

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

**USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO:**

*Um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria  
de Belo Horizonte*

Belo Horizonte

Escola de Ciência da Informação - ECI

Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Março / 2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

## **USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO:**

*Um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria  
de Belo Horizonte*

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

Escola de Ciência da Informação - ECI

Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Março / 2006

**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Escola de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

*“USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONSULTORIA DE BELO HORIZONTE.”*

Frederico Cesar Mafra Pereira

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de “**Mestre em Ciência da Informação**”, linha de pesquisa “**Gestão da Informação e do Conhecimento**”.

**Dissertação aprovada em: 22 de março de 2006.**

Por:

---

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa – ECI/UFMG (Orientador)

---

Profa. Dra. Mônica Érichsen Nassif Borges – ECI/UFMG

---

Profa. Dra. Marlene de Oliveira – ECI/UFMG

---

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Versão final Aprovada por

---

Profa. Marlene de Oliveira  
Coordenador

---

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa  
Orientador

*Ao meu pai, irmãos, namorada, familiares e amigos, professores e colegas, que compartilharam comigo desta experiência tão importante para minha vida; DEDICO.*

*Aos consultores que participaram deste trabalho, contribuindo com informações valiosas sobre a dinâmica de seu segmento profissional, em especial, sobre as fontes de informações utilizadas e suas finalidades, permitindo a geração de conhecimento para a atividade e o desenvolvimento do campo da ciência da informação; OFEREÇO.*

## AGRADECIMENTOS

- \* A Deus, pela minha saúde e oportunidade de desenvolvimento pessoal e intelectual;
- \* Ao meu pai Philemon Pereira, pela educação, apoio e presença em minha vida;
- \* Aos meus irmãos Maria Fernanda e Luiz Felipe, e demais familiares, pelo apoio e estrutura familiar;
- \* À Érika, pelo apoio e carinho nos momentos finais deste trabalho;
- \* Ao professor Ricardo Rodrigues Barbosa, pela paciência e orientação neste trabalho;
- \* Aos meus professores do curso de Mestrado em Ciência da Informação, que me ensinaram muito sobre o campo da Ciência da Informação, e cujas contribuições foram incorporadas aos trabalhos das disciplinas e a esta dissertação: Mônica Erichsen Nassif Borges, Renato Rocha Souza, Marta Araújo Tavares Ferreira, Regina Maria Marteleto, Marlene de Oliveira, Maria Aparecida Moura, Lídia Alvarenga, Eduardo José Wense Dias e Alcenir Soares dos Santos;
- \* Aos colegas de Pós-Graduação, pelas importantes e esclarecedoras contribuições expostas em sala de aula, pelas trocas de experiências e momentos felizes;
- \* Aos consultores e empresas participantes desta pesquisa, por permitirem este trabalho e por suas valiosas e imprescindíveis informações, aos quais dedico este trabalho;
- \* Ao professor Antônio de Pádua, à Karla e demais colegas da CP2, pelo incentivo e apoio intelectual para a realização do trabalho;
- \* Ao professor Henrique Cordeiro, pelos comentários e indicações de bibliografia;
- \* À professora Valéria, pelas traduções e ajuda no entendimento dos termos utilizados neste trabalho.

***“A mente que se abre a uma nova idéia jamais volta ao seu tamanho original”.***

*Albert Einstein*

## RESUMO

Este trabalho investigou as principais fontes de informação utilizadas por consultores empresariais em suas atividades profissionais. Foram identificadas e analisadas 30 fontes de informação mais utilizadas pelos consultores, as quais foram categorizadas sob três aspectos: quanto à *origem* (fontes *internas* ou *externas* ao negócio de consultoria), quanto ao seu grau de *proximidade* (fontes *personais* ou *impessoais*) e quanto à *mídia* (fontes *eletrônicas* ou *não-eletrônicas*). Em seguida, através de pesquisa quantitativa, o trabalho identificou o comportamento de busca dos consultores empresariais por informações, em relação às fontes pesquisadas, com ênfase nos aspectos de frequência de busca, relevância e confiabilidade das fontes. Verificou-se que as fontes eletrônicas são utilizadas com maior frequência, mas são as fontes pessoais as mais relevantes e confiáveis, na opinião dos consultores empresariais. Por último, o trabalho também identificou o comportamento de uso da informação por parte dos consultores, quanto à sua possibilidade de dar sentido às mudanças do ambiente externo de negócios, de construir conhecimento através da aprendizagem e para embasar os processos de tomada de decisões desses consultores. Este último aspecto foi considerado o principal objetivo, pelos consultores, quando da busca de informações para seu negócio.

## **ABSTRACT**

This study focuses on the main information sources used by business consultants in their professional activities. The 30 most common information sources used by consultants were identified and categorized according to their origin (internal or external sources to the consultancy), proximity (personal or non-personal sources) and their media (electronic or non-electronic sources). Through a quantitative survey, the study identified the information seeking behavior of the consultants in relation to the information sources used, with emphasis on the access frequency and their perceived relevance and reliability. While electronic sources are accessed more frequently, personal sources are more relevant and reliable, according to the business consultants. The study has also identified the information use behavior of the consultants, according to three possibilities: making sense of the changes of the external environmental, building knowledge through learning, and supporting the decision-making processes. This last aspect was considered the main objective to business consultants, as far as information search for their business is concerned.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Espiral do Conhecimento .....	27
Gráfico 2: Relacionamento entre conceitos e o escopo da coleta de dados do ambiente .....	30
Gráfico 3: Ambiente organizacional .....	33
Gráfico 4: A organização do conhecimento .....	59
Gráfico 5: Fontes de informação utilizadas por consultores empresariais .....	79
Gráfico 6: Relação entre Importância e Taxa de Mudança de Setores do Ambiente Organizacional para os consultores empresariais (médias) ..	103

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Autores e as principais categorias de fontes de informação .....	52
Tabela 2: Enquadramento das empresas segundo o nº de empregados .....	62
Tabela 3: Nº de estabelecimentos por porte de empresa e setor econômico – Minas Gerais (2002) .....	64
Tabela 4: Características das pequenas e médias empresas .....	66
Tabela 5: Tipo de Consultor .....	93
Tabela 6: Porte / Tamanho das empresas de consultoria (nº de funcionários) .....	93
Tabela 7: Tipos de clientes atendidos pelos consultores empresariais .....	96
Tabela 8: Grau de importância – setores do Ambiente Externo .....	97
Tabela 9: Taxa de mudança – setores do Ambiente Externo .....	101
Tabela 10: Frequência de busca por fonte de informação .....	105
Tabela 11: Fontes de informação com maior frequência de busca .....	106
Tabela 12: Fontes de informação com menor frequência de busca .....	108
Tabela 13: Grau de relevância da fonte de informação .....	110
Tabela 14: Fontes de informação de maior relevância .....	111
Tabela 15: Fontes de informação com menor grau de relevância .....	113
Tabela 16: Grau de confiabilidade com relação à fonte de informação .....	114
Tabela 17: Fontes de informação com maior grau de confiabilidade .....	115
Tabela 18: Comportamento de uso da informação pelos consultores – principais finalidades .....	118

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1. <i>Problema de pesquisa.....</i>	20
1.2. <i>Objetivos: Geral e Específicos.....</i>	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1. <i>A Gestão da Informação .....</i>	22
2.2. <i>A Inteligência Empresarial e o Ambiente Organizacional.....</i>	28
2.2.1. <i>Inteligência Empresarial e conceitos similares.....</i>	28
2.2.2. <i>Os conceitos de Ambiente Organizacional e seus componentes .....</i>	32
2.3. <i>Fontes de Informação: uma revisão bibliográfica .....</i>	36
2.4. <i>Comportamento de busca por informação.....</i>	54
2.5. <i>Comportamento de uso da informação .....</i>	57
2.6. <i>As micro e pequenas empresas (MPE).....</i>	61
2.7. <i>O segmento de consultorias no Brasil e os consultores empresariais .....</i>	68
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>74</b>
3.1. <i>Realização de pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e pré-teste do instrumento de coleta de dados quantitativo (questionário).....</i>	74
3.2. <i>Realização da pesquisa descritiva quantitativa .....</i>	81
3.3. <i>Coleta dos dados quantitativos .....</i>	87
3.4. <i>Processamento dos dados quantitativos.....</i>	89
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
4.1. <i>Perfil do consultor empresarial.....</i>	92
4.2. <i>O consultor e a consultoria: porte da empresa e dinâmica de trabalho.....</i>	93
4.2.1. <i>Tipos de consultores e porte da consultoria .....</i>	93
4.2.2. <i>Tempo de atuação, áreas de negócio e tipos de clientes atendidos.....</i>	95
4.3. <i>Percepção do consultor quanto ao ambiente externo de negócios.....</i>	97
4.4. <i>Comportamento de busca do consultor por fontes de informação .....</i>	104
4.4.1. <i>Frequência de busca por fonte de informação .....</i>	106
4.4.2. <i>Grau de relevância da fonte de informação.....</i>	111
4.4.3. <i>Grau de confiabilidade com relação à fonte de informação .....</i>	115
4.5. <i>Comportamento de uso das fontes de informação pelo consultor.....</i>	118
<b>5. CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E PROPOSTAS DE PESQUISAS .....</b>	<b>124</b>

<b>5.1. Conclusões da pesquisa.....</b>	<b>124</b>
<b>5.2. Contribuições à ciência da informação e propostas de pesquisas .....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>144</b>
<i>Anexo 1 – Resumo sobre a Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa .....</i>	<i>144</i>
<i>Anexo 2 – Instrumento de Coleta de Dados Quantitativos - Questionário.....</i>	<i>146</i>
<i>Anexo 3 – Folha de Anexos do Questionário Quantitativo .....</i>	<i>152</i>
<i>Anexo 4 – Carta de apresentação da pesquisa enviada aos consultores.....</i>	<i>155</i>

## 1. Introdução

Os estudos sobre a gestão da informação (GI) e/ou gestão do conhecimento (GC)<sup>1</sup> nas organizações têm sido considerados uns dos principais objetos de investigação por parte de diversos teóricos e executivos, principalmente nos últimos 10 anos, e muito tem sido descoberto, analisado e publicado sobre o tema<sup>2</sup>. A importância dos aspectos relativos à criação, compartilhamento e utilização das informações e do conhecimento nas organizações é inquestionável, principalmente no atual contexto econômico-político-social – de globalização, intensa concorrência e acelerado desenvolvimento tecnológico.

Dentre os diversos temas relacionados à GI e/ou GC, um dos mais importantes para as empresas, de uma forma geral, tem a ver com o trabalho de inteligência empresarial desenvolvido por elas. Um dos precursores deste tema foi Aguilar (1967, p.1), que definiu o termo monitoramento ambiental como

... a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa. (AGUILAR, 1967, p.1)<sup>3</sup>

Muitos conceitos são associados ao de monitoração ambiental: inteligência do concorrente, inteligência competitiva, inteligência empresarial, inteligência social, gerenciamento de questões estratégicas, informação para negócios, prospecção tecnológica e construção de cenários são os mais utilizados. Aliás, os conceitos de monitoração ambiental e de inteligência empresarial, em muitos contextos, são considerados equivalentes (BARBOSA, 1997, 2004).

---

<sup>1</sup> Serão utilizadas nesse trabalho as siglas GI e GC em substituição às expressões “Gestão da Informação” e “Gestão do Conhecimento”, respectivamente.

<sup>2</sup> De acordo com Bukowitz e Williams (2002), a gestão do conhecimento “*é um campo em rápida evolução, que foi criado pela coligação de diversos outros... todos os dias são geradas novas compreensões, conforme as organizações têm experiências, aprendem, descartam, retêm, adaptam-se e avançam*”.

<sup>3</sup> Tradução de Barbosa (1997).

Segundo Barbosa (2002), a inteligência empresarial constitui-se em um elemento central para o processo de desenvolvimento do conhecimento organizacional, tanto para a formação de sentido (*sensemaking*) a respeito do ambiente externo de negócios, para a criação de conhecimento (aprendizagem organizacional) ou para auxiliar no processo de tomada de decisão (CHOO, 2003)<sup>4</sup>. Também de acordo com Wilson (2000), o comportamento de busca das informações coletadas pelo usuário da informação ajuda no entendimento de como este usuário busca informações e quais as principais fontes de informação consideradas, segundo critérios de frequência, relevância e confiabilidade destas fontes preferidas (BARBOSA, 2002)<sup>5</sup>.

A aplicabilidade dos conceitos acima não se restringe, apenas, às grandes organizações. Como seu uso adequado é, nos dias de hoje, fator de competitividade para qualquer empresa, de qualquer porte, e em qualquer setor do mercado, é importante que estudos sejam desenvolvidos também focando a realidade, principalmente, das micro e pequenas empresas (MPE)<sup>6</sup>.

As MPE apresentam características muito particulares, quando comparadas às grandes organizações, em função da própria história da industrialização brasileira, dos investimentos governamentais e da trajetória política e econômica do país. Apesar da importância das MPE para o desenvolvimento da economia e da sociedade de diversos países, inclusive do Brasil, ainda há uma carência de mais estudos aprofundados sobre empresas destes portes, e sobre temas relacionados à busca e ao uso de fontes de informação pelas mesmas e por seus profissionais. De fato, conforme Terra e Kruglianskas (2003, p.IX), o que pode

---

<sup>4</sup> Maiores detalhes sobre o tema de inteligência empresarial serão discutidos na seção 2.2. A inteligência empresarial e o ambiente organizacional, capítulo 2. Referencial Teórico, deste trabalho.

<sup>5</sup> Maiores detalhes sobre os conceitos de comportamento de busca por informação e comportamento de uso das informações serão discutidos nas seções 2.4. e 2.5., no capítulo 2. Referencial Teórico, deste trabalho.

<sup>6</sup> Será utilizada nesse trabalho a sigla MPE em substituição à expressão "Micro e Pequenas Empresas".

ser verificado, com muita freqüência, são estudos voltados ao entendimento da realidade das grandes empresas, “que muitas vezes utilizam linguagens distantes das utilizadas..., principalmente nas (empresas) de pequeno porte”.

Dentre as diversas atividades econômicas desenvolvidas por MPE, independentemente do setor econômico (serviços, comércio, indústria), a atividade de consultoria empresarial também se caracteriza como uma atividade, em grande parte, desenvolvida por profissionais de MPE. Além disso, observa-se uma maior necessidade de dados sobre este setor, o qual, segundo Oliveira (2003), é um setor em crescimento, mas cuja identificação é problemática, principalmente pelo desinteresse das próprias empresas de consultoria na divulgação de seus números. Estas empresas têm como clientes tanto grandes quanto pequenas empresas, são concorrentes das grandes empresas de consultoria (muitas delas, multinacionais), mas, ao mesmo tempo, e em determinados projetos, são parceiros dessas. Além de todos esses fatores, uma MPE de consultoria, ou um consultor autônomo, podem ser também considerados como fonte de informação por outras empresas e pessoas (E-CONSULTING, 2004 e 2005, CHOO, 1998 e 2003, DEGENT 1986).

A realização deste trabalho se justifica por diversos motivos. Primeiramente, a importância de se buscar ampliar o campo de estudos sobre fontes de informação para a área da ciência da informação, focando um segmento empresarial diferenciado, do qual pouco se conhece a respeito de seu funcionamento e dinâmica, que é o segmento de consultoria empresarial. Além do estudo sobre quais fontes de informação são mais utilizadas pelos consultores, a categorização destas fontes buscou ser também uma contribuição deste trabalho. Esta categorização baseou-se em três aspectos: a *origem* das fontes (se são fontes de informação *internas* ou *externas* ao negócio de consultoria), o grau de

*relacionamento / proximidade* das fontes (se são fontes de informação *personais* ou *impessoais*) e a *mídia* (se são fontes *eletrônicas* ou *não-eletrônicas*).

O trabalho também buscou identificar o comportamento de busca<sup>7</sup> (WILSON, 2000) dos consultores empresariais por informações, através das fontes mais procuradas (frequência de busca), das fontes consideradas mais relevantes e das mais confiáveis, na opinião dos consultores, para um adequado trabalho de consultoria.

Por último, o trabalho buscou identificar o comportamento de uso dos consultores empresariais com relação às informações buscadas, ou seja, identificar se as informações coletadas são utilizadas mais para dar sentido às mudanças do ambiente externo de negócios, para construir conhecimento através da aprendizagem, ou como subsídio para embasar os processos de tomada de decisões dos consultores (CHOO, 2003).

Portanto, todos os aspectos acima, referentes ao estudo das fontes de informação utilizadas pelos consultores empresariais, constituem-se no principal foco do trabalho.

Além disto, procurou-se estudar a atividade de consultoria empresarial por ser esta uma atividade econômica diferenciada, quando comparada a várias outras atividades de setores como comércio ou indústria. Primeiramente, a atividade de consultoria vem apresentando intenso crescimento nos últimos anos, devido a diversos fatores, como o aumento da demanda das empresas em geral pela busca

---

<sup>7</sup> Segundo Wilson (2000), o comportamento de busca por informação pode ser explicado por dois conceitos, de certa forma, sobrepostos ou relacionados: *information seeking behavior* e *information searching behavior*. O primeiro conceito pode ser traduzido como "comportamento de busca informacional", onde o demandante da informação busca por uma informação para satisfazer a uma necessidade ou a um objetivo. Já o segundo conceito pode ser traduzido como "comportamento de pesquisa informacional", onde o demandante da informação vai definir se a informação adquirida (ou buscada) é relevante ou não para ele. A diferença entre estes dois conceitos é que, no primeiro, a busca pode ser considerada mais ampla, tendo o demandante definido sua necessidade ou objetivo, mas cuja busca pode trazer ou não informações relevantes para ele. No segundo conceito, o comportamento de busca torna-se mais rigoroso, e com um nível de refinamento maior, já que o demandante da informação avalia se a informação buscada é relevante ou não para sua necessidade. Ou seja, são conceitos sobrepostos, cuja diferença é tênue e podem ser entendidos como passos de um processo de busca. Mais detalhes sobre estes conceitos serão apresentados na seção 2.4. Comportamento de busca por informação, no capítulo 2. Referencial Teórico, deste trabalho.

de novos conhecimentos e inovações para enfrentar a globalização e mudanças na economia; aumento da demanda para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas; aumento da demanda das empresas como consequência dos processos de terceirização; internacionalização dos serviços de consultoria; aumento do número de professores e de universidades que prestam serviços de consultoria; aumento de parcerias entre empresas de consultoria, dentre outros fatores (OLIVEIRA, 2003).

Além dos fatores citados, uma empresa de consultoria ou o próprio consultor autônomo pode ser também considerado como fonte de informação para outras empresas e pessoas. De acordo com a reportagem da revista HSM Management, de jan-fev de 2004, baseada em pesquisa realizada pela E-Consulting Corp. no Brasil, com 200 empresas de grande porte de diversos setores da economia, as consultorias são a sexta principal fonte de informação e conhecimento utilizada pelas organizações. Neste caso, seria também relevante verificar como as empresas de consultoria participam deste processo, tanto buscando informações para seu negócio, como provendo informações para outros negócios, baseando-se no conceito de “cadeia alimentar informacional”, de Choo (1998).

Por fim, o interesse por esta atividade econômica se justifica por ser este um setor com carência de dados e informações sobre seu funcionamento e dinâmica, o qual, segundo Oliveira (2003), é um mercado em crescimento, mas cuja identificação é problemática, principalmente pelo desinteresse das empresas de consultoria na divulgação de seus números.

Para que o trabalho pudesse contribuir de forma mais efetiva para o entendimento da atividade de consultoria e sua relação com os aspectos informacionais destacados anteriormente, buscou-se focar no segmento de micro e

pequenas empresas (MPE) de consultoria e/ou consultores autônomos, por ser esta uma atividade desenvolvida, na sua maioria, por profissionais autônomos ou pertencentes a MPE, como acontece em diversas atividades econômicas no Brasil (SEBRAE, 2005, IBGE, 2003 e 2006)<sup>8</sup>.

Por isso mesmo, as empresas de pequeno porte apresentam características muito particulares, quando comparadas às grandes organizações, sendo, de forma geral, pertencentes a um indivíduo, a grupos familiares ou a pequenas sociedades, e possuidoras de um tipo de administração pouco especializada, muito ligadas às características e personalidade de seus proprietários, como talento, sensibilidade, vontade de realização, dentre outras (MARTIN, 1999, CARMO e PONTES, 1999). E apesar das MPE representarem a maioria das empresas de diversos países, tendo uma importância substancial para o desenvolvimento da economia e da sociedade, principalmente dos países denominados “em desenvolvimento”, como o Brasil, ainda há uma carência de mais estudos aprofundados sobre empresas destes portes, e sobre temas relacionados à busca e ao uso de fontes de informação pelas mesmas e por seus profissionais.

A escolha pela atividade de consultoria, principalmente exercida por profissionais autônomos ou de MPE de consultoria, se justifica neste trabalho, já que o autor trabalha na atividade como consultor há dez anos, tendo facilidade no entendimento das particularidades deste segmento, inclusive na interpretação dos dados e informações coletadas durante o trabalho. Este fato facilitou o acesso do autor ao universo pesquisado, permitindo também uma maior interação com os consultores entrevistados na pesquisa.

---

<sup>8</sup> Mais informações na seção 2.6. As micro e pequenas empresas (MPE), que consta do capítulo 2. Referencial Teórico, deste trabalho.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos principais. Além desta introdução, que apresenta a problematização da pesquisa, suas justificativas e objetivos, o trabalho possui um capítulo reservado ao referencial teórico (capítulo 2), que aborda sete seções, deste a gestão da informação (2.1), passando pela inteligência empresarial e o ambiente organizacional (2.2), uma revisão sobre as fontes de informação (2.3), os conceitos de comportamento de busca por informação (2.4) e comportamento de uso da informação (2.5), as micro e pequenas empresas (2.6) e o segmento de consultoria no Brasil e os consultores empresariais (2.7), todos estes itens abordados na pesquisa.

O capítulo 3 trata da explicitação da metodologia de pesquisa e procedimentos adotados para a realização do trabalho, enquanto o capítulo 4 apresenta e analisa os resultados alcançados.

O último capítulo (cap.5) apresenta as principais conclusões do trabalho, além das contribuições para o campo da ciência da informação e indicações para futuros estudos e propostas de pesquisa.

### 1.1. Problema de pesquisa

Diante do contexto acima apresentado, o presente trabalho procurou responder à seguinte pergunta / questão de pesquisa:

***“Que tipos de fontes de informação são utilizadas pelos consultores empresariais – autônomos e de micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte (MG) – e para que fins elas são utilizadas: para a formação de sentido a respeito do ambiente externo, para a criação de conhecimento e/ou para auxiliar no processo de tomada de decisão do consultor empresarial?”***

Ou seja, o trabalho buscará levantar e identificar as fontes de informação mais utilizadas por consultores empresariais, e como estes se comportam com relação à busca e ao uso das informações coletadas através das fontes identificadas.

### 1.2. Objetivos: Geral e Específicos

O objetivo geral do trabalho foi *identificar as principais fontes de informação utilizadas pelos consultores empresariais – autônomos e de micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte (MG) -, na sua atividade de consultoria do dia-a-dia.*

Os objetivos específicos do presente trabalho foram:

1. Categorizar as fontes de informação utilizadas pelos consultores empresariais na sua atividade de consultoria, segundo critérios adotados em trabalhos similares, realizados em outros setores;

2. Avaliar o grau de percepção dos consultores empresariais com relação ao ambiente externo de negócios, mais precisamente, o grau de importância e o grau de mudança de cada setor pesquisado;
3. Estudar o comportamento de busca por informações, pelos consultores empresariais, considerando os aspectos como:
  - a. Frequência de busca por cada fonte de informação;
  - b. Grau de relevância de cada fonte de informação buscada;
  - c. Grau de confiabilidade de cada fonte buscada.
4. Estudar o comportamento de uso das informações coletadas, pelos consultores empresariais, identificando para quais finalidades (objetivos) servem as informações:
  - a. Para criar significado (dar sentido às mudanças do ambiente externo);
  - b. Para construir conhecimento (criar, organizar e processar a informação para gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem);
  - c. Para tomar decisões (embasar o processo decisório).

## 2. Referencial teórico

### 2.1. A Gestão da Informação

Diversos autores<sup>9</sup>, dos campos da ciência da informação, economia, administração, computação, dentre outros, afirmam que vivemos, nos dias de hoje, a chamada sociedade da informação, ou também chamada era informacional ou era do conhecimento. Esta caracteriza-se por uma sociedade pós-industrial ou pós-capitalista (Drucker, 1998) onde, segundo Paim e Barbosa (2003, p.7), o foco sobre os recursos econômicos convencionais (terra, trabalho e capital) mudou para a ênfase na informação e no conhecimento, sendo estes recursos fundamentais para a produtividade, competitividade e performance das organizações e que, por isso, precisam ser gerenciados (BERGERON, 1996).

Bell (1980) afirma que a informação designa a sociedade pós-industrial, sendo seu elemento gerador e de sustentabilidade.

Minha premissa básica é que conhecimento e informação estão se tornando os recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade pós-industrial... da mesma maneira que a combinação de energias, recursos e tecnologia mecânica foram os instrumentos transformadores da sociedade industrial. (BELL, 1980a, p.531-545, e BELL 1980b).

O próprio entendimento do que seja informação e conhecimento também apresenta, através de diversos autores, convergências e divergências de opiniões e conceitos. Por conseqüência, as definições de gestão da informação e/ou gestão do conhecimento são diversas, e muitas vezes, controversas e divergentes. Davenport e Prusak (1998) afirmam que as empresas reconhecem, nos dias atuais, que o conhecimento é a única fonte capaz de gerar vantagem competitiva sustentável, e

---

<sup>9</sup> Muitos destes autores são citados neste trabalho como referência bibliográfica.

que a forma como estas empresas utilizam o que sabem e como adquirem novos conhecimentos é o que garante seu diferencial no mercado. Stewart (1998, p.XIII) trabalha o conceito de capital intelectual<sup>10</sup> nas organizações, e afirma que “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era”. Carvalho (2003) também faz, em seu trabalho, uma extensa revisão de literatura sobre autores que trabalham o conceito de conhecimento e informação neste contexto da sociedade da informação.

Alvarenga Neto (2002) cita alguns autores que escrevem sobre os conceitos de informação e conhecimento, como: Dixon (2001) que afirma que o conhecimento significa o elo que as pessoas fazem entre informação e sua aplicação em ação em um contexto; Le Coadic (1996), que observa que uma pessoa busca informação quando da existência de um problema a ser resolvido, para o alcance de um objetivo, ou quando da constatação de um estado “anômalo” do conhecimento, insuficiente ou inadequado (BROOKES, 1980, BELKIN, 1980 e 1990); e Kuhlthau (1991), que afirma que o hiato existente entre o conhecimento da pessoa a respeito de um problema e aquilo de que precisa para saber resolvê-lo caracteriza uma necessidade de informação.

Ainda sobre o conceito de informação, Oliveira (1999, p.36) afirma que “dado” significa “qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”, e que “informação” é “o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”. Neste sentido, o que distingue dado de informação é o conhecimento que ele propicia ao tomador de decisões, ou seja, o conhecimento baseia-se, portanto, em dados e informações, estando sempre ligado às pessoas, construído por indivíduos e

---

<sup>10</sup> Segundo Stewart (1998, p.XIII), o capital intelectual é “a soma do conhecimento de todos em uma empresa, e é intangível... constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.” Ver também Edvinson e Malone (1999) e Sveiby (1998), citados na bibliografia.

representando suas crenças sobre como agir nos relacionamentos e situações cotidianas. Esta breve revisão de conceitos sobre dado, informação e conhecimento não tem como objetivo esgotar a discussão sobre o tema, nem mesmo chegar a um consenso sobre o mesmo. O objetivo é explicitar quais autores foram considerados para a escolha da definição de informação que será adotada nesta dissertação.

Neste caso, o conceito de informação a ser considerado será baseado na idéia de que a informação é um elemento que provoca transformações nas estruturas do indivíduo – estruturas que podem ser subjetivas ou objetivas, – formadas por conceitos que estão ligados pelas relações que o indivíduo possui, sendo a informação uma parte de tal estrutura. De acordo com Brookes (1980), a informação (ou mensagem) é enviada através de um código conhecido, tanto pelo sujeito-emissor, quanto pelo sujeito-receptor, podendo ser interpretada e, a partir daí, adquirir sentido. Ou seja, o sujeito social produz conhecimento quando recebe uma informação (com sentido) para resolver determinado problema ou se informar sobre qualquer situação, e se utiliza dela. Neste sentido, portanto, é que se apresenta uma relação entre informação e conhecimento, onde estes elementos podem provocar transformações nas estruturas de conceitos que o indivíduo possui.

Segundo Belkin (1980), cada indivíduo possui um estado (ou estados) de conhecimento sobre um determinado assunto e em um determinado momento, sendo este estado de conhecimento representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações, ou pela “imagem que ele tem do mundo”. No momento em que o indivíduo constata uma deficiência (ou anomalia) desse(s) estado(s) de conhecimento(s), ele se encontra em um “estado anômalo de conhecimento”. Portanto, ao tentar obter uma informação ou um conjunto de informações que possam corrigir essa deficiência, o indivíduo cria um novo estado de conhecimento,

que será aplicado na situação-problema, provocando uma nova situação ou uma transformação na estrutura de conhecimento do indivíduo. Este processo tem características transformadoras, pois possibilita uma revisão do conhecimento estabelecido e/ou a criação de novos conhecimentos. A idéia básica é a de que o conhecimento se dá quando a informação é percebida e aceita, sendo toda alteração provocada no estoque mental de saber do indivíduo, oriunda da interação com estruturas de informação. Segundo Brookes (1980), o crescimento do conhecimento através deste processo não é simplesmente incremental. A absorção da informação em uma estrutura do conhecimento pode causar não simplesmente um acréscimo, mas algum ajuste à estrutura, uma mudança nas relações que ligam dois ou mais conceitos já admitidos.

Desta forma, esta dissertação trabalhará com a idéia de que “dado, informação e conhecimento constituem diferentes patamares em um continuum” (PAIM e BARBOSA, 2003, p.9), mas que, segundo Barroso e Gomes (2000)<sup>11</sup>, uma mesma mensagem pode ser tratada como dado, informação ou conhecimento, dependendo de quem a receba, e o conhecimento será resultado de um processo combinatório entre o saber acumulado e a informação adquirida, sendo que esta última sofre fortes influências do contexto. Segundo estes autores, uma mesma informação pode originar “itens do conhecimento” diferentes em domínios também diferentes.

Com relação aos tipos de conhecimento existentes, Nonaka e Takeuchi (1997) citam o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo

---

<sup>11</sup> BARROSO, Antônio Carlos, GOMES, Elisabeth Braz. *Tentando entender a Gestão do Conhecimento*. Online. Documento capturado em 30/08/2000. Disponível na Internet via [http://www.crie.coppe.ufrj.br/kmttools/main\\_conhecimento/html](http://www.crie.coppe.ufrj.br/kmttools/main_conhecimento/html) - apud Carvalho (2002).

período de tempo. Este é difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e/ou receitas. Já o conhecimento explícito é o conhecimento formal, freqüentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras e especificações, e que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos e baseando-se em objetos e regras, podendo, portanto, ser facilmente comunicado ou difundido<sup>12</sup>.

Os dois tipos de conhecimento são complementares, e as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997, p.79) afirmam que “... quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge a inovação”. Para estes autores, a criação do conhecimento organizacional é “um processo que amplifica de maneira organizacional o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.65). Neste sentido, duas dinâmicas orientam o processo de amplificação do conhecimento: (1) converter conhecimento tácito em conhecimento explícito – “dimensão epistemológica” (POLANYI, 1966) -; e (2) transferir o conhecimento individual para o grupo, para a organização e para outras organizações – “dimensão ontológica”.

A base da criação do conhecimento organizacional é, portanto, a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Dessa forma, para tornar-se uma empresa que gera conhecimento (*knowledge creating company*), a organização deve completar o que Nonaka e Takeuchi (1997, p.80) definem como a “espiral do conhecimento” (GRAF.1). Essa espiral mostra que o conhecimento tácito deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada indivíduo dentro da organização. A espiral sempre começa

---

<sup>12</sup> Ver também Choo (2003), citado na bibliografia.

novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

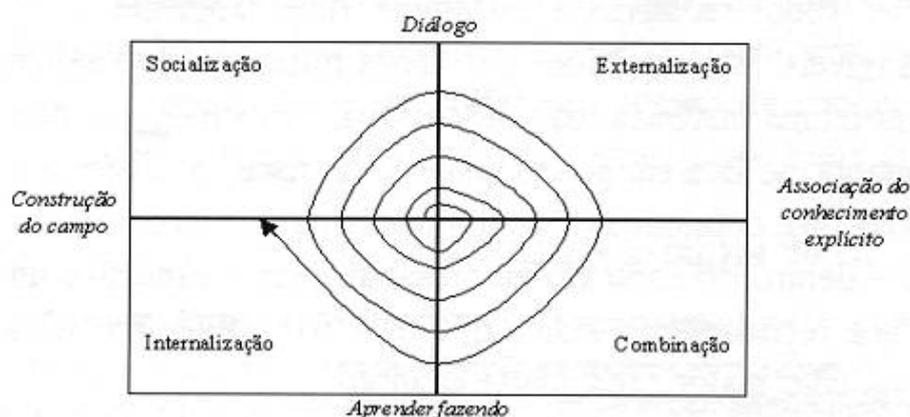


GRÁFICO 1 – Espiral do Conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.80.

Para Von Krogh *et al.* (2001. p.5), o conhecimento pode ser manifestado de forma diferenciada e tanto pode ser tácito quanto explícito, concluindo que “não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento”, já que o termo *gestão* implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis. Então, segundo Wilson (2002), o que normalmente é chamado de gestão do conhecimento é, na verdade, gestão da informação, e as mensagens orais, escritas, gráficas ou gestuais, quando emitidas, não contêm conhecimento, e sim informação.

Portanto, são estes conceitos de informação e de gestão da informação que serão considerados neste trabalho, quando do estudo das fontes de informação buscadas e utilizadas pelos consultores empresariais, tanto para a formação de sentido (*sensemaking*) a respeito do ambiente externo, ou para a criação de

conhecimento através da aprendizagem organizacional, ou como subsídio para o processo de tomada de decisão em suas atividades do dia-a-dia.

## *2.2. A Inteligência Empresarial e o Ambiente Organizacional*

Dentre os diversos temas relacionados à gestão da informação e o uso da informação, por parte das empresas e/ou seus profissionais, um dos mais importantes tem a ver com o trabalho de inteligência empresarial desenvolvido pelos mesmos em seus ambientes de negócios. Primeiramente, será apresentado o conceito de inteligência empresarial e outros conceitos similares, e, num segundo momento, o conceito de ambiente organizacional e seus componentes.

### *2.2.1. Inteligência Empresarial e conceitos similares*

As organizações, de forma geral, têm sofrido transformações intensas em suas estruturas, processos internos e em sua própria dinâmica, devido às mudanças constantes em seus ambientes de negócios. Segundo Paim e Barbosa (2003, p.7), essas mudanças ocorrem no ambiente externo dessas organizações, e são resultados da interação entre as inovações tecnológicas e as transformações sócio-econômicas pelas quais as sociedades vêm passando. Diante desse cenário, as empresas e seus administradores têm se esforçado no sentido de acompanharem essas mudanças, interpretá-las e compreenderem suas implicações para seus negócios, além de buscarem constante atualização sobre estes fatores de mudança e utilizarem as informações obtidas nos processos de tomada de decisões.

