

SILVIO DOBELIN

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

**INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA:**  
UM ESTUDO DA DISPONIBILIDADE, ESCOPO E ORGANIZAÇÃO  
DA INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS EM CAMPINAS E REGIÃO

CAMPINAS  
2004

SILVIO DOBELIN

**INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UM  
ESTUDO DA DISPONIBILIDADE, ESCOPO E ORGANIZAÇÃO DA  
INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS EM CAMPINAS E REGIÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação junto ao programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Paulo de Martino Jannuzzi

CAMPINAS/SP  
2004

SILVIO DOBELIN

**INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DA  
DISPONIBILIDADE, ESCOPO E ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS  
EM CAMPINAS E REGIÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação junto ao programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Campinas, 09 de Fevereiro de 2004

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Paulo de Martino Jannuzzi  
PUC – Campinas

---

Profa. Dra. Nair Yumiko Kobashi  
PUC – Campinas

---

Prof. Dr. Luis Antonio Baptista  
CEA - PUC – Campinas

Àquela mulher inteligente,  
empreendedora, disposta, habilidosa e  
grande artista, por me ensinar, ajudar,  
compreender e acima de tudo por me  
amar em palavras e atos...  
Joslaine, dedico a você esse trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Aos entrevistados, Laerte Martins da Acic, Oswaldo Guerra do Ciesp, Almir Abreu do Sebrae, João Batista Girardi do Sinditec e Paulo T. van der Broek do Veiling Holambra, pela preciosa doação de parte do seu tempo para o desenvolvimento desse trabalho.

Ao Pró-Reitor do campus de Engenheiro Coelho do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Prof. Daniel Pereira Baía, pelo total suporte financeiro para o desenvolvimento desse mestrado proporcionado pela instituição.

À Elizângela, do departamento de contas a pagar do UNASP, pela disposição mesmo quando as mensalidades a serem pagas eram levadas em cima da hora.

Aos professores do Mestrado em Ciência da Informação cujas disciplinas assisti (Dra. Nair Kobashi, Dr. Paulo Jannuzzi, Me. Celeste Jannuzzi, Dr. Raimundo dos Santos e Dra. Vera Beraquet), pela pertinência e profundidade dos assuntos apresentados e discussões propostas.

À Dra. Nair Yumiko Kobashi que, como coordenadora do Mestrado em Ciência da Informação, recebeu com empatia, interesse e fidalguia os alunos de Gerenciamento Sistemas de Informação, empenhando-se pessoalmente no processo de aprendizado desse grupo do qual faço parte.

Ao professor Dr. Paulo de Martino Jannuzzi, meu orientador, por transformar a expectativa de um doloroso caminho de construção de uma dissertação na experiência de um caminhar tranquilo e natural de construção de conhecimento.

Aos amigos Fábio, Érica, Priscila, Allan, Ana Paula e especialmente Marcos Eduardo e Joelma por manterem o Clube de Líderes Ônix quando me afastei para a conclusão desse trabalho.

Ao amigo Helder Jorge de Araújo Águas, pela sua amizade.

Ao meu sogro Gilberto Lima dos Santos e minha sogra Laura dos Santos, pela maneira como me tratam e por sempre proporcionarem em sua casa um local agradável para descanso e estudo.

Aos meus pais Valter Dobelin e Ana Maria Dobelin, por tudo que fizeram e fazem por mim, sendo inclusive, sempre que preciso, meus “paistrocinadores”. Espero que nesse trabalho sintam um pouco do meu reconhecimento pelo que fizeram.

Às minhas filhas Talita, Paola e Camila e à minha esposa que me proporcionam o melhor lar que eu poderia imaginar, satisfazendo minhas necessidades emocionais, sendo pacientes comigo, praticamente sem reclamar, no período de realização desse trabalho. Amo demais vocês.

Ao meu Deus, criador de todas as coisas, o Deus que pode realizar o que nos parece impossível, o Deus que nunca nos desampara e só nos dá o que é melhor. Meu louvor por tudo o que Ele é. Minha gratidão pelo que faz por mim, tendo me dado a vida, a família e a sabedoria para a realização desse trabalho.

“Bem-Aventurado o homem que encontra sabedoria, e o homem que adquire conhecimento, pois é mais proveitosa do que a prata, e dá mais lucro do que o ouro”.

Provérbios 3:13 e 14  
Bíblia Sagrada

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	vi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	vii
RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. APRESENTAÇÃO.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	6
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1. ESTRATÉGIA .....	9
2.2. TOMADA DE DECISÃO .....	22
2.3. INFORMAÇÃO E SEUS ATRIBUTOS.....	25
2.4. INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS E SUAS FONTES.....	33
2.5. INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIA E TOMADA DE DECISÃO .....	41
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	45
3.1. O MÉTODO EMPREGADO .....	45
3.2. A AMOSTRA INTENCIONALMENTE ESCOLHIDA .....	46
3.3. O INSTRUMENTO UTILIZADO .....	53
4. A INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS: CAMPINAS E REGIÃO .....	55
4.1. O CASO DA ACIC .....	55
4.2. O CASO DO SEBRAE .....	65
4.3. O CASO DO CIESP.....	72
4.4. O CASO DO VEILING HOLAMBRA.....	81
4.5. O CASO DO SINDITEC.....	89
5. CONCLUSÕES.....	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	100
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	103
ANEXO A – MAPA DA RMC .....	105
ANEXO B – IDH NA RMC.....	106

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABECIP – Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança  
ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção  
ACIC – Associação Comercial e Industrial de Campinas  
ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro  
ANFAC – Associação Nacional das Sociedades de Fomento Mercantil - Factoring  
APEX – Agência de Promoção de Exportações Brasileiras  
BACEN – Banco Central do Brasil  
BB – Banco do Brasil  
BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BOVESPA – Bolsa de Valores São Paulo  
BVRJ – Bolsa de Valores do Rio de Janeiro  
CAGED - Cadastro Geral de Admitidos e Demitidos  
CAMPI - Centros de Assistência à Média e Pequena Indústria  
CEF – Caixa Econômica Federal  
CENPRA – Centro de Pesquisas Renato Archer  
CETIP – Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos  
CIATEC – Companhia de Desenvolvimento do Pólo de Alta Tecnologia de Campinas  
CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo  
CNI – Confederação Nacional da Indústria  
COFECON – Conselho Federal de Economia  
CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz  
CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Padre Roberto Landell de Moura  
ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação  
FACAMP – Faculdade de Campinas  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FINAME - Financiamento de Máquinas e Equipamentos (Linha de Crédito do BNDES)  
HABICAMP – Sindicato Imobiliário e da Habitação de Campinas  
IAC – Instituto Agrônomo de Campinas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
ITAL – Instituto de Tecnologia de Alimentos  
JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo  
LNLS – Laboratório Nacional de Luz Sincrotron  
METROCAMP – Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas  
PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios  
PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda  
PUC – Pontifícia Universidade Católica

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais  
RMC – Região Metropolitana de Campinas  
SANASA - Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A  
SCI – Serviço de Segurança ao Crédito  
SCPC – Sistema Central de Proteção ao Crédito  
SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SINDITEC - Sindicato das Indústrias de Tecelagem  
TIB – Tecnologia Industrial Básica  
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas  
UNIP – Universidade Paulista  
UNISAL – Centro Universitário Salesiano

## RESUMO

A estratégia é um processo que consiste em definir onde a organização se encontra do ponto de vista interno, externo e de posicionamento. Ela consiste também em definir quais são os objetivos, quais as alternativas para alcançá-los e que alternativa a organização irá escolher. Essa etapa de escolha de uma alternativa entre várias de acordo com um objetivo é conhecida como processo de tomada de decisão, e no caso, tomada de decisão estratégica. Para todo esse conjunto de atividades a informação é elemento fundamental, e por se tratar de informações relacionadas com as empresas, essas informações são conhecidas como informações para negócios. Em virtude dos benefícios que essas informações podem representar para as organizações torna-se importante identificar fontes de informações, quais são as informações que elas disponibilizam, quais os atributos dessas informações, basicamente sua qualidade, e quais os custos para a obtenção dessas informações. Para tanto, foi escolhida a Região Metropolitana de Campinas como área para estudo em virtude de suas características de dinamismo, desenvolvimento econômico, tecnológico e social. Nessa região foram selecionadas as sociedades civis e entidades de classe que fossem fornecedoras de informação para negócios e que tivessem reconhecimento e uma boa representatividade dentro da indústria, comércio e serviços ou em pólos representativos dentro da região. Depois de selecionadas as instituições, foram identificadas pessoas chaves dentro de cada uma delas, as quais foram entrevistadas. Assim, na cidade de Campinas foram feitas entrevistas no Sebrae, na Acic e na Fiesp/Ciesp. Na cidade de Holambra, que é um pólo de produção de flores e plantas ornamentais, a entrevista foi realizada no Veiling Holambra. Em Americana, cuja atividade que se destaca é a indústria têxtil foi feita entrevista no Sinditec. Então, com a análise dessas entrevistas foi possível identificar que informações essas fontes disponibilizam e qual o seu custo ou dificuldade de acesso e quais as suas características, e ainda, através da bibliografia estudada, pôde-se concluir de que forma essas informações poderiam ser relevantes na questão da estratégia e da tomada de decisão numa organização.

Palavras-chave: Informação; informação para negócios; tomada de decisão; estratégia; fontes de informação; atributos da informação.

## ABSTRACT

Strategy is a process that consists in define where are the organization in a internal, external and positional view. It also consists in define what are their objectives, what are the alternatives to reach then and which of then the organization will choose. This stage, where the organization choose one alternative among many others, according to a objective is know how the decision making process, in this case, strategic decision making. To all this activities, information is a basic resource, and once this information is related to bussines, this is called bussines information. Considering the benefits that this information can represent to the organizations, become very important identify the informations sources, what are the informations that these sources make available, what are theses informations attributes, basicly their quality, e what are the costs to obtain these informations. Because of this, was choosen the Região Metropolitana de Campinas like a geografic area to develop this study, by reason of theirs characteristics like dynamism, social, technological and economical development. In this region, where selected institutes that are sources of bussines information, having recognition and representativity in industry, commerce and seVICES , or in representative bussines in region. Once selected the institutes, where identified one person in each, which are interviewed. In Campinas interviews where done in Sebrae, Acic and Fiesp/Ciesp. In Holambra, that is a city that produces flowers and plants, the interview was in Veiling Holambra. In Americana, which main activity is the textile industry, the interview was in Sinditec. Then, analizing this interviews was possible know what informations these sources make available e at which cost or difficultly to access and what are these information characteristics, and, through the studied bibliography, was possible to conclude how these informations can be important in the strategical process and in the decision making process in a organization.

Key words: Information; bussines information; decision making; strategy; information sources; information attributes.

# 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo introduzir o assunto desse trabalho, fazendo uma breve apresentação de suas bases teóricas, incluindo aspectos da estratégia, tomada de decisão e informação, especificamente a informação para negócios.

Serão também apresentados quais os objetivos que se buscou alcançar; qual a relevância do presente estudo, incluindo suas contribuições e finalmente qual foi a região onde o estudo foi levado a efeito, apresentando de forma concisa suas principais características.

## 1.1. APRESENTAÇÃO

O processo de tomar decisões é algo que todo ser humano realiza constantemente. Algumas decisões são bastante simples e apresentam poucas dificuldades e necessitam de poucas informações para serem tomadas. Outras são bastante complexas, apresentando maiores dificuldades para a pessoa que as toma, exigindo uma grande quantidade de informações. Uma pessoa pode ter diariamente que tomar centenas ou até milhares de decisões, variando das mais simples às mais complexas. Entre as mais simples poderiam estar questões como “Que roupa vestirei hoje?” e que necessitaria de informações sobre quais as roupas disponíveis, qual o clima, aonde o indivíduo vai e o que irá fazer. Entre as decisões mais complexas, podemos citar a questão “Devo me casar?”. Para responder a essa última questão, o indivíduo necessitaria de um volume maior de informações precisando saber, por exemplo, se ele quer se casar, se a outra pessoa quer se casar, se eles têm os meios para isso,

se têm onde morar, se eles têm autorização para isso, onde irão casar e muitas outras questões no mínimo tão complexas quanto essas.

Nesse simples exemplo, notamos que as decisões variam em complexidade e variam na quantidade de informações necessárias para que essas decisões sejam tomadas. Notamos também que algumas decisões podem apresentar poucas conseqüências, mesmo que tomadas de forma equivocada (“Que roupa vestir?”) enquanto outras podem transformar todo o curso da existência do indivíduo ou até comprometer sua existência (“Devo me casar?”).

De forma análoga, as organizações necessitam que sejam tomadas decisões em seu interior e, enquanto algumas são quase banais e apresentem quase nenhuma conseqüência, outras podem comprometer a vida da organização. Dessa forma, podemos entender quando Ansoff (1990, p.23) afirma que grande parte do tempo de um administrador é usada para o processo de tomada de decisão. Esse processo envolve três categorias de decisão: as estratégicas, as administrativas e as operacionais. Para os fins desse trabalho, as decisões estratégicas são as que nos interessam primordialmente e são aquelas “pertinentes à relação entre a empresa e seu ambiente” (ANSOFF, 1990, p.25).

Na verdade, o termo “estratégia” é usado freqüentemente com uma conotação militar ligada às condições de guerra (ROCHA, 1996, p.260), principalmente devido à origem da palavra, que vem de *strategus* que significava um general no comando de um exército, mas que já ao tempo de Péricles (450 a.C.) passou a significar habilidades gerenciais como administração, liderança, oratória e poder (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.20). Atualmente, o termo “estratégia” tem diversas definições como a de Ansoff (1990, p.95), para quem estratégia é “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Já para Mintzberg e Quinn (2001, p.20) estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um

todo coerente”. Os mesmos autores citam ainda Kenneth R. Andrews para quem “estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas...”.

Para o objetivo desse trabalho, é importante a relação que há entre estratégia e decisão como exposto nas definições acima, o que leva-nos à utilização do termo “decisões estratégicas” que são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e ajudam a formar as verdadeiras metas do empreendimento (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.21).

Nesse ponto, precisamos inserir um item de extrema importância que é a informação, já que é ela que permite que decisões melhores sejam tomadas e são fundamentais na definição da estratégia de uma organização. Na verdade, as informações são fundamentais no dia-a-dia de qualquer pessoa, o que não é diferente nas organizações. Como já vimos, pessoas e empresas estão constantemente tomando decisões, simples ou complexas, com conseqüências sérias ou com quase nenhuma conseqüência e que são implícita ou explicitamente baseadas em informações. Por isso, Davenport (1998, p.151) diz que a principal utilização da informação é para a tomada de decisões. Assim, parece que tanto para indivíduos quanto para empresas seria impossível viver em um mundo sem informações. Se imaginarmos um mundo sem informação, chegaremos a descobrir que tudo à nossa volta é informação e que essa informação ao chegar provoca alguma transformação, ainda que mínima ou sem maiores conseqüências (CARVALHO e TAVARES, 2001, p.3).

Uma organização capta informações do ambiente interno e externo (CARVALHO e TAVARES, 2001, p.8) e está constantemente interagindo com seu ambiente externo (MONTANA e CHARNOV, 1998, p.55). É claro que essa interação freqüentemente se dá na forma de troca de informações, na qual a empresa passa ao ambiente externo as informações

sobre seus produtos, seu balanço, sua missão e recebe do ambiente, por exemplo, informações sobre a economia, mercado e tecnologia sendo, como visto acima, impactada por elas. É preciso esclarecer que ao dizermos que a empresa recebe informações do ambiente, não estamos querendo dizer que ela deve assumir uma postura passiva de aguardar que as informações cheguem até ela, e nem aceitar essas informações sem nenhum tipo de crítica ou filtro já que a informação que chega do ambiente externo precisa adequar-se “a um ambiente que possui todo um modo de ser bastante próprio e que também por sua vez gera suas próprias informações” (CARVALHO e TAVARES, 2001, p.73).

Assim, ao buscar essas informações do ambiente externo, a organização deve ter um cuidado com a qualidade das mesmas levando em conta fatores como: precisão, atualidade, interpretabilidade e valor (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.45). Frequentemente a qualidade das informações estará relacionada com a fonte dessas informações. Fontes essas que devem ser escolhidas cuidadosamente e que apresentem uma adequada relação de custo x benefício para o acesso às mesmas.

Ansoff (1990) fala sobre o ambiente de turbulência vivido pelas organizações e de como elas estão inseridas em um mercado cada vez mais complexo, com um futuro imprevisível, sujeitando as organizações à ocorrência de eventos novos e cheios de surpresas. Esses fatores podem ser, ainda que parcialmente, atribuídos à globalização e em razão dela estamos “cada vez mais dependentes da criação, administração e distribuição de recursos de informação...” (O’BRIEN, 2001, p.13). Uma vez que a globalização é um processo mundial, o Brasil não escapou dela, e também não escaparam dela suas principais cidades e regiões. Ao contrário, as regiões com maior desenvolvimento econômico foram mais profundamente afetadas pelo processo de globalização, e que conseqüentemente tornam-se mais dependentes dos recursos de informação. Dentre as regiões brasileiras com uma dinâmica e

desenvolvimento econômico digno de nota está a Região Metropolitana de Campinas e que apresenta, pelos motivos citados acima, um ambiente complexo e dependente de informações e que por isso foi escolhida como região para essa pesquisa.

## **1.2. OBJETIVOS**

O principal objetivo do presente trabalho é o levantamento de algumas das principais fontes de informação para negócios em Campinas e região, abordando aspectos como disponibilidade, escopo e organização das informações, e de que maneira elas podem fornecer dados e informações relevantes para a tomada de decisão estratégica para as empresas da região e para aquelas que querem aí se instalar.

Para alcançar esse objetivo fez-se necessário percorrer algumas etapas. Primeiramente buscou-se identificar, dentro da região escolhida, fontes de informação para negócios, depois foi necessário selecionar dentre essas fontes as que apresentavam as características desejadas. Em cada uma delas fez-se necessário escolher um interlocutor, conhecedor das informações disponibilizadas pela instituição, para participar de uma entrevista pessoal.

Nessa entrevista procurou-se descobrir, dentro de algumas categorias pré-estabelecidas, que informações essas fontes disponibilizam e quais elas não disponibilizam, verificar de que maneira essas informações são disseminadas, incluindo conhecer quais os conteúdos distribuídos, qual a forma escolhida para isso, além dos aspectos de frequência em que eram disseminadas e grau de atualização das informações.

Por fim, buscou-se entender quais são os principais custos ou dificuldades envolvidas para que os empresários tenham acesso a essas fontes e/ou acesso às informações disponibilizadas por elas.

### **1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Conquanto grande parte do tempo de um administrador seja gasto com o processo de tomada de decisão e que esse processo utilize informações, com grande frequência essas decisões são tomadas com base em informações limitadas e eventualmente conflitantes (ANSOFF, 1990, p.23 e 50). Soma-se a isso o fato de que muitas vezes nas organizações as decisões são tomadas com base na intuição ao invés de utilizar-se de informações factuais (DAVENPORT, 1998, p.128 e 136). Isso acontece porque as organizações carecem de informações sobre si mesmas e sobre o ambiente onde atuam (ANSOFF, 1990, p.100) ou como Davenport (1998, p.16) afirma: “Ninguém sabe o que sabe, ou o que precisa saber”.

Nesse contexto, temos dois problemas principais: o primeiro diz respeito ao ambiente interno das organizações, sua cultura em relação à utilização das informações e seu conhecimento em relação às suas necessidades de informação. O segundo problema relaciona-se com as fontes de informação, o acesso a elas e os atributos das informações por elas fornecidas. Essas duas categorias de problemas são evidenciadas pelas palavras de Beuren (2000, p.13) ao afirmar que os administradores precisam conhecer profundamente sua organização, bem como o ambiente em que ela opera.

A relevância desse trabalho está em sua tentativa de contribuir na solução dessa última classe de problemas, ou seja, as informações sobre o ambiente externo e suas principais fontes. Para isso, precisamos entender que “todas as organizações possuem

maneiras de captar informações de seu ambiente externo” (CARVALHO e TAVARES, 2001, p.71), e mais do que isso, as empresas querem e precisam de informações do mundo exterior (DAVENPORT, 1998, p.56), embora nem sempre saibam onde buscar essas informações.

Para solucionar esse problema, é preciso descobrir quais são as fontes de informação e entender de que forma elas podem ajudar a organização (DAVENPORT, 1998, p.46), ou seja, quais informações essas fontes dispõem e como elas podem chegar às organizações. Por isso, a proposta desse trabalho é indicar quais são algumas das fontes de informação para negócios em Campinas e região e como essas fontes disseminam suas informações. Essa tarefa (descrição das fontes e tipos de informações) é considerada por Davenport como uma “tarefa essencial e muitas vezes esmagadora” (1998, p.48).

Como contribuição complementar, esse trabalho pode mostrar o papel fundamental do profissional da informação e a necessidade das organizações disporem de tais profissionais em seus quadros, uma vez que, para Beuren (2000, p.69), são eles que devem “além de identificar as necessidades informativas dos usuários, analisar se essas fontes de informação estão disponíveis ou podem ser geradas, bem como divulgar as formas de acesso à informação”.

Assim, pela importância das informações do ambiente externo para as organizações, e a sua utilização no processo de tomada de decisão (com suas conseqüências relacionadas à sobrevivência da empresa), parece justificável a afirmação feita por Davenport (1998, p.57) ao dizer que “as empresas devem identificar todos os possíveis meios éticos pelos quais a informação pode ser reunida”. Dessa forma, esse trabalho apresenta alguns desses “meios éticos” para que as empresas obtenham informações que poderão ser usadas em seu interior para o processo de tomada de decisão estratégica em Campinas e região.

Essa região foi escolhida por apresentar diversos aspectos que a caracterizam como uma região de grande desenvolvimento econômico, humano, social e cultural. Segundo dados da Emplasa, a RMC ocupa uma área de 1,3% do estado e de 0,04% do país, tendo uma população equivalente a 6,3% da população do estado e 1,4% do país. O crescimento de sua população foi de 2,56% no período que vai de 1991 até 2000, um crescimento maior que o crescimento geral do país (1,64%) e maior que o crescimento do Estado de São Paulo (1,8%). Em relação à sua economia, apresenta um PIB por habitante (U\$ 10.689) quase três vezes maior que o brasileiro (U\$ 3.506) e quase o dobro do estadual (U\$ 5.620). Além desses dados, a região ainda se destaca por ter um alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), uma vez que todos os seus municípios têm o IDH maior que a média brasileira e é um dos mais importantes pólos de pesquisa científica do país.

