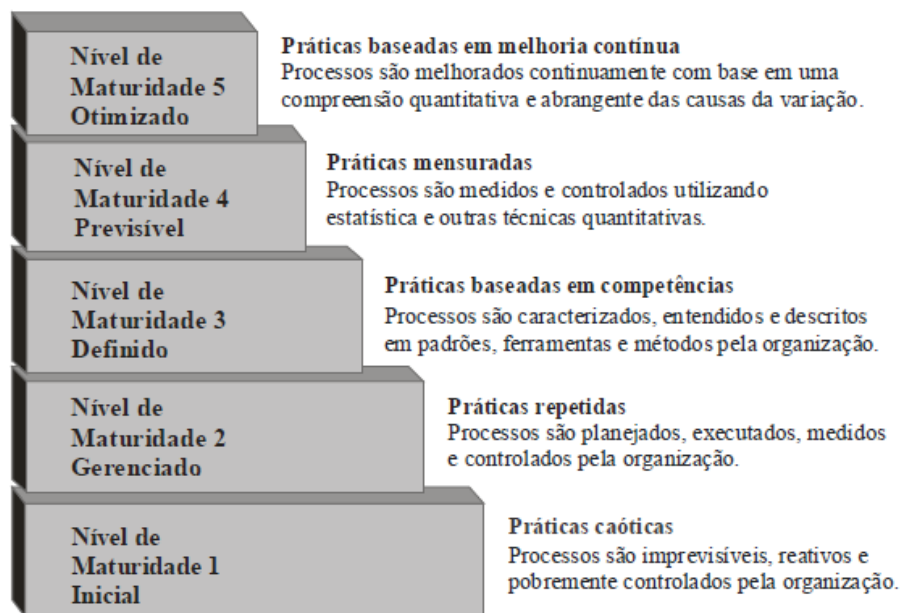
Babbie (1999 apud MARTINS E FERREIRA, 2011) explica que uma das finalidades da *survey* é a de descrição, que objetiva descobrir “a distribuição de certos traços e atributos” da população estudada. A preocupação do pesquisador neste caso não é o por que da distribuição, e sim com o que ela é. Esse estudo se encaixa nessa abordagem descrita por Babbie, pois não busca entender o motivo pelo qual o fato acontece, mas descrever os fatos.

Para aplicação do questionário optou-se pela utilização da escala Likert, que de acordo com Cunha (2007), é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das perguntas a serem avaliadas, desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11). Mede-se a atitude do sujeito somando, ou

calculando a média, do nível selecionado para cada item. Adicionalmente nesse trabalho, foi utilizado o *Capability Maturity Model (CMM)* como uma técnica de apoio para análise que, conforme explica Silveira (2009), teve como fundamentação conceitual os princípios e práticas da qualidade total, inspirando-se, no modelo de mensuração da qualidade gerencial desenvolvido por Crosby em 1979. Posteriormente, Humphrey em 1997 contribuiu para difusão do modelo CMM e seus derivados. O CMM propõe uma estrutura de cinco níveis que permitem estratificar a posição ocupada pela empresa com relação à maturidade de seus processos de gerenciamento de projetos.

A figura 8 abaixo ilustra os níveis de maturidade

FIGURA 8: NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO CMM



Fonte: Adaptado de Silveira (2009)

O questionário foi elaborado adaptando o modelo CMM para uma escala *likert* de 5 pontos e utilizando os níveis apresentados no modelo (Apêndice). A escala foi adaptada da seguinte forma: 1 Inicia, 2 Gerenciado, 3 Definido Formalmente, 4 Validados e 5

otimizado, pois foi verificado através de um pré-teste em uma pequena empresa que, dessa forma, fica mais fácil para o respondente entender o significado de cada nível.

3.4 DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA DE PESQUISA

O questionário aplicado teve como objetivo principal responder à questão de pesquisa desse estudo que é descobrir se o gerenciamento da informação e do conhecimento para o planejamento interfere no desempenho das pequenas empresas industriais de Curitiba. Para isso foram selecionadas algumas das principais características de planejamento e de desempenho e relacionadas com a GI e GC para construção do questionário que integra tais assuntos. Cada questão tem um objetivo específico que, depois de feita as correlações das respostas, evidenciará se as empresas que se preocupam com os aspectos relacionados a gestão da informação, gestão do conhecimento e planejamento apresentam desempenho melhor em relação as demais. Abaixo serão detalhadas o que pretende - se avaliar em cada questão:

Nas questões 1 a 9 foi utilizado o *Capability Maturity Model* para avaliação das respostas.

As questões 1, 2 e 3 visam descobrir se a empresa faz o básico do planejamento estratégico e se tem visão a longo prazo. Essa resposta mostrará se empresas que definiram melhor e formalizaram tais objetivos têm uma posição competitiva melhor no mercado e maior entendimento sobre a importância do planejamento para o desempenho da organização.

Com a questão 4 pretende-se descobrir se a empresa se preocupa em colher informações sobre os clientes e criar conhecimento sobre o mercado para saber quando uma mudança ou inovação é necessária ou se somente age quando enxerga a necessidade sem se basear em fontes de informação.

A questões 5 e 6 visam compreender se a empresa faz a maior parte das etapas da GI (busca, aquisição, armazenamento e uso) a maneira como armazena as

informações de forma a facilitar a busca eficiente quando necessário. As respostas indicarão o grau de organização das informações relevantes para o negócio

A questão 7 busca avaliar o nível de integração entre os funcionários e os dirigentes. Com a análise das respostas, ficará evidente se a empresa está interessada em compartilhar conhecimentos e acredita que cada funcionário é parte decisiva para o desempenho da empresa ou se não acha necessário o compartilhamento do conhecimento com todos os colaboradores da organização.

A questão 8 tem como objetivo avaliar a preocupação da empresa em engajar os funcionários em busca dos objetivos da organização com um todo. As respostas indicarão se a empresa utiliza técnicas para direcionar os esforços para os principais objetivos da organização ou não, se apenas trabalham de acordo com a demanda.

Com a questão 9 é esperado entender se a empresa está preocupada com a otimização de atividades que geram desempenho diretamente, como produtividade e qualidade.

Na análise dos resultados, as primeiras nove questões serão comparadas com as características de desempenho: posição competitiva e resultados alcançados, conforme definido no tópico 2.5.

