

LOURENÇA SANTIAGO RIBEIRO

**ESTRATÉGIA PARA O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO
ORGANIZACIONAL EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA DE CURITIBA**

CURITIBA

2005

LOURENÇA SANTIAGO RIBEIRO

**ESTRATÉGIA PARA O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO
ORGANIZACIONAL EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA DE CURITIBA**

**Monografia apresentada à disciplina
Pesquisa em Informação II, como
requisito parcial à conclusão do curso de
Gestão da Informação, Setor Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná.**

**Orientadora: Prof^ª Maria do Carmo
Duarte Freitas, Dr. Eng.**

CURITIBA

2005

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pelas oportunidades e dons concedidos.

Agradeço aos meus Pais, pelo incentivo e compreensão. Por tudo que fizeram para que eu pudesse continuar estudando, agradeço em especial a minha mãe, pelas noites frias que me esperou no portão de casa e até no ponto de ônibus e por todo esforço despendido em prol da realização do meu sonho, passar no vestibular da UFPR.

Agradeço aos meus Irmãos pela amizade, apoio e incentivo.

Aos meus amigos, Paulo, Guillian e Elaine. Por todos os momentos que juntos estivemos ora estudando, comendo, contando piada, rindo ou chorando. Vocês são os melhores presentes que UFPR me proporcionou.

Agradeço em especial a professora Maria do Carmo, pelo incentivo. Por me fazer acreditar que era capaz, pelas ótimas aulas ministradas, pelo tempo e paciência despendidos nas orientações deste trabalho.

Dedicatória

A minha mãe, mulher sábia, guerreira e de muita fé! Nem o desanimo ou a amargura com as dificuldades que encontrei no caminho a fez desistir de nada. Você é a mulher mais meiga e amorosa que eu conheço!

Ao meu pai, que mesmo sendo um semi-analfabeto me estimulou a aprender a lê e escrever.

Pai, Mãe... Razão do meu empenho e dedicação, eu amo vocês!

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vi
RESUMO	vii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	3
1.1.1 Objetivo Geral	3
1.1.2 Objetivos específicos:	3
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 ORGANIZAÇÕES	5
2.1.1 Classificação das organizações quanto a natureza ou finalidades	5
2.1.2 Classificação das organizações quanto ao porte	6
2.1.3 Cultura, comportamento e estratégia informacional nas organizações	7
2.2 INFORMAÇÃO	8
2.2.1 Definição	8
2.2.2 Fonte de informação	10
2.2.3 Ciclo de vida da informação	12
2.2.4 Valor da informação	13
2.2.5 Oferta e demanda de informação	16
2.3 POLITICA DE INFORMAÇÃO	18
2.3.1 Políticas	18
2.3.2 Tipos de políticas	19
2.3.3 Política de Informação	19
2.4 GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES	21
2.4.1 Fluxos informacionais	24
2.4.2 Mapeamento de informações	25
2.4.3 Monitoramento informacional	26
2.4.4 Instrumentos e Ferramentas	27
3 METODOLOGIA	32

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	32
3.1.1 Caracterização da pesquisa	32
3.1.2 Caracterização do ambiente e seleção da amostra	33
3.2 RESULTADOS OBTIDOS.....	34
3.2.1 Formação dos empresários.....	35
3.2.2 Fontes de informação consultadas	36
3.2.3 Tratamento dado aos documentos gerados e adquiridos	37
3.2.4 Uso da Tecnologia da Informação - TI.....	38
3.2.5 Necessidade de espaço (físico ou virtual) para gerenciar as informações ...	40
3.2.6 Identificação dos documentos gerados ou adquiridos	41
3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
4 PROPOSTA DE UMA ESTRATÉGIA PARA O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	44
4.1 RESULTADOS ESPERADOS	47
5 CONCLUSÃO.....	49
REFEÊNCIAS	51
APÊNDICES	54

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de produção da informação	13
Figura 2 – Pirâmide das necessidades (maslow) / demanda	17
Figura 4 - Processo do gerenciamento da informação	26
Figura 5 – Monitoramento de informações	29
Figura 7 – Método para estruturação de política de informação organizacional	50
Gráfico 2 – Formação do empresário / fontes de informação mais consultada.	41
Gráfico 4 – Necessidade de espaço para guarda e gerenciamento de informações	45
Quadro 1 – Distribuição em percentual de informações de acordo com a área, suporte e as prováveis fontes.	12
Quadro 2 – Estrutura do fluxo de informação, tipo de comunicação, mídias e suportes empregados	27
Tabela 1 – Classificação das empresas por porte e área de atuação.....	06
Tabela 2 – Número total de pessoas ocupadas por faixa.....	36
Tabela 3 – Formação dos micro e pequenos empresários	40
Tabela 4 – Tratamento dado aos documentos	42
Tabela 5 – Tecnologia disponível.....	44
Tabela 6 – Formação/ Reconhecimento da necessidade de um espaço para reunir e organizar as informações	47

RESUMO

No Brasil, em 2002, as Micros e Pequenas Empresas (MPEs) responderam por 99,2% do número total de empresas formais brasileiras, além de se destacar pelo crescimento real apresentado nos três anos antecedentes (SEBRAE, 2005). Entre as características inerentes as MPEs identificou-se: a forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra, poder decisório centralizado, registros contábeis pouco adequados, mão de obra pouco qualificada, não sistematização no desenvolvimento das tarefas, baixo investimento em inovação tecnológica e a inexistência de políticas de informação. Ciente da importância das MPEs para a economia do país e no anseio de colaborar com o segmento, este trabalho se propõe a estruturação de uma estratégia para gerenciamento da informação organizacional, passível de adaptação a diferentes realidades e em especial as MPEs atuante no comércio varejista de Curitiba. Foram entrevistadas 90 empresas e o resultado da pesquisa de campo apontaram falhas no tratamento dos documentos e informações geradas e adquiridas na empresa. Existe uma dependência do empresário em relação aos fornecedores como fonte de informação e contadores enquanto responsáveis pelo gerenciamento de seus documentos. Detectou-se que na sua maioria as empresas dispõem de computadores e impressoras. A documentação referente a contas a pagar/receber e fluxo de caixa detém a atenção dos Gerentes e Empresários. Enquanto que documentos de pesquisa, planejamento, treinamento, relatórios internos de vendas, de inadimplência, cadastro de fornecedores foram pouco lembrado pelos pesquisados. Entre os que disseram dispor de registros internos, poucos afirmaram utiliza essas informações na tomada de decisão. O resultado esperado passará pela mudança de comportamento do empresário que atualmente toma decisões de forma aleatória, sem sistematizar as tarefas. Observou-se que, as organizações não estão preparadas para gerenciar o seu ativo informacional.

Palavras – Chave: Micro e Pequena Empresa, Gerenciamento da Informação; Documentação empresarial; Gestão da Informação; Monitoramento Informacional.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas constituem parte significativa das receitas e empregos gerados no mundo. No Brasil, em 2002, as Micros e Pequenas Empresas (MPEs) responderam por 99,2% do número total de empresas formais brasileiras, além de se destacar pelo crescimento real apresentado nos três anos antecedentes (SEBRAE, 2005). Estas geraram 57,2% dos empregos totais, aproximadamente 22% estão localizadas na região sul. Sabe-se ainda que de 1996 a 2002, apenas as MPEs apresentaram crescimento real. (SEBRAE, 2005)

A importância das MPEs para a economia do país é evidente (VIDAL, 1995, p. 19), justificando-se a preocupação do governo e da sociedade. Observa-se que o crescimento e fortalecimento dessa categoria de empresa geram o desenvolvimento de políticas.

Este trabalho considera como microempresa aquela com até dezenove empregados na indústria e até nove no comércio e no setor de serviços; e pequenas empresas as que possuem, na indústria, de 20 a 99 empregados e, no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados (SEBRAE, 2005).

Estudos recentes realizados e publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE em parceria com as Juntas Comerciais Estaduais, indicaram que 49,4% das MPEs fecham as portas em no máximo dois anos de existência, 56,4% em até 3 anos e 59,9% em até 4 anos. Na Região Sul esse índice é ainda maior, sendo, 52,9% nos primeiros dois anos, 60,3% em até 3 anos, e 58,9% em no máximo 4 anos de existência.

Ao investigar junto aos empresários que passaram pela experiência de encerrar suas atividades, o SEBRAE constatou os motivos que os levaram a tomar essa atitude, destacando-se as falhas gerenciais na condução dos negócios como o de maior significância.

Para os entrevistados os fatores condicionantes de sucesso para as MPEs são: habilidade gerencial e capacidade empreendedora. O quesito habilidade gerencial contempla: conhecimento do mercado; da clientela potencial; dos produtos que necessitam; das melhores fontes para aquisição de bens e serviços; assim como, saber a

melhor forma de comercializar seus produtos, estratégia de vendas e promoções. A capacidade empreendedora, citada em segundo lugar, compreende: a criatividade; saber aproveitar as oportunidades de mercado e capacidade de liderança. (SEBRAE, 2005)

Observa-se, portanto, que dos dois fatores condicionantes de sucesso apontados pelos empresários, ambos estão relacionados à informação e conhecimento, seja interna ou externamente.

VIDAL (1995, p. 18) destaca como principais características inerentes as Micros e Pequenas Empresas: o baixo volume de operações e transações comerciais e produtivas, o pequeno número de funcionários, contato direto e constante entre o dono ou diretor da empresa e funcionários e o acúmulo de funções por parte dos empresários.

A colocação feita por VIDAL (1995) é confirmada pela pesquisa realizada e divulgada pelo SEBRAE em 2002. O estudo do SEBRAE constatou ainda que: o poder decisório é centralizado; é constante a utilização de sócios e membros da família como mão-de-obra nos negócios; existe um estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não havendo distinção entre pessoa física e jurídica, principalmente no que se refere à contabilidade; os registros contábeis são inadequados; a mão de obra é pouco qualificada; o desenvolvimento das tarefas não é sistematizado e baixo investimento em inovação tecnológica.

Para SOUZA (2004, p 65), os micros e pequenos empresários negligenciam as atividades de planejamento e controle dos seus negócios, considerando-as como uma burocracia desnecessária.

Em geral, as organizações não estão preparadas para o gerenciamento de seu ativo informacional, originando o acúmulo desnecessário, ou o descarte de informações importantes. A execução das atividades cotidianas também é afetada pela deficiência informacional, não havendo uma metodologia ou modelo estabelecido, o funcionário age de forma empírica, ou seja, da forma que acredita estar correto, acarretando em perda de qualidade e gerando retrabalho. (SEBRAE, 2003)

O gerenciamento das informações, além de proporcionar uma tomada de decisão mais rápida e consciente, corrobora para a construção do histórico organizacional.

Diante desta realidade, essa pesquisa busca colaborar na identificação de problemas de cunho informacional, existentes nas MPEs, para posteriormente apresentar estratégias para o gerenciamento de informações que possam ajudar na solução dos problemas existentes, melhorar ou desenvolver processos, e potencializar o ativo informacional existente.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar estratégias para o gerenciamento de informação organizacional em Micros e Pequenas Empresas do comércio varejista.

1.1.2 Objetivos específicos:

- a) revisar a literatura e descrever sobre os temas: informação, política e gerenciamento da informação;
- b) diagnosticar os fatores que influenciam o gerenciamento de informações na MPEs;
- c) pesquisar as principais fontes de informação das MPEs do comércio varejista de Curitiba; e
- d) conhecer as práticas de gerenciamento das MPEs.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este documento encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro apresenta uma breve introdução do ambiente pesquisado, a justificativa e os objetivos que motivaram o desenvolvimento do estudo.

O capítulo 2 intitulado de referencial teórico apresenta definições e argumentos encontrados na literatura, os quais embasam o processo de desenvolvimento do trabalho e a proposta apresentada.

No capítulo 3 está descrito a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa (teórica e prática), além de apresentar os resultados obtidos e as análises realizadas a partir da pesquisa de campo.

No capítulo 4 são apresentadas as estratégias para a estruturação e implementação do processo de gerenciamento de informações organizacionais.

Finalmente, o capítulo 5 realiza um resgate dos capítulos anteriores, enfatizando os principais conhecimentos adquiridos no desenvolvimento dessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES

A palavra organização está relacionada às ciências comportamentalistas, incluindo as relações ou redes estabelecidas, sejam essas formais ou informais, interna ou externamente. O vocábulo também é utilizado no contexto empresarial para se referir as empresas constituídas e com objetivos estabelecidos. (KOONTZ & O'DONNELL, 1978, p. 251)

Para CAMPELLO (2000, p. 35), as organizações são entidades compostas por pessoas que buscam alcançar objetivos comuns.

Ressalta-se que as organizações são classificadas quanto a sua natureza e ou porte, como mostra os tópicos subseqüentes.

2.1.1 Classificação das organizações quanto a natureza ou finalidades

CAMPELLO (2000, p.39) classifica as organizações quanto a sua natureza, ou finalidades. A autora apresenta seis tipos de organizações assim denominadas:

- a) comerciais – são aquelas cujo trabalho é desenvolvido visando o retorno financeiro;
- b) educacionais e de pesquisa – Universidades, institutos, centros de pesquisas, produzem uma grande massa documental;
- c) governamentais – são organizações ou departamentos ligados ao governo em qualquer nível;
- d) profissionais e sociedades científicas – são criadas para fomentar o aperfeiçoamento profissional, não tem fins lucrativos e vivem com contribuição dos funcionários que integram a classe;
- e) internacionais – são intergovernamentais, pautadas em acordos ou tratados formais firmados entre os governos dos países que compõem, são fortes instrumentos de negociação internacional;

- f) não governamentais – conhecidas popularmente por ONGs, essas organizações trabalham por um bem público, não tem fins lucrativos e não dependem do Estado, são formados por representantes da sociedade civil.