O próximo capítulo apresenta quais são os marcos teóricos utilizados, buscando apresentar conceitos importantes para o entendimento do mesmo. Em seguida, é feita uma apresentação da metodologia utilizada e as razões de sua escolha, incluindo um detalhamento maior da região e suas fontes de informação. O quarto capítulo mostra a análise dos resultados obtidos com a pesquisa, e finalmente são apresentadas as conclusões obtidas através deste estudo.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

É fundamental que uma pesquisa científica apresente a partir de que pressupostos teóricos está sendo feita, em que autores e obras está fundamentada, até para que fique claramente definido seu escopo.

Os diversos tópicos desse capítulo buscam apresentar, do ponto de vista de diferentes autores, alguns conceitos básicos e fundamentais para o entendimento do assunto. Entre esses conceitos básicos estão os conceitos de informação, estratégia e tomada de decisão. Além disso, as questões de estratégia e tomada de decisão foram apresentadas de forma mais demorada, pois na verdade, além dos conceitos, elas tratam de processos importantes e complexos. O entendimento desses processos fez-se necessário para a inserção de um tipo específico de informação, que são as informações para negócios, e que são fundamentais e se relacionam diretamente com a estratégia e a tomada de decisão.

Um ponto a ser destacado é a existência de uma quantidade ainda pequena de bibliografias que tratem da informação para negócios e a dificuldade, já apontada por Jannuzzi (2002), em se ter uma definição universalmente aceita. Isso faz que alguns autores tratem o assunto usando termos diversos, ou ainda usem o termo “informação para negócios” para tratar de outros assuntos.

### **2.1. *ESTRATÉGIA***

O Dicionário Ilustrado da Língua Portuguesa define estratégia como “Parte da ciência militar que concebe o plano de operações de guerra em termos de conjunto, coordenando a ação das forças e dos recursos disponíveis a fim de atingir um objetivo

globalmente determinado”. O mesmo dicionário apresenta que, por extensão, o termo passou a ser entendido como estabelecimento “do plano global e coordenação conjunta dos meios para atingir um fim determinado [...]”.

A idéia de estratégia ligada a aspectos militares vem da origem da palavra. O original grego *strategus* referia-se ao papel do general no comando de um exército (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.20) ou, conforme a Enciclopédia Barsa, significa literalmente “a arte do general”. Nessa enciclopédia encontramos que a utilização de estratégias cada vez mais elaboradas começou porque as guerras tornaram-se mais complexas. Não havia mais a figura de um comandante ou general que tomava todas as decisões no próprio campo de batalha, ao invés disso, o general e um estado-maior ficavam a uma distância segura do campo de batalha elaborando o planejamento estratégico. Mais tarde, os próprios militares compreenderam que além do uso da força, fatores sociais, econômicos, psicológicos e tecnológicos influenciavam a estratégia. Assim, a estratégia começou a significar também habilidades gerenciais que precisavam unir planos sociais, políticos e econômicos.

A despeito das mudanças ocorridas no sentido do termo “estratégia”, não há exatamente um consenso no que se refere à sua definição. Cada autor, ao definir o termo “estratégia”, o faz de forma diferente, privilegiando alguns aspectos em detrimento de outros. Isso pode ser explicado pelas palavras de Ansoff (1990, p.96) para quem “estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato”. Apesar dessa fugacidade, várias definições têm sido dadas. Uma definição bastante simples de estratégia é dada por Maximiano (2000, p.203), para quem “estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar os objetivos”.

Para Quinn (2001, p.20) estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. A definição de Ansoff (1990, p.95) é que “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Essas duas definições apresentam semelhanças, uma vez que falam de políticas e regras que vão definir como será o comportamento da organização, e parecem indicar um processo bastante específico e detalhado. Ansoff (1990, p.96) esclarece sua definição ao citar exemplos da estratégia como: padrão de desempenho ou meta; regras para a relação da empresa com o ambiente, chamadas por ele de estratégia de negócio; regras internas da organização, que ele cita como sendo a estratégia administrativa e por fim as políticas operacionais.

Uma definição bastante ampla e que parece ter o mesmo enfoque e abranger as duas anteriores é a seguinte:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (ANDREWS, 2001, p.58).

Por sua vez, a definição de Davenport (1998, p.226) nos dá a impressão de que a estratégia é bem mais simples, significando apenas um direcionamento das atividades. Para ele a “estratégia de negócios é a direção determinada pela organização com respeito a mercados, produtos ou serviços, resultados financeiros”. Para Montana e Charnov (2001, p.101) o termo usado é “planejamento estratégico” e carrega uma idéia semelhante à da definição anterior quando diz que é o “planejamento do rumo de uma organização e de todos

os seus componentes”. Vê-se então aqui a idéia preponderante de rumo e direção e não de passos detalhados ou regras.

Para McGee e Prusak (1994, p.11,21) a estratégia consiste em “identificar como uma empresa poderá se fazer destacar entre seus competidores em termos de definição de serviços/produtos ou criar vantagens econômicas sustentáveis de escala ou escopo”. Eles apresentam ainda que a “estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e, particularmente, a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes”. Quanto à questão da definição de mercados e produtos, Maximiano (2000, p.203) apresenta que “a estratégia abrange os objetivos da organização na relação com o seu ambiente: a seleção dos produtos e serviços e dos mercados e clientes com os quais a organização pretende trabalhar”. Esse conceito difere do de McGee e Prusak no sentido que estes últimos enfatizam a estratégia com o sentido de definição das atividades estabelecendo vantagem ou diferenciação. De acordo com essa definição podemos entender que, se o que a empresa faz é seguir o mercado, ela não está tendo uma estratégia.

Ao tratar de estratégia, Mintzberg (2001, p.26,32) afirma que a palavra estratégia é usada de várias maneiras. Por isso, ele a apresenta em cinco aspectos diferentes. No primeiro, a estratégia é considerada um plano, e para defini-la ele cita Glueck para quem a “estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado... com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados”.

O segundo aspecto é a estratégia como pretexto, sob esse ponto de vista a estratégia consistiria em dar sinais ao mercado como, por exemplo, anunciar um aumento na capacidade produtiva, para intimidar os rivais ou estabelecer barreiras à entrada em um determinado negócio. Assim, a estratégia seria a intimidação e não propriamente o aumento

de capacidade produtiva. O terceiro aspecto da estratégia para Mintzberg seria a de estratégia como padrão. Nesse aspecto, a estratégia pode ser entendida como algo que foi realizado, embora o autor destaque que por trás do padrão nem sempre há uma intencionalidade como às vezes parece.

A estratégia como posição, é o quarto aspecto, no qual entenderíamos a estratégia como um domínio do mercado, uma “[...]posição a ser ocupadas para evitar a concorrência”. Nesse aspecto, Mintzberg (2001, p.30) cita o General Ulysses Grant para quem a estratégia “é o posicionamento dos recursos à nossa disposição de maneira que apresente a maior probabilidade de derrotar o inimigo”. No quinto e último aspecto, a estratégia é apresentada como perspectiva. Desse ponto de vista, a estratégia reflete o caráter, cultura ou ideologia de uma organização, e embora em qualquer aspecto a estratégia seja abstrata, nesse aspecto ela representa algo que é compartilhado dentro de uma organização.

Uma outra abordagem para conceituar estratégia foi usada por Whittington. Esse autor apresenta quatro abordagens ou escolas ao tratar da estratégia. Cada uma dessas abordagens tem uma perspectiva diferente do que seja estratégia, com conseqüentes diferenças na forma de desenvolver, implementar e gerenciar estratégias.

A primeira das abordagens é a abordagem clássica (WHITTINGTON, 2002, p.13-19), que o autor mostra como sendo associada a Alfred Chandler, Igor Ansoff, Alfred Sloan e Michael Porter. Dentro dessa abordagem, a estratégia “é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. Se houver um esforço em reunir informações e aplicar as técnicas apropriadas, tanto o mundo exterior quanto a empresa tornam-se previsíveis e plásticos, moldados de acordo com os planos cuidadosos da gerencia executiva”.

Já a abordagem evolucionista nega que o planejamento racional orientado para o futuro possa ser relevante. Para os evolucionistas, o mercado é tão hostil que a preocupação das empresas deve ser com o momento presente. Eles asseguram que “somente as empresas que, de algum modo, descubrem as estratégias de maximização de lucro sobreviverão”. A visão dos evolucionistas chega ao ponto de que alguns consideram Darwin como melhor guia para a concorrência do que os economistas. Para os evolucionistas, a melhor estratégia é deixar que o ambiente, e não os gerentes, façam a seleção da estratégia.

A terceira abordagem de Whittington é a processual que tem como um de seus expoentes Henry Mintzberg. Para os processualistas, as estratégias são “um meio pelo qual os gerentes tentam simplificar e ordenar um mundo muito complexo e caótico para ser entendido” (WHITTINGTON, 2002, p.27). Nesse ponto de vista, a estratégia é descoberta durante a ação, uma vez que não pode haver estratégias perfeitamente racionais devido à dinâmica e até desorganização do ambiente e da própria organização.

A quarta abordagem é a sistêmica que, assim como a abordagem clássica, acredita que as organizações podem planejar e agir de forma efetiva em seus ambientes, embora para a teoria sistêmica “aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados” (WHITTINGTON, 2002, p.32). A abordagem sistêmica tem assim uma maior sensibilidade social, levando em conta para a criação e implementação das estratégias, as características, recursos e regras do ambiente social no qual a empresa está inserida.

Embora os autores diverjam no conceito de estratégia e na forma de implementação, eles concordam que as organizações devem ter algum tipo de estratégia. Isso é evidenciado pelo seguinte questionamento de Ansoff (1990, p.97): “Como é possível, então,

para uma organização grande e complexa, como uma empresa, conseguir, coordenação e coerência sem explicitar sua estratégia?”. A questão então não estaria em ter ou não ter estratégia, uma vez que McGee e Prusak (1994, p.177) afirmam que “todas as organizações possuem estratégias”, a diferença entre essas organizações residiria na explicitação dessas estratégias, por isso Maximiano (2000, p.203) apresenta que “toda organização tem uma estratégia, ou plano estratégico, com algum grau de explicitação”. Essa diferença na explicitação traz um diferencial, conforme apresentado por McGee e Prusak: “as organizações eficientes geralmente possuem estratégias claramente definidas”.

Para Whittington (2002, p.18), a abordagem clássica da estratégia preconiza que “a formação da estratégia deve ser um processo consciente e controlado de pensamento [...]”. Para Mintzberg, quando a palavra estratégia tem o sentido de plano, ela indica “algum tipo de curso de ação *conscientemente engendrado*[...]” (MINTZBERG, 2001, p.26) [grifo do autor].

Assim, entendemos que as estratégias, a despeito das diferentes considerações do que ela seja, devem ser criadas de forma racional, intencional e devem ser explicitadas. Além disso, é importante notar que, de uma forma geral a estratégia tem um caráter preditivo e frequentemente envolve exercícios que permitam vislumbrar ou imaginar como se comportará o mercado e a própria empresa em um período futuro. Silva (2003, p.59) fala sobre isso quando diz que “geralmente, as empresas que têm êxito são as que prevêm a mudança e desenvolvem antecipadamente a estratégia”. Ao tratar de modelos de mensuração na tomada de decisão Beuren (2000, p.22) aponta para a complexidade de se medir “eventos que ainda estão por se realizar”, ela afirma que isso torna o processo subjetivo e menos fidedigno.

Essas dificuldades fazem com que, dentro das abordagens de estratégia apresentadas por Whittington (2002), os autores das abordagens evolucionária e processual

afirmem que o processo da estratégia não possa ser tão deliberado. Para os evolucionistas, sobreviverá o mais apto a cada momento, não havendo espaço para planejamentos de longo prazo, uma vez que a preocupação de grande número de organizações é manter-se viva. Já para os processualistas, as variáveis são tantas, e o ambiente é tão complexo que os “estrategistas astutos entendem e aceitam que não podem ser astutos o suficiente para pensar sobre todas as coisas antecipadamente” (MINTZBERG apud WHITTINGTON, 2002, p.28). Dentro dessas abordagens, a questão não é fazer ou não estratégia visando o futuro. A questão para os evolucionistas é que só um pequeno prazo no futuro poderia ser vislumbrado enquanto os processualistas não se preocupam com o prazo, mas com a escolha de um não muito grande grupo de fatores a estudar.

Por outro lado, Whittington apresenta as abordagens clássica e sistêmica. Para os autores clássicos deve haver uma ênfase no longo prazo e as metas devem ser criadas de modo explícito e deliberado, eles apresentam ainda que deve haver uma seqüência lógica nas ações e no uso dos recursos de acordo com objetivos previamente estabelecidos. Os autores sistêmicos apresentam a mesma crença que os clássicos na possibilidade de planejamento estratégico de longo prazo, com a ressalva de que ao contrário dos clássicos, não acreditam que a variável mais importante seja o resultado financeiro (lucro, fluxo de caixa, etc). Para os sistêmicos, toda a estrutura social, cultural e ideológica deve ser levada em conta, pois essa estrutura afeta fortemente o processo de desenvolvimento da estratégia.

Embora cada uma das abordagens possa ser usada em ocasiões e contexto diferentes para empresas diferentes, elas coincidem na necessidade de preparar estratégias para o futuro da organização, levando em conta um número variável de fatores, e concordam na importância da explicitação da estratégia. Para que se faça essa explicitação, o processo de criação de uma estratégia deve levar em conta diversos fatores. Para McGee e Prusak (1994,

p.34), uma boa definição da estratégia deve ter quatro pontos fundamentais: deve ser única e mostrar como a empresa se distinguirá dos concorrentes; deve orientar as escolhas importantes das organizações; deve considerar o ambiente externo (clientes, concorrentes e fornecedores) e deve considerar todos os recursos necessários para que a estratégia seja implementada.

Para Quinn (2001, p.25-26), uma boa estratégia deve ter “clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequação à luz dos recursos, grau de risco, equiparação aos valores pessoais de figuras exponenciais, horizonte de tempo e praticabilidade”. Ele cita ainda alguns fatores críticos para uma estratégia eficiente: objetivos claros, decisivos e diretos, preservação da liberdade de ação, concentração do poder da organização, relativa flexibilidade, definição de líderes comprometidos para cada uma das metas e uso do elemento surpresa.

Maximiano (2000, p.212) apresenta a necessidade de, como primeira atividade da formulação da estratégia, analisar a situação estratégica atual. Isso envolveria analisar onde a empresa está agora, qual o seu negócio, sua visão, sua missão e seus objetivos atuais. Além disso, envolveria também a análise dos clientes e mercados onde a empresa atualmente atua além de seus produtos e serviços, o que McGee e Prusak (1994, p.54) chamam de “posicionamento e escopo”. Ainda no processo de identificar a estratégia atual, devem ser verificadas quais são as vantagens competitivas da organização - chamadas por McGee e Prusak de “competência específica da organização” - e qual a sua participação no mercado.

Para a elaboração da estratégia deve ser feita ainda uma análise do ambiente. Maximiano (2000, p.124) afirma que o ambiente “compreende todas as pessoas, outras organizações, eventos e situações que com ela mantêm qualquer espécie de relação”. Sobre isso, Davenport (2001, p.247) afirma que “as empresas devem adequar-se pelo menos

minimamente a seus ambientes externos”, isso porque, segundo ele, “nenhuma empresa é forte o bastante para ignorar ou controlar seu ambiente externo”.

Ao levar em conta esse ambiente, McGee e Prusak (1994, p.27) baseiam-se em Michael Porter para afirmar que “uma estratégia eficaz deve levar em consideração não apenas as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também os papéis dos fornecedores e clientes, e produtos alternativos que satisfaçam a mesma necessidade básica e a previsão de recém-chegados”. Para Stein, Stone e Harlow (1994, p.47), a estrutura de concorrência do mercado depende “das forças e estratégias relativas dos concorrentes, fornecedores e clientes, tanto quanto das restrições à mobilidade que existem na indústria”.

Para Maximiano (2000, p.210), o ambiente tem oportunidades e ameaças que devem ser consideradas ao se fazer a análise do ambiente. Nessa análise, são levados em conta os fornecedores, incluindo a entrada de concorrentes potenciais e possíveis produtos substitutos; os mercados, incluindo aspectos geográficos, demográficos e comportamentais; e mudanças tecnológicas, governamentais e sociais. Ainda como fator preparatório para a elaboração da estratégia, deve-se fazer uma análise interna da organização, envolvendo o conhecimento sobre os pontos fracos e fortes da organização, conhecendo suas áreas funcionais, seu desempenho, sua capacidade produtiva e os recursos disponíveis (MAXIMIANO, 2000, p.217). Nesse ponto, feita a análise da estratégia atual, conhecendo o ambiente externo e interno, pode-se partir para a elaboração da estratégia. Nesse processo, escolhas serão feitas e importantes perguntas devem ser respondidas.

Para Stein, Stone e Harlow (1994, p.48) essas perguntas estariam relacionadas com o tipo de mercado em que a empresa agirá, se amplo ou se estreito/especializado, e se dentro do mercado escolhido a empresa escolheria liderar o mercado pelo baixo preço ou pela diferenciação. Dependendo das escolhas feitas, podem surgir quatro diferentes cenários. O

primeiro seria a escolha de um mercado amplo com produtos de baixo custo, o que faria com que a organização precisasse de “operações eficientes e de larga escala”. Por outro lado, haveria a opção que se escolhesse um mercado estreito com um produto de baixo custo assim, devido ao tamanho do mercado a empresa se esforçaria para atingir a liderança. A terceira opção, seria a escolha de um mercado amplo com um produto diferenciado e na quarta a escolha recairia sobre um mercado estreito com um produto diferenciado. Nesses dois casos, a empresa teria certa proteção contra produtos substitutos, como de produtos padronizados e de baixo custo, uma vez que ofereceria ao cliente um produto único.

Em relação às escolhas que a organização deve fazer, Ansoff (1990, p.100) apresenta uma visão diferente. Para ele, as escolhas seriam entre atender às necessidades do mercado, atuais ou novas, e usar para isso tecnologias, produtos e serviços atuais ou novos. Assim, tem-se novamente quatro escolhas que seriam: atuar em um mercado novo com produtos novos, atuar em um mercado novo com produtos atuais, atuar em um mercado atual com produtos atuais e atuar no mercado atual com produtos novos. E finalmente Ansoff acrescenta que cada uma dessas escolhas pode ser feita em relação a uma área geográfica atual ou a uma área geográfica nova.

Apesar desses conjuntos de escolhas apresentadas e outras que devam ser feitas, as organizações utilizam-se amiúde de critérios puramente financeiros, uma vez que para alguns autores “as técnicas financeiras de maximização de valor agora devem orientar a elaboração da estratégia no mundo todo” (GRANT apud WHITTINGTON, 2002, p.68). É claro que esse ponto de vista não é consenso. Whittington (2002, p.68) reconhece a importância das questões financeiras nos negócios ao afirmar que “quase todas as decisões estratégicas envolvem algum tipo de investimento”, mas ele afirma que, uma vez que a vida organizacional é bastante complexa, “os gerentes que supõem que as estratégias sejam

escolhidas simplesmente com base em critérios financeiros enfrentam certa confusão e decepção” (WHITTINGTON, 2002, p.69).

Diversos autores (ANSOFF, 1990; MCGEE e PRUSAK, 1994; WHITTINGTON, 2002 e MAXIMIANO, 2000) colocam explícita ou implicitamente a necessidade de ter e formalizar objetivos e/ou metas sobre os quais apoiar a estratégia ou até como razão de ser da estratégia. Para Quinn (2001), os objetivos indicam quais e quando os resultados devem ser alcançados.

Os objetivos estratégicos relacionam-se com clientes, mercados, concorrência, fornecedores, produtos, serviços, vantagem competitiva, participação no mercado, desempenho, ambiente de negócio e o contexto social, político e econômico (MAXIMIANO, 2000, p.223; BORGES, 1995, p.13; CARMO e PONTES, p.50). Para que cumpram seu papel, os objetivos devem, segundo Montana e Charnov (2001, p.131) ser consistentes, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relacionados com um período de tempo e focalizados em resultados.

Segundo Chiavenato (1987, p.448) depois de definidos os objetivos estes devem ser classificados em ordem de importância e prioridade criando uma hierarquia de objetivos. Após essa definição de objetivos, os cursos de ação futura (estratégia) devem ser determinados de acordo com esses objetivos e levando em conta a série de opções disponíveis. Isso envolve basicamente o processo de tomada de decisão, a ser tratado mais adiante.

Então, conforme apresentado, as decisões são norteadas pela estratégia que por sua vez foi criada baseada em objetivos, após terem sido levantadas as informações sobre a estratégia atual, sobre o ambiente interno e sobre o ambiente externo. Nesse ponto, entra o processo de implementação da estratégia. A implementação da estratégia relaciona-se com a

capacidade de transformar o que era um plano em ação. As empresas que lideram o mercado não são necessariamente aquelas que conseguem fazer a melhor estratégia, mas são aquelas que fazem com que seus planos passem a fazer parte das atividades diárias da organização (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.183).

Segundo Whittington (2002, p.50), alguns autores suspeitam que há “uma defasagem entre a decisão estratégica e a ação”. Uma das possíveis causas dessa defasagem é dada por Ansoff (1990, p.33), ao afirmar que “a resistência à mudança frequentemente leva a um hiato entre o comportamento de uma empresa e os imperativos do ambiente”. Para Andrews (2001, p.60) a implementação de uma estratégia pode “tornar uma decisão estratégica sólida sem efeito ou uma escolha bem-sucedida discutível[...]”, precisando de tanto cuidado quanto à escolha de uma entre diversas opções disponíveis, ou seja, a implementação da estratégia tem tanta ou maior importância que sua escolha. Sobre isso, Whittington (2002, p.118) afirma que a alta gerência gasta mais tempo e energia na implementação da estratégia do que em sua escolha.

Andrews afirma ainda que todos os processos organizacionais, incluindo processos de medição de desempenho e de remuneração, devem ser adequados à estratégia escolhida. Essa adequação da estrutura à estratégia é citada por diversos autores (WHITTINGTON 2002; ANSOFF, 1990; MAXIMIANO, 2000) e preconiza que “a estrutura segue a estratégia”. É claro que isso nem sempre pode ser tão simples assim, uma vez que isso gerará na empresa uma mudança estratégica, alvo das resistências citadas por Ansoff. Para evitar essa visão simplista e as mudanças bruscas talvez seja interessante considerar a afirmação de Mintzberg, citado por Whittington (2002, p.121), que “a estrutura segue a estratégia... como o pé esquerdo segue o direito”. Isso implica na existência de uma constante interação e adaptação da estrutura à estratégia e vice-versa.