Nas questões 10, 11 e 12 o objetivo é descobrir quais são as maiores dificuldades para compartilhar informações e assim entender se o problema é resistência entre os próprios membros, monopolização da informação pelos dirigentes, ou seja, falta não há preocupação em divulgar, ou falta de organização das informações para serem compartilhadas.

As questões 13 e 14 abordam os assuntos de desempenho da empresa para posterior correlação com as características de planejamento. Na duas questões será considerada a opinião do respondente, que será obrigatoriamente o proprietário ou gerente. Na questão 13 é esperado descobrir a frequência com que a empresa alcança um resultado esperado para posterior correlação com as características de planeja.

Na questão 14 o empresário indicará a posição competitiva que acredita ter no mercado atualmente.

A última questão visa entender a opinião do respondente em relação a importância de cada assunto abordado no questionário. Com tais respostas será possível avaliar se aqueles que consideram tais temas importantes também são os que utilizam mais a prática de planejar e se são os que alcançam mais resultados.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

O manuseio dos dados foi dividido em três etapas:

- 1- Foram calculadas as médias, medianas, desvio padrão, mínimo e máximo assinalados nas questões de 1 a 9 (todas utilizaram a escala *likert* com o modelo CMM adaptado). Dessa forma já foi possível observar quais os aspectos do planejamento são com mais frequência realizado pelas pequenas empresas industriais e quais são menos utilizados
- 2- As questões relacionadas às barreiras para compartilhamento da informação (questões 10 a 13) foram analisadas através de um gráfico para comparação de qual a principal dificuldade na prática de compartilhamento.
- 3- A terceira parte fez as correlações entre as características do planejamento e as características de desempenho (posição competitiva e resultados alcançados) para, dessa forma, descobrir se tais aspectos são diretamente proporcionais, inversamente proporcional ou se a relação entre eles não foi confirmada.

Para primeira etapa em que foram feitos os cálculos básicos da amostra, Morettin (2010), explica que a mediana é o valor da variável que ocupa a posição central de um conjunto de n dados ordenados e, o desvio padrão é a medida mais comum da dispersão estatística. Ele mostra o quanto de variação ou “dispersão” existe em relação à média (ou valor esperado). Um baixo desvio padrão indica que os dados tendem a estar próximos da média; um desvio padrão alto indica que os dados estão espalhados por uma gama de valores.

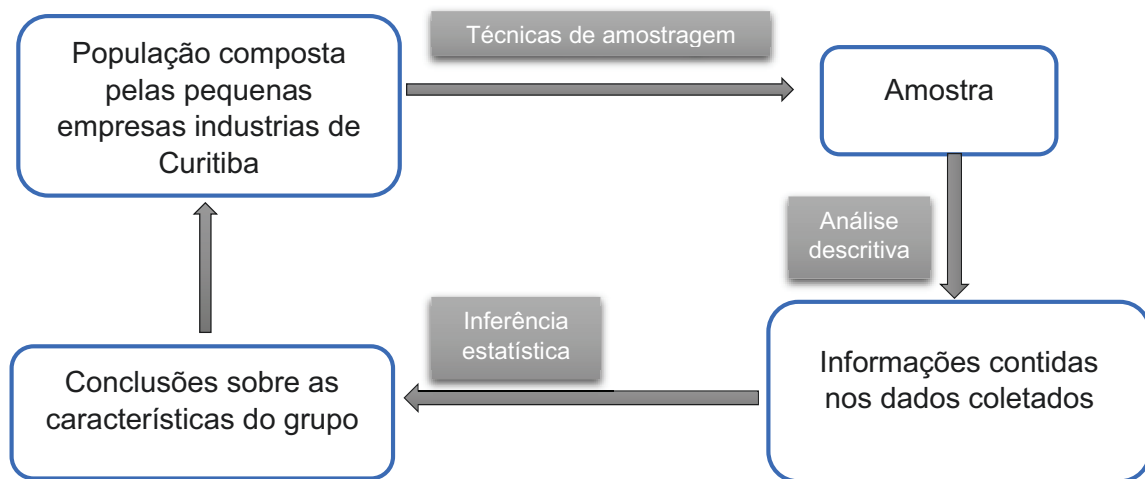
Para a realização da terceira etapa foi utilizada o coeficiente ρ (rho de Spearman) que mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Pontes (2005) explica que tal intensidade pode variar entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que

as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável (inversamente proporcionais). Portanto quanto mais próximo a 1 o rho de Spearman for mais intensa é a relação. O valor de p pode variar entre 0 e 1 e uma variável p-valor menor que 0,05 indica 95% de chances de estar certo. Para encontrar as correlações foi utilizado o programa SPSS Statiscs. Para o cálculo do percentual que cada característica pode explicar em relação ao aspecto de desempenho sendo analisado, valor do rho de Spearman foi elevado ao quadrado e multiplicado por 100.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo do trabalho são apresentadas as análises dos resultados obtidos a partir das respostas coletadas dos questionários aplicados. Primeiro será apresentado o resultado obtido em cada questão e em seguida a correlação entre as respostas relacionadas a planejamento em função daquelas relacionadas a desempenho e opinião. A sequência das atividades pode ser resumida conforme figura x abaixo:

FIGURA 9: SEQUÊNCIA DE ATIVIDADES PARA ANÁLISE DOS DADOS



Fonte: A autora

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Conforme explicado no tópico 3.5, para apresentar as respostas coletadas, optou-se primeiramente por utilizar a média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo, pois dessa forma é possível identificar de forma resumida os principais resultados por questão.

A tabela 4 abaixo apresenta os valores por questão relativos àquelas que trataram do planejamento organizacional. Considerando que foi utilizada uma escala *likert* com 5 pontos adaptando o modelo CMM, a média máxima possível de ser alcançada foi 5 e a mínima 1.