2.1.2 Classificação das organizações quanto ao porte

A classificação das empresas quanto ao porte aponta para a existência de 4 (quatro) categorias, conhecidas como: micro, pequena, média e grande empresa. Os critérios utilizados para o enquadramento das empresas em cada grupo (categoria) são diferentes. A lei geral das Micro e Pequenas Empresas, por exemplo, baseia-se no valor da receita bruta anual das empresas. São consideradas microempresas aquela com faturamento bruto inferior a R\$ 433.755,14 e pequenas aquelas cuja receita bruta anual seja maior que R\$ 433.755,14 e que não ultrapasse R\$ 2.133.220,00. (SEBRAE, 2005)

Já o SEBRAE, adotou como critério de classificação, o número de pessoas ocupadas ou vinculadas à empresa, como mostra a tabela a seguir.

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR PORTE E ÁREA DE ATUAÇÃO

Porte / Setor	Indústria	Comércio/ prestação de serviço
Micro empresa	De 1 a 19 pessoas	De 1 a 09 pessoas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande empresa	Mais de 500 pessoas	Mais de 100 pessoas

Fonte: www.sebrae.com.br

Independente da natureza ou tamanho as organizações apresentam aspectos culturais, comportamentais e estratégicos, sendo estes fatores determinantes para o sucesso do negócio. Esses aspectos são melhores explicitados nos parágrafos abaixo.

2.1.3 Cultura, comportamento e estratégia informacional nas organizações

Construir uma cultura informacional ou influenciar o comportamento das pessoas em relação aos cuidados e tratamentos despendidos às informações parece ser o ponto crítico dos gerentes e das equipes que trabalham com esse ativo.

DAVENPORT (2002, p. 110) refere-se ao comportamento informacional, como sendo o jeito (ações) do indivíduo diante de uma informação, seja no momento de busca, do uso, na modificação, na troca, no acúmulo ou na falta de atenção a mensagem recebida.

As empresas estão descobrindo que o maior problema em relação à melhoria de seus produtos e serviços, não está nos processos estabelecidos ou nas instalações físicas, mas sim no comportamento e atitudes das pessoas que integram a equipe. Ainda assim, gerentes e diretores continuam investindo em tecnologia e sistemas de informação arrojados e despense pouca ou nenhuma atenção a questão comportamental. (DAVENPORT, 2002, p. 109)

Os problemas de natureza cultural ou comportamental poderiam ser suprimidos ou amenizados com a definição e uso de estratégias informacionais que focassem o homem como ator principal e responsável pelo sucesso da organização ou projetos.

A origem da palavra estratégia está relacionada à arte militar de planejar e executar movimentos assim como operar tropas, com o objetivo de impetrar ou manter-se em boas posições. (LOPES, 2002, p. 61)

O panorama da informação como estratégia, segundo BEUREN (2000, p. 64), consiste no seu uso para criar alternativas diferenciadas, alertando a capacidade da empresa em gerar informação exclusiva sobre o contexto de seu empreendimento.

Existem formas diferenciadas para usar a informação estrategicamente e criar vantagens competitivas, uma delas é reportar-se à aprendizagem organizacional sobre como tirar proveito das informações disponíveis. Segundo BEUREN 2000, “quanto mais uma empresa acumula informações e aprende sobre os seus diferentes usos, mais aumenta sua capacidade de impor barreiras de entrada no segmento de seu negócio”, ou seja, mais difícil se torna à supremacia dos concorrentes.

Para DAVENPORT (2002, p. 65), as estratégias de negócios, indicam prováveis mudanças e requerem revisão baseada em fatores internos e externos, sendo que o desenvolvimento de objetivos básicos é o melhor meio de expressar a estratégia informacional de uma empresa. Qualquer boa estratégia promove a comunicação, o debate e o consenso entre as partes envolvidas, ou seja, toda a organização. A informação é o fator essencial no processo decisório na formulação e reformulação de estratégias, mas, é necessariamente o fator humano que possui os meios cognitivos para identificar e definir quais as informações relevantes às estratégias e tomada de decisão. Daí a necessidade de estudá-la, analisá-la e conhecer os aspectos inerentes a ela com maior profundidade.

2.2 INFORMAÇÃO

2.2.1 Definição

A palavra informação tornou-se popular logo após a invenção da imprensa no século XV, quando o normal era lançar mão de uma palavra do latim para expressar uma nova idéia. (MCGARRY, 1999, p. 3)

MCGEE e PRUSAK (1994, pág 23-24), comparam as informações com a beleza, ambas dependem do olhar do observador, no qual:

A informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão. A informação deve ter limites, enquanto os dados podem ser ilimitados. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

As definições da palavra informação mudam de acordo com o contexto e com a finalidade da mesma. Essa característica é identificada através de leituras e observações acerca da teoria.

Os dicionários, por exemplo, procuram registrar o significado, conforme as pessoas usam as palavras em sua linguagem cotidiana, definindo informação como ato ou

efeito de informar-se, ou ainda como transmissão de conhecimento. (DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LINGUA PORTUGUESA, 1990, p.968)

Para MCGEE e PRUSAK (1994), os indivíduos possuem informações únicas, ou seja, mesmo que várias pessoas tenham acesso a um mesmo grupo de dados, cada um vai apreendê-los de forma diferente, gerando reações diferentes. Os autores acreditam que as pessoas não recebem informações, na verdade elas a criam a partir da obtenção de dados, da leitura realizada e do contexto que está inserido. Os dados podem originar-se de conversas, documentos, relatórios, livros, filmes entre outros.

No contexto organizacional, a informação é designada como instrução, ensinamento ou treinamento que se dá ao funcionário para o exercício de suas atividades, tornando-as mais eficientes e eficazes quanto às suas finalidades. (SEBRAE, 2005)

Segundo VAITSMAN (2001, p. 18), a informação significa fenômenos conhecidos, fato, dado ou acontecimento, algo relacionado ao passado. Para o autor a informação é essencial no processo de tomada de decisão.

Os dados são observações isoladas a respeito de um evento, objeto, pessoa ou semelhante, quando retirado do seu contexto tem pouca ou nenhuma representatividade DAVENPORT (2002, p. 19) assegura ser estes fáceis de capturar e armazenar, não representando muito para o proprietário, se esse não tiver conhecimento ou informações que agreguem valor e a tornem útil. As informações por sua vez são dados adicionados a um contexto sócio, político ou cultural, onde ganha significado, e torna-se útil e importante para o seu possuidor.

O processo que transforma dados em informações é próprio do ser humano. A informação ao contrário do dado não é fácil de localizar e tampouco de armazenar, visto que a recuperação está ligada a fatores contextuais, culturais e sociais. (DAVENPORT, 2002, p. 19)

MCGARRY (1999, p. 1), relata que é comum ouvir falar de conhecimento e informação como sinônimos. Essa confusão teria como base o verbo conhecer que é usado diariamente com significados diferentes, não sendo avaliado a epistemologia da palavra e o significado a ela atribuído. Normalmente, as pessoas usam a palavra conhecer para dizer que têm (obtiveram) informações a respeito de algo, o que não exatamente

quer dizer que ela tenha conhecimento sobre.

MAGALHAES (2002, p. 22) aplica o termo informação no sentido de reduzir a incerteza, esclarecer fatos, além torná-lo compreensível aos indivíduos envolvidos e ou interessados. Na concepção do autor, dados são registros ou observações sobre um acontecimento, pessoa, objeto, e são a base para construção de uma informação e ou conhecimento.

As definições encontradas na literatura para a palavra informação convergem para um mesmo significado, divergindo apenas na aplicação. Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela definição apresentada por DAVENPORT (2002, p. 19), que a descreve como dado contextualizado, aonde ganha significado, tornando-se útil e relevante para o seu possuidor.

A seguir caracteriza-se a informação como um recurso estratégico que tem custo, preço e valor, apresenta-se ainda os aspectos que determinam e elevam o seu valor.

2.2.2 Fonte de informação

O Dicionário da Língua Portuguesa *online* (DLPO) define o termo fonte como origem ou texto originário de uma obra.

MUELLER (2000, p. 30-31) se refere a fonte de informação como documentos produzidos ao longo de uma pesquisa. Segundo a autora, essas são classificadas em primária, secundária e terciária.

Entende-se por fontes primárias aquelas cuja produção contou com a interferência direta do autor da pesquisa. Exemplos: os trabalhos apresentados em congressos, teses, patentes, artigos científicos entre outros. As fontes primárias se caracterizam pela dificuldade de identificação e localização.

As fontes secundárias por sua vez surgiram com o objetivo de potencializar ou facilitar o uso das fontes primárias, apresentando as informações filtradas e organizadas de acordo com a finalidade. São exemplos de informações secundárias manuais, tabelas, tratados, anuários e dicionários.

As fontes terciárias são utilizadas para conduzir o usuário às fontes primárias e secundárias, desempenhando o papel de guia. Bibliografias, guias e catálogos, são exemplos de fontes terciárias.

Para FULD, (1996) citado por BATTAGLIA (1999, p. 207), existem apenas dois tipos de fontes de informação, a primária e a secundária, sendo que a primária é a fonte original da informação, e a secundária, o depósito ou suporte que permitem o acesso e uso das informações de fontes primárias.

Quanto à classificação e tipologia das fontes de informações, JAKOBIBIAK (1995) citado por BATTAGLIA (1999, p. 207), orienta que é importante considerar a classe, forma, suporte ou mídia utilizada. As classes existentes são conhecidas como: bruta, primária ou texto completo, secundário ou texto condensado e ou tratada. Quanto à forma, a informação encontra-se em formato de letras (alfabética), números, gráficos, sons e ou audiovisuais. O suporte ou mídia utilizado para registrar e disponibilizar informações são o papel, disquete, *Compact Disc* (CD), fita magnética, fotografia, entre outros.

STOLLERRWERK (1997) citado por BATTAGLIA (1999, p. 208), escreve a respeito da tipologia da informação, contemplando o contexto, as fontes e o suporte mais provável para cada tipo de informação. Como apresenta o quadro que segue.

QUADRO 1 – DISTRIBUIÇÃO EM PERCENTUAL DE INFORMAÇÕES DE ACORDO COM A ÁREA, SUPORTE E AS PROVÁVEIS FONTES.

Perc.	Fontes	Contexto	Suporte
40%	Publicações científicas, seminários, patentes, livros técnicos, relatórios anuais, publicações institucionais, normas técnicas, teses e relatórios externos.	Científicos, tecnológicos, econômicos, mercadológico, meio ambientes, segurança e ou jurídico.	Papel, bases de dados on-line, microfilme e microfichas, CD-ROM e CD-Audio e Internet.
10%	Memória das organizações	Organizacional	Em banco de dados internos, intranets e documentos internos.
40%	Redes	Em todos os ambientes citados	Oral e Internet
10%	Prospectos, publicidade e contatos informacionais.	Feiras e congressos	Papel, oral.

Adaptado de STOLLERRWERK citado por BATTAGLIA (1999, p. 208)

2.2.3 Ciclo de vida da informação

No aspecto mercadológico, JAKOBIAK (1995) citado por BATTAGLIA (1999, p. 207) apresenta uma cadeia básica, na qual o ciclo de vida de uma informação tem início na pesquisa e desenvolvimento originando as informações científicas, seguidas pela informação técnica, tecnológica e por último tecno-econômica, ou a informação aplicada ao mercado.

O ciclo de vida de uma informação está relacionado às atividades (resultados) geradas a partir da produção e ou aquisição dessas. (FANTINI, 2001, p. 21)

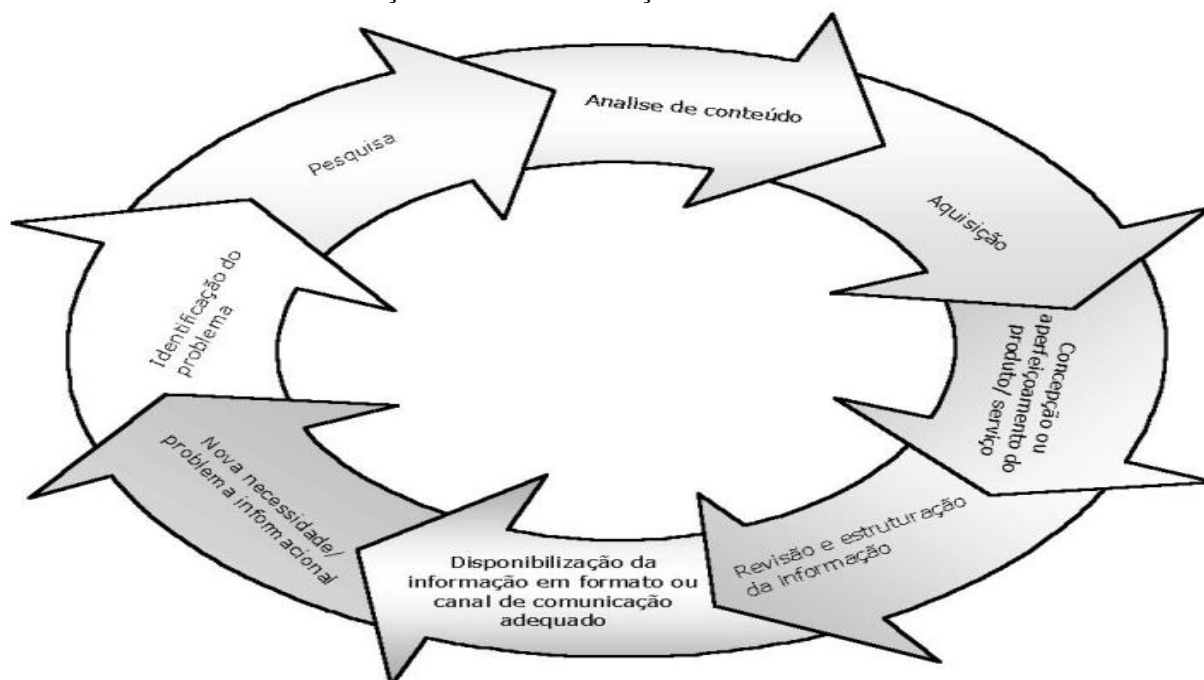
Uma série que retrata o ciclo de vida de informação inicia na identificação de um problema, o que demanda uma pesquisa, seguido da análise de conteúdo do documento encontrado, e a aquisição do documento ou informação. A concepção ou aperfeiçoamento de produtos ou serviços, utilizando a informação coletada na etapa anterior. Na seqüência, faz-se a revisão e estruturação da informação a fim de adequá-la aos seus clientes (público alvo), e finalmente, a publicação do documento, ou a disponibilização da informação no formato escolhido e no canal de comunicação apropriado, potencializando o seu uso, e servindo de base para novas pesquisas. (FANTINI, 2001, p. 21)

Para VAITSMAN (2001, p. 22) o processo de produção de informação é cíclico, tem origem na necessidade/resolução de problema informacional, o autor ressalta que uma informação gerada ou adquirida em uma determinada situação pode ser utilizada em outro momento sem gerar desgaste e originando um novo ciclo informacional.