Entretanto, o caminho entre a informação necessária e sua efetiva utilização pelos administradores em suas estratégias e ações é complexo, como destaca Barbosa (1997, p.42):

É importante, seja sob a perspectiva da teoria ou sob a forma da prática gerencial, que se procure conhecer como as informações externas são obtidas, interpretadas, avaliadas, comunicadas e, finalmente, utilizadas. (BARBOSA, 1997, p.42)

É importante, portanto, que as empresas implementem ações no sentido de monitorarem o seu ambiente de negócios. Aguilar (1967, p.1), autor de trabalho que marcou o início de uma série de estudos sobre o tema, define monitoração ambiental<sup>13</sup> como,

... a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa. (AGUILAR, 1967, p.1)<sup>14</sup>

Ainda segundo Aguilar (1967, p.63), as informações necessárias às organizações, para um adequado monitoramento do seu ambiente de negócios, são sempre informações externas a estas organizações, advindas, quase sempre, de *fontes externas*. Entretanto, algumas informações externas do ambiente de negócios das organizações também são advindas de *fontes internas*. Como exemplo, pode-se citar o caso de um gerente ou administrador de uma empresa que busca informações e opiniões acerca do ambiente de negócios de sua organização junto a colegas de trabalho: neste caso, as informações obtidas através dos colegas de trabalho (consideradas fontes internas) podem revelar aspectos do ambiente externo de negócios, sendo, estas, informações externas advindas de fontes internas. Portanto, complementando a afirmação de Aguilar (1967, p.63), para um adequado trabalho de monitoramento ambiental, é necessária a identificação e o uso não só de

---

<sup>13</sup> O termo "monitoração" vem do inglês "scanning", que significa "escrutinar ponto por ponto" (AGUILAR, 1967, p.18). Ainda segundo Aguilar (1967, p.18), scanning envolve uma exposição a uma informação e a percepção sobre a mesma. (N.T.)

<sup>14</sup> Tradução de Barbosa (1997).

fontes externas, mas também de fontes internas, para a busca de informações externas do ambiente de negócios de uma organização.

Muitos conceitos são associados ao de monitoração ambiental: inteligência do concorrente, inteligência competitiva, inteligência empresarial, inteligência social, gerenciamento de questões estratégicas, informação para negócios, prospecção tecnológica e construção de cenários são os mais utilizados (BARBOSA, 1997, 2004) – vide GRAF.2<sup>15</sup>.

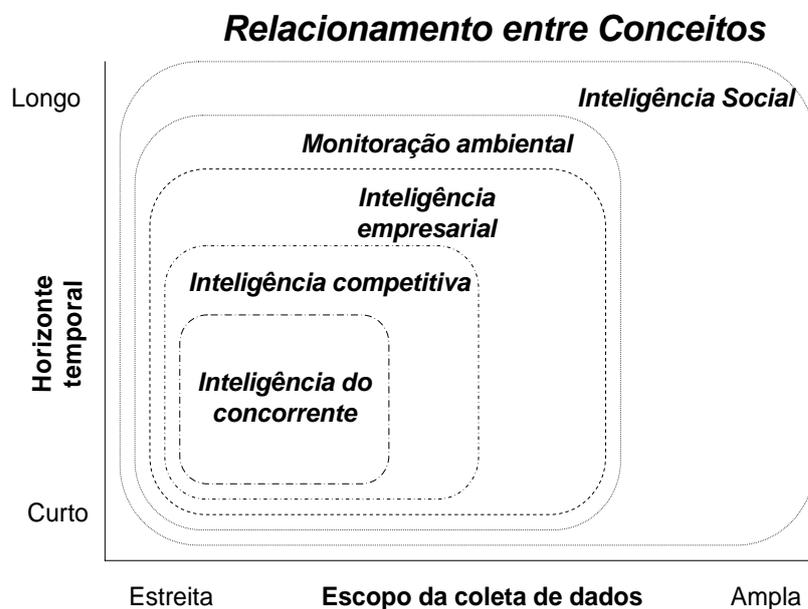


GRÁFICO 2 – Relacionamento entre conceitos e o escopo da coleta de dados do ambiente.

Fonte: Adaptado de CHOO, C. W. *Information Management for the Intelligent Organization*. Medford: ASIS, 1998.

Para Barbosa (1997, 2004) os conceitos de monitoração ambiental e de inteligência empresarial, em muitos contextos, são considerados equivalentes<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Segundo Barbosa (2002), esses processos diferem em termos de abrangência e de seu horizonte temporal.

<sup>16</sup> Barbosa (2004) cita os seguintes conceitos: *inteligência* - faculdade de conhecer, compreender e aprender; informação em relação a um inimigo ou região; agência encarregada de obter tal informação; *monitorar* – vigiar, verificar algo visando a determinado fim; rastrear, medir e/ou analisar; *monitoração* – ato ou processo de monitorar, monitoragem, monitoramento, monitorização; *escanear (scan)* – observar de perto; escrutinar.

Com relação ao conceito de inteligência empresarial, especificamente, este diz respeito, segundo Barbosa (2002, p.3),

... ao estudo da natureza da concorrência sob uma perspectiva mais ampla. Esta procura incorporar, em sua análise, fenômenos econômicos, sociais e políticos que possam ser de importância para o sucesso da empresa. (BARBOSA, 2002, p.3)

Para Borges (2002, p.10), inteligência empresarial refere-se

... a todo conjunto de atividades voltadas para a obtenção, para o processamento, a análise e a disseminação de informação acerca do ambiente de negócios de organizações de produção, com o objetivo de dar suporte à tomada de decisão e à definição estratégica. (BORGES, 2002, p.10)

Segundo Barbosa (2002), a inteligência empresarial constitui-se em um elemento central para o processo de desenvolvimento do conhecimento organizacional, tanto para a formação de sentido (*sensemaking*) a respeito do ambiente externo de negócios, para a criação de conhecimento através da aprendizagem organizacional ou para auxiliar no processo de tomada de decisão. Estas três finalidades decorrentes do processo de inteligência empresarial realizado pelas organizações são chamadas de arenas estratégicas (CHOO, 2003, p.18), que serão abordadas com maior profundidade na seção 2.5. Comportamento de uso da informação, deste trabalho, e que servirão como categorias de análise do comportamento de uso da informação por parte dos consultores empresariais entrevistados (capítulo 4. Análise e interpretação dos resultados).

## 2.2.2. Os conceitos de Ambiente Organizacional e seus componentes

Um conceito importante para a análise do processo de inteligência empresarial é o de ambiente organizacional. Segundo Oliveira (2003, p. 55 e 92), o ambiente externo de uma empresa, também chamado de ambiente empresarial, meio ambiente, meio externo, meio ou entorno,

... não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. (OLIVEIRA, 2003, p.55 e 92)

Segundo Aldrich (1979), particularmente o ambiente externo das organizações pode ser visto como fonte de recursos, fonte de variação e fonte de informação. Neste último caso, a visão das organizações como entidades processadoras de informação (internas e externas) é fundamental para a realização de estudos de diversos autores sobre os processos pelos quais elas se adaptam a seus ambientes de negócios, e sobre a busca do desenvolvimento de formas de coleta, sistematização, armazenamento e uso de informações com vistas a assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento destas empresas, principalmente em ambientes complexos e instáveis (BARBOSA, 1997, 2002)<sup>17</sup>.

Duncan (1972) classifica o ambiente organizacional em interno ou externo, enquanto Thompson (1967) e Fremont (1980) o classifica em ambiente geral e de tarefa (que são classificações somente do ambiente externo de negócios). Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 81) o ambiente se constitui no conjunto de todos os fatores externos que tenham alguma influência sobre um sistema (neste caso, uma

---

<sup>17</sup> Segundo Barbosa (1997, 2002), muitos autores importantes do campo da teoria das organizações compartilham dessa perspectiva, como: Dill (1958), Cyert e March (1963), Lawrence e Lorsch (1967), Burns e Stalker (1961).

organização), e é formado por duas dimensões: o macroambiente e o setor de negócios<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Neste caso, o macroambiente corresponde ao ambiente geral, e o setor de negócios ao ambiente de tarefa, citados anteriormente.

O macroambiente é o ambiente mais amplo e genérico em que estão todas as organizações envolvidas direta ou indiretamente na atividade da organização... e este ambiente influencia de maneira semelhante todas as organizações. O setor de negócios é o setor específico de negócios da organização. É constituído por clientes ou consumidores, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras... é o ambiente mais próximo e imediato da organização e é onde ela obtém seus recursos e coloca seus produtos e serviços. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p.81)

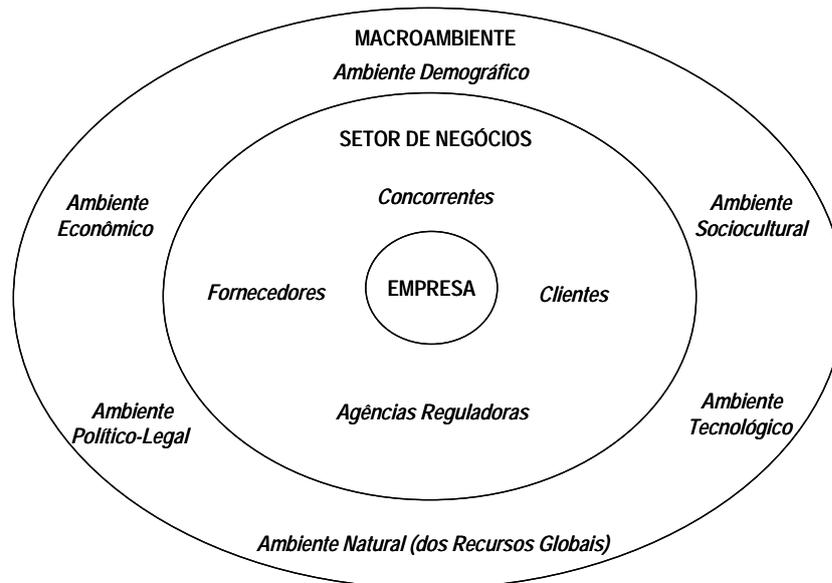


GRÁFICO 3 – Ambiente organizacional.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão.

*Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

Semelhantemente ao que é definido por Chiavenato e Sapiro (2003, p.81) com relação ao setor de negócios, Dill (1958) categoriza o ambiente de tarefa em setores como: clientes (distribuidores e usuários), fornecedores, concorrentes (por mercados e por recursos) e grupos regulamentadores (governo, sindicatos, associações interorganizacionais). Já Degent (1986) categoriza o ambiente organizacional externo em setores como: clientes, concorrentes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores sócio-econômicos, sem diferenciação de níveis desse ambiente organizacional (macroambiente ou ambiente geral, setor de negócios ou ambiente de tarefa).

Para Katz e Kahn (1978), as empresas podem ser consideradas como sistemas abertos, que mantêm interação contínua com seus ambientes e seus fatores. Eles citam como componentes do ambiente organizacional externo das empresas: a) valores sociais; b) aspectos políticos; c) aspectos econômicos; d) aspectos informacionais e tecnológicos.

Para esta dissertação, será adotada a categorização apresentada em Daft, Sormune e Parks (1988), Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002), através da qual o ambiente organizacional é subdividido em seis setores ou segmentos:

- *setor cliente* – refere-se às empresas ou aos indivíduos que adquirem os produtos ou serviços da organização;
- *setor concorrência* – abrange todas as empresas com as quais a organização em questão compete no mercado;
- *setor tecnológico* – consiste em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação, tendências científicas e tecnológicas, etc.;
- *setor regulatório* – envolve legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis de governo;
- *setor econômico* – abrange fatores relativos a mercado de capitais, mercado de ações, taxas de inflação, resultados de balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, índices de crescimento econômico, dentre outros;
- *setor sociocultural* – cobre aspectos como valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas.

Vale destacar, ainda, as conclusões de Choo e Auster (1993) em seus trabalhos de pesquisa, que afirmam que os métodos de monitoração adotados pelas empresas variam de acordo com o tamanho da organização, o amadurecimento da função planejamento na empresa e o nível de incerteza percebida no ambiente externo. Estas observações também servem para este trabalho, já que o público-alvo (unidade de observação) desta dissertação será o de consultores empresariais de MPE, que contêm características muito particulares em relação às empresas de outros segmentos e às empresas de grande porte.

### *2.3. Fontes de Informação: uma revisão bibliográfica*

Nesta seção será apresentada uma revisão bibliográfica sobre fontes de informação, cujo objetivo é verificar os tipos de fontes de informação mais pesquisados e utilizados pelos diversos públicos, e a existência ou não de categorias de classificação destas fontes. Este levantamento servirá de base para a definição das fontes de informação e respectivas classificações a serem adotadas no trabalho de pesquisa desta dissertação.

Inicialmente, segundo Ferreira (1988, p.303), fonte significa "... aquilo que origina ou produz, origem, causa; procedência, proveniência, origem; o texto original de uma obra...". Para Prado e Silva (1968, p.534), fonte significa "causa, origem, princípio; texto original de uma obra", e ir à fonte limpa significa "dirigir-se a quem pode dar exata informação de uma coisa, ou explicar a origem de um fato". Portanto, com base nestas definições sobre fonte, e na definição de informação considerada para este trabalho, o termo fonte de informação pode ser definido como "origem ou

procedência de uma informação com vistas a explicar algo, ou a dar informação sobre uma coisa, fato ou alguém”<sup>19</sup>.

Vários autores, em diferentes trabalhos, descreveram e analisaram fontes de informação que são utilizadas pelas empresas no seu trabalho de inteligência empresarial, tanto para a formação de sentido (*sensemaking*) a respeito do ambiente externo, para a criação de conhecimento através da aprendizagem organizacional, e/ou para auxiliar no processo de tomada de decisão. Estas fontes de informação são diversas, abrangem os mais diferentes aspectos do ambiente organizacional e se constituem em um importante recurso de informação para os negócios (BARBOSA, 2002). Percebe-se que a variedade de categorizações de fontes de informação apresentadas nos estudos e pesquisas até então realizados, e as respectivas fontes de informação utilizadas, atendem a determinados segmentos ou a setores de negócios específicos. Mesmo assim, para este trabalho, é importante a identificação destas diversas categorizações, já que, ao final, um dos objetivos será definir, através de alguns critérios de pesquisa (ver capítulo 3. Metodologia de Pesquisa), uma categorização específica para o segmento de consultores empresariais, bem como as fontes de informação correspondentes<sup>20</sup>.

A seguir, serão apresentados, em ordem cronológica, autores que trabalharam com a categorização de fontes de informação.

Um dos principais estudos sobre fontes de informação é de Aguilar (1967). Este autor foi um dos primeiros a realizar estudos voltados ao monitoramento ambiental (tema abordado na seção 2.2 deste trabalho). Aguilar (1967, p.63) afirma

---

<sup>19</sup> Definição do autor.

<sup>20</sup> Na seção 2.7 – O segmento de consultoria no Brasil e os consultores empresariais, deste trabalho, ver-se-á que a atividade de consultoria apresenta características muito particulares, quando comparada aos demais setores da economia. Apesar de ser uma atividade em constante crescimento, sua identificação é problemática, em parte pelo desinteresse das empresas de consultoria e/ou dos consultores na divulgação de seus números, em parte pela falta de pesquisas e publicações sobre este setor. Além disso, uma empresa de consultoria e/ou um consultor empresarial pode ser considerado fonte de informação por outras empresas (E-Consulting, 2004 e 2005, Choo, 1998 e 2003, Degent, 1986). Por isso, a necessidade de se buscar, neste trabalho, definir uma categorização de fontes de informação para este segmento.

que as informações necessárias às organizações para um adequado monitoramento do seu ambiente de negócios são sempre informações externas, e estas informações são, quase sempre, advindas de *fontes externas*. Mas quando se estuda o comportamento individual dos gerentes e administradores, dos diversos níveis organizacionais, estas informações externas podem ser buscadas tanto em fontes *externas* quanto *internas*.

Aguilar (1967, p.65) também distingue as fontes de informação como *fontes pessoais* e *fontes impessoais*. As *fontes pessoais* são aquelas em que o gerente ou administrador se utiliza da comunicação face-a-face com outra pessoa ou profissional para buscar as informações de que precisa. As *fontes impessoais* são aquelas em que o gerente ou administrador se utiliza de canais de comunicação formalizados, e que não implicam na interação face-a-face com o provedor da informação.

Através destas quatro formas de categorização de fontes de informação, Aguilar (1967, p.66) organiza as fontes como: *fontes externas pessoais* (clientes, fornecedores, banqueiros, consultores, donos e/ou representantes de empresas, agentes financeiros, associações empresariais e profissionais, amigos e conhecidos, conversas por telefone, encontros pessoais não programados e outros relacionamentos pessoais); *fontes externas impessoais* (publicações em periódicos de negócios e/ou em jornais, meios de comunicação diversos, conferências de negócios, convenções de vendas, exposições, relatórios de consultoria); *fontes internas pessoais* (superiores hierárquicos, colegas de trabalho, subordinados hierárquicos, memorandos pessoais, cartas, outros profissionais da empresa); e *fontes internas impessoais* (relatórios dos setores da empresa, como área de vendas, P&D, financeira, e reuniões programadas).

Num estudo com, aproximadamente, 500 empresas multinacionais de grande porte nos Estados Unidos, sobre o acesso à informação em seus ambientes social e político, Kobrin *et al.* (1980) classificaram as fontes de informação em duas categorias: fontes *internas* (formadas, principalmente, pelos gerentes regionais e das subsidiárias, e *headquarters*<sup>21</sup>) e fontes *externas* (como os bancos, por exemplo).

Para Degent (1986), algumas fontes de informação utilizadas, normalmente, num processo de inteligência empresarial pela maioria das empresas, podem ser classificadas através dos seguintes tipos: *competidores* (incluindo os relatórios anuais, entrevistas de executivos, produtos e campanhas de marketing, anúncios de empregos, contratação de consultores); *governo* (incluindo projetos diversos, registro de marcas e patentes, participação em concorrências públicas, planos econômicos e governamentais); *fornecedores* (incluindo banqueiros, agências de propaganda, empresas de recrutamento, empresas prestadoras de serviços); *clientes*; *associações profissionais*; *associações de classe*; *empregados*; *consultores* e *imprensa especializada*.

Já Montalli (1987) classifica as fontes de informação em três tipos: *fontes de informações técnicas* (que incluem normas técnicas, documentos, patentes, legislação e publicações oficiais referentes à área), *fontes de informação para negócios* (que incluem os relatórios anuais de companhias, diferentes tipos de diretórios, relatórios de pesquisas de mercado, levantamentos industriais, revistas técnicas, manuais, *handbooks*, guias, revistas publicadas pelas próprias companhias, revistas de negócios, publicações estatísticas, catálogos de manufaturas e jornais), e *fontes de informação científicas* (que incluem monografias, periódicos de pesquisas, artigos de revisões de literatura, *abstracts*, índices e anais de conferências, congressos, eventos científicos).

---

<sup>21</sup> O termo em inglês "headquarters" significa o local onde as pessoas de uma organização trabalham. (N.T.)

Segundo Wall (1986), nos países desenvolvidos, os produtores de informação têm procurado disponibilizar no mercado fontes de informação em formatos variados (*on-line*, disquete, CD-ROM), embora o diretório impresso tradicional ainda seja muito utilizado. E essa tendência de sofisticar as publicações, empregando-se meios eletrônicos, pode também ser observada no Brasil, segundo Montalli (1996).

Em seu trabalho sobre práticas de inteligência empresarial em empresas norte-americanas, Sutton (1988) identificou quatro grupos de fontes de informação destacadas como importantes pelos administradores: *fontes internas* (incluindo os setores de vendas, pesquisa mercadológica, planejamento, engenharia, compras, além da análise de produtos concorrentes e contatos junto à ex-empregados de concorrentes); *contatos diretos com o setor de negócios* (incluindo clientes, encontros diversos, demonstrações de vendas, contatos com distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes e agências de publicidade); *informações publicadas* (incluindo periódicos do setor de negócios, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros e de negócios, discursos dos administradores, jornais nacionais e locais, diretórios e publicações governamentais) e; *outras fontes* (incluindo analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento, bancos comerciais e anúncios).

Os autores Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988) analisaram a prática de monitoramento ambiental por gerentes de pequenas empresas localizadas nas áreas metropolitanas de Phoenix e Kansas, nos Estados Unidos. Estes autores também classificaram as fontes de informação como *fontes pessoais* e *fontes impessoais*, sendo que as primeiras (principalmente, familiares e clientes) são

consideradas muito mais importantes do que as fontes impessoais (como revistas e jornais), na visão dos entrevistados em seu trabalho.

Em seu estudo realizado junto a gerentes de planejamento de sete grandes empresas do Reino Unido, Lester e Waters (1989) apontam seis tipos de fontes de informação utilizados no trabalho de monitoramento ambiental: as *fontes formais* (ou publicáveis) e as *fontes informais*, as *fontes internas* e as *fontes externas*, e as *fontes pessoais* (clientes, associações, staff da empresa) e *fontes impessoais* (bibliotecas e bases de dados *on-line*).

Segundo Fuld (1993), algumas fontes de informação podem ser utilizadas no trabalho de monitoração da concorrência, sem, entretanto, tê-las categorizado: artigos de jornais, revistas, publicações especializadas, relatórios de analistas de investimentos, estudos publicados, planos de expansão, anúncios dirigidos, anúncios de ofertas de emprego, calendários de eventos, exposições e feiras, pesquisas especiais, *clippings* de notícias, literatura sobre produtos, arquivos públicos e contatos pessoais (profissionais do mercado, docentes, autores de publicações dirigidas).

Outro autor que apresentou, em seu trabalho, uma ampla revisão bibliográfica de diversos trabalhos de autores que estudaram o tema de fontes de informação, e como estes classificaram estas fontes, foi Choo (1994). Segundo este autor, em vários trabalhos realizados por diversos autores, de forma geral, as fontes de informação são classificadas em quatro categorias: fontes *internas ou externas* (em relação à organização), e fontes *pessoais ou impessoais*.

Esta tipologia de classificação foi também utilizada em seu estudo, sendo que as quatro categorias foram re-organizadas, gerando quatro novas categorias: *fontes pessoais internas* (formadas pelos superiores hierárquicos, gerentes e

funcionários subordinados); *fontes pessoais externas* (incluindo clientes, concorrentes, contatos comerciais e profissionais e funcionários de órgãos governamentais); *fontes impessoais internas* (incluindo as circulares e memorandos internos, relatórios e estudos internos, centro de documentação / biblioteca da organização e serviços de informação eletrônicos) e *fontes impessoais externas* (formadas pelos jornais e periódicos, publicações governamentais, conferências e viagens, associações comerciais e industriais, e rádio e televisão)<sup>22</sup>. Neste estudo, Choo (1994) cita que os serviços de informação eletrônicos como fontes de informação incluem, principalmente, as bases de dados *on-line*, e-mail e *newswires*.

Em outro estudo, Choo (1998) apresenta uma categorização de fontes de informação, em três níveis: *fontes pessoais* (que podem ser subdivididas em fontes internas ou externas); *fontes documentais* (que podem ser subdivididas em fontes publicáveis ou documentos internos da organização) e *fontes eletrônicas* (formadas pelas bases de dados *on-line*, CD-ROMs ou Internet).

Como *fontes pessoais internas*, Choo (1998) cita os diversos empregados ou executivos da empresa dos diversos departamentos ou setores (vendas, marketing, relações públicas, engenharia, P&D, recursos humanos, finanças e documentalistas). Já as *fontes pessoais externas* são aquelas que provêm informações relevantes acerca do ambiente externo à organização, e são externas às fronteiras da organização, como: clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, associações comerciais ou industriais, banqueiros e analistas financeiros, advogados, agências de publicidade, funcionários do governo, jornalistas e editores, e consultores.

As *fontes documentais* podem ser obtidas em formato papel ou através da mídia (rádio ou televisão), e podem ser internas à organização ou publicadas na

---

<sup>22</sup> Ver também Choo e Auster (1993) e Auster e Choo (1994), citados na bibliografia.

mídia. As *fontes documentais publicáveis* são: os diretórios comerciais e de negócios, periódicos especializados, de negócios ou de conteúdo geral, relatórios de analistas financeiros, pesquisas de mercado, monografias de pesquisadores, consultores e executivos, jornais nacionais ou locais, rádio, televisão, *newsletters*, reportagens, entrevistas, anúncios de emprego, material promocional das empresas, *press releases*, eventos, leis e regulamentações do setor de negócios, patentes e dados e informações estatísticas do governo. Já as *fontes documentais internas à organização* referem-se aos relatórios das diversas áreas ou departamentos internos, relacionados às atividades de planejamento e execução de atividades, *clippings*, artigos, *press releases* e *newsletters* da empresa, além da biblioteca / centro de documentação interno.

Com relação às *fontes eletrônicas*, Choo (1998) destaca a importância da Internet no processo de disseminação da informação, e cita o e-mail, os grupos e chats de discussão, os grupos de notícias, os sites e os portais como fontes eletrônicas que se utilizam da Internet como meio de transmissão de informações (*"Internet como um espaço social informacional"*), além da própria Internet ser considerada, também, uma fonte de informação. Ainda, as bases de dados *on-line* ou em CD-ROMs são citadas por Choo (1998) como importantes fontes eletrônicas de informação.

Outros autores que apresentaram, em seu trabalho, uma classificação de fontes de informação, são Carmo e Pontes (1999). Eles afirmam que o trabalho de coleta, organização, processamento e análise da informação, realizado pelas empresas em geral, deve ser norteado pela estratégia de negócios e pelos fatores críticos de sucesso de cada organização, e cada uma deve buscar informações tanto em *fontes formais* quanto *informais*, e em fontes *internas* ou *externas*, no sentido de

possibilitar agregar valor à informação coletada. Esta busca por informações deve ter como foco informações sobre competidores, clientes, fornecedores, sobre o ambiente do negócio, o contexto social, político e econômico, além de complementar tais informações em revistas científicas, patentes, normas técnicas, e outras fontes de informação sobre ciência e tecnologia.

Segundo Carmo e Pontes (1999), as *fontes internas* seriam: relatórios contábeis e/ou financeiros, de vendas e/ou de marketing, relatórios de recursos humanos, da produção e de planejamento estratégico, dentre outros, sendo os dois primeiros mais utilizados, de acordo com a pesquisa realizada pelos autores. Como *fontes externas*, os autores citam: clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, associações de classe, visitas, cursos, conferências, amigos, consultorias, outras empresas, universidades, bases de dados, publicações do governo, livros, revistas técnicas e jornais, sendo as fontes mais utilizadas, de acordo a pesquisa realizada, os jornais e a consulta a clientes e fornecedores.

Um estudo de Barbosa (2002), sobre monitoração ambiental organizacional externa, realizado junto a 91 profissionais de empresas privadas nacionais, multinacionais e organizações do setor público, no Brasil, apresenta as seguintes fontes de informação, organizadas em cinco categorias: *fontes pessoais internas* (formadas pelos superiores hierárquicos, colegas do mesmo nível hierárquico, e subordinados hierárquicos); *fontes pessoais externas* (formadas pelos clientes, concorrentes, funcionários públicos e parceiros e associados – incluindo fornecedores, distribuidores, banqueiros, advogados, consultores e outros empresários); *fontes documentais internas* (incluindo memorandos, circulares e relatórios internos, em papel ou disponíveis na rede interna de computadores, e biblioteca ou centro de informação / documentação interno); *fontes documentais*

*externas* (incluindo jornais e revistas, em papel ou em mídia eletrônica, publicações governamentais, rádio e televisão e serviços externos de informação eletrônica – como bases de dados *on-line*, serviços de notícias *on-line* e grupos de discussão na Internet) e; *outras fontes externas* (incluindo as associações empresariais, congressos, feiras e viagens). Barbosa (2002) destaca que as fontes documentais podem ser, ainda, classificadas como fontes em papel ou em meio eletrônico<sup>23</sup>.

Segundo Cendón (2002), o conjunto de informações usadas por administradores para a tomada de decisão denomina-se *informação para negócios*<sup>24</sup>, e é considerada um subconjunto da informação tecnológica, definida como todo tipo de informação que contribui para o desenvolvimento industrial, englobando conhecimento técnico, econômico, mercadológico, gerencial e social (SOUZA e BORGES, 1996).

As informações para negócios incluem: *informações mercadológicas* (análises de fatias de mercado, padrões de consumo e gastos de consumidores, estudos de seus comportamentos e estilos de vida, pesquisas de opinião, informação sobre investimento em propaganda por diversos setores e medidas de audiência de canais de rádio e televisão); *informações financeiras* (desempenho financeiro de empresas, mercado financeiro e outras informações para investimento, disponibilidade de assistência financeira, taxas de câmbio, custo de crédito etc.); *informações estatísticas* (recenseamentos, índices econômicos ou estatísticas sobre indústrias); *informações sobre empresas e produtos* (histórico de uma empresa, diretórios com perfis de empresas e informações sobre fusões e aquisições) e; *informações jurídicas* (leis e regulamentação de impostos e taxações), além de outras informações sobre tendências nos cenários político-social, econômico e

---

<sup>23</sup> Ver também Barbosa (1997) e Barbosa (2004), citados na bibliografia.

<sup>24</sup> Segundo Cendón (2002), no processo de tomada de decisões empresariais, a informação para negócios é usada para redução de incertezas, monitoração da concorrência, identificação de ameaças e oportunidades e melhoria da competitividade e, principalmente com a globalização da economia, sua importância tornou-se mais premente.

financeiro, nos quais operam organizações empresariais (SOUZA e BORGES, 1996; SOUZA, 1996; MONTALLI, 1994).

Cendón (2002) também alerta para a tendência atual de evolução das redes de comunicação, através das quais a informação, em formato eletrônico, ganha em importância e volume. E dentre os recursos informacionais em formato eletrônico, destaca as páginas da Internet e as bases de dados<sup>25</sup>.

Neste ponto, Cendón (2002) categoriza e descreve algumas das principais bases de dados estrangeiras sobre informação para negócios, e agrupa estas bases em 10 categorias: (1) *notícias em geral* (incluindo jornais de circulação nacional ou local, revistas, *newswires*, rádio ou TV, bolsas de valores e agências governamentais); (2) *informações sobre empresas e setores industriais* (incluindo desde revistas acadêmicas até publicações mais gerais da área de negócios, publicações financeiras, jornais dedicados a negócios, revistas especializadas, relatórios especiais, jornais de empresas ou publicações específicas de uma indústria, artigos analíticos, relatórios sobre empresas específicas, seus mercados e produtos, elaborados por analistas de mercado e firmas de consultoria ou investimento, e ainda, *newsletters* e *press releases*); (3) *diretórios de empresas* (com nomes de empresas e endereços, nomes de executivos e seus títulos, número de empregados, vendas, vínculos corporativos, linha de negócios, produtos, notícias e informações operacionais e financeiras); (4) *informações sobre produtos* (complementares aos diretórios de empresas e que focalizam mais os produtos, seus nomes comerciais, marcas, produtores e distribuidores); (5) *informações biográficas* (dados sobre os executivos de empresas ou para identificação de especialistas); (6) *informações financeiras* (incluindo balanços financeiros,

---

<sup>25</sup> Segundo Cendón (2002), bases de dados são arquivos de informação que, inicialmente, eram armazenados em computadores centrais e se tornavam acessíveis aos usuários em localizações remotas, via redes de comunicações. O aumento da capacidade dos meios de armazenagem magnéticos (como os CD-ROMs) permitiu que as bases de dados se tornassem, também, disponíveis localmente.

demonstrativos de lucros e perdas e relatórios de créditos com histórico de pagamentos, taxas de solvência, eficiência e lucratividade de diferentes empresas, provenientes de uma variedade de fontes, como órgãos de registro de empresas de capital aberto, relatórios anuais das empresas, *press releases*, notícias de bolsas de valores ou relatórios de análise financeira); (7) *informações para investimento* (informações sobre mercado de capitais, *commodities*, taxas de câmbio, cotações correntes de ações, fundos de investimento e outros valores mobiliários, e notícias financeiras em tempo real, cujas fontes de informação vão de *newsletters* a relatórios sobre empresas e indústrias, incluindo análises macroeconômicas de setores industriais, mercados, países e regiões); (8) *pesquisas de mercado* (com dados e informações sobre tendências e impactos de fatores tecnológicos, políticos, econômicos e demográficos em um determinado mercado, dados sobre fatias de mercado de determinado produto, levantamentos de gastos de consumidores, suas atitudes e comportamentos, análise de estilo de vida, pesquisas de opinião, investimento em propaganda por diversos setores e medidas de audiência de canais de rádio e televisão); (9) *informações jurídicas* (incluindo informações sobre legislação, jurisprudência e doutrina, e artigos de periódicos especializados, que trazem revisões e boletins a respeito da legislação) e; (10) *informações estatísticas* (incluindo dados estatísticos sobre a economia, indústria ou dados de censo, como PIB, renda *per capita*, níveis de preços, taxas de inflação e previsões econômicas, dados por tipo de indústria, emprego, volume de vendas, produção e estatísticas de comércio exterior, número de habitantes de um país e características detalhadas da população - como sexo, idade, estado civil, educação, filhos, renda - e de suas residências - como tipo e tamanho, número de pessoas por unidade e custo). A

autora atenta para o fato de que, na prática, essas categorias se sobrepõem, e muitas bases de dados se enquadram em mais de uma categoria.

Com relação à Internet, Cendón (2002) afirma que, apesar dela não substituir a informação contida nas bases de dados, seu advento como fonte alternativa de informação eletrônica em rede impactou a forma como as empresas têm oferecido e buscado informações *on-line*, procurando as melhores formas de se inserirem no novo contexto, e utilizando a Internet com um meio alternativo de acesso às bases de dados, produtos e serviços, ampliando o leque de serviços e oferecendo uma variedade maior de produtos que se baseiam em acesso via Web, que são mais interativos. De acordo com Pereira (2003), nos dias atuais, a Internet já é considerada a maior fonte de informação da história, devido aos inúmeros portais de conhecimento e de oportunidades criadas, através de *homepages* e *sites* que, segundo a autora, “colocam o ser humano no centro do futuro”.

Num outro estudo feito por Cendón (2003), analisando as bases de dados para negócios existentes, especificamente, no Brasil, a autora afirma que o termo informação para negócios só apareceu na literatura brasileira por volta de 1994 (MONTALLI, 1994; FIGUEIREDO, 1994), e que os poucos trabalhos publicados, no meio acadêmico, sobre o tema (MONTALLI e CAMPELLO, 1997; BARRETO, 1996; SOUZA e BORGES, 1996; FIGUEIREDO, 1994; MONTALLI, 1994; BARRETO, 1991) mostram a falta de conhecimento sobre os produtores das fontes de informação, sobre as fontes em si (qualidade, acesso, organização, volume), sobre os produtos e serviços de informação que podem suprir esta demanda e sobre as necessidades de informação dos empresários brasileiros. Na visão de Cendón (2003), estes aspectos justificam o porquê dos empresários se valerem,

principalmente, de fontes informais para a busca de informações que os possibilitem tomar decisões (PINTO, 1994)<sup>26</sup>.

Neste trabalho, Cendón (2003) categorizou nove tipos de bases de dados de informação para negócios no Brasil: (1) *informações bibliográficas*; (2) *informações sobre empresas e produtos*; (3) *informações financeiras*; (4) *informações estatísticas e indicadores econômicos*; (5) *informações sobre oportunidades de negócios*; (6) *informações biográficas*; (7) *informações para investimentos*; (8) *bases de dados jurídicas* e; (9) *informações do tipo "vocabulário"*<sup>27</sup>. Estes nove tipos de bases de dados são disponibilizados através de CD-ROM, Internet, disquete, cópia demonstrativa, consultoria, tele-atendimento, de forma *on-line*, por e-mail, Intranet, sob a forma impressa ou disponibilizada no local do produtor da informação.