TABELA 4: RESULTADO POR QUESTÃO – PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

	PLANEJAMENTO	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Ambiente externo	Grau de gerenciamento do ambiente externo	2,964	0,830	4	1	5
Missão	Grau de formalidade e gerenciamento da missão	3,375	1,315	3	1	5
Objetivos	Grau de formalidade e gerenciamento dos objetivos principais	3,428	1,093	3	2	5
Foco no cliente	Grau de integração com o cliente	3,660	1,311,	4	1	5
Comportamento Organizacional	Grau de organização no armazenamento de informações	2,75	1,268	3	1	5
Comportamento Organizacional	Grau de organização para busca de informações	2,589	1,14	2	1	5
Comportamento Organizacional	Grau de compreensão sobre o negócio	2,696	1,158	3	1	5
Gestão Por Objetivo	Grau de direcionamento das atividades para os objetivos	3,01	1,213	3	1	5
Produtividade	Grau de controle das atividades relacionadas à produtividade	2,767	1,205	3	1	5

Fonte: A autora

Dentre as médias mais elevadas, podem-se destacar os itens: foco no cliente e objetivos, o que vai de encontro ao estudo apresentado pelo FIEP das perspectivas de

2015, na qual o foco no cliente está em primeiro lugar. Já a média mais baixa foi relativa ao comportamento informacional, que envolve tanto busca por informações como armazenamento das mesmas e compreensão do negócio, o que evidencia a falta de comprometimento ou o desconhecimento do processo informacional e do conhecimento, conforme citado no referencial teórico por Alvim (2001) ao tratar das particularidades das pequenas empresas. Aqui também foi possível notar que a média geral das questões foi de 3 (Definido Formalmente), o que significa que os processos são caracterizados, entendidos e descritos em padrões, ferramentas e métodos pela organização, porém ainda não são controlados e melhorados continuamente. Isso pode ser relacionado a explicação dada pelo Sebrae (2013) ao abordar o assunto das barreiras de entrada para as empresas industriais, o que faz com que as organizações desse setor já entrem no mercado mais estruturadas em relação as pequenas empresas de outros setores

Já a tabela 5 da sequência, mostra o resumo das respostas relativas ao desempenho das organizações. Nas questões relacionadas ao desempenho a escala utilizada foi de frequência e não mais aquela adaptada do CMM.

TABELA 5: RESULTADOS POR QUESTÃO- DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

	DESEMPENHO	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Vantagem Competitiva	Avaliação a atual posição competitiva no mercado	3,803	0,698	4	2	5
Resultados Alcançados	Frequência com que a empresa alcança o resultado esperado	3,625	0,675	4	2	5

Fonte: A autora

Em ambos a média foi maior que 3, o que significa que os empresários acreditam possuir bom desempenho no mercado, estando no mínimo em posição competitiva intermediária. Nenhum marcou a 1ª opção que indicava posição muito baixa ou nunca alcança resultados. A tabela 6 abaixo evidencia as respostas em relação à opinião dos assuntos abordados no questionário. Para essas questões a escala utilizada foi em relação ao grau de importância dado a cada item:

TABELA 6: RESULTADOS OPINIÃO SOBRE ASSUNTOS ABORDADOS

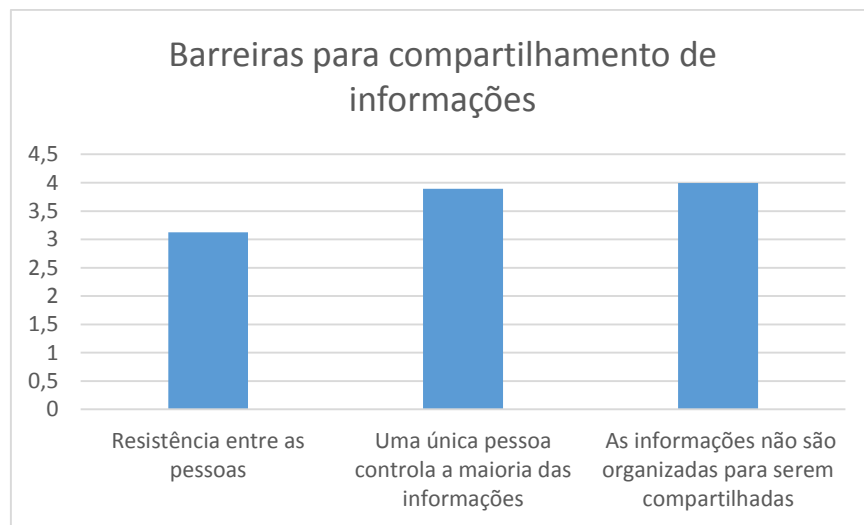
	OPINIÃO	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Objetivos (longo prazo)	Importância dado a definição dos objetivos	4	0,632	4	3	5
Análise do ambiente externo	Importância do controle do ambiente externo	4	0,894	4	1	5
Compreensão do cliente	Importância de coletar e analisar informações dos clientes	4,071	0,728	4	2	5
Organização da informação	Importância de manter as informações em local de fácil acesso para todos	4,017	0,694	4	2	5
Sistemas de informações	Importância de otimizar a busca de informações	4,035	0,653	4	2	5
Compartilhamento de conhecimento do negócio	Importância dada a compreensão do negócio por parte de todos os colaboradores	4,017	0,64	4	2	5
Atividades coordenada para um fim	Importância da organização das atividades em prol de objetivos principais	4,089	0,662	4	2	5
Mapeamento / gestão por processos	Importância de identificar gaps e melhorias que interferem na produtividade	4	0,681	4	2	5

Fonte: A autora

É possível concluir que a maior parte dos respondentes consideraram todos os assuntos abordados muito importantes, pois nenhum apresentou média menor que 4 (Muito Importante). Isso mostra que mesmo aqueles que não praticam tais conceitos sabem da importância para o negócio, porém conforme explicado por Moraes, Terence e Teixeira Filho (2004), Coelho e Souza (1999) e Alvim (2001) as particularidades das Micro e Pequenas empresas, sejam tecnológicas ou comportamentais, acabam por restringir a real aplicação dos aspectos de planejamento, embora os empresários saibam da importância.

O questionário também avaliou quais são as dificuldades para o compartilhamento de informação dentro da empresa e conforme gráfico 5 abaixo:

GRAFICO 5: BARREIRAS PARA COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES



Fonte: A autora

O maior problema identificado foi a falta de organização da informação para que a mesma possa ser compartilhada. Muito próximo a esse problema está o controle da informação por uma única pessoa ou pequeno grupo de pessoas, o que deixa claro a falta de preocupação em dividir as informações com os membros da equipe que não fazem parte da alta administração. Já a resistência embora tenha apresentado valor

considerável, é o aspecto menos problemático quando comparado aos problemas relativos a Gestão da Informação.