Os processos e atividades desenvolvidos durante o ciclo de vida de uma informação são: planejamento, reunião (coleta ou busca), processamento técnico, (compreendendo a avaliação, análise, integração e interpretação) das informações coletadas e a difusão dessas, em canais apropriados. (VAITSMAN, 2001, cap. 2)

A seguir o resumo gráfico do processo de produção da informação (Figura 1).

FIGURA 1 – CICLO DE PRODUÇÃO DA INFORMAÇÃO



FONTE: adaptado de VAITSMAN (2001, cap. II)

Nesta é possível identificar as etapas que compõem o ciclo de vida da informação. Apresentam os aspectos relacionados a atribuição de valor as informações por parte do usuário final e ressaltam desde já que o valor da informação não está baseado somente nos custos gerados na produção e ou aquisição da informação. Mas afinal, quanto vale uma informação?

2.2.4 Valor da informação

DAVENPORT (2002, p. 156) ao discutir sobre o valor da informação indica seis (6) características essenciais, são elas: exatidão, adequação, acessibilidade, envolvente, aplicabilidade e escassez. A exatidão está relacionada à ausência de falhas (erros), durante a coleta e a transcrição dos dados, no estado bruto. A informação oportuna, ou adequada, é aquela que vem ao encontro com a necessidade atual da organização. O aspecto acessibilidade implica no uso ou não de uma informação. Quando essa é difícil de ser localizada, a possibilidade de uso e de potencialização dessa é mínima. A respeito do envolvimento, DAVENPORT (2002) ressalta que o impacto

gerado pela informação é o que possibilita medi-la e saber a mídia e o formato mais apropriado para a informação de acordo com as preferências identificadas nos usuários potenciais. A característica envolvimento, não condiz com generalizações, pois cada organização, e cada indivíduo têm necessidades específicas, o que demanda informações sob medida. A aplicabilidade de uma informação é medida pelo seu uso, assim como pela demanda gerada. Outro fator que merece atenção é o uso da informação em momentos e contextos diferentes, sem necessidade de realizar novas pesquisas e ou rearranjos.

No ambiente empresarial a informação significa poder, na esfera decisória, quanto mais sigilosa uma informação, maior é o seu valor. A característica escassez refere-se ao limite de acesso por parte do cliente/usuário. (DAVENPORT, 2002).

Trabalhar com a informação implica em superar desafios, fazendo-se necessário, maximizar valor, aperfeiçoar técnicas e ferramentas de coleta e tratamento e disseminação da informação, racionar os recursos e potencializar a tecnologia disponível. (CIANCONI, 1991, p. 205)

Para STAIR (1998, p. 5), o valor da informação está relacionado ao seu uso na tomada de decisão e ao aumento que essa proporciona aos lucros da empresa. Para o autor uma boa informação precisa ser:

- a) completa – deve contemplar todos os fatos relevantes;
- b) econômica – a produção da informação deve ter um custo relativamente baixo, a equação valor da informação / custo de produção é um fator categórico no processo de decisão;
- c) flexível – pode ser utilizada para diversos fins;
- d) confiável – a confiabilidade da informação é um aspecto totalmente dependente. Depende da metodologia utilizada na coleta de dados, representatividade da instituição ou fonte geradora;
- e) relevante/ em tempo – uma informação pode ser de ótima qualidade, mas não ser útil ao usuário. A relevância está relacionada ao atendimento da real necessidade, mas conhecido por informação certa na hora certa, para a pessoa certa;

- f) simples – a informação deve apresentar simplicidade e adequação ao seu público, o alto grau de sofisticação de informações pode gerar uma sobrecarga ou ainda distorcer o real significado;
- g) verificável – passível de confirmação.

A informação pode ser utilizada inúmeras vezes e não se esgota. O seu valor é determinado exclusivamente pelo cliente, uma informação considerada ultrapassada para uma pessoa (ou grupo), pode significar a salvação de outra. (MCGEE, PRUSAK 1994)

DERTOUZOS (1998, p. 297) diz que “a informação tem valor econômico quando leva à satisfação dos desejos humanos”. Para o autor a valorização de uma informação está relacionada à demanda que ela gera.

SHAPIRO (1999, p. 71) completa afirmando que o valor da informação é fixado de acordo com o que ela representa para o cliente, e não a partir dos custos decorrentes do trabalho de localização e ou produção. Segundo esse raciocínio, uma mesma informação pode ser vendida a preços diferentes, de acordo com a necessidade e importância para o cliente.

Essa tática de fixação de preço está fundamentada na idéia de que a produção de uma informação ou produto informacional é relativamente caro, porém, a sua reprodução torna-se barata, amortecendo os custos precedentes. Outra estratégia de fixação de preço de informação é a criação de diferentes versões de informação destinadas a diversos segmentos do mercado.

Na visão de FELIX (2003, p. 40), o valor da informação está pautado na sua qualidade, e aos benefícios por ela proporcionados. Sendo estabelecido a partir da relação custo/benefícios, e do desempenho proporcionado por ela naquele contexto.

O valor atribuído à informação é um dos aspectos que determina a oferta e a demanda da informação, caracterizando a necessidade de estender o estudo ao processo de oferta e demanda informacional.

2.2.5 Oferta e demanda de informação

O poder de decisão dos clientes, aliado às diferenças individuais inerentes a cada pessoa, vêm despertando as empresas e centro de informação para o desenvolvimento de estudos mais elaborados e científicos, no sentido de atender as necessidades do seu público alvo. Assim como, outras necessidades, o consumo de informação pode diferenciar em função de aspectos culturais, sociais, econômicos e educacionais arraigados em cada indivíduo. (GARCEZ, 2000, 26).

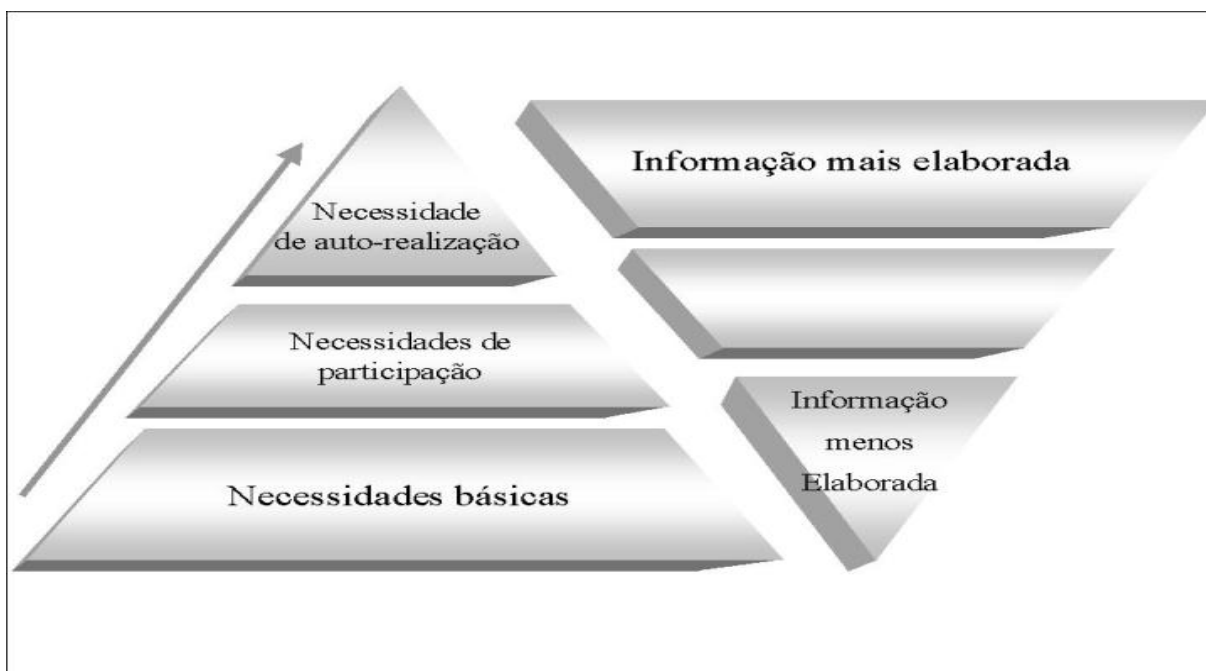
BARRETO (2000, p. 13), ao adaptar a pirâmide das necessidades humanas desenvolvidas por MASLOW (1970), apresenta uma estrutura básica de necessidade informacional de acordo com as classes que compõem a pirâmide (Figura 2).

Segundo o arquétipo, a sociedade está dividida em três grandes grupos, sendo que as características que permeiam e limitam cada um, compreendem o estágio de vida das pessoas, ou as necessidades que as pessoas apresentam.

A colocação de BARRETO se dá no sentido de relacionar as características dos grupos ao consumo de informação. Como será mostrado a seguir:

- a) necessidades básicas – alimentação, saúde e segurança. As informações demandadas por esse grupo, referem-se a problemas de primeira instância, ou que estejam relacionadas às suas necessidades de sobrevivência.
- b) necessidades de participação – apresentam necessidades sociais, ou de se sentir inserido em determinados grupos, seja social, cultural, familiar. As informações consumidas estão relacionadas ao contexto de atuação, ou a realidade dos grupos em questão.
- c) necessidade de auto-realização – trata-se de um grupo seletivo de pessoas, que já tendo suas necessidades básicas e de participação saciadas, necessitam da auto-realização pessoal, necessitando de informações específicas, elaboradas e que os levem a algo novo, carecendo de profissionais de informação especializados.

FIGURA 2 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES (MASLOW) / DEMANDA INFORMACIONAL



FONTE: adaptado de BARRETO (2000, p. 13)

Na pirâmide das necessidades humanas, desenvolvida por MASLOW (Figura 2), as pessoas se movem da base para o topo, sendo que a mudança de grupo só é possível a partir do momento em que o indivíduo, tem suas necessidades supridas. Nesse sentido, acredita-se que o fluxo de informação (sentido base-topo) tem o papel de agregar qualidade à informação gerada, por outro lado as suas exigências são maiores, sendo necessária uma gama maior de informação a fim de atender as necessidades apresentadas. BARRETO (2000).

A oferta e a demanda de informação são identificadas a partir dos estoques informacionais disponíveis e através das necessidades apresentadas no ambiente de dispêndio. “Assim, em uma realidade que demanda informação, é o processo de transferência que realiza a distribuição da informação estocada, com a intenção de configurar esta demanda”. (BARRETO, 1999)

No ambiente tradicional, oferta e demanda têm o poder de se ajustar. Em se tratando do mercado de informação, é a oferta que determina à demanda. Quanto mais informação a empresa ou departamento disponibilizar, maior será a procura. (BARRETO, 1999)

2.3 POLITICA DE INFORMAÇÃO

2.3.1 Políticas

O termo política refere-se à arte ou ciência de governar, organizar ou administrar Nações ou Estado, passível de aplicação também na sistematização das ações dos indivíduos perante uma realidade, conduzindo-o ao objetivo principal. (DICIONÁRIO HOUAISS DA LINGUA PORTUGUESA 2001, p. 2253).

MAXIMIANO (2004, p. 148), define “política como sinônimo de diretriz”, estando relacionado a definição de linhas de ação, além de subsidiar o trabalho dos funcionários diante de problemas ou dificuldades não identificados na etapa de planejamento. Para o autor, trata-se de uma decisão programada, que visa evitar o desperdício de energia dos colaboradores na resolução de problemas isolados.

OLIVEIRA (2004, p.236) complementa MAXIMIANO dizendo que as políticas subsidiam a tomada de decisão e estão diretamente ligadas ao planejamento estratégico da empresa, aos objetivos estabelecidos e a missão definida. O autor evidencia ainda que, essas são aplicadas em circunstância que não condizem com o planejado pela organização.

Uma das facetas de uma política bem formulada é a exposição dos processos por completo, possibilitando a identificação do papel de cada pessoa da equipe no processo em questão e conseqüentemente na organização, assim como, o que elas podem fazer para colaborar com o projeto maior e com o alcance dos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2004, p. 237)

Finalmente, OLIVEIRA (2004) ressalta que as políticas não devem ser vistas apenas como algo formal, devem ser duradouras, aplicáveis e úteis, mas devem, sobretudo apresentar flexibilidade.

2.3.2 Tipos de políticas

OLIVEIRA (2004, p. 237) apresenta três tipos de políticas, caracterizada pela origem. São elas:

- a. políticas estabelecidas – provêm dos objetivos estabelecidos e do planejamento estratégico da empresa, e por se tratar de estratégia, são instituídas pela alta direção com o objetivo orientar e auxiliar na tomada de decisão.
- b. políticas solicitadas – resultam da demanda de procedimentos por parte dos funcionários subalternos a alta administração.
- c. políticas impostas – são formuladas a partir da ação de atores externos (ambiente externo), que mantém relação com a empresa e influenciam as decisões tomadas pela direção.