Um último aspecto a ser considerado na questão da estratégia é a necessidade de se ter um mecanismo de avaliação do processo. Pode-se dizer que o processo da estratégia consiste em verificar onde estamos, aonde queremos chegar, quais são as opções para chegar até lá e escolher uma dessas opções. Dentro desse enfoque, a avaliação consistiria em verificar se a organização está de fato indo pelo caminho escolhido.

Essa avaliação faz-se necessária de forma especial pelas características dinâmicas do mercado e da organização que fazem com que a estratégia não possa ser “elaborada ou detalhada, porque não podemos antecipar o futuro”, o que torna a estratégia apenas um “objetivo aproximado” (DAVENPORT, 1998, p.66).

## **2.2. TOMADA DE DECISÃO**

O processo de tomada de decisão é realizado diariamente por todas as pessoas, envolvendo decisões dos mais diversos níveis, cada uma com suas respectivas conseqüências. Nas organizações não é diferente, a administração de uma empresa envolve em boa medida o trabalho de tomada de decisão uma vez que “decisões e ações são o produto final da administração” (DRUKER apud ANSOFF, 1990, p.13).

Mas o que é decisão? Para Maximiano (2000, p.139) “decisões são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades”. De acordo com esse conceito pode-se entender que decidir é basicamente escolher entre alternativas. Essa idéia de decisão é compartilhada por Montana e Charnov (2001, p.74) para quem o processo de tomada de decisão é constituído de uma “seqüência de eventos abordados pela administração para solucionar problemas em seus negócios[...]”. Ambas as definições apresentam a decisão ou o processo de tomada de decisão como uma forma de resolver problemas.

Parece claro mais uma vez que a tomada de decisão, muitas vezes citada como resolução de problemas, é atividade comum dentro das empresas. Sobre isso, Ansoff (1990, p.23) afirma que “uma proporção significativa do tempo de um administrador é ocupado por um processo cotidiano de formulação de decisões numerosas e variadas”.

Um fator a ser considerado em relação à complexidade do processo de tomada de decisão reside no fato de que as decisões referem-se à “identificação do curso de eventos futuros” (BEUREN, 2000, p.19) e, portanto, a mensuração das conseqüências de possíveis decisões torna-se difícil. Dada essa complexidade, alguns autores apresentam diversas etapas ou passos a serem dados para que uma tomada de decisão obtenha os objetivos desejados. Simon (SIMON apud ANSOFF, 1990, p.38), por exemplo, apresenta quatro etapas para a solução de problemas de decisão:

- percepção da necessidade de decisão;
- formulação das alternativas de ação;
- avaliação das alternativas;
- escolha de uma ou mais alternativas.

Heller (2000, p.8) apresenta etapas idênticas com o acréscimo de uma que é o projeto de implantação que também é citado por Montana e Charnov (2001, p.85-88) como sendo o teste-piloto e implementação. Para eles o processo envolveria então:

- análise situacional (envolvendo as perguntas “o que é?” e “o que deve ser?”);
- estabelecimento de padrões de desempenho;
- geração de alternativas;
- avaliação das conseqüências;
- teste-piloto e implementação;
- *feedback*.

Um diferencial destas etapas é a etapa de estabelecimento de padrões de desempenho, ou seja, de que forma realista, observável e quantificável será medido o sucesso ou fracasso de uma decisão.

Outra seqüência proposta, que em alguns aspectos é bastante similar às anteriores, mas com um maior enfoque nas informações necessárias é a seguinte (GLAUTIER e UNDERDOWN apud BEUREN, 2000, p.20):

- reconhecer a existência de um problema ou a necessidade de tomar uma decisão;
- definir todas as alternativas de solução;
- coletar todas as informações relevantes para as alternativas de solução;
- avaliar e classificar as alternativas de solução;
- selecionar a alternativa de solução mais bem classificada;
- validar a decisão por meio das informações de *feedback*.

Algo importante sobre as decisões é que o processo é, segundo Maximiano (2000, p.141), circular. Ele apresenta etapas semelhantes às de Simon: identificação de problema ou oportunidade, diagnóstico ou tentativa de compreender a situação, geração de alternativas e decisão ou escolha da alternativa mais adequada. Nesse ponto é que Maximiano destaca que uma vez que a decisão está tomada, ela pode dar início a um novo processo de tomada de decisão, pois poderá gerar novos problemas ou oportunidades.

Existem diversos fatores que afetam o processo decisório: recursos, tempo, percepção, ética, inteligência, competências e informação. Diversas combinações desses fatores fazem com que o processo seja mais ou menos complexo. Como apresentado anteriormente, nem todas as decisões apresentam o mesmo grau de complexidade ou o mesmo impacto, por isso existem algumas classificações para as decisões.

Para Montana e Charnov (2001, p.76), as decisões seriam de basicamente dois tipos: as programadas e as não programadas. Já Maximiano (2000, p.142), apresenta além desses dois tipos mais oito tipos que podem não ser mutuamente excludentes e são: decisões otimizadas, maximizadas, satisfatórias, coletivas, individuais, operacionais, administrativas e estratégicas. Nota-se aqui, a inclusão de decisões operacionais, administrativas e estratégicas que na verdade poderiam ser consideradas classes de decisões (ANSOFF, 1990, p.25) ou níveis de tomada de decisão (MONTANA e CHARNOV, 2001, p.78) dentro dos quais os diversos tipos de decisão poderiam ser utilizados.

Para os objetivos desse trabalho, o interesse repousa nas decisões estratégicas que são aquelas “pertinentes à relação entre a empresa e seu ambiente” (ANSOFF, 1990, p.25), ou seja, preocupam-se com problemas externos da empresa. Heller (2000, p.7) indica que essas decisões são as mais difíceis de serem tomadas, embora normalmente as decisões que mais absorvem atenção e energia das empresas são as decisões operacionais, que têm um volume grande e constante. Isso acarreta um problema, porque as decisões estratégicas, segundo Ansoff (1990, p.28), não são auto-regenerativas, ou seja, “elas não fazem exigências automáticas de atenção pela alta administração”. Portanto, as decisões estratégicas, ao contrário das decisões táticas e operacionais, não podem ser tomadas de forma reativa. Elas devem ser ativamente analisadas para não ficarem ocultas em virtude das decisões de outros níveis e até porque são mais difíceis de identificar, exigindo atenção especial.

### **2.3.      *INFORMAÇÃO E SEUS ATRIBUTOS***

Ao tratarmos de informação precisamos primeiramente estabelecer seu conceito ou definir o que é informação, o que muito autores apresentam como uma tarefa difícil

(DAVENPORT, 1998; BUCKLAND, 1991; FERNANDEZ-MOLINA, 1994). Na verdade, devemos reconhecer que não existe um conceito único de informação (YUEXIAO apud PINHEIRO e LOUREIRO, 1995, p.44), mesmo porque alguns autores defendem a existência de diferentes conceitos para diferentes usos da informação. Buckland (1991, p. 351) indica que o termo “informação” seria utilizado como processo ou ato de informar; seria usado também como o conhecimento comunicado sobre algum fato, objeto ou evento e também para indicar o objeto, como um documento, por exemplo, que é informativo.

Fernandez-Molina (1994) por sua vez apresenta os conceitos de informação divididos entre os que consideram informação como algo externo, objetivo e tangível e os que tomam informação como algo subjetivo, cognitivo e situacional. Pinheiro e Loureiro (1995, p.45) ao citar Sokolov e Mankevich, falam da existência de três tipos de informação: elementar ou física, biológica e social.

A despeito da complexidade e dificuldade de se estabelecer uma definição de informação e apesar das afirmações de que as definições devem ser feitas dentro de usos específicos, algumas tentativas são feitas para estabelecer definições abrangentes de informação.

As dificuldades para estabelecer conceitos abrangentes de informação começam com um problema de ambigüidade e confusão, em especial envolvendo os termos “dados”, “informação” e “conhecimento”, que não têm por parte das pessoas um conceito único, sendo usados como termos permutáveis (BROWN e DUGUID, 2001, p.105; NONAKA e TAKEUSHI, 1997, p. 63), ou como sinônimos.

Por isso, alguns autores (DAVENPORT, 1998; SILVA, 2003; CARVALHO e TAVARES, 2001) ao tentarem definir informação, apresentam também os conceitos de dados

e de conhecimento, os quais também serão colocados aqui para delimitar o que seja informação.

Davenport (1998, p.19) define dados como “observações sobre o estado do mundo”. O’Brien (2001, p.23) apresenta dados como fatos ou observações crus, “normalmente sobre fenômenos físicos”. Os dados são não elaborados, isolados e sem uma relação pré-estabelecida com nenhum outro fato e com um significado bastante restrito (SILVA, 2003, p.24). Para definir informação, Davenport usa Drucker para quem as informações são “dados dotados de relevância e propósito”. Ao definir conhecimento, ele indica que quando alguém reflete sobre a informação, acrescenta a ela o que já conhecia e considera suas implicações, então se formou o conhecimento.

Nas definições acima se vê uma interdependência dos conceitos, que vão crescendo de dados até o conhecimento através de um processo de contextualização e dotação de sentido, ou seja, através da necessidade cada vez maior de participação do ser humano. Davenport (1998, p.20) fala sobre isso ao dizer que “a importância do envolvimento humano aumenta à medida que evoluímos por esse processo dados-informação-conhecimento”.

Dada essa relação entre dados, informação e conhecimento é que outras definições de informação utilizam-se também dos termos “dados” e “conhecimento”. O’Brien (2001, p.23) cita que informações são dados que “foram convertidos em um contexto significativo e útil para usuários finais específicos”. De forma semelhante Carvalho e Tavares (2001, p.5) apresentam que um conjunto de dados se constituirá em informação se, para quem o recebe, possuir algum significado. Fernández-Molina (1994, p.328) apresenta a distinção e a relação que há entre dados informação e conhecimento. Para ele, os dados são informações potenciais, que só se convertem em informação se entendidas pelo receptor, e essa

informação só se converterá em conhecimento no momento em que produz uma modificação na estrutura de conhecimento de um receptor.

Pinheiro e Loureiro (1995, p.45) usam diversos autores para apresentar o conceito de informação. Eles utilizam McGarry que cita informação como “um estímulo que recebemos através dos nossos sentidos”, o que é apresentado por Carvalho e Tavares (2001, p.3) assim: “Informação é intrinsecamente sensorial, pois, captada através de nossos sentidos, entra no contexto de nossa vida e é capaz de provocar uma interpretação que só nós podemos dar”. McGarry apresenta também o conceito de McKay que diz que “recebemos informação se o que conhecemos é alterado”. Aparentemente há aqui aquela já citada confusão uma vez que Fernández-Molina (1994, p.328) e Barreto (2002, p. 72) afirmam que esse processo de mudança do que conhecemos é conhecimento e não informação.

A definição de informação de Shannon e Weaver também é apresentada por Pinheiro e Loureiro (1995, p.45). Para eles “informação é uma redução da incerteza oferecida quando se obtém resposta a uma pergunta”, o que é contestado por Buckland (1991, p.351) que nos lembra que “algumas vezes a informação aumenta a incerteza”. Do que foi acima exposto, o mais simples, e ainda assim suficiente para os fins desse trabalho, é entender informação como dados de eventos, fenômenos e observações que podem, por parte de quem os recebe, ser dotados de significado.

As características e os atributos da informação vão indicar qual seja sua qualidade (O'BRIEN, 2001, p.25) , e essa qualidade vai definir o valor dessas informações (DAVENPORT, 1998, p.151). Os atributos da informação, para O'Brien (2001, p.25), são divididos em três dimensões: de tempo, de forma e de conteúdo e que podem ser melhor visualizadas na tabela a seguir.

**Quadro 1 – Dimensões e Atributos da Informação segundo O'Brien**

<b>Dimensão do Tempo</b>	
Prontidão	A informação deve ser fornecida quando for necessária
Aceitação	A informação deve ser atualizada quando for fornecida
Frequência	A informação deve ser fornecida tantas vezes quantas forem necessárias
Período	A informação pode ser fornecida sobre períodos passados, presentes e futuros
<b>Dimensão do Conteúdo</b>	
Precisão	A informação deve estar isenta de erros
Relevância	A informação deve estar relacionada às necessidades de um receptor específico para uma situação específica
Integridade	Toda a informação que for necessária deve ser fornecida
Concisão	Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida
Amplitude	A informação pode ter um alcance amplo ou estreito, um foco interno ou externo
Desempenho	A informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, progresso realizado ou recursos acumulados
<b>Dimensão da Forma</b>	
Clareza	A informação deve ser fornecida de uma forma que seja fácil de compreender
Detalhe	A informação pode ser fornecida em forma detalhada ou resumida
Ordem	A informação pode ser organizada em uma seqüência predeterminada
Apresentação	A informação pode ser apresentada em forma narrativa, numérica, gráfica ou outras
Mídia	A informação pode ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo ou outras mídias

Fonte: O'BRIEN (2001, p.25).

De acordo com o quadro, a dimensão tempo diz respeito ao fornecimento da informação quando e quantas vezes forem necessárias, devendo estar atualizada e ser fornecida sobre qualquer período de tempo que seja necessário.

Quanto à dimensão do conteúdo, a informação deve ser livre de erros, devendo ser fornecida toda a informação necessária, mas nada além disso. Ela deve apropriada às necessidades do receptor, inclusive no que se refere ao alcance e foco da mesma e pode ser uma informação que revela o desempenho de atividades ou o uso de recursos.

A última dimensão diz respeito à forma de apresentação da informação. Ela deve ser fácil de compreender, sendo apresentada na seqüência, nível de detalhamento, formato e mídia adequados.

É importante ressaltar que a qualidade de uma informação pode ser comprometida se apenas um dos atributos não estiver adequadamente trabalhado (SILVA, 2003, p.37), mas é necessário apresentar também que para cada tipo de informação, em cada circunstância e para entidades diferentes, alguns atributos tornam-se mais importantes do que outros.

Davenport (1998, p.61) também aponta para alguns atributos que tornam as informações valiosas: a verdade, que é um atributo que representa a confiança do usuário da informação; a orientação, que é quando a informação aponta o caminho na direção de ações que precisam ser realizadas; a escassez, que é quando a informação é nova ou não está disponível para os concorrentes; o atributo de acessibilidade, que indica a informação disponibilizada de forma que os usuários possam utilizá-la e compreendê-la; e o peso, que são traços que dão consistência à informação, tornando o seu uso mais provável.

O mesmo autor (p.151) cita McKinnon e Bruns para quem o valor da informação para os gerentes estaria relacionada com três atributos: oportunidade, exatidão e relevância. Esses atributos não são considerados por Davenport como suficientes e sugere seis características, resumidas no quadro abaixo, que determinariam a qualidade da informação.

**Quadro 2 – Atributos da Informação segundo Davenport**

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Exatidão	<b>A informação deve ser isenta de erros</b>
Oportunidade	<b>A informação deve ser atualizada</b>
Acessibilidade	<b>A informação deve estar disponível de forma fácil e rápida</b>
Envolvimento	<b>A informação deve ser útil</b>
Aplicabilidade	<b>A informação deve estar pronta para ser usada</b>
Escassez	<b>A informação deve ser escassa para ser mais valiosa</b>

Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 151-156)

A primeira característica diz respeito à exatidão das informações, ou seja, a ausência de erros. Essa ausência é relativa ao grau de precisão necessário em determinada atividade e a confiança na exatidão da informação se desenvolverá a partir de um desempenho confiável no decorrer do tempo. A segunda característica diz respeito à oportunidade e nesse caso, a informação considerada útil é aquela atualizada e adequada a uma necessidade específica. O terceiro atributo diz respeito à acessibilidade e sobre isso Davenport fala que isso implica não só na capacidade de abarcar as informações com as mãos e a mente, mas também ter uma estrutura que permita extrair a informação que interessa sem ter de lidar com informações indesejadas.

A capacidade de envolver o usuário é o quarto atributo e está relacionado com a relevância. Nesse ponto, Davenport coloca que o que é relevante para uma empresa é completamente irrelevante para outra. Sobre isso, McGee e Prusak (1994, p.24) afirmam que as pessoas devem conseguir atuar sobre as informações e vão fazê-lo quando elas forem relevantes, e acrescentam que “a informação, como a beleza, está nos olhos do observador”. Borges (1995), ao tratar das informações nas empresas, indica que a utilidade de uma informação está na possibilidade de ser compreendida e absorvida pelo decisor.

A quinta característica apresentada por Davenport é a aplicabilidade, e esse atributo é alcançado na informação para negócios quando a informação pode ser utilizada diretamente para resolver problemas e apoiar a decisão sem ter que isso implique em rearranjo das informações. O último atributo é a escassez, e pode indicar uma informação altamente valiosa, e mais valiosa se puder ser gerada de uma maneira que os concorrentes não possam fazê-lo.

Souza e Borges (1999), em sua pesquisa sobre fontes de informação financeira no Brasil, usaram um formulário para coleta de dados que indica parâmetros para avaliação de

agregação de valor à informação, e que consta de dois critérios que se subdividem nos atributos que agregam valor. O primeiro critério é a facilidade de uso que abrange como atributos a formatação, a ordenação e a acessibilidade física. O segundo critério é a qualidade e abrange a precisão, o alcance, a atualidade e a eficácia.

Colocando de uma forma bastante ampla Montalli e Campello (1997, p.323) indicam que os atributos desejados pelos usuários das informações para negócios implicam simplesmente em disponibilidade de forma fácil, rápida e atualizada. Borges e Carvalho (1998, p.76) citam essas e acrescentam ainda a precisão e a confiabilidade. Já para Beuren (2000, p.45), as informações de qualidade devem ser relevantes, precisas acessíveis, concisas, claras, quantificáveis e consistentes.

A questão do valor da informação é apresentada por Silva (2003, p.40) como a relação de custo benefício que há entre a qualidade de uma informação e o desempenho proporcionado pela mesma. Beuren (2000, p.29) cita Davis, para quem “o valor da informação nas empresas resulta do valor de alteração no comportamento da decisão, causada pela informação, menos o custo da informação”. Ela coloca ainda que o valor da informação depende de seu uso final, e “está diretamente associado à redução da incerteza derivada do uso da informação” (2000, p.32).

Na verdade, qualquer um poderia acrescentar valor às informações tornando-as mais acessíveis, ou acrescentando qualquer um dos atributos que compõe a qualidade da informação. Mas, de qualquer forma, é mais difícil determinar o valor da informação do que o do dinheiro. Isso se torna mais complicado ainda se for levada em conta a possibilidade de haver um custo para a obtenção de informação errada ou o custo de não se usar as informações corretas (DAVENPORT, 1998, p.113,201).

Um último problema a ser abordado é o que se refere à quantidade de informações. Algumas organizações podem ser tentadas, ao entender a importância e o valor da informação, a multiplicar as informações julgando com isso obter vantagens. Isso não é verdade, conforme apontado por Guerreiro ao dizer que “a informação, como muitos outros recursos da empresa, apresentam o fenômeno dos rendimentos decrescentes, ou seja, após um certo volume de informação, o aumento da quantidade produz aumento cada vez menor no valor da informação” (GUERREIRO apud BEUREN, 2000, p.71). Assim, a multiplicação das informações não é a solução, ela é um problema a mais, que pode inclusive dificultar o processo decisório, conforme colocado por Davenport:

Quando a informação está em todo lugar, o que acontece na maioria das organizações, a mercadoria em menor oferta é a atenção. Quando proliferam os meios, as tecnologias e os tipos de informação, a única constante é a nossa capacidade limitada de atenção, em especial para os responsáveis pelo processo decisório e para quem precisa do conhecimento para agir. (DAVENPORT, 1998, p.119)

De tudo isso se depreende que a informação verdadeiramente valiosa não é aquela das propagandas de produtos de tecnologia que afirmam possibilitar acesso à “todas as informações, imediatamente e em todo lugar”. A informação verdadeiramente valiosa é a “informação precisa, em tempo hábil e no local adequado” (MCGEE e PRUSAK, 1994, XV).

## **2.4.    INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS E SUAS FONTES**

O termo “informação para negócios” surgiu na Inglaterra, como *business information*, sendo adotado em vários países, mas é uma área de conhecimento pouco desenvolvida e pouco explorada no Brasil (SOUZA e BORGES, 1999; BORGES e CARVALHO, 1998; JANNUZZI, 2002). Devido a este desenvolvimento incipiente, o

mercado carece de profissionais que dominem especificamente a área de informação para negócios (BORGES e CARVALHO, 1998, p.76), e necessita também de estudos, pesquisas e discussões que ofereçam à área conceitos consistentes e bem fundamentados.

Muitas das definições e conceitos de informação para negócios apresentam mais os tipos de informações para negócios do que necessariamente uma definição do que seja o termo. Assim, Montalli e Campello (1997, p.321) apresentam informação para negócios como “aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais, nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado”. Na mesma linha de definições que apresentam os tipos de informação para negócios está a de Vernon citado por Jannuzzi (2002, p.52) que apresenta a informação para negócios como aquela “publicada e disponibilizada, muitas vezes na forma de dados estatísticos, sobre negócios, comércio, produção e aspectos ambientais relacionados com essas atividades”.

Da mesma forma, Souza e Borges (1999) dão a indicação de que a informação para negócios é aquela corrente e atualizada que auxiliaria o empresário na redução da incerteza e na tomada de decisão e envolve o cenário referente a processos tecnológicos e suas inovações, o desenvolvimento do cenário político-social, econômico e financeiro e todo o cenário referente a companhias e produtos, mercado, legislação, finanças e estatísticas. Um aspecto a ser destacado nessa apresentação de informação para negócios é a colocação clara de que a informação tecnológica é um componente das informações para negócios e não o contrário.

Para Stacey, as informações para negócios são apresentadas sob dois aspectos complementares:

Primeiro, informações sobre organizações e indivíduos que constituem a vida econômica mundial: firmas, setor público, associações, sindicatos, organizações voluntárias, empresas de todos os campos de atividade para as quais as pessoas trabalham. E, segundo, o quadro econômico no qual elas operam: seu mercado e suas funções. (STACEY APUD JANNUZZI, 2002, p.51).

Uma definição simples é apresentada da seguinte forma: “é aquela requerida por uma empresa comercial que auxilia na condução de seus negócios” (KENNINGTON apud JANNUZZI, 2002, p.52). A autora apresenta ainda (2002, p.110) o entendimento dos entrevistados de sua pesquisa sobre o que seria informação para negócios: “[...] a informação que envolve todo o universo de informações; aquela que direciona a vida das empresas; é a que viabiliza um negócio; a informação que possibilita se posicionar dentro do mundo dos negócios”.

Para os fins desse trabalho a informação para negócios será entendida como aquela necessária a qualquer tipo de organização para a condução dos seus negócios e alcance de seus objetivos.