Em seu trabalho de dissertação, Pereira (2003) também apresenta uma classificação de fontes de informação utilizadas pelas empresas, baseada em três grandes fluxos de informação existentes nas organizações, segundo Lesca e Almeida (1994): a) fluxo de informações criadas pela empresa para seu próprio uso; b) fluxo de informações produzidas pela empresa com orientação para fora dela; c) fluxo de informações coletadas externamente e orientadas para dentro da empresa<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Estas constatações vêm corroborar com a realidade da falta de publicações, dados e informações sobre fontes de informação para determinados segmentos, em especial, neste trabalho, para o segmento de consultoria, e, por isso, ser esta uma das justificativas para a realização deste trabalho.

<sup>27</sup> De acordo com a autora, em e-mail respondido ao autor desta dissertação, em 25 de agosto de 2005, as bases do tipo "vocabulário" se dividem em dois subtipos, que são dicionários e tesouros. Ou seja, tanto as bases de dicionários como os tesouros são consideradas bases do tipo "vocabulário".

<sup>28</sup> Segundo Pereira (2003), as informações destinadas ao mercado têm como alvo: clientes (atuais e potenciais), fornecedores, concorrentes, provedores de fundos (acionistas, bancos, etc.), comunidade e poder público, dentre outros, tendo por objetivo influenciar seu comportamento (como propagandas, ofertas de emprego), cumprir exigências legais e permitir a realização de transações em conjunto (compra, venda, empréstimo, etc.). Este fluxo pode-se constituir em um fator de sucesso da estratégia empresarial. O fluxo de informações coletadas externamente à empresa é essencial para que a organização se mantenha informada sobre as outras entidades do ambiente empresarial (clientes, concorrentes, fornecedores, poder público, etc.), com o intuito de obter, de forma mais antecipada possível, informações sobre suas ações futuras, de forma a se adaptar a novas exigências.

Com relação ao primeiro fluxo – informações internas para uso próprio da empresa -, Pereira (2003) cita como *fontes internas*: newsletters da empresa, informação contábil, notas de pedido interno, informações e procedimentos de gestão, idéias e a comunicação informal. Quanto ao segundo fluxo – informações de dentro para fora da empresa -, são citadas as seguintes fontes: pedido de compra, fatura para o cliente, comunicação ao cliente, ofertas de emprego, catálogo de produtos, relatório para acionistas, conferências em universidades, artigos na mídia, patrocínios e publicidade em geral. Por último, as informações coletadas de fora para dentro da empresa (terceiro fluxo) advêm das seguintes fontes: fatura do fornecedor, extrato de bancos, pedido de cliente, leis e regulamentações, catálogo do fornecedor, participação em seminários, planos da concorrência, intervenções de consultores e relações pessoais.

De acordo com Pereira (2003), observando-se os três fluxos de informação citados, pode-se identificar quatro tipos de informação existentes nas organizações, de forma geral: as informações *internas*, as informações *externas*, as informações *formais* e as informações *informais*.

As *informações internas* são aquelas que refletem as operações da empresa, e apontam as competências ou fraquezas internas. Em sua pesquisa, Pereira (2003) lista, como principais *fontes internas de informação*: relatórios de vendas, contábeis, financeiros, de produção e de custos. As *informações externas* provêm de clientes, fornecedores, do mercado, das publicações e fontes especializadas, e dizem respeito a levantamentos e análises do mercado, às necessidades dos clientes, políticas e procedimentos de comercialização dos fornecedores e concorrentes, previsões sobre novas leis ou alterações em leis que podem afetar as operações empresariais, desenvolvimento tecnológicos, dentre

outras<sup>29</sup>. Como principais *fontes externas de informação*, Pereira (2003) destaca: jornais, revistas, livros, rádio, televisão, Internet, cursos, congressos e feiras, associações de classe, consultorias e visitas à concorrência.

As *informações formais* (passíveis de codificação e estruturação) são aquelas oriundas da imprensa, de bases de dados, de informações científicas (artigos científicos), informações técnicas (patentes) e documentos da empresa. As *informações informais*, também denominadas não-estruturadas, são aquelas obtidas através de conversas, reuniões, palestras, e-mails, jornais e boatos, dentre outras, e são muito valorizadas pelos empresários de empresas de pequeno porte, segundo Pereira (2003).

A autora afirma ainda que, na prática, são encontradas nas empresas combinações das quatro classificações de tipos de informações: as *informações internas e formais* correspondem à quase totalidade das informações tratadas pelos sistemas de informações, sejam operacionais ou de apoio à decisão; as *informações internas e informais* aparecem nas organizações que utilizam correio eletrônico; as *informações externas e formais* estão presentes nas organizações que praticam *benchmarking* ou que possuem módulos de informações sobre clientes, concorrentes e mercados em seus sistemas de informações de marketing; e as *informações externas e informais* não são registradas de forma sistêmica (POZZEBON, FREITAS e PETRINI, 1997).

Os autores Oliveira (2003) e Chiavenato e Sapiro (2003), em seus livros sobre planejamento estratégico, abordam o tema da análise ambiental, e destacam algumas fontes de informação que podem ser utilizadas pelas empresas, de forma geral, sem, entretanto, categorizá-las.

---

<sup>29</sup> Segundo Pereira (2003), as informações externas visam esclarecer o ambiente e as mudanças às quais é preciso se antecipar e adaptar. Ver também Lesca e Almeida (1994), Cassarro (1994), Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), citados na bibliografia.

As fontes citadas por Oliveira (2003) são: indicadores econômicos e financeiros, documentos publicados, periódicos, livros e revistas, consultores, documentação de sistemas internos, questionários, observação e conversas pessoais, reuniões internas da empresa, membros do conselho de administração e conselho fiscal, funcionários, além da experiência própria e da prática do dia-a-dia.

Já as fontes de informação citadas por Chiavenato e Sapiro (2003) são: os clientes e compradores, funcionários e ex-funcionários de empresas, intermediários (fornecedores, distribuidores), publicações estatísticas externas e internas, publicações do governo, propaganda dos concorrentes, visitas técnicas, feiras comerciais e eventos, anúncios de recrutamento pessoal, políticas de remuneração e de incentivos de empresas, entrevistas de executivos e *press releases*.

Dos autores abordados acima como referencial teórico sobre fontes de informação, são apresentados na TAB.1 os autores cuja categorização serviram de base para a proposta de categorização das fontes de informação utilizadas pelos consultores empresariais, e que será apresentada no capítulo 3. Metodologia de Pesquisa, seção 3.1.

**TABELA 1**Autores e as principais categorias de fontes de informação<sup>30</sup>

<b>Autores</b>	<b>Categorização das fontes de informação</b>
Aguilar (1967)	Fontes externas - Fontes internas Fontes pessoais - Fontes impessoais
Kobrin <i>et al.</i> (1980)	Fontes internas - Fontes externas
Sutton (1988)	Fontes internas Contatos diretos com o setor de negócios Informações publicadas Outras fontes
Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988)	Fontes pessoais - Fontes impessoais
Lester e Waters (1989)	Fontes formais (ou publicáveis) - Fontes informais Fontes internas - Fontes externas Fontes pessoais - Fontes impessoais
Choo (1994)	Fontes pessoais internas - Fontes pessoais externas Fontes impessoais internas - Fontes impessoais externas
Choo (1998)	Fontes pessoais internas - Fontes pessoais externas Fontes documentais publicáveis Fontes documentais (doc. Internos da organização) Fontes eletrônicas
Carmos e Pontes (1999)	Fontes formais - Fontes informais Fontes internas - Fontes externas
Barbosa (2002)	Fontes pessoais internas - Fontes pessoais externas Fontes documentais internas - Fontes documentais externas Outras fontes externas
Pereira (2003)	Fontes internas - Fontes externas Fontes formais - Fontes informais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, com base nas fontes de informação citadas, e nos tipos de categorização destacados na TAB.1, as categorias a serem consideradas para a classificação das fontes de informação utilizadas por consultores empresariais, para este trabalho, serão<sup>31</sup>:

- Com relação à origem (ou seja, com relação à empresa ou negócio de consultoria): fontes *internas* ou *externas*;

<sup>30</sup> Os demais autores citados no referencial teórico sobre fontes de informação não estão representados na TAB.1, ou por não apresentarem uma categorização mínima para as fontes citadas, ou por apresentarem uma categorização de fontes de informação diferente, ou muito particular aos seus trabalhos. Estes não serão considerados na configuração da categorização das fontes de informação utilizadas pelos consultores neste trabalho. Contudo, as fontes de informação citadas por estes autores serviram de referência para a elaboração do instrumento de coleta de dados deste trabalho.

<sup>31</sup> Os critérios de escolhas das fontes e respectivas categorias serão apresentados no capítulo 3. Metodologia de Pesquisa.

- Com relação ao relacionamento / proximidade: fontes *pessoais* ou *impessoais* (sendo fonte pessoal – também chamada de informal ou não-estruturada - a que proporciona troca de informações entre o consultor e outra pessoa, e fonte impessoal aquela utilizada pelo consultor para a busca de informações relevantes, podendo ser esta fonte, na maioria das vezes, de caráter documental ou formal – também chamada de estruturada), e;
- Com relação à mídia: fontes *eletrônicas* (informações obtidas através da Internet, de mídia eletrônica, CD-ROMs ou disquetes, bases de dados *on-line*, etc.) e *não-eletrônicas* (informações em papel).

A seguir, serão discutidos os conceitos de comportamento de busca por informação e de comportamento de uso da informação, que permitirão, no momento da análise dos dados (capítulo 4), a compreensão sobre as preferências dos consultores por determinadas fontes de informação.

#### 2.4. Comportamento de busca por informação

O conceito de “comportamento de busca” por informação, utilizado neste trabalho, baseia-se em Wilson (2000, p.49-50). Este autor apresenta, em seu artigo, quatro definições relacionadas ao comportamento do usuário quando de sua busca por informação e, conseqüentemente, seu uso posterior (ou sua finalidade). Estes são conceitos que se relacionam e se sobrepõem, sendo suas semelhanças relacionadas ao “comportamento informacional do usuário de informação”, e suas diferenças referem-se ao grau de “refinamento” na busca por informações e no conseqüente uso das mesmas.

O primeiro conceito apresentado por Wilson (2000, p.49) é o de comportamento informacional:

Comportamento informacional é o comportamento humano mais amplo relacionado às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva da informação, e o seu uso. (WILSON, 2000, p.49)<sup>32</sup>

Este conceito pode ser considerado o mais amplo dos quatro conceitos apresentados por Wilson (2000), pois refere-se ao comportamento do usuário de informação frente às diversas fontes e canais de informação, que pode ser um comportamento de busca “ativo” ou “passivo”, além do seu comportamento no uso da informação adquirida. Um comportamento de busca “ativo” seria aquele onde o demandante da informação procura, intencionalmente, por uma informação, como, por exemplo, numa comunicação face-a-face com outra pessoa, ou numa busca pela Internet. Já o comportamento de busca “passivo” refere-se àquele onde o demandante da informação não procura, intencionalmente, pela informação, mas esta é apresentada a ele (através de um programa de TV ou noticiário no rádio, por exemplo).

O segundo conceito apresentado por Wilson (2000, p.49) é o de comportamento de busca informacional:

Comportamento de busca informacional é a busca por informação como uma consequência para satisfazer a uma necessidade ou a um objetivo. (WILSON, 2000, p.49)<sup>33</sup>

Este conceito refere-se à busca (“ativa”) de informação, por parte do demandante, para satisfazer a uma necessidade ou objetivo. Neste caso, o demandante da informação pode se utilizar de sistemas manuais (como jornais, revistas, bibliotecas) ou de sistemas computacionais (como a Internet).

---

<sup>32</sup> Tradução do texto original: “*Information Behavior is the totality of human behavior in relation to sources and channels of information, including both active and passive information seeking, and information use*”. (WILSON, 2000, p.49) (N.T.)

<sup>33</sup> Tradução do texto original: “*Information Seeking Behavior is the purposive seeking for information as a consequence of a need to satisfy some goal*”. (WILSON, 2000, p.49) (N.T.)

O terceiro conceito apresentado por Wilson (2000, p.49) é o de comportamento de pesquisa informacional:

Comportamento de pesquisa informacional é o nível micro do comportamento empregado pelo pesquisador, em interação com sistemas de informação de todos os tipos. Consiste em todas as interações com o sistema, tanto no nível humano, quanto intelectual, e que envolvem atos mentais, como o julgamento da relevância do dado ou informação recuperada. (WILSON, 2000, p.49)<sup>34</sup>

Este conceito refere-se a uma busca de informação mais focalizada, onde o demandante da informação interage com sistemas computacionais, através de links ou clicks do mouse, por exemplo, ou com sistemas de busca que determinam critérios para a seleção da informação demandada. Em ambos os casos, o demandante da informação vai definir se a informação adquirida é relevante ou não para ele. Segundo Barbosa (2002, p.8), “uma informação é considerada relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos e metas da organização”.

Portanto, o comportamento de busca por informação pode ser explicado pelos conceitos de information seeking behavior e information searching behavior, e que são, de certa forma, relacionados e sobrepostos. A diferença entre estes dois conceitos é que, no primeiro, a busca pode ser considerada mais ampla, tendo o demandante definido sua necessidade ou objetivo, mas cuja busca pode trazer ou não informações relevantes para ele. No segundo conceito, o comportamento de busca torna-se mais rigoroso, e com um nível de refinamento maior, já que o demandante da informação avalia se a informação buscada é relevante ou não para sua necessidade. Ou seja, a diferença entre os dois conceitos é tênue e pode ser entendida como passos de um processo de busca.

---

<sup>34</sup> Tradução do texto original: “*Information Searching Behavior is the ‘micro-level’ of behavior employed by the searcher in interacting with information systems of all kinds. It consists of all the interactions with the system, whether at the level of human computer interactions ... or at the intellectual level ..., which will also involve mental acts, such as judging the relevance of data or information retrieved.*” (WILSON, 2000, p.49) (N.T.)

Também em Aguilar (1967) e Auster e Choo (1994), os termos seeking e searching são abordados quando do estudo da atividade de monitoração ambiental (scanning). Segundo estes autores, a atividade de scanning envolve vários modos de busca de informação, sendo que a pesquisa informacional (searching) trata de uma busca mais específica. Por outro lado, o demandante da informação pode ter um comportamento de busca que não seja tão refinada ou específica (seeking) (AUSTER e CHOO, 1994, p.608).

De qualquer forma, ambos os conceitos acima atendem aos objetivos deste trabalho, que é estudar o comportamento de busca do usuário da informação – no caso, o consultor empresarial. Portanto, o conceito de comportamento de busca por informação que será utilizado neste trabalho estará baseado nestes dois conceitos, de forma conjunta, não sendo feita nenhuma diferenciação entre ambos no momento da análise dos dados (capítulo 4).

O quarto e último conceito apresentado por Wilson (2000, p.50) é o de comportamento de uso da informação, e que será tratado na seção seguinte:

Comportamento de uso da informação consiste em atos físicos e mentais que envolvem a incorporação da informação na base de conhecimento da pessoa. (WILSON, 2000, p.50)<sup>35</sup>

## *2.5. Comportamento de uso da informação*

Como visto na seção anterior, o quarto e último conceito apresentado por Wilson (2000) refere-se ao comportamento de uso da informação. Para este autor, o conceito de comportamento de uso da informação é considerado o passo seguinte aos conceitos de comportamento de busca e pesquisa da informação, já que o demandante da informação buscou a informação (seeking) e, considerando-a

---

<sup>35</sup> Tradução do texto original: "Information Use Behavior consists of the physical and mental acts involved in incorporating the information found into the person's existing knowledge base". (WILSON, 2000, p.50) (N.T.)

relevante (searching), incorpora-a a sua base de conhecimento<sup>36</sup>. Vale ressaltar que, para este autor, o comportamento de uso do demandante da informação está relacionado à assimilação desta informação considerada relevante para a sua base (estoque) de conhecimento, e não, necessariamente, está relacionado à ação.

Já para Choo (2003), o comportamento de uso da informação pelo demandante está relacionado ao uso da informação para um determinado fim ou objetivo, ou seja, está voltado para a ação. Segundo Choo (2003, p.18), as pesquisas sobre teoria organizacional revelam que as empresas criam e utilizam a informação em três “arenas estratégicas”.

Na primeira, a informação é interpretada, de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização, suas ações e inserção em determinado ambiente; na segunda arena, a informação é utilizada para criar novos conhecimentos, combinando a experiência dos diversos membros da organização, cujo objetivo é aprender e criar condições propícias para o processo inovador; e em uma terceira arena estratégica, a organização processa e analisa a informação, que é utilizada como subsídio para escolha de cursos de ação apropriados ao seu negócio (ou como subsídio para o processo de tomada de decisão).

Com relação à primeira arena estratégica, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, desenvolvendo a percepção da influência do ambiente na sua atividade diária, permitindo à mesma obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, por exemplo.

---

<sup>36</sup> De acordo com Wilson (2000), os quatro conceitos relacionados ao comportamento informacional do usuário de informação consideram que os dados antecedem às informações. Portanto, dados podem conter ou não informação, dependendo do estado de entendimento do usuário da informação em relação a esta. Dessa forma, o usuário é que definirá se os dados buscados ou coletados contêm informação relevante para sua finalidade. Estes conceitos estão em consonância com os conceitos considerados neste trabalho, e apresentados na seção 2.1. do referencial teórico deste trabalho.

De acordo com Choo (2003, p.28),

... o objetivo imediato de criar significado é construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo; o objetivo de longo prazo é garantir que a organização se adapte a continue prosperando num ambiente dinâmico. (CHOO, 2003, p.28)

A segunda arena estratégia é aquela voltada para a criação, organização e processamento da informação adquirida, com vistas a gerar novos conhecimentos através do processo de aprendizagem. Para Drucker (1998), o papel da administração é garantir a aplicação e o desempenho do conhecimento (aplicação do conhecimento ao conhecimento).

A terceira arena estratégica é aquela voltada para o uso da informação como subsídio para a escolha de cursos de ação apropriados ao seu negócio (subsídio para o processo de tomada de decisão). Segundo Choo (2003, p.29),

Embora a tomada de decisões seja um processo complexo, não há dúvida de que ela é uma parte essencial da vida da organização: toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação. (CHOO, 2003, p.29)<sup>37</sup>

Estas três arenas estratégicas de uso da informação, segundo Choo (2003, p.29), apesar de serem tratadas como processos independentes, são, na prática, interligados, e a análise destes processos se constitui no que ele denomina “visão holística do uso da informação”. Desta forma, durante a fase de criação de significado, o principal processo informacional é o de interpretar notícias e mensagens sobre o ambiente, demandando dos membros da organização a escolha das informações relevantes. Durante a fase de construção do conhecimento, o principal processo informacional é o de conversão do conhecimento<sup>38</sup>, por meio do diálogo, discurso e/ou de canais mais formais de comunicação. Na fase de tomada

---

<sup>37</sup> Choo (2003, p.29) ainda completa que, na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, mas na prática, esta racionalidade é atrapalhada por diversos fatores (como choque de interesses, barganhas, negociações, limitações, falta de informações). Por isso, uma organização deve manter, ao menos, a aparência de racionalidade, para manter a confiança interna e preservar sua legitimidade externa.

<sup>38</sup> Para maiores detalhes, ver Choo (2003, p.36-41) e Nonaka e Takeuchi (1997), citados na bibliografia.

de decisões, os principais processos informacionais são o processamento e a análise da informação a partir de alternativas disponíveis, ponderando-se vantagens e desvantagens com relação ao uso da informação.

Portanto, estes três modos de uso da informação são considerados “processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações” (CHOO, 2003, p.30) (vide GRAF.4).

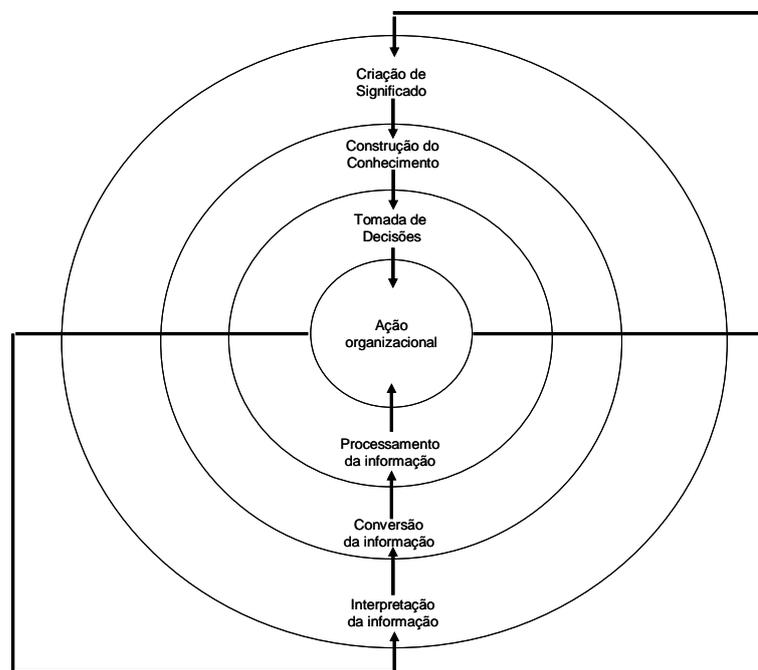


GRÁFICO 4 – A organização do conhecimento.

Fonte: Adaptado de CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003, p.30.

Nas duas próximas seções deste capítulo de referencial teórico serão apresentadas algumas informações sobre o mercado de micro e pequenas empresas e o segmento de consultoria no Brasil, como forma de explicitar o universo de pesquisa escolhido para este trabalho.

## 2.6. As micro e pequenas empresas (MPE)<sup>39</sup>

De acordo com o SEBRAE (2005),

... a adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras. (SEBRAE, 2005)

A definição do tamanho / porte de uma empresa varia conforme o critério estabelecido em cada país, ou pelas próprias instituições que trabalham com este tipo de classificação. O critério mais utilizado, em diversos países, para a classificação das empresas com relação ao seu tamanho / porte, é o baseado no número de empregados permanentes da empresa, sendo que o faturamento anual é também outra variável considerada.

No Brasil, os critérios utilizados para a classificação das empresas são também o de número de empregados e/ou o de faturamento anual. De acordo com o Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa no Brasil é o da “receita bruta anual”, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente) (vide Anexo 1).

---

<sup>39</sup> Serão utilizadas as siglas MPE, PME e GE em substituição aos termos “Micro e Pequenas Empresas”, “Pequenas e Médias Empresas” e “Grandes Empresas”, respectivamente. Para este trabalho, foi utilizada literatura referente tanto às MPE quanto às PME no Brasil. O que se pode verificar, através da própria literatura utilizada neste trabalho, e através de contatos informais com pesquisadores brasileiros, é que alguns destes passaram a colocar um M na frente da sigla PME e escrever sobre MPME de forma única - como exemplo de literatura que trata das micro, pequenas e médias empresas de forma conjunta, temos La Rovere (2001). Outros pesquisadores, entretanto, adotam apenas a sigla MPE, deixando de estudar as médias empresas. Neste trabalho, sempre que possível, serão feitas considerações referentes às MPE, mesmo que sejam utilizados, como referência, alguns dados ou informações sobre PME, caso estes sejam compatíveis também com a realidade da micro empresa no Brasil, de forma geral. Nestes casos, será utilizada a expressão “empresas de pequeno porte”. Da mesma forma, haverá o cuidado de não se generalizar todas as considerações, especialmente porque o segmento foco deste estudo, que são as empresas de prestação de serviços de consultoria, apresentam diferenças significativas quando observadas sob o critério de classificação de porte de empresa, pois empresas de consultoria de micro e pequeno porte possuem dinâmicas diferentes das de médio porte, já que estas últimas têm características muito próximas das empresas de consultoria de grande porte - vide seção 2.7. O segmento de consultoria no Brasil e os consultores empresariais, deste trabalho.

Atualmente, os limites são os seguintes:

- “Microempresa”: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- “Empresa de Pequeno Porte”: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) até R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais)<sup>40</sup>. Acima deste valor, as empresas são caracterizadas como de médio e/ou grande porte.

O BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento também utiliza um critério de classificação baseado em faturamento, e que foi definido pelos países do Mercosul para fins creditícios, onde as Microempresas são aquelas cuja receita máxima é de US\$ 400 mil (quatrocentos mil dólares), e as Pequenas Empresas são as que têm receita entre US\$ 400 mil (quatrocentos mil dólares) e US\$ 3,5 milhões (três milhões e quinhentos mil dólares) (IBGE, 2003).

Além dos critérios de faturamento citados acima, o SEBRAE (2005) utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença das MPE na economia brasileira (TAB.2).

---

<sup>40</sup> De acordo com o SEBRAE (2005), atualmente estes critérios vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE. O regime simplificado de tributação SIMPLES também adota o critério do Estatuto para enquadrar pequena empresa, mas ainda não corrigiu o valor antigo, que permanece em R\$ 1.200.000 (um milhão e duzentos mil reais). Em diversos regimes simplificados de tributação dos Estados também são utilizados os limites de valor do Estatuto, enquanto outros Estados utilizam limites próprios, adaptados à situação econômica e fiscal própria. O MICROGERAIS, regime de recolhimento do Estado de Minas Gerais, para o ano de 2004, utilizou como valores, para Microempresa, até R\$ 244.900,00 (duzentos e quarenta e quatro mil e novecentos reais), e Pequena Empresa, de R\$ 244.900,01 (duzentos e quarenta e quatro mil, novecentos reais e um centavo) a R\$ 1.959.900,00 (um milhão, novecentos e cinquenta e nove mil e novecentos reais), sendo que as empresas de pequeno porte são divididas em 10 faixas, e as de micro porte, entre Microempresa e Microempresa inscrição coletiva (para maiores detalhes, ver MINAS GERAIS, 2006, citado na bibliografia).

TABELA 2<sup>41</sup>Enquadramento das empresas segundo o nº de empregados<sup>42</sup>

Enquadramento de empresas	Nº de empregados	
	Comércio / Serviços	Indústria / Construção
ME = microempresa	Até 9	Até 19
PE = pequena empresa	De 10 a 49	De 20 a 99
MDE = média empresa	De 50 a 99	De 100 a 499
GE = grande empresa	100 ou mais	500 ou mais

Fonte: Censo Cadastro IBGE/1994 – RAIS 1997, *apud* SEBRAE (2005).

Apesar das MPE enfrentarem problemas com relação à sua sobrevivência no mercado<sup>43</sup>, elas se constituem em importantes atores do próprio desenvolvimento do país, pois respondem pela maior parte dos empregos gerados e atuantes, e por parcela considerável no PIB nacional brasileiro.

De acordo com o SEBRAE, as MPME representavam, no Brasil, em 1995, 4 milhões de estabelecimentos, que geravam 30% do PIB e empregavam 30 milhões de pessoas (ou 50% da população ativa). Em 1996, este segmento representava, em 1996, 98% do universo de empresas regulares no Brasil, e respondia por mais

<sup>41</sup> A classificação de porte adotada como critério oficial e exclusivo do SEBRAE considera apenas o setor de atividade econômica e o número de empregados disponíveis, por exemplo, nas bases de dados estatísticas do MTE – Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, CAGED – Cadastro Geral de Desempregados, e CEE – Coordenação de Estatísticas Econômicas) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (Cadastro Central de Empresas – CEMPRE). O SEBRAE também informa que, diante das explicações sobre a definição do porte e, para fins estatísticos, adota oficialmente as seguintes fontes: Empresas formais: Cadastro Central de Empresas – CEMPRE; Empresas informais: Pesquisa da Economia Informal Urbana – ECINF; Empreendedorismo: Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor – GEM; Mortalidade: Cadastro Central de Empresas – CEMPRE.

<sup>42</sup> As estatísticas sobre MPE divulgadas e utilizadas pelo SEBRAE (2005) têm como principal fonte de dados o IBGE. Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais, o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários. Ainda, de acordo com o SEBRAE (2005), o número de pessoas ocupadas é calculado junto aos estabelecimentos formais, que são aqueles que possuem registro junto aos órgãos oficiais credenciados do MTE (DNRC – Departamento Nacional de Registro do Comércio etc.). Mas também alguns estudos realizados pelo SEBRAE, Instituições e organismos de fomento das MPE adotam o mesmo critério (setor de atividade econômica e número de empregados) para classificação do porte de empresas informais.

<sup>43</sup> De acordo com o SEBRAE (2005), a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobreviveram além dos 04 (quatro) anos. Em Minas Gerais, estes índices são um pouco menores: 45,0% das empresas encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 50,0% com até 03 (três) anos e 47,4% antes de completarem 04 (quatro) anos de funcionamento. Ainda de acordo com dados da OCDE – Organização para Coordenação e Desenvolvimento Econômico, de 2000, *apud* Oliveira e Bertucci (2003, p.221), mais de 50% das empresas de pequeno e médio porte, no mundo inteiro, não conseguem sobreviver por mais de 5 anos, e somente uma pequena parcela dos sobreviventes desenvolvem atividades de inovação e possuem metodologias de alta performance. La Rovere (2001) também cita ROMERO, Cristiano. O Primeiro Passo. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 25 de novembro de 1999, que mostrava que apenas 30% das empresas registradas no Brasil, na época, sobreviviam por mais de cinco anos, sendo que as estatísticas sobre constituição de firmas individuais permitiam estimar que pelo menos metade das empresas registradas no Brasil eram de pequeno porte.

de 60% dos empregos. Em Minas Gerais, este segmento representava 99,6% dos estabelecimentos regulares.

De acordo com dados mais atualizados do IBGE, de 2002, apresentados pelo SEBRAE (2005), o total de empresas em atividade no Brasil alcançava 4.918.370 de unidades, nos setores da indústria, construção, comércio e serviços, sendo que o conjunto das MPE alcançava 99,2% do total<sup>44</sup>. Somente o setor de serviços (do qual faz parte o segmento de consultoria) representava 37,42% do total de unidades de MPE. Além disso, a geração de empregos nas empresas formais alcançava o total de 27.561.924 ocupações em 2002, representando 42% de toda a população economicamente ativa no meio urbano. Deste total, 57,2 % estavam empregadas em MPE (alcançando 15.757.076 pessoas)<sup>45</sup>. Somente o setor de serviços empregava 30,24% do total de ocupações em MPE.

As MPE representavam 42,9% das empresas exportadoras brasileiras, no ano de 2003, incluindo empresas de todos os segmentos (indústria, comércio e serviços), tendo aumentado sua participação em 0,7% em relação ao ano de 2002. As médias empresas representavam 32,5% e as grandes 24,6% das empresas exportadoras brasileiras, no ano de 2003.

Com relação ao Estado de Minas Gerais (de acordo com o Cadastro de Empresas do IBGE, de 2002 (*apud* SEBRAE, 2005), temos que 99,81% dos estabelecimentos formais eram de micro, pequeno e médio portes, não havendo

---

<sup>44</sup> De acordo com os últimos dados do IBGE, de 2002 (*apud* SEBRAE, 2005), o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002. Já o número de pequenas empresas em atividade entre os dois anos (1996 e 2002) elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. O número de médias empresas evoluiu, no período de 1996-2002, de 20.527 para 23.652 unidades, e as grandes empresas passaram de 13.472 unidades em 1996, para 15.102 em 2002.

<sup>45</sup> Segundo os últimos dados do IBGE, de 2002 (*apud* SEBRAE, 2005), o número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre 1996 e 2002, elevando a participação percentual no total de ocupações nas empresas de 31,8% para 36,2%. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002. O total de pessoas ocupadas nas pequenas empresas passou de 4.054.635, em 1996, para 5.789.875 em 2002, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8%, em 1996, para 15,7% em 2002. O segmento de médias empresas respondia por 2.700.103 empregos em 2002, com crescimento de 9,1% em relação a 1996, e participando com 9,8% do total de ocupações. E nas grandes empresas, o emprego total em 2002 alcançava 9.104.745 pessoas, com crescimento de 11,1% em relação a 1996 e participação de 33,0% no total de ocupações.

muita diferenciação entre os diversos setores da economia mineira (TAB.3). Ainda, 71,57% do pessoal empregado pertenciam a MPE (ou 1.744.580 pessoas, de um total de 2.437.543 pessoas).

**TABELA 3**

Nº de estabelecimentos por porte de empresa e setor econômico – Minas Gerais (2002)

SETOR	MPE		ME		GE		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<i>Indústria</i>	67.052	98,69	774	1,14	119	0,18	<b>67.945</b>	<b>100,0</b>
<i>Comercio</i>	309.945	99,74	571	0,18	225	0,07	<b>310.741</b>	<b>100,0</b>
<i>Serviços</i>	188.733	99,18	823	0,43	731	0,38	<b>190.287</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>565.730</b>	<b>99,43</b>	<b>2168</b>	<b>0,38</b>	<b>1075</b>	<b>0,19</b>	<b>568.973</b>	<b>100,0</b>

Fonte: IBGE/ CEMPRE - Cadastro Central de Empresas – 2002 – *apud* SEBRAE (2005).

Obs: A classificação dos setores de Indústria, Comércio e Serviços seguiu os critérios adotados pelo IBGE nas pesquisas realizadas pela Instituição, com base na codificação da CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas. A Indústria abrange Extrativa Mineral e Transformação.

Em Belo Horizonte (MG), de acordo com a RAIS de 2002<sup>46</sup>, existia um total de 60.808 estabelecimentos formais, incluindo os setores do comércio (21.450), serviços (30.189) e indústria (9.169). Projetando estes dados para Belo Horizonte, com base na proporção de empresas de micro, pequeno e médio portes do Estado de Minas Gerais (conforme TAB.3), ter-se-ia, aproximadamente, 60.700 estabelecimentos de micro, pequeno e médio portes em Belo Horizonte em 2002.

<sup>46</sup> A base de dados da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS é constituída pelos registros administrativos obrigatórios anuais das empresas formais no Ministério do Trabalho e Emprego, informando o número de empregados existentes em 31 de dezembro do ano anterior. As informações disponíveis no banco de dados da RAIS compreendem as seguintes variáveis, por estabelecimento (a unidade da empresa com endereço individualizado): número de empregos, empregados admitidos e desligados no decorrer do ano segundo o gênero, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de serviço e rendimentos. As informações podem ser desagregadas por nível ocupacional, Estados, Municípios e setores. As informações consolidadas pela RAIS, referentes ao número total de estabelecimentos e o número de empregados, segue os mesmos conceitos de porte e setores adotados para os dados do IBGE (exclusão dos dados das administrações públicas e da agropecuária). Ainda, em algumas tabelas publicadas, as diferenças básicas em relação aos dados do IBGE consistem em: i) os dados da RAIS registram o número de empregados por estabelecimento, sendo os do IBGE selecionados por empresa e, ii) o número de pessoas ocupadas nas tabelas do IBGE inclui os trabalhadores, os sócios e os proprietários, e na RAIS são considerados somente os trabalhadores.

Portanto, estes dados demonstram que a economia brasileira é baseada em empresas de pequeno porte e, por isso, estudos voltados ao entendimento destas empresas são necessários. Empresas de pequeno porte apresentam características muito particulares, quando comparadas às grandes organizações, sendo, de forma geral, pertencentes a um indivíduo, a grupos familiares ou a pequenas sociedades, e possuidoras de um tipo de administração pouco especializada, muito ligadas às características e personalidade de seus proprietários, como talento, sensibilidade, vontade de realização, dentre outras (MARTIN, 1999, CARMO e PONTES, 1999).

Por outro lado, na literatura sobre inteligência empresarial em empresas de pequeno porte, observa-se uma lacuna, segundo Borges (2002), pois grande parte dos trabalhos é realizada a partir de grandes organizações, cuja premissa é a de que o ambiente externo de negócios é que determina o comportamento organizacional de qualquer empresa, seja ela de negócios, ou não. Porém, as empresas de pequeno porte apresentam uma dinâmica organizacional distinta das empresas de grande porte, com particularidades específicas, e que se interagem num “meio” também de características específicas. Borges (2003, p.2) aponta, como uma das principais características das empresas de pequeno porte, a “personalização”.