2.3.3 Política de Informação

DAVENPORT (2002, p.90) afirma que toda organização tem uma política de informação, seja ela documentada e explícita, ou não documentada e implícita. Todavia, ressalta que são poucos os gerentes preocupados com esse assunto, e alguns que dizem estar atuando nesse sentido, na verdade estão se referindo a TI (tecnologia da informação) e não a informação como tal. Segundo o autor, as empresas não conhecem o potencial do ativo informacional que elas dispõem, não dão a importância necessária a esse recurso, não sistematizam seus fluxos informacionais ou de conhecimentos.

Para TERRA (2005), 99% das empresas não conhecem ou não estão preocupadas com políticas informacionais, ou ainda, não estão preocupadas com estruturação de informações e sistematização de tarefas. O autor afirma que o fator comportamental é o que mais influencia na configuração desse panorama, pois o ser humano não está habituado a sistematizar processos e atividades corriqueiras, assim

como não costumam compartilhar informações com os demais colegas de trabalho.

O trabalho com a informação precisa tirar o foco da TI (tecnologia da informação) e centralizar nas pessoas, no ambiente de atuação e na essência do trabalho, a informação. O despreparo para lidar com as pessoas da organização aliadas a falta de políticas informacionais tem inviabilizado projetos importantes. Perde-se a possibilidade de crescimento e consolidação do conhecimento e culmina em fracasso de grandes projetos. (DAVENPORT, 2002, p.91)

2.3.3.1 Aspectos relevantes para a definição de uma política de informação

A equação quantidade versus disponibilidade de informações, é segundo PONCHIOROLLI (2005, p. 137) uma progressão exponencial. O conhecimento total existente no mundo dobra a cada cinco anos, ainda assim, as empresas apresentam carência de informações corretas e oportunas. O crescimento quantitativo de informações resulta no bombardeio informacional diário, esse advento confunde e dificulta o trabalho de gestão dentro das organizações. O autor afirma que tanto a escassez quanto o excesso de informações podem ser nocivos. O acúmulo incontrolável de informações é tão maléfico quanto a escassez ou a falta.

Acredita-se que parte da eficiência de uma política de compartilhamento de informação/conhecimento em uma organização está relacionado à limitação da disposição dessas informações, não se sabe ao certo onde procurar as informações e conhecimentos já existentes.

Alguns fatores a serem observados no momento da definição de uma política de informação, são: legislação vigente, necessidades locais, comportamento do usuário, a disposição dos gerentes em administrar esse recurso, recursos físicos e tecnológicos disponíveis, volume de documentos e informações existentes, a natureza e tipologia desses documentos e a demanda desses.

2.3.3.3 Política de informação originando processos e metodologias de trabalho

Existe uma pequena confusão acerca dos termos política e estratégia informacional. Nesse sentido VAITSMAN (2001, p.104), esclarece que política e estratégia informacional são itens complementares e não semelhantes. A política define os objetivos, já a estratégia se refere a como fazer, ou seja, quais as ações e procedimentos necessários para que se efetive a política estabelecida.

Políticas e procedimentos são planos operacionais permanentes. A política com o papel de definir os critérios que irão nortear a tomada de decisão e a resolução de problemas. Os procedimentos especificam quais atividades devem ser realizadas para que o objetivo seja alcançado. É comum fazer uso de ferramentas que facilitam o monitoramento de desempenho do plano operacional. O uso de diagramas e fluxogramas dos procedimentos internos facilita esse trabalho de monitoramento e padroniza as atividades envolvidas. (MAXIMIANO 2004, p. 148)

Ao estabelecer que toda reclamação recebida do consumidor deva ser atendida imediatamente, a organização está criando processo ou metodologia de trabalho que concretizar sua própria política. (MAXIMIANO 2004, p. 148)

A definição e o estabelecimento de políticas de informação norteiam o processo de gerenciamento de informação dentro das organizações, fazendo-se necessário conhecer também a teoria que cerca esse processo.

2.4 GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES

O processo de gerenciamento de informações é composto basicamente pela identificação das necessidades, coleta, tratamento e apresentação da informação e ou classificação e armazenamento, desenvolvimento do produto ou serviço, disseminação da informação e disponibilização para análise e uso. (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 108)

A identificação das necessidades e requisitos informacionais é uma etapa crítica do processo, pois dela depende o atendimento da necessidade do cliente. Nem sempre o

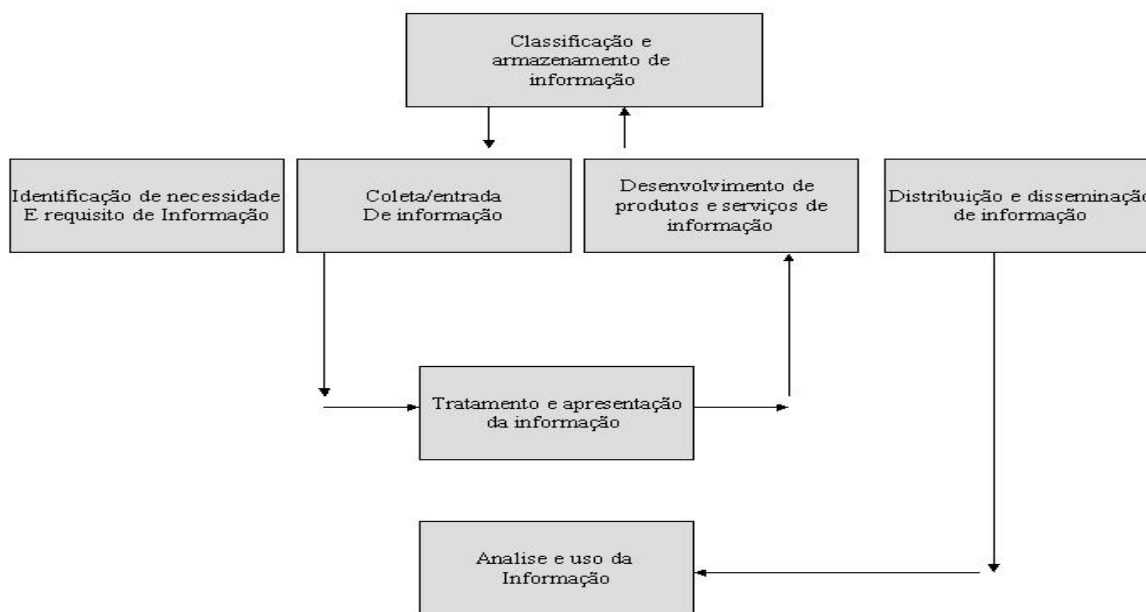
cliente sabe o que realmente necessita, e por falta de conhecimento não tem condições de realizar uma solicitação clara e objetiva. Nesse caso, o profissional de informação que recebe a solicitação deverá ser hábil na negociação para captar o máximo de informações possíveis. Na etapa de identificação das necessidades, é interessante exemplificar a solicitação a partir de uma situação conhecida para ambos, essa é uma forma de alinhar a comunicação. A solução do problema ou o sucesso de um serviço exige um profissional com amplos conhecimentos em fontes de informações.

A segunda etapa do processo consiste em classificar e armazenar as informações localizadas. Essa etapa também é conhecida como tratamento e apresentação da informação. Uma das características da classificação é a sua capacidade de adaptação, ela muda de acordo com a tipologia de documentos, a temática em questão, ou ainda de acordo com a atividade fim da organização. Quanto ao armazenamento, pode ser feito em diferentes suportes, tais como: papel, CD, fitas de vídeo, fitas magnéticas entre outros. (MCGEE; PRUSAK, 1994)

Quanto à forma de apresentação da informação, MCGEE e PRUSAK (1994) alertam para a necessidade de adaptar o formato e o tamanho do produto ou serviço final ao receptor (público alvo). Os executivos por exemplos, gostam de receber informações sucintas, nesse caso há necessidade de montar um documento sucinto e claro, a fim de poupar esforços e tempo do usuário. No caso dos bancos de dados, a forma de busca, a classificação e a indexação das informações podem ser decisivas no uso, ou não de uma informação.

A última etapa do modelo de gerenciamento de informações apresentado por MCGEE e PRUSAK (1994) constitui-se no desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Nesse momento, é importante dispor de uma equipe multidisciplinar composta por pessoas de diversos setores. A combinação das experiências possibilitará o desenvolvimento de produtos e serviços mais elaborados e com maior possibilidade de aceitação no mercado. O esquema apresentado na seqüência foi desenvolvido por MCGEE e PRUSAK, com o intuito de resumir graficamente o processo de gerenciamento de informações (Figura 4).

FIGURA 3 – PROCESSO DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: MCGEE e PRUSAK (1994, p. 108)

BERNARDES (1998, p. 11) define gestão de documento como uma seqüência de medidas estabelecidas para controlar o volume de documentos produzidos e ou adquiridos.

Para DAVENPORT (2002, p. 175), o processo de gerenciamento de informação está pautado na determinação de exigências, na obtenção, distribuição e utilização da mesma. Para o autor, o papel do profissional de informação no gerenciamento de informações, é de interface fazendo o link entre o cliente/usuário e acervos disponíveis, ou aos repositórios fornecedores, assim como tratar adequadamente as informações, considerando a origem, natureza, e nível de confidencialidade.

SANTOS (1989, p. 72) afirma que a gerência de informações, assim como de qualquer outro recurso organizacional, implica em planejamento e controle das ações e atividades cotidianas, desenvolvidas no intuito de alcançar o objetivo estabelecido no planejamento estratégico da organização.

Conclui-se, então, que o trabalho de gerenciamento de informações é desenvolvido a partir de uma série de processos e atividades orientadas, ao atendimento de uma demanda, esteja ela relacionada à tomada de decisão, ou ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. O fluxo de informação é um processo que se faz presente em toda e qualquer organização, sendo assim estabelecer ou identificar esses

fluxos, é imprescindível para o sucesso do gerenciamento de informações.

2.4.1 Fluxos informacionais

Define-se fluxo de informação como sendo a seqüência de eventos de um processo que intermédia a geração de uma informação (fonte emissora) e a aceitação por parte do receptor. (BARRETO, 1998)

BARRETO (1998) diz que a análise do fluxo informacional é realizada com base na evolução da comunicação, na identificação da tipologia de comunicação utilizada na organização e sua característica fundamental, como mostra o Quadro 2 apresentado na seqüência.

QUADRO 2 – FLUXO DE INFORMAÇÃO, TIPO DE COMUNICAÇÃO, MÍDIAS E SUPORTES EMPREGADOS.

Característica	Tipo de comunicação		
	Oral	Escrita tipográfica	Eletrônica
Fundamental	Linguagem	Escrita alfabética, texto Linear.	Interação Homem/computador
Tempo de transferência	Imediato	Interação com o texto	Tempo real
Espaço de transferência	Convivência auditiva	Geográfico	Redes integradas
Armazenamento	Memória do emissor	Memória física	Memória magnética
Relação de audiência	Um para vários	Um para muitos	Muito para muitos
Estrutura da informação	Interativa com o emissor	Alfabética seqüencial	Hipertexto, diferentes tipos de linguagens
Interação com o receptor	Conversacional, gestual.	Visual, seqüencial, linear.	Interativa
Conectividade	Unidirecional	Unidirecional	Multidirecional

FONTE: BARRETO (1998, p. 124)

Para VALENTIM (2002), no âmbito organizacional existem dois tipos de fluxos informacional, classificados como formal e informal. A identificação desses se dá a partir da identificação dos ambientes existentes na organização.

Os ambientes por sua vez, podem ser reconhecidos através da análise do organograma funcional da empresa, esses remetem o observador às relações hierárquicas pré-estabelecidas. Observar os funcionários, (comportamento, comunicação) por um determinado período, é um dos exercícios que permite à identificação dos ambientes.

O terceiro e último ambiente informacional é composto pelo arcabouço informal, também conhecido como recurso informacional (dado, informação e conhecimento) gerado pelos dois ambientes já citados.

Uma vez reconhecidos os ambientes de uma organização, é possível mapear e descrever os tipos de fluxos informacionais existentes. Sendo que o formal tem como base a estruturação hierárquica da empresa, (organograma), enquanto o informal, está pautado nos princípios e no capital intelectual da organização (VALENTIM 2002).

Percebe-se que a formalidade, o relacionamento e o processo de comunicação estabelecidos em um determinado ambiente organizacional, estão refletidos no formato que o fluxo de informação ganha em cada organização.

2.4.2 Mapeamento de informações

DAVENPORT (2002, p. 209) define mapeamento de informações como sendo “um guia para o ambiente informacional presente que indica a localização do informe, o responsável por ele, e a quem esse se destina”.

A razão do mapeamento de informações em uma organização está na identificação de atividades e processos e na melhoria dos mesmos. Outro motivo para realizar o mapeamento, é a identificação de falhas ou gargalos, (lacunas), existentes na produção, na prestação de serviços, ou nos bancos de dados internos que subsidiam os demais processos.

Dentre os problemas informacionais mais encontrados nas organizações estão: o excesso e a duplicação, ou seja, enquanto um determinado setor precisa de uma informação e não sabe onde encontrá-la, outros departamentos a detém, cada um em seu arquivo, ocupando um espaço desnecessário, e levando os demais colegas de empresa a

adquiri-la também, causando uma perda de tempo e energia com a busca e aquisição.

O mapeamento surge para auxiliar ainda na avaliação de bases de dados, verificando até que ponto essas atende as necessidades estabelecidas, e como usá-las nas demandas futuras. Também identificam os atributos chaves das informações e aumentam a qualidade e o uso dessas. (DAVENPORT, 2002)

O mapeamento informacional favorece ainda o monitoramento do ambiente interno e externo a organização, permitindo que os gerentes e empresários se antecedam a situações critica. Sobre monitoramento informacional leia o parágrafo seguinte.