Nesse ponto, faz-se necessário colocar, ainda que de forma não exaustiva, os principais tipos de informações incluídas pelos autores como informação para negócios. Elas seriam: informações de mercado, de economia nacional e internacional, financeiras (incluindo fontes de financiamento), estatísticas, legais, sobre companhias, de tecnologia e inovação tecnológica, sobre produtos, investimentos, fusões, incorporações, fornecedores, máquinas e equipamentos, processo de produção, controle de qualidade, gestão organizacional, clientes (incluindo informações de crédito e capacidade de pagamento), sobre política, concorrentes (atuais e potenciais) e comércio exterior (BORGES e CARVALHO, 1998; MONTALLI e CAMPELLO, 1997; SOUZA e BORGES, 1999; DAVENPORT, 1998; MCGEE e PRUSAK, 1994; CARMO e PONTES, 1999, JANNUZZI, 2002).

É importante notar que alguns autores, embora sem usar o termo “informação para negócios”, apontam para a necessidade e a importância da utilização das diversas informações no ambiente organizacional. Ao tratar do assunto, Davenport (1998, p.201) comenta a existência de estudo<sup>1</sup> indicando que dezessete por cento do tempo de um gerente é ocupado na busca de informações, isso apesar de ser cada vez maior a disponibilidade de informações (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.32).

McGee e Prusak (1994, p.46) destacam a importância da informação para as organizações, afirmando que ela “funciona como a ‘cola’ que une a organização”, por isso Davenport (1998, p.57) afirma que “as empresas devem identificar todos os possíveis meios éticos pelos quais a informação pode ser reunida”. Esse empenho na aquisição da informação pode ser justificado quando McGee e Prusak (1994, p.64) afirmam estarmos numa revolução da informação na qual o capital é substituído pela informação. Assim, cresce a importância da informação para as organizações. Carvalho e Tavares apresentam que as “organizações alimentam-se de informações” e ela chega a ser considerada por Jannuzzi (2002, p.24) como um insumo do processo de desenvolvimento tão importante quanto a energia, a matéria-prima e a mão-de-obra. Para McGee e Prusak (1994, p.23) a importância da informação deve ser refletida pela forma como ela é gerenciada, ou seja, da mesma forma que outros ativos como seres humanos, capital, propriedades e bens materiais.

Nesse sentido, se por um lado, de acordo com a necessidade e a importância apontadas acima, “as empresas querem e precisam de informações sobre o mundo exterior” (DAVENPORT, 1998, p.56), por outro, elas geralmente se apresentam carentes de informações sobre si mesmas e sobre o ambiente (ANSOFF, 1990, p.100). McGee e Prusak (1994, p.109) colocam isso, afirmando que “poucas organizações têm conhecimento das

---

<sup>1</sup> “Survey shows executives waste six weeks a year finding things”, Menlo Park, Califórnia, Accountemps, 1992.

informações que já possuem e das que precisam”, enquanto Davenport (1998, p.16) vai mais além, ao afirmar que “ninguém sabe o que sabe, ou o que precisa saber”.

Ao tratar desse assunto, Jannuzzi (2002, p.23) coloca que “o pequeno empresário, além de desconhecer o que necessita, não sabe nem mesmo onde procurar as informações que subsidiem o direcionamento de suas atividades”. Com esse argumento, ela indica haver uma problemática maior nesse aspecto em relação às pequenas empresas, e acrescenta um problema, que seria a localização dessas informações, o que é corroborado por Montalli e Campello (1997, p.321) que citam uma pesquisa sobre o baixo uso da informação, causado por dois fatores: “o desconhecimento sobre que tipo de informação encontrar-se ia disponível e sobre como ela poderia ser obtida”. Com isso em vista, pode-se colocar a importância de “entender de que modo as diversas fontes, formas e perspectivas da informação podem ajudar a organização”, embora seja “impossível saber tudo acerca de como funciona uma empresa e seu mercado” (DAVENPORT, 1998, p.26, 46).

Davenport (1998, p.268) afirma que “nenhuma empresa é uma ilha: todas precisam trocar informações com o ambiente externo”. Se isso for adequadamente entendido, surgirá a necessidade de conhecer quais são as fontes disponíveis para obter informações do ambiente externo (MONTALLI e CAMPELLO, 1997, p.322). Para Davenport (1998, p.184), essas fontes de onde as organizações obtêm informações podem ser classificadas em um dos seguintes tipos: primeiro, os especialistas externos que são publicações e outras fontes formais como conferências; em segundo lugar, as chamadas fontes confiáveis que são indivíduos ou instituições que ganharam credibilidade em determinado campo e por último os boatos internos cuja fonte é a própria organização.

Independentemente do tipo de fonte a ser usada, o profissional da informação deve saber “que tipo de informação externa existente pode auxiliar sua empresa”

(DAVENPORT 1998, p.264). Para Beuren (2000, p.69), os profissionais da informação precisam identificar as necessidades de informação e analisar se existem fontes disponíveis ou se podem ser geradas. Para Davenport (1998, p.270-274), a investigação do ambiente externo em busca de informações envolveria quatro passos: a identificação das necessidades de informação; a decisão de onde procurar a informação; a condução da informação externa para dentro da empresa e por fim a utilização dessa informação.

Nesse momento, será tratado o segundo passo, ou seja, onde procurar a informação, ou quais são as fontes de informação, sendo importante lembrar que, embora geralmente as empresas devam coletar informações no ambiente externo, com muita frequência os diversos departamentos da empresa coletam informações que podem ter grande valor para a empresa como um todo, mas não são eficientes ao compartilhar essas informações cuja existência é comumente desconhecida para o restante da organização (DAVENPORT, 1998; FULD apud BORGES, 1995). Dessa maneira, embora já possa haver dentro da empresa as informações das quais ela necessita, com muita frequência essas informações têm que ser buscadas no ambiente externo.

Davenport (1998, p. 250-264) lista alguns tipos de informação para negócios e de que forma elas podem ser obtidas. O primeiro tipo seria o de informações sobre o consumidor e poderiam ser obtidas nas próprias relações com os clientes, como o processo de venda de produtos ou recebimento de reclamações, ou de maneira menos estruturada, através do vendedor que atendeu ao cliente ou qualquer outro que tenha tido contato direto com o cliente. Ainda sobre o cliente, poderiam ser obtidas informações através de sondagens realizadas por telefone ou correio, através de números gratuitos para atendimento ou até através de grupos de discussão.

Sobre os fornecedores podem ser usadas técnicas semelhantes às dos clientes, como por exemplo, através do armazenamento das informações de cada compra. Isso poderia, assim como as vendas efetuadas aos clientes, ser tratado por técnicas de *data mining*<sup>2</sup>, além da obtenção de informações dos fornecedores com outros clientes.

Outro tipo de informação, e que possivelmente apresente maior dificuldade em sua aquisição relaciona-se às informações de concorrentes. Segundo Davenport (Id.), elas podem ser obtidas através de ofertas de empregos, desempenho na bolsa de valores, participação no mercado, reportagens sobre o concorrente em jornais ou revistas, participação em feiras comerciais e até através de conversas com os fornecedores e clientes do concorrente.

Também são necessárias para a empresa as informações sobre política pública e órgãos governamentais, o que pode ser obtido através da leitura de jornais, consulta a grupos de interesse e até participação em eventos promocionais e recepções. Existem ainda as informações sobre o mercado de tecnologia. Sobre elas Davenport afirma que existe, ao contrário das outras, informação abundante e de fácil localização, sendo que a dificuldade residiria na filtragem dessa quantidade de informação, uma vez que nem toda tecnologia avançada é relevante para a organização.

Outros autores falam sobre as fontes de informação sem, de forma geral, apresentar que tipos seriam obtidos em cada fonte. Borges (1995) apresenta que para Degent as fontes seriam: equipes de venda e de engenharia, os canais de distribuição, os fornecedores, as agências de publicidade, os ex-funcionários de concorrentes, encontros profissionais, as associações comerciais, as empresas de pesquisa mercadológica, a

---

<sup>2</sup> Muito utilizado pelas empresas para aprimorar o relacionamento com os clientes, o data mining é um processo informatizado de busca de padrões úteis a partir de uma grande base de dados, visando reunir informações específicas para a tomada de decisões em negócios.

engenharia reversa. Ela apresenta ainda que segundo Fuld as fontes seriam os próprios departamentos da empresa que já a coletaram no ambiente externo, além da troca de informação entre funcionários, fornecedores e vendedores.

Ainda segundo Borges, outras fontes seriam os artigos de jornais e revistas comerciais, documentos governamentais, relatórios de análise, documentos arquivados em entidades governamentais, registros de patentes, registros legais. Além desses, ela cita instituições que prestam serviço para o setor produtivo como IBICT, Sebrae, Senai, CNI e também IBGE, FGV, Inpi e Fiesp.

Ao tratar das fontes de informação para negócios Borges e Carvalho (1998, p.77) citam entre empresas internacionais Simba Information, Reuters, Bloomberg e Dow Jones. No Brasil citam a Companhia de Informações, a CMA, Broadcast, Serasa, SCI e a Gazeta Mercantil. Ao realizarem sua pesquisa sobre as características da informação para negócios no Brasil, elas enviaram questionários para núcleos de informação tecnológica do PADCT/TIB/IBICT, unidades do balcão Sebrae, Centros de Assistência à Média e Pequena Indústria (CAMPI), associações comerciais, institutos de pesquisa, unidades da Federação das Indústrias, empresas de consultorias e centros de informação e documentação de empresas públicas e privadas.

Num trabalho sobre fontes de informação financeira, Souza e Borges (1999) apresentam sua pesquisa com produtores de indicadores financeiros, que envolveu: Abecip, Andima, Anfac, Bacen, Banco do Brasil, BNDES, BM&F, Bolsa de Valores do Paraná, Bovespa, BVRJ, Cetip, e FGV.

Por fim, Carmo e Pontes (1999, p.55) apresentam resultados de pesquisa na região de Campinas em cujo questionário havia uma série de fontes de informação externas a serem escolhidas pelos pesquisados e que inclui: jornais, clientes, fornecedores,

distribuidores, cursos, amigos, revistas técnicas, publicações do governo, associações de classe, conferências, bases de dados, concorrentes, livros, consultorias, outras empresas, visitas e universidades.

É importante colocar que, das fontes citadas, algumas são formais e outras são informais e fornecem informações que podem ser estruturadas e não-estruturadas. Sobre isso, Davenport (1998) indica que dois terços das informações que os administradores utilizam provêm de fontes humanas (conversas pessoais e telefônicas), apresentadas de maneira não estruturada, e essa troca de informação entre as pessoas aumenta em decorrência de proximidade física. Ele indica também que é por meio de conversas pessoais que a informação ganha contexto, só assim tornando-se efetivamente útil, uma vez que “a informação mais valiosa se encontra dentro das pessoas” (p.216).

## **2.5. *INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIA E TOMADA DE DECISÃO***

Há uma estreita ligação entre a estratégia, a tomada de decisão e as informações, uma vez que, o processo da estratégia baseia-se em ter informações sobre onde a empresa está, informações sobre onde ela quer chegar e informações sobre como chegar lá. Por sua vez, no processo de tomada de decisão, são necessárias informações sobre quais as alternativas de escolha, qual o objetivo da organização e quais as conseqüências de cada decisão tomada. A esse respeito Beuren (2000, p.43) afirma que “a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão [...]” e Borges (1995) afirma que intensos fluxos de informação são identificados ao longo do processo decisório.

McGee e Prusak (1994, p.17) afirmam que tirar proveito das possibilidades estratégicas da informação é mais difícil do que parece, pois a informação tem o desafio de

“habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis” (BEUREN, 2000, p.43). Apesar das dificuldades, ou em virtude delas “a informação tornou-se uma questão estratégica” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.18) e seu uso estratégico resulta em vantagem competitiva que pode levar a empresa à liderança do segmento em que atua (BEUREN, 2000, p.54).

Ao falar sobre estratégia, McGee e Prusak (1994, p.27) citam Porter, para que a estratégia de uma organização deve incluir a colocação de barreiras à entrada de possíveis concorrentes. Nesse ponto, a estratégia se apresenta de forma importante pois “quanto mais uma empresa acumula informações e aprende sobre os diferentes usos da informação, mais aumenta sua capacidade de impor barreiras de entrada entre segmentos de negócios [...]” (BEUREN, 2000, p.54).

Outro ponto em que a informação apresenta-se como diferencial ao relacionar-se com a estratégia está, segundo McGee e Prusak (1994, p.58), nas possibilidades que ela apresenta em criar e manter a diferenciação. Segundo eles, “no momento da interação entre a empresa e o cliente, a informação torna-se um instrumento essencial para a individualização do serviço ao cliente num mundo anônimo”. Essas características individualizadas são, segundo os autores, importantíssimas no mercado atual e para isso a informação é recurso básico.

Embora apresente um grande potencial, o uso estratégico da informação ainda não é considerado em muitas organizações (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.36). Sobre isso Jannuzzi (2002, p.9) coloca que “ainda que não haja dúvidas quanto ao valor estratégico da informação e quanto ao volume de dados produzidos no ambiente macroeconômico-político-social-tecnológico, sua utilização de forma eficiente e eficaz não se encontra plenamente consolidada”. Ainda na questão da estratégia é importante colocar a necessidade de que,

assim como uma estratégia de negócios, a organização tenha uma estratégia de informação. Quando isso acontecer “[...] a estratégia de negócios, por exemplo, irá influenciar a estratégia de informação – e vice-versa” (DAVENPORT, 1998, p.55).

Na questão específica da informação na tomada de decisão McGee e Prusak (1994, p.180) indicam que “o papel dos executivos na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação”.

Essa íntima ligação entre decisão e informação é apresentada quando Davenport (1998, p.151) diz que “utilizamos informações principalmente para tomar decisões”. McGee e Prusak (1994, p.106) afirmam que a informação é a matéria-prima das decisões, e Jannuzzi, (2002, p.111) apresenta especificamente a informação para negócios como tendo a característica de subsidiar os processos decisórios das empresas. Esse processo, de subsidiar a decisão com informações, contribui para que as decisões sejam menos subjetivas, e conseqüentemente, para a redução das incidências de riscos. (AGUIAR apud JANNUZZI, 2002, p.21).

É claro que as decisões suportadas pelas informações não são somente as decisões estratégicas, pois todas as decisões de um negócio podem ser beneficiadas. Davenport (1998, p.147) diz que “essas decisões podem abranger desde dúvidas simples como ‘devemos alugar ou comprar o escritório?’ até ‘como estabelecer o preço das ações de uma subsidiária australiana?’, passando por ‘o que vai acontecer se contratarmos cinco novos vendedores?’”. Mas, apesar de poderem ser usadas em qualquer tipo de decisão, é no suporte às decisões estratégicas que as informações podem significar um grande diferencial para uma organização inclusive em termos de posicionamento e competitividade. Por isso, Jannuzzi (2002, p.21) afirma que “o conhecimento da existência de informações que subsidiem o processo de

tomada de decisão, de quem a produz, de sua disponibilização, da forma como utilizá-las, pode ser fator determinante para o posicionamento do setor industrial no mercado; isto transforma a informação em matéria-prima para a competitividade nos negócios”. Ela reforça esse argumento ao apresentar que a obtenção das informações para negócios “é um fato que se torna cada vez mais necessário e urgente para subsidiar a tomada de decisões nas empresas brasileiras, visando à competitividade” (2002, p.23).

Devemos colocar também o que Davenport (1998) apresenta como um assunto que deve ser motivo de cuidado entre os que tomam as decisões. Ele apresenta que muitos executivos, ao terem que tomar uma decisão, solicitam uma grande quantidade de dados, informações e relatórios, o que faz supor que a decisão será baseada em análises racionais, o que nem sempre é correto. Na verdade “há um elo tênue entre as informações obtidas e as decisões supostamente nelas baseadas” (p.177). Sobre isso ele faz uma observação aparentemente óbvia: “é o uso da informação, não sua simples existência, que permite aos gerentes tomar decisões melhores sobre produtos e processos, aprender com os clientes e com a concorrência, monitorar os resultados de seus atos” (1998, p.113). Davenport acrescenta ainda que isso ocorre porque “gerentes tomam decisões fundamentadas puramente na intuição, e são censurados apenas quando erram, não quando deixam de usar as informações disponíveis” (p.136).

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA**

#### **3.1. O MÉTODO EMPREGADO**

As pessoas em geral entendem método como um modo ordenado de proceder (ROCHA, 1996, p.406), e as ciências são caracterizadas pela utilização de métodos, porque sem eles não há ciência (MARCONI e LAKATOS, 2000, p.44).

Dentro de ciência, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado (JOLIVET, 1979, p.71 apud MARCONI e LAKATOS, 2000, p.45) ou ainda, segundo Richardson (1999, 70), é a escolha dos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.

Assim, para que este estudo tivesse cunho científico e para houvesse a ordem necessária para o desenvolvimento do mesmo, ele foi planejado e executado de acordo com um método de investigação, propiciando que os objetivos propostos fossem alcançados.

De forma ampla pode-se dizer que existem dois métodos: o quantitativo e o qualitativo. Ambos apresentam vantagens e desvantagens, podendo ser usados de forma complementar, e o principal critério para a escolha de um ou de outro é a natureza do problema, incluindo o nível de aprofundamento no mesmo (RICHARDSON, 1999, p.71).

Nesse caso optou-se pelo método qualitativo por ser, segundo Richardson (1999, p.79), um método adequado para que se entenda a natureza de fenômenos sociais que são intrinsecamente complexos ou bastante particulares e, portanto, impossíveis de serem corretamente explorados através de um estudo quantitativo. O método qualitativo forneceu as ferramentas para que se tomasse conhecimento das informações disponibilizadas pelas fontes de informação nos aspectos da disponibilidade, escopo e organização dessas informações.

Dentro do método qualitativo escolheu-se a utilização da técnica de entrevista semi-estruturada na qual se procura cobrir uma lista específica de assuntos, sendo uma técnica bastante apropriada para ser aplicada, segundo Aaker, Kumar e Day (2001, p.209), a executivos ocupados, técnicos especialistas e líderes intelectuais, como aqueles entrevistados nessa pesquisa.

É importante colocar que para a realização da entrevista foi utilizado um roteiro<sup>3</sup> que serviu de linha-mestra para a condução da entrevista, mas não foi usado como um questionário e ao qual os entrevistados não tiveram acesso direto. Isso para que fatores considerados importantes pudessem ser colocados pelo entrevistado sem que no entanto se perdesse a linha das questões e para que houvesse uma possibilidade de comparação entre as diversas entrevistas.

O registro das entrevistas se deu através de gravação, o que permitiu, após transcrição, que se fizesse uma análise mais demorada e cuidadosa da entrevista. Isso foi feito porque, segundo Thiollent (1981, p.204), essa análise dos dados se faz depois de seguidas leituras da entrevista até que se esteja impregnado das idéias e seja possível estabelecer ligações entre seus elementos de forma que coisas que inicialmente pareciam banais mostrem ter outras significações mais importantes.

### **3.2. A AMOSTRA INTENCIONALMENTE ESCOLHIDA**

Em uma pesquisa qualitativa trabalha-se com um pequeno grupo de pessoas e que são escolhidas em função de apresentarem contribuições distintas para o trabalho de pesquisa (THIOLLENT, 1981, p.204). Assim, para esse trabalho foram escolhidas cinco instituições

---

<sup>3</sup> O roteiro é detalhado no item 3.3. O INSTRUMENTO UTILIZADO e apresentado na íntegra no Apêndice A.

reconhecidas por seu trabalho de fornecimento de informações para as empresas na região. Por razões de tempo e de recursos, a pesquisa restringiu-se no que diz respeito à sua abrangência geográfica. Por estas restrições, escolheu-se como área para estudo Campinas e região por apresentar características de dinamismo e desenvolvimento econômico, que podem representar os melhores aspectos da economia nacional, conforme apresentado a seguir.

Como critérios de escolha, dentro da região delimitada, estabeleceu-se que o trabalho seria realizado com sociedades civis ou entidades de classe que, ao desempenhar suas funções, servissem seus clientes com informações para negócio de diversos tipos. Foi estabelecido também que seriam escolhidas as instituições que tivessem maior reconhecimento e representatividade, e que assim pudessem apresentar o melhor cenário possível do fornecimento de informação para negócios em Campinas e região.

Dentro dos critérios de escolha, foi selecionada a Acic - Associação Comercial e Industrial de Campinas. É importante colocar que embora existam associações comerciais em todos os outros municípios da região, a Acic foi escolhida por ser uma das 10 maiores associações comerciais do país, tendo também uma maior representatividade comparando-a com suas congêneres.

Foi escolhido também o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas por sua característica de fornecedor de informações para empresários e aspirantes a empresários, e também pelo reconhecimento que a instituição tem em nível nacional. Dadas as características regionais do trabalho, a pesquisa realizou-se em Campinas, no escritório regional do Sebrae. Ainda na cidade de Campinas foi escolhido o Ciesp – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. A escolha se deu pela importância da indústria para a

região que, segundo dados da Fundação Seade<sup>4</sup>, é o segundo maior valor de produção do país, ficando atrás apenas da região metropolitana de São Paulo e sendo maior do que qualquer outro estado brasileiro. Nesse contexto, a Diretoria Regional do Ciesp se apresenta como importante aglutinadora das indústrias da região.

Dentro ainda das características regionais do trabalho, buscou-se encontrar quais os pólos ou atividades da região tinham preponderância no cenário nacional. Assim, foi identificada a atividade de produção e venda de flores e plantas ornamentais, e para essa atividade o ponto de referência é a cidade de Holambra, responsável por pelo menos 30% da produção nacional. Nesta cidade, a única instituição que apresentava minimamente as características desejadas é o Veiling Holambra, que foi então escolhido para compor a pesquisa.

No município de Americana ficam centralizadas atividades relacionadas com a indústria têxtil. Lá, a instituição escolhida foi o Sinditec - Sindicato das Indústrias de Tecelagem, cujo território abrange empresas responsáveis por 85% da produção nacional de tecidos planos e de fibras artificiais e sintéticas, sendo o maior pólo da América Latina nesse segmento.

A identificação das instituições se deu através de pesquisa informal, especialmente através do diálogo com empresários, professores e com o orientador desse trabalho, além de que, a cada entrevista os respondentes eram solicitados a indicar outras instituições que também pudessem contribuir com a pesquisa formando assim o *corpus* da mesma.