A personalização diz respeito à relação de proximidade entre o empresário e o seu negócio. O pequeno empresário é aquele indivíduo que concebe o seu negócio e o gerencia. Isso faz com que ele seja o elemento determinante da forma de gerenciar a empresa, de estabelecer contatos e de definir os focos de atenção sobre o ambiente de negócios. (BORGES, 2003, p.2).

Portanto, o pequeno empresário é capaz de perceber com facilidade, segundo Chér (1990), sinais de mudança no seu ambiente de negócios. De acordo com Oliveira e Bertucci (2003, p.228), empresas destes portes “podem ser vistas

como extensão da personalidade de seus proprietários, e por isso eles têm um papel fundamental no clima organizacional e nos processos decisórios”. Estas autoras da área da ciência da informação apresentam as principais características das pequenas e médias empresas na TAB.4, apontadas por vários pesquisadores, no Brasil e no exterior. Verifica-se grande semelhança entre elas nos diferentes contextos, bem como as vantagens e desvantagens de cada característica<sup>47</sup>.

**TABELA 4**

Características das pequenas e médias empresas

<b>Características</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<i>Ambiente Externo</i>	Reagem rapidamente ao mercado devido a estrutura simples e agilidade (LA ROVERE, 1999)	Falta de informações sobre o ambiente externo, oportunidades e ameaças. Dificuldade de acesso à tecnologia. Maior propensão ao risco (OCDE, 2000, e CARMO e PONTES, 1999)
<i>Gestão e Estrutura</i>	Ausência de burocracia, ciclo decisório curto, estrutura informal (LA ROVERE, 1999, ALVIN, 1998)	Processo de produção dá-se de forma empírica (ALVIN, 1998). Processo decisório dá pouca atenção ao ambiente externo (CARMO e PONTES, 1999)
<i>Ambiente Interno</i>	Sistema de comunicação informal e eficiente (ALVIN, 1998). Adaptação mais rápida às mudanças externas (LA ROVERE, 1999, CARMO e PONTES, 1999)	Pouco controle sobre recursos físicos e informacionais. Ausência de divisão e limitação de atribuições funcionais (CARMO e PONTES, 1999)
<i>Recursos Humanos</i>	Fortalecimento da relação direção-propriedade, pois os proprietários assumem várias atribuições simultâneas (CRAGG & ZINNATELLI, 1995, BORTOLI, 1980)	Falta pessoal especializado para atender a todas as necessidades internas (ALVIN, 1998)
<i>Recursos Financeiros</i>	Não mencionados	Escassos, ausência de capital de risco. Maior sensibilidade aos ciclos econômicos devido a condições de crédito pouco favoráveis (LA ROVERE, 1999, CRAGG & ZINATELLI, 1995, FINK, 1998)
<i>Crescimento</i>	A agilidade, flexibilidade, relação próxima com os clientes são apontadas como fatores potenciais para o crescimento, através da inovação e da difusão de novas tecnologias (COUTINHO e FERRAZ, 1994, LA ROVERE, 1999)	Estagnado. Dificuldade de capital para expansão no Brasil (ALVIN, 1998). Lideranças com pouca experiência para lidar com situações mais complexas (CARMO e PONTES, 1999)

Fonte: Oliveira e Bertucci (2003, p. 223).

Como última seção do referencial teórico, serão apresentadas informações sobre a atividade de consultoria no Brasil e a atuação dos consultores empresariais.

<sup>47</sup> As características descritas, bem como as vantagens e desvantagens citadas, podem ser consideradas, também, para micro empresas no Brasil.

## 2.7. O segmento de consultorias no Brasil e os consultores empresariais

De acordo com Oliveira (2003), o mercado de consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo, principalmente pela possibilidade de maior rapidez na evolução dos conhecimentos adquiridos pelos profissionais e pela percepção de um crescimento do “negócio consultoria” em relação a outros negócios, especialmente quando comparada aos segmentos da indústria e do comércio. Oliveira (2003, p.21) define o trabalho de consultoria empresarial como

... o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2003, p.21).

Segundo Donadone (2001), os anos 80 marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria em geral. O crescimento e maior vislumbre do setor, associados às mudanças nas formas de atuação, de relacionamento com as empresas contratantes e a inserção de divulgação e venda de pacotes gerenciais, formataram características que serviram de suporte para a configuração e importância que o setor adquiriria nos anos 90<sup>48</sup>.

Outro componente apontado por Donadone (2001) e que forneceu contribuições para o cenário no qual as consultorias passaram a atuar a partir dos anos 80 foi a Tecnologia da Informação (TI), com a difusão dos computadores pessoais nas empresas e com a introdução de “pacotes de gerenciamento” baseados em TI.

---

<sup>48</sup> Segundo Donadone (2001), no período destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas idéias de gestão empresarial japonesa. Com o decorrer da década, os espaços de atuação das consultorias ganharam novas dimensões, mudando o enfoque de características funcionais das práticas japonesas para pacotes gerenciais e que visavam contemplar os diversos setores presentes nas empresas.

Nos anos 90, o setor de consultoria ganhou em destaque, tamanho, importância e abrangência nos meios gerenciais e empresariais, devido, principalmente, aos processos de reengenharia e às mudanças organizacionais associadas aos redesenhos organizacionais, ao *downsizing*<sup>49</sup>, ao surgimento dos “gurus empresariais”, às empresas especializadas em estratégia organizacional, tecnologia da informação e teorias desenvolvidas e disponibilizadas através de “pacotes gerenciais”, contemplando aspectos da dinâmica do setor relacionados às formas de interação entre empresas de consultoria, imprensa de negócios e setores acadêmicos (Business Schools).

No Brasil, esta tendência de crescimento do setor de consultoria também pode ser verificada, principalmente a partir de meados da década de 60, devido ao crescimento do parque industrial do país, à penetração crescente de multinacionais americanas<sup>50</sup> e à necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante do processo de globalização da economia, e que eram focadas para a busca e consolidação de inovações.

Em Micheletti (2002), o presidente do IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização - Cristian Welsh Miguens, cita que o mercado de consultoria no Brasil começou a se desenvolver mais no início dos anos 90, com a abertura de mercado e a competitividade que se iniciou nos tempos do Governo Collor (MAFRA PEREIRA, 1996). Muitas empresas estatais acabavam de ser privatizadas, e estas organizações precisavam de um trabalho pesado de

---

<sup>49</sup> Segundo Chiavenato (2003), *Downsizing* (ou “enxugamento”) “é a redução de níveis hierárquicos de uma organização para manter o essencial e a aproximação da base em relação à cúpula. Geralmente, é acompanhado de descentralização”. Este processo, portanto, promove redução de níveis hierárquicos e enxugamento organizacional para reduzir as operações ao essencial (*core business*) do negócio e transferir o acidental para terceiros que saibam fazê-lo melhor e mais barato (terceirização).

<sup>50</sup> Segundo Donadone (2001), a crescente presença das multinacionais foi importante para a introdução de empresas líderes do setor de consultoria no Brasil a partir do final dos anos 50, como, por exemplo, a chegada da Arthur Andersen em 1957.

reengenharia e mudança organizacional, e foi aí que o trabalho do consultor empresarial (ou organizacional) tornou-se mais conhecido e divulgado.

Para Oliveira (2003), outras tendências podem ser destacadas como fatores que justificam o crescimento do setor de consultorias no país, como: 1) busca das empresas para consolidação de suas vantagens competitivas - reais, sustentadas e duradouras<sup>51</sup>; 2) necessidade de questionamento progressivo das empresas com relação às suas realidades, visando a um processo de melhoria contínua sustentada<sup>52</sup>; 3) conseqüência dos processos de terceirização das empresas; 4) aumento do número de professores e universidades que prestam serviços de consultoria, dentre outros.

Embora não haja dúvidas de que o mercado de consultoria no Brasil está crescendo, a identificação do tamanho desse mercado é algo problemático, pois as empresas de consultoria têm desinteresse em divulgar seus números. Donadone (2001, p.110) menciona a falta de estatísticas sobre o setor de consultoria no Brasil, mas afirma que *“a partir das entrevistas é possível identificar que sua base de legitimação está fundamentada no conhecimento de características específicas das instituições e dos mercados brasileiros”*.

Se tentarmos avaliar o mercado de MPE de consultoria, considerando também o mercado de consultores autônomos (ou “independentes”), este problema torna-se ainda mais crítico<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> Segundo Oliveira (2003, p.25), vantagens competitivas *reais* são aquelas reconhecidas pelo mercado e pelos clientes, *sustentadas* são aquelas interligadas com outros sistemas administrativos de elevada qualidade, e *duradouras* são aquelas que têm condições de perdurarem pelo tempo que for necessário.

<sup>52</sup> Segundo Oliveira (2003, p.26), *“melhoria contínua sustentada é tornar o processo (administrativo, operacional) cada vez mais capaz e alavancador, progressivo e acumulativo dos resultados da empresa, com otimização da utilização dos recursos disponíveis”*.

<sup>53</sup> Apesar da dificuldade apontada, Oliveira (2003, p.30) cita uma pesquisa realizada pela Universidade de Harvard que mostrou que a maioria das empresas de consultoria existentes no mundo é de pequeno porte, com faturamento abaixo de US\$ 500.000 ao ano e com uma equipe média de quatro consultores. O autor também cita uma pesquisa realizada no Brasil, já no século XXI, que mostrou que empresas representativas do cenário econômico nacional contrataram, durante o período de um ano, 45% de profissionais para ocuparem cargos executivos e 55% de profissionais para realizarem serviços de consultoria, o que demonstra um forte aumento de contratação de consultores autônomos.

## Segundo Donadone (2001, p.110)

Também é possível identificar um número crescente de ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais que passam a prestar serviços de consultores, inclusive a seus antigos empregadores. Sua atuação está centrada em conhecimentos específicos e em uma rede de relações resultante dos anos de emprego em determinado setor da atividade econômica. (DONADONE, 2001, p.110).

## Continuando,

Outro mercado que tem se expandido para esses consultores (autônomos) é a contratação de seus serviços no auxílio dos projetos desenvolvidos pelas consultorias acadêmicas ou entidades, como o SEBRAE. (DONADONE, 2001, p.110).

Oliveira (2003) informa que existem vários tipos de consultoria, e que elas se diferenciam quanto à estrutura e amplitude. Com relação à estrutura, as consultorias podem ser do tipo “de pacote”<sup>54</sup> ou “artesanal”. Este último tipo “procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente” (OLIVEIRA, 2003, p.65), e, neste caso são, principalmente, os consultores autônomos ou empresas especializadas (geralmente de micro e pequeno porte) que prestam este tipo de serviço.

Com relação à amplitude, além da consultoria do tipo “especializada”, o autor cita os tipos de consultoria total, consultoria globalizada, os consultores associados e o tipo de cooperativa de consultores<sup>55</sup>.

Com exceção da consultoria total e da consultora globalizada, os demais tipos são caracterizados, na sua maioria, por empresas formadas por consultores

---

<sup>54</sup> Segundo Oliveira (2003, p.63), a consultoria do tipo “de pacote” é a realizada por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente.

<sup>55</sup> Oliveira (2003, p.67-74) define “consultoria especializada” como aquela que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área do conhecimento. Já a consultoria do tipo “total” é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente. “Consultores associados” são profissionais especialistas em determinados assuntos, os quais completam a amplitude ideal dos serviços de consultoria em uma empresa-cliente. O tipo de “cooperativa de consultores” é uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente administrada, baseada na atuação conjunta de um grupo de consultores, especialistas em diferentes assuntos ou focados em um assunto específico, que dividem suas despesas, principalmente mercadológicas e operacionais, buscando um resultado geral comum. E por último, a “consultoria globalizada” é aquela que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países.

autônomos, que atuam em projetos específicos, de acordo com a especialidade de cada um, mas que mantêm uma mesma estrutura administrativa de apoio às suas atividades. Além disso, o próprio processo de terceirização das empresas (que faz parte da nova realidade mundial, onde as empresas podem decidir, ao invés de eliminar algumas atividades, por realizá-las de maneira indireta), em muitos casos, resulta na contratação de empresas de consultoria – neste caso, quase sempre de micro ou pequeno porte e do tipo “artesanal” -, para a compra de serviços que envolvam metodologias e técnicas administrativas.

Analisando as empresas de prestação de serviços de consultoria baseando-se no critério do porte / tamanho da empresa, as MPE apresentam diferenças significativas quando comparadas às médias e grandes empresas de consultoria, visto que as MPE possuem dinâmicas muito diferentes das de médio e grande porte e, apesar de possuírem um número pequeno de profissionais, conseguem atender a clientes de todos os tamanhos e portes.

A diferença entre a atividade de consultoria, realizada por consultores autônomos e/ou de MPE, e outras atividades de setores do comércio e da indústria, especialmente, é que a consultoria baseia-se, essencialmente, no conhecimento de seus profissionais para a realização de seus trabalhos. Portanto, uma MPE de consultoria pode, com cinco, seis consultores, especialistas em diferentes áreas, atender a um projeto de uma grande empresa do segmento industrial, por exemplo. A atividade de consultoria é apontada como uma atividade predominantemente baseada em conhecimento, além de servir como fonte de informação para outros negócios e empresas<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Em reportagem publicada pela Revista Exame, em 13 de abril de 2005, a Consultoria aparece como terceira atividade com mais alto índice de participação de ativos intangíveis em sua constituição (E-CONSULTING, 2005). E em reportagem publicada pela Revista HSM Management, em jan-fev de 2005, a Consultoria aparece como sexta principal fonte de informação das organizações na busca de conhecimento (E-CONSULTING, 2004).

Mas, de acordo com o presidente do IBCO (MICHELETTI, 2002), uma das grandes dificuldades das consultorias é transmitir credibilidade para o cliente, principalmente no caso das empresas menores e consultores autônomos, ainda sem um nome formado no mercado.

Existe muito mercado para os pequenos, porque empresas de médio e pequeno porte que precisam de uma consultoria e não podem arcar com os custos de uma firma de renome, acabam recorrendo à especialistas que cobrem menos, e mesmo assim possam oferecer um bom trabalho. (Miguens, *apud* MICHELETTI, 2002)

A seguir, será apresentado o capítulo sobre a Metodologia de Pesquisa adotada para este trabalho, seguido dos capítulos com os resultados obtidos, análises e conclusões.

### 3. Metodologia de Pesquisa

Com base nos objetivos desta dissertação, a metodologia de pesquisa se dividiu em duas etapas distintas e subseqüentes. Na primeira etapa, foram realizadas pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e pré-teste do instrumento de coleta de dados quantitativo (questionário). Na segunda etapa, foi realizada pesquisa descritiva quantitativa. A seguir, o detalhamento destas.

#### *3.1. Realização de pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e pré-teste do instrumento de coleta de dados quantitativo (questionário)*

Nesta etapa do processo de coleta de dados foi realizada, primeiramente, pesquisa bibliográfica, ou documental, com o intuito de identificar e levantar os diversos tipos de fontes de informação citadas pela literatura e que são utilizadas pelas empresas e seus profissionais nas atividades de inteligência empresarial, aprendizagem organizacional ou como subsídio para tomada de decisão<sup>57</sup>. Este método de pesquisa é também chamado de “levantamento em fontes secundárias”, e de acordo com Mattar (1996, p.20),

... uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionárias de serviços públicos, etc. (MATTAR, 1996, p.20)

O resultado desta pesquisa bibliográfica apontou a existência de mais de uma centena de fontes de informação que foram, então, apresentadas a oito

---

<sup>57</sup> O detalhamento desta pesquisa bibliográfica está apresentado na seção 2.3 – Fontes de Informação: uma revisão bibliográfica, que consta do capítulo 2 - Referencial Teórico, deste trabalho.

consultores empresariais – atuantes no mercado de Belo Horizonte (MG) -, com a intenção de que estes identificassem as fontes de informação mais utilizadas e/ou que podem, potencialmente, serem utilizadas por consultores empresariais em suas atividades de consultoria. Este trabalho foi realizado durante os meses de janeiro a março de 2005, e pode ser caracterizado também como uma “pesquisa exploratória”, já que, segundo Mafra Pereira (2000, p.31 e 32), Mattar (1996, p.19) e Malhotra (2001, p.105), seu objetivo foi o de

... obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente do problema estudado, através da descrição dos fatos comportamentais do público-alvo da pesquisa, identificação dos fatores emocionais e intencionais implícitos nos seus posicionamentos, além do próprio caráter exploratório. (MAFRA PEREIRA, 2000, p.31 e 32)

... ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar... auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa. (MATTAR, 1996, p.19)

... prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador (...) definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. (MALHOTRA, 2001, p.105)

Para Samara e Barros (2002, p.29),

Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudos de casos selecionados, em que se incluem também pesquisas já realizadas. (SAMARA e BARROS, 2002, p.29)

Ainda segundo Triviños (1992, p.109 e 144),

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. (...) Pode ocorrer também que o investigador, baseado numa teoria, precise elaborar um instrumento, uma escala de opinião, por exemplo, que cogita num estudo descritivo que está planejando. Então o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja. (TRIVIÑOS, 1992, p.109)

... no processo de escolha de um bom informante, quando se deseja estudar um fenômeno social vinculado ao desenvolvimento de uma (...) atividade específica (...) esses requisitos poderiam ser os seguintes (...): a) antiguidade na comunidade e envolvimento desde o começo do fenômeno que se quer estudar; b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias que têm envolvido o foco em análise; c) disponibilidade adequada de tempo para participar no desenrolar das entrevistas e encontros; d) capacidade para expressar especialmente o essencial do fenômeno e o detalhe vital que enriquece a compreensão do mesmo. (TRIVIÑOS, 1992, p.144)

Portanto, os consultores contactados foram solicitados a definirem, baseados em suas experiências em consultoria, quais as fontes mais utilizadas ou que podem, eventualmente, serem utilizadas por estes profissionais na sua atividade. Vale ressaltar que, apesar de ser considerada uma pesquisa exploratória para “levantamento de experiências” (MATTAR, 1996, p.21)<sup>58</sup>, não foi utilizado nenhum instrumento de coleta de dados específico, já que as percepções dos consultores contactados foram levantadas através de entrevistas informais, e o objetivo único era identificar as fontes mais utilizadas e chegar a um consenso sobre um número “ideal” de fontes a serem pesquisadas num posterior trabalho quantitativo.

Essas entrevistas... caracterizam-se pela informalidade e pouca estruturação. É comum o pesquisador dispor apenas de um roteiro dos assuntos a serem abordados. Outras vezes, os assuntos a serem abordados estão colocados na forma de perguntas abrangentes. (MATTAR, 1996, p.21)

Como o objetivo de um estudo exploratório é descobrir idéias e relações novas, não pode ser estabelecido nenhum projeto formal. A flexibilidade e a engenhosidade caracterizam a investigação. (BOYD e WESTFALL, 1956, p.66)

Além disso, o autor deste trabalho participou ativamente do processo de pesquisa exploratória, já que também atua como consultor empresarial, e, neste caso, pôde colaborar de forma ativa para o trabalho, expondo sua experiência e

---

<sup>58</sup> Para Mattar (1996, p.21), grande parte das experiências e dos conhecimentos das pessoas não está escrita, e existem pelo fato dessas pessoas exercerem funções profissionais privilegiadas, através das quais acumulam essas experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema em estudo. O autor ainda afirma que “o objetivo do levantamento de experiências é o de obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente da problemática em estudo”.

vivência na área, e discutindo-as com os consultores entrevistados<sup>59</sup>. Este método de pesquisa é também denominado de “pesquisa participante” ou “método participativo”, o qual, segundo Triviños (1992, p.121), obriga o entrevistado e o entrevistador a uma participação ativa, compartilhando modos culturais, e onde

... o pesquisador não fica fora da realidade que estuda, à margem dela, dos fenômenos aos quais procura captar seus significados e compreender. Pelo menos, isto é o que o investigador intenta realizar. (TRIVIÑOS, 1992, p.121)

Para Ariboni e Perito (2004, p.60)<sup>60</sup>, a “pesquisa participante”

... trata da interação social entre o pesquisador e os entrevistados, o que permite ao observador estudar em primeira mão a experiência do dia-a-dia e o conhecimento de assuntos em situações particulares. Permite, ainda, se necessário for, expressar seus sentimentos e suas interpretações. (ARIBONI e PERITO, 2004, p.60)

Também segundo Mattar (1996, p.21),

Tendo em vista que o objetivo é ganhar conhecimento sobre o tema, o próprio pesquisador é quem deve, de preferência, realizar as entrevistas. (MATTAR, 1996, p.21)

Para a realização desta pesquisa exploratória participativa, a amostra foi do tipo não-probabilística<sup>61</sup> por julgamento (ou intencional) (MAFRA PEREIRA, 2000, p.20; MATTAR, 1996, p.132; MALHOTRA, 2001, p.305; KOTLER, 2000, p.134; SAMARA e BARROS, 2002, p.94; BOYD e WESTFALL, 1956, p.399), onde os entrevistados foram selecionados mediante julgamento do pesquisador, já que a intenção era entrevistar consultores empresariais que pudessem ajudar no melhor

<sup>59</sup> Inclusive, a atuação do autor como consultor se dá nas áreas de Planejamento, Marketing e Pesquisa de Mercado e Opinião Pública. Portanto, sua experiência na atividade de consultoria e de realização de pesquisas foi relevante para o sucesso do processo de pesquisa como um todo.

<sup>60</sup> Segundo Ariboni e Perito (2004, p.60 e 61), existem quatro graus de observação participante que podem ser utilizados numa pesquisa, de acordo com cada projeto e seus objetivos. O primeiro tipo seria o do “observador completo”, onde o pesquisador apenas observa o fenômeno, sem interagir com os entrevistados, tornando-se totalmente isento como observador e nulo como participante. O segundo tipo seria o do “observador participante”, onde o pesquisador mantém contatos superficiais com os entrevistados, mas mesmo assim, ele é ainda é mais observador do que participante. O terceiro tipo seria o do “participante observador”, onde o pesquisador estabelece relacionamentos com os entrevistados, participando dos eventos, sem fazer segredo de sua intenção de observação. Ou seja, o pesquisador é um observador pouco isento, pois interage com os entrevistados. E o último tipo seria o do “participante completo”, onde o pesquisador interage com os entrevistados, porém permanecendo oculto em suas intenções de observação. Para este trabalho de “pesquisa participante”, o terceiro tipo, “participante observador”, é o que está sendo utilizado.

<sup>61</sup> Segundo Mattar (1996, p.132), amostragem não-probabilística é “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”. Ver também Malhotra (2001, p.305).

entendimento das particularidades do segmento de consultoria, em especial, na definição das fontes de informação mais utilizadas pelos mesmos, de forma geral<sup>62</sup>. Segundo Malhotra (2001, p.106), a amostra, para este tipo de pesquisa exploratória, deve ser pequena e não representativa. Entretanto, vale ressaltar que

Apesar de não haver preocupações com a representatividade, é interessante entrevistar pessoas que possuam diferentes experiências para que se tenha uma visão ampla e com diferentes pontos de vista sobre o problema em estudo. (MATTAR, 1996, p.21)

As informações e percepções coletadas serviram para a elaboração do questionário quantitativo, o qual foi ajustado com base em um instrumento de coleta aplicado por Barbosa (2002)<sup>63</sup>. O questionário foi, portanto, adaptado de acordo com os resultados obtidos nas entrevistas exploratórias junto aos consultores contactados, e também de acordo com o tema deste trabalho.

Após este trabalho de adaptação, o questionário foi submetido à um pré-teste<sup>64</sup> com oito consultores empresariais, escolhidos através de amostra não-probabilística por julgamento. Esta etapa de realização do pré-teste e montagem da versão final do questionário quantitativo foi feita durante os meses de abril e maio de 2005<sup>65</sup>. Para se chegar a esta versão final do questionário, foram necessários diversos ajustes, tais como: definição dos blocos / partes do questionário e ordem de sua formatação; os tipos de perguntas, enunciados e respectivos formatos (incluindo

---

<sup>62</sup> Os consultores que participaram tanto da pesquisa exploratória participante quanto do pré-teste do questionário quantitativo foram escolhidos mediante lista de contatos pessoais do próprio pesquisador. Primeiramente, estes consultores foram abordados por telefone e informados sobre a realização da pesquisa e a importância de participarem da mesma. Mediante a disponibilidade e o aceite do consultor contactado, foi agendado um horário para a realização da pesquisa exploratória e/ou do pré-teste do questionário quantitativo.

<sup>63</sup> Este questionário utilizado por Barbosa (2002) fora, também, baseado em um instrumento de coleta de dados desenvolvido por Auster e Choo (1994).

<sup>64</sup> Segundo Malhotra (2001, p.290-291), "o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais". Para o autor, nunca se deve realizar uma pesquisa quantitativa sem antes ter submetido o questionário a um pré-teste. Além disso, é importante que os entrevistados no pré-teste sejam extraídos da mesma população da qual serão selecionados os participantes da pesquisa quantitativa real, e que aqueles sejam feitos através de pesquisas pessoais. Ver também Boyd e Westfall (1956, p.308 e 309).

<sup>65</sup> As alterações necessárias e apontadas durante os pré-testes foram feitas e a versão final do questionário está no Anexo 2 - Instrumento de Coleta de Dados Quantitativos – Questionário.

perguntas fechadas de uma ou duas opções, mistas e abertas<sup>66</sup>, além da confecção dos anexos<sup>67</sup>); diminuição do número de questões (que, inicialmente, estava muito elevado, dificultando sua aplicação por causa do extenso tempo demandado para respondê-lo); e, principalmente, a definição dos tipos de fontes a serem pesquisadas (sendo este o principal bloco do questionário).

Ao final da etapa de pré-teste do questionário quantitativo, foram escolhidas 30 (trinta) fontes de informação, mais utilizadas e/ou que podem potencialmente serem utilizadas pelos consultores empresariais em suas atividades de consultoria (GRAF.5). Entretanto, vale ressaltar que a classificação de fontes de informação, conforme já destacado por Barbosa (2002), é difícil, porque a informação é, em muitos casos, transmitida por diversos elos de uma cadeia de comunicação, a qual Choo (1998, p.139) conceitua como “cadeia alimentar informacional”. De acordo com este conceito, as diversas fontes existentes,

... alimentam-se umas das outras, formando diversas cadeias alimentares inter-relacionadas, de forma que a informação é tipicamente transferida através de vários consumidores intermediários antes de chegar ao usuário final. (CHOO, 1998, p.139)

As fontes de informação escolhidas foram, também, classificadas segundo três critérios diferentes<sup>68</sup>, sendo que cada critério possui duas variáveis opostas entre si:

- Com relação à origem (ou seja, com relação à empresa ou negócio de consultoria): fontes *internas* ou *externas*;

---

<sup>66</sup> Ver Malhotra (2001, p.281-283), Mattar (1996, p.106-111), Samara e Barros (2002, p.69-74), Boyd e Westfall (1956, p.288-299), Kotler, (2000, p.132 e 133) e Easterby-Smith *et al.* (1999, p.119), citados na bibliografia.

<sup>67</sup> Ver Anexo 3 - Folha de Anexos do Questionário Quantitativo.

<sup>68</sup> A escolha dos critérios de classificação das fontes foi feito com base na pesquisa bibliográfica apresentada na seção 2.3 – Fontes de Informação: uma revisão bibliográfica, que consta do capítulo 2 - Referencial teórico deste trabalho, e também em Souza (2005), cujos critérios foram propostos a este autor, com base nos métodos de organização e tratamento da informação (categorias classificatórias), quando da apresentação do projeto de dissertação na disciplina “Seminário de Dissertação II”, constante da grade curricular do curso de Mestrado em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação - ECI/UFMG.

- Com relação ao relacionamento / proximidade: fontes *personais* ou *impessoais* (sendo fonte pessoal – também chamada de informal ou não-estruturada - a que proporciona troca de informações entre o consultor e outra pessoa, e fonte impessoal aquela utilizada pelo consultor para a busca de informações relevantes, podendo ser esta fonte, na maioria das vezes, de caráter documental ou formal – também chamada de estruturada), e;
- Com relação à mídia: fontes *eletrônicas* (informações obtidas através da Internet, de mídia eletrônica, CD-ROMs ou disquetes, bases de dados *on-line*, etc.) e *não-eletrônicas* (informações em papel).

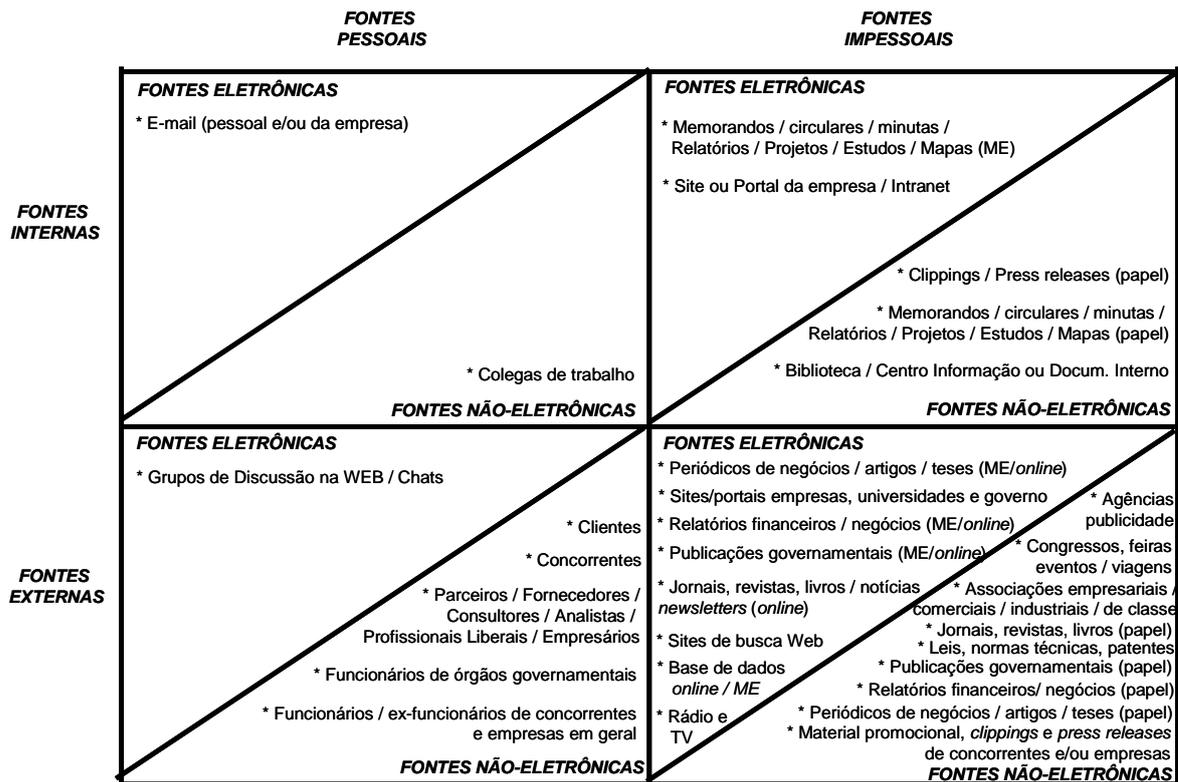


GRÁFICO 5 - Fontes de informação utilizadas por consultores empresariais<sup>69</sup>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs.: ME – meio eletrônico.

<sup>69</sup> Algumas fontes de informação identificadas neste trabalho podem disponibilizar informações através de diferentes formas (em meio eletrônico, *on-line*, ou impressas em papel), sendo que algumas destas já foram consideradas neste estudo, e outras não. Nestes casos, a indicação de uma fonte em apenas uma categorização foi feita com base nos pré-testes realizados.

A escolha destas fontes, bem como dos critérios de classificação, basearam-se nas entrevistas exploratórias e nos pré-testes realizados, que acabaram mostrando a compatibilidade de algumas fontes entre si, a não-utilização de outras fontes por parte dos consultores (público-alvo do trabalho), e a dificuldade de entendimento com relação às diferenças entre algumas fontes, permitindo, enfim, o ajustamento no número final de 30 (trinta) fontes.

### *3.2. Realização da pesquisa descritiva quantitativa*

Nesta etapa foi realizada pesquisa descritiva, através do método quantitativo, com o objetivo de levantar informações sobre o perfil dos consultores empresariais – autônomos e de MPE de consultoria de Belo Horizonte (MG) – e de seus negócios de consultoria, suas percepções acerca do ambiente externo e mercado de atuação, e aspectos relacionados ao comportamento de busca por fontes de informação (frequência, relevância e confiabilidade) e ao comportamento de uso dessas fontes (utilização para a formação de sentido a respeito do ambiente externo, para a criação de conhecimento - aprendizagem organizacional - ou para auxiliar no processo de tomada de decisão).

Maфра Pereira (2000, p.38) afirma que a pesquisa descritiva quantitativa

Possui objetivos bem definidos, procedimentos formais, é estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação (...) tem como objetivo obter informações de um conjunto definido de pessoas, ou “população”, ou a seu respeito. É apropriada para quando se deseja uma amostra suficientemente extensa a fim de obter um resultado estatisticamente válido. (MAFRA PEREIRA, 2000, p.38)

Para Ariboni e Perito (2004, p.51)

A Pesquisa Descritiva procura conhecer e interpretar situações da realidade, sem que o pesquisador nela interfira para modificá-la. Sendo assim, como seu próprio nome diz, procura descrever situações a partir de dados obtidos no trabalho de campo. (...) A pesquisa descritiva é assim denominada, pois seu interesse está em descobrir e observar fenômenos, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os. (ARIBONI e PERITO, 2004, p.51)

A pesquisa descritiva quantitativa pressupõe que o pesquisador tenha conhecimento prévio a respeito da situação e dos aspectos que serão pesquisados, sendo as informações necessárias claramente definidas quando da sua realização (Malhotra, 2001, p.108).

Para a pesquisa quantitativa, que forneceu dados para esta dissertação, foram aplicados questionários estruturados não-disfarçados<sup>70</sup>, com perguntas cuidadosamente formuladas e que exigiam respostas específicas para cada item pesquisado<sup>71</sup>. Segundo Mafra Pereira (2002, p.16), o questionário estruturado é aquele formado por um conjunto de perguntas, apresentadas em seqüência, cujas respostas são, freqüentemente, limitadas a uma lista de alternativas que estão implícitas ou declaradas. Para Samara e Barros (2001, p.70),

Um questionário é estruturado quando tem uma seqüência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem conter inserções pelo entrevistador. As perguntas são feitas exatamente como estão escritas no formulário de coleta de dados. (SAMARA e BARROS, 2001, p.70)

Mattar (1996, p.62) também afirma que o questionário estruturado, ao apresentar as perguntas com as mesmas palavras e opções de respostas, e numa mesma seqüência, permite a sua padronização e garante que todos os entrevistados responderam exatamente à mesma pergunta, fato que, para este tipo de pesquisa

---

<sup>70</sup> Além do questionário estruturado não-disfarçado, existem mais três tipos de questionários que podem ser classificados quanto ao seu grau de estruturação e disfarce: o questionário do tipo "não-estruturado e não-disfarçado", o tipo "não-estruturado e disfarçado" e o tipo "estruturado-disfarçado". Esta classificação, quanto ao grau de estruturação e disfarce, é apresentada por CAMPBELL, Donald T. *The Indirect Assessment of Social Attitudes*. Psychological Bulletin, vol. XLVII, p.15, janeiro de 1950, e também comentada em Boyd e Westfall (1956, p.142-148).

<sup>71</sup> Na construção de questionários, especialmente para pesquisas descritivas quantitativas, deve-se observar o uso de escalas como forma de medir os dados a serem coletados. Para maiores detalhes sobre escalas, ver Mattar (1996, p.82-89).

descritiva quantitativa, é fundamental para garantir a aplicabilidade do questionário em termos científicos, e para a etapa de análise dos dados.

Além de ser estruturado, o questionário quantitativo é, na grande maioria das pesquisas, do tipo não-disfarçado, no qual os objetivos da pesquisa estão explícitos no próprio questionário (SAMARA e BARROS, 2001, p.70).