2.4.3 Monitoramento informacional

Monitoramento é definido como o processo de aquisição e uso de informação sobre eventos e tendências referentes ao ambiente externo, proporcionando aos gerentes subsídios para a tomada de decisão, assim como o planejamento e a programação de ações (Figura 4). (MORESI, 2001, p. 93).

FIGURA 5 – MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES



FONTE: DAVENPORT (2002, p. 248)

Segundo MORESI (2001) o monitoramento informacional acontece através da visualização indireta, condicionada, procura informal ou formal de informações.

Na visualização direta a pessoa não sabe exatamente o que está procurando. O objetivo é capturar todos os sinais possíveis a fim de se antecipar em uma situação. Já na visualização condicionada, o indivíduo sabe que tipo de informação lhe interessa direcionando os estudos ou observações. Nesse caso, o objetivo é analisar a pertinência dessas informações para a sua organização, assim como avaliar seu o impacto.

A visualização informal caracteriza-se pela procura da informação. Nesse caso o pesquisador quer aprofundar os seus conhecimentos sobre um determinado assunto. Na visualização formal, antes de iniciar a busca o pesquisador realiza um planejamento criterioso, pois as informações procuradas são específicas.

“Um dos primeiro pesquisadores a estudar o ambiente como fonte de informação foi Willian Dill (1958), Ele sugere que a melhor maneira de analisar o ambiente não é tentando entendê-lo como um conjunto de outros sistemas ou organizações, mas vê-lo como informação que se torna disponível para a organização”. (MORESI, p. 93, 2001).

Na sua maioria as empresas não conhecem o seu ativo informacional, ou desconhecem sua história e documentação adquirida nos seus anos de existência. De nada adianta dispor de informações privilegiadas, se não são utilizadas estrategicamente, seja na exploração de ambientes ou contextos, ou na melhoria ou desenvolvimento de novos produtos. Todo trabalho desenvolvido para utilização das informações em momento oportuno, demandam um conjunto de ações, métodos, técnicas e ferramentas, promovendo maior uso do acervo informacional disponível na organização.

A administração ou gerência de informação requer os instrumentos ou ferramentas que auxiliam o trabalho do gerente itens apresentados a seguir.

2.4.4 Instrumentos e Ferramentas

2.2.4.1 Classificação

Para GUIMARAES (1990, p. 112), a recuperação da informação é o objetivo maior do trabalho de gerenciamento dos ativos informacionais. Segundo o autor, a recuperação da informação é entendida como “o elo de uma corrente” ou seja, uma etapa

do tratamento da informação, responsável pelo seu uso.

O processo de recuperação de informação ou conhecimento exige uma organização lógica, o que implica na montagem ou adaptação de esquemas. Nesse contexto, esquematizar significa dispor os elementos em uma seqüência lógica de classes (grupos) orientando para a ação. Os esquemas utilizados são fundamentados na teoria da classificação, utilizada desde a Antigüidade.

Classificar significa distribuir em classes ou organizar. O termo tem origem no latim *classis*, e foi introduzido pelos romanos para distribuir a sociedade em classes (grupos). A primeira tentativa de classificação científica foi realizada pelos gregos. A experiência realizou a sistematização das tradições populares. O advento da evolução das ciências naturais no século XVIII propiciou o surgimento de critérios de classificação mais elaborado, deixando de ser meramente comparativo e passando a trabalhar com esquemas que atendessem as necessidades específicas de cada área do conhecimento. (MIRADOR INTERNACIONAL, 1979, pg 255).

Conclui-se então que classificar é reunir em grupos ou classes elementos que possuam semelhanças e que possam ser diferenciados dos demais pertencentes a outros grupos/classes. O trabalho de classificação exige estudos teóricos sobre o elemento a ser classificado, quanto mais específica for a o esquema adotado, maior a necessidade de obter conhecimentos sobre o elemento em questão. Um dos propósitos do uso da classificação nos ambientes informacionais é a possibilidade de recuperar informações de forma fácil e rápida. No entanto, em muitos casos ela se torna base para o desenvolvimento e aplicação de novas ferramentas.

2.4.4.2 Tabelas de temporalidade

Um instrumento clássico utilizado no trabalho de gerenciamento de informações é a tabela de temporalidade, ela interfere o ciclo de vida do documento e orienta os funcionários da unidade ou departamento quanto ao caminho a ser percorrido por cada documento, além de informar o destino final desse.

O uso da tabela de temporalidade auxilia o controle da massa documental de

uma organização. O desenvolvimento e aplicação das tabelas têm como base a legislação vigente, sendo que a aprovação final é realizada por autoridades competentes. Cabe ainda destacar, que uma tabela de temporalidade necessita ser dinâmica, e capaz acompanhar as constantes mudanças da organização e do ambiente externo. (BERNARDES 1998, p. 15)

2.4.4.3 NBR ISO 9000

A NBR ISO 9000 apresenta-se também como uma ferramenta pontual no controle interno da massa documental. O item 4.2 da referida norma orienta a empresa quanto ao gerenciamento de suas informações. Contempla desde os registros de procedimentos ou rotinas de cada setor ao controle dos documentos produzidos e ou adquiridos pela organização.

O uso da NBR ISO 9000-2000 é feito sempre que a empresa pretende obter a certificação de qualidade, referente a boas práticas e aos procedimentos internos do fluxo de documentos. Para cada empresa/setor sugere-se estudar a norma e verificar quais os itens que se aplicam à realidade local. Em seguida, os setores que desejam receber a certificação, transcrevem todas as atividades o que e como desenvolvem seus documentos que passa a ser chamado de procedimentos internos ou procedimento operacional padrão (POP).

Os procedimentos documentados estabelecem e definem os controles necessários referentes à identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros. (NBR ISO 9001-2000)

A norma orienta ainda que os documentos e procedimentos sejam analisados criticamente antes de serem aprovados. Reitera que todas as alterações e revisões realizadas sejam evidenciadas no documento, e em seguida disponibilizadas a todos que possam interessar.

A NBR ISO 9000-2000 disponibiliza diretrizes gerais passíveis de aplicação nas organizações ou departamentos. No entanto, a norma não define a quantidade de documentos a ser gerados e mantidos na organização, ou tampouco, determina o suporte físico a ser utilizado ou meio de disseminação dos documentos. Porém, toda atividade

(ou processos) desenvolvida pela empresa ou departamentos que busca o selo de qualificação, deve obrigatoriamente ser registrado e disponibilizado a todos os funcionários. Uma vez que o documento foi gerado e aprovado pela equipe, este é inserido na lista de documentos da empresa, sendo que o seu uso passa a ser obrigatório.

2.4.4.4 Gerenciador Eletrônico de Documentos

O Gerenciador Eletrônico de Documentos - GED é um software que converte documentos em suporte físico (papel), para o formato digital (eletrônico). A transformação se dá com aplicação e utilização de máquinas, programas mídias ópticas específicas. (FANTINI 2001, p. 31)

As funções básicas dos sistemas de GED são: capturar documentos em suporte papel, transportá-los para a mídia digital, compactar, organizar, arquivar e controlar o acesso e a manipulação dos documentos.

O Centro Nacional de Desenvolvimento de gerenciadores de documentos - CENADEM esclarece que:

Os sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos não são simplesmente sistemas de gerenciamento de arquivos. O GED é mais, pois ele implementa categorização de documentos, tabelas de temporalidade, ações de disposição e controla níveis de segurança. É vital para a manutenção das bases de informação e conhecimento das empresas. (CENADEM, 2005).

Na prática, os Gerenciadores Eletrônicos de Documento (GED) são utilizados para publicação de normas internas, relatórios, atas de reunião, projetos, desenhos, catálogos de produto, material de marketing, pesquisas de opinião, ou qualquer tipo de documento de caráter digital. Outra faceta desse tipo de software é a possibilidade de delegar políticas de permissões de acessibilidade, na qual cada grupo de usuário tem acesso às informações que dizem respeito as suas práticas ou realidade. (DATASUL, 2005)

Para que o sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos dê certo, é

necessário que a organização se prepare para a mudança. A sistematização dos processos e do trabalho da equipe é a base para o sucesso do sistema. A automatização dos documentos acontecerá com o passar do tempo, tornando-se uma tarefa contínua. O uso desse tipo de software demanda “habilidades e flexibilidade para trabalhar com diferentes formatos” (ANDRADE, 2000, p. 2).

O advento da explosão informacional tem dificultado o trabalho de gerenciamento de documentos. O fluxo interno é cada vez maior e mais e complexo, mesmo as pequenas empresas tem enfrentado problemas dessa natureza, pois assim como qualquer organização gera e recebe diariamente uma série de documentos, que na maioria das vezes não recebem a atenção e o tratamento adequado dificultando a localização/recuperação desses em momentos oportunos. (ANDRADE, 2000, p. 2)

No passado, a tecnologia de GED estava baseada na digitalização de documentos. Os documentos gerados em suporte papel eram transportados para o computador através de um digitalizador, ficando disponível para leitura no suporte eletrônico. Atualmente, com a popularização do microcomputador, a maioria dos documentos tem a sua origem no formato digital (suporte eletrônico), essa mudança vem gerando um novo problema para as organizações. Trata-se da falta de controle da produção documental. Nesse sentido, os problemas mais comuns são: o número de cópias arquivadas nas máquinas e o numero de versões existentes para o mesmo documento. (CENADEM, 2005).

O centro nacional de desenvolvimento do Gerenciamento da Informação (CENADEM) atribui a evolução e a popularização do GED ao desempenho nas tarefas que se propõem a realizar Segundo o CENADEM, o conceito de GED é um leque que ainda está em aberto, cada dia surge algo novo que contribui para o aperfeiçoamento dos sistemas e possibilita a aplicação desses em novos ambientes e situações.

Conclui-se que os Gerenciadores Eletrônicos de Documentos apresentam-se como alternativa efetiva no controle dos documentos gerados e adquiridos pela empresa, resultando na agilidade de localização (acesso) das informações e gerando economia de tempo e espaço e permitindo que mais pessoas tenham acesso a uma mesma informação.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1.1 Caracterização da pesquisa

O trabalho desenvolvido caracteriza-se como uma pesquisa descritiva aberta, na quais os dados coletados são analisados e correlacionados, não havendo a manipulação desses. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49)

A escolha do problema de estudo foi motivado por três fatores principais, primeiro pela representatividade e importância das MPEs para a economia do país, segundo, pela identificação de problemas advindos de falhas na administração de informações e pela inexistência de trabalhos voltados ao gerenciamento de informações para o setor.

A pesquisa teve dois grandes momentos, o levantamento bibliográfico e a pesquisa de campo realizada junto aos empresários atuantes no comércio varejista da cidade de Curitiba. A pesquisa de campo foi realizada durante os meses de agosto e setembro de 2005

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, desenvolvido pela autora e validado por professores, colegas de sala e empresários, esse constava de 10 questões, fechadas e abertas contemplando os seguintes aspectos:

- formação dos empresários;
- fontes de informação consultadas;
- tratamento dado aos documentos gerados e adquiridos;
- uso de TI (tecnologia da Informação);
- necessidade de gerenciar melhor as informações;
- identificação dos documentos gerados ou adquiridos.

3.1.2 Caracterização do ambiente e seleção da amostra

O comércio varejista caracteriza-se por um número elevado de estabelecimentos, sendo a maioria de pequeno porte, com vendas diretas aos consumidores finais, que na sua maioria são pessoas físicas. (IBGE, 2005)

Em Curitiba, existem aproximadamente 31.772 mil organizações consideradas como Micros e Pequenas Empresas atuantes no comércio varejista, respondendo por 32% do número total de MPEs da cidade. Número representativo no que se refere à geração de emprego/renda e fortalecimento da economia. (IBGE, 2002). Na seqüência, a Tabela 2 mostra o número de empresas por faixa de pessoas ocupadas.

TABELA 2 - NÚMERO TOTAL DE PESSOAS OCUPADAS POR FAIXA

Faixa de pessoas ocupadas	Numero total
0 – 4	26.980
5 – 9	3.196
10 – 19	1.217
20 – 29	241
30 – 49	138
Total de MPE em Curitiba atuante no comercio varejista	31.772

FONTE: IBGE, 2005

Para definição da amostra buscou-se conhecer o número total de MPEs atuantes no comércio varejista da cidade de Curitiba. Durante todo o mês de julho e início do mês de agosto, buscaram-se contatos com o SEBRAE e com a Associação Comercial do Paraná. Ambos indicaram a Junta Comercial do Paraná como detentora da informação solicitada. A busca continuou agora via telefone e por correio eletrônico (e-mail) para a instituição e para pessoas específicas, mas todas as tentativas não obtiveram sucesso. Sem outra opção, os dados foram coletados do cadastro geral de empresas disponível no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Os dados citados são do ano de 2002, porém não foram localizadas pesquisas mais recente.

A amostra a ser estudada seria de aproximadamente 1% do universo (MPEs

atuante no comércio varejista de Curitiba), com uma margem de confiança igual a 95%, o que compreenderia 190 MPEs.

A seleção das empresas pesquisadas foi realizada a partir do *site* da telelista e a aplicação do questionário foi feita 80% *in loco* e o restante por telefone.

Com aproximadamente 65% dos questionários aplicados, percebeu-se que as respostas não estavam apresentando variações significativas, levando a concluir que os dados colhidos já eram suficientes para um diagnóstico da situação, não havendo necessidade de continuar com a pesquisa de campo. Diante das dificuldades de locomoção, tempo e disposição das pessoas em responder a pesquisa, fechou-se com um total de 90 questionários respondidos, e a definição de uma amostra não probabilística. (MATTAR, 1996, p. 133)

A tabulação e análise dos dados foram realizadas com ajuda do software de análise estatística *sphinx*, o qual permite a tabulação de questões com diferentes tipos de respostas (única, múltiplas e múltiplas com opção aberta), cruzamento de tabelas, geração de gráficos, e exportação de tabelas e gráficos para o editor de texto.

As variáveis foram cruzadas e analisadas conforme sua representatividade para o tema proposto. O resultado final da coleta de dados e os respectivos cruzamentos serão apresentados nos itens que seguem.