É importante colocar que a região de Campinas apresenta um importante desenvolvimento na indústria petroquímica, especialmente no município de Paulínia, e nas

---

<sup>4</sup> <http://www.seade.gov.br>

empresas de tecnologia, concentradas no município de Campinas. Apesar disso, não foi possível, dentro do tempo disponível, identificar instituições que se enquadrassem dentro dos critérios de escolha determinados.

No quadro abaixo são apresentadas as instituições escolhidas para compor essa pesquisa, quem foram os interlocutores em cada instituição e seus respectivos cargos, além da data da realização da entrevista.

**Quadro 3: Instituições e interlocutores**

<i><b>Instituição</b></i>	<i><b>Nome do Interlocutor</b></i>	<i><b>Cargo Ocupado</b></i>	<i><b>Data</b></i>
Acic	Laerte Martins	Diretor do Departamento de Economia	24/09/03
Ciesp	Oswaldo Guerra	Diretor Executivo	18/11/03
Sebrae	Almir Abreu	Gerente do Escritório Regional de Campinas	10/11/03
Sinditec	João Batista Girardi	Assessor Executivo da Presidência	03/12/03
Veiling Holambra	Paulo T. van der Broek	Gerente de Qualidade	29/10/03

Faz-se agora uma apresentação da Região Metropolitana da Campinas que apresenta um agrupamento de municípios de Campinas e região e cujas características auxiliam na justificativa da escolha da região de pesquisa.

Segundo dados da Emplasa a RMC foi criada pela Lei Complementar nº 870, de 19/06/2000 a RMC é composta por 19 municípios<sup>5</sup>: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte-Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo. Esses municípios abrangem 3.348 km<sup>2</sup>, correspondendo a 0,04% da superfície brasileira e 1,3% do território do Estado de São Paulo. Sua população

<sup>5</sup> Um mapa dos municípios que compõe a Região Metropolitana de Campinas é apresentado no Anexo A

era de 2,3 milhões de habitantes segundo dados do Censo de 2000, tendo 1,4% da população nacional e 6,3% da população do estado.

Segundo a Fundação SEADE, a região destaca-se pela sua malha viária, considerada uma das melhores do país. Esse malha viária conta com o sistema Anhangüera-Bandeirantes, que liga Campinas a São Paulo, conta também com as rodovias Santos Dumont e D. Pedro I, que ligam Campinas ao interior do estado e à Via Dutra e outra estrada importante é a Campinas-Mogi-Mirim que garante acesso ao sul de Minas Gerais. Toda essa malha possibilita um fácil acesso aos principais mercados fornecedores e consumidores do país.

Do ponto de vista do transporte a região destaca-se ainda com o Aeroporto de Viracopos, considerado o segundo maior do país e que recebe um terço das mercadorias importadas e exportadas no país, sendo o principal aeroporto do país em movimentação de carga expressa. Segundo dados da Fundação Seade, seu processo de ampliação deverá aumentar sua capacidade de 800 mil para três milhões de passageiros ao ano.

Campinas é servida, ainda do ponto de vista do transporte, pela empresa Ferrovias Bandeirantes que estabelece uma ligação com o porto de Santos e com o Mato Grosso do Sul. O município também é servido pela rede de distribuição de gás natural proveniente do gasoduto Bolívia-Brasil.

Outro diferencial importante da região é a área do ensino superior. Só na cidade de Campinas encontram-se quatro universidades e várias faculdades. A Unicamp, a segunda universidade mais importante do estado, a PUC-Campinas, a Unip e a Unisal, além das faculdades ESAMC, FACAMP, METROCAMP, entre outras. Talvez pela oportunidade apresentada pelo ensino superior, incluindo as diversas opções de pós-graduação, é que a região conta, segundo dados da Fundação Seade, com a maioria dos núcleos de pesquisa e

desenvolvimento tecnológico do país, destacando-se: o Cenpra, Ital, IAC, Instituto Biológico, LNLS e o CPqD.

Também em função do ensino superior e dos centros de pesquisa existentes é que a região tem apresentado um grande número de empresas de alta tecnologia, envolvendo empresas do setor de informática, eletrônica, microeletrônica, telecomunicações, química fina e metal mecânica. Além disso, a região já tem atraído empresas na área de biotecnologia. O desenvolvimento na área de alta tecnologia tem sido incentivada também pelo Pólo de Alta Tecnologia administrado pela CIATEC.

A região apresenta, ainda segundo a Fundação Seade, um potencial agrícola, sendo responsável por 10% da produção agroindustrial de São Paulo, sendo também a maior produtora de frutas de mesa.

Na área da saúde a região também se encontra bem servida. Segundo dados da Fundação Seade, são dois hospitais universitários de reconhecimento científico nacional e internacional, além de uma vasta rede de hospitais públicos e particulares.

No que diz respeito ao turismo, cultura e lazer a região também apresenta diversas opções. O turismo é incentivado pela proximidade das mais conhecidas estâncias hidrominerais do estado, com Serra Negra, Águas de Lindóia, Águas de São Pedro, Amparo e Lindóia. No lazer a região conta com dois parques temáticos (Hopi Hari e Wet'n Wild), diversos parques, praças e hortos nas diversas cidades da região. Há também uma diversidade de museus, galerias de arte, bibliotecas, cinemas, teatros e casas de show.

A região conta ainda com clubes de alto nível, como a Sociedade Hípica, o Tênis Clube, o Círculo Militar e o Clube Recreativo de Regatas e Natação. Outro atrativo são os grandes centros de compra, especialmente os shoppings Iguatemi e Parque Dom Pedro II, além de outros de menor porte em Campinas e na região.

Em relação às comunicações, Campinas possui ligação com a capital por meio de rede de fibra óptica, para comunicação e transmissão de dados. Além disso, a Fundação Seade aponta que só na cidade de Campinas existem seis emissoras de televisão, dez emissoras de rádio FM e quatro de rádio AM além de quatro jornais e diversos provedores de acesso à Internet.

Por essas razões, a cidade tem sido considerada repetidas vezes como uma das dez melhores cidades brasileiras para fazer negócio e a revista americana Cushman & Wakefield<sup>6</sup> apontou a cidade como uma das sete cidades do mundo com melhores oportunidades de investimento em imóveis.

Todos esses fatores têm atraído investimentos para a cidade. Em seu relatório de Investimentos Anunciados para 2003 a Fundação Seade apresenta que a região administrativa de Campinas é responsável por 21,2% dos investimentos anunciados no estado.

Disso tudo decorre um grande desempenho econômico da região. Segundo a Emplasa, o PIB da região em 2000 era de U\$ 25 bilhões e representa 12% do PIB paulista (U\$ 208 bilhões) e 4,2% do PIB brasileiro (U\$ 595 bilhões). Seu PIB por habitante era em 2000 de U\$ 10.689 sendo quase o dobro do PIB por habitante estadual que é de U\$ 5.620 e mais que o triplo do PIB por habitante do país que é de U\$ 3.506.

Um outro ponto forte da região diz respeito ao seu Índice de Desenvolvimento Humano<sup>7</sup>. Enquanto a média brasileira em 2000 era de 0,764, na RMC o município com

---

<sup>6</sup> A Cushman & Wakefield é uma empresa que presta serviços de consultoria e gerenciamento de imóveis em todo o mundo.

<sup>7</sup> Índice adotado mundialmente e que mede a qualidade de vida de uma população e resulta da média de três indicadores: expectativa de vida ao nascer (longevidade), educação e renda. O índice varia de 0 a 1 e é classificado como :

até 0,499 – desenvolvimento humano Baixo;

entre 0,500 e 0,799 – desenvolvimento humano Médio;

maior que 0,800 – desenvolvimento humano Alto.

Ver Anexo B para o IDH das cidades da Região Metropolitana de Campinas

menor IDH (Monte Mor) tinha um índice de 0,783, ou seja, todos os municípios da RMC têm um IDH maior que a média brasileira, sendo que 13 dos 19 municípios tem um índice considerando alto, comparando-se aos países com os 50 melhores índices no mundo. Ainda no sentido de qualidade de vida a RMC se aproxima de países desenvolvidos uma vez que 90% da população têm água, 81% têm instalações sanitárias e 93,8% dos domicílios estão adequados quanto ao destino do lixo.

Percebem-se então muitas razões para que a RMC apresente grande atratividade de investimentos. Baptista (2001, p.94) resume as razões dessa atratividade assim:

As principais externalidades que explicam a atratividade de investimentos para a região são: 1) o esgotamento de áreas apropriadas e deseconomias na Grande São Paulo e do eixo da Via Dutra; 2) a oferta existe na região de ‘insumos industriais’ (energia, mão-de-obra qualificada, fornecedores de matérias-primas); 3) o razoável estoque, a nível regional de áreas industriais; 4) a infraestrutura já instalada na região (comércios, bancos, escolas, etc.); 5) a excelente malha viária; 6) a localização estratégica, face ao crescimento econômico do interior paulista; 7) a existência de um aeroporto internacional e 8) a consolidação de centros de pesquisa como Unicamp, CPqD, Telebrás, CTI e CIATEC. (BAPTISTA, 2001, p.94)

Por todas essas razões a região se apresenta como um interessante local de estudo das informações para negócios, dada a diversificação, desenvolvimento e dinamismo de seus mercados e conseqüentemente de suas empresas.

### **3.3. O INSTRUMENTO UTILIZADO**

O roteiro utilizado para as entrevistas (Apêndice A) foi composto de quatro grupos de questões. O primeiro grupo buscava conhecer quais eram as informações disponíveis naquela instituição e as subdivisões desse grupo diziam respeito a uma categorização das informações para negócio, como por exemplo, informações econômicas, mercadológicas e

demográficas, e que foram usadas para que não se esquecesse nenhuma delas havendo assim uma linha de respostas que fosse comum a todos os entrevistados.

O segundo grupo de questões buscava entender de que forma essas informações eram disseminadas entre os associados da instituição. Esse grupo de questões está dividido entre algumas formas de disseminação como cursos, boletins, biblioteca, Internet e atendimento telefônico. Para cada forma dessa, buscava-se conhecer principalmente os critérios para a escolha do conteúdo, a frequência e os custos nos quais os associados incorriam para poder ter acesso às informações.

No terceiro grupo buscou-se conhecer as lacunas de informação, especialmente aquelas procuradas com frequência mas que a instituição não tinha à disposição, e as subdivisões seguem os moldes do primeiro grupo de questões. E finalmente o quarto grupo de questões buscava entender quais eram as empresas que buscavam as informações, investigando entre outras coisas o seu porte e o seu ramo de atividade.

Em toda a entrevista, mas especialmente ao ser tratado o segundo grupo de questões, buscou-se avaliar as informações disponíveis de acordo com os atributos de informação apresentados por O'Brien (2001) e Davenport (1998).

## **4. A INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS: CAMPINAS E REGIÃO**

Neste capítulo, passa-se a fazer a apresentação das fontes de informação para negócios que fizeram parte do levantamento de campo dessa pesquisa. Para cada uma delas foi feita uma caracterização, buscando mostrar os objetivos da instituição, apresentados os aspectos mais relevantes de cada entrevista, os custos para acesso àquela fonte e/ou suas informações e finalmente uma sistematização sobre os principais aspectos levantados, identificando as informações para negócios disponíveis.

### **4.1. O CASO DA ACIC**

#### **4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

A Associação Comercial e Industrial de Campinas tem como sua data de fundação, o dia 21 de Novembro de 1920, chamando-se então Centro Comercial de Campinas, passando em 1957 a chamar Associação Comercial e Industrial de Campinas

Segundo informações disponíveis em seu *site*<sup>8</sup>, a Acic é uma sociedade civil que tem como finalidade “defender, assistir, orientar, instituir e aliar as classes que representa”. Essa associação tem como missão “detectar as necessidades, promover análises e disponibilizar informações que facilitem as tomadas de decisões. Informações que representem soluções, capazes de agregar valor aos negócios”. Essas informações são, de acordo com o *site* da Acic, tanto as informações para as decisões rotineiras e

---

<sup>8</sup> [www.acicnet.org.br](http://www.acicnet.org.br)

operacionais, quanto informações estratégicas que são “responsáveis por definir os rumos dos investimentos de cada setor econômico, conseqüentemente do seu negócio”.

De acordo com os interesses dessa pesquisa, destacam-se os seguintes objetivos da Acic:

- representar o comércio, a indústria e as prestadoras de serviços junto aos órgãos públicos, municipais, estaduais, federais e autárquicos, propondo ou reivindicando medidas de interesse geral para os seus associados;
- manter departamentos especializados em prestação e informações técnicas aos sócios;
- celebrar convênios com outras entidades, empresas ou profissionais liberais para orientação ou prestação de serviços de interesse dos associados;
- manter o departamento de Proteção ao Crédito, com Regulamento Interno e em condições de servir a todos os seus usuários;
- publicar em órgãos de sua propriedade ou na mídia informes ou matérias de interesse para o comércio, indústria e aos sócios em geral;
- promover palestras, seminários, cursos de legislação, problemas sociais e econômicos;
- divulgar e promover o potencial geoeconômico de Campinas.

Para atingir esses objetivos a Acic está dividida em diversos departamentos, sendo que alguns deles têm funções específicas de geração, armazenamento e distribuição de informações. Entre esses departamentos destaca-se o departamento de economia que atua em 3 áreas que são: consultoria estratégica e metodológica, informações e análise de dados e orientação empresarial. O departamento possui informações sobre indústria,

comércio e serviços, investimentos, demografia, emprego, mão-de-obra, transporte, telefonia, inadimplência e insolvência. Há também um departamento de cursos que desenvolve cursos, palestras e eventos em diversas áreas, como informática, cursos administrativos e motivacionais, muitas vezes trazendo palestrantes de renome nacional para a cidade.

Entre as informações muito procuradas na Acic estão as informações de crédito que estão a cargo do departamento do SCPC que cuida da parte operacional das informações de crédito, incluindo o atendimento às consultas, negativações, atendimento ao público, alertas, além do contato com SCPC's de outras cidades e estados. Esse departamento tem o apoio do departamento de informática que gerencia o sistema e os computadores nos quais estão armazenadas as informações do SCPC, cuidando dos diversos recursos que permitem acesso às consultas.

Há ainda, dentro da Acic um departamento jurídico que presta assessoria jurídica para a Acic e também está disponível aos associados para oferecer informações e orientações sobre problemas jurídicos relacionados à atividade comercial. Atuando na divulgação dos trabalhos da Acic está o departamento de imprensa que é responsável pela divulgação das notícias da entidade, *press releases*, agendamento de entrevistas com a diretoria da Acic, elaboração da Revista "Lado a Lado" e gerenciamento do *website* na Internet.

Ainda segundo seu *site*, a Acic tem crescido e se desenvolvido ocupando agora um prédio próprio com toda infraestrutura para o atendimento aos associados e hoje está entre as 10 principais associações comerciais do país e uma das maiores do estado de São Paulo.

Na Acic, o entrevistado foi o economista Laerte Martins, que é diretor do departamento de economia da mesma, e foi realizada no dia 24 de Setembro de 2003 em sua sede.

#### **4.1.2. A ENTREVISTA PESSOAL**

Dentro do roteiro de entrevistas a primeira seção de questões relaciona-se com alguns tipos específicos de informações fornecidas pela Acic. Primeiramente foi perguntado sobre as informações de comércio exterior disponibilizadas pela Acic. Em relação a essas informações o respondente afirmou que geralmente ao precisarem dessas informações eles encaminhavam o associado ao TradePoint no Aeroporto de Viracopos, com quem mantinham parceria mas, segundo ele, está em desuso. Outra fonte a quem os associados são encaminhados é o próprio Ministério das Relações Exteriores que passa informações para a associação e esta cataloga as informações, mas segundo o entrevistado *“não é de uma maneira sistemática”*.

A Acic dispõe ainda de informações sobre a balança comercial da região e possuem informações sobre *“quais os produtos, a pauta de exportação e a pauta de importação”*.

Em relação à economia, o respondente afirmou que a Acic tem informações sobre o PIB da cidade, o faturamento da indústria, do comércio e do setor de serviços, a distribuição das empresas por ramo de atividade e tamanho, além de número de estabelecimentos. Além disso, são disponibilizadas informações sobre emprego e mão-de-obra, distribuída por segmento e alguns estudos sobre o mercado informal. Na verdade, conforme mostrou o entrevistado, a Acic possui uma grande quantidade de dados e

relatórios relacionados com a área econômica e que, dependendo da necessidade, podem ser combinados para gerar diferentes relatórios.

Quanto às informações de finanças, a Acic tem um acompanhamento mensal das taxas de juros praticadas pelos bancos, assim como informações relacionadas a empréstimos, fazendo eventualmente convênios com bancos para que estes emprestem aos associados a juros um pouco mais baixos que os praticados em geral e passando aos associados as informações necessárias para a obtenção de crédito.

Um tipo de informação que a Acic dispõe e que, segundo o entrevistado, é o principal fator que leva as empresas a se associarem, é o Sistema Central de Proteção ao Crédito (SCPC) que está ligado à Federação das Associações Comerciais, e tem informações de crédito de praticamente todo o país, e que os associados usam em suas empresas antes de efetuarem uma venda. O próprio volume de consultas ao sistema gera também um indicador sobre a atividade econômica na região.

Em relação às informações estatísticas, o entrevistado apresenta que é feito um trabalho de coleta de informações, usando o IBGE como principal fonte, e que resulta em informações gerais sobre a população, faixa etária, sobre etnia, sobre a violência incluindo roubos, furtos e homicídios. Esse levantamento inclui informações também sobre a escolaridade e sobre a etnia na mão-de-obra, além de informações sobre infra-estrutura, como o consumo de água, e sobre transporte, incluindo transporte urbano, número de veículos, passageiros transportados, passageiros e carga do Aeroporto de Viracopos.

No que diz respeito a informações jurídicas, a Acic tem uma equipe que presta assessoria jurídica aos associados, não disponibilizando, segundo o entrevistado, de informações de forma estruturada, fornecendo as informações aos associados segundo as solicitações dos mesmos.

Em relação às informações relacionadas com tecnologia ou inovação tecnológica o respondente apresentou que são informações quase nunca procuradas, e que por historicamente a Acic estar mais voltada ao comércio, essas informações não estão disponíveis já que não são tão relevantes para esse setor, e no caso da indústria isso seria mais relevante e tais informações poderiam ser encontradas no Ciesp.

Quando perguntado sobre informações para o processo de informatização para as empresas, o entrevistado afirmou que não tem informações ou consultoria para isso, e nesse aspecto são disponibilizados aos associados alguns cursos de hardware e software. O mesmo acontece em relação às informações contábeis para as quais existem os cursos para orientação.

Quanto à forma de disseminação das informações, que era objeto do segundo grupo de questões, foi perguntado sobre os cursos oferecidos ao que o entrevistado citou que existem cursos de montagem de computadores, Windows, Internet, matemática financeira, HP12C e cursos de vitrines entre outros. Esses cursos são realizados dentro de uma programação para o ano inteiro e, conforme ressaltou o entrevistado, procura-se direcionar os cursos para aquilo que o associado está procurando ou precisando e, eventualmente, até realizando o curso na empresa do associado.

A associação tem também uma revista que é bimestral, mas cujo conteúdo é criado pela assessoria de imprensa sem ter necessariamente uma preocupação com as informações procuradas pelos usuários. O mesmo acontece com o *site* que, embora seja atualizado com bastante frequência, não é construído baseando-se necessariamente nas necessidades de informação dos associados. Vale lembrar que o *site* disponibiliza diversas informações econômicas e também tem o sistema de crédito para consulta *on-line*.

O atendimento telefônico parece ser o meio preferencial de busca de informações por parte dos associados, além da visita pessoal, e para isso não há nenhum suporte de informações estruturadas para fornecer ao associados as informações que procuram.

Ainda em relação à maneira como as informações são disponibilizadas cabe destacar que a Acic não tem uma biblioteca, embora o entrevistado tenha falado do desejo de ter ali uma biblioteca.

Um ponto importante é que a Acic tem preparado um relatório que contém uma grande quantidade das informações citadas acima. Esse relatório, que foi usado com frequência pelo entrevistado ao falar sobre as informações disponíveis, trata de informações que compreendem o PIB por habitante até quantos indígenas são empregados da indústria na região, passando por questões ligadas a estatística e demografia. Em um passado próximo, o conteúdo desse relatório ficava disponível na íntegra na Internet, e a partir desse ano será colocado em CD e vendido pela Acic.

No terceiro grupo de questões, o entrevistado foi argüido sobre as carências de informações, ou seja, informações que são procuradas, mas que a Associação Comercial não dispõe. Sobre isso, o entrevistado respondeu que as principais informações procuradas e não disponíveis são informações de empresas de uma certa atividade por região da cidade. Outra bastante procurada, segundo o entrevistado, diz respeito às informações de renda de regiões ou bairros da cidade e finalmente uma informação que o entrevistado acredita que não serão disponibilizadas e que são muito procuradas, são as informações sobre o faturamento de empresas específicas.

Na última seção de perguntas, o entrevistado falou sobre as empresas que procuram informações afirmando que, em virtude da característica da Acic os

demandantes das informações são basicamente do comércio, e mais especificamente as microempresas.

#### **4.1.3. CUSTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO**

Dentro da proposta desse trabalho de verificar os custos e ou dificuldade para o acesso às informações, levantou-se que para ser associado da Acic deve-se pagar uma taxa mensal de R\$ 30,00. Nesse valor estão incluídas 30 consultas ao SCPC, e para as consultas excedentes paga-se uma taxa de R\$ 0,30 por consulta. De uma forma geral, o valor da mensalidade permite que o associado tenha acesso à maior parte das informações citadas, pessoalmente, por telefone ou através da Internet. Além disso, existe o relatório econômico criado pela Acic e colocado em CD que deve ser vendido por um valor de aproximadamente R\$ 25,00. Quanto ao preço dos cursos, o entrevistado citou que os valores são bastante acessíveis, dando como exemplo o curso de informática pelo qual é cobrado um valor em torno de R\$ 40,00 por mês, e o curso de matemática financeira realizado e pelo qual foram cobrados R\$ 35,00 ao mês.

#### **4.1.4. A INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS NA ACIC**

Ao ser analisada a entrevista, diversas conclusões podem ser tiradas. A primeira delas é que a Acic possui dados de toda a região, uma vez que o entrevistado afirma que *“a gente tem uma característica regional hoje muito mais importante com a criação da RMC”*. Ele diz também que começaram a *“consolidar e acompanhar, inicialmente sempre*

*em função de Campinas, agora com a RMC é que a gente agregou a esse relatório na parte final o que eu chamei de ‘Dados da Região Metropolitana de Campinas’.*

Em função da existência desses dados até regionais, a Acic passou a ser procurada por diversos empresários quando da necessidade de informações. Isso fica evidenciado pelas palavras do entrevistado que diz *“Nós tivemos aqui várias consultas do pessoal que vinha de fora, inclusive dos Estados Unidos, quando eles vinham se instalar eles vinham pegar informações aqui, sobre infra-estrutura”*. Ele diz também que o empresário *“quer se instalar aqui e esses dados são importantes e muitas empresas vêm buscar esses dados aqui”*. Outro fator que demonstra a importância da Acic como fonte de informação é que o entrevistado afirma que muitas vezes a própria Prefeitura indica a associação como fonte de informação.