Para a realização desta pesquisa descritiva quantitativa, a amostra foi do tipo não-probabilística por cotas (MAFRA PEREIRA, 2000, p.20; MATTAR, 1996, p.134; MALHOTRA, 2001, p.307; KOTLER, 2000, p.134; SAMARA e BARROS, 2002, p.94; BOYD e WESTFALL, 1956, p.399-403), onde o pesquisador entrevista um número predeterminado de pessoas em cada uma das diversas categorias definidas, *a priori*, pelo próprio pesquisador. Segundo Malhotra (2001, p.108) este tipo de pesquisa deve se basear em amostras grandes e representativas. Para Samara e Barros (2002, p.30 e 31),

O estudo descritivo estatístico, ou pesquisa quantitativa, buscará uma análise quantitativa (...) daí a necessidade de esses estudos serem realizados a partir da elaboração de amostras da população, utilizando-se a estatística para este fim, pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população. (SAMARA e BARROS, 2002, p.30 e 31)

No presente trabalho, foram aplicados 109 (cento e nove) questionários junto ao público formado por consultores empresariais - autônomos e de MPE de consultoria localizadas em Belo Horizonte (MG)<sup>72</sup> -, durante os meses de julho, agosto e setembro de 2005, sendo as cotas definidas, inicialmente, de acordo com nove principais áreas de atuação dos consultores empresariais, a saber:

---

<sup>72</sup> Estas 109 (cento e nove entrevistas) significaram uma taxa de retorno de 74% sobre o número de questionários enviados e contatos realizados (via carta, e-mail ou telefone). Ou seja, foram feitos, no total, 148 contatos com consultores empresariais de diferentes áreas, e 109 (cento e nove) consultores aceitaram responder as entrevistas. Este índice pode ser considerado muito bom, visto que a experiência do autor em outros trabalhos de pesquisa, utilizando-se das mesmas formas de coleta, aponta para índices bem mais baixos.

- marketing/vendas/comunicação (12 % da amostra);
- recursos humanos/gestão de pessoas (12%);
- sistemas de informação/tecnologia da informação (10%);
- economia/finanças/contabilidade/tributos (10%);
- planejamento (em e para todos os níveis organizacionais) (8%);
- produção/operações/processos internos (10%);
- administração geral/gestão empresarial (10%);
- jurídico/legislação/relações trabalhistas (8%);
- pesquisa de mercado/pesquisa política (10%) e;
- outras áreas (10%)<sup>73</sup>.

As nove áreas acima foram definidas com base nos resultados obtidos na primeira etapa do trabalho, descrita anteriormente, e pelo fato destas nove áreas representarem, aproximadamente, 90% dos campos de atuação dos consultores empresariais, de acordo com levantamento realizado com base em listagens de consultores autônomos e consultorias de micro e pequeno porte obtidas através de catálogo telefônico e pela Internet, e utilizadas para a seleção “aleatória” dos consultores a serem entrevistados. Com relação a este critério de definição amostral, Mattar (1996, p.134) e Malhotra (2001, p.307) afirmam que,

O pesquisador procura obter uma amostra que seja similar, sob alguns aspectos, à população. Há necessidade de se conhecer, *a priori*, a distribuição na população de algumas características controláveis e relevantes para o delineamento da amostra. (MATTAR, 1996, p.134)

---

<sup>73</sup> Esta distribuição por cotas, definida inicialmente, sofreu pequenas mudanças quando da realização da pesquisa de campo, que serão apresentadas no capítulo 4 – Análise e apresentação dos resultados, subseção 4.2.2. Tempo de atuação, áreas de negócio e tipos de clientes atendidos, deste trabalho.

A amostragem por quotas pode ser encarada como uma amostragem por julgamento em dois estágios. O primeiro estágio consiste em desenvolver categorias, ou quotas, de controle de elementos da população. Para desenvolver essas quotas, o pesquisador relaciona características relevantes de controle e determina a distribuição dessas características na população-alvo. (...) Em geral, as quotas são atribuídas de modo que a proporção dos elementos da amostra que possuem as características de controle seja a mesma que a proporção de elementos da população com essas características. (...) Uma vez atribuídas as quotas, há considerável liberdade na escolha dos elementos a serem incluídos na amostra. A única exigência é que os elementos selecionados se adaptem às características de controle. (MALHOTRA, 2001, p.307)

Portanto, buscando cumprir as cotas de amostragem, levantou-se, via catálogo telefônico e Internet, a proporção de consultores e empresas de consultoria por área, e, posteriormente, sem uma seleção prévia ou qualquer critério (aleatoriamente), foram selecionados os consultores, para cada área, em intervalos regulares (técnica de amostragem sistemática). Por último, vale destacar que não houve preferência pela área de atuação do consultor como critério de inclusão ou exclusão da amostra, já que este se constituiu em apenas um aspecto de caracterização, e não em uma variável definidora da amostra.

Além da categorização da amostra por área de atuação do consultor, a pesquisa também trabalhou com consultores empresariais autônomos e/ou de MPE de consultoria localizadas em Belo Horizonte (MG). Para a caracterização por porte das empresas de consultoria (micro e pequena empresa) foi utilizado o critério do SEBRAE, que considera o número de funcionários como parâmetro de classificação.

Para o setor de serviços, no qual se encaixa a atividade de consultoria, tem-se: micro empresa (de 1 a 9 funcionários) e pequena empresa (de 10 a 49 funcionários). De acordo com este segundo critério de categorização da amostra, foram consideradas válidas 104 (cento e quatro) entrevistas como amostra final definitiva da pesquisa, já que cinco entrevistas foram realizadas com consultores empresariais que trabalham em empresas de consultoria de médio e grande porte, e

que não se constituíam no foco de estudo desta dissertação<sup>74</sup>. A distribuição amostral, portanto, ficou assim definida:

- 17 entrevistas (ou 16,3% da amostra final definitiva) feitas com consultores autônomos;
- 51 entrevistas (ou 49,0% da amostra final definitiva) com consultores que trabalham em micro-empresas de consultorias (de 2 a 5 funcionários);
- 11 entrevistas (ou 10,6% da amostra final definitiva) com consultores que trabalham em micro-empresas de consultorias (de 6 a 9 funcionários);
- 21 entrevistas (ou 20,2% da amostra final definitiva) com consultores que trabalham em pequenas empresas de consultorias (de 10 a 24 funcionários);
- 4 entrevistas (ou 3,8% da amostra final definitiva) com consultores que trabalham em pequenas empresas de consultorias (de 25 a 49 funcionários).

Os consultores entrevistados na pesquisa descritiva quantitativa foram escolhidos através de três critérios de seleção: 1) lista de contatos pessoais do próprio pesquisador; 2) listagens obtidas na Internet e catálogo telefônico e; 3) amostra auto-gerada<sup>75</sup>.

Nos dois primeiros critérios de seleção, os consultores foram abordados, inicialmente, por telefone, e informados sobre a realização da pesquisa para uma dissertação de mestrado e a importância de sua participação no trabalho.

---

<sup>74</sup> Estas 5 (cinco) entrevistas, ou 4,6% da amostra total de 109 entrevistas, só foram identificadas como não-válidas após processo de conferência dos questionários, já que os mesmos foram respondidos por e-mail pelos consultores. Após este procedimento de conferência, estas entrevistas foram desconsideradas na amostra final definitiva, de 104 entrevistas.

<sup>75</sup> Mattar (1996, p.134-135) afirma, sobre as amostras autogeradas: *“há casos de pesquisas em que o desconhecimento da população pelo pesquisador é tão grande que nem o tamanho da população, nem a localização de seus elementos podem ser determinados a priori. À medida que se consegue localizar alguns elementos (às vezes apenas um), solicita-se-lhes que indiquem conhecidos que também façam parte dessa população, e assim, sucessivamente, vai-se construindo a amostra”*. Malhotra (2001, p.308) denomina este tipo de amostra como “bola-de-neve”, na qual se escolhe, inicialmente, um grupo de entrevistados que, após participarem da pesquisa, são solicitados a identificarem outros que pertençam à população-alvo de interesse do trabalho. Segundo Malhotra, “este processo pode ser executado em ondas sucessivas, obtendo-se informações a partir de informações, o que nos leva a um efeito de ‘bola-de-neve’”. A sua principal vantagem é que ela aumenta em muito a possibilidade de localização de características desejadas na população, e até mesmo, dos próprios entrevistados.

Considerando a amostra final de 104 (cento e quatro) entrevistas, 61% (ou 63 entrevistas) foram feitas com base em listagens de catálogo ou Internet, 25% (ou 26 entrevistas) através de indicação (amostra auto-gerada) e, aproximadamente, 14% (ou 15 entrevistas) através de contatos pessoais do pesquisador com consultores empresariais.

Para 73% dos consultores (ou 76 entrevistados) foi enviada, via e-mail ou fax, uma carta de apresentação da pesquisa (Anexo 4), informando de seus objetivos e reiterando a importância da participação do consultor no trabalho.

### *3.3. Coleta dos dados quantitativos*

Acertados os critérios de distribuição e seleção amostral, foi definido, por último, o meio de coleta dos dados, ou “método de comunicação” do questionário<sup>76</sup>.

Três formas de coleta de dados foram utilizadas neste trabalho:

- 50 entrevistas (ou 48% da amostra) foram feitas através de coleta pessoal, onde o pesquisador obtém informações dos entrevistados através do contato direto (BOYD e WESTFALL, 1956, p.149);
- 30 entrevistas (ou 29% da amostra) foram feitas por telefone;
- 24 entrevistas (ou 23% da amostra) foram feitas mediante o envio, por e-mail, de questionários para autopreenchimento.

---

<sup>76</sup> Segundo Mafra Pereira (2000, p.17) e Boyd e Westfall (1956, p.149), os meios mais utilizados para a coleta de dados quantitativos são: entrevistas pessoais (domiciliares ou de ponto), entrevistas por telefone, ou mediante envio de questionários para autopreenchimento. Estes últimos são denominados questionários para autopreenchimento por não exigirem a presença do entrevistador na coleta dos dados, pois os mesmos são respondidos pelos próprios entrevistados. A forma de envio dos questionários pelo correio é, ainda, uma das mais utilizadas, mas pode-se realizar este tipo de coleta através de fax, acompanhando o produto comprado, impresso ou encartado em jornais e revistas, colocados à disposição do público-alvo da pesquisa em locais onde este público frequenta ou mesmo pela Internet ou por e-mail (estas duas últimas formas de coleta, aliás, têm sido muito utilizadas nos dias atuais pelas empresas e pesquisadores, sendo o índice de retorno bem superior ao conseguido com o envio do questionário pelo correio ou por fax).

Para as 80 (oitenta) entrevistas realizadas através de coleta pessoal e por telefone, primeiramente foi agendado, com cada consultor contactado, um horário para a realização da pesquisa, de acordo com sua disponibilidade. Nos casos em que os consultores aceitaram responder o questionário pessoalmente, o pesquisador se dirigiu até o escritório e/ou residência do consultor (50 entrevistas). Nos casos em que os consultores não aceitaram responder o questionário pessoalmente, o pesquisador realizou a entrevista por telefone (30 entrevistas)<sup>77</sup>. No caso das entrevistas realizadas mediante o preenchimento do questionário enviado por e-mail aos consultores, estes foram também avisados, por telefone, de que receberiam o questionário por e-mail, sendo todos eles devolvidos num tempo de, no máximo, cinco dias, contados da data de recebimento do questionário.

O tempo médio de aplicação dos questionários foi de:

- 20 minutos (para as entrevistas realizadas através de coleta pessoal);
- 30 minutos (para as entrevistas realizadas por telefone), e;
- 25 minutos (para os questionários preenchidos pelos próprios consultores).

Como garantia de que os dados coletados não sofreram influência das diferentes formas de coleta, foi realizado um teste de equivalência dos dados, através da comparação de diversas médias, de diferentes questões, extraídas de todos os questionários da pesquisa, tendo como parâmetro comparativo a forma de coleta de dados utilizada. Não foi verificada diferença significativa entre as médias, o

---

<sup>77</sup> Em alguns casos de entrevistas realizadas por telefone, houve a necessidade de mais de um telefonema, por parte do pesquisador, para a finalização da entrevista. Este fato, porém, não prejudicou a obtenção das informações necessárias à pesquisa, já que os consultores se mostraram receptivos com relação ao tema pesquisado, sendo este procedimento adotado, frequentemente, por profissionais e empresas especializadas em pesquisa, nos casos onde o questionário é extenso ou o entrevistado não dispõe de tempo suficiente para responder a entrevista numa só ligação. É importante destacar também que, nos casos específicos deste trabalho, o consultor não ficou sabendo, previamente, sobre quais questões deveriam ser respondidas numa segunda ou terceira ligação, o que assegura maior confiabilidade às respostas obtidas, evitando que o consultor se preparasse para respondê-las depois.

que garantiu a equivalência dos dados coletados, independentemente do tipo de coleta utilizado.

### *3.4. Processamento dos dados quantitativos*

Após a etapa de coleta dos dados quantitativos, foi realizada a etapa de processamento de dados, a qual, segundo Mattar (1996, p.176),

... compreende os passos necessários para transformar os dados brutos coletados em dados trabalhados que permitirão a realização das análises e interpretações. (MATTAR, 1996, p.176)

Nesta fase do trabalho foram realizadas as atividades de conferência dos questionários, verificação de consistência, codificação, digitação e tabulação dos dados, sendo estas atividades realizadas durante o mês de outubro de 2005.

Com relação à etapa de conferência dos questionários, os seguintes pontos foram observados:

- 1) concordância com as instruções de amostragem;
- 2) legibilidade;
- 3) perfeição (se todas as perguntas estavam respondidas, ou seja, se não existia perguntas “em branco”);
- 4) coerência e;
- 5) clareza (MAFRA PEREIRA, 2000, p.23).

Apesar da maioria dos questionários terem sido aplicados pelo próprio autor desta dissertação, 24 (vinte e quatro) entrevistas foram preenchidas

diretamente pelos consultores (como observado anteriormente) e, por isso, precisavam passar por este processo de conferência para serem aprovados<sup>78</sup>.

Após a conferência dos questionários, foi feita a consistência dos dados. Segundo Mafra Pereira (2000, p.23) nesta etapa é observada a existência, ou não, de respostas antagônicas num mesmo questionário, respostas dúbias, de duplo sentido, respostas não existentes ou que não foram pré-determinadas pelos códigos existentes no questionário, e também, se há coerência nas respostas dadas pelos consultores. Mattar (1996, p.178) afirma que “a consistência diz respeito à existência de coerência entre as respostas das diferentes questões do instrumento”. No caso específico deste trabalho, os 104 (cento e quatro) questionários foram aprovados.

A terceira etapa do processo de tabulação e processamento dos dados quantitativos foi a codificação dos questionários<sup>79</sup>. Como o questionário aplicado foi quase todo estruturado com questões fechadas (de múltipla escolha ou dicotômicas), as opções de resposta já possuíam um código dentro de cada questão, sendo necessária, apenas, a conferência do código marcado por cada entrevistado e sua conseqüente indicação no campo de resposta colocado ao final e à direita de cada pergunta. Para as questões mistas e abertas, foi feita a pós-codificação das respostas obtidas, através da criação de códigos para as mesmas e, na seqüência, sua indicação no campo de resposta<sup>80</sup>.

Após a codificação de todas as questões, foram realizadas a digitação e a tabulação dos dados. Mattar (1996, p.182) define que,

---

<sup>78</sup> Vale lembrar que, das 109 (cento e nove) entrevistas aplicadas, cinco foram desconsideradas na amostra final definitiva, de 104 (cento e quatro) questionários, justamente por não terem atendido ao primeiro critério, referente às instruções de amostragem (foram entrevistas respondidas por consultores de médias e grandes empresas de consultoria, e que não eram foco de estudo deste trabalho).

<sup>79</sup> Segundo Malhotra (2001, p.378), “codificação significa atribuir um código, em geral um número, a cada resposta possível de cada questão”. Para Mafra Pereira (2000, p.23), “codificação é o processo pelo qual é atribuído a cada dado um código numérico ou valor, a fim de que possam ser incluídos em suas categorias com maior facilidade”.

<sup>80</sup> Para mais detalhes, ver Mattar (1996, p.178-181) e Malhotra (2001, p.378).

A digitação (...) consiste em transcrever os dados codificados dos instrumentos de coleta de dados para o arquivo eletrônico de dados (banco de dados). (MATTAR, 1996, p.182)

A tabulação consiste na contagem do número de casos que ocorreram em cada categoria. A tabulação pode ser simples, quando envolve a simples contagem do número de casos que ocorreram em cada uma das variáveis do estudo, ou cruzada, quando as ocorrências em duas ou mais variáveis do estudo foram contadas simultaneamente. A tabulação pode ser inteiramente manual, inteiramente eletrônica ou parcialmente manual e parcialmente eletrônica. (MATTAR, 1996, p.182)

Para a digitação e tabulação dos dados deste trabalho de dissertação foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for Social Science), versão 10.0.1 para Windows. A construção do banco de dados foi feita durante o período de aplicação da pesquisa quantitativa, estando apto a receber os dados (digitação) no início do mês de outubro de 2005, fato que ocorreu na data prevista.

Após a digitação dos 104 (cento e quatro) questionários, foram tabulados os dados, através da geração de tabelas de freqüências simples para todas as questões do questionário, além de tabelas de cruzamento de variáveis, com o intuito de auxiliar na análise dos dados por características de perfil e de comportamento de cada “tipo” de consultor empresarial.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados da pesquisa, com a análise dos dados e tabelas demonstrativas, organizados em cinco categorias de análise:

1. Perfil do consultor empresarial;
2. O consultor e a consultoria: porte da empresa e dinâmica de trabalho;
3. Percepção do consultor quanto ao ambiente externo de negócios;
4. Comportamento de busca do consultor por fontes de informação;
5. Comportamento de uso das fontes de informação pelo consultor.

#### 4. Apresentação e análise dos resultados

Os resultados obtidos na pesquisa quantitativa realizada junto aos consultores empresariais – autônomos e de MPE de consultoria de Belo Horizonte (MG) - serão apresentados de acordo com os seguintes critérios e categorias de análise:

1. Perfil do consultor empresarial;
2. O consultor e a consultoria: porte da empresa e dinâmica de trabalho;
3. Percepção do consultor quanto ao ambiente externo de negócios;
4. Comportamento de busca do consultor por fontes de informação;
5. Comportamento de uso das fontes de informação pelo consultor.

##### 4.1. Perfil do consultor empresarial

Neste item, foram feitas perguntas para identificação do perfil do consultor empresarial, referentes ao sexo, idade, nível educacional e área de formação do consultor. Dentre os 104 (cento e quatro) consultores empresariais entrevistados:

- 70,2% são do sexo masculino e 29,8% do sexo feminino;
- A maioria possui idade entre 35 e 44 anos (29,8% da amostra), seguidos dos de 25 a 34 anos (26,9%) e dos de 45 a 54 anos (23,1%);
- 35,6% dos consultores têm formação superior completa (graduação), 26,0% possuem especialização completa em alguma área do conhecimento, e 26,0% estão fazendo ou já concluíram algum curso em nível de mestrado, doutorado ou pós-doutorado;

- As áreas de destaque, em termos de formação superior dos consultores, são: Administração / Gestão Empresarial (25,0%), Direito (13,5%), Engenharia (12,5%), Comunicação Social – Publicidade, Relações Públicas e Jornalismo - (8,7%), Economia (6,7%) e Marketing (5,8%).

#### *4.2. O consultor e a consultoria: porte da empresa e dinâmica de trabalho*

Neste item, foram feitas perguntas referentes à atividade do consultor e sua relação com o mercado de consultoria empresarial, tempo de atuação e área de atuação em consultoria, caracterização do “negócio” (porte da empresa, em termos de números de funcionários e faturamento) e tipos de clientes atendidos.

##### *4.2.1. Tipos de consultores e porte da consultoria*

A TAB.5, a seguir, mostra que, dentre os 104 (cento e quatro) consultores entrevistados, a grande maioria possui empresas de consultoria, sendo sócios ou donos das mesmas (64,4% da amostra). 19,2% dos entrevistados atuam no mercado como consultores autônomos (atuando sozinhos ou através de cooperativas de consultores associados).

**TABELA 5**

Tipo de Consultor

<b>Tipos de Consultor</b>	<b>Frequência</b>	<b>% Válido</b>
Consultor Autônomo	17	16,3
Possui empresa de consultoria (sócio/dono)	67	64,4
Trabalha em empresa de consultoria (não é sócio/dono)	17	16,3
Participa de cooperativa de consultores/consultor associado	3	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre "Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte" / set. 2005.

Com relação ao porte / tamanho da consultoria, considerando o critério do SEBRAE de categorização de porte de empresas pelo número de pessoas ocupadas, foram entrevistados, além dos 16,3% de consultores autônomos, 59,6% de consultores de micro-empresa (sendo 49,0% de 2 a 5 funcionários e 10,6% de 6 a 9 funcionários) e 24,0% de consultores de pequena empresa (sendo 20,2% de 10 a 24 funcionários e 3,8% de 25 a 49 funcionários) (TAB.6)<sup>81</sup>.

**TABELA 6**

Porte / Tamanho das empresas de consultoria (n° de funcionários)

<b>Porte / Tamanho do "Negócio-Consultoria"</b> <b>(n° de funcionários)</b>	<b>Frequência</b>	<b>% Válido</b>	<b>% Acumulado</b>
Uma pessoa / Consultor Autônomo	17	16,3	16,3
De 2 a 5 pessoas (micro-empresa)	51	49,0	65,4
De 6 a 9 pessoas (micro-empresa)	11	10,6	76,0
De 10 a 24 pessoas (pequena empresa)	21	20,2	96,2
De 25 a 49 pessoas (pequena empresa)	4	3,8	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre "Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte" / set. 2005.

Considerando o critério de faturamento anual, temos que 64,4% dos consultores entrevistados pertencem a micro-empresas de consultoria, e faturam até

<sup>81</sup> Este critério foi adotado como principal parâmetro de categorização dos consultores participantes da pesquisa, com relação ao porte do seu negócio. Vale ressaltar que não foram definidas cotas para cada porte, sendo os resultados percentuais apresentados os decorrentes da própria pesquisa.

R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos), sendo que, destes, 47,1% faturam até R\$ 199.999,99 (cento e noventa e nove mil, novecentos e noventa e nove reais e noventa e nove centavos). 9,6% dos consultores entrevistados faturam entre R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e R\$2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais), pertencentes, portanto, a empresas de pequeno porte<sup>82</sup>.

#### 4.2.2. Tempo de atuação, áreas de negócio e tipos de clientes atendidos

A maioria dos entrevistados (64,4%) trabalha com consultoria há, pelo menos, cinco anos, sendo que 58% destes (ou 37,5% da amostra total) já trabalham na atividade de consultoria há mais de 10 anos.

O envolvimento dos consultores com sua atividade também merece destaque: 72,1% dos entrevistados trabalham, exclusivamente, com consultoria, sendo que 53,8% já trabalharam em outra atividade e atualmente só trabalham com consultoria, e 18,3% dos entrevistados nunca trabalharam em outra atividade.

Os consultores entrevistados trabalham em torno de 8 horas por dia na atividade de consultoria, e utilizam a Internet aproximadamente 3 horas por dia nesta atividade. Ainda, os consultores investem em torno de 2 horas por dia no estudo e leitura de materiais diversos voltados à sua atividade de consultoria<sup>83</sup>.

As áreas de negócios nas quais os consultores empresariais entrevistados mais atuam no mercado de consultoria foram as seguintes:

---

<sup>82</sup> Vale ressaltar que 25,0% dos respondentes não sabem ou não quiseram responder a esta questão, sendo este, inclusive, mais um dos motivos pelos quais este critério de classificação não foi adotado como principal parâmetro para categorização dos consultores participantes da pesquisa com relação ao porte do negócio.

<sup>83</sup> Os valores apontados são valores das medianas calculadas para as questões 23.A, 23.B e 23.C. Para maior conhecimento sobre as questões mencionadas, ver Anexo 2 deste trabalho.

- Administração Geral / Gestão Empresarial (14,4%);
- Marketing/Vendas/Comunicação (12,5 %);
- Economia/Finanças/Contabilidade/Tributos (11,5%);
- Recursos Humanos/Gestão de Pessoas (10,6%);
- Sistemas de Informação/Tecnologia da Informação (10,6%);
- Jurídico/Legislação/Relações Trabalhistas (10,6%);
- Produção/Operações/Processos Internos (8,7%);
- Pesquisa de Mercado/Pesquisa Política (6,7%);
- Planejamento (em todos os níveis organizacionais) (4,8%) e;
- Outras áreas (9,6%)<sup>84</sup>.

Os consultores entrevistados têm como principais mercados-alvo as empresas privadas de todos os portes (TAB.7). Mesmo sendo os consultores pesquisados profissionais autônomos ou pertencentes a MPE de consultoria, atendem empresas tanto de micro, pequeno (80,8%), médio (87,5%) e grande portes (77,9%), caracterizando a atividade de consultoria como uma prestação de serviços diferenciada, quando comparada a outras prestações de serviços. Esta constatação pode ser corroborada pela própria característica da atividade de consultoria, que é baseada, principalmente, na capacidade do consultor em propor metodologias e técnicas ao cliente, ou seja, uma atividade baseada no conhecimento e na experiência do consultor. Por isso, é possível a este profissional o exercício da atividade de consultoria em empresas de quaisquer portes, visto que seu tamanho,

---

<sup>84</sup> Conforme destacado no capítulo referente à Metodologia de Pesquisa, estas nove principais áreas representam, aproximadamente, 90% dos campos de atuação dos consultores empresariais, de acordo com levantamento realizado com base em listagens de consultores autônomos e de MPE de consultoria, obtidas através de catálogo telefônico e Internet. Os percentuais apresentados foram obtidos pela pesquisa, com pouca diferença em relação às cotas pré-definidas para cada área. Outras áreas apontadas: Meio-ambiente/Obras Geotécnicas/Sócio-ambiental (3,6%), Segurança Alimentar (1,0%), Arquitetura (1,0%), Serviços Hospitalares (1,0%), Educação (1,0%), Área Cultural (1,0%) e Comércio Exterior (1,0%).

em termos de “negócio-consultoria”, não é um fator limitante de sua atuação no mercado.

**TABELA 7**

Tipos de clientes atendidos pelos consultores empresariais

<b>Tipos de clientes</b>	<b>Atende</b>	<b>Não atende</b>	<b>Total (%)</b>
Pessoa física	51,9	48,1	<b>100,0</b>
Pessoa jurídica (micro e pequena empresa)	80,8	19,2	<b>100,0</b>
Pessoa jurídica (média empresa)	87,5	12,5	<b>100,0</b>
Pessoa jurídica (grande empresa)	77,9	22,1	<b>100,0</b>
Setor público / governamental	45,2	54,8	<b>100,0</b>
Partidos políticos / políticos	14,4	85,6	<b>100,0</b>
Associações, sindicatos, federações, ONG's	51,9	48,1	<b>100,0</b>

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre “Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte” / set. 2005.

#### *4.3. Percepção do consultor quanto ao ambiente externo de negócios*

Neste item, foram feitas perguntas referentes à percepção do consultor empresarial quanto ao seu ambiente externo de negócios, sendo que dois aspectos foram considerados neste item:

1. O grau de importância, para os consultores entrevistados, dos acontecimentos e tendências relacionados aos setores do ambiente externo que envolvem o segmento de consultoria empresarial, e;
2. A taxa de mudança que caracteriza cada um dos setores do ambiente externo pesquisados, na percepção dos consultores entrevistados<sup>85</sup>.

Conforme já apresentado no capítulo de referencial teórico, os setores do ambiente externo considerados nesta dissertação basearam-se na categorização de

<sup>85</sup> Os principais resultados apresentados nos itens 4.3 e 4.4 deste trabalho serão comparados aos resultados obtidos por Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002) em estudos similares a este, mas realizados em públicos e mercados diferentes.

Daft, Sormune e Parks (1988), Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002), através da qual o ambiente organizacional é subdividido em seis setores ou segmentos: setor *Clientes*, setor *Concorrência*, setor *Tecnológico*, setor *Regulatório*, setor *Econômico* e setor *Sócio-cultural*.

Com relação ao primeiro item analisado (grau de importância), foi utilizada uma escala de importância de cinco pontos para a avaliação dos setores do ambiente externo, sendo: 1. Sem importância; 2. Pouco importante; 3. Importante; 4. Muito importante; 5. Extremamente importante (TAB.8).

**TABELA 8**

Grau de importância – setores do Ambiente Externo

<b>Setores do Ambiente Externo</b>	<b>Extremamente importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Sem importância</b>	<b>Total (%)</b>	<b>Média</b>
<i>Setor Clientes</i>	61,5%	33,7%	4,8%	-	-	<b>100,0</b>	<b>4,57</b>
<i>Setor Tecnológico</i>	36,5%	45,2%	15,4%	2,9%	-	<b>100,0</b>	<b>4,15</b>
<i>Setor Econômico</i>	35,6%	39,4%	23,1%	1,9%	-	<b>100,0</b>	<b>4,09</b>
<i>Setor Regulatório</i>	24,0%	32,7%	29,8%	10,6%	2,9%	<b>100,0</b>	<b>3,64</b>
<i>Setor Concorrência</i>	22,1%	32,7%	31,7%	11,5%	1,9%	<b>100,0</b>	<b>3,62</b>
<i>Setor Sócio-Cultural</i>	14,4%	34,6%	25,0%	21,2%	4,8%	<b>100,0</b>	<b>3,33</b>

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre "Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte" / set. 2005.

O setor *Clientes* foi considerado como "extremamente importante / muito importante" por 95,2% dos consultores entrevistados, obtendo uma nota média de 4,57, numa escala de 1 a 5<sup>86</sup>. O setor *Tecnológico* ficou em segundo lugar quanto ao grau de importância para os consultores, obtendo 81,7% de avaliação "extremamente importante / muito importante", e média de 4,15. O setor *Econômico* foi considerado como "extremamente importante / muito importante" por 75,0% dos entrevistados, e obteve uma nota média de 4,09. Em quarto lugar aparece o setor

<sup>86</sup> A nota média foi calculada de acordo com a escala de importância utilizada na questão, sendo que a nota 1 correspondia ao conceito "sem importância", a nota 2 "pouco importante", a nota 3 "importante", a nota 4 "muito importante" e a nota 5 "extremamente importante".

*Regulatório*, com 56,7% dos consultores avaliando-o como “extremamente importante / muito importante”, e obtendo uma nota média de 3,64. O setor *Concorrência* ficou em quinto lugar quanto ao grau de importância para os consultores, obtendo 54,8% de avaliação “extremamente importante / muito importante”, e média de 3,62. Em sexto e último lugar, em grau de importância para os consultores entrevistados, aparece o setor *Sócio-Cultural*, com 49,0% de avaliação “extremamente importante / muito importante”, e média de 3,33.

Os dados apresentados na TAB.8 demonstram uma maior preocupação dos consultores empresariais com os seus clientes (reais e/ou potenciais) - o que, de certa forma, não é nenhuma surpresa -, e com os aspectos relacionados aos avanços tecnológicos. Para a atividade de consultoria, estes dois são aspectos fundamentais, visto que a função do consultor empresarial é proporcionar metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos das empresas tomarem suas decisões com qualidade. Além disso, uma das principais tendências que justificam o crescimento do segmento de consultoria empresarial, segundo Oliveira (2003, p.25) é o “aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia”. Portanto, esta constatação da pesquisa vem ao encontro da realidade deste tipo de atividade.

Por outro lado, a pesquisa aponta o setor *Concorrência* como o quinto mais importante, na visão dos consultores empresariais. Mesmo sendo considerado “extremamente importante / muito importante” por 54,8% dos entrevistados, este dado mostra que o consultor, em sua atividade, se preocupa muito mais com o seu trabalho do dia-a-dia, ou seja, com seus clientes e os aspectos que impactam seu negócio, em termos de tecnologia, economia, política e legislação, do que com os

consultores e/ou empresas de consultoria concorrentes. Como será analisado posteriormente, no item sobre o comportamento de uso das fontes de informação pelo consultor, o objetivo de acompanhar e entender o ambiente de negócios aparece em terceiro lugar na preferência dos consultores entrevistados, atrás dos objetivos de gerar e construir novos conhecimentos (aprendizagem) e de buscar informações para tomada de decisões em seus negócios (principal objetivo).

Os resultados acima mostram algumas semelhanças e algumas diferenças quando comparados aos trabalhos de Auster e Choo (1994) e de Barbosa (2002)<sup>87</sup>. O trabalho de Auster e Choo (1994) foi realizado junto a 13 (treze) executivos do segmento canadense de telecomunicações, com o objetivo de estudar seus ambientes de negócios e o uso da informação para o processo de tomada de decisão destes executivos. O trabalho de Barbosa (2002) foi realizado junto a 91 (noventa e um) participantes de cursos de pós-graduação em administração, pertencentes aos quadros de empresas privadas nacionais, multinacionais, organizações do setor público e outras, com o objetivo de estudar o processo pelo qual estes profissionais buscam informações sobre o ambiente organizacional externo.

Com relação às semelhanças: o setor *Clientes*, considerado o mais importante pelos consultores empresariais (nota média de 4,57), também aparece em primeiro lugar no estudo de Barbosa (2002) (nota média de 4,60), e em segundo lugar no estudo de Auster e Choo (1994). Também o setor *Tecnológico*, que para os consultores empresariais foi considerado o segundo mais importante, aparece como terceiro em importância nos dois estudos comparativos. Estes dados demonstram a existência de uma mesma opinião, independentemente dos públicos e mercados

---

<sup>87</sup> Vale ressaltar que a comparação dos dados obtidos nesta pesquisa com os estudos de Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002) é feita com base nos dados quantitativos apresentados em ambos os trabalhos. Algumas conclusões podem ser feitas com base nestes dados, mas outras não, demandando estudos mais aprofundados para levantar e explorar as razões destas semelhanças e diferenças.

entrevistados, de que os setores *Clientes* e *Tecnológico* são um dos principais focos de monitoração ambiental por parte dos profissionais destes diferentes mercados.

Uma unanimidade é a colocação do setor *Sócio-cultural* nas três pesquisas: é o setor considerado menos importante, sob o ponto de vista de monitoração ambiental, em comparação aos demais setores, independentemente dos públicos e mercados pesquisados.

Por outro lado, algumas diferenças aparecem na comparação dos três estudos. No trabalho de Auster e Choo (1994), o setor *Concorrência* é considerado o mais importante, enquanto que no trabalho de Barbosa (2002) e para os consultores empresariais entrevistados neste trabalho, o setor aparece em quarto e quinto lugar, respectivamente. Também o setor *Econômico* apresenta diferenças com relação aos dados obtidos neste trabalho e nos dos demais autores: enquanto que, para os consultores empresariais, este é considerado como o terceiro setor mais importante, nos trabalhos de Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002) este setor aparece como quinto mais importante, à frente apenas do setor *Sócio-cultural*.

Além da avaliação dos setores do ambiente de negócios dos consultores empresariais com relação ao grau de importância, foi feita uma avaliação destes setores com relação à taxa de mudança, na percepção dos consultores entrevistados. Foi utilizada uma escala de intensidade de mudança de cinco pontos para a avaliação dos setores do ambiente externo, sendo: 1. Mudança muito baixa; 2. Mudança baixa; 3. Mudança média; 4. Mudança alta; 5. Mudança muito alta (TAB.9).