3.2 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo foram divididos em dados/informações de caráter comprobatório e dados/informações novos, mostrando fatores relevantes para o sucesso das MPEs não apresentados pelos autores consultados.

Os dados e informações resultantes da pesquisa de campo considerados como comprobatórios confirmam o que a teoria consultada mencionava sobre o universo estudado. Dentre as características inerentes as MPEs apresentadas pelos autores e confirmados nessa pesquisa, destacam-se a falta de treinamentos dos funcionários, o acúmulo de funções por parte dos proprietários, a não sistematização dos processos ou tarefas desenvolvidas, falhas nos registros da empresa (relatórios internos), negligência

nas atividades de planejamento (definição de metas e objetivos) e controles internos.

Quanto às informações novas reveladas está a influência exercida por atores externos sob a organização, a formação dos micro e pequenos empresários, a existência e uso de ferramentas tecnológicas, principais aspectos da produção informacional e seu uso efetivo.

3.2.1 Formação dos empresários

A primeira questão presente no questionário referia-se a formação dos empresários, pretendia-se com isso conhecer o grau de formação ou nível de instrução dos pesquisados, e assim caracterizá-los verificando as possíveis relações entre a variável formação, forma de tratar a informação e atenção dada a esse recurso (Tabela 3).

TABELA 3 – FORMAÇÃO DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS

Escolaridade	N. de citação
1º grau completo	4
1º grau incompleto	6
2º grau completo	41
2º grau incompleto	14
3º grau completo	9
3º grau incompleto	15
Pós-graduação	1
Total de questionários	90

Fonte: Autora

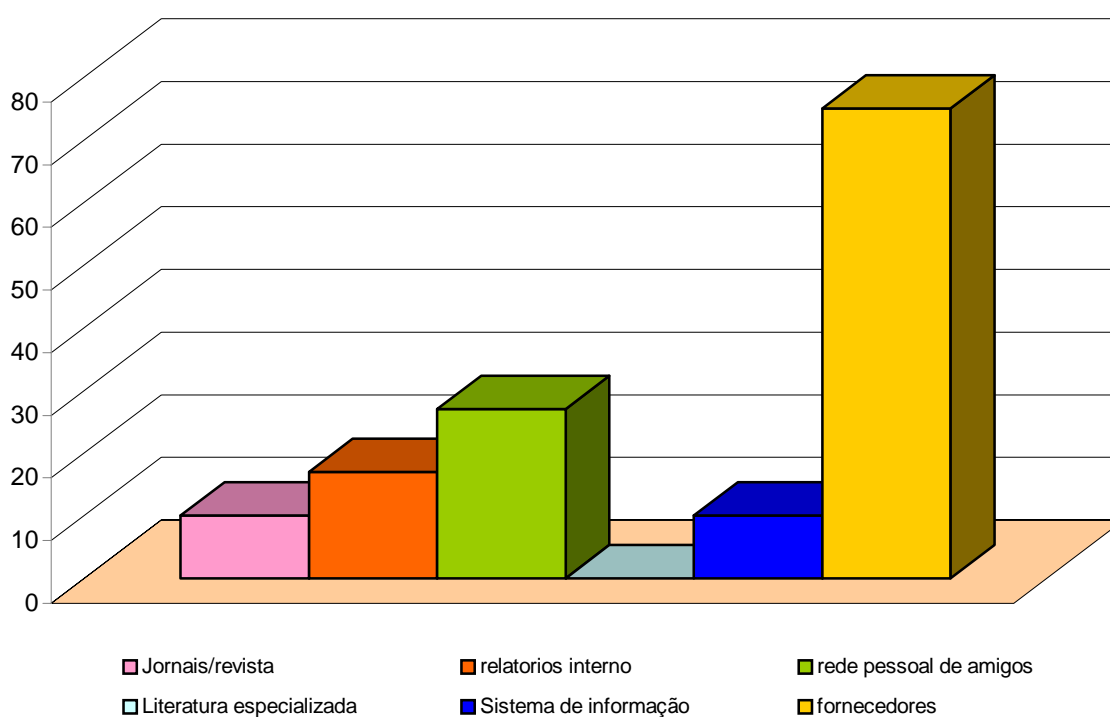
Percebeu-se então que 70% dos Micro e Pequenos Empresários têm no máximo o segundo grau completo, 16% têm o terceiro grau incompleto, 10% o terceiro completo e um têm pós-graduação.

As considerações importantes em relação à formação dos entrevistados, estão relacionadas as fontes de informações consultadas para tomada de decisão.

3.2.2 Fontes de informação consultadas

A segunda variável levantada referia-se as fontes de informações mais utilizadas pelos entrevistados. O destaque dessa questão foi a principal fonte de informação consultada pelos empresários no momento de tomada de decisão. Constatou-se que 83% dos entrevistados têm como principal fonte de informação os fornecedores. Enquanto que apenas 18% fazem uso de relatórios internos e nenhum dos entrevistados costuma consultar literatura especializada (Gráfico 1).

GRAFICO 1 - FONTES DE INFORMAÇÃO MAIS CONSULTADAS PARA TOMADA DE DECISÃO



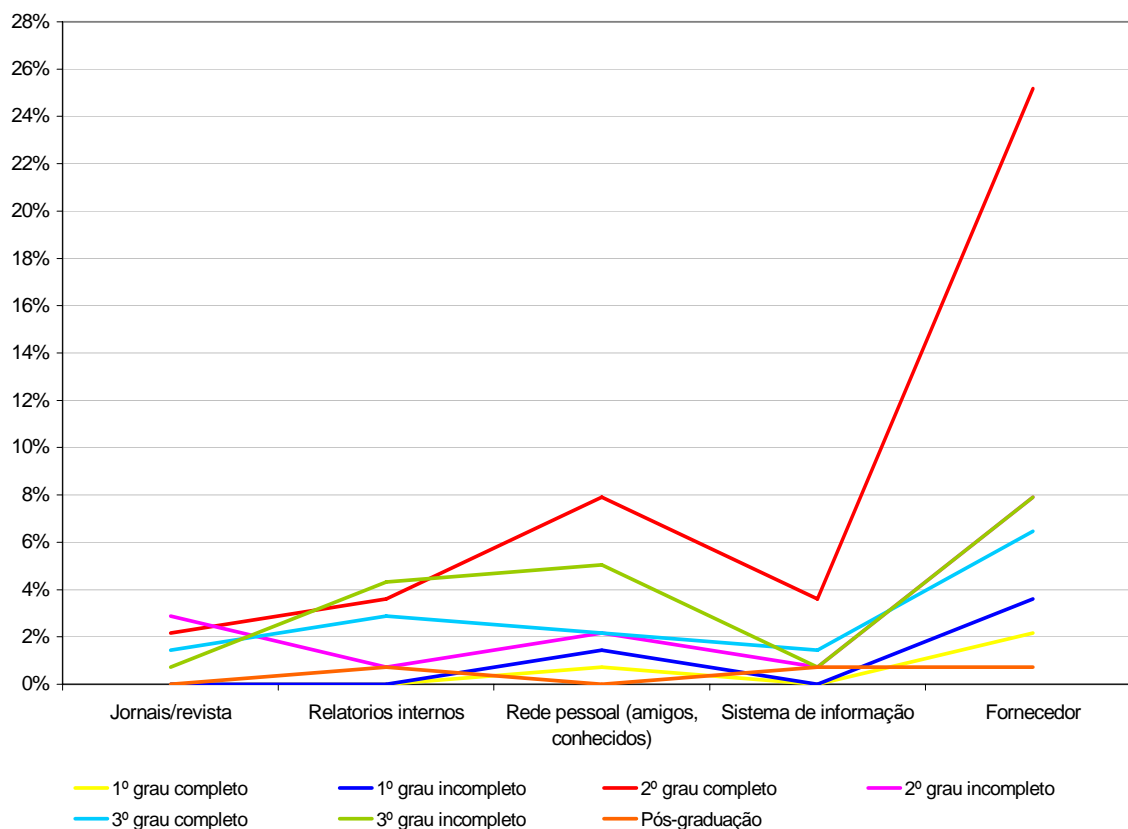
F

Fonte: Autora

Ao cruzar o grau de formação dos entrevistados e fontes consultadas para tomada de decisão, percebe-se que independente da formação as fontes mais consultadas são as redes pessoais e os fornecedores (folhetos de promoções ou informações orais). Na

revisão teórica, STOLLERRWERK citado por BATTAGLIA (1999, p. 208) apontou que 50% das informações são prováveis fontes orais, oriundas das redes de relacionamento e da participação em feiras, congressos, prospectos, folhetos entre outros (item 2.2.2).

GRAFICO 2 – FORMAÇÃO DO EMPRESÁRIO/FONTES DE INFORMAÇÃO MAIS CONSULTADA.



Fonte: autora

3.2.3 Tratamento dado aos documentos gerados e adquiridos

Quanto ao tratamento e ou destino dado aos documentos gerados e ou adquiridos, 43 entrevistados disseram analisar de forma intuitiva, definindo assim o tempo de guarda em arquivo e 41 guardam em caixas sem maiores cuidados, como mostra a Tabela 4. Na verdade, as empresas não estão preocupadas com estruturação de informações e sistematização de tarefas, já afirmava TERRA (2005) (item 2.2.5).

TABELA 4 – TRATAMENTO DADO AOS DOCUMENTOS GERADOS E OU ADQUIRIDOS

Alternativas	N. Citação	%
Jogado fora	11	12,22%
Guardado sem maiores cuidados	41	45,56%
Analisado e definido tempo de guarda	43	47,78%
Digitalizado ou arquivado em base de dados	5	5,56%
Cada um faz do seu jeito	2	2,22%
Outro	19	21,11%
Número de questionário	90	

Fonte: Autora

Esta questão conduziu a identificação que o contador (profissional contratado pela empresa para gestão financeira de seus ativos) é um profissional importante para os empresários, mesmo não sendo mencionado no questionário, 21% dos entrevistados o citam. O que conduz a certeza que se ele estivesse explicitado essa porcentagem seria maior.

Aprofundado a análise, verificou-se que das informações, na forma de folhetos, obtidas com a principal fonte (fornecedor) 46% são desperdiçadas, ou seja, lançadas fora ou lançada em caixas sem maiores cuidados. Confirmando citações anteriores, o qual apontava para a existência de problemas no tratamento dado aos documentos e informações, já que essas não são utilizadas para subsidiar decisões.

3.2.4 Uso da Tecnologia da Informação - TI

Quanto aos recursos tecnológicos disponíveis, verificou-se que a maioria das empresas ainda não as utiliza, porém apresentam-se dispostas em adquirir tal recurso. O panorama tecnológico é apresentado na tabela 5. O índice de informatização nas empresas é baixo, embora afirmem possuir equipamento de informática, o mapeamento

dos fluxos informacional e uso de programas computacionais é mínimo.

TABELA 5 – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DISPONÍVEL

TI	N.º de citação	%
Computador	40	44%
Impressora	37	41%
Scanner/ digitalizador	6	6,6%
Programa de gerenciamento de informações	9	10%
A empresa ainda não tem computador	44	48,8%
Está sendo estudada forma de financiamento p/ aquisição	18	20%
Total de questionário	90	

Fonte: Autora

O resultado mostra que existe muito a se fazer, no que se refere ao uso da TI enquanto ferramenta de trabalho. Aproximadamente 45% dos empresários responderam que tem computador e 20% disseram estar estudando formas de financiamento, enquanto que apenas 10% dos entrevistados dispõem de sistemas de informação ou programas de automação comercial.

Saber desses indicativos é essencial no desenvolvimento de qualquer trabalho relacionado à informação, pois orienta os profissionais quanto aos recursos que poderá dispor. Além disso, nas empresas que afirmam não dispor de computador houve a manifestação da disposição em adquirir tal ferramenta.

Quanto ao uso do computador, aproximadamente 30% citaram o cadastro de cliente, fornecedores e controles de estoque como a principal aplicação da ferramenta.

Questionados sobre o uso de banco de dados, somente nove pessoas afirmaram utilizar, o que confere com o número de citações de existência de sistema de informação (Tabela 5).

No geral, aqueles que dispõem de computadores utilizam para fins comerciais. Todavia, percebe-se que o uso efetivo dessa ferramenta se dá através de programas

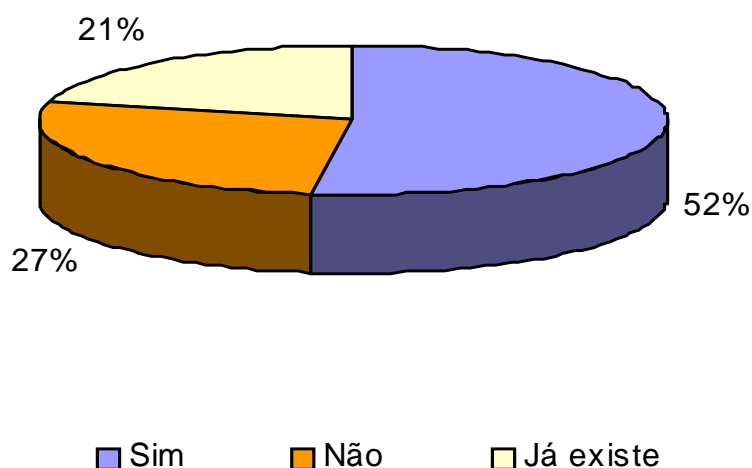
específicos, aplicativos de editores de textos e planilhas eletrônicas, sendo pouco utilizado para guarda e organização de dados e informações.

3.2.5 Necessidade de espaço (físico ou virtual) para gerenciar as informações

Os empresários foram indagados também sobre a necessidade de um espaço físico ou virtual que possibilitasse a guarda de documentos /informações de interesse da empresa, de forma organizada e que possibilitasse o uso posteriormente. Os resultados obtidos com essa questão estão retratados no gráfico 3.