Na verdade, a Acic representa uma fonte de informação que trabalha dados de outras fontes e que, se não tem uma determinada informação pode indicar ao associado onde conseguiu-la. Ao falar sobre inovação tecnológica, o entrevistado diz que *“quando há um direcionamento mais específico para comércio ou serviço aí nós estamos bem mais preparados, mas nós sabemos a quem encaminhar, há esse direcionamento”*. Em vários momentos da entrevista, o entrevistado citou diversas de suas fontes de informação, como Ministério das Relações Exteriores, CAGED, JUCESP, IBGE, PNAD, RAIS, CPFL e SANASA.

Em alguns momentos da entrevista ficou evidenciado que muitas das informações que a Acic tem, não estão sistematizadas. Isso fica claro quando o entrevistado diz, sobre as informações de comércio exterior, que *“nós simplesmente fazemos é estar catalogando isso aí, mas não é de uma maneira sistemática”*. Essa mesma falta de sistematização é repetida quando se fala das informações jurídicas disponíveis para os associados.

Assim, de forma concisa poderíamos dizer que a Acic tem as informações estruturadas e sistematizadas disponibilizadas através de dois recursos: o primeiro é o SCPC que dispõe de uma grande quantidade de informações sobre crédito, gerenciada e atualizada através de recursos de tecnologia da informação. O segundo é o relatório preparado pelo Departamento de Economia e que contém uma grande quantidade de informações sobre Campinas e região.

Um fato que se destaca é que aparentemente as informações não são geradas em função da demanda ou da necessidade específica dos associados, tanto que o conteúdo do *site* quanto o da revista da Acic estão a cargo de uma assessoria de imprensa, dando a esses instrumentos uma feição mais de notícia do que de disseminação de informações para negócios. Assim, a despeito do grande volume de informações disponíveis, o associado terá de procurá-las pessoalmente ou por telefone, que foram citados como meios preferenciais da busca de informações pelos usuários, o que pode decorrer de não haver uma outra forma de acesso.

Um último fator importante a ser destacado é que, segundo o entrevistado, os associados usam pouco daquilo que é disponibilizado. Ele afirma que as pessoas quando precisam abrir ou ampliar seu negócio, não têm como rotina procurar as informações necessárias, e em virtude dessa pequena utilização das informações disponíveis, o entrevistado afirma que já pensou “*em montar aqui tipo um departamento de orientação, uma consultoria, a serviço do associado*”, mas a iniciativa não foi adiante. Ele afirma ainda sobre a cidade e a busca de informações:

Hoje eu diria que boa parte das instituições nossas aqui na região tem muita informação. Por exemplo se você precisar de informação na área da construção civil tem a HABCAMP, tem muita informação. Se você precisar de informação na área de transporte, tem informação belíssima aqui. É só você utilizar, mas o

pessoal não está sabendo usar, não sei se não está sabendo usar, é que como ele não sabe que existe...

A propósito disso, ao ser perguntado se o associado da Acic conhecia as informações que estavam disponíveis, ele afirmou que conhecia, inclusive pelo fato de que várias delas estão disponíveis pela Internet. Ao citar o exemplo de um empresário que buscou muitas informações antes de abrir seu negócio, ele conclui que “*esse seria o ideal para você ‘vender seu peixe’: ter todas as informações*”.

## **4.2. O CASO DO SEBRAE**

### **4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

O Sebrae é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e, segundo informações disponíveis em seu *site*<sup>9</sup>, trabalha desde 1972 pelo desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte. Na época, por iniciativa do Ministério do Planejamento e do então BNDE foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), transformado em Sebrae em 1990.

O Sebrae é uma sociedade civil sem fins lucrativos, cuja fonte principal de receita é a contribuição de 0,3% sobre a folha de pagamento das empresas, a qual é recolhida pelo INSS.

O órgão máximo do Sebrae é o Conselho Deliberativo Nacional e abaixo dele está a Diretoria Executiva composta por diretor-presidente, diretor-técnico e diretor administrativo-financeiro. A Diretoria Executiva comanda 12 Unidades de Negócios e de Gestão, que trabalham de forma articulada. É comum duas ou mais unidades atuarem

---

<sup>9</sup> [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

conjuntamente em um mesmo programa ou projeto. Essa estrutura se repete nas Unidades Estaduais. Hoje, o Sebrae conta com unidades nos 26 estados e no Distrito Federal, com um total de 600 pontos de atendimento.

O Sebrae busca atender às pequenas e micro empresas do país, as quais representam 98% das empresas formais no país, bem como empregam 45% da mão de obra com carteira assinada. Dentre as unidades estaduais destaca-se o Sebrae-SP, pela própria característica do estado, e que tem como missão “Desenvolver e consolidar a força empreendedora paulista voltada para o segmento dos pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento de São Paulo e do País”.

Dentro das unidades estaduais existem os escritórios regionais, e para o desenvolvimento desse trabalho escolheu-se o escritório regional de Campinas, que tem responsabilidade sobre os municípios de Águas de Lindóia, Amparo, Artur Nogueira, Campinas, Conchal, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Estiva Gerbi, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itapira, Jaguariúna, Lindóia, Mogi Guaçu, Mogi Mirim, Monte Alegre do Sul, Monte Mor, Paulínia, Pedreira, Serra Negra, Socorro, Santo Antonio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo.

Nesse escritório regional, foi entrevistado no dia 10 de Novembro de 2003, o Sr. Almir Abreu, que é o gerente do escritório regional de Campinas.

#### **4.2.2. A ENTREVISTA PESSOAL**

Para atender sua missão, o Sebrae conta com informações de diversos tipos, disponíveis em diferentes formatos. Quais são essas informações e como são disponibilizadas constituem aspecto principal da análise dessa entrevista.

Iniciando pelas informações de comércio exterior, o gerente do Sebrae informou que possui uma consultora especialista na área de comércio exterior além de um envolvimento frequente do Sebrae com eventos de comércio exterior, mas em geral essas informações são disponibilizadas pela consultora especialista.

Quando perguntado sobre as informações econômicas, o entrevistado respondeu que o Sebrae tem informações de “*conjuntura econômica e como que isso impacta na sobrevivência das micro e pequenas empresas*”. O Sebrae não possui um estudo sobre a conjuntura macro econômica, mas tem o que diz respeito à micro e pequena empresa no cenário nacional e estadual. O entrevistado afirmou também que não possui informações econômicas em nível regional, isso porque, segundo o entrevistado, “*o nosso papel não é fazer pesquisa econômica*”, e que no caso de necessidade esses indicadores locais poderiam ser buscados no Instituto de Economia da Unicamp e na prefeitura.

Em relação às informações financeiras, o Sebrae atua com linha de crédito do Proger e informa aos empresários sobre como adquirir crédito, para que serve o crédito e sobre taxas de juro. O Sebrae auxilia também o empresário, dando informações de como montar seu plano de negócios, o Projeto de Viabilidade Econômica. Segundo o entrevistado, em alguns casos o Sebrae orienta para que o empresário utilize o mínimo possível de financiamento ou até que não o utilize.

Quanto às informações estatísticas, o entrevistado afirmou que encaminha a pessoa ao lugar onde possa encontrar tais informações. Segundo ele, isso tem um caráter educativo de forma que a pessoa adquira um perfil empreendedor e aprenda onde buscar informações das quais necessita.

No que diz respeito às informações jurídicas, o Sebrae possui especialistas que podem atender às pessoas que procuram tais informações, mas há previamente um filtro

por parte dos generalistas da agência que podem resolver uma boa parte dos casos. Se isso não acontece, aí o especialista é consultado.

O mesmo acontece com as informações tributárias e contábeis, e nesse caso, segundo o entrevistado, de 90 a 95% dos casos são resolvidos pelos generalistas da agência e há ainda cursos que tratam do assunto (por exemplo, abertura de empresas) e permitem que se faça o que o entrevistado chamou de “*atendimento coletivo*”.

Quando acontece de algum empresário ter feito algum tipo de invento e precisar obter informações sobre o registro de patente o Sebrae encaminha para o “Departamento Nacional de Marcas e Patentes”. Por outro lado, se o que se procura são informações sobre a utilização de produtos patenteados, o empresário será encaminhado ao atendimento com um consultor jurídico especialista. O mesmo ocorre quando se trata de informações sobre franquia.

Ao tratar das informações sobre tecnologia, o entrevistado afirmou que eles não possuem esse tipo de informação, apesar de o Sebrae ter três incubadoras de base tecnológica. Segundo o entrevistado, “*está chovendo de gente oferecendo isso no mercado*”, então o empresário que busca essa informação deve buscá-la no mercado. Isso acontece também porque o Sebrae, sendo recurso público, não pode oferecer produtos de uma empresa em detrimento de outras, até porque surgem muitas empresas que procuram o Sebrae querendo oferecer produtos às micro e pequenas empresas através do Sebrae, o que não pode ser feito. Uma das soluções oferecidas é a de um jornal chamado “Jornal Bolsa de Negócios” onde qualquer empresa pode oferecer seus produtos.

Outra maneira é quando os empresários, através de órgãos representativos, como os sindicatos, procuram o Sebrae e este então, através do que o entrevistado chamou de “*processo transparente*”, que estaria acessível a qualquer empresa, como uma licitação,

procura fornecedores e informações sobre um produto específico. Uma última opção nesses casos é o encaminhamento aos órgãos representativos, como por exemplo, um empresário que procura por um contador para sua empresa e recebe do Sebrae, o telefone e o endereço do Sindicato dos Contabilistas que vão lhe dar uma informação mais específica, ou até uma lista de seus associados.

No que diz respeito às informações mercadológicas, o entrevistado afirmou que não dispõe dessas informações a não ser em momentos em que estejam fazendo um trabalho específico com órgãos e empresas de uma determinada categoria. O entrevistado citou um exemplo dizendo que *“eu estou fazendo um trabalho junto com o sindicato de panificação de Campinas... então eu vou ter dados do programa de alimentação segura que a gente está fazendo junto com o sindicato de panificação... então vou ter informações junto com o sindicato”*.

Quanto à disseminação das informações o Sebrae possui uma série de cursos já montados que são apresentados de tempos em tempos. Segundo o entrevistado são cursos sobre *“sobre viabilidade, como montar uma empresa, entendendo custos...”*. Além desses há um conjunto de 30 cursos chamados de Sistema de Gestão Empresarial e que seriam, entre outros, *“cursos de fluxo de caixa, formação de preço, qualidade no atendimento, entendendo matemática financeira”*. O Sebrae tem também *“o curso Empretec que é a formação do comportamento de empreendedor”*.

Todos os cursos do Sebrae são feitos em sua sede regional, mas podem também ser realizados em cidades onde, em parceria com prefeituras, sindicatos e associações comerciais, o Sebrae mantém postos de atendimento. Além disso, o Sebrae, através de suas diversas parcerias, monta cursos específicos direcionados para as necessidades desses parceiros e seus associados.

Quanto ao boletim que o Sebrae distribui, não existe uma característica regional, e sim estadual. Suas informações visam tratar de economia, tendências e outros assuntos de um ponto de vista que possa atender os interesses dos micro e pequenos empresários no estado, o que é conseguido através de um departamento de pesquisa na cidade de São Paulo.

Uma das formas de disseminação de informações utilizada pelo Sebrae é através dos consultores especialistas. Esses consultores atendem a alguns escritórios regionais e por isso, as consultas precisam ser marcadas com antecedência. Assim, após detectar a necessidade de consulta ao especialista, a pessoa que atendeu ao empresário agenda o horário com o mesmo que, eventualmente, fará um contato telefônico prévio para conhecer de forma mais específica o assunto a ser tratado.

Há ainda, como a principal forma de disseminação de informações, o atendimento pessoal na agência. Esse atendimento é feito inicialmente pelo funcionário generalista que, em grande parte dos casos, usa de seus conhecimentos prévios para dar aos empresários as informações desejadas. Quando isso não é possível, ele lança mão do recurso da tecnologia de informação. Segundo o entrevistado, o Sebrae tem uma *“intranet que é uma rede de conhecimento... essa gestão do conhecimento faz essa personalização. [Se] eu tenho uma dúvida eu posso jogar nessa rede e eu consigo”*. Assim, ao surgir qualquer dúvida, o atendente pode colocá-la na intranet e obter a resposta imediatamente, ou aguardar que um dos atendentes, em um dos outros escritórios regionais do Sebrae, que conhece a resposta, coloque-a no sistema em resposta à consulta feita, o que por sua vez ficará armazenado para consultas futuras.

### 4.2.3. CUSTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO

Devido às características do Sebrae a maior parte das informações disponíveis pode ser obtida sem custo, bastando que a pessoa se dirija ao escritório regional do Sebrae e fale com os atendentes que são os generalistas. Mesmo em caso de consultas a um especialista não há ônus para o empresário.

Em relação aos cursos, aqueles do chamado Sistema de Gestão Empresarial apresentam um custo e são, segundo o entrevistado, subsidiados pelo Sebrae. Ele cita como exemplo os cursos de 16 horas que têm um custo de R\$ 80,00 e os de 20 horas que tem um custo de R\$ 100,00.

### 4.2.4. A INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS NO SEBRAE

No Sebrae, a informação para negócios está muito ligada ao início de um negócio e aos processos básicos para a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

Nota-se também que no Sebrae, grande parte da informação não está necessariamente estruturada, uma vez que, para a obtenção dessa informação, é fundamental a presença dos consultores, tanto especialistas como generalistas. Isso apesar de, conforme já foi citado, existir a chamada “*rede de conhecimento*”, mas que apresenta limitações em virtude até de que, segundo o entrevistado, “*coloco no sistema geralmente dúvidas novas que não fazem parte do dia-a-dia*”. Outra limitação desse sistema foi apropriadamente colocada pelo entrevistado que disse que “*não adianta ter um banco de dados fenomenal se eu não tiver pessoas que conheçam aquele bolo todo, são pessoas que vão poder operar, saber mexer em tudo aquilo ali. O conhecimento que é adquirido aqui na ponta, atendendo o cliente no dia-a-dia...*”.

Nesse sentido, aparentemente, o que o Sebrae tem de mais estruturado e sistematizado são os cursos, com o destaque para o que o entrevistado destaca ao dizer que *“hoje nós já estamos começando a ser mais proativos do que ficar esperando quem entra aqui. Então nós estamos procurando essas associações e entidades de classe...”*. Assim, ao verificar necessidades que surgem em sua área de atuação, o Sebrae já procura antever problemas e criar cursos e oferecer palestras que possam oferecer ao mercado informações que levem à solução dos problemas.

Cabe destacar que para ter, acesso às informações os interessados devem, na maioria das vezes, dirigir-se ao escritório do Sebrae. Além disso as informações são disseminadas também através de um jornal voltado basicamente para as empresas ofereçam seus produtos e serviços.

Um último ponto a ser destacado é a afirmação do entrevistado a respeito da pequena procura que há em relação à grande quantidade de informações disponíveis. Quando perguntado sobre a razão disso, o entrevistado atribuiu a isso à conjuntura social e cultura do país que não é empreendedora, não há a cultura de procurar todas as informações necessárias antes de abrir um negócio, mas segundo ele, isso está mudando, inclusive com a ajuda do Sebrae.

### **4.3. O CASO DO CIESP**

#### **4.3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

Segundo informações contidas no *site* do Ciesp<sup>10</sup>, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP)

---

<sup>10</sup> [www.ciespcps.org.br](http://www.ciespcps.org.br)

são entidades de classe que funcionam como o termômetro das aspirações econômico-sociais do país, e seu principal objetivo é levar a indústria nacional a estar entre as mais avançadas do mundo.

O Ciesp é uma entidade de caráter civil e privado e que busca reunir e dar suporte aos empresários da indústria. Esse suporte é efetivado através de cursos, palestras, participação em grupos de trabalho e assessorias jurídica, técnica e econômica.

A pesquisa foi feita na Diretoria Regional de Campinas que é uma das 35 diretorias regionais do Ciesp. Essa diretoria regional funciona como uma representação política da entidade e regionaliza os serviços da mesma.

A diretoria regional de Campinas conta com 438 empresas associadas, das 10 mil que a entidade tem no estado, e que faturam quase R\$ 13 bilhões e empregam mais de 72 mil funcionários. É importante ressaltar que das 438 associadas, 146 exportam seus produtos.

As empresas associadas do Ciesp na região representam os mais diversas segmentos: Metalúrgico, Telecomunicações, Farmacêutico, Alimentos, Têxtil, Mecânico, Madeireiro, Bebidas, Gráfico, Construção, Calçados, Autopeças, Eletro-Eletrônico, Borracha, Mobiliário, Papel e Papelão, Químico e Petroquímico, Confeção, Produção de Materiais Plásticos, Produção de Minerais não Metálicos, Comércio Atacadista e Varejista, Entidades de Classe e Prestadores de Serviços ligados à Indústria.

A jurisdição da diretoria regional abrange 19 municípios, e nem todos são da Região Metropolitana de Campinas. Esses municípios são: Campinas, Valinhos, Sumaré, Pedreira, Amparo, Mogi Mirim, Mogi Guaçu, Itapira, Holambra, Jaguariúna, Paulínia, Hortolândia, Artur Nogueira, Sto. Antônio da Posse, Estiva Gerbi, Conchal, Serra Negra, Lindóia e Águas de Lindóia.

Para atingir os seus objetivos o Ciesp desenvolve diversas atividades. Para os fins desse trabalho destacam-se: assistência jurídica nas diversas áreas do direito, informação dos departamentos do Ciesp, cursos, palestras, seminários, cadastro das empresas de Campinas e região, informativos periódicos, publicação mensal de pesquisas de sondagem industrial, mão de obra e exportação, divulgação de linhas de financiamento para a indústria e assistência em comércio exterior.

A entrevista no Ciesp foi realizada no dia 18 de Novembro de 2003, na sede da diretoria regional de Campinas com o economista Oswaldo Guerra, que é seu diretor executivo.

#### **4.3.2. A ENTREVISTA PESSOAL**

O Ciesp tem uma série de informações para fornecer aos seus associados, muitas das quais não são geradas ali, mas são obtidas da sede em São Paulo.

Um dos tipos de informação que o Ciesp disponibiliza está relacionado com as informações sobre comércio exterior. Para essas informações o Ciesp tem para os associados uma assessoria em comércio exterior. Isso além de promover e participar de eventos de comércio exterior na região, estimulando a participação dos associados.

Outro tipo de informação disponível, refere-se às informações econômicas. Uma das fontes para essas informações são os próprios associados que participam de uma sondagem industrial que é feita mensalmente e cujos resultados são divulgados aos associados. Essa sondagem apresenta informações sobre inadimplência, variação na mão-de-obra, nível de ocupação em relação à capacidade instalada, taxas de juro para financiamento de capital de giro, variação das vendas e lucratividade. Há um outro

relatório disponível em seu *site* que é um relatório do nível de emprego com o desempenho mensal e comparativo de alguns anos, além do nível de emprego por setor da indústria. Apesar da existência dessas informações, o entrevistado afirmou que o “*departamento de economia e estatística é um departamento que ainda está se consolidando*”. Para essa consolidação, o departamento conta com um professor e dois estagiários que estão trabalhando na criação de três bancos de dados: “*Um da região administrativa de Campinas, outro da Região Metropolitana de Campinas, outro da nossa jurisdição*”. Segundo ele, isso está sendo feito porque existem muitas informações desencontradas e equivocadas, como por exemplo, o PIB e, através desse levantamento que está sendo feito, há a possibilidade de, provavelmente a partir de 2004, ter informações mais precisas.

Ao tratar das informações de financiamento e crédito, o entrevistado indicou que o Ciesp é um dos 45 postos avançados do BNDES, e como tal tem o objetivo de prestar informações sobre o crédito, como linhas, prazos e juros. Além disso, a Fiesp tem um convênio com a Nossa Caixa e o Ciesp em Campinas tem um convênio com o Banco do Brasil e presta as informações sobre esses convênios além de indicar outras fontes e formas de financiamento.

Além dessas, existem as informações estatísticas que, segundo o entrevistado são dados macro, sem um detalhamento. Quando são necessárias informações mais específicas os empresários são direcionados ao IBGE.

Para as informações legais, o Ciesp tem para os associados um sistema de consultoria, no qual advogados das mais diversas áreas prestam ao associado as informações das quais ele necessita. Isso apesar de que esses advogados não façam o que

o entrevistado chamou de parte operacional, o que não impede que o escritório onde este advogado atua seja contratado pelo associado, mas de forma independente do Ciesp.

Uma questão que surge mais freqüentemente na indústria do que em outras áreas são as informações sobre patentes. Nesses casos, a obtenção das informações funciona de maneira idêntica ao das dúvidas jurídicas, tendo um advogado especialista em tratar das questões de marcas e patentes. De igual forma, acontece com as informações tributárias que também são prestadas por um advogado que se especializou na área.

Quando perguntado se o Ciesp dispunha de informações na área contábil, o entrevistado afirmou que nesse aspecto o associado é provido de informações através de cursos em algumas áreas específicas.

Já no aspecto das informações em tecnologia o entrevistado afirmou que tem “*um departamento de ciência e tecnologia que está engatinhando*”. Segundo ele, o empresário brasileiro dificilmente investe em ciência e tecnologia, ao contrário do que acontece com as multinacionais. O empresário parte, na maior parte das vezes, para a aquisição de tecnologia e não para o seu desenvolvimento, isso porque investimentos em pesquisa e desenvolvimento são muito altos, e isso não faz parte da cultura do empresário brasileiro. Assim, o Ciesp não fornece orientação ao usuário quando se trata da aquisição de tecnologia em geral, bem como em tecnologia da informação.

Em relação a informações sobre o mercado, as informações disponíveis são aquelas da sondagem industrial que já foi citada, e que pode dar uma idéia ao empresário de como está se comportando o mercado ou setores desse mercado. Isso poderia se dar inclusive, pela análise do relatório da movimentação da mão de obra no setor industrial como um todo.