**TABELA 9**

Taxa de mudança – setores do Ambiente Externo

<b>Setores do Ambiente Externo</b>	<b>Mudança muito alta</b>	<b>Mudança alta</b>	<b>Mudança média</b>	<b>Mudança baixa</b>	<b>Mudança muito baixa</b>	<b>NS/NR</b>	<b>Total (%)</b>	<b>Média</b>
<i>Setor Tecnológico</i>	25,0%	43,3%	14,4%	9,6%	5,8%	1,9%	<b>100,0</b>	<b>3,82</b>
<i>Setor Econômico</i>	13,5%	40,4%	33,7%	10,6%	1,0%	1,0%	<b>100,0</b>	<b>3,60</b>
<i>Setor Concorrência</i>	9,6%	28,8%	29,8%	21,2%	4,8%	5,8%	<b>100,0</b>	<b>3,46</b>
<i>Setor Regulatório</i>	10,6%	24,0%	34,6%	21,2%	4,8%	4,8%	<b>100,0</b>	<b>3,38</b>
<i>Setor Clientes</i>	5,8%	26,0%	40,4%	19,2%	5,8%	2,9%	<b>100,0</b>	<b>3,21</b>
<i>Setor Sócio-Cultural</i>	4,8%	18,3%	34,6%	33,7%	4,8%	3,8%	<b>100,0</b>	<b>3,04</b>

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre “Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte” / set. 2005.

O setor *Tecnológico* foi considerado como o que possui a maior taxa de mudança, com 68,3% dos consultores entrevistados opinando que o setor possui taxa de mudança “muito alta / alta”, e obtendo uma nota média de 3,82, numa escala de 1 a 5<sup>88</sup>. Como segundo setor que apresenta maior taxa de mudança, a pesquisa aponta o setor *Econômico*, com 53,9% de opiniões de que o setor possui “mudança muito alta / mudança alta”, e com uma nota média de 3,60. O setor *Concorrência* aparece em terceiro lugar, com 38,4% das opiniões afirmando ser este um setor de “mudança muito alta / mudança alta”, e com uma nota média de 3,46.

Em quarto lugar, a pesquisa aponta o setor *Regulatório*, com 34,6% de opiniões afirmando ser este um setor de “mudança muito alta / mudança alta”, e com uma nota média de 3,38. O setor *Clientes* aparece em quinto lugar, com uma nota média de 3,21 e com 31,8% de opiniões afirmando ser este um setor de “mudança muito alta / mudança alta”. Em sexto e último lugar, aparece o setor *Sócio-Cultural*, com 23,1% de opiniões afirmando ser este um setor de “mudança muito alta / mudança alta”, e com uma nota média de 3,04.

<sup>88</sup> A nota média foi calculada de acordo com a escala de intensidade de mudança utilizada na questão, sendo que a nota 1 correspondia ao conceito “mudança muito baixa”, a nota 2 “mudança baixa”, a nota 3 “mudança média”, a nota 4 “mudança alta” e a nota 5 “mudança muito alta”.

Comparativamente ao estudo de Barbosa (2002), os três setores considerados como os de maior taxa de mudança são também os mesmos considerados pelos consultores empresariais. Segundo Barbosa (2002), estes setores são considerados como particularmente dinâmicos.

Comparando os dados obtidos nas duas questões sobre os setores do ambiente de negócios dos consultores empresariais, a pesquisa mostra que, apesar do setor *Clientes* ser considerado o mais importante para os consultores, é considerado o quinto setor em termos de intensidade de mudança, na visão dos entrevistados. Pode-se inferir deste dado que os consultores, por considerarem este setor o mais importante para o seu negócio, podem realizar, de certa maneira, um acompanhamento mais próximo ao setor e, por isso mesmo, terem uma melhor percepção sobre sua intensidade de mudança.

Por outro lado, o setor *Concorrência*, que é o quinto mais importante para os consultores, é o terceiro em termos de intensidade de mudança. Este último dado, em especial, sugere aos consultores empresariais um maior acompanhamento do movimento de seus concorrentes, considerando-o um setor de maior importância no seu trabalho de análise do ambiente externo de negócios, já que sua intensidade de mudança é considerável para os próprios consultores. O fato de não se preocuparem tanto com os concorrentes, quanto com outros setores, pode deixá-los vulneráveis, a médio ou longo prazo, a uma nova estratégia de seus concorrentes, acarretando, inclusive, perda de clientes ou mercados-alvo.

Os setores *Tecnológico* e *Econômico* se destacam também como os setores de maior intensidade de mudança, na visão dos consultores entrevistados. Estes dados justificam, de certo modo, a indicação dos mesmos como setores de

maior importância para a atividade de consultoria empresarial, conforme já comentado anteriormente.

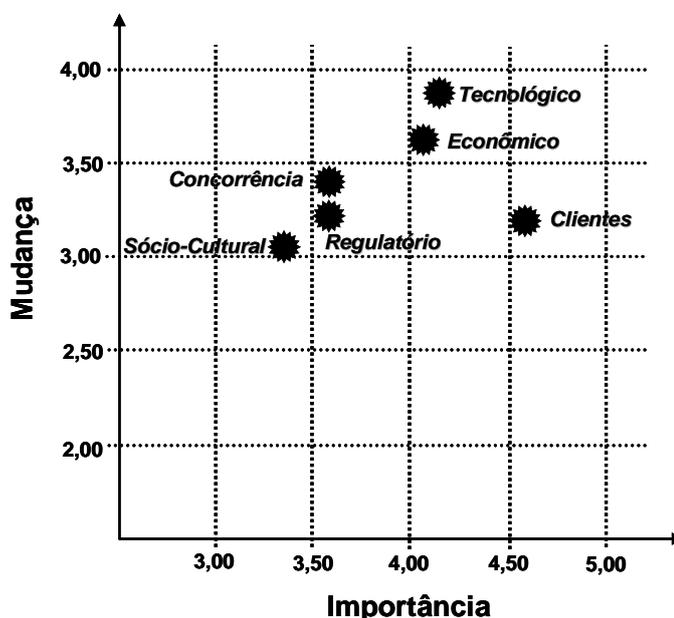


GRÁFICO 6 – Relação entre Importância e Taxa de Mudança de Setores do Ambiente Organizacional para os consultores empresariais (médias)<sup>89</sup>.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4. Comportamento de busca do consultor por fontes de informação

Neste item foi avaliado o comportamento de busca por fontes de informação, pelos consultores empresariais, na sua atividade de consultoria. Foi adotado, para a análise das fontes pesquisadas, o critério de Barbosa (2002, p.8), que analisou as informações obtidas por intermédio das diversas fontes pesquisadas sob o aspecto de sua relevância e confiabilidade<sup>90</sup>, além da freqüência de busca por parte dos entrevistados. O conceito de comportamento de busca adotado foi o de

<sup>89</sup> Ressalta-se, conforme já demonstrado no trabalho, que o setor *Concorrência* refere-se às empresas de consultoria e/ou consultores concorrentes dos consultores entrevistados, e não concorrentes dos clientes dos consultores.

<sup>90</sup> Segundo BARBOSA (2002, p.8), “uma informação é considerada relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos e metas da organização. Já uma informação é confiável quando provém de uma fonte idônea e, por esse motivo, pode ser utilizada como base para se tomar decisões”.

Wilson (2000) (ver seção 2.4. do referencial teórico). Portanto, os três aspectos relacionados ao comportamento de busca por fontes de informação foram:

1. *Freqüência* de busca por fonte de informação pelo consultor empresarial (TAB.10);
2. *Grau de relevância* da fonte de informação para o consultor empresarial (TAB.13), e;
3. *Grau de confiabilidade* do consultor empresarial com relação à fonte de informação (TAB.16).

Conforme comentado na seção 3.1. do capítulo sobre a Metodologia de Pesquisa, as fontes de informação escolhidas, em número de 30 (trinta), foram classificadas segundo três critérios diferentes<sup>91</sup>, sendo que cada critério possui duas variáveis opostas entre si:

- Com relação à origem: fontes *internas* ou *externas*;
- Com relação ao relacionamento / proximidade: fontes *pessoais* ou *impessoais*
- Com relação à mídia: fontes *eletrônicas* e *não-eletrônicas*.

A seguir, é apresentada a TAB.10 com a freqüência de busca das 30 (trinta) fontes pesquisadas, em ordem decrescente.

---

<sup>91</sup> A escolha dos critérios de classificação das fontes foi feito com base na pesquisa bibliográfica apresentada na seção 2.3 – Fontes de Informação: uma revisão bibliográfica, que consta do capítulo 2 - Referencial teórico deste trabalho, e também em Souza (2005), cujos critérios foram propostos a este autor, com base nos métodos de organização e tratamento da informação (categorias classificatórias), quando da apresentação do projeto de dissertação na disciplina “Seminário de Dissertação II”, constante da grade curricular do curso de Mestrado em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação - ECI/UFMG.

## 4.4.1. Freqüência de busca por fonte de informação

TABELA 10

Freqüência de busca por fonte de informação

Tipos Fontes (*)	Fontes de Informação	Pelo < 1 vez ao dia	Pelo < 1 vez p/ semana	Pelo < 1 vez p/ mês	2 a 6 vezes a.a	Máximo de 1 vez a.a.	Não utiliza a fonte
IPE	E-mail (pessoal e/ou da empresa)	95,2%	3,8%	-	-	-	1,0%
EIE (**)	Sites de busca na WEB	78,8%	6,7%	12,5%	-	-	1,9%
EIE (**)	Jornais/Revistas/Livros/Notícias (on-line)	76,0%	12,5%	4,8%	1,0%	-	5,8%
IPNE	Colegas de trabalho (consultores da emp.)	69,2%	16,3%	9,6%	1,0%	-	3,8%
EINE	Jornais/Revistas/Livros (em papel)	61,5%	21,2%	10,6%	-	-	6,7%
IIE	Site ou Portal da empresa / Internet	56,7%	14,4%	5,8%	1,9%	-	21,2%
EIE (**)	Rádio e televisão	55,8%	6,7%	8,7%	2,0%	-	26,9%
EIE (**)	Bases de dados on-line ou em mídia eletrônica	47,1%	18,3%	16,3%	2,9%	1,0%	14,4%
EPNE	Clientes	45,2%	32,7%	14,4%	1,9%	2,9%	2,9%
EIE (**)	Periódicos de negócios/artigos/teses (ME / on-line)	44,2%	17,3%	21,2%	1,0%	1,0%	15,4%
EIE (**)	Sites/Portais de empresas/universidades/governo	39,4%	20,2%	26,0%	2,0%	1,0%	11,5%
IIE	Memorandos/circulares/minutas/relatórios/projetos/ estudos/mapas (rede interna PCs)	37,5%	24,0%	11,5%	2,0%	-	25,0%
EPNE	Parceiros/Fornecedores/Analistas/Empresários / Profissionais Liberais	33,7%	21,2%	30,8%	4,8%	2,0%	7,7%
EINE	Periódicos de negócios/artigos/teses (em papel)	30,8%	29,8%	17,3%	2,0%	1,0%	19,2%
IINE	Biblioteca/Centro de Informação ou Doc. Interno	30,8%	24,0%	24,0%	-	3,9%	17,3%
EIE (**)	Publicações governamentais (ME / on-line)	28,8%	22,1%	23,1%	1,9%	2,9%	21,2%
EIE (**)	Relatórios financeiros/negócios (ME / on-line)	26,9%	21,2%	17,3%	2,9%	1,0%	30,8%
IINE	Memorandos/circulares/minutas/relatórios/projetos/estudos/mapas (em papel)	20,2%	26,9%	19,2%	1,9%	1,9%	29,8%
IINE	Clippings/Press releases (em papel)	20,2%	21,2%	17,3%	3,9%	2,0%	35,6%
EINE	Publicações governamentais (em papel)	20,2%	17,3%	20,2%	8,7%	2,9%	30,8%
EINE	Leis / normas técnicas / patentes	19,2%	9,6%	26,9%	8,6%	4,8%	30,8%
EINE	Relatórios financeiros/negócios (em papel)	18,3%	16,3%	26,0%	6,7%	1,0%	31,7%
EPE	Grupos de Discussão na WEB/Chats	17,3%	14,4%	15,4%	5,7%	1,9%	45,2%
EPNE	Concorrentes (consultores / emp. de consultoria.)	15,4%	12,5%	24,0%	12,5%	5,8%	29,8%
EPNE	Funcionários de Órgãos governamentais/públicos	15,4%	5,8%	21,2%	12,5%	2,9%	42,3%
EINE	Associações empresariais / comerciais/industriais/ de classe	8,7%	8,7%	30,8%	14,4%	4,8%	32,7%
EPNE	Funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral	8,7%	3,8%	22,1%	9,6%	3,8%	51,9%
EINE	Agências de publicidade	5,8%	7,7%	19,2%	14,4%	3,8%	49,0%
EINE	Material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral	4,8%	10,6%	20,2%	14,4%	2,9%	47,1%
EINE	Congressos, feiras, eventos, viagens	4,8%	3,8%	30,8%	38,4%	11,6%	10,6%

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre "Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte" / set. 2005.

(\*) IPE = Interna / Pessoal / Eletrônica; IPNE = Interna / Pessoal / Não-Eletrônica; IIE = Interna / Impessoal / Eletrônica; IINE = Interna / Impessoal / Não-Eletrônica; EPE = Externa / Pessoal / Eletrônica; EPNE = Externa / Pessoal / Não-Eletrônica; EIE = Externa / Impessoal / Eletrônica; EINE = Externa / Impessoal / Não-Eletrônica.

(\*\*) Nas fontes Externas / Impessoais / Eletrônicas, a sigla ME significa Mídia Eletrônica (CD-ROM; Disquetes, por exemplo).

As fontes de informação com os maiores índices de freqüência de busca, apontados pela pesquisa junto aos consultores empresariais entrevistados, foram:

**TABELA 11**

Fontes de informação com maior freqüência de busca

<b>Tipos Fontes (*)</b>	<b>Fontes de Informação</b>	<b>Pelo &lt; 1 vez ao dia</b>	<b>Pelo &lt; 1 vez p/ semana</b>
<i>IPE</i>	E-mail (pessoal e/ou da empresa)	95,2%	3,8%
<i>EIE (**)</i>	Sites de busca na WEB	78,8%	6,7%
<i>EIE (**)</i>	Jornais/Revistas/Livros/Notícias (on-line)	76,0%	12,5%
<i>IPNE</i>	Colegas de trabalho (consultores da empresa)	69,2%	16,3%
<i>EINE</i>	Jornais/Revistas/Livros (em papel)	61,5%	21,2%
<i>IIE</i>	Site ou Portal da empresa / Internet	56,7%	14,4%
<i>EIE (**)</i>	Rádio e televisão	55,8%	6,7%
<i>EIE (**)</i>	Bases de dados on-line ou em mídia eletrônica	47,1%	18,3%
<i>EPNE</i>	Clientes	45,2%	32,7%

Fonte: Dados extraídos de forma parcial da Tabela 10 – Freqüência de busca por fontes de informação, p.105.

(\*) IPE = Interna / Pessoal / Eletrônica; IPNE = Interna / Pessoal / Não-Eletrônica; IIE = Interna / Impessoal / Eletrônica; IINE = Interna / Impessoal / Não-Eletrônica; EPE = Externa / Pessoal / Eletrônica; EPNE = Externa / Pessoal / Não-Eletrônica; EIE = Externa / Impessoal / Eletrônica; EINE = Externa / Impessoal / Não-Eletrônica.

(\*\*) Nas fontes Externas / Impessoais / Eletrônicas, a sigla ME significa Mídia Eletrônica (CD-ROM; Disquetes, por exemplo).

Com relação à origem das fontes (internas ou externas), temos que a mais buscada pelos consultores é o *e-mail (pessoal e/ou da empresa)*, que é uma fonte interna<sup>92</sup>. Além desta, outra fonte interna, os *colegas de trabalho*, também aparecem com destaque, como quarta fonte mais buscada. Já as fontes externas de maior freqüência de busca (segunda e terceira colocadas) são os *sites de busca na Web* e os *jornais, revistas, livros e notícias (on-line)*. Na realidade, a freqüência de busca por fontes de informação, com relação à origem das fontes, mostra uma distribuição, até certo ponto, equilibrada, entre fontes internas e externas.

<sup>92</sup> O e-mail (tanto pessoal quanto da empresa) foi considerado como fonte interna, de acordo com a percepção dos consultores entrevistados. Para eles, o e-mail é fonte interna pois é acessado, na maior parte das vezes, internamente à organização, apesar do e-mail prover informações externas sobre a organização, ou advir de pessoas (ou fontes) externas, sendo muito mais um meio de transmissão (ou mídia) do que uma fonte em si (como no caso da Internet). Mesmo assim, os consultores consideram, no seu negócio, o e-mail como fonte de informação interna, pessoal e eletrônica (IPE).

Quando analisadas sob o critério do relacionamento / proximidade, também verifica-se uma distribuição equilibrada entre fontes pessoais e impessoais, já que a de maior frequência de busca é o *e-mail*, considerada fonte pessoal, seguida pelos *sites de busca na Web* e *jornais, revistas, livros e notícias (on-line)*, consideradas fontes impessoais.

Com relação ao último critério de classificação das fontes de informação – mídia: as três primeiras fontes de informação de maior frequência de busca são fontes eletrônicas (*e-mail, sites de busca na Web e jornais, revistas, livros e notícias on-line*), sendo que dentre as nove primeiras colocadas, seis são fontes eletrônicas.

No estudo de Barbosa (2002), os jornais e revistas em mídia eletrônica aparecem em primeiro lugar como as fontes de maior frequência de acesso, seguidas dos jornais e revistas em papel. Os colegas do mesmo nível hierárquico aparecem como terceira fonte de maior frequência de acesso. Ou seja, no estudo de Barbosa (2002) as fontes de maior frequência são fontes documentais externas, sendo que a de maior frequência é também uma fonte eletrônica.

A pesquisa quantitativa não permite inferir sobre as razões da preferência pelas fontes eletrônicas, mas podemos supor que nos dias atuais, pela presença da Internet como ferramenta de busca, tanto pelas empresas, quanto pelas pessoas em geral, a preferência pela utilização de fontes de informação eletrônicas, pelos consultores, se justifica devido a fatores como velocidade, rapidez, praticidade, comodidade e acessibilidade, por exemplo<sup>93</sup>. Estes critérios podem estar relacionados ao comportamento de busca (*information seeking behavior*)

---

<sup>93</sup> Com relação ao aspecto da acessibilidade, Torres *et al.* (2002) afirma que “a acessibilidade é um processo dinâmico, associado não só ao desenvolvimento tecnológico, mas principalmente ao desenvolvimento da sociedade. Apresenta-se em estágios distintos, variando de uma sociedade para a outra, conforme seja a atenção dispensada à diversidade humana, por essa sociedade, à época. A acessibilidade é um conceito que envolve tanto aspectos do espaço físico, o espaço em que vivemos, como do espaço digital”. Portanto, as possibilidades que este novo espaço digital, criado pelas tecnologias de informação e comunicação, traz para o atendimento às distintas formas de interação das pessoas com a informação, são múltiplas. Para mais estudos sobre o conceito de acessibilidade, ver Kremer (1981), Lancaster (1975), Oberhofer (1983), e Basebres (Base Referencial de Revistas de Biblioteconomia e Ciência da Informação). Online. Disponível na Internet via <http://www.decigi.ufpr.br/basebres/ci/ind-ci.htm>. Acesso em 06 Mar. 2006.

apresentado por Wilson (2000), já que a preferência, num primeiro momento, pode estar atrelada à necessidade de se buscar uma informação para determinada finalidade e, conseqüentemente, quanto mais rápida for a busca por esta informação, maior será a preferência em utilizar esta fonte. A avaliação sobre a relevância da informação buscada seria analisada pelo usuário num segundo momento (information searching behavior).

De qualquer forma, as observações do parágrafo anterior são apenas suposições, aspectos a serem observados numa pesquisa qualitativa exploratória junto ao público de consultores empresariais, já que, como veremos adiante, estas fontes de informação eletrônicas não são as fontes mais confiáveis para os consultores, e sim as fontes não-eletrônicas (*clientes, colegas de trabalho e Biblioteca / Centro de Informação ou Documentação Interno*).

Dentre as cinco fontes de informação menos utilizadas pelos consultores empresariais, todas são fontes de informação externas, sendo quatro delas fontes não-eletrônicas (TAB.12).

**TABELA 12**

Fontes de informação com menor freqüência de busca

Tipos Fontes (*)	Fontes de Informação	Não utiliza esta fonte	2 a 6 vezes ao ano	Máximo de 1 vez ao ano
EPNE	Funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral	51,9%	9,6%	3,8%
EINE	Agências de publicidade	49,0%	14,4%	3,8%
EINE	Material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral	47,1%	14,4%	2,9%
EPE	Grupos de Discussão na WEB/Chats	45,2%	5,7%	1,9%
EPNE	Funcionários de Órgãos Governamentais / públicos	42,3%	12,5%	2,9%

Fonte: Dados extraídos de forma parcial da Tabela 10 – Freqüência de busca por fontes de informação, p.105.

(\*) IPE = Interna / Pessoal / Eletrônica; IPNE = Interna / Pessoal / Não-Eletrônica; IIE = Interna / Impessoal / Eletrônica; IINE = Interna / Impessoal / Não-Eletrônica; EPE = Externa / Pessoal / Eletrônica; EPNE = Externa / Pessoal / Não-Eletrônica; EIE = Externa / Impessoal / Eletrônica; EINE = Externa / Impessoal / Não-Eletrônica.

Com relação, ainda, à busca de informações por parte dos consultores, foi perguntado a eles se havia alguém ou algum setor da empresa de consultoria responsável por coletar, organizar e distribuir as informações para os consultores e demais funcionários: 37,5% dos consultores afirmaram que não existe ninguém responsável por esta atividade em seu negócio de consultoria; 40,4% responderam serem eles próprios os responsáveis por este trabalho; 20,2% afirmaram possuir uma pessoa na empresa que faz este tipo de trabalho para eles, e 1,9% afirmaram que todos os profissionais de sua empresa realizam esta tarefa de buscar, organizar e distribuir informações para os demais colegas.

No trabalho de Barbosa (2002), verificou-se um índice de 36,3% de empresas que possuem certo grau de institucionalização na busca de informações externas. Mesmo assim, o autor esperava que a existência de setores responsáveis pela coleta de informações do ambiente externo de negócios fosse mais freqüente, principalmente nas empresas de maior porte. Comparativamente aos dados obtidos na pesquisa com os consultores empresariais, o grau de institucionalização na busca de informações externas por este público pode ser considerado significativo, por se tratar de consultores autônomos e/ou MPE de consultoria, cujo porte menor poderia justificar a falta de institucionalização do processo de busca de informações pelos consultores.

A seguir, será apresentada a TAB.13 sobre o grau de relevância, para os consultores empresariais, das 30 (trinta) fontes pesquisadas, em ordem decrescente.

## 4.4.2. Grau de relevância da fonte de informação

TABELA 13

Grau de relevância da fonte de informação

Tipos Fontes (*)	Fontes de Informação	Extrem. Relevante	Relevante	De alguma relevância	Irrelevante	Totalmente irrelevante	Não utiliza a fonte
IPNE	E-mail (pessoal e/ou da empresa)	61,5%	32,7%	3,8%	1,0%	-	1,0%
EPNE	Clientes	57,7%	33,7%	5,8%	-	-	2,9%
IPNE	Colegas de trabalho (consultores da emp.)	49,0%	36,5%	6,7%	3,8%	-	3,8%
EIE (**)	Sites de busca na WEB	46,2%	44,2%	7,7%	-	-	1,9%
EINE	Jornais/Revistas/Livros (em papel)	43,3%	39,4%	10,6%	-	-	6,7%
EIE (**)	Jornais/Revistas/Livros/Notícias (on-line)	40,4%	46,2%	7,7%	-	-	5,8%
IIE	Site ou Portal da empresa / Internet	36,5%	31,7%	9,6%	1,0%	-	21,2%
EPNE	Parceiros/Fornecedores/Analistas/Empresários / Profissionais Liberais	35,6%	50,0%	6,7%	-	-	7,7%
EIE (**)	Sites/Portais de empresas/universidades/governo	30,8%	43,3%	14,4%	-	-	11,5%
IINE	Biblioteca/Centro de Informação ou Doc. Interno	30,8%	41,3%	8,7%	1,0%	1,0%	17,3%
EIE (**)	Bases de dados on-line ou em mídia eletrônica	29,8%	47,1%	7,7%	1,0%	-	14,4%
EINE	Periódicos de negócios/artigos/teses (em papel)	28,8%	39,4%	10,6%	1,9%	-	19,2%
EIE (**)	Periódicos de negócios/artigos/teses (ME / on-line)	27,9%	46,2%	9,6%	1,0%	-	15,4%
EINE	Congressos, feiras, eventos, viagens	27,9%	45,2%	13,5%	2,9%	-	10,6%
EIE (**)	Rádio e televisão	22,1%	39,4%	11,5%	-	-	26,9%
EINE	Leis / normas técnicas / patentes	21,2%	36,5%	11,5%	-	-	30,8%
EIE (**)	Publicações governamentais (ME / on-line)	20,2%	44,2%	13,5%	1,0%	-	21,2%
EPNE	Concorrentes (consultores / emp. de consultoria.)	20,2%	36,5%	11,5%	1,9%	-	29,8%
IIE	Memorandos/circulares/minutas/relatórios/ projetos/ estudos/mapas (rede interna PCs)	19,2%	38,5%	14,4%	2,9%	-	25,0%
EIE (**)	Relatórios financeiros/negócios (ME / on-line)	19,2%	38,5%	10,6%	1,0%	-	30,8%
EPE	Grupos de Discussão na WEB/Chats	17,3%	21,2%	10,6%	5,8%	-	45,2%
EINE	Publicações governamentais (em papel)	16,3%	36,5%	14,4%	1,0%	1,0%	30,8%
EPNE	Funcionários de Órgãos governamentais/públicos	16,3%	22,1%	15,4%	3,8%	-	42,3%
EINE	Relatórios financeiros/negócios (em papel)	15,4%	39,4%	11,5%	1,0%	1,0%	31,7%
EINE	Associações empresariais / comerciais/industriais/ de classe	14,4%	36,5%	15,4%	1,0%	-	32,7%
IINE	Memorandos/circulares/minutas/relatórios/ projetos/estudos/mapas (em papel)	14,4%	32,7%	22,1%	-	1,0%	29,8%
IINE	Clippings/Press releases (em papel)	9,6%	35,6%	17,3%	1,9%	-	35,6%
EINE	Agências de publicidade	9,6%	24,0%	16,3%	1,0%	-	49,0%
EPNE	Funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral	8,7%	18,3%	17,3%	3,8%	-	51,9%
EINE	Material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral	6,7%	32,7%	12,5%	1,0%	-	47,1%

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre "Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte" / set. 2005.

(\*) IPE = Interna / Pessoal / Eletrônica; IPNE = Interna / Pessoal / Não-Eletrônica; IIE = Interna / Impessoal / Eletrônica; IINE = Interna / Impessoal / Não-Eletrônica; EPE = Externa / Pessoal / Eletrônica; EPNE = Externa / Pessoal / Não-Eletrônica; EIE = Externa / Impessoal / Eletrônica; EINE = Externa / Impessoal / Não-Eletrônica.

(\*\*) Nas fontes Externas / Impessoais / Eletrônicas, a sigla ME significa Mídia Eletrônica (CD-ROM; Disquetes, por exemplo).

As fontes de informação de maior relevância, para os consultores empresariais entrevistados, foram:

**TABELA 14**

Fontes de informação de maior relevância

Tipos Fontes (*)	Fontes de Informação	Extremamente relevante	Relevante
<i>IPE</i>	E-mail (pessoal e/ou da empresa)	61,5%	32,7%
<i>EPNE</i>	Clientes	57,7%	33,7%
<i>IPNE</i>	Colegas de trabalho (consultores da empresa)	49,0%	36,5%
<i>EIE (**)</i>	Sites de busca na WEB	46,2%	44,2%
<i>EINE</i>	Jornais/Revistas/Livros (em papel)	43,3%	39,4%
<i>EIE (**)</i>	Jornais/Revistas/Livros/Notícias (on-line)	40,4%	46,2%
<i>IIE</i>	Site ou Portal da empresa / Internet	36,5%	31,7%
<i>EPNE</i>	Parceiros/Fornecedores/Analistas/Empresários / Profissionais Liberais	35,6%	50,0%
<i>EIE (**)</i>	Sites/Portais de empresas/universidades/governo	30,8%	43,3%

Fonte: Dados extraídos de forma parcial da Tabela 13 – Grau de relevância da fonte de informação, p.110.

(\*) IPE = Interna / Pessoal / Eletrônica; IPNE = Interna / Pessoal / Não-Eletrônica; IIE = Interna / Impessoal / Eletrônica; IINE = Interna / Impessoal / Não-Eletrônica; EPE = Externa / Pessoal / Eletrônica; EPNE = Externa / Pessoal / Não-Eletrônica; EIE = Externa / Impessoal / Eletrônica; EINE = Externa / Impessoal / Não-Eletrônica.

(\*\*) Nas fontes Externas / Impessoais / Eletrônicas, a sigla ME significa Mídia Eletrônica (CD-ROM; Disquetes, por exemplo).

Com relação à origem das fontes (internas ou externas), temos que a mais relevante, para os consultores, é o *e-mail (pessoal e/ou da empresa)*, que é uma fonte interna, e foi citada como a de maior freqüência de busca. Além desta fonte interna, os *colegas de trabalho* também aparecem com destaque como fonte de maior relevância. Já as fontes externas de maior relevância são os *clientes* (segunda colocada), os *sites de busca na Web*, os *jornais, revistas e livros (em papel)* e os *jornais, revistas, livros e notícias (on-line)*. Os *clientes*, apesar de não aparecerem como uma das cinco fontes mais buscadas pelos consultores, aparecem como a segunda mais relevante.

Quando analisadas sob o critério do relacionamento / proximidade, verifica-se uma distribuição entre fontes pessoais e impessoais, sendo que as três

primeiras consideradas “extremamente relevantes” são fontes pessoais (*e-mail, clientes e colegas de trabalho*), seguidas pelos *sites de busca na Web, jornais, revistas e livros (em papel)* e *jornais, revistas, livros e notícias (on-line)*, consideradas fontes impessoais.

Com relação ao último critério de classificação das fontes de informação – mídia -, também verifica-se uma distribuição entre fontes eletrônicas e não-eletrônicas. Mesmo tendo sido observado anteriormente que, dentre as nove fontes de informação de maior frequência de busca, seis são fontes eletrônicas, com relação ao item relevância não há uma predominância de nenhum tipo de fonte quanto ao aspecto de mídia, apesar da mais relevante ser uma fonte eletrônica.

Os resultados acima, sobre as fontes mais relevantes para os consultores empresariais, se assemelham aos resultados do estudo de Barbosa (2002), que aponta os clientes, os colegas do mesmo nível hierárquico e superiores hierárquicos como as fontes mais relevantes, todas estas fontes pessoais. Auster e Choo (1994) também destacam, sem seu trabalho, que as fontes mais utilizadas na atividade de scanning para tomada de decisão são as fontes pessoais.

Com relação às fontes de informação pouco utilizadas pelos consultores empresariais: apesar de apresentarem um índice de não-utilização elevado (TAB.15), elas possuem índices consideráveis de relevância, de acordo com os consultores que as utilizam como fontes de informação (de 27% - *funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral* - a 39% - *material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral* -, somando-se os graus de relevância “extremamente relevante” e “relevante” para cada fonte de informação citada).

**TABELA 15**

Fontes de informação com menor grau de relevância

<b>Tipos Fontes (*)</b>	<b>Fontes de Informação</b>	<b>Não utiliza esta fonte</b>	<b>Extremamente relevante</b>	<b>Relevante</b>
<i>EPNE</i>	Funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral	51,9%	8,7%	18,3%
<i>EINE</i>	Agências de publicidade	49,0%	9,6%	24,0%
<i>EINE</i>	Material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral	47,1%	6,7%	32,7%
<i>EPE</i>	Grupos de Discussão na WEB/Chats	45,2%	17,3%	21,2%
<i>EPNE</i>	Funcionários de Órgãos Governamentais / públicos	42,3%	16,3%	22,1%

Fonte: Dados extraídos de forma parcial da Tabela 13 – Grau de relevância da fonte de informação, p.110.

(\*) IPE = Interna / Pessoal / Eletrônica; IPNE = Interna / Pessoal / Não-Eletrônica; IIE = Interna / Impessoal / Eletrônica; IINE = Interna / Impessoal / Não-Eletrônica; EPE = Externa / Pessoal / Eletrônica; EPNE = Externa / Pessoal / Não-Eletrônica; EIE = Externa / Impessoal / Eletrônica; EINE = Externa / Impessoal / Não-Eletrônica.

A seguir, será apresentada a TAB.16 sobre o grau de confiabilidade, para os consultores empresariais, das 30 (trinta) fontes pesquisadas, em ordem decrescente.

## 4.4.3. Grau de confiabilidade com relação à fonte de informação

TABELA 16

Grau de confiabilidade com relação à fonte de informação

Tipos Fontes (*)	Fontes de Informação	Extrem. confiável	Confiável	Razoav. Confiável	Pouco confiável	Nem um pouco confiável	Não utiliza a fonte
EPNE	Clientes	38,5%	38,5%	11,5%	8,7%	-	2,9%
IPNE	Colegas de trabalho (consultores da emp.)	36,5%	39,4%	16,3%	3,8%	-	3,8%
IINE	Biblioteca/Centro de Informação ou Doc. Interno	36,5%	37,5%	5,8%	-	2,9%	17,3%
IPE	E-mail (pessoal e/ou da empresa)	31,7%	36,5%	25,0%	4,8%	1,0%	1,0%
IIE	Site ou Portal da empresa / Internet	26,9%	32,7%	16,3%	2,9%	-	21,2%
EPNE	Parceiros/Fornecedores/Analistas/Empresários / Profissionais Liberais	20,2%	53,8%	12,5%	3,8%	1,9%	7,7%
EIE (**)	Jornais/Revistas/Livros/Notícias (on-line)	20,2%	51,9%	20,2%	1,9%	-	5,8%
EINE	Congressos, feiras, eventos, viagens	19,2%	49,0%	14,4%	5,8%	1,0%	10,6%
EIE (**)	Sites de busca na WEB	20,2%	43,3%	28,8%	5,8%	-	1,9%
EINE	Jornais/Revistas/Livros (em papel)	15,4%	54,8%	20,2%	2,9%	-	6,7%
EIE (**)	Periódicos de negócios/artigos/teses (ME / on-line)	15,4%	51,9%	15,4%	1,9%	-	15,4%
EIE (**)	Sites/Portais de empresas/universidades/governo	15,4%	45,2%	24,0%	2,9%	1,0%	11,5%
IIE	Memorandos/circulares/minutas/relatórios/projetos/ estudos/mapas (rede interna PCs)	15,4%	39,4%	17,3%	2,9%	-	25,0%
EINE	Leis / normas técnicas / patentes	15,4%	38,5%	14,4%	1,0%	-	30,8%
IINE	Memorandos/circulares/minutas/relatórios/projetos/estudos/mapas (em papel)	14,4%	38,5%	14,4%	1,9%	1,0%	29,8%
EIE (**)	Publicações governamentais (ME / on-line)	12,5%	46,2%	17,3%	1,0%	2,0%	21,2%
EIE (**)	Bases de dados on-line ou em mídia eletrônica	11,5%	50,0%	22,1%	1,9%	-	14,4%
EINE	Periódicos de negócios/artigos/teses (em papel)	10,6%	51,0%	15,4%	2,9%	1,0%	19,2%
EIE (**)	Relatórios financeiros/negócios (ME / on-line)	10,6%	35,6%	16,3%	2,9%	3,8%	30,8%
EINE	Publicações governamentais (em papel)	9,6%	40,4%	17,3%	-	1,9%	30,8%
EPE	Grupos de Discussão na WEB/Chats	8,7%	16,3%	18,3%	7,7%	3,9%	45,2%
EPNE	Funcionários de Órgãos governamentais/públicos	7,7%	25,0%	18,3%	4,8%	2,0%	42,3%
EINE	Relatórios financeiros/negócios (em papel)	5,8%	44,7%	11,7%	2,9%	2,9%	32,0%
EIE (**)	Rádio e televisão	5,8%	34,6%	30,8%	1,9%	-	26,9%
EINE	Associações empresariais / comerciais/industriais/ de classe	4,8%	42,3%	17,3%	2,9%	-	32,7%
IINE	Clippings/Press releases (em papel)	4,8%	35,6%	18,3%	4,8%	1,0%	35,6%
EPNE	Concorrentes (consultores / emp. de consultoria.)	4,8%	22,1%	25,0%	16,3%	2,0%	29,8%
EINE	Agências de publicidade	2,9%	28,8%	16,3%	2,9%	-	49,0%
EINE	Material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral	1,0%	27,9%	18,3%	2,9%	2,9%	47,1%
EPNE	Funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral	-	20,2%	17,3%	10,6%	-	51,9%

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre "Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte" / set. 2005.