GRAFICO 3 - NECESSIDADE DE ESPAÇO PARA GUARDA E GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES

Necessidade de espaço para guarda e gerenciamento de informações



Fonte: Autora

Encontraram-se duas situações interessantes, mais de 50% dos entrevistados reconheceram que precisam de espaço para guarda, organização e uso das informações e 27% ainda não perceberam essa necessidade. Fatores que conduzem a não identificação

dessa necessidade passam pelo tamanho do negócio (por se tratar de comércio varejista e de pequeno porte muitos empresários acreditam que conseguem guardar tudo na cabeça), a falta de planejamento de longo prazo e a não preparação para o crescimento.

Outro fator que merece destaque, é a discrepância das informações obtidas no gráfico 3 e a tabela 4 (tratamento dado aos documentos gerados e ou adquiridos), somente 21% dos entrevistados disseram já dispor de espaço físico ou virtual para guarda e gerenciamento de documentos/informações, porem na Tabela 4 (tratamento dado aos documentos gerados e ou adquiridos), 47% dos entrevistados disseram analisar e definir o tempo de guarda, o que significa que se realmente fazem isso não têm um local ou uma forma estruturada de fazê-lo.

3.2.6 Identificação dos documentos gerados ou adquiridos

Essa pergunta foi aberta com múltiplas escolhas pelos empresários e conduziu a constatação que na sua maioria, os empresários consideram a documentação fiscal e financeira a de maior preocupação. A maioria 97% dos entrevistados afirmou produzir documentos fiscais, 94% dispõem de controle de contas a pagar e 89% contam com documentos de controle das contas a receber, sendo foram os documentos mais citados no levantamento. Enquanto que apenas 3% disseram dispõem de análise de mercado, 9% utilizam *borderô* e 12% dispõem de alguma apostila de treinamento (Tabela 5).

TABELA 5 – DOCUMENTOS EXISTENTES NAS EMPRESAS

Documento	Nº de citação	Freq de citação
Contas a pagar	85	94,44%
Contas a receber	80	88,89%
Cadastro de cliente	65	72,22%
Controle de inadimplência	48	53,33%
Controle de estoque	66	73,33%
Controle de vendas	62	68,89%
Orçamento/cotação de preço	43	47,78%
Cheques emitidos e recebidos	55	61,11%
Folha de pagamento	59	65,56%
Controle de férias	59	65,56%
Controle de frequência	41	45,56%
Documentos fiscais	88	97,78%
Pedidos realizados	50	55,56%
Contrato de locação	42	46,67%
Fluxo de caixa	75	83,33%
Relatório de vendas (anual/mensal)	59	65,56%
Manuais	23	25,56%
Apostila de treinamento	11	12,22%
Encartes	27	30,00%
Cadastro de fornecedores	39	43,33%
Pesquisa de mercado	25	27,78%
Análise de mercado	3	3,33%
Balanço patrimonial	18	20,00%
Borderô	9	10,00%
Outro	0	0,00%
Total de Questionários aplicados	90	

Fonte: Autora

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como parte da pesquisa foi realizada no próprio ambiente organizacional é possível afirmar que, na sua maioria, as empresas pesquisadas apresentaram o acúmulo de funções por parte dos proprietários, falhas nos registros da empresa (relatórios internos), a não sistematização dos processos ou tarefas desenvolvidas, falta de planejamento e existência de documentação para controles internos.

Ficou claro que os empresários tomam decisão na forma intuitiva ou no máximo com base nas informações orais dos representantes/fornecedores dos produtos que compra. A escassez de recursos financeiros e os problemas de natureza cultural num primeiro momento poderão afastar a possibilidade de definição e uso de estratégias informacionais. A maior preocupação reside na documentação fiscal, ou seja, os aspectos legais como pagamento de impostos e tributos municipais, estaduais e federais. No entanto, a guarda da documentação é transferida para a figura do “contador”.

Alguns fatores a serem observados no momento da definição de uma política de informação, são: legislação vigente, necessidades locais, comportamento do usuário, a disposição dos gerentes em administrar esse recurso, recursos físicos e tecnológicos disponíveis, volume de documentos e informações existentes, a natureza e tipologia desses documentos e a demanda desses.

Na sua maioria as empresas não conhecem o seu ativo informacional, ou desconhecem sua história e documentação adquirida nos seus anos de existência. E trabalhar uma estratégia para o gerenciamento da informação organizacional requer começar pela mudança cultural do empresário e de seus pares.

4 PROPOSTA DE UMA ESTRATÉGIA PARA O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com foco no ambiente de aplicação – MPEs atuante no comércio varejista, com características bem peculiares como: contato direto com o cliente ou consumidor, sugere-se que os dados e informações sejam centralizados (local físico ou virtual) e padronizados facilitando o acesso físico e cognitivo.

A partir dos estudos prático e teórico relatados nos capítulos 2 e 3, e, conhecendo as práticas de gerenciamento de informações presentes nas MPEs, desenvolveu-se um fluxo para a estruturação do processos de gerenciamento da informação nesse ambiente. O fluxo apresenta as etapas principais do processo e as principais atividades a serem desenvolvidas.

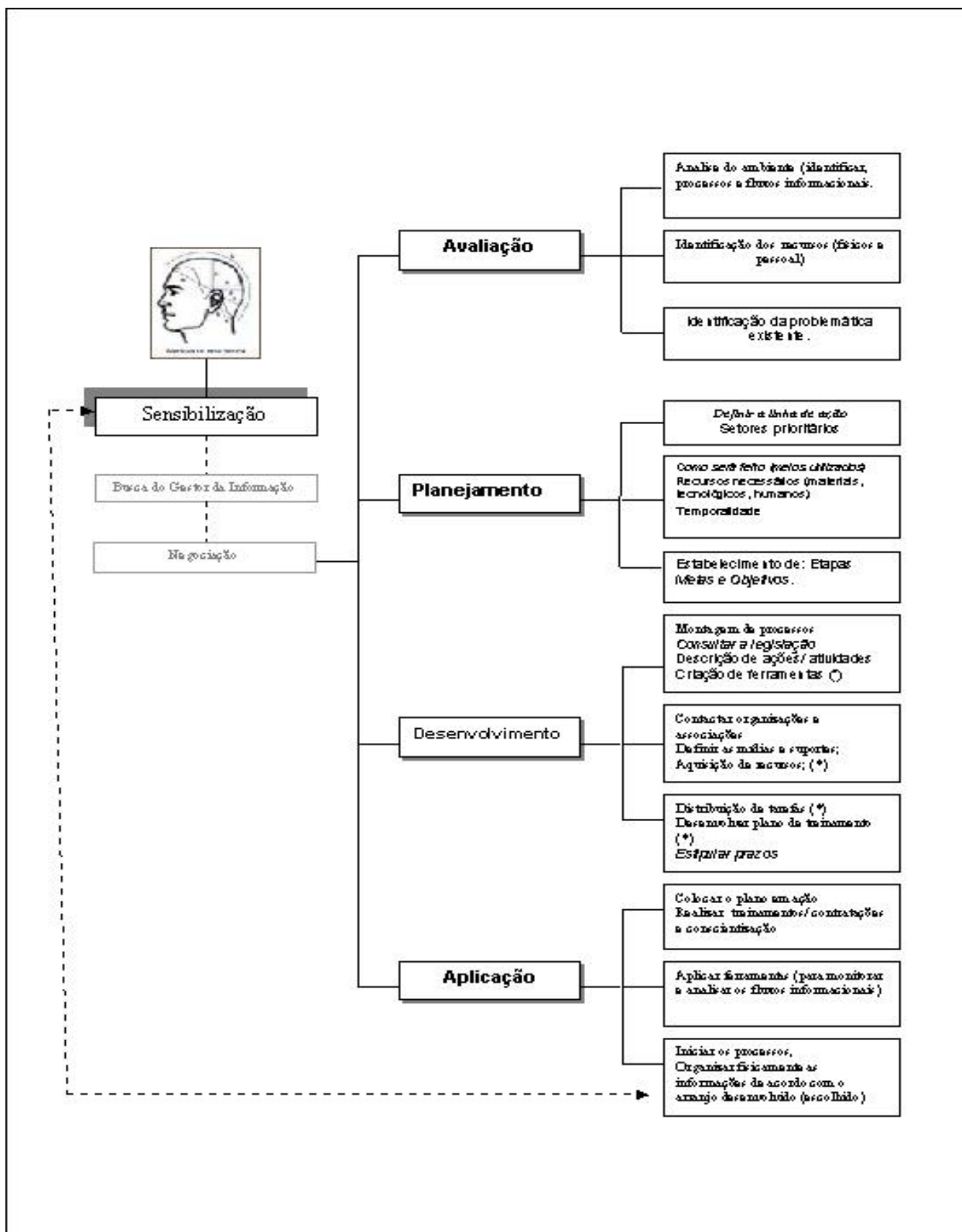
Cabe ressaltar que não existe a pretensão de confeccionar um manual, mas sim apresentar estratégias para a administração de informações visando diminuir erros e potencializar esse ativo. Assim como, desenvolver um fluxo que sirva de base para a estruturação do processo de gerenciamento da informação organizacional, passível de adaptação a diferentes realidades (Figura 7).

O fluxo em questão apresenta duas faces. Uma voltada para os clientes internos, (empresário/ gerente e funcionários) e a outra direcionada aos clientes externos (com quem a empresa realiza transações comerciais).

A relação com os funcionários busca evitar ou resolver problemas relacionados à informação, no que se refere à geração de processos e desenvolvimento de atividades cotidianas, visando o compartilhamento e uso efetivo de informações.

A administração da informação demanda uma série de tomada de decisões, desde a guarda ou descarte de documentos a definição do local para guarda (interno ou externo - físico ou virtual). Além disso, é preciso estabelecer de quem será a responsabilidade de administrá-las, implantar sistemas de gerenciamento (automação comercial) ou fazer o controle manual (físico). Ressalta-se, no entanto, que todas as possibilidades citadas, apresentam conseqüências positivas e negativas exigindo uma análise da situação, com estabelecimento de metas e objetivos que possam nortear as decisões a serem tomadas.

FIGURA 7 – FLUXO PARA ESTRUTURAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MPEs



Fonte: autora

Os recursos tecnológicos são entendidos como as ferramentas, que quando disponíveis e na presença de pessoas aptas a manipularem, trazem retornos rápidos e positivos.

A agilidade no acesso as informações é uma consequência da utilização da TI. Porém existem outras ferramentas eficientes no controle e administração de informação, muitas vezes um arquivo físico bem organizado apresentar-se tão eficiente quanto um sistema de informação, só que nesse caso não há interação entre os arquivos e processos, o que ocasiona perda de sinergia.

A implantação de sistemas ou a adoção de um controle manual exige uma mudança de comportamento principalmente por parte dos empresários, fazendo-se necessário que desenvolvam o hábito de registrar as informações e compartilhá-las, evitando as contradições. Fazer o registro da informação é o primeiro passo para garantir seu uso posterior. As etapas que compõe a propostas são detalhadas a seguir:

- Sensibilização – começar por influências internas ou externas. No primeiro caso, a identificação de problemas informacionais internos dá origem à demanda. As influências externas podem se dar a partir da presença do profissional da informação ou ainda do exemplo de outras empresas que já adotaram o método. Uma vez sensibilizado da necessidade de gerenciar melhor o seu ativo informacional, o empresário busca o profissional competente junto ao mercado, e em seguida negocia os pontos críticos para definir um projeto adequado à sua empresa e a metodologia a ser utilizada.
- Avaliação – feita por observação direta, com a identificação dos fluxos informacionais, as práticas gerenciais utilizadas, o reconhecimento da cultura da empresa, a identificação dos problemas informacionais existentes, os recursos físicos e humanos disponíveis. Essa etapa é também a primeira a ser desenvolvida internamente, ela é a base para todo trabalho a ser desenvolvido.
- Planejamento – é a segunda fase (interna) do projeto. Nesse momento se

define o caminho a ser percorrido, e os setores prioritários. Estabelecem-se metas, objetivos e prazos, projetam-se os recursos (financeiros, tecnológicos, humanos) necessários para a efetivação da proposta, identificam-se as etapas que irão compor o processo e constata-se os instrumentos de trabalhos necessários.

- Desenvolvimento - consiste em descrever as ações a serem realizadas, da montagem dos processos, da consulta à legislação vigente, do estabelecimento de parcerias com organizações competentes, da escolha das mídias e dos suportes a serem utilizados, da realização de aquisições, das contratações necessárias, da montagem de um plano de treinamento e da distribuição das tarefas.
- Implementação - ou execução do plano conta com a utilização de ferramentas/ instrumentos, instalação de programas, ditos necessários no planejamento, realizam-se as contratações e treinamentos necessários e o tratamento de dados e informações existentes segundo o projeto definido.

4.1 RESULTADOS ESPERADOS

As empresas não estão isoladas ou tampouco são auto-sustentáveis, as mudanças ocorridas no ambiente externo influenciam a vida das empresas. É necessário conhecer esse ambiente e manter-se informado. Nesse sentido, a definição de estratégias para o gerenciamento da informação organizacional favorecerá o monitoramento de informações e de outras atividades que colaborarão para o fortalecimento da empresa.

As atividades voltadas ao monitoramento informacional, aos fluxos informacionais, aos controles internos, ao tratamento dado aos documentos e informações e a efetiva utilização desses, merecem atenção especial, pois complementam os processos da administração financeira, de venda e de marketing de uma empresa.

A atividade de monitoramento informacional possibilitará: a identificação de

produtos com maior saída, conhecimento da clientela potencial, as mudanças ocorridas no seguimento e falhas internas.

A análise e estruturação dos fluxos informacionais diminuem a divergência de informações internamente, proporcionando maior clareza nas informações a serem prestadas, propiciando o compartilhamento das informações, possibilitando a identificação de fontes de informações importantes para a organização e corroborando para a utilização de informações estratégicas.