4.2 CORRELAÇÕES ENTRE OS RESULTADOS DE PLANEJAMENTO E A POSIÇÃO COMPETITIVA

Aqui são apresentadas as correlações de cada questão em função da posição competitiva indicada pelo respondente. Para isso foi utilizando o Coeficiente de correlação de Spearman, que conforme explicado no tópico 3.5 - procedimento para análises dos dados, é uma medida de correlação para variáveis ordinais.

Executando essa análise, chegou-se à conclusão de que todas as questões de planejamento possuem relação diretamente proporcional (se uma cresce a outra também cresce) com posição competitiva informada. Abaixo são detalhados os resultados de cada questão, lembrando que a intensidade pode variar entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis:

1. Em relação ao grau de maturidade da missão foi possível concluir que na medida em que a missão é melhor definida a posição competitiva é maior ($\rho=0,519$, $p\text{-valor}<0,000$), de tal forma que a missão é capaz de explicar 26,93 % da posição competitiva.
2. É possível perceber que na medida em que o objetivo é melhor definido a posição competitiva é maior ($\rho=0,555$, $p\text{-valor}<0,000$), de tal forma que o objetivo é capaz de explicar 30,80% da posição competitiva.
3. Nota-se que quanto maior o grau de maturidade do controle do ambiente externo, a posição competitiva aumenta ($\rho=0,463$, $p\text{-valor}<0,000$), sendo responsável por 21,43% da posição competitiva
4. Em relação a compreensão dos clientes foi possível concluir que quanto melhor definida a forma de análise e compreensão dos desejos do cliente, melhor a posição competitiva ($\rho=0,534$, $p\text{-valor}<0,000$), de forma que pode explicar 28,51% da posição competitiva

5. A organização da informação em um local de fácil acesso por todos os colaboradores que possam precisar, também mostrou forte relação com a posição competitiva ($\rho=0,523$, $p\text{-valor}<0,000$) e explica 27,35% da posição competitiva.
6. A busca de informações de forma fácil e ágil explica 20,61% da posição competitiva e também se mostrou diretamente proporcional em relação a posição competitiva ($\rho=0,454$ $p\text{-valor}<0,000$)
7. É possível perceber que quanto melhor a compreensão por parte dos colaboradores da área em que atuam, maior a posição competitiva ($\rho=0,478$ $p\text{-valor}<0,000$), o que explica 22,84% da posição competitiva.
8. A gestão por objetivos apresentou uma relação menos forte em relação a posição competitiva, porém ainda considerável ($\rho=0,414$ $p\text{-valor}<0,002$), de forma que quando as atividades são direcionadas para um objetivo geral, a posição competitiva também aumenta, explicando 17,14% da posição atual.
9. Quanto a melhoria dos processos que podem gerar mais produtividade, embora menos forte, também foi confirmada a relação com a posição competitiva, visto que explica 10,56% da posição competitiva ($\rho=0,325$, $p\text{-valor}<0,015$)
10. As barreiras para compartilhamento das informações (resistência entre as pessoas, controle por uma única pessoa e falta de organização) foram analisadas utilizando a escala *likert* de frequência, portanto aqui não foi utilizado o modelo adaptado do CMM, e não foi encontrada relação estatisticamente significativa quando correlacionada a posição competitiva.

A tabela 7 abaixo resume os dados encontrados na correlação de Spearman:

TABELA 7: PLANEJEMANETO E POSIÇÃO COMPETITIVA - CORRELAÇÃO DE SPERMAN

	POSIÇÃO COMPETITIVA
Missão	rho= 0,519 sig= 0,000
Objetivos	rho= 0,555 sig= 0,000
Ambiente Externo	rho= 0,463 sig= 0,000
Clientes	rho= 0,534 sig= 0,000
Organização Informação	rho= 0,523 sig= 0,000
Busca Informação	rho= 0,454 sig= 0,000
Compreensão Negócio	rho= 0,478 sig= 0,000
Gestão Objetivos	rho= 0,414 sig= 0,002
Produtividade	rho= 0,325 sig= 0,015

Fonte: A autora

Aqui o desempenho foi entendido como sendo a posição competitiva no mercado, e todos os resultados encontrados nessa análise vão de encontro ao referencial teórico podendo ser destacados Chiavenato (2003), Dante (1998), Lebas (1995) e Robinson (1987 apud MUNDSTOCK, 2008) e também estão alinhadas ao modelo apresentado no desenvolvimento teórico, pois o pressuposto inicial foi de que o planejamento e desempenho estão interligados, portanto foi confirmado nessa análise.

Abaixo considera-se desempenho como resultados alcançados.

4.3 CORRELAÇÕES ENTRE OS RESULTADOS DE PLANEJAMENTO E OS RESULTADOS ALCANÇADOS

Usando a correlação de Spearman para análise das questões relacionadas ao planejamento em função da frequência com que os resultados são alcançados, concluiu-se que:

1. É possível perceber que na medida em que a missão é melhor definida o resultado também é maior ($\rho=0,289$, $p\text{-valor}<0,031$), de tal forma que a missão é capaz de explicar 8,35% da frequência com que os resultados são alcançados.
2. Nota-se que os objetivos e os resultados também são diretamente proporcionais, uma vez que quanto maior o grau de maturidade na definição dos objetivos maior a frequência em que os resultados são alcançados ($\rho=0,371$, $p\text{-valor}<0,005$). Assim o objetivo explica 13,76% dos resultados alcançados.
3. O ambiente externo mostrou uma relação ainda mais forte com os resultados alcançados ($\rho=0,584$, $p\text{-valor}<0,000$), evidenciando que quanto melhor definido a forma de monitoramento e análise do ambiente externo mais resultados são alcançados e explica 34,10% da frequência dos resultados.
4. Quanto maior a compreensão sobre os clientes mais resultados são alcançados ($\rho=0,396$, $p\text{-valor}<0,003$) e isso explica 15,68% da frequência indicada.
5. A relação entre organização da informação em local de fácil acesso e a frequência com que os resultados da organização são alcançados não foi confirmada ($\rho=0,211$ $p\text{-valor}<0,119$).
6. Da mesma forma, a facilidade e agilidade para encontrar uma informação também não confirmou a relação com os resultados ($\rho=0,178$, $p\text{-valor}<0,188$).
7. A análise da compreensão do negócio por parte dos colaboradores em função dos resultados alcançados não confirmou a relação entre eles ($\rho=0,140$, $p\text{-valor}<0,305$).
8. A gestão por objetivos em função dos resultados também não confirmou a relação com os resultados alcançados ($\rho=0,095$, $p\text{-valor}<0,488$).
9. Já a melhoria dos processos para aumento da produtividade mostrou diretamente proporcional a frequência de resultados positivos, então quanto mais controle

sobre os processos e melhorias mais resultados são alcançados ($\rho=0,484$, $p\text{-valor}<0,004$), o que explica 23,42% do resultado

