

# **Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte<sup>1</sup>**

***Frederico Cesar Mafra Pereira***

***Professor Titular do Centro Universitário de Belo Horizonte (Uni-BH), Consultor Empresarial, Mestre e Doutorando em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.***

***Ricardo Rodrigues Barbosa***

***Pós-Doutor em Ciência da Informação, Mestre e Doutor em Administração, Professor Titular da Escola da Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.***

*Identificadas 30 fontes utilizadas por consultores, categorizadas quanto à origem (internas/externas), proximidade (pessoais/impessoais) e mídia (eletrônicas/não-eletrônicas). Identificado o comportamento de busca dos consultores, relacionado à frequência, relevância e confiabilidade das fontes. Fontes eletrônicas possuem maior frequência; fontes pessoais são mais relevantes e confiáveis. Identificado o comportamento de uso da informação dos consultores: para dar sentido às mudanças do ambiente externo, construir conhecimento ou embasar a tomada de decisão, sendo este o principal objetivo quando da busca de informações pelos consultores.*

***Palavras-chave:*** Fontes de Informação; Comportamento de busca; Comportamento de uso; Pequenas e médias empresas; Consultores empresariais.

---

<sup>1</sup> Artigo baseado na dissertação "Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte", de Frederico Cesar Mafra Pereira (2006), orientada pelo professor Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, através do PPGCI da Escola de Ciência da Informação (ECI) / UFMG, e apresentado no VII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (Marília, SP, novembro de 2006).

## **The use of information sources by business consultants: a study on a consulting market in Belo Horizonte**

*Thirty sources used by business consultants were identified and categorized according to the origin (internal/external), proximity (personal/non-personal) and media (electronic/non-electronic). The behavior of the consultants for seeking information was identified, with emphasis on the frequency, perceived relevance and reliability. Electronic sources are more frequently accessed: personal sources are more relevant and reliable. The behavior of the consultants as for information use was identified: to make sense of the changes of the external environmental, to build knowledge or support decision-making. This last aspect was considered the main objective of information search for the consultants*

**Keywords:** *Information sources; Information seeking behavior; Information use behavior; Small and medium size companies; Business Consultants.*

Recebido em 13.12.2007      Aceito em 06.03.2008

### **1 Introdução**

Um dos temas mais importantes relacionados à gestão da informação tem a ver com o trabalho de inteligência empresarial. Para tanto, é importante compreender o comportamento de busca e uso do usuário por informações, e as principais fontes de informação consideradas. A aplicabilidade destes conceitos não se restringe apenas às grandes organizações. É importante que estudos sejam desenvolvidos também focando a realidade das micro, pequenas e médias empresas (MPME), que apresentam características particulares e são de extrema importância para o desenvolvimento da economia e da sociedade do país. Como foco deste trabalho foi escolhida a atividade de consultoria empresarial, desenvolvida em grande parte por profissionais de MPME, e que apresenta constante crescimento, mas que é de identificação problemática pela falta de divulgação de informações sobre a mesma (OLIVEIRA, 2003), além de também ser considerada como fonte de informação (E-CONSULTING, 2004 e 2005, CHOO, 1998 e 2003, DEAGENT 1986). Com base neste público, o artigo discorrerá sobre os temas da inteligência empresarial e do ambiente organizacional, as fontes de

informação e os conceitos de comportamento de busca e comportamento de uso da informação. Além disso, explicitará a metodologia de pesquisa e apresentará os resultados alcançados, como também algumas conclusões e recomendações para futuros estudos e propostas de pesquisa.

## **2 A Inteligência Empresarial e o Ambiente Organizacional**

As organizações têm sofrido transformações intensas em sua dinâmica, devido às mudanças constantes em seus ambientes de negócios. Diante desse cenário, elas têm se esforçado no sentido de acompanhar essas mudanças, interpretá-las e compreenderem as implicações para seus negócios; além de buscarem atualização sobre os fatores de mudança e utilizarem as informações nas tomadas de decisões. Para isso, é importante que as empresas monitorem o seu ambiente de negócios. Aguilar (1967, p. 01) define monitoração 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

Para Barbosa (1997, 2004), muitos conceitos são associados ao de monitoração ambiental, como o de inteligência empresarial que, em muitos contextos, é equivalente. Segundo Barbosa (2002, p. 03) a inteligência empresarial (IE) diz respeito,

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

Para o autor, a IE constitui-se em um elemento central para o processo de desenvolvimento do conhecimento organizacional, tanto para a formação de sentido a respeito do ambiente externo de negócios, quanto 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 são chamadas de "arenas estratégicas" por Choo (2003).