Quanto à divulgação das informações, uma das formas bastante utilizada é através do *site* do Ciesp, que conta inclusive com uma área restrita para associados, que conforma o entrevistado, *“tem um pouco mais de informações, informações mais restritas, realmente de interesse direto do empresário”*. Ainda segundo o entrevistado, as informações disponíveis no *site* são, ainda que indiretamente, direcionadas por aquilo que o empresário procura. Indiretamente porque através das *“informações levantadas pela sede em São Paulo... a gente sabe o que mais aflige os associados, as empresas de um modo geral, que é taxa de juros, acesso a crédito... principalmente em final de ano, capital de giro para financiamento de 13°...”*. E, além disso, são colocadas no *site* informações que sejam novidade e que não estejam disponíveis através da imprensa em geral.

Sobre a disseminação de informações de forma impressa o entrevistado informou que o Ciesp tem uma revista bimestral que é mais institucional, essa revista é da diretoria regional de Campinas e, segundo o entrevistado, *“aborda temas de meio ambiente, comércio exterior, jurídico, enfim, nessas áreas, mas muito mais com um sentido jornalístico”*. Há também uma revista mensal chamada “Notícias” que tem um conteúdo com informações mais técnicas.

Um último instrumento de disseminação de informações de forma impressa é o Jornal da Fiesp/Ciesp que *“é voltado para divulgar as diretorias regionais, as empresas vinculadas às diretorias regionais dentro do estado de São Paulo”*. Esse jornal mostraria informações sobre empresas associadas do Ciesp, em qualquer parte do estado, e que se destacaram de alguma maneira.

Quanto à forma preferencial de consulta às informações pelos associados, o entrevistado respondeu que recebem muitas consultas por telefone que eventualmente são

respondidas de pronto ou a resposta é pesquisada e então se retorna a ligação para o associado. Nos casos em que as informações são disponibilizadas por um especialista, como no caso das informações legais, tributárias, de comércio exterior e de patentes, o associado deve ligar e informar o assunto que quer tratar, para que se agende um encontro com esse especialista que vai então levar ao encontro as informações das quais o associado necessita.

Uma das formas de disseminação de informações é através de cursos. Alguns deles são chamados de Cursos Integrados, normalmente com seis módulos, com geralmente um por semana, mas a maioria deles tem, segundo o entrevistado, a duração de dois dias (16 horas de curso) e que são “*voltados para qualidade, para chão de fábrica, pra custos, formação de preços de vendas...*”. Além desses, o entrevistado citou cursos nas áreas de qualidade, estatística e matemática financeira, e o Ciesp não tem cursos na área de informática. O entrevistado destacou também que um curso programado só se realiza se houver pelo menos 15 inscritos para fazê-lo, e a maioria desses cursos são voltados para os funcionários em geral de uma indústria e não para os empresários.

Quando tratando do porte dos associados, o entrevistado afirmou que o Ciesp possui uma forma própria de classificação, que leva em conta o “*capital social registrado, faturamento bruto anual e número de funcionários*”. Dentro desses parâmetros 75% das empresas são classificadas como micro e pequenas empresas, e isso, segundo o entrevistado, faz sentido uma vez que são essas empresas que não tem como manter em seu interior uma estrutura de departamento jurídico e de comércio exterior, por exemplo, e que por isso se utilizam desses serviços prestados pelo Ciesp, sendo que elas também são as que mais necessitam de consultoria e assessoria. O entrevistado apresenta que

raramente as grandes empresas associadas fazem consultas, e geralmente quando elas ligam “*é só uma troca de informações, uma troca de idéias*”.

Em relação ao ramo de atuação de seus associados, o entrevistado disse que os ramos mais bem representados são “*telecomunicações, informática, química e petroquímica, [...] autopeças está bem representado*”.

Quando perguntado sobre as informações que são procuradas e não são oferecidas, o entrevistado citou as informações sobre incentivos municipais para a instalação de empresas que são muito procuradas, mas muito difíceis de serem obtidas, eventualmente sendo obtidas através de conversas informais e de fontes não oficiais.

#### **4.3.3. CUSTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO**

O principal custo no qual uma indústria incorre para se associar ao Ciesp, e assim ter acesso às informações que ela provê, é o da mensalidade, a qual varia em função da classificação do porte da empresa, indo de R\$ 50,00 para uma microempresa, chegando a R\$ 1.400,00 para uma grande empresa.

Outro custo é o dos cursos e participação em eventos e palestras. O preço varia bastante, mas o entrevistado afirmou que sempre há um preço especial para os associados.

#### **4.3.4. A INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS NO CIESP**

Devido às características do Ciesp, a informação para negócios disponível é voltada de uma forma bastante intensa para as atividades industriais e àqueles fatores que as afetam.

Dentro do Ciesp muitas das informações disponibilizadas não estão colocadas em meios que possibilitem um acesso mais fácil do associado e não estão colocadas em formatos estruturados. Como exemplos podem ser citadas as informações jurídicas, tributárias, de marcas e patentes e de comércio exterior, que ao associado querer obtê-la deve agendar encontro para isso. Existe também uma grande quantidade de atendimentos feitos por telefone, que seriam geralmente, segundo o entrevistado, pedidos de informação de cunho econômico.

Por outro lado, as informações que estão em fase de preparo sobre a economia da região, o relatório da mão-de-obra industrial em São Paulo e na região e a sondagem industrial realizada mensalmente pelo Ciesp estariam em formatos mais estruturados e acessíveis aos usuários, até porque essas informações, entre outras, ficam disponíveis no *site* e podem ser acessadas a qualquer momento.

Outras formas de disseminação utilizada pelo Ciesp são os jornais e revistas. A diretoria regional do Ciesp conta com uma revista bimestral que aborda diversos temas “*mas com um sentido jornalístico*”. Há também uma revista chamada “Notícias”, composta de material mais técnico e ainda o “Jornal Ciesp/Fiesp” que divulga empresas dentro das diretorias regionais.

Quanto ao uso das informações disponíveis o entrevistado coloca assim: “*A gente disponibiliza a informação, mas se ele consulta ou não, não tem como dizer*”. Quanto ao volume de procura, o entrevistado afirmou que o volume aumenta em momentos específicos, para informações específicas, respondendo a eventos do mercado.

#### **4.4. O CASO DO VEILING HOLAMBRA**

##### **4.4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

O Veiling Holambra é uma cooperativa dos produtores de flores e plantas ornamentais e que está sediada no interior de São Paulo, na cidade de Holambra.

Em 1972, foi criada a Cooperativa Agropecuária Holambra, no interior paulista, por imigrantes holandeses. Os grupos consolidados dentro da cooperativa uniram-se na comercialização, ficando a produção sob a responsabilidade de cada produtor, que passou a se especializar a fim de aprimorar a produção com maior quantidade e qualidade do produto. Isso culminou com a criação do Veiling Holambra em 1989, o primeiro leilão de plantas ornamentais do Brasil. O Veiling se caracteriza pela concentração de oferta e procura num único lugar, sob a forma de leilões, dois que ocorrem simultaneamente, um voltado para a comercialização de flores de corte<sup>11</sup> e outro por plantas em vaso.

Embora a característica principal do Veiling Holambra seja o leilão (já que a palavra holandesa veiling designa leilão), o propósito do Veiling é a comercialização, atuando como facilitador e prestador de serviço para produtores e clientes.

A entrevista no Veiling Holambra foi realizada no dia 29 de Outubro de 2003 com o Sr. Paulo T. van der Broek, que atua como Gerente de Qualidade.

##### **4.4.2. A ENTREVISTA PESSOAL**

A entrevista foi iniciada com o respondente tratando de algumas questões básicas relacionadas com a função e funcionamento do Veiling Holambra, para depois passar às

---

<sup>11</sup> As flores de corte são aquelas que compõem, já cortadas, vasos, arranjos e buquês. São exemplos de flor de corte: rosa, crisântemo, cravo, margarida, antúrio e gérbera.

questões específicas das informações disponíveis, começando pelas informações relacionadas ao comércio exterior.

Em relação a esse tipo de informação, as afirmações do entrevistado indicam que o Veiling provê informações ligadas especificamente às características que devem ter o produto que será exportado, levando em conta também as características e desejos do mercado consumidor. Sobre isso, o entrevistado afirmou que se o produtor *“está interessado em produzir para exportar, nós vamos assessorar ele na informação que for necessária para ele. Olha você tem que produzir dessa forma que é assim que o mercado quer. Com tantas hastes, com tanto de abertura, tal variedade...”*. Além disso, o Veiling faz também reunião com grupos de produtores que são exportadores e que são reunidos para ouvirem sobre as tendências dos mercados. Sobre isso o entrevistado diz assim: *“Trazemos pessoas de fora pra estar passando informações pra eles e passamos as informações dos mercados também. Olha, Estados Unidos está assim, e estão pedindo Gérbera, e querem a Gérbera desse jeito, então vamos trabalhar desse jeito.”*

Quanto às informações de economia, o entrevistado apresenta que as informações disponíveis são aquelas diretamente relacionadas ao produto ou ao mercado desse produto especificamente, e eles não possuem informações econômicas como PIB, crescimento da economia e similares.

O Veiling também não dispõe de informações financeiras, ou seja, aquelas relacionadas com empréstimos, juros e financiamentos. Sobre isso o respondente afirma que não trabalham com isso e nem orientam os produtores nesse sentido.

O que pode ser depreendido da entrevista é que, dadas as suas características comerciais, o Veiling tem de forma abundante informações sobre os produtos sua comercialização e seus mercados.

Isso fica evidente quando o entrevistado diz que se, *“por exemplo, você é produtor de rosa, você fala: Olha, eu queria que você levantasse para mim o histórico do meu produto, o preço médio dele e a tendência de mercado dele. A gente pode fazer vários tipos de gráfico e fornece toda a informação que ele necessita”*. Esse ponto forte do Veiling pode ser notado também quando o entrevistado afirma que todo mês o produtor recebe informações sobre o preço médio de comercialização de um produto, o que pode ser obtido no site do Veiling<sup>12</sup> a qualquer momento. Isso além das informações sobre volumes produzidos e faturamento e além de informações individuais. Essas informações individuais do produtor são descritas assim pelo entrevistado: *“Por exemplo, você é um produtor de rosa, você tem tudo sobre seu produto, preço médio, preço por lote, preço por haste e tem também uma média do que o mercado pagou aqui no Veiling, a média do mercado, dos teus concorrentes”*.

Conforme já citado, o Veiling trabalha com tendências, mas não só para os exportadores, os que comercializam localmente também podem receber essas informações. O entrevistado exemplificou isso, falando sobre as informações que o Veiling tem sobre o mercado: *“hoje é melhor não colocar tanta rosa no mercado porque a gente acha que vai ter um descarte grande, então a gente vai e orienta, via telefone, dizendo ‘melhor não colocar’, ou ele liga pra gente e fala ‘eu estou com 20 mil hastes e quero colocar hoje’, e a gente diz ‘não, hoje você não consegue’”*.

Em relação aos mercados, o Veiling tem condições de fornecer ao produtor informações de regiões ou estados para onde os produtos estão indo, e em que quantidades estão indo, além de apresentar ao produtor tendências regionais de preferência, nesse caso o Veiling informa, por exemplo, que *“no sul está vendendo mais*

---

<sup>12</sup> [www.veiling.com.br](http://www.veiling.com.br)

*cores claras de violeta, no norte está vendendo mais cores escuras. Se ele tem o mercado dele focado no norte, se a clientela que compra dele é mais do norte, então ele fala 'eu vou produzir então cores mais escuras', mais a decisão é dele, nós só informamos''.*

Um aspecto interessante é que além de oferecer informações sobre os mercados, produtos e preços ao produtor que é seu associado, o Veiling oferece informações similares aos clientes. Sobre as informações ao cliente, o entrevistado afirmou que *“tudo o que é dele, tudo o que é compra dele, o crescimento médio dele, tudo isso aí ele consegue buscar aqui”*. Mais à frente na entrevista, o entrevistado complementou essa informação dizendo: *“E sobre as compras deles nós estamos abertos pra tudo. Tudo o que ele quiser saber, quanto ele pagou, o prazo dele, [...] o crescimento dele do ano passado para esse ano, tudo a gente consegue”*. Esse fornecimento de informações ao cliente chega ao ponto de, segundo o entrevistado, o cliente saber de problemas com um determinado produto. Sobre isso o entrevistado afirmou que a função do Veiling também é mandar informações corretas ao cliente *“se o produto tem X e Y problema, o cliente vai saber e aí o cliente compra dependendo da oferta e da procura”*.

A despeito da aparente abundância de informações relacionadas com o produto e a comercialização, em outras áreas, talvez até pela própria constituição do Veiling, o mesmo dispõe de poucas informações. Eles não dispõem de informações estatísticas, nem informações relacionadas com a área contábil, nem informações tributárias, e também não dispõem de informações sobre tecnologia ou inovação tecnológica.

No que diz respeito a informações sobre legislação, o entrevistado afirmou que o Veiling tem uma área jurídica que pode apoiar o produtor.

Em relação a informações de patentes e questões relacionadas, o entrevistado afirmou que o Veiling não entra muito nesse assunto, embora seja do interesse tudo o que esteja relacionado com a cadeia produtiva de flores.

Na segunda parte da entrevista discorreu-se sobre os meios utilizados pelo Veiling para disseminar a informação que possui. Quando perguntado sobre os cursos que o Veiling dispunha, o entrevistado afirmou que não possuem cursos, havendo no máximo encontro de grupos, mas que, segundo ele, não são para ensinar. Ele afirma que *“nós não estamos aqui para ensinar, ele tem que saber e tem que entregar o produto aqui”*. Essa afirmação corrobora com o que o entrevistado já havia dito, quando tratando de inovação tecnológica, onde afirmou que o Veiling não dá assistência técnica, ele faz um monitoramento do produto (através do departamento de qualidade que verifica manchas, pragas e outros) e dá um retorno disso ao produtor.

Quanto à disseminação de informações através de boletim, o entrevistado afirmou ter um informativo que mostra informações *“interessantes para o associado, para os funcionários e para os clientes”*, não sendo, segundo o entrevistado, direcionado às necessidades específicas do usuário, tendo um caráter mais genérico e abrangente.

Uma das maneiras de disseminação utilizada pelo Veiling é através de seu *site*, onde constam algumas informações gerais, e que tem uma área restrita que é para os associados e clientes cadastrados, onde as informações individuais podem ser acessadas.

Segundo o entrevistado o meio preferencial de procura de informações é pessoalmente ou através de telefone, e o departamento mais procurado é o comercial, que é o coração do Veiling. O entrevistado afirma que *“a área comercial é onde tudo acontece”*.

Quando perguntado sobre que informações o Veiling deveria dispor e não dispõe o entrevistado afirmou que *“uma informação que seria talvez interessante para nós do mercado de flores era realmente fazer um monitoramento de toda a produção nacional, para a gente poder ter idéia do que tem hoje no mercado e o que a gente pode buscar, essa é uma informação que seria interessante”*.

Na última parte da entrevista o entrevistado falou também sobre os associados e aqueles que buscam as informações. Segundo ele, apesar de alguns associados serem grandes empresas, a maioria dos que procuram são os micro-empresários, e *“o próprio produtor, que é empresário, que busca a informação e que cuida da produção”*.

#### **4.4.3. CUSTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO**

Em relação aos custos para que alguém se associe ao Veiling como produtor, pode-se dizer que o maior deles diz respeito à cota que o produtor deve adquirir, uma vez que o Veiling funciona como cooperativa. Embora o entrevistado não tenha dito o valor atual, afirmou que essa taxa, em um momento no qual se buscava aumentar o número de associados, era em torno de R\$ 7.000,00.

Além disso, o produtor, para se associar, deve produzir um tipo de planta que interesse ao Veiling, e entregar toda a sua produção ali e não vender seus produtos para terceiros. Ele pode ser também um fornecedor que não é sócio que tem um compromisso no que diz respeito à quantidade de produtos entregue ao Veiling. Em qualquer um dos casos, o produtor paga também uma taxa, que é um percentual sobre o valor dos produtos comercializados, taxa essa que é maior para os fornecedores não-sócios. Além desse

custo, o produtor paga ainda o uso do chamado “material circulante” que são os carrinhos, divisórias e coxos utilizados para a exposição do produto para venda.

É claro que esta taxa e os custos com o material circulante não são custos diretamente associados com a obtenção de informações, mas são gastos decorrentes da associação e comercialização, que por sua vez irá permitir o acesso às informações do Veiling Holambra.

#### **4.4.4. A INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS NO VEILING HOLAMBRA**

Verificou-se então que o Veiling Holambra possui informações muito específicas sobre os produtos que comercializa e os fornecedores e consumidores do mesmo, além das informações sobre as transações realizadas.

Embora o Veiling não seja primordialmente um centro de informações, e os produtores não se associem em virtude das informações, essas informações podem ser usadas no processo de tomada de decisão dos produtores uma vez que são relacionadas com os clientes, regiões compradoras, quantidades vendidas e qualidade desejada entre outras.

É importante notar que as informações que o Veiling Holambra tem sobre fornecedores, clientes, produtos e comercialização estão colocados em um banco de dados informatizado que permite um fácil acesso às informações, bem como um cruzamento entre essas informações permitindo que novos relatórios sejam gerados quando necessário.

Um ponto interessante é que, ao falar sobre informações que o Veiling não dispõe, o entrevistado afirmou que determinados grupos de interesse, como por exemplo,

produtores de violetas, podem se reunir e decidir fazer pesquisas de interesse do grupo. Essas pesquisas podem vir a fornecer informações sobre diversos aspectos de suas atividades e são pagas pelo grupo de interesse, com o apoio do Veiling, e que, em virtude do custo, são informações que dificilmente poderiam ser obtidas de forma individual, especialmente pelas micro-empresas.

Nota-se ainda no Veiling que os instrumentos para a disseminação das informações ainda não são usados de forma automatizada, uma vez que o entrevistado afirmou que os produtores e fornecedores preferem um contato direto (pessoal ou por telefone) para obter as informações de que necessitam, e aparentemente a Internet ainda não tem sido usada plenamente e os boletins informativos não têm sido usados de forma a atender necessidades de informação mais específicas.

Finalmente, é muito importante colocar o que o entrevistado falou ao ser questionado sobre a procura das informações. Sobre os produtores ele diz que *“não procuram, porque eu acho que falta um pouco de interesse do próprio produtor, do próprio cliente procurar isso. Eles têm tanta informação lá que ele pode fazer uso que o cliente não está buscando, com raras exceções”*. Ao perguntarmos se o cliente e o produtor sabiam que essas informações estavam à disposição ele afirmou que *“pode até ser que não saibam ou ele não saiba nem pedir”*.

Em uma estimativa feita pelo entrevistado ele afirma que *“de 300 produtores que nós temos, talvez 50 buscam informações, ou 30, nem isso, acho que 30 talvez busquem informação”*.

## **4.5. O CASO DO SINDITEC**

### **4.5.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

O Sindicato das Indústrias de Tecelagem (Sinditec) é uma entidade sem fins lucrativos fundada em 1.989, que tem como principal objetivo a defesa dos interesses das indústrias de tecelagens de Americana e região. O Sinditec é o representante legal da categoria econômica das indústrias de tecelagens na região de Americana.

O Sinditec tem como jurisdição a área que abrange as cidades de Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara d'Oeste, Sumaré e agregada agora Hortolândia.

Para a realização da pesquisa no Sinditec foi entrevistado o economista João Batista Girardi, que é assessor executivo da presidência e concedeu a entrevista no escritório do sindicato em Americana. A entrevista foi realizada no dia 03 de Dezembro de 2003.

### **4.5.2. A ENTREVISTA PESSOAL**

Na primeira parte da entrevista, foram feitas as perguntas sobre os tipos de informações disponíveis no Sinditec, e o primeiro tipo referia-se às informações de comércio exterior.

Sobre isso, o entrevistado afirmou que o intuito do Sinditec agora é propiciar que os micro e pequenos empresários possam começar a exportar, o que já é feito pelas grandes empresas. Para isso, o entrevistado afirmou que busca informações sobre comércio exterior na Abit, Sebrae, Senai, Ciesp e Apex e envia essas informações para o

associado, além de ter sido criado pelo Sinditec um grupo de estudos em comércio exterior para trocar informações sobre a área.

Em relação à economia, o entrevistado apresentou que “*as informações são essas que tem em jornal*” e por isso julga que não é necessário que o Sinditec disponha delas. Ele ainda diz que, nessa área, cada um já sabe onde obter as informações e já tem uma política em relação a isso, e por isso o sindicato não tem essas informações.

Em relação às informações financeiras e de crédito o entrevistado apresentou que não são apresentadas informações sobre bancos e juros, por exemplo, e mesmo as informações sobre financiamentos só são divulgadas de acordo com necessidades específicas. Por isso, o entrevistado afirmou que quando houve a necessidade de renovação do parque fabril em 1997, logo após uma crise no setor, o Sinditec reuniu os empresários e levou um agente do BNDES para apresentar as informações necessárias, mas ele ressaltou que “*isso não é uma praxe, é pela procura*”.

Para as informações jurídicas e tributárias, o Sinditec conta com cinco escritórios jurídicos que podem ser escolhidos pelos usuários para dirimir dúvidas nessas áreas. Além disso, quando surgem informações consideradas relevantes nessa área, elas são enviadas aos associados. Conforme o entrevistado deixou claro, uma das informações mais importantes do ponto de vista jurídico, são as informações trabalhistas. O departamento jurídico do Sinditec negocia essas questões com o sindicato dos trabalhadores por ocasião da convenção coletiva. As informações resultantes são colocadas no *site* do Sinditec e assim o empresário “*vai saber tudo, desde como admitir empregado, o que ela tem que pagar, o piso, o reajuste, os direitos que ele tem, férias, dispensa. É como se fosse uma CLT ali disponível*”. De acordo com o entrevistado, essas informações são valiosas para o associado, uma vez que se um micro empresário não tem uma orientação sobre as

questões trabalhistas, ele pode ter que “*pagar uma fábula no Ministério do Trabalho*”, o que inviabilizaria seu negócio.

Com respeito às informações relacionadas com tecnologia, o entrevistado afirmou que o setor têxtil é bastante complexo e que para um empresário entrar nesse setor ele precisa conhecê-lo com profundidade. Dessa forma, “*ele tem que conhecer e a máquina que ele precisa, é ele que sabe*”, isso porque para cada tipo de tecido produzido há a obrigatoriedade de utiliza-se de um tipo específico de maquinário que, segundo o entrevistado, é plenamente conhecido dos empresários e, portanto, desnecessário que o Sinditec tenha tais informações.