10. Quando analisada a resistência entre as pessoas para compartilhar informações em função dos resultados, encontrou-se que possuem relação inversamente proporcional e isso ocorre porque trata-se de um aspecto negativo sendo comparado a um positivo, então por exemplo se a frequência é um problema frequente (indicado por um número maior), o resultado é menor ($\rho= -0,321$, $p\text{-valor}<0,015$), explicando 10,30% do resultado.
11. Da mesma forma que a resistência entre pessoas, o controle da informação por apenas uma pessoa ou um pequeno grupo mostrou-se inversamente proporcional por também tratar de um aspecto negativo e compara-lo com um positivo ($\rho= -0,329$, $p\text{-valor}<0,013$) e explica 10,82% dos resultados.
12. Mesmo caso para falta de organização que evidenciou relação inversamente proporcional ao resultado ($\rho= -0,247$, $p\text{-valor}<0,026$), e explica 6,10 % dos resultados alcançados.

A tabela 8 abaixo resume os dados da análise:

TABELA 8: PLANEJAMENTO E RESULTADOS ALCANÇADOS - CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

	RESULTADOS ALCANÇADOS
Missão	rho= 0,289 sig= 0,031
Objetivos	rho= 0,371 sig= 0,005
Ambiente Externo	rho= 0,584 sig= 0,000
Clientes	rho= 0,396 sig= 0,003
Organização Informação	rho= 0,211 sig= 0,119
Busca Informação	rho= 0,178 sig= 0,188
Compreensão Negócio	rho= 0,140 sig= 0,305
Gestão Objetivos	rho= 0,095 sig= 0,488
Produtividade	rho= 0,484 sig= 0,004
Resistência	rho= -0,321 sig= 0,015
Controle único	rho= -0,329 sig=0,013
Falta de organização	rho=-0,247 sig=0,026

Fonte: A autora

Os resultados encontrados nessa análise indicaram diferenças se comparados com aqueles encontrados quando considerado a posição competitiva no mercado, pois aqui

as questões relativas a organização da informação, facilidade de busca, compreensão do negócio e gestão por objetivos não confirmaram relação com os resultados alcançados. O referencial teórico que considera o desempenho uma consequência do planejamento, está alinhado com os demais itens analisados, porém não está alinhado com o comportamento organizacional e gestão por objetivos.

A tabela 9 abaixo resume o que foi concluído nas análises de correlações:

TABELA 9: RESUMO CORRELAÇÕES ENTRE PLANEJAMENTO E DESEMPENHO

Diretamente proporcional a posição competitiva e resultados	Diretamente proporcional somente a posição competitiva
Missão	Armazenamento de informações
Objetivos	Busca de informações
Análise do ambiente Externo	Compreensão do negócio
Compreensão dos clientes	Gestão por objetivos
Controle das atividades para produtividade	

Fonte: A autora

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, limitações, comentários e sugestões para pesquisas futuras.

A questão de pesquisa, que originou os demais objetivos pode ser respondida da seguinte forma:

O gerenciamento da informação e do conhecimento para o planejamento interfere no desempenho das pequenas empresas industriais da região de Curitiba? As respostas da pesquisa permitem concluir que:

1) A média de todas as questões relativas ao planejamento ficou próxima a 3 (conforme tabela 4, do tópico 4.1), que na escala adaptada do CMM significou Definido Formalmente, ou seja, os processos são caracterizados, entendidos e descritos em padrões, ferramentas e métodos pela organização. Isso deixa evidente que apesar de o universo ter contemplado pequenas empresas, a maior parte delas possui uma estrutura formalizada.

2) A média das duas questões que consideraram as características de desempenho (posição competitiva e resultados alcançado) ficou próximo a 4, o que significa uma Alta posição competitiva e um frequente atingimento de resultados (tabela 5, tópico do 4.1)

3) A opinião das empresas participantes em relação ao assunto abordado ficou acima de 4, como apresentado na tabela 6, o que significa que todos os temas foram considerados muito importante para os negócios, mesmo para aquelas empresas que possuem grau de maturidade menor de planejamento.

4) A maior barreira indicada, como mostrado no gráfico 5, para o compartilhamento de informações dentro da organização foi a desorganização da informação e muito próximo a esse problema foi indicada o controle da informação por uma única pessoa ou pequeno grupo de pessoas. A resistência foi o item com menor média

5) A missão, os objetivos, o controle do ambiente externo, o foco na compreensão do cliente, o comportamento informacional no que diz respeito ao armazenamento, busca

e compreensão do negócio por parte dos colaboradores, gestão por objetivos e gerenciamento dos processos produtivos mostrou-se relacionada diretamente com a posição competitiva da empresa (conforme resumido na tabela 7 e explicado no tópico 4.2), de forma que quanto maior o grau de maturidade assinalado nas questões de planejamento, maior a posição competitiva indicada .

6) Os itens missão, os objetivos, o controle do ambiente externo, o foco na compreensão do cliente e gerenciamento dos processos produtivos apresentaram relação direta quando correlacionados em função dos resultados alcançados pela empresa, como apresentado no tópico 4.3 e resumido na tabela 8.

7) Quando analisadas em função dos resultados alcançados, os aspectos de comportamento informacional (armazenamento e facilidade na busca e compreensão do negócio) e a gestão por objetivos não mostram relação com os resultados alcançados (tópico 4.3 e resumido na tabela 8.).

Portanto, entende-se que sim, o planejamento interfere no desempenho das pequenas empresas industriais de Curitiba. Porém é preciso enfatizar que nesse estudo desempenho foi considerado como sendo em um primeiro momento a posição competitiva da empresa no mercado e em um segundo momento os resultados que a empresa alcança, conforme explicado no tópico 2.5 – Relação entre planejamento e desempenho. No primeiro caso, tal resultado foi comprovado em 100% das questões e no segundo caso 4 dos assuntos abordados não confirmaram a relação.