Um conceito importante para o processo de IE é o de ambiente organizacional. Duncan (1972) classifica-o em interno ou externo, enquanto Thompson (1967) e Fremont (1980) o classificam em ambiente geral e de tarefa, e Chiavenato e Sapiro (2003) em macroambiente e setor de negócios. Neste trabalho, adotou-se a categorização apresentada em Daft, Sormune e Parks (1988), Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002), na qual o ambiente organizacional é subdividido em seis setores ou segmentos: setor cliente (empresas ou indivíduos que adquirem produtos ou serviços da organização); setor concorrência (empresas com as quais a organização compete no mercado); setor tecnológico (tendências científicas, tecnológicas e de desenvolvimento de novos

produtos e processos, inovações em tecnologia de informação); setor regulatório (legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos níveis de governo); setor econômico (mercado de capitais e de ações, taxas de inflação e de juros, balança comercial, orçamentos do setor público, índices de crescimento econômico); setor sociocultural (valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas).

### **3 Fontes de Informação**

Vários autores descreveram e analisaram fontes de informação utilizadas pelas empresas no trabalho de IE. Estas fontes são diversas, abrangem diferentes aspectos do ambiente organizacional, se constituem em um importante recurso de informação para os negócios; e a variedade de classificações dessas fontes atende a segmentos ou setores de negócios específicos. Para este trabalho, foram selecionadas fontes em Aguilar (1967), Kobrin et al. (1980), Degent (1986), Montalli (1987), Sutton (1988), Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), Lester e Waters (1989), Fuld (1993), Choo (1994, 1998), Carmo e Pontes (1999), Barbosa (2002), Cendón (2002, 2003), Pereira (2003), Oliveira (2003) e Chiavenato e Sapiro (2003). Com base nas fontes e classificações de fontes apresentadas pelos autores, as categorias consideradas para a classificação das fontes de informação utilizadas pelos consultores, neste trabalho, foram: com relação à origem, fontes internas ou externas; com relação ao relacionamento / proximidade, fontes pessoais ou impessoais (fonte pessoal – também chamada informal ou não-estruturada - proporciona troca de informações entre o consultor e outra pessoa e fonte impessoal é utilizada para a busca de informações relevantes, podendo ser de caráter documental ou formal – também chamada de estruturada); com relação à mídia, fontes eletrônicas (informações obtidas pela *Internet*, mídia eletrônica, CD-ROMs, disquetes, bases de dados *on-line*) e não-eletrônicas (informações em papel).

### **4 Comportamento de Busca e de Uso das informações**

Wilson (2002, p. 49-50) apresenta dois sub-conceitos para explicar o "comportamento de busca" por informação. O primeiro é o de comportamento de busca informacional, que significa: "... a busca por informação como consequência para satisfazer a uma necessidade ou um objetivo". Refere-se à busca de informação pelo usuário para satisfazer a uma necessidade, utilizando-se de sistemas manuais (jornais, revistas, bibliotecas) ou computacionais (*Internet*). O segundo conceito é o de comportamento de pesquisa informacional, que significa:

o nível micro do comportamento do pesquisador, em interação com sistemas de informação de todos os tipos. Consiste nas interações com o sistema, tanto no nível humano, quanto

intelectual, e envolvem atos mentais, como o julgamento da relevância do dado ou informação recuperada.

Este se refere a uma busca mais focalizada, em que o usuário interage com sistemas computacionais ou sistemas de busca que determinam critérios para a seleção da informação. Em ambos os casos, o usuário decide se a informação adquirida é relevante ou não para ele. Segundo Barbosa (2002, p. 08), "uma informação é considerada relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos e metas da organização". Portanto, a diferença entre estes dois conceitos refere-se ao grau de "refinamento" na busca por informações e no conseqüente uso das mesmas; os dois podem ser entendidos como passos de um processo de busca (AGUILAR, 1967; AUSTER e CHOO, 1994). Neste trabalho não foi feita nenhuma diferenciação entre os conceitos no momento da análise dos dados, sendo o conceito de comportamento de busca utilizado baseado em ambos.