Em relação ao mercado, o entrevistado afirmou que cada empresa, dependendo do porte e do tipo de produto, trabalha com mercados distintos, sendo por isso praticamente impossível ter informações mercadológicas para fornecer. O entrevistado considera que nesse aspecto as únicas informações fornecidas dizem respeito aos convites freqüentemente recebidos para a participação em feiras nacionais e internacionais que o sindicato recebe e passa para os associados. Além disso, com certa freqüência, o Sinditec recebe pedidos de informações de empresas, especialmente de outros países, que querem saber que empresa da região pode produzir uma certa quantidade de um produto específico, ao que o Sinditec responde enviando uma lista de empresas que trabalham com aquele produto e que tenham a capacidade produtiva adequada, e envia também a essas empresas informações sobre a consulta recebida, bem como os dados para contato com quem solicitou a informação.

Ao falar sobre os cursos disponibilizados pelo Sinditec, o entrevistado apresentou que o Sinditec tem um calendário anual de cursos, geralmente feitos em parceria com o Sebrae apesar de que, segundo colocou o entrevistado, esses cursos são muito caros.

Outra forma de cursos é quando alguma empresa quer vender seu produto ou serviço e faz algum tipo de palestra gratuita aos empresários e aproveita para oferecer os seus produtos.

Quando questionado sobre a existência de boletins, o entrevistado afirmou que no início, o Sinditec fazia um informativo, mas esse meio, segundo ele, é caro para produzir e enviar aos associados, e muitas das informações já chegavam desatualizadas. Assim, atualmente, quando quer apresentar alguma notícia importante, o Sinditec o faz através de sua assessoria de imprensa e divulga notas e comunicados nas rádios ou jornais da cidade.

No Sinditec, o meio preferencial de procura das informações é por telefone e também por e-mail, sendo por e-mail também a forma principal de disseminação de informações por parte do sindicato. Sobre isso o entrevistado diz: *“são os e-mails que são enviados, a moça todo o dia ela bota a informação e a assessoria de imprensa também tem uma informação assim do dia, que é o jornal eletrônico nosso e todo o dia coloca a matéria. Ontem se discutiu a correção da tabela do IR, [...] então isso tá saindo hoje, por e-mail nós mandamos isso para o associado”*.

Ao responder sobre as possíveis lacunas nas informações do Sinditec o entrevistado afirmou que conforme vai surgindo a procura, as informações são buscadas e enviadas aos associados. Ele disse também que com muita frequência são procurados para informar sobre preços de produtos e locais onde as indústrias mais vendem, e isso não está disponível.

Segundo o entrevistado, a região que é abrangida pelo Sinditec tem em torno de 700 indústrias têxteis e em torno de 10% dessas são associadas ao sindicato. Esse grupo de empresas é composto basicamente de pequenas e médias empresas, uma vez que o entrevistado afirma que os grandes se isolam por julgar que não precisam do sindicato, e

as micro empresas se excluem pensando não terem condições de fazer parte do sindicato e muitas vezes por se acomodarem.

#### **4.5.3. CUSTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO**

Para desfrutar da maioria das informações disponíveis no sindicato, o empresário deve ser filiado e pagar uma mensalidade que varia de R\$ 50,00 para as micro e pequenas empresas, e vai até R\$ 150,00 para as grandes empresas, passando pelas médias empresas que pagam uma mensalidade de R\$ 100,00.

Além do custo da mensalidade, conforme já citado, o associado paga para participar dos cursos que são feitos pelo sindicato, em parceria com o Sebrae.

#### **4.5.4. A INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS NO SINDITEC**

De maneira concisa poderíamos dizer que no Sinditec, a maioria das informações disponível não está apresentada de uma forma estruturada e organizada.

O meio para disseminação das informações que é mais utilizado é o envio de e-mail aos associados. O conteúdo desse e-mail envolve informações preparadas pelo departamento jurídico, pelo departamento de comércio exterior, pela diretoria e pela assessoria de imprensa. Pode-se dizer que essa forma de disseminação de informações tem um certo grau de estruturação, embora ela não seja uma informação para a qual se busque dar uma organização, ou seja, categorizá-la. É importante ressaltar também que, aparentemente, essas informações não são criadas levando em conta uma demanda ou necessidade específicas dos associados.

Para finalizar é importante destacar o que o entrevistado falou sobre a criação do pólo têxtil de Americana. Segundo ele, um professor da USP foi contratado e esteve viajando pela Europa e conhecendo o sistema de *cluster* e, após um período de 8 meses, voltou ao Brasil, e junto com alguns outros especialistas fundou o pólo. Nessa época havia no sindicato todos os departamentos necessários para dar informações ao empresário e também com algumas atividades operacionais. Sobre isso, o entrevistado afirma: “*nós criamos todos os setores, todos os departamentos, todos os grupos, desde marketing, contabilidade, comércio exterior, venda, tributária, tudo, tudo, tudo*”.

Segundo o entrevistado, isso não foi adiante por uma razão que ele explicou assim:

Isso chegou a nascer, e tudo o mais, mas era uma estrutura muito grande que não tinha suporte para isso daí, e o sindicato vive de contribuição dos associados e a contribuição é uma contribuição pequena e eu não tenho como cobrir isso e vai ficar muito caro para uma empresa se tornar sócia do sindicato e pagar todos esses departamentos para dar orientação para ele, fazer contrato, a contabilidade, enfim.

Assim, parece triste que uma estrutura que poderia ser um grande centro de informações para o empresário tenha tido suas atividades limitadas, como no caso do Sinditec.

## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu identificar a disponibilidade, escopo e organização das informações nas fontes de informação para negócios em Campinas e região. Nesse processo foi possível verificar que existem diversas fontes que prestam informações especializadas, como por exemplo informações econômicas, mercadológicas e jurídicas. Verificou-se também que existem algumas instituições que funcionam como intermediárias, recolhendo informações em diversas fontes especializadas e colocando a disposição de seus clientes. Nessa categoria encontram-se as instituições que fizeram parte dessa pesquisa, de forma mais marcante a Acic, a diretoria regional do Ciesp e o Sebrae.

Dentro das instituições que compuseram a pesquisa foi possível localizar pessoas-chave para participar da entrevista, e todos se apresentaram como profundos conhecedores de suas instituições e das informações disponibilizadas por elas, dando contribuições bastante efetivas para esse estudo.

Um primeiro fator a ser comentado, que diz respeito à organização das informações, é que não existem bibliotecas e/ou centro de documentação em nenhuma das instituições estudadas. Outra grande ausência, no que diz respeito ao escopo, foram as informações sobre tecnologia, inovação tecnológica e informática, o que surpreende dadas às características da região.

Através das entrevistas foi possível identificar também os principais custos envolvidos no acesso às fontes e suas informações. Embora de forma relativa, pode-se dizer que não existem custos proibitivos para acesso às fontes de informação. Uma exceção é o Veiling Holambra cujos custos mais altos para a se associar seriam justificados de certa forma pela infra-estrutura

disponível, e por serem custos mais para acesso a um mercado do que para acesso às informações.

Essa questão do custo das informações deve ser colocada de forma relativa em razão do que foi visto na revisão bibliográfica. Conforme já foi colocado, o valor de uma informação está ligado à sua qualidade, e a maior parte, senão todos os atributos que definem a qualidade, dependem essencialmente de uma adequação, em tempo, conteúdo e forma, às necessidades e possibilidade de compreensão do receptor. Portanto, por menor que seja o custo para acesso às informações, elas não serão procuradas, ou seja, se o benefício advindo do uso de uma informação não for maior do que o custo para obtê-la as empresas não se interessarão por elas.

Sobre isso, foi possível notar que nas instituições estudadas, a Lei de Say<sup>13</sup> não pode ser aplicada a não ser que os atributos da informação, no sentido de atender às necessidades específicas de cada organização, sejam levados em conta. Nesse aspecto foi percebido que, de uma forma geral, os mecanismos para disseminação da informação são bastante precários no que diz respeito ao atendimento das necessidades das empresas. Em geral os entrevistados afirmaram saber o que os empresários precisam, sem no entanto ter um mecanismo estruturado para chegar a essa definição.

Ainda no aspecto da disseminação das informações, percebeu-se que, em geral, os membros das organizações ao precisarem de informações devem buscar por elas pessoalmente ou por telefone, não havendo outros mecanismos em que a informação (ou pelo menos a divulgação de sua existência) seja entregue aos demandantes. As exceções seriam os *sites* e os jornais ou boletins informativos, mas esses, na maioria dos casos, são desenvolvidos por assessorias de

---

<sup>13</sup> Uma teoria formulada pelo economista francês Jean-Baptiste Say (1767-1832), primeiro ideólogo da escola neoclássica da economia. Essa teoria indica basicamente que toda oferta cria sua própria demanda. Dentro da Ciência da Informação, a mesma afirmação (a oferta cria a demanda) é feita por Barreto (2002).

imprensa e tratam mais da informação como um processo de transmissão de notícias e não da informação como conhecimento (BUCKLAND, 1991) utilizável no contexto das organizações.

Isso pode explicar, ainda que parcialmente, a razão de que na Acic, Ciesp e Sinditec sejam associados em torno de 10% do universo de empresas por eles representados. E mesmo entre esses, são poucos, de acordo com os entrevistados, os que procuram as informações disponíveis, mas essa afirmação não é feita baseada em critérios e ferramentas estruturadas, ou seja, não se sabe exatamente quem procura as informações, com que frequência e como elas são utilizadas. A falta de estruturação no sentido de entender o que é procurado pode ser percebido também quando os entrevistados falaram sobre as informações que eram necessárias, mas não estavam disponíveis. A maioria respondeu de forma vaga ou apresentando informações que muito dificilmente poderiam ser obtidas.

Um outro aspecto a ser ressaltado sobre as instituições pesquisadas é que em todas elas a grande maioria dos associados é composta de pequenas e micro empresas, o que ocorre, segundo os entrevistados, porque essas não têm em seu ambiente interno a estrutura que uma grande empresa tem. Citou-se também que entre as grandes empresas associadas, o volume de consultas é ínfimo, indicando que as grandes empresas teriam instrumentos, ferramentas ou outros meios para obter informação de seu ambiente externo. De uma certa forma, isso torna mais importante ainda a atuação das instituições pesquisadas, uma vez que para algumas empresas, principalmente as micro empresas, essas instituições representam a única fonte que concentra os diversos tipos de informação e que poderiam ser disseminados com alto valor para essas empresas.

Para uma estratégia mais eficiente de disseminação de informações, as instituições deveriam procurar agregar valor às informações dotando-as dos atributos já discutidos. É claro que alguns atributos, como a escassez por exemplo, não poderiam ser obtidos, uma vez que a geração de informações individualizadas fugiria aos objetivos das instituições e seu custo poderia

sobrepujar aos benefícios alcançados. De qualquer forma, poderiam ser disseminadas informações que atendessem necessidades de grupos específicos, e o diferencial entre empresas do mesmo grupo residiria no uso adequado das informações disponíveis.

Para essa disseminação adequada coloca-se como atividade fundamental o envolvimento de profissionais da ciência da informação que pudessem: 1) determinar as informações e atributos necessários para os associados, ou grupos destes; 2) obter as informações necessárias e dotá-las dos atributos determinados; 3) distribuir as informações e 4) conhecer como as informações estão sendo usadas, incluindo as mais utilizadas, as não utilizadas e as procuradas, mas não disponíveis, tomando as medidas corretivas necessárias.

Quando da justificativa da escolha e da apresentação da região onde foi desenvolvida a pesquisa, foram apresentados diversos aspectos que demonstram o progresso, crescimento, desenvolvimento, dinamismo e oportunidades oferecidas pela região, e que a colocam como uma das mais importantes do país. Assim, parece correto deduzir que a mesma estaria entre as mais avançadas do país no que diz respeito às fontes de informação para negócios. Se isso for verdade, pode-se entender que a situação do país, no que diz respeito às informações para negócios, é ainda muito precária. De uma forma geral, há ainda um caminho muito longo a ser percorrido no país para que as organizações pudessem ser beneficiadas pelas vantagens advindas de um correto uso das informações para negócios.

Foi possível perceber que as informações disseminadas pelas instituições são de pouca valia para os processos da estratégia e da tomada de decisão. Essas informações podem ajudar de forma restrita no primeiro momento do processo da estratégia que é o momento da identificação da situação atual da empresa em relação ao mercado, seus concorrentes, produtos alternativos e eventos. Já para o momento em que são analisadas as tendências de mercado, são feitas perspectivas quanto ao futuro e a empresa precisa estabelecer possíveis linhas de ação e tomar a

decisão sobre qual caminho escolherá, as informações que as fontes disseminam, nas condições em que disseminam, são inócuas.

Futuras pesquisas poderiam tratar de identificar quais são as empresas que efetivamente utilizam as informações disponibilizadas pelas fontes, verificando a relação entre a existência de uma estratégia claramente definida e explícita e o uso de informações, bem como comparando tais organizações com suas congêneres que não utilizam as informações providas.

Conclui-se que os processos da estratégia e da tomada de decisão constituem-se de um caminhar por estradas já existentes, mas principalmente pela criação de estradas novas que possam levar as organizações ao destino desejado, uma vez que uma boa estratégia raramente significa fazer o que todos fazem<sup>14</sup>.

Nesse sentido, as fontes de informação estudadas apresentam uma pequena, e às vezes confusa, sinalização para as estradas existentes, e quase nenhuma indicação de como escolher o destino ou como criar a estrada que irá levar até ele. Se na região escolhida, exemplo de desenvolvimento e dinamismo, a situação é essa, não podemos esperar situações extraordinariamente melhores no resto do país. Podemos sim esperar que, nas instituições acadêmicas sejam ampliados os debates sobre a informação (incluindo a informação para negócios), sua importância, atributos e possibilidades. Podemos esperar também que os fornecedores de informação entendam que ao entregarem informações valiosas às empresas, sua própria importância aumentará, aumentando também o número de empresas associadas, gerando assim uma situação em que a região e, devido à importância da mesma, o próprio país será beneficiado. E por último, podemos esperar que os bons profissionais envolvidos com a informação, seu armazenamento, organização e recuperação, possam ter seu trabalho devidamente reconhecido e valorizado.

---

<sup>14</sup> Essa idéia é colocada por Whittington (2002)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A., KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ACIC. **Histórico**. Disponível em <[www.acicnet.org.br](http://www.acicnet.org.br)>. Acesso em 30/11/2003.

ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BAPTISTA, Luis Antonio. **Comércio exterior e emprego**: encontros e desencontros de uma esperança anunciada [Um estudo na região de Campinas]. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

BARRETO, A. A. A Condição da Informação. **São Paulo em Perspectiva**, 2002, v.16, no.3, p. 67-74.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ci. Inf.** Brasília, v. 24, n. 2, maio/ago. 1995.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif; CARVALHO, Natália Guiné de Mello. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil: características. **Ci. Inf.** Brasília, v. 27, n. 1, p. 76-81, jan./abr. 1998.

BROWN, John S.; DUGUID, Paul. **A Vida Social da Informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n. 5, p. 351-360, 1991.

CARMO, Vadson Bastos; PONTES, Cecília Carmen Cunha. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total para pequenas empresas da região de Campinas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 1999.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998.

EMPLASA. **METRÓPOLES EM DADOS**: Região Metropolitana de Campinas. Disponível em: <[www.emplasa.sp.gov.br](http://www.emplasa.sp.gov.br)>. Acesso em 30/11/2003.

ESTRATÉGIA. In: **Dicionário Ilustrado da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1972.

ESTRATÉGIA. In: Enciclopédia Barsa. Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações, 1989.

ESTRATÉGIA. In: ROCHA, Ruth. **Minidicionário Ruth Rocha**. São Paulo: Scipione, 1996.

FERNÁNDEZ-MOLINA, J. Carlos. Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de información. **Rev. Espanhola de Documentación Científica**, v. 17, n. 3, p.320-330, 1994.

HELLER, Robert. **Como tomar decisões**. São Paulo: Publifolha, 2000.

JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Informação Tecnológica e para Negócios no Brasil**: conceitos e terminologias. Campinas: Alínea, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 44-98.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 11 ed Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MÉTODO. In: ROCHA, Ruth. **Minidicionário Ruth Rocha**. São Paulo: Scipione, 1996.

MINTZBERG, Henry. OS 5 P's da Estratégia. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTALI, Kátia Maria Lemos; CAMPELLO, Bernardete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. **Ci. Inf.** Brasília, v. 26, n. 3, p.321-326, set./dez. 1997.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação: e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PINHEIRO, L.V.R.; LOUREIRO, J.M.M. Traçados e limites da Ciência da Informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 42-53, 1995.

QUINN, James Brian. **Estratégia para Mudanças**. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SEADE. **São Paulo: guia de investimentos e geração de empregos**. Disponível em: <[www.seade.gov.br/negocios/snpci\\_08-v2.html](http://www.seade.gov.br/negocios/snpci_08-v2.html)>. Acesso em 14/01/2004.

SEBRAE. **Quem somos?**. Disponível em: [www.sebrae.com.br/br/osebrae/quemsomos.asp](http://www.sebrae.com.br/br/osebrae/quemsomos.asp). Acesso em 15/12/2003.

SILVA, Wellington Diolice Felix. **Introdução à Gestão da Informação**. Campinas: Alínea Editora, 2003

SOUZA, Terezinha de Fátima Carvalho; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Fontes de informação financeira no Brasil. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 1, 1999.

STEIN, James D.; STONE, Herbert; HARLOW, Charles V. **Atingindo o alvo: Como tomar decisões estratégicas no dia-a-dia**. São Paulo: Nobel, 1994.

THIOLLENT, Michel. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária: 2. ed.** São Paulo: Rolis, 1981.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Roteiro de Entrevista

- I Que informações para negócios a instituição dispõe para oferecer aos associados direta ou indiretamente?
1. A instituição dispõe de informações sobre comércio exterior? Que tipo?  
Transporte, países, demanda, legislação, etc.
  2. A instituição dispõe de informações sobre economia? Que tipo?  
Tendências na economia, inflação, PIB, etc.
  3. A instituição dispõe de informações sobre finanças? Que tipo?  
Empréstimos, bancos, taxas de juros, etc.
  4. A instituição dispõe de informações estatísticas? Que tipo?  
População, distribuição de renda, classe social, faixa etária, etc.
  5. A instituição dispõe de informações legais? Que tipo?  
Legislação trabalhista, comercial, tributária, comércio exterior, etc.
  6. A instituição dispõe de informações sobre patentes? Que tipo?  
Utilização, processo de registro, direitos autorais, etc.
  7. A instituição dispõe de informações tributárias? Que tipo?  
Impostos, alíquotas, isenção, leis de incentivo, etc.
  8. A instituição dispõe de informações sobre contabilidade? Que tipo?  
Análise de balanço, livros contábeis, auditoria, etc.
  9. A instituição dispõe de informações sobre tecnologia? Que tipo?  
Hardware, sistemas de gestão, ERP, comércio eletrônico, B2B, B2C, etc.
  10. A instituição dispõe de informações sobre inovação tecnológica? Que tipo?  
Transferência de tecnologia, técnicas, equipamentos, etc.
  11. A instituição dispõe de informações mercadológicas? Que tipo?  
Padrões de consumo, oferta, procura, divulgação de produtos, etc.

## II A instituição utiliza-se de que meio para disseminar as informações e conhecimentos?

1. Cursos: Quais, qual o conteúdo deles e quem os estabelece, com que frequência, a que custo, quem prepara e ministra?
2. Boletins: Qual o conteúdo e quem o estabelece, com que frequência, a que custo, quem colabora?
3. Internet: Qual o conteúdo e quem o estabelece, frequência de atualização, forma de disponibilização (custo, só para associados?)
4. Telefone: Tipo de informação, quem disponibiliza, suporte informatizado.
5. Biblioteca, Videoteca, etc: Conteúdo, atualização, escolha do acervo.

## III Quais são as deficiências de informação (procuradas, mas não disponíveis) e como essa deficiência pode ser superada?

1. Comércio Exterior: que informações, a quem são redirecionadas, qual o custo?
2. Economia
3. Finanças
4. Estatísticas
5. Legal
6. Patente
7. Contabilidade
8. Tributária
9. Tecnologia
10. Inovação tecnológica
11. Mercadológica

## IV Quem são os demandantes da informação?

1. Em relação ao tamanho (micro, pequena, média, grande).
2. Em relação ao setor do negócio (indústria, comércio, serviços).
3. Em relação à área de negócio.
4. Em relação ao capital.

# ANEXO A – MAPA DA RMC

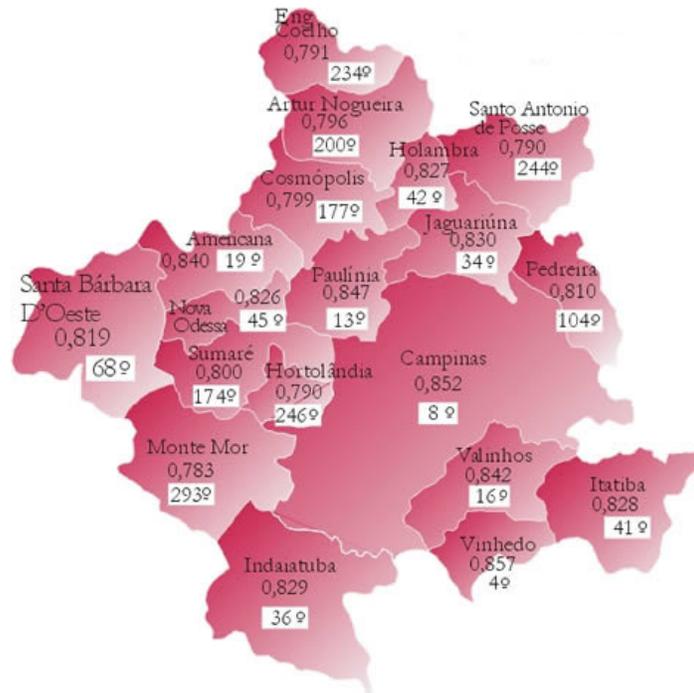


## ANEXO B – IDH NA RMC

### IDH dos Municípios da Região Metropolitana de Campinas - 2001

Municípios	IDH	Posição no Estado
Vinhedo	0,857	4
Campinas	0,852	8
Paulínia	0,847	13
Valinhos	0,842	16
Americana	0,84	19
Jaguariúna	0,83	34
Indaiatuba	0,829	36
Itatiba	0,828	41
Holambra	0,827	42
Nova Odessa	0,826	45
Santa Bárbara D'Oeste	0,819	68
Pedreira	0,81	104
Sumaré	0,8	174
Cosmópolis	0,799	177
Artur Nogueira	0,796	200
Engenheiro Coelho	0,791	234
Santo Antônio de Posse	0,79	244
Hortolândia	0,79	246
Monte Mor	0,783	293

Fonte: Secretaria de Economia e Planejamento – Governo do Estado de São Paulo.



Fonte: Secretaria de Economia e Planejamento – Governo do Estado de São Paulo.