Registrar as informações e manter o controle de dados e informações atualizados possibilitará ao empresário o conhecimento do valor do seu negócio em tempo real, subsidiará futuras tomadas de decisões e servirá de base para o planejamento estratégico da empresa.

Quanto ao processo de gerenciamento de dados e informações, centra o foco no controle da massa documental, padronização de dados e formatos, eliminando ou diminuindo os problemas de acesso físico e cognitivo a dados e informações, através da centralização e padronização das informações em ambiente físico ou virtual.

Outros aspectos importantes do gerenciamento da informação são: identificação e monitoramento de fontes internas e externas de informações, ponderação ao uso de fontes externas e a escolha de ferramentas e instrumentos de acordo com as necessidades locais e ou recursos disponíveis, todas essas medidas refletirão na diminuição do tempo de busca das informações.

5 CONCLUSÃO

O ambiente organizacional estudado é rico em informação e propício para o desenvolvimento de pesquisas e de serviço de informação.

O gerenciamento da informação como exposto ainda é desconhecido pelas organizações em geral, ainda mais tratando-se de Micros e Pequenas Empresa, caracteriza um desafio dado a subjetividade do tema e a falta de atenção dos empresários desse grupo para com as atividades de planejamento estratégico e de cuidados com o ativo informacional.

Diante das características inerentes as MPE's, apresentadas no capítulo 1 e confirmadas com a pesquisa de campo relatada no capítulo 3, o desafio encontrado na realização desse trabalho propor uma estratégia para a gestão da informação de forma fácil e dinâmica que além de cumprir os objetivos propostos, apresentasse praticidade e flexibilidade.

O referencial teórico presente no capítulo 2 permitiu ter conhecimento dos fatores críticos de sucesso de uma organização, segundo consta na literatura consultada as questões culturais e comportamentais são as mais relevantes para a implementação de processos, métodos e técnicas.

O capítulo 3 cumpriu dois objetivos específicos ao relatar as fontes de informações mais consultadas pelos empresários e gerentes e as práticas de gerenciamento de informação presente no Universo das Micros e Pequenas Empresas. Como resultado da pesquisa de campo encontrou-se as falhas no tratamento dos documentos e informações geradas e adquiridas, a dependência do empresário em relação a fornecedores (considerado sua fonte de informação primária) e contadores (enquanto responsáveis pelo gerenciamento de seus documentos fiscais). As análises realizadas sob estes resultados apontaram para a importância da formação (grau de formação) dos Empresários, independente do grau de instrução eles utilizam a informação oriunda do fornecedor como a de maior relevância.

A pesquisa comprovou os pressupostos iniciais que as organizações necessitam de um espaço físico ou virtual, para guarda e gerenciamento dos documentos e

informações. Isso proporcionará inclusive a recuperação e utilização em momento oportuno e que as pessoas não têm o hábito de registrar os processos e atividades desenvolvidas no dia-a-dia.

Ao Analisar a produção documental das empresas pesquisadas observou-se que as principais preocupações dos Gerentes e Empresários estão voltadas as contas a pagar/receber e fluxo de caixa. Enquanto que documentos de pesquisa, planejamento, treinamento, relatórios internos de vendas, de inadimplência, cadastro de fornecedores foram pouco lembrado pelos pesquisados. Entre os que disseram dispor de registros internos, poucos afirmaram utiliza essas informações na tomada de decisão.

O numero de empresas que já dispõem de computadores e impressoras é relativamente alto, a maioria já sente a necessidade de ter as suas informações e documentos organizados e não tem recursos financeiros para contratar consultorias de renome, abrindo oportunidade para o Gestor mostrar as suas capacidades.

O objetivo principal do trabalho de apresentar uma estratégia para o gerenciamento de informação organizacional em Micros e Pequenas Empresas do comércio varejista, foi cumprido. Constata-se ainda que o método é passível de aplicação em organizações de diferentes porte.

Os profissionais de informação que se aventurarem a trabalhar nesse meio precisam está preparado para trabalhar a resistência das equipes com relação as mudanças e ao uso efetivo das informações disponíveis.

REFEÊNCIAS

- ANDRADE, M. V. M. **Gerenciamento eletrônico da informação**: ferramenta para a gerência eficiente dos processos de trabalho. Niteroi, RJ, 2000. UFF – Núcleo de Documentação.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistema e Gestão da qualidade – requisito. Rio de Janeiro, 2000.
- BARRETO, A. A. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas: **Ciência da Informação**. Brasília, DF. v. 28, n. 2. 1999.
- BARRETO, A. A. Os agregados de informação – Memórias, esquecimento e estoques de informação: **Revista Data Grama Zero**. v. 1, n. 3. 2000.
- BARRETO, A. A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica: **Ciência da Informação**. Brasília, DF. v. 27, n. 2. p. 122-127, maio/ago. 1999
- BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep: **Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, maio/ago. 1999.
- BERNARDES, I. P. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo, SP: AAB, 1998.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Pulo: Atlas, 2000.
- CAMPELLO, B. S. A Ciência, o sistema de comunicação científica e a literatura
In:CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B. V; KREMER, J. M. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte. UFMG. 2000. p. 30-31.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983
- CIANCONI, R. B. Gerência da informação mudanças nos perfis profissionais. **Ciência da informação**. Brasília, v. 2, n. 2, p. 201-207, jul/dez.1991.
- CLASSIFICAÇÃO. In:ENCICLOPÉDIA Mirador Internacional.São Paulo; Rio de Janeiro: Enciclopédia Britannica do Brasil, 1979, v. 6, 2550p.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- DERTOUZOS, M. **O que será**: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas. 1º reimpressão. SãoPaulo: Companhia das letras, 1998. p. 289-342.
- FANTINI, S. R. **Aplicação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos**: estudo de caso de escolha de soluções. Florianópolis, 2001. Tese defendida para obtenção do mestrado. UFSC.
- FELIX, W. **Introdução a gestão da Informação**. Campinas. SP. Alinea, 2003. 96p.
- FONTE. Disponível em: <[http:// www.priberam.pt/DLPO/](http://www.priberam.pt/DLPO/)> Acesso em 20 maio. 2005
- GALVÃO. M. C. B. A construção de conceitos no campo da ciência da informação. **Ciência da informação**. Brasília, v. 27, n 1, p. 46-52, jan/abril. 1998.
- GARCEZ, E. M. S. **Identificação de necessidades e expectativas de usuários de bibliotecas nos cursos de educação a distância**. Florianópolis, SC, 2000, Dissertação apresentada ao

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC.

GED. Disponível em: <<http://www.cenadem.com.br>> Acesso em: 20 de junho. 2005.

Gerenciador Eletrônico de Documentos: Disponível em:
<<http://www.datasul.com.br/html/ged.asp>>, acesso em 11 agosto 2005.

GUIMARÃES, J. A. C. Recuperação temática da informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 23, nº1/4: p. 112-130, jan/dez.1990.

INFORMAÇÃO. **In: DICIONÁRIO BRASILEIRO da Língua Portuguesa**, São Paulo: Enciclopédia Britannica do Brasil, 1990, v.02, p 968.

INFORMAÇÃO. **In: ENCICLOPÉDIA Mirador Internacional**. São Paulo; Rio de Janeiro: Enciclopédia Britannica do Brasil, 1979, v.11, p 6109- 6113.

INFORMAÇÃO. **In: ENCICLOPÉDIA Universal Brasileira**, São Paulo, 1979, v.06, p 1876.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micros e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviço no Brasil**. Rio de Janeiro, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA **Micros e Pequenas Empresas de Curitiba atuante no comércio varejista**. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em: 14 de junho 2005

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípio de administração**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1978. Cap. 11.

LOPES, I. L. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura: **Ciência da Informação**. Brasília, DF. v. 31, n. 2. p. 60-71, mai/ago. 2002.

MAGALHÃES, A. R **uma proposta para o gerenciamento do ambiente informacional da organização visando a criação do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, 2002,

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: atlas, 1996. 270p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**. Brasília, DF, v. 28, n. 3, p.286-92, set./dez. 1999.

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

MORESI, E. A. D. Monitoramento Ambiental. **In: TARAPANOFF, K Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 93 – 95.

MUELLER, S. P. M. Ciência, o sistema de comunicação científica e a literatura científica. In: CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000. Cap. 1.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POLITICA. In: DICIONÁRIO Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro; Objetiva, 2001, p 2253.

PONCHIROLLI, O. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**. Curitiba. v. 8, n. 1, p 127-138, jan/jun. 2005.

PORRÉCA, L. M. **Monitoramento ambiental**. Disponível em: <<http://www2.ibama.gov.br/unidades/guiadechefe/guia/t-1corpo.htm>> Acesso em: 20 de junho 2005.

SANTOS, J. G. **Qualidade da formação profissional: o papel da função documentação/informação num contexto de mudanças tecnológicas**. Rio de Janeiro: DPEA, 1989.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Classificação das empresas quanto ao porte**. Disponível em: <www.sebrae.com.br> acesso em 13 de jun. 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Classificação das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em:<<http://www.leigeral.com.br/>> Acesso em: 12 de jun. 2005

SIMCSIK, T. ; POLLONI, E. G.F. **Tecnologia da informação automatizada**. São Paulo:Berkeley, 2002.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H, R. Fixação de Preços da Informação. In: _____. **A Economia da Informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 34-155.

SOUZA, B. J. de. **Criando uma cultura empreendedora no Brasil** Curitiba, 2004.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TERRA, J, C. **Gestão do conhecimento e a prática do profissional da informação**. Semana do conhecimento da CNI. Brasília, CNI. 2005. (infovia)

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília. v. 3, n. 4. Ago/2002.

VIDAL, A. G. da R. **Informatica na pequena e média empresa: como informatizar seu negocio**. São Paulo: Pioneira, 1995. 467p.

VIDOTTI, S. A B. G. **Tecnologia e conteúdos informacionais**. São Paulo: Polis, 2004. 187 p

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário de coleta de dados

Apêndice 2 – Gráfico dos Meios de comunicação utilizado

Apêndice 1 – Questionário de coleta de dados

Gerenciamento de informações nas MPEs(micro e pequenas empresas)

Questionário

Obs: Caso seja necessário, pode ser assinalada mais de uma alternativa por questão.

1 - Formação

- A () 1º grau completo
- B () 1º grau incompleto
- C () 2º grau completo
- D () 2º grau incompleto
- E () 3º grau completo
- F () 3º grau incompleto
- G () Pós-graduação

2 – Assinale os meios de comunicação mais utilizados na transmissão de informações.

- A () Verbal
- B () Telefone
- C () E-mail/ Intranet
- D () Correspondências
- E () Relatório
- F () Reuniões
- G () Outro, qual? _____

3 - Quais as fontes de informação mais consultadas para tomada de decisão?

- A () Jornais/ revista
- B () Relatórios internos
- C () Rede pessoal (amigos, conhecidos)
- D () Literatura especializada
- E () Sistemas de informação
- F () Fornecedores
- G () Outro, qual? _____

4 – Após a utilização, os documentos gerados e ou adquiridos pela empresa são:

- A () Jogados fora
- B () Arquivados em caixa, sem maiores cuidados
- C () Analisados e definido o tempo de permanência no arquivo
- D () Digitalizados ou arquivados em uma base de dados
- E () Não sei, cada um faz do seu jeito
- F () Outro, qual? _____

5 - A empresa dispõem de banco de dados estruturado em meio magnético, ou seja, em computadores?

- A () Apenas em alguns setores
- B () Cada setor tem o seu banco de dados
- C () Sim
- D () Não
- E () Está sendo estruturado no momento
- F () Ainda não pensamos nisso

6 - Caso a empresa já esteja desenvolvendo algum plano de gerenciamento de informações, que profissional está à frente desse processo?

- A () Vendedores/ Fiscais de loja
 B () O auxiliar administrativo
 C () O pessoal da informática
 D () O gerente/ proprietário
 E () Ainda não tem uma pessoa definida
 F () Outro. Qual? _____

7 - Em se tratando de TI (tecnologia da informação), que recursos à empresa dispõem?

- A () Computadores
 B () Impressoras
 C () Scanner / digitalizadores
 D () Rede (de computadores)
 E () Programa para gerenciamento de informações
 F () A empresa ainda não tem computador
 G () Está sendo estudada formas de financiamento para aquisição de tais recursos

8 – Se a empresa já dispõem de recursos tecnológicos, tais como computador e impressora, quais são as principais aplicações praticas?

- A () Redação de documentos (textos e planilhas)
 B () Cadastros de clientes e fornecedores e controle de estoque
 C () Transações bancárias
 D () Acesso a Internet
 E () Localização, acesso a informações e alimentar sistemas de informações
 F () Outros
 G () Essa questão não se aplica

9 – Ao desenvolver atividades cotidianas você sente a necessidade de um espaço físico ou virtual que reúna os documentos/ informações da empresa de forma organizada?

- A () Sim
 B () Não
 C () Já existe

10 – Assinale os documentos existentes na empresa:

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| () Contas a pagar | () Folha de pagamento | () Manuais |
| () Contas a receber | () Controle de férias | () Apostilas de treinamento |
| () Cadastro de cliente | () Controle de frequência | () Encartes |
| () Controle de inadimplência | () Documentos fiscais | () Cadastro de fornecedores |
| () Controle de estoque | () Pedidos realizados | () Pesquisa de mercado |
| () Controle de vendas | () Contratos de locação | () Análise de mercado |
| () Orçamentos (para clientes) | () Fluxo de caixas | () Balanço patrimonial |
| () Cotação de preços (compra) | () Relatórios de vendas | () Borderô |
| () Cheques (emitidos/recebidos) | (mensal/ anual) | |

Outros? _____

A - Desses documentos, quais os mais importantes?

B – E qual considera importante, mais ainda não utiliza?

11 – Que documentos não podem ser descartados?

Apêndice 2 – Gráfico dos Meios de comunicação utilizado