Choo (2003) discorre sobre o "comportamento de uso" da informação pelo usuário, relacionado a um objetivo, ou seja, voltado para a ação. Para Choo (2003), as empresas criam e utilizam a informação em três "arenas estratégicas". Na primeira, a informação é interpretada para dar significado ao que está acontecendo à empresa, suas ações e inserção em determinado ambiente; na segunda, a informação é utilizada para criar novos conhecimentos, combinando as experiências dos membros da organização, cujo objetivo é aprender e criar condições para a inovação; e na terceira, a empresa processa e analisa a informação que é utilizada como subsídio para a escolha de cursos de ação apropriados ao negócio ou para a tomada de decisão. Estas três arenas estratégicas de uso da informação, apesar de serem tratadas como processos independentes, são, na prática, interligados, e a análise destes processos se constitui no que Choo (2003) denomina "visão holística do uso da informação".

## **5 Procedimentos metodológicos**

A metodologia de pesquisa se dividiu em duas etapas distintas e subseqüentes. Na primeira, foi realizada pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e pré-teste do instrumento de questionário quantitativo. A pesquisa bibliográfica, ou documental, identificou e levantou as fontes de informação citadas pela literatura e utilizadas pelas empresas nas atividades de IE, aprendizagem organizacional ou tomada de decisão. O resultado apontou a existência de mais de uma centena de fontes que foram apresentadas a oito consultores do mercado de Belo Horizonte, com a intenção de que estes identificassem as fontes mais utilizadas e/ou que podem ser utilizadas em atividades de consultoria. Este trabalho é caracterizado como pesquisa exploratória (MAFRA PEREIRA, 2000; MATTAR, 1996; MALHOTRA, 2001; SAMARA e BARROS, 2002; TRIVIÑOS, 1992). As informações e percepções coletadas serviram para a elaboração do questionário quantitativo, que foi submetido a um pré-teste (MALHOTRA, 2001) com os mesmos oito consultores selecionados, através

de amostra não-probabilística por julgamento. Ao final, foram identificadas 30 fontes de informação mais utilizadas e/ou que podem ser utilizadas pelos consultores em suas atividades, que foram classificadas segundo os critérios de origem (fontes *internas* ou *externas*), relacionamento / proximidade (fontes *pessoais* ou *impessoais*) e mídia (fontes *eletrônicas* e *não-eletrônicas*) (GRAF.1).

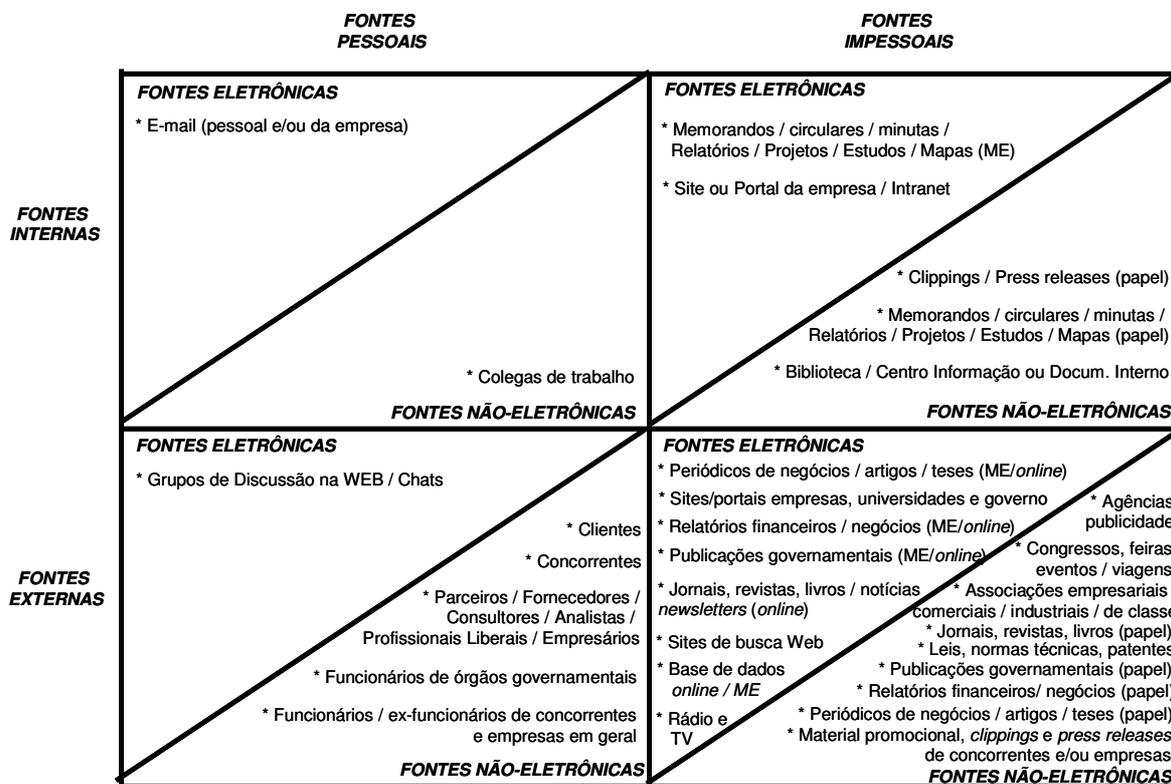


GRÁFICO 1 - Fontes de informação utilizadas por consultores empresariais.