(\*) IPE = Interna / Pessoal / Eletrônica; IPNE = Interna / Pessoal / Não-Eletrônica; IIE = Interna / Impessoal / Eletrônica; IINE = Interna / Impessoal / Não-Eletrônica; EPE = Externa / Pessoal / Eletrônica; EPNE = Externa / Pessoal / Não-Eletrônica; EIE = Externa / Impessoal / Eletrônica; EINE = Externa / Impessoal / Não-Eletrônica.

(\*\*) Nas fontes Externas / Impessoais / Eletrônicas, a sigla ME significa Mídia Eletrônica (CD-ROM; Disquetes, por exemplo).

As fontes de informação com maior grau de confiabilidade, na opinião dos consultores empresariais entrevistados, foram:

**TABELA 17**

Fontes de informação com maior grau de confiabilidade

Tipos Fontes (*)	Fontes de Informação	Extremamente confiável	Confiável
EPNE	Clientes	38,5%	38,5%
IPNE	Colegas de trabalho (consultores da empresa)	36,5%	39,4%
IINE	Biblioteca/Centro de Informação ou Documentação	36,5%	37,5%
IPE	Interno		
IPE	E-mail (pessoal e/ou da empresa)	31,7%	36,5%
IIE	Site ou Portal da empresa / Internet	26,9%	32,7%
EPNE	Parceiros/Fornecedores/Analistas/Empresários / Profissionais Liberais	20,2%	53,8%
EIE (**)	Jornais/Revistas/Livros/Notícias (on-line)	20,2%	51,9%
EINE	Congressos, feiras, eventos, viagens	19,2%	49,0%
EIE (**)	Sites de busca na WEB	20,2%	43,3%
EINE	Jornais/Revistas/Livros (em papel)	15,4%	54,8%
EIE (**)	Periódicos de negócios/artigos/teses (ME / on-line)	15,4%	51,9%

Fonte: Dados extraídos de forma parcial da Tabela 16 – Grau de confiabilidade da fonte de informação, p.114.

(\*) IPE = Interna / Pessoal / Eletrônica; IPNE = Interna / Pessoal / Não-Eletrônica; IIE = Interna / Impessoal / Eletrônica; IINE = Interna / Impessoal / Não-Eletrônica; EPE = Externa / Pessoal / Eletrônica; EPNE = Externa / Pessoal / Não-Eletrônica; EIE = Externa / Impessoal / Eletrônica; EINE = Externa / Impessoal / Não-Eletrônica.

(\*\*) Nas fontes Externas / Impessoais / Eletrônicas, a sigla ME significa Mídia Eletrônica (CD-ROM; Disquetes, por exemplo).

Com relação à origem das fontes (internas ou externas), temos que a de maior grau de confiabilidade, para os consultores, é a fonte *clientes* (fonte externa)<sup>94</sup>. Os *colegas de trabalho* (fonte interna) são a segunda fonte de informação mais confiável, segundo os consultores empresariais. O *e-mail (pessoal e/ou da empresa)* que aparece como a fonte de maior frequência de busca e maior relevância, é citada por 68,2% dos entrevistados como “extremamente confiável/confiável” (4º lugar).

<sup>94</sup> A atividade de consultoria empresarial, para ser bem desenvolvida, demanda uma relação de confiança entre a empresa-cliente e a consultoria (ou consultor empresarial). Neste sentido, os consultores entrevistados consideram os clientes a fonte de informação mais confiável. Vale ressaltar que esta é uma percepção dos consultores empresariais entrevistados, visto que, na prática, alguns clientes podem omitir ou manipular informações com o intuito de obterem vantagens comerciais (por exemplo, no caso de um cliente estar num processo de contratação de uma consultoria, se relacionando com mais de uma empresa ou consultor, pode trabalhar informações para conseguir uma melhor proposta em termos comerciais).

Quando analisadas sob o critério do relacionamento / proximidade, temos que as duas fontes de informação com maior grau de confiabilidade, para os consultores entrevistados, são fontes pessoais – *clientes e colegas de trabalho*. Estas duas fontes são também umas das mais relevantes (respectivamente, segunda e terceira fontes mais relevantes). Duas fontes impessoais merecem destaque nesta análise: primeiramente, as *Bibliotecas / Centros de Informação ou Documentação Interno*, que, apesar de não serem uma fonte muito utilizada pelos consultores e não se destacar com uma das mais relevantes, é a terceira fonte mais confiável para os consultores empresariais – 74,0% dos entrevistados a consideram “extremamente confiável” / “confiável”. Outra fonte impessoal de destaque são os *congressos, feiras, eventos e viagens*: esta é uma das fontes de menor frequência de busca, é medianamente relevante para os consultores, mas aparece como uma das mais confiáveis.

Com relação ao último critério de classificação das fontes de informação – mídia -, verifica-se que as fontes com maior grau de confiabilidade, pelos consultores empresariais, são fontes não-eletrônicas (*clientes, colegas de trabalho e Biblioteca/Centro de Informação ou Documentação Interno*)<sup>95</sup>. Este dado merece atenção em estudos qualitativos e exploratórios, visto que as fontes de informação eletrônicas aparecem nos primeiros lugares com relação à frequência de busca, mas quando perguntados sobre o grau de confiabilidade nas fontes de informação, as mais confiáveis para os consultores empresariais são as fontes não-eletrônicas. As fontes eletrônicas mais confiáveis são as mais utilizadas pelos consultores: *e-mail (pessoal e/ou da empresa), site ou portal da empresa / Internet e jornais, revistas, livros e notícias (on-line)*.

---

<sup>95</sup> Nesta pesquisa, a Biblioteca / Centro de Informação ou Documentação Interno foi considerada, na percepção dos consultores entrevistados, como uma fonte de informação não-eletrônica, apesar de muitas empresas, atualmente, possuírem bibliotecas ou centros de documentação internos digitalizados, permitindo a consulta on-line ao acervo.

No estudo de Barbosa (2002), a fonte de informação de maior confiabilidade foi a Biblioteca / Centro de Informação ou Documentação Interno, apesar de também não ter sido apontada como uma das mais relevantes. Este dado, somado ao obtido neste trabalho junto aos consultores empresariais, vem corroborar a análise de Barbosa (2002, p.14), de que “os dados parecem indicar um baixo grau de sintonia entre os acervos mantidos por essas unidades de informação e os objetivos das organizações estudadas”.

#### *4.5. Comportamento de uso das fontes de informação pelo consultor*

Neste item, foram feitas perguntas referentes ao comportamento de uso das fontes de informação pelos consultores empresariais, na sua atividade de consultoria. Com base nos conceitos de Choo (2003) e de Wilson (2000), foi adotado, para a análise das fontes pesquisadas, o critério que afirma que as fontes de informação podem ser utilizadas para três finalidades:

1. *Criar significado* (dar sentido às mudanças do ambiente externo);
2. *Construir conhecimento* (criar, organizar e processar a informação para gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem), ou;
3. *Tomar decisões* (busca e avaliação das informações para embasar processo decisório).

Os dados apontam que o “principal objetivo / primeira finalidade” para o uso da informação coletada, pelos consultores empresariais entrevistados, através das diversas fontes pesquisadas, é a *busca de informações para embasar o processo de tomada de decisão* (para 40,2% dos consultores entrevistados, este é o

“principal objetivo / primeira prioridade”). Em segundo lugar, como “principal objetivo / primeira finalidade”, aparece a opção *acompanhar e entender o ambiente de negócios* (30,4%) e em terceiro lugar, a finalidade de *gerar e construir novos conhecimentos* (29,4%) (TAB.18).

**TABELA 18**

Comportamento de uso da informação pelos consultores – principais finalidades

<b>Finalidades de uso da informação</b>	<b>Principal objetivo</b>	<b>Segundo objetivo</b>	<b>Terceiro objetivo</b>	<b>TOTAL</b>
Buscar informações para tomar decisões	40,2%	27,2%	32,6%	<b>100,0%</b>
Acompanhar e entender o ambiente de negócios	30,4%	30,4%	39,2%	<b>100,0%</b>
Gerar e construir novos conhecimentos	29,4%	42,4%	28,2%	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>-</b>

Fonte: Relatório Estatístico da pesquisa sobre “Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte” / set. 2005.

Obs.: Os dados foram recalculados, considerando somente os questionários que responderam as três opções.

Com relação às opiniões dos consultores entrevistados sobre o “segundo objetivo / segunda prioridade”, a opção *gerar e construir novos conhecimentos* é a mais citada, por 42,4%, enquanto a opção *acompanhar e entender o ambiente de negócios* é citada por 30,4% dos entrevistados. Ainda seguindo esta forma de análise, identificamos que a opção mais citada como “terceiro objetivo / terceira prioridade”, por 39,2% dos consultores, é *acompanhar e entender o ambiente de negócios*.

Portanto, pode-se concluir que os consultores empresariais entrevistados, quando buscam informações através das diversas fontes pesquisadas, têm como principal objetivo a busca por informações que possibilitem aos mesmos tomar decisões no dia-a-dia de seus negócios.

Retomando o conceito da atividade de consultoria empresarial e suas características, o consultor está envolvido, diariamente, em processos de tomada de

decisão, tanto em relação ao seu “negócio-consultoria”, já que precisa pensar e adotar estratégias para atuação no mercado, quanto em relação aos seus clientes, pois, apesar de ser um agente de mudanças que tem por objetivo auxiliar a tomada de decisões pelos executivos e profissionais das empresas (OLIVEIRA, 2003), precisa estar decidindo sobre quais metodologias e técnicas serão mais apropriadas para cada caso ou projeto atendido.

Com base, também, nos resultados obtidos pela pesquisa, pode-se corroborar com a constatação de que a principal finalidade dos consultores para o uso da informação coletada, através das diversas fontes, é *obter subsídios para a tomada de decisões*, observando-se que:

1. O fato de os consultores utilizarem mais fontes de informação eletrônicas pode se justificar pela necessidade de maior rapidez para a tomada de decisões no dia-a-dia de seus negócios, apesar de ter sido destacado o fato de que as fontes mais confiáveis são as não-eletrônicas;
2. As fontes mais relevantes e confiáveis para os consultores são fontes pessoais (clientes, colegas de trabalho e e-mail), que podem ser consideradas fontes mais próximas dos consultores, já que fazem parte da própria atividade de consultoria, e permitem uma maior interatividade com o seu mercado e os demais atores de seu ambiente de negócio (empresas, fornecedores, parceiros); portanto, o uso dessas fontes pode ser justificado pela importância das mesmas no embasamento das decisões tomadas do dia-a-dia destes profissionais. De certa forma, esta interatividade com as fontes pessoais pode

explicar a busca pela redução da incerteza e da equivocação<sup>96</sup> em ambientes complexos, como é o caso dos ambientes trabalhados pelos consultores empresariais;

3. Estas fontes de informação pessoais também possibilitam, ao consultor, maior rapidez no seu processo de tomada de decisão, já que não necessitam de um trabalho extensivo de processamento das informações obtidas, ou seja, as informações obtidas através das fontes pessoais são diretas, muitas vezes opiniões ou pareceres sobre decisões pré-formatadas e já pensadas pelo consultor, e que são apenas comentadas, aprimoradas e/ou validadas pelos clientes e colegas de trabalho. Estas são informações que contém alto valor agregado para os consultores.

O comportamento de uso dos consultores empresariais com relação às informações coletadas aponta como “segundo objetivo / segunda prioridade” a *geração e a construção de novos conhecimentos*. Esta constatação pela pesquisa também se alinha com o perfil do profissional de consultoria, pois sua atividade demanda aquisição de novos conhecimentos e aprimoramento constante, já que sua função é propor metodologias e técnicas que atendam às necessidades de seus clientes. Para que estas metodologias e técnicas sejam criadas, desenvolvidas e/ou, até mesmo, aprimoradas, os consultores precisam estar atentos às novas tecnologias e inovações do seu campo de especialidade, e a busca de informações através das diversas fontes deve propiciar a estes profissionais a aquisição de

---

<sup>96</sup> O termo equivocação vem do inglês *equivocality* (Weick, 1979), e explica a ambigüidade presente em ambientes de negócios dos quais se têm pouca informação ou apenas sinais vagos e conflitantes (Daft e Lengel, 1986). Segundo Barbosa (1997), uma das principais fontes de incerteza e equivocação para as organizações é a complexidade de seu ambiente externo e a maneira como ele transforma-se com o tempo (Ver também Duncan, 1972; Daft, Sormune e Parkes, 1988; Auster e Choo, 1993). O ambiente de negócios dos consultores empresariais se encaixa neste conceito de ambiente complexo e dinâmico.

informações que os possibilitem desenvolver novas metodologias, técnicas, processos e diferentes formas de atuação no mercado.

Estes objetivos justificam, de certa forma, os altos índices de frequência de busca de informações através de fontes como sites de busca na Internet, jornais, revistas, livros e notícias (on-line ou em papel) e bases de dados (on-line ou em mídia eletrônica). Por outro lado, quando verifica-se, através dos resultados da pesquisa, um alto nível de confiabilidade no uso de fontes de informação como bibliotecas ou centros de informação, e congressos, feiras e eventos, também pode-se pressupor que estas fontes são importantes para o consultor quando o seu objetivo é se interar de novidades de sua área de atuação, ou embasar alguma técnica ou método que está sendo desenvolvido ou aplicado por ele nas empresas-clientes.

A constatação pela pesquisa de que a maioria dos consultores entrevistados considera o acompanhamento e entendimento do ambiente de negócios como “terceiro objetivo / terceira prioridade”, com relação ao comportamento de uso destes profissionais quanto às informações coletadas, pode ser corroborada pelos dados obtidos quando da avaliação do nível de importância dos setores de negócios presentes em seu ambiente (TAB.8). Os mais importantes, para os consultores entrevistados, são o setor *Clientes* e o setor *Tecnológico*, justamente os dois setores que, por suas definições e características, estão mais próximos das atividades do dia-a-dia destes profissionais.

O setor *Concorrência*, por outro lado, é o quinto mais importante, para os consultores entrevistados, numa análise de seis setores de negócios. Este dado, somado ao fato de que os próprios concorrentes, enquanto fontes de informação, não são consideradas como umas das mais relevantes, demonstram que os

consultores se preocupam menos com aspectos relacionados à concorrência, e mais com seus mercados potenciais, tecnologias e inovações de sua área de atuação.

De outra forma, é provável que estes profissionais não se utilizem, de uma maneira constante, de ferramentas ou de processos de inteligência empresarial com o intuito de monitorar a ação de concorrentes ou potenciais concorrentes; a percepção do ambiente externo está mais voltada para aspectos do mercado de clientes potenciais e novidades tecnológicas. Esta constatação ajuda a explicar ainda mais o comportamento de uso de informações pelos consultores empresariais, e sua preferência por buscar informações e utilizá-las para tomar decisões e gerar conhecimento, prioritariamente ao objetivo de acompanhar o ambiente externo de negócios.

Todas estas observações com relação às principais finalidades de uso da informação pelos consultores empresariais são baseadas nos dados quantitativos levantados pela pesquisa. Contudo, elas também devem ser pesquisadas em profundidade, junto a este segmento profissional, através de pesquisas qualitativas e exploratórias, como já destacado e recomendado anteriormente nesta mesma análise.

A seguir, são apresentadas as principais conclusões do trabalho, as contribuições para o campo da ciência da informação e indicações para futuros estudos e propostas de pesquisa.

## 5. Conclusões, contribuições e propostas de pesquisas

### 5.1. Conclusões da pesquisa

Tendo como base os objetivos propostos neste trabalho (baseados em sua problemática e conseqüente justificativa), pode-se afirmar que a pesquisa sobre o uso de fontes de informação por consultores empresariais de Belo Horizonte (MG) (autônomos e de MPE de consultoria) apresentou dados relevantes, tanto para a área da ciência da informação, quanto para o próprio conhecimento da atividade de consultoria na capital mineira, e ainda propiciou subsídios para diversos estudos futuros (seção 5.2. Contribuições à ciência da informação e propostas de pesquisas).

Além disso, a amostra final, de 104 (cento e quatro) entrevistas, foi representativa do universo pesquisado, permitindo extrair conclusões sobre os diversos temas abordados, com segurança e confiabilidade estatística.

Com relação ao número de fontes utilizadas pelos consultores empresariais, o trabalho definiu um conjunto de 30 (trinta) fontes de informação mais utilizadas ou que podem ser utilizadas por estes profissionais no seu trabalho de consultoria, categorizadas em três dimensões (quanto à origem – *internas ou externas*; quanto ao relacionamento e proximidade – *pessoais ou impessoais*; e quanto à mídia – *eletrônicas e não-eletrônicas*), e que podem ser vistas e/ou analisadas tridimensionalmente.

Quando analisadas sob o conceito do comportamento de busca por informação – traduzido nas questões sobre freqüência de busca, relevância e confiabilidade na fonte de informação -, a pesquisa apontou o *e-mail (pessoal e/ou da empresa)*, os *sites de busca na Web* e os *jornais, revistas, livros e notícias (on-*

*line*) como as fontes de maior freqüência de busca, todas estas fontes eletrônicas. Entretanto, as fontes pessoais (*e-mail, clientes e colegas de trabalho*) são as mais relevantes para os consultores empresariais, e também umas das mais confiáveis, demonstrando que os consultores confiam mais nas fontes de informação pessoais (derivadas das suas redes de relacionamento), do que nas fontes de informação impessoais, na sua atividade de consultoria. Estas se assemelham às conclusões de Barbosa (2002, p.15), cujo estudo aponta as fontes pessoais como as cinco primeiras em termos de relevância. Segundo este autor, “mesmo em um contexto cada vez mais rico de fontes eletrônicas de informação, as pessoas continuam sendo as principais referências no contexto da gestão da informação e do conhecimento nas organizações”.

A pesquisa demonstrou que a escolha por fontes internas ou externas, pelos consultores, é distribuída de forma equilibrada, não havendo uma destacada preferência por nenhum dos dois tipos.

Quando analisadas sob o conceito do comportamento de uso da informação – traduzido na questão baseada no conceito das “arenas estratégicas” (CHOO, 2003) -, as informações buscadas nas diversas fontes de informação apresentadas têm como principal objetivo, para os consultores empresariais, a sua utilização como subsídio para o processo de tomada de decisões em suas atividades de consultoria no dia-a-dia.

A busca mais intensa por fontes eletrônicas de informação e a maior relevância e confiabilidade nas fontes pessoais demonstra que os consultores empresariais necessitam, para tomarem decisões, de informações rápidas, de fácil acesso e, ao mesmo tempo, que sejam importantes e confiáveis. E este comportamento de uso da informação pode servir para explicar, na prática, o porquê

da escolha de determinadas fontes em detrimento de outras pelos consultores empresariais.

## 5.2. Contribuições à ciência da informação e propostas de pesquisas

Este trabalho apresentou resultados relevantes para a área da ciência da informação, e que podem ser sintetizados da seguinte forma:

1. Por ser a consultoria uma atividade econômica peculiar, com suas particularidades e dinâmica próprias, a definição dos tipos de fontes utilizadas pelos consultores empresariais (30 fontes) constitui-se numa relevante contribuição para a área da ciência da informação, já que pode servir de base para estudos mais aprofundados (estudos exploratórios e qualitativos, através de estudos de casos, por exemplo) junto a este mesmo segmento, ou estudos mais abrangentes, envolvendo consultores empresariais de todo o país, e até mesmo de outros países, ou estudos em outras atividades econômicas (como foi a proposta deste trabalho), visando ampliar o campo de estudos sobre as fontes de informação e como outras atividades trabalham este tema (inclusive, ampliando ou reduzindo o número de fontes de informação definidas neste trabalho);

2. O estudo das fontes de informação utilizadas por consultores empresariais permitiu, além da definição de um conjunto de fontes comuns a consultores de diversas áreas de atuação, uma nova categorização destas fontes em três dimensões (quanto à origem – *internas ou externas*; quanto ao relacionamento e proximidade – *pessoais ou impessoais*; e quanto à mídia – *eletrônicas e não-eletrônicas*). Esta categorização em três dimensões pode servir de base para outros estudos sobre fontes de informação em setores econômicos

diferentes, ou mesmo ser testada em estudos ampliados sobre o segmento de consultoria, tanto no Brasil quanto em outros países;

3. Outro foco estudado neste trabalho, e que pode servir de referência para estudos posteriores, é sobre o comportamento de busca por informação e o comportamento de uso da informação coletada, por parte do usuário da informação. Aspectos como frequência de busca, relevância e confiabilidade nas fontes coletadas são fundamentais para quaisquer outros estudos sobre fontes de informação, em qualquer segmento ou atividade. E com relação ao comportamento de uso das informações, a utilização do conceito das “arenas estratégicas” (CHOO, 2003) pode servir de importante referencial para se entender, na prática, o que justifica a busca por uma ou outra informação e a conseqüente utilização de determinadas fontes em detrimento de outras;

4. A busca e o uso da informação, através das mais diferentes fontes de informação, estão intimamente ligados à atividade de inteligência empresarial feita pelas empresas no atual cenário econômico, política e social no qual vivem (ou sobrevivem). Estudos sobre o tema de inteligência empresarial em outras atividades econômicas podem contribuir para um melhor entendimento deste tema para o campo da ciência da informação, permitindo a ampliação de dados sobre diferentes setores da economia e suas respectivas estratégias neste campo. Além disso, o tema da inteligência empresarial é fundamental para a gestão da informação nas organizações, e estudos como este podem promover o surgimento de novas metodologias e/ou ferramentas de monitoração ambiental para as empresas.

Além das contribuições à área da ciência da informação, este estudo também possibilitou um melhor entendimento sobre o segmento de consultoria

empresarial, mais especificamente em Belo Horizonte (MG). Este é um primeiro passo no sentido de se começar a investigar uma das atividades que mais crescem no país atualmente, e que por diversas razões apontadas neste trabalho, não é conhecida e pesquisada a contento. A realização de estudos sobre a atividade de consultoria empresarial em outras cidades do Brasil, ou até mesmo estudos comparativos com o segmento de consultoria em outros países, são propostas de trabalho que podem vir a contribuir para um melhor entendimento desta atividade.

Outro foco deste trabalho foi o estudo da atividade de consultoria ligada ao trabalho do consultor empresarial autônomo ou de MPE de consultoria. Este aspecto possibilitou a abordagem do tema das empresas de pequeno porte no Brasil, e sua importância para a economia do país. Recomenda-se a realização de mais estudos sobre empresas de pequeno porte de outras atividades econômicas, de forma a permitir a comparação de dados e informações entre os diversos setores, com relação ao uso de fontes de informação, percepção do ambiente externo de negócios, comportamento de busca e uso da informação, dentre outros temas.

Conforme destacado durante a fase de análise e apresentação dos resultados, a realização de estudos de caráter exploratório e qualitativo, também junto aos consultores empresariais, seria importante para levantar as percepções dos mesmos com relação aos próprios resultados obtidos neste trabalho, de forma a aprofundar e complementar as opiniões sobre os temas pesquisados. Seria uma contribuição, ou até mesmo uma complementação, ao trabalho quantitativo realizado.

Por fim, acredita-se que os dados e propostas de pesquisas aqui apresentados possam contribuir para o crescimento e aprofundamento dos estudos no campo da ciência da informação e, conseqüentemente, permitir a criação e a

oferta de produtos e serviços às organizações e profissionais, visando seu crescimento e desenvolvimento, baseados numa eficiente e eficaz gestão da informação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, Francis J. *Scanning the business environment*. New York, NY: Macmillan, 1967.

ALDRICH. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. *Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações: análises de casos relatados em organizações públicas e privadas*. 2002. 233f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

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

APEL Consultoria Empresarial Ltda. *The bottom line analysis*. São Paulo: Apel Consultoria Empresarial Ltda., n.1, outubro de 1999.

ARIBONI, Sandro, PERITO, Rose. *Guia prático para um projeto de pesquisa: exploratória – experimental - descritiva*. São Paulo: Unimarco Editora, 2004.

AUSTER, Ethel, CHOO, Chun Wei. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of the American Society for Information Science*, v.44, n.4, p.194-201, 1993.

AUSTER, Ethel, CHOO, Chun Wei. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing and Management*, v.30, n.5, p.607-618, 1994.

AUSTER, Ethel, CHOO, Chun Wei. CEOs, information, and decision-making: scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends*, v.43, n.2, p.206-225, Fall 1994.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Informação para negócios no Brasil. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 1, 1993, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte : UFMG/EB, 1994. 241 p.p.174-181.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32, n.4, p. 42-53, out-dez de 1997.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.3, n.6, dezembro de 2002.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. *Inteligência Competitiva*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2004. Notas de aula.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. *Informação e Processo Decisório*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2004. Notas de aula.

BARRETO, Auta Rojas. A informação eficaz na empresa. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 20, n. 1, p. 78-81, jan./jun. 1991.

BARRETO, Auta Rojas. Informação empresarial para o Mercosul: a expansão das fronteiras das microempresas. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 1, p. 144-149, jan./abr. 1996.

BASEBRES, Base Referencial de Revistas de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Disponível em <<http://www.decigi.ufpr.br/basebres/ci/ind-ci.htm>>. Acesso em 06 Mar. 2006.

BELKIN, Nicholas J. Anomalous states of knowledge as a basis for information retrieval. *Canadian Journal of Information Science*, v.5, 1980.

BELKIN, Nicholas J. The cognitive viewpoint in information science. *Journal of Information Science*, v.16, p.11-15, 1990.

BELL, D. (1980a): The Social Framework of the Information Society. *In Forester*, 1980.

BELL, D. (1980b): Teletext and Technology. *In Sociological Journeys: Essays 1960-1980*, Londres: Heinemann, 34-65, 1980.

BERGERON, P. Information Resources Management. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.31, p.263-300, 1996.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. *A informação e o conhecimento na Biologia do Conhecer: uma abordagem cognitiva para os estudos em Inteligência Empresarial*. 2002. 163f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A Aplicabilidade da Biologia do Conhecer no âmbito da Ciência da Informação. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.4, n.3, junho de 2003.

BORTOLI, Adelino Neto. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. 1980. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração) - Faculdade de Economia e Administração, p.129-140, 1980.

BOYD Jr., Harper W., WESTFALL, Ralph. *Pesquisa Mercadológica*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1956.

BROOKES, B. C. The foundation of Information Science. *Journal of Information Science*, v. 2, Part I, p.125-133, 1980.

BUKOWITZ, W., WILLIAMS, R., *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

BURNS, T., STALKER, G.M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.

CARMO, Vadson Bastis; PONTES, Cecília C. Cunha. Sistemas de informação gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.1, p.49-58, jan/abr, 1999.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. *Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento*. Belo Horizonte: Editora C/Arte, FACE-FUMEC, 2003.

CASSARO, Antonio C. *Sistemas de Informações para Tomada de Decisões*. São Paulo: Pioneira, 1994.

CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de Dados para Negócios. *Ciência da Informação*, Brasília, v.31, n.2, p.30-43, mai/ago, 2002.

CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de Dados para Negócios no Brasil. *Ciência da Informação*, Brasília, v.32, n.2, p.17-36, mai/ago, 2003.

CHÉR, Rogério. *A gerência das PME: o que saber para administrá-las*. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CHOO, Chun Wei, AUSTER, Ethel. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.28, p.279-314, 1993.

CHOO, Chun Wei. Perception and use of information sources in environmental scanning. *Library & Information Science Research*, v.16, n.1, p.23-40, 1994.

CHOO, Chun Wei. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Second Edition. Medford, New Jersey: ASIS Monograph Series, 1998.

CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos (coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. São Paulo: UNICAMP, cap.5, parte II: Recomendações a empresas e propostas de políticas: avançar em direção à gestão competitiva, 1994.

CRAGG, Paul, B., ZINATELLI, Nancy. The evolution of information systems in small firms. *Information and Management*, v.29, p.1-8, 1995.

CYERT, R.M., MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R.L., LENGEL, R.H. Organizational information requirements: media richness and structural design. *Management Science*, v.32, n.5, p.554-571, 1986.

DAFT, R.L., SORMUNE, J., PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, v.9, n.2, p.123-139, 1988.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, v.26, n.1, p.77-83. jan/mar, 1986.

DILL, W.R. Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, v.2, n.4, p.409-443, Mar. 1958.

DIXON, N.M. Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know. *Harvard Business Press*, 2000.

DONADONE, Júlio Cesar. *Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias*. 2001. 123 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo 2001.

DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. 7ª edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

DUNCAN, R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v.17, n.3, p.313-327, sep, 1972.

E-CONSULTING CORP. A gestão do conhecimento na prática. *Revista HSM Management*, São Paulo, n.42, ano 8, vol.1, p. 53-59, jan-fev, 2004.

E-CONSULTING CORP. O valor intangível. *Revista Exame*, São Paulo, p. 14, 13 de abril de 2005.

EASTERBY-SMITH, Mark, THORDE, Richard, LOWE, Andy. *Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDVINSON, Leif, MALONE, Michael. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1999.

FIGUEIREDO, Nice. Informação para negócios: um novo desafio. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2., 1994, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte : ABMG, 820 p., 1994.

FINK, D. Guidelines for the successful adoption of information technology in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management*, v.18, n.4, p.243-253, 1998.

FONTE. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, p.303.

FONTE. In: PRADO E SILVA, Adalberto (org.). *Novo Dicionário Brasileiro Melhoramentos*. 4ª edição revista. São Paulo: Cia. Melhoramentos, v.II, D-I, 1968, p.534.

FREMONT, K. Scanning the future environment: social indicators. *California Management Review*, v.23, n.1, p.22-32, Fall, 1980.

FULD, L.M. Dez maneiras fáceis de monitorar seus concorrentes. In: FULD, L.M. *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro: Record, cap.2, 1993.

HOHHOF, B. *Developing information systems for competitive intelligence support*. *Library Trends*, v.43, n.2, p.266-238, Fall 1994.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro: Coordenação de Serviços e Comércio, 2003.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 31 Jan. 2006.

KATZ, D., KAHN, R.L. *The social psychology of organizations*. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

KOBRIN, Stephen J., BASEK, John, BLANK, Stephen, PALOMBARA, Joseph L. The assessment and evaluation of noneconomic environments by American firms. *Journal of International Business Studies*, 11, 32-47, 1980.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KREMER, Jeannette Marguerite. Fatores que afetam a escolha de um canal de informação. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, v.10, n.1, p. 53-66, mar. 1981.

KRUGLIANKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

KUHLTHAU, Carol C. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. *Journal of the American Society for Information Science*, v.42, n.5, p.361-371, 1991.

KUMAR, Krishan. *Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LA ROVERE, Renata Lebre. As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento. In: LASTRES, Helena M., ALBAGLI, Sarita (org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*, p. 145-163. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LA ROVERE, Renata Lèbre. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporânea - Grupo de Economia da Inovação do Instituto de Economia da UFRJ*, Rio de Janeiro, v.5 (especial), p.103-136, 2001.

LANCASTER, Frederick Wilfrid. Acessibilidade da informação na pesquisa científica em processo. *Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.4, n.2, p. 109-117, 1975.

LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Press, 1967.

LE COADIC, Yves-François. *A Ciência da Informação*. Brasília (DF): Briquet de Lemos/Livros, 1996.

LESCA, Humbert, ALMEIDA, Fernando C. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, nº 3, p. 66-75, jul./set.1994.

LESTER, Ray, WATERS, Judith. *Environmental scanning and business strategy*. London, UK: British Library, Research and Development Department, 1989.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar. *Abertura Comercial no Governo Collor e seus impactos sobre a competitividade interna e externa brasileira*. 1996. 58 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar. *Fundamentos Metodológicos da Pesquisa de Marketing*. 2000. 68fls. Monografia (Especialização *lato sensu* em Gestão Estratégica de Marketing) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, C.J. Information management in the smaller business: the role of the top manager. *International Journal of Information Management*, v.9, n.3, p.187-197, sep 1999.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MICHELETTI, Camila. Ser consultor é coisa (cada vez mais) séria. *Instituto Brasileiro de Consultores de Organização*, 2002. Disponível em <<http://www.ibco.org.br>>. Acesso em 26 Fev. 2005.

MINAS GERAIS. Governo do Estado. Secretaria Estadual da Fazenda. *Micro Gerais – Tabela de Regimes de Recolhimento, Faixa de Receita e Percentuais Aplicados*. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <[www.fazenda.mg.gov.br](http://www.fazenda.mg.gov.br)>. Acesso em: 02 fev. 2006.

MONTALLI, Kátia Maria Lemos. *Information in the capital goods industry in Brazil*. Loughborough: Loughborough University of Technology, 1987.

MONTALLI, Kátia Maria Lemos. *Informação para negócios no Brasil: reflexões*. In: SEMINARIO NACIONAL DE INFORMACAO PARA INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR, 1., 1993, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte : UFMG/EB, 241 p., 1994.

MONTALLI, Kátia Maria Lemos *et al.* *Informação para tecnologia e negócios no Brasil*; relatório de pesquisa financiada pelo CNPq. Campinas, UFSCar/UFMG, 1996.

MONTALLI, Kátia Maria Lemos; CAMPELLO, Bernadete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 3, p. 321-326, set./ dez. 1997.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OBERHOFER, Cecília Alves. Acessibilidade de documentos e satisfação da demanda: um modelo de avaliação. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v.11, n. 1, p. 19-33, jan./ jun. 1983.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações Gerenciais*. 6ª edição revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 19ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Marlene, BERTUCCI, Maria da Graça Eulálio de Souza. As Pequenas e Médias Empresas e a Gestão da Informação. In: PAIM, Isis (org.) *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: Escola da Ciência da Informação / UFMG, p.219-238, 2003.

OVERLAP. In: OXFORD UNIVERSITY PRESS. *Dicionário Oxford Escolar para estudantes brasileiros de inglês*. 8ª impressão. New York: Oxford University Press, 2002, p.529.

PAIM, Isis, BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Da Gerência de Recursos Informativos à Gestão do Conhecimento. In: PAIM, Isis (org.) *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: Escola da Ciência da Informação / UFMG, p.7-31, 2003.

PAIM, Isis (org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: Escola da Ciência da Informação / UFMG, 2003.

PEREIRA, Mariza Faria Fidelis. *Gerenciamento da informação: um diagnóstico da micro e pequena empresa industrial de Londrina*. 2003. 154fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PINTO, Virgínia Bentes. *Informação para a indústria: algumas considerações*. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2, 1994, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ABMG, p.123-149, 1994.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POZZEBON, Marlei, FREITAS, Henrique M. R. de, PETRINI, Maira. Pela Integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da Informação*, Brasília, n. 3, v. 26, p. 243-254, set./dez.1997.

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia*. 3ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 26 Fev. 2005.

SILVA, Edna Lúcia da Silva; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. 118p.

SMELTZER, Larry R., FANN, Gail L., NIKOLAISEN, V. Neal. Environmental scanning practices in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 26(3), 55-62, 1988.

SOUZA, Terezinha de Fátima Carvalho de, BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Instituições provedoras de informação tecnológica no Brasil: análise do potencial para atuação com informação para negócios. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 1, p. 52-58, jan./abr. 1996.