Da questão de pesquisa originou-se o objetivo geral que ficou definido como sendo identificar se o gerenciamento da informação e do conhecimento para o planejamento interfere no desempenho das pequenas empresas industriais da região de Curitiba. Do objetivo geral, alguns específicos foram derivados, sendo eles:

- a) Identificar na literatura estudos pertinentes que tratem de MPEs, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e planejamento
- b) Organizar com base na teoria, uma estrutura conceitual que mostre como é feito o uso da informação e do conhecimento nas MPEs para o planejamento e como isso interfere no desempenho da empresa

- c) Aplicar um questionário que permita identificar o efeito da GI e da GC para o planejamento na empresa e verificar a consonância da teoria e prática

Como resposta aos objetivos, foram identificados na literatura estudos relativos aos assuntos de Micro e Pequenas Empresas, Pequenas Empresas Industriais, Dado, Informação e Conhecimento, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, planejamento e desempenho.

Com base no referencial teórico foi apresentado no capítulo do desenvolvimento teórico um pressuposto de que a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento para o planejamento interferem no desempenho da empresa. Para isso foi feita uma tabela relacionando a GI e a GC com os aspectos abordados no questionário (tabela 3 do tópico 2.6). Também foi destacada as particularidades das MPEs no que diz respeito ao compartilhamento tanto de informações como conhecimento.

O questionário foi enviado para todo o universo de Pequenas Empresas Industriais credenciadas no catálogo da FIEP e que possuíam contato de e-mail ou telefone na internet. O total de respondentes foi de 56 empresas e esses dados foram analisados primeiramente para identificação de média, mediana e desvio padrão e em seguida as questões relativas ao planejamento foram correlacionadas com as 2 questões relativas ao desempenho.

O resultado da análise evidencia que em geral as pequenas empresas industriais de Curitiba possuem planejamento formalizado, mas não há preocupação com a melhora contínua dos processos e com uso de técnicas quantitativas, conforme Silveira (2009) cita ao abordar sobre o modelo CMM. Quando correlacionados ficou evidente a relação direta das características avaliadas de planejamento em função da posição competitiva. No entanto quando os mesmos aspectos foram correlacionados em função dos resultados alcançados, as questões relativas ao comportamento informacional e gestão por objetivos não mostrou relação, podendo ser feita associação com alguns autores do referencial teórico, como Cândido (2013) quando diz que a busca por informações em pequenas empresas é feita de maneira informal e desestruturada. Ferreira (2006) complementa explicando que normalmente o conhecimento fica internalizado com cada colaborador sem que isso seja compartilhado com os demais membros da organização

e Oliveira (2007) coloca que os tomadores de decisão têm medo de errar. Dessa forma, alguns deles optam pela persistência em vez de avaliar a necessidade de mudança na tomada de decisão.

5.1 LIMITAÇÕES

Embora atingidos os objetivos e respondida à questão de pesquisa, algumas limitações foram encontradas durante a pesquisa. A primeira foi na taxa de resposta do questionário que, quando enviado por e-mail sem nenhuma ligação prévia, não retornou respostas. Foi necessário ligar para cada empresa, explicar do que se tratava e em alguns casos até coletar a resposta por telefone. Devido a isso, o número de respondentes não foi elevado, pois cada um despendeu um tempo maior que o planejado para essa tarefa. Buscou-se somente respostas e proprietários ou gerentes, porém é preciso considerar que eles podem apresentar percepções diferentes. A terceira limitação diz respeito a localização geográfica definida para o estudo que foi apenas Curitiba, o que pode não refletir o resultado no nível Paraná ou até mesmo Brasil. Como quarta limitação, houve uma falha na parte conceitual que primeiramente considerou Micro e Pequenas Empresas para o estudo, porém foi necessário reduzir o escopo somente para Pequenas Empresas, devido aos aspectos considerados no questionário.

5.2 COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

O estudo confirmou com a amostra obtida, que a maior parte atividades relacionadas ao planejamento e estas apoiadas nas práticas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento influenciam no desempenho das pequenas empresas industriais do Paraná. Porém sugere-se ampliar o estudo em relação a quantidade de respondentes e a localização geográfica para verificação se tal pressuposto é válido com uma amostra mais variada. Outra forma interessante de aplicação do questionário seria aplicar para diferentes pessoas com diferentes cargos dentro da mesma empresa para verificar o alinhamento de ideias entre os colaboradores. Incluir as Micro Empresas no

estudo para análise das diferenças de estrutura entre estas e as pequenas empresas também é uma sugestão para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas.** 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ALVIM, P. C. R. de C. **Gestão do Conhecimento nas empresas de Pequeno Porte.** II Workshop de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/gestaoemPME-PauloAlvim.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2015

ANDRADE, Antonio Rodrigues de. **A informação como suporte para o planejamento e para a formulação de políticas no setor de transportes.** 2007. 234 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CÂNDIDO, Marcondes da Silva; BASTOS, Rogerio Cid; GRAPEGGIA, Mariana. **Sistema De Inteligência Setorial No Apoio À Gestão Do Conhecimento Em Pequenas Empresas.** Anais do CIIDD 2013

CARVALHO, Livia Ferreira de. **Gestão Da Informação Em Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo Do Arranjo Produtivo Local De Confecção Do Vestuário De Jaraguá-GO.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, p.57-72, out. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/12598>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

CAUTELA, A. L.; POLIONI, F. G. F. **Sistemas de informação.** São Paulo: Livros Científicos e Técnicos, 1982.

CAVALCANTI, Elmanto Pontes. **Revolução da Informação: algumas reflexões.** Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, nº.1, 2ºsem. / 1995.

CERRI, M. L. **ERP: um estudo sobre estratégias de implantação.** 181p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações.** Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVEGATTO, M. V. **A gestão da informação e o processo decisório na administração municipal de Belo Horizonte.** Belo Horizonte, 1999. Disponível em: < http://www.ip.pbh.gov.br/ANO2_N2_PDF/ip0202chiavegatto.pdf >. Acesso em: 01 mai. 2015

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento.** São Paulo: Senac, 1998.