FONTE - Mafra Pereira (2006, p.79). -Obs. - ME – meio eletrônico.

Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa (MAFRA PEREIRA, 2000), com o objetivo de levantar informações sobre o perfil dos consultores e das MPE de consultoria de Belo Horizonte: suas percepções acerca do ambiente externo de negócios e aspectos relacionados ao comportamento de busca e de uso das fontes de informação. Foram aplicados 104 questionários estruturados não-disfarçados, sendo a amostra do tipo não-probabilística por cotas (MAFRA PEREIRA, 2000; MATTAR, 1996; MALHOTRA, 2001; SAMARA e BARROS, 2002). As entrevistas foram distribuídas em cotas, definidas de acordo com nove principais áreas de atuação dos consultores empresariais, que representam cerca de 90% do campo de atuação dos consultores, de acordo com um levantamento feito em catálogo telefônico e *Internet*<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> As áreas são: marketing/vendas/comunicação; recursos humanos/gestão de pessoas; sistemas de informação/tecnologia da informação; economia/finanças/contabilidade/tributos; planejamento; produção/operações/processos internos; administração geral/gestão empresarial; jurídico/legislação/relações trabalhistas e pesquisa de mercado/pesquisa política.

Além deste critério de seleção, os entrevistados foram escolhidos também através de lista de contatos pessoais do próprio pesquisador e de amostra auto-gerada (MATTAR, 1996, p.134-135; MALHOTRA, 2001, p. 308). Por último, foram definidos os meios de coleta dos dados: 50 entrevistas foram feitas através de coleta pessoal, 30 entrevistas por telefone e 24 entrevistas mediante o envio por *e-mail* do questionário para autopreenchimento.

## **6 Análise e apresentação dos resultados**

### **6.1 Perfil do consultor empresarial**

Dentre os 104 consultores 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 graduação completa, 26,0% especialização completa 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 (8,7%), Economia (6,7%) e Marketing (5,8%).

### **6.2 Porte da empresa e dinâmica de trabalho do consultor**

A maioria dos consultores entrevistados possui empresas de consultoria, sendo sócios ou donos das mesmas (64,4% da amostra), e 19,2% atuam no mercado como autônomos ou através de cooperativas de consultores. Com relação ao porte / tamanho da consultoria, 76,0% dos consultores são de micro-empresa e 24,0% de pequena empresa. 64,4% dos consultores trabalham na atividade há pelo menos cinco anos, sendo que 37,5% trabalham há mais de 10 anos. 72,1% trabalham exclusivamente com consultoria, sendo que 53,8% já trabalharam em outra atividade e 18,3% nunca trabalharam em outra atividade. Os consultores trabalham em média 8 hs./dia com consultoria, utilizam a *Internet* cerca de 3 hs./dia na atividade e investem em média 2 hs./dia no estudo e leitura de materiais voltados à sua atividade de consultoria.

As áreas de negócios nas quais os consultores mais atuam são: 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

(4,8%); Outras áreas (9,6%)<sup>3</sup>. Os consultores pesquisados atendem empresas de micro e pequeno porte (80,8%), médio (87,5%) e grande porte (77,9%), caracterizando esta atividade como uma prestação de serviços diferenciada, em que é possível a atuação do consultor em empresas de quaisquer portes, já que o tamanho em termos de negócio não é um fator limitante para sua atuação.

### 6.3 Percepção do consultor quanto ao ambiente de negócios

Os setores do ambiente de negócios foram analisados quanto ao seu grau de importância e à taxa de mudança percebida pelos consultores, sendo utilizadas escalas do tipo Likert para estas análises.

TABELA 1 - Grau de importância – setores do Ambiente Externo

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

FONTE – MAFRA PEREIRA (2006, p.97).