SOUZA, Terezinha de Fátima Carvalho de. *Organização da área de informação para negócios no Brasil: a questão da informação financeira e suas fontes*. Belo Horizonte: UFMG/EB, 1996.

SOUZA, Renato Rocha. *Seminário de Dissertação II*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2005. Notas de aula.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUTTON, H. *Competitive intelligence*. New York: The Conference Board [Conference Board Research Report n.913], 1988.

SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C., KRUGLIANKAS, I. *Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas*. 2ª edição. São Paulo: Negócio Editora, 2003.

THOMPSON, J.D. *Organizations in action: social sciences bases of administrative behavior*. New York: McGraw-Hill, 1967.

TOMAÉL, Maria Inês *et al.* *Critérios para avaliar fontes de informação na Internet*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECONOMIA “PROF. DR. PAULO TARCÍSIO MAYRINK”, 3., Marília, 1999. Anais... Marília: UNESP, p.271-280, 1999.

TORRES, Elizabeth Fátima, MAZZONI, Alberto Angel, ALVES, João Bosco da Mota. A acessibilidade à informação no espaço digital. *Ciência da Informação*, Brasília, v.31, n. 3, p. 83-91, set./ dez. 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

VERNON, K. D. C. (Ed.). *Information sources in management and business*. London: Butterworths, 1984. 346p.

VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. *Facilitando a Criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALL, R.A. *Finding and using product information from trade catalogues to computer systems*. London, Gower, 1986.

WEICK, K. *The social psychology of organizing*. New York: Random House, 1979.

WILSON, T.D. Human Information Behavior. *Information Science Research*, v.3, n.2, 2000.

WILSON, T.D. The nonsense of knowledge management. *Information Research*, v.8, n.1, October 2002.

## ANEXOS

### *Anexo 1 – Resumo sobre a Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa*

Fonte: SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>, acesso em 26 Fev 2005.

Em termos evolutivos, a primeira medida legal no Brasil estabelecendo tratamento especial às empresas de pequeno porte foi definida em 1984, com a instituição, pela Lei nº 7.256, do Estatuto da Microempresa, contemplando apoio ao segmento nas áreas administrativa, tributária, previdenciária e trabalhista.

Um segundo Estatuto foi aprovado em 1994, com a Lei 8.864, prevendo tratamento favorecido nos campos trabalhista, previdenciário, fiscal, creditício e de desenvolvimento empresarial. Tal como o Estatuto anterior, a aprovação dessa lei não resultou em desdobramentos em termos de regulamentação de todos os benefícios definidos na Lei.

Somente em 1996 ocorreu a implementação de uma medida importante, no campo tributário, através da ação decisiva do SEBRAE e das instituições de classe representativas das empresas de pequeno porte junto ao Congresso Nacional. Foi obtida a aprovação da Lei 9.317, que aprimorou e ampliou o sistema de pagamentos de impostos já em vigor para as microempresas. O novo regime, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições – SIMPLES, incluiu as pequenas empresas como beneficiárias da tributação simplificada e ampliou a relação dos impostos e contribuições incluídos no benefício da arrecadação única. A maioria dos Estados e alguns municípios adotaram regimes simplificados de tributação para as micro e pequenas empresas, com o objetivo principal de diminuir a carga tributária e incentivar a formalização das empresas.

Em 1999 foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei n.º 9.841/99, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00. A Lei estabeleceu diretrizes para a concessão de tratamento diferenciado aos pequenos negócios nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. Como medida inicial, o Estatuto simplificou o registro de novas micro e pequenas empresas, retirando determinadas exigências (subscrição por advogado do ato constitutivo e a apresentação de algumas certidões negativas). Diversas outras ações de apoio estão previstas no Estatuto e no Decreto 3.474, necessitando de implementação,

como as seguintes: aplicação nas micro e pequenas empresas de vinte por cento dos recursos federais em pesquisa e capacitação tecnológica (art. 20); constituição de sociedades de garantia solidária (art. 25); implantação de incentivos fiscais e financeiros para o desenvolvimento empresarial (art. 19), dentre outras medidas.

Ainda sobre o histórico das micro e pequenas empresas no Brasil, os artigos 146, 170, 179 da Constituição Federal de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas – MPE no Brasil. O artigo 170 insere as MPE nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas. O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, por meio de leis. O artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as PME, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados e dos Municípios. Os artigos acima constituem as principais referências para a adoção de medidas de apoio às MPE, por meio de legislação infra-constitucional, como leis, decretos e outros instrumentos legais.

Para maiores informações sobre o “Estatuto da MPE”, consulte a Biblioteca Digital do SEBRAE, no endereço: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf>.

*Anexo 2 – Instrumento de Coleta de Dados Quantitativos - Questionário*

**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA**  
**O USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO POR CONSULTORES EMPRESARIAIS**

**A. CARACTERIZAÇÃO – DADOS DO CONSULTOR ENTREVISTADO**

01. Sexo:
- |              |             |                          |
|--------------|-------------|--------------------------|
| 1. Masculino | 2. Feminino | <input type="checkbox"/> |
|--------------|-------------|--------------------------|
02. Idade:
- |                     |                    |                          |
|---------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Menos de 25 anos | 5. 55-64 anos      | <input type="checkbox"/> |
| 2. 25-34 anos       | 6. 65 anos ou mais |                          |
| 3. 35-44 anos       | 8. Não respondeu   |                          |
| 4. 45-54 anos       |                    |                          |
03. Com relação ao mercado de consultoria, você é: (LER AS OPÇÕES)
- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Consultor Autônomo (vá para a Q. 05)                             | <input type="checkbox"/> |
| 2. Possui empresa de consultoria (sócio / dono)                     |                          |
| 3. Trabalha em empresa de consultoria (não é sócio / dono)          |                          |
| 4. Participa de cooperativa de consultores (consultores associados) |                          |
04. (Se 2, 3 ou 4 na questão 03) Nome da empresa:
- \_\_\_\_\_
90. Não se aplica (se 1 na Q. 03)
05. Há quanto tempo você atua como consultor? (LER AS OPÇÕES)
- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Há 1 ano ou menos              | <input type="checkbox"/> |
| 2. Há mais de 1 ano até 3 anos    |                          |
| 3. Há mais de 3 anos até 5 anos   |                          |
| 4. Há mais de 5 anos até 8 anos   |                          |
| 5. Há mais de 8 anos até 10 anos  |                          |
| 6. Há mais de 10 anos até 15 anos |                          |
| 7. Há mais de 15 anos até 20 anos |                          |
| 8. Há mais de 20 anos             |                          |
06. Você já trabalhou / ainda trabalha em outra atividade diferente de consultoria?
- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Não trabalho / nunca trabalhei em outra atividade (vá para a Q. 08) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sim, já trabalhei em outra atividade, mas não trabalho mais         |                          |
| 3. Sim, ainda trabalho em outra atividade                              |                          |
07. (Se 2 ou 3 na questão 06) Em que atividade trabalha / já trabalhou?
- \_\_\_\_\_
90. Não se aplica (se 1 na Q. 06)
08. Qual é o seu nível educacional / formação atual?  
**(ATENÇÃO: verificar se o respondente parou de estudar ou ainda estuda em alguma das opções)**
- |   |   |
|---|---|
| 01. Ensino médio completo (2º. Grau) / Superior incompleto (parou de estudar) | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 02. Superior incompleto (está estudando)                                      |   |
| 03. Superior completo   |   |
| 04. Especialização incompleta (está estudando)                                |   |
| 05. Especialização completa   |   |
| 06. Mestrado incompleto (está estudando)                                      |   |
| 07. Mestrado completo   |   |
| 08. Doutorado incompleto (está estudando)                                     |   |
| 09. Doutorado completo  |   |
| 10. Pós-doutorado (estudando ou completo)                                     |   |
09. Qual é a sua área de formação superior? (VER ANEXO 01)
- \_\_\_\_\_
90. Não se aplica (se 1 na q. 08)

10. Qual é a sua **área de atuação** como consultor? (**VER ANEXO 02**)

01. Marketing / Vendas / Comunicação
02. Recursos Humanos / Gestão de Pessoas
03. Sistemas de Informação / Tecnologia da Informação
04. Economia / Finanças / Contabilidade / Tributos
05. Planejamento (em todos os níveis organizacionais)
06. Produção / Operações / Processos Internos
07. Administração geral / Gestão Empresarial
08. Jurídico / Legislação / Relações trabalhistas
09. Pesquisa de Mercado / Pesquisa Política

Outra área. Qual? \_\_\_\_\_ [ ] [ ]

### **B. CARACTERIZAÇÃO – DADOS DA EMPRESA DE CONSULTORIA**

11. **Quantas pessoas** fazem parte da sua empresa / negócio de consultoria, considerando a sua pessoa também? (**LER AS OPÇÕES**)

1. Uma pessoa / sou consultor autônomo
2. De 2 a 5 pessoas (micro-empresa)
3. De 6 a 9 pessoas (micro-empresa)
4. De 10 a 24 pessoas (pequena empresa)
5. De 25 a 49 pessoas (pequena empresa)
6. De 50 a 99 pessoas (média empresa)
7. 100 pessoas ou mais (grande empresa)

[ ] [ ]

12. Qual é, aproximadamente, o **faturamento anual (receita bruta)** de sua empresa / negócio de consultoria? (**VER ANEXO 03**)

01. Até R\$ 99.999,99
02. De R\$ 100.000,00 a R\$ 199.999,99
03. De R\$ 200.000,00 a R\$ 299.999,99
04. De R\$ 300.000,00 a R\$ 433.755,14
05. De R\$ 433.755,15 a R\$ 699.999,99
06. De R\$ 700.000,00 a R\$ 999.999,99
07. De R\$ 1.000.000,00 a R\$ 1.499.999,99
08. De R\$ 1.500.000,00 a R\$ 1.999.999,99
09. De R\$ 2.000.000,00 a R\$ 2.133.222,00
10. Acima de R\$ 2.133.222,00
80. Não sabe / não respondeu

[ ] [ ]

13. Dentre os **tipos de clientes** abaixo, quais você costuma trabalhar / atender através de sua atividade de consultoria? (**LER AS OPÇÕES**)

1. Sim, trabalho com este tipo de cliente
2. Não trabalho com este tipo de cliente

- |   |         |
|---|---------|
| 13A. Pessoa física                              | 13A [ ] |
| 13B. Pessoa jurídica (micro e pequena empresa)  | 13B [ ] |
| 13C. Pessoa jurídica (média empresa)            | 13C [ ] |
| 13D. Pessoa jurídica (grande empresa)           | 13D [ ] |
| 13E. Setor público / governamental              | 13E [ ] |
| 13F. Partidos políticos / políticos             | 13F [ ] |
| 13G. Associações, sindicatos, federações, ONG's | 13G [ ] |

### **C. AMBIENTE EXTERNO / MERCADO DE ATUAÇÃO**

#### **C.1. PERCEPÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO**

14. Para você / sua empresa de consultoria, qual é o **grau de importância** dos acontecimentos e tendências relacionados ao setor \_\_\_\_? (**VER ANEXO 04 - SETORES DO AMBIENTE EXTERNO**)

(UTILIZAR ESCALA DE IMPORTÂNCIA - **ANEXO 05**)

- |                     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| 1. Sem importância  | 4. Muito importante         |
| 2. Pouco importante | 5. Extremamente importante  |
| 3. Importante       | 8. Não sabe / não respondeu |

14A. Setor: **CLIENTES**  
(empresas ou pessoas que contratam seus serviços de consultoria, incluindo parceiros) 14A [ ]

14B. Setor: **CONCORRÊNCIA**  
(empresas que prestam serviços de consultoria / substitutos, e com as quais sua empresa / negócio compete no mercado) 14B [ ]

14C. Setor: **TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**  
(desenvolvimento de novas metodologias, serviços, produtos, processos, inovações e tendências de pesquisa e desenvolvimento que sejam importantes para sua empresa / negócio de consultoria) 14C [ ]

14D. Setor: **POLÍTICO, REGULATÓRIO E DE LEIS**  
(leis e regulamentos federais e estaduais, políticas municipais ou comunitárias, desenvolvimentos políticos nos diversos níveis) 14D [ ]

14E. Setor: **ECONÔMICO**  
(fatores econômicos como desemprego, inflação, taxa de juros, mercado de capitais e de ações, crescimento econômico, balança comercial, orçamentos do setor público, etc.) 14E [ ]

14F. Setor: **SÓCIO-CULTURAL E DEMOGRÁFICO**  
(tendências demográficas, atitudes sociais e valores da população) 14F [ ]

15. Na sua opinião, qual é a **taxa de mudança** que caracteriza cada um dos setores do ambiente externo indicados abaixo?

*ATENÇÃO: Uma taxa de mudança baixa significa que as coisas permanecem as mesmas de um ano para o outro. Uma taxa de mudança alta significa que as coisas mudam rapidamente e imprevisivelmente de ano para ano.*

**(UTILIZAR ESCALA DE INTENSIDADE DE MUDANÇA – ANEXO 06)**

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. Mudança muita baixa | 4. Mudança alta             |
| 2. Mudança baixa       | 5. Mudança muito alta       |
| 3. Mudança média       | 8. Não sabe / não respondeu |

- |  |         |
|--|---------|
| 15A. Setor CLIENTES                        | 15A [ ] |
| 15B. Setor CONCORRÊNCIA                    | 15B [ ] |
| 15C. Setor TECNOLOGIA E INOVAÇÃO           | 15C [ ] |
| 15D. Setor POLÍTICO, REGULATÓRIO E DE LEIS | 15D [ ] |
| 15E. Setor ECONÔMICO                       | 15E [ ] |
| 15F. Setor SÓCIO-CULTURAL E DEMOGRÁFICO    | 15F [ ] |

**C.2. PERCEÇÃO DE FONTES DE INFORMAÇÃO**

*Vamos conversar agora sobre FONTES DE INFORMAÇÃO...*

16. Com que **frequência** você / sua empresa de consultoria utiliza cada uma das fontes de informação abaixo para monitorar o seu ambiente de negócios e/ou se manter atualizado em relação à sua área de atuação? **(UTILIZAR ESCALA DE FREQUÊNCIA – ANEXO 07)**

1. Menos de uma vez ao ano / no máximo uma vez ao ano
2. De 2 a 3 vezes ao ano (de 6 em 6 meses, ou de 4 em 4 meses)
3. De 4 a 6 vezes ao ano (de 3 em 3 meses, ou de 2 em 2 meses)
4. Pelo menos uma vez ao mês
5. Pelo menos uma vez por semana
6. Pelo menos uma vez ao dia
7. Não utilizo esta fonte de informação
8. Não sabe / não respondeu

**(LER, UMA DE CADA VEZ, AS FONTES DE INFORMAÇÃO ABAIXO)**

*OBS.: ME significa MÍDIA ELETRÔNICA*

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Pessoal / Eletrônica**

16.1. E-mail (pessoal e/ou da empresa) 16.1 [ ]

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Pessoal / Não-Eletrônica**

16.2. Colegas de trabalho (consultores da sua empresa) 16.2 [ ]

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Impessoal / Eletrônica**

16.3. Site ou Portal da empresa / Intranet 16.3 [ ]

16.4. Memorandos / circulares / minutas / relatórios / projetos / estudos / mapas (rede interna de computadores) 16.4 [ ]

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Impessoal / Não-Eletrônica**

16.5. Memorandos / circulares / minutas / relatórios / projetos / estudos / mapas (em papel) 16.5 [ ]

16.6. Biblioteca / Centro de Informação ou Docum. Interno 16.6 [ ]

16.7. Clippings / Press releases (em papel) 16.7 [ ]

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Pessoal / Eletrônica**

16.8. Grupos de discussão na WEB / Chats 16.8 [ ]

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Pessoal / Não-EletrônicaE**

16.9. Clientes 16.9 [ ]

16.10 Concorrentes (outros consultores / emp. consultoria) 16.10 [ ]

16.11. Parceiros / Fornecedores / Analistas / Empresários / Profissionais Liberais 16.11 [ ]

16.12. Funcionários de órgãos governamentais / públicos 16.12 [ ]

16.13. Funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral 16.13 [ ]

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Impessoal / Eletrônica**

16.14. Jornais/revistas/livros/notícias/newsletters (on-line) 16.14 [ ]

16.15. Periódicos de negócios/artigos/teses (ME ou on-line) 16.15 [ ]

16.16. Publicações governamentais (ME ou on-line) 16.16 [ ]

16.17. Relatórios financeiros / negócios (ME ou on-line) 16.17 [ ]

16.18. Sites / Portais de empresas/universidades/governo 16.18 [ ]

16.19. Sites de busca na WEB 16.19 [ ]

16.20. Bases de dados on-line ou em mídia eletrônica 16.20 [ ]

16.21. Rádio e televisão 16.21 [ ]

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Impessoal / Não-Eletrônica**

16.22. Jornais/revistas/livros (em papel) 16.22 [ ]

16.23. Periódicos de negócios/artigos/teses (em papel) 16.23 [ ]

16.24. Publicações governamentais (em papel) 16.24 [ ]

16.25. Relatórios financeiros / negócios (em papel) 16.25 [ ]

16.26. Congressos, feiras, eventos, viagens 16.26 [ ]

- |  |        |                          |
|--|--------|--------------------------|
| 16.27. Associações empresariais / comerciais / industriais / de classe                         | .16.27 | <input type="checkbox"/> |
| 16.28. Agências de publicidade   | .16.28 | <input type="checkbox"/> |
| 16.29. Leis / normas técnicas / patentes   | .16.29 | <input type="checkbox"/> |
| 16.30. Material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral | .16.30 | <input type="checkbox"/> |

17. E na sua opinião, qual é o **grau de relevância** da informação obtida por você / sua empresa em cada uma das fontes de informação abaixo?

*ATENÇÃO: Uma informação é relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos e metas de sua empresa / negócio.*

**(UTILIZAR ESCALA DE RELEVÂNCIA – ANEXO 08)**

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. Totalmente irrelevante | 4. Relevante                            |
| 2. Irrelevante            | 5. Extremamente relevante               |
| 3. De alguma relevância   | 7. Não utilizo esta fonte de informação |
|                           | 8. Não sabe / não respondeu             |

**(LER, UMA DE CADA VEZ, AS FONTES DE INFORMAÇÃO ABAIXO)**

*OBS.: ME significa MÍDIA ELETRÔNICA*

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Pessoal / Eletrônica**

- 17.1. E-mail (pessoal e/ou da empresa) .17.1

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Pessoal / Não-Eletrônica**

- 17.2. Colegas de trabalho (consultores da sua empresa) .17.2

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Impessoal / Eletrônica**

- 17.3. Site ou Portal da empresa / Intranet .17.3

- 17.4. Memorandos / circulares / minutas / relatórios / projetos / estudos / mapas (rede interna de computadores) .17.4

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Impessoal / Não-Eletrônica**

- 17.5. Memorandos / circulares / minutas / relatórios / projetos / estudos / mapas (em papel) .17.5

- 17.6. Biblioteca / Centro de Informação ou Docum. Interno .17.6

- 17.7. Clippings / Press releases (em papel) .17.7

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Pessoal / Eletrônica**

- 17.8. Grupos de discussão na WEB / Chats .17.8

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Pessoal / Não-EletrônicaE**

- 17.9. Clientes .17.9

- 17.10. Concorrentes (outros consultores / emp. consultoria) .17.10

- 17.11. Parceiros / Fornecedores / Analistas / Empresários / Profissionais Liberais .17.11

- 17.12. Funcionários de órgãos governamentais / públicos .17.12

- 17.13. Funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral .17.13

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Impessoal / Eletrônica**

- 17.14. Jornais/revistas/livros/notícias/newsletters (on-line) .17.14

- 17.15. Periódicos de negócios/artigos/teses (ME ou on-line) .17.15

- 17.16. Publicações governamentais (ME ou on-line) .17.16

- 17.17. Relatórios financeiros / negócios (ME ou on-line) .17.17

- 17.18. Sites / Portais de empresas/universidades/governo .17.18

- 17.19. Sites de busca na WEB .17.19

- 17.20. Bases de dados on-line ou em mídia eletrônica .17.20

- 17.21. Rádio e televisão .17.21

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Impessoal / Não-Eletrônica**

- 17.22. Jornais/revistas/livros (em papel) .17.22

- 17.23. Periódicos de negócios/artigos/teses (em papel) .17.23

- 17.24. Publicações governamentais (em papel) .17.24

- 17.25. Relatórios financeiros / negócios (em papel) .17.25

- 17.26. Congressos, feiras, eventos, viagens .17.26

- 17.27. Associações empresariais / comerciais / industriais / de classe .17.27

- 17.28. Agências de publicidade .17.28

- 17.29. Leis / normas técnicas / patentes .17.29

- 17.30. Material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral .17.30

18. Ainda em relação às mesmas fontes de informação, qual é, para você / sua empresa, o **grau de confiabilidade** da informação obtida em cada uma dessas fontes?

*ATENÇÃO: Uma informação é confiável quando é proveniente de uma fonte idônea e pode ser utilizada como base para se tomar uma decisão.*

**(UTILIZAR ESCALA DE CONFIABILIDADE – ANEXO 09)**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Nem um pouco confiável  | 4. Confiável                            |
| 2. Pouco confiável         | 5. Extremamente confiável               |
| 3. Razoavelmente confiável | 7. Não utilizo esta fonte de informação |
|                            | 8. Não sabe / não respondeu             |

**(LER, UMA DE CADA VEZ, AS FONTES DE INFORMAÇÃO ABAIXO)**

OBS.: ME significa MÍDIA ELETRÔNICA

**FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Pessoal / Eletrônica**18.1. E-mail (pessoal e/ou da empresa) 18.1 **FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Pessoal / Não-Eletrônica**18.2. Colegas de trabalho (consultores da sua empresa) 18.2 **FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Impessoal / Eletrônica**18.3. Site ou Portal da empresa / Intranet 18.3 18.4. Memorandos / circulares / minutas / relatórios / projetos / estudos / mapas (rede interna de computadores) 18.4 **FONTES DE INFORMAÇÃO – Interna / Impessoal / Não-Eletrônica**18.5. Memorandos / circulares / minutas / relatórios / projetos / estudos / mapas (em papel) 18.5 18.6. Biblioteca / Centro de Informação ou Docum. Interno 18.6 18.7. Clippings / Press releases (em papel) 18.7 **FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Pessoal / Eletrônica**18.8. Grupos de discussão na WEB / Chats 18.8 **FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Pessoal / Não-EletrônicaE**18.9. Clientes 18.9 18.10 Concorrentes (outros consultores / emp. consultoria) 18.10 18.11. Parceiros / Fornecedores / Analistas / Empresários / Profissionais Liberais 18.11 18.12. Funcionários de órgãos governamentais / públicos 18.12 18.13. Funcionários e ex-funcionários de concorrentes e empresas em geral 18.13 **FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Impessoal / Eletrônica**18.14. Jornais/revistas/livros/notícias/newsletters (on-line) 18.14 18.15. Periódicos de negócios/artigos/teses (ME ou on-line) 18.15 18.16. Publicações governamentais (ME ou on-line) 18.16 18.17. Relatórios financeiros / negócios (ME ou on-line) 18.17 18.18. Sites / Portais de empresas/universidades/governo 18.18 18.19. Sites de busca na WEB 18.19 18.20. Bases de dados on-line ou em mídia eletrônica 18.20 18.21. Rádio e televisão 18.21 **FONTES DE INFORMAÇÃO – Externa / Impessoal / Não-Eletrônica**18.22. Jornais/revistas/livros (em papel) 18.22 18.23. Periódicos de negócios/artigos/teses (em papel) 18.23 18.24. Publicações governamentais (em papel) 18.24 18.25. Relatórios financeiros / negócios (em papel) 18.25 18.26. Congressos, feiras, eventos, viagens 18.26 18.27. Associações empresariais / comerciais / industriais / de classe 18.27 18.28. Agências de publicidade 18.28 18.29. Leis / normas técnicas / patentes 18.29 18.30. Material promocional, clippings e press releases de concorrentes e/ou empresas em geral 18.30 

19. **Qual é o principal objetivo** para você / sua empresa de consultoria utilizar as diversas fontes de informação citadas anteriormente por você e que considera de maior relevância e confiabilidade?

**(UTILIZAR A ESCALA DE PRIORIDADE ABAIXO – ANEXO 10)**

1. Esse é o PRINCIPAL OBJETIVO / Primeira prioridade
2. Esse é o SEGUNDO OBJETIVO / Segunda prioridade
3. Esse é o TERCEIRO OBJETIVO / Terceira prioridade
4. NÃO TENHO ESSE OBJETIVO / Não é prioridade

19A. Acompanhar e entender o ambiente de negócios 19A 19B. Gerar e construir novos conhecimentos (aprendizagem) 19B 19C. Buscar informações para tomar decisões 19C 

20. Sua empresa / negócio de consultoria possui **um setor ou uma pessoa** responsável pela coleta, organização e distribuição de informações sobre o ambiente de negócios no qual você atua?

01. Não

02. Sim, sou eu mesmo

03. Sim, tenho uma pessoa

Sim, tenho um setor na minha empresa

Qual setor? \_\_\_\_\_

**D. FUNCIONAMENTO / DINÂMICA DO TRABALHO DE CONSULTORIA****D.1. MARKETING / COMUNICAÇÃO / DIVULGAÇÃO**

21. Quais são as formas de comunicação / divulgação que você / sua empresa **MAIS UTILIZA** para divulgar seus serviços de consultoria?  
(CITAR DUAS OPÇÕES EM ORDEM DE UTILIZAÇÃO)

(VER ANEXO 11)

01. Folhetos explicativos
02. Presença em eventos / palestras / conferências
03. Através de publicações (artigos, livros)
04. Apresentação pelos clientes ("boca a boca")
05. Participação em associações diversas
06. Aulas em faculdades / universidades
07. Encontros informais
08. Comunicação via agências de publicidade
09. Internet
10. E-mail
11. Mala-direta
12. Telemarketing
13. Mídia espontânea (convites para entrevistas, debates, etc.)

1ª opção (21 A) [ ][ ]

2ª opção (21 B) [ ][ ]

Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

22. Quando clientes / contratantes vão escolher uma empresa para prestar serviços de consultoria, que critérios, na sua opinião, eles **MAIS** levam em consideração?

(CITAR DUAS OPÇÕES EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA)

(VER ANEXO 12)

01. Formação dos consultores
02. Métodos de trabalho do consultor / consultoria
03. Credibilidade / imagem de mercado do consultor / consultoria
04. Preço / valor cobrado
05. Competência técnica / conhecimento do consultor
06. Indicação de outras empresas, clientes ou amigos
07. Resultados alcançados pelo consultor / consultoria nos clientes
08. Foco de atuação / área do consultor / consultoria
09. Experiência dos consultores

1ª opção (22 A) [ ][ ]

2ª opção (22 B) [ ][ ]

Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

23. De forma geral, em média, quantas horas por dia você gasta para:  
(LER AS OPÇÕES)

23A. Trabalhar na atividade de consultoria

23A [ ][ ]

23B. Utilizar a Internet para o trabalho

23B [ ][ ]

23C. Estudar e ler material diverso para o trabalho

23C [ ][ ]

**COMPLETAR AO FINAL DA ENTREVISTA  
MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO !!!**

ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

ENDEREÇO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

TELEFONE: \_\_\_\_\_ BAIRRO: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

### Anexo 3 – Folha de Anexos do Questionário Quantitativo

#### ANEXO 01:

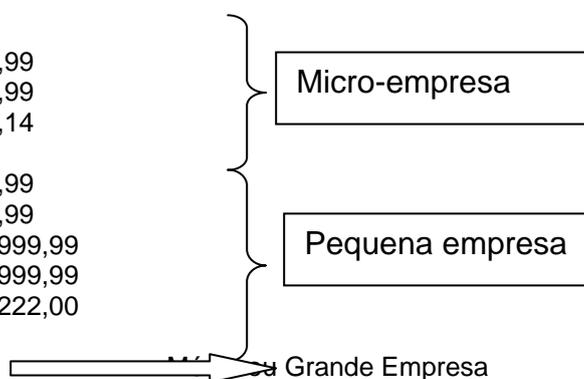
1. Administração
2. Ciências Contábeis
3. Economia
4. Engenharia
5. Comunicação Social (Publicidade, Relações Públicas, Jornalismo)
6. Biblioteconomia / Documentação
7. Ciência da Informação
8. Educação / Pedagogia
9. Psicologia
10. Medicina / Enfermagem
11. Veterinária
12. Ciências Biológicas / Farmácia
13. Matemática / Estatística
14. Geografia / Geologia
15. Arquitetura / Urbanismo
16. Computação / Sistemas de Informação
17. Física / Química
18. Artes / Música
19. Filosofia / História
20. Ciências Sociais
21. Letras / Lingüística / Idiomas
22. Educação Física
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

#### ANEXO 02:

01. Marketing / Vendas / Comunicação
02. Recursos Humanos / Gestão de Pessoas
03. Sistemas de Informação / Tecnologia da Informação
04. Economia / Finanças / Contabilidade / Tributos
05. Planejamento (em todos os níveis organizacionais)
06. Produção / Operações / Processos internos
07. Administração geral / Gestão Empresarial
08. Jurídico / Legislação / Relações trabalhistas
09. Pesquisa de Mercado / Pesquisa Política
- Outra área. Qual?

#### ANEXO 03:

01. Até R\$ 99.999,99
02. De R\$ 100.000,00 a R\$ 199.999,99
03. De R\$ 200.000,00 a R\$ 299.999,99
04. De R\$ 300.000,00 a R\$ 433.755,14
  
05. De R\$ 433.755,15 a R\$ 699.999,99
06. De R\$ 700.000,00 a R\$ 999.999,99
07. De R\$ 1.000.000,00 a R\$ 1.499.999,99
08. De R\$ 1.500.000,00 a R\$ 1.999.999,99
09. De R\$ 2.000.000,00 a R\$ 2.133.222,00
  
10. Acima de R\$ 2.133.222,00



**ANEXO 04:****15A. Setor CLIENTES**

*(empresas ou pessoas que contratam seus serviços de consultoria, incluindo parceiros)*

**15B. Setor CONCORRÊNCIA**

*(empresas que prestam serviços de consultoria / substitutos, e com as quais sua empresa / negócio compete no mercado)*

**15C. Setor TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

*(desenvolvimento de novas metodologias, serviços, produtos, processos, inovações e tendências de pesquisa e desenvolvimento que sejam importantes para sua empresa / negócio de consultoria)*

**15D. Setor POLÍTICO, REGULATÓRIO E DE LEIS**

*(leis e regulamentos federais e estaduais, políticas municipais ou comunitárias, desenvolvimentos políticos nos diversos níveis)*

**15E. Setor ECONÔMICO**

*(fatores econômicos como desemprego, inflação, taxa de juros, mercado de capitais e de ações, crescimento econômico, balança comercial, orçamentos do setor público, etc.)*

**15F. Setor SÓCIO-CULTURAL E DEMOGRÁFICO**

*(tendências demográficas, atitudes sociais e valores da população em geral)*

**ANEXO 05:**

1. Sem importância
2. Pouco importante
3. Importante
4. Muito importante
5. Extremamente importante

**ANEXO 06:**

1. Mudança muita baixa
2. Mudança baixa
3. Mudança média
4. Mudança alta
5. Mudança muito alta

**ANEXO 07:**

1. Menos de uma vez ao ano / no máximo uma vez ao ano
2. De 2 a 3 vezes ao ano (de 6 em 6 meses, ou de 4 em 4 meses)
3. De 4 a 6 vezes ao ano (de 3 em 3 meses, ou de 2 em 2 meses)
4. Pelo menos uma vez ao mês
5. Pelo menos uma vez por semana
6. Pelo menos uma vez ao dia
7. Não utilizo esta fonte de informação

**ANEXO 08:**

1. Totalmente irrelevante
2. Irrelevante
3. De alguma relevância
4. Relevante
5. Extremamente relevante

**ANEXO 09:**

1. Nem um pouco confiável
2. Pouco confiável
3. Razoavelmente confiável
4. Confiável
5. Extremamente confiável

**ANEXO 10:**

1. Esse é o PRINCIPAL OBJETIVO / Primeira prioridade
2. Esse é o SEGUNDO OBJETIVO / Segunda prioridade
3. Esse é o TERCEIRO OBJETIVO / Terceira prioridade
4. NÃO TENHO ESSE OBJETIVO / Não é prioridade

**ANEXO 11:**

01. Folhetos explicativos
02. Presença em eventos / palestras / conferências
03. Através de publicações (artigos, livros)
04. Apresentação pelos clientes (“boca a boca”)
05. Participação em associações diversas
06. Aulas em faculdades / universidades
07. Encontros informais
08. Comunicação via agências de publicidade
09. Internet
10. E-mail
11. Mala-direta
12. Telemarketing
13. Mídia espontânea (convites para entrevistas, debates, etc.)  
Outra. Especifique

**ANEXO 12:**

01. Formação dos consultores
02. Métodos de trabalho do consultor / consultoria
03. Credibilidade / imagem de mercado do consultor / consultoria
04. Preço / valor cobrado
05. Competência técnica / conhecimento do consultor
06. Indicação de outras empresas, clientes ou amigos
07. Resultados alcançados pelo consultor / consultoria nos clientes
08. Foco de atuação / área do consultor / consultoria
09. Experiência dos consultores  
Outro. Especifique

**ANEXO 13:**

01. Valor fixo (“pacote fechado” por todo o trabalho / projeto)
02. Valor variável (por hora de trabalho)
03. Valor por dia de trabalho
04. Valor por semana de trabalho
05. Valor fixo por tarefa / etapa / atividade desenvolvida
06. Por resultado alcançado
07. Por disponibilidade (consultor fica um período do dia à disposição do cliente)
08. Participação na empresa-cliente (ações)
09. Permuta  
Outra forma. Qual?

**ANEXO 14:**

- 0 a 2 = PÉSSIMO  
3 a 4 = RUIM  
5 a 6 = REGULAR  
7 a 8 = BOM  
9 a 10 = EXCELENTE

**ANEXO 15:**

- 0 a 2 = NÃO MOTIVA EM NADA  
3 a 4 = MOTIVA POUCO  
5 a 6 = MOTIVA RAZOAVELMENTE  
7 a 8 = MOTIVA MUITO  
9 a 10 = MOTIVA INTENSAMENTE

#### *Anexo 4 – Carta de apresentação da pesquisa enviada aos consultores*

Belo Horizonte, agosto de 2005.

Prezado(a) Consultor(a) Empresarial,

Este questionário tem o objetivo de colher dados sobre a atividade de consultoria empresarial em Belo Horizonte (MG), em especial, sobre as fontes de informação mais utilizadas por consultores empresariais em suas atividades.

Ao responder a este questionário, você estará colaborando com subsídios para um melhor conhecimento e mapeamento do segmento de consultoria em Belo Horizonte (MG), de modo que seja possível o estudo das fontes de informação mais utilizadas pelos consultores no desempenho de suas atividades, identificando seu grau de relevância e de confiabilidade, os critérios utilizados para a escolha dessas fontes e para que elas vão servir (monitoração do ambiente externo, construção de conhecimento ou como subsídio para tomada de decisões).

Este trabalho é parte integrante da dissertação de mestrado em curso na Escola da Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Ressalto que as informações fornecidas são de caráter sigiloso e, desde já, me comprometo com o anonimato do consultor e de sua empresa, pois os dados serão analisados de forma global.

Caso sejam necessários maiores esclarecimentos e informações, contate: [professorfrederico@yahoo.com.br](mailto:professorfrederico@yahoo.com.br) .

Contando com sua importante colaboração, agradeço, antecipadamente, a atenção e o tempo dispensados.

Prof. Frederico Cesar Mafra Pereira

*Mestrando em Ciência da Informação (ECI/UFMG)*

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)