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

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

CLULOW, Val; GERSTMAN, Julie; BARRY, Carol. The resource-based view and sustainable competitive advantage: **The case of a financial services firm.** *Journal of European Industrial Training.* v. 27, n.5; 2003.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Custos, 1999

CUNHA, Luísa Margarida Antunes da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. 78 f. Tese (Mestrado) - Curso de Probabilidades e Estatística, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2015.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo, SP, Ed. Futura, 1998. 316 p.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: McGraw-Hill, 1996.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 186p

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1991

DRUCKER, P. **Gerindo para o Futuro**. Difusão Cultural: Lisboa, 1993

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. Difusão Cultural: Lisboa, 1993

Drucker, P.F. **The practice of Management**. New York: Harperc Row, 1954.

ELIAS, Valéria Rueda. **Tópicos Gerenciais Contemporâneos**. Curitiba: IESDE, 2009. 232 p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003

Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). **Sondagem Industrial: A visão dos líderes industriais paranaenses.** 2014. Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/para-empresas/estudos-economicos/uploadAddress/Sondagem__Industrial_201415\[59761\].pdf](http://www.fiepr.org.br/para-empresas/estudos-economicos/uploadAddress/Sondagem__Industrial_201415[59761].pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2015

FERNANDES, BH. **Competências e desenvolvimento organizacional: O que há além do Balanced Scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Leandro de Oliveira. **Empresa Familiar e a estratégia para o sucesso: transformar conhecimento tácito em explícito.** 2006. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Paulista, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_leandrodeoliveiraferreira.swf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

FERREIRA, Ana C; FERREIRA, Mara C. **A contribuição da Educação Corporativa na implantação de um modelo de gestão do conhecimento: o caso do sistema DTCOM – DIRECT TO COMPANY S/A.** In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003, São Paulo

FERREIRA, Leandro de Oliveira. **Empresa Familiar e a Estratégia para o Sucesso: Transformar Conhecimento Tácito em Explícito.** 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Paulista, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_leandrodeoliveiraferreira.swf>. Acesso em: 02 maio 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência.** São Paulo: FNQ, 2010

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GANGA, Gilberto Miller Devos. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na Engenharia de Produção.** São Paulo: Atlas, 2012.

GONDIM, Elaine da Silva Donizetti. **Controles financeiros nas micro e pequenas empresas como estratégia de sustentabilidade no mercado atual**. 2007. 36 f. TCC (Graduação) - Curso de Finanças e Gestão Corporativa, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/monopdf/22/ELAINE DA SILVA DONIZETTI GONDIM.pdf](http://www.avm.edu.br/monopdf/22/ELAINE%20DA%20SILVA%20DONIZETTI%20GONDIM.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2015.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HUMBLE, John W. **Improving business results**. Londres, McGraw.Hill, 1969

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**:2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>. Acesso em:12/04/2015.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 41, n.1-3, p. 23-35, 1995

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

MACEDO, Ricardo Baiocchi de. **Universidades Corporativas**: proposição de um modelo conceitual. 2001. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3858/RicardoBdeMacedo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 maio 2015.

MARINO, Lúcia Helena. **Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13. Bauru, SP, 2006. Anais. Bauru, 2006. Disponível

em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf>. Acesso em: 09. Out 2015.

MARTINS, C. G.; FERREIRA, M. L. R. **O survey como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em:

<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0362_1839.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2015.

MARQUES, Wagner Luiz. **Marketing**. 2. ed. Cianorte: Gráfica Vera Cruz, 2013. 153 p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amorim. **Introdução a Administração**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2007

MELO, Ana Roberta Alves de et al. Diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento no setor hospitalar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 8, n. 1, p.1-10, 2009. Disponível em:

<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/637/339>>. Acesso em: 25 maio 2015.

MELLO, R. B.; MARCON, R. **A mensuração multivariada da performance e suas componentes de variância**: uma análise dos efeitos do ano, indústria e firma no contexto brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28. Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 3, p.124-132, Não é um mês valido! 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a12>>. Acesso em: 23 abr. 2015

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A tecnologia da Informação como Suporte à Gestão Estratégica da Informação na Pequena Empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Infor Mação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.27-43, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v1n1/03.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2015

MORALES, Alexandre; CUNHA, Davi; A NEVES, Rodrigo de Oliveir. **O papel da Tecnologia da Informação no apoio à Gestão do Conhecimento e no Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo,

p.1-15, 2009. Disponível em: <http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_o_papel_da_ti_no_apoio_a_gestao_do_conhecimento.pdf>. Acesso em: 29 maio 2015

MORETTIN, Luiz Gonzaga. **Estatística básica: probabilidade e inferência**: volume único. São Paulo: Pearson, 2010.

MUNDSTOCK, Patrícia. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12907/000636581.pdf?sequence=1&locale=pt_BR>. Acesso em: 12 jun. 2015

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa** : como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. **The Concept of “Ba”**: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, volume 40, nº3, p. 40-54: Spring, 1998

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana C. F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: **Encontro da ANPAD – ENANPAD**, 23, Rio de Janeiro, 2008

OLIVEIRA, Sonia Regina Martins de. **Processo decisório em uma microempresa: fatores sensíveis na tomada de decisão**. 2007. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/209167/dissertação_sonia_regina_m_de_oliveira.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2015.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Rgo Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 3, n. 1, p.119-133, jan-jun 2010

PERRY, S. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. **Journal of small business management**, v. 39, n. 3, p. 201-208, 2001.

PICCHIALI, Djair; OLIVEIRA, Paulo Sergio Gonçalves de; LOPES, Meire dos Santos. Gestão do Conhecimento: Comunidades de Prática e as Ferramentas que podem propiciar um diferencial competitivo às organizações. **e Gesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos, v. 3, n. 3, p.77-104, jul./set. 2007. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/115.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2015.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información em las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI, 1998.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: Ltr. 1996

PRADO, Hércules Antonio do et al. SINERGIAS ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E PLANEJAMENTO TECNOLÓGICO: UM ESTUDO DE CASO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, p.92-111, jul. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/14422/9999>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, November-December, p. 74-91, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª. ed. São Paulo Atlas: 1999

RIVERA, Alessandra Souza Perez. **Preparação do Ambiente Institucional para Sustentar Iniciativas em Gestão por Processos em Unidades de Pesquisa Ecorregionais**. Planaltina: Embrapa, 2008. 23 p. Disponível em: <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/CPAC-2010/30282/1/doc-213.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/176/155>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

REZENDE, Raquel. **Ter software de gestão parece inacessível para as MPEs, mas há opções em conta.** 2014. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/noticia/software-de-gestao-parece-longo-da-realidade-de-micro-e-pequenas-mas-ha-opcoes-em-conta/>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

REZENDE, D. A.; ABREU A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001. 311p.

RODRIGUES, Mônica E. **O conhecimento nas Micro e Pequenas Empresas:** Um estudo sobre sua absorção e utilização nas Micro e Pequenas Empresas Fluminenses. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. **Administração de sistemas de informação e gestão do conhecimento.** São Paulo: Thomson, 2003.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso em pequenas e médias empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1997, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997.

SEBRAE (Brasília). **Sobrevivências das Empresas no Brasil.** 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2015

SEBRAE (Brasília). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/Estudos_e_Pesquisas/Participacao_das_micro_e_pequenas_empresas.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2015.

SEBRAE (Brasília). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 2010. 4. Ed. / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos Brasília, DF; DIEESE, 2010

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008

SETZER, Valdemar W.. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 0, n. 0, p. 0, dez. 1999.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. **Os Modelos Multiestágios de Maturidade: um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P(P-CMM))**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 13, n. 2, p.228-246, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Avanços e melhorias nas MPEs**. 2015. Disponível em: <<http://www.sbvc.com.br/2014/1896051-avancos-e-melhorias-nas-mpes>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

SOUZA, Gilson Luiz Rodrigues; CARDOSO, Lucas de Souza. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, São Gotardo, n. 1, p.35-46, jan. 2010

SOUZA, Helcimara Affonso de. **Gestão do Conhecimento na Pequena Empresa: A Modelagem Organizacional como ferramenta para gerir seu Conhecimento e Capital Intelectual**. 2007. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/.../HelcimaraAffosodeSouza.pdf>. Acesso em: 28 maio 2015

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

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

TARGINO, Maria das Graças. Administração por Objetivos: Uma aplicação na Biblioteca de Telecomunicações da Paraíba S/A - TELPA. **Cadernos de Biblioteconomia**, Recife, v. 9, n. 1, p. 81-104, dez. 1985.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Cohecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações**: dado, informação e conhecimento. Data Grama Zero, Londrina, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

VALENTIM, M. L. P. et al. **O processo de inteligência competitiva em organizações**. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. 211 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83066/192604.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

WATSON, G.H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994

ZULIAN, Mauricio; SOUZA, Bruno José de; MIRANDA, Raquel Gianolla. Excel/VBA para gerenciamento de micro e pequenas empresas. **Revista Científica da Fho|uniararas**, Araras, v. 1, n. 2, p.7-21, 2013. Disponível em: <http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.2-004-2012.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2015.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO



Pesquisa Acadêmica UFPR - Perfil das Pequenas Empresas Industriais de Curitiba

Quer saber como usar a informação e o conhecimento para melhorar o planejamento e o desempenho da sua empresa?

Respondendo a esse questionário (com duração de cerca de 5 minutos),você receberá por e-mail uma versão resumida desta pesquisa.

Favor direcionar esse questionário para a pessoa mais adequada à responder sobre aspectos gerenciais da empresa .

Importante: O nome da sua empresa não será divulgado.

Tem alguma dúvida ou quer saber mais sobre a pesquisa? Envie suas dúvidas para o e-mail: carolinac.rossato@hotmail.com

Obrigada!

*Obrigatório

Instruções para preenchimento

Para as questões de 1 a 9 considere a seguinte explicação:

- (1) **Inicial** = Informal e individual. Não há planejamento nem controle
- (2) **Gerenciado** = Controle gerencial e informal. Atividades são conhecidas e normalmente seguidas
- (3) **Definido Formalmente** = Formal e coletivo. Atividades, processos, normas e regras são planejados e definidos
- (4) **Validado** = Conhecimento e uso das normas e regras são coordenados e medidos objetivamente
- (5) **Otimizado** = Além de controlados, atividades, processos, normas e regras são melhorados continuamente

Na questões de 1 a 9 marque em que nível você identifica a sua empresa 1 para Inicial, 2 para Gerenciado, 3 para Definido Formalmente 4 para Validado e 5 para Otimizado. *

1- A missão da empresa

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

*

2- Os objetivos principais da empresa

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

*

3- Controle do ambiente externo (clientes, concorrentes) com objetivo de reagir a mudanças no mercado

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

*

4- A empresa colhe e analisa informações sobre os clientes e o mercado em que atua com objetivo de compreendê-los

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

*

5- Concentração de informações relevantes para empresa como um todo em um único local que seja de acesso de todos os colaboradores

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

*

6- Facilidade e agilidade para encontrar uma informação específica

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

*

7- Compreensão por parte dos colaboradores da área em que atuam e da importância da sua função para o desempenho da empresa

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

*

8- As atividades dos colaboradores são direcionadas para o objetivo da área ou da organização como um todo

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

*

9- A empresa identifica melhorias para operações, custos, atividades redundantes, baixo valor agregado, complexidades...

1 2 3 4 5

Inicial Otimizado

Nas questões 10 a 13 marque 1 para Nunca, 2 para Raramente, 3 para Às vezes, 4 para Frequentemente e 5 para Sempre *

10 - Pensando nas dificuldades que você têm para compartilhar informações, com que frequência as barreiras são: Resistência entre as pessoas para se trocar informações

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

*

11- Uma única pessoa controla a maioria das informações do negócio

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

*

12- As informações não são organizadas para serem compartilhadas

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

*

13- Com que frequência você acredita que as ações/ projetos/objetivos da empresa alcançam o resultado esperado

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Na questão 14 marque 1 para Muito Baixa, 2 para Baixa, 3 para Nem Baixa nem Alta, 4 para Alta e 5 para Muito Alta *

Como você avalia a posição competitiva de sua empresa no mercado em que atua (esse ano)

1 2 3 4 5

Muito Baixa Muito Alta

Na próxima questão dê sua opinião sobre a relevância dos itens apresentados abaixo para o desempenho da empresa. Marque 1 para Nada Importante, 2 para Pouco Importante, 3 Importante, 4 para Muito Importante e 5 para Extremamente Importante *

	1	2	3	4	5
Definição de objetivos a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise do ambiente externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reação às mudanças do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão das necessidades e desejos dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização da Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhamento de conhecimento sobre a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades coordenadas para um fim em comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapeamento / Gestão de Processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação das ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, informe seu e-mail caso tenha interesse em receber o resultado resumido desse estudo

Enviar