Os dados da TAB.1 mostram uma maior preocupação dos consultores com seus clientes (reais e/ou potenciais) e com os aspectos relacionados aos avanços tecnológicos. Para a atividade de consultoria, estes são aspectos fundamentais, visto que a função do consultor é proporcionar metodologias e técnicas que auxiliem os executivos das empresas a tomarem decisões com qualidade, e que uma das principais tendências que justificam o crescimento do segmento de consultoria empresarial é a busca por novos conhecimento e inovações pelas empresas para enfrentarem a globalização da economia (OLIVEIRA, 2003). Por outro lado, o setor *Concorrência* aparece como o quinto mais importante para os consultores, mostrando que estes se preocupam muito mais com o seu trabalho diário, seus clientes e os aspectos que impactam seus negócios em termos de tecnologia, economia, política e legislação, do que com os concorrentes.

<sup>3</sup> 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%).

TABELA 2 - Taxa de mudança – setores do Ambiente Externo

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

FONTE – MAFRA PEREIRA (2006, p.101).

Comparando os dados das 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, é o quinto em termos de intensidade de mudança. Pode-se inferir que os consultores, por considerarem este setor o mais importante para o seu negócio, realizam um acompanhamento mais próximo ao setor e, por isso mesmo, têm 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 sugere aos consultores um maior acompanhamento de seus concorrentes, considerando-o um setor de maior importância no trabalho de análise do seu ambiente de negócios. O fato de não se preocuparem tanto com os concorrentes quanto com outros setores pode deixá-los vulneráveis a uma nova estratégia dos concorrentes, acarretando perda de clientes e de mercado. Os setores *Tecnológico* e *Econômico* também se destacam como os de maior intensidade de mudança, justificando a indicação dos mesmos como setores de maior importância para a atividade de consultoria.

#### 6.4 Comportamento de busca por informação pelo consultor

Com relação ao comportamento de busca do consultor por fontes de informação, foram analisados os aspectos de frequência de busca, grau de relevância da fonte e grau de confiabilidade da fonte pesquisada. As 30 fontes de informação escolhidas foram classificadas segundo três critérios diferentes: com relação à origem (fontes internas ou externas), com relação ao relacionamento / proximidade (fontes pessoais ou impessoais) e com relação à mídia (fontes eletrônicas e não-eletrônicas).

TABELA 3- Frequência 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 utilizada 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%

(\*) 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).

FONTE – MAFRA PEREIRA (2006, p.105).

A frequência de busca por fontes de informação, com relação à origem, mostra uma distribuição equilibrada entre fontes internas e externas. A mais buscada pelos consultores é o *e-mail* (pessoal e/ou da empresa), que é uma fonte interna. Outra fonte interna, os *colegas de trabalho*, aparece como a 4ª mais buscada. Já as fontes externas de maior frequência de busca (segunda e terceira colocadas) são os sites de busca na Web e os jornais, revistas, livros e notícias (*on-line*). Analisadas sob o critério do relacionamento / proximidade, verifica-se uma distribuição equilibrada entre fontes pessoais e impessoais, sendo a de maior frequência de busca o *e-mail* (fonte pessoal), seguida pelos *sites de busca na Web* e *jornais, revistas, livros e notícias (on-line)*, fontes impessoais.

Com relação ao critério de mídia, as três fontes de maior frequência de busca são eletrônicas (*e-mail*, sites de busca na Web e jornais, revistas, livros e notícias *on-line*), sendo ainda que, dentre as nove primeiras, seis são fontes eletrônicas. 37,5% dos consultores afirmaram que não existe ninguém responsável pela busca de informações para seu negócio; 40,4% afirmaram serem eles próprios os responsáveis por este trabalho; 20,2% possuem uma pessoa na empresa que faz este trabalho; e 1,9% afirmaram que todos na empresa buscam, organizam e distribuem informações para os demais colegas.

TABELA 4- Grau de relevância da fonte de informação

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

FUNTE – MAFRA PEREIRA (2006, p.110).

O grau de relevância das fontes de informação quanto à origem mostra que a mais relevante para os consultores é o *e-mail* (pessoal e/ou da empresa), fonte interna citada como a de maior frequência de busca. Os *colegas de trabalho* também aparecem com destaque como fonte interna de maior relevância. As fontes externas de maior relevância são os

clientes (2ª 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 2ª mais relevante. Analisadas sob o critério do relacionamento / proximidade, verifica-se que as três primeiras 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*), fontes impessoais. Com relação à classificação por mídia, não há predominância de nenhum tipo de fonte como a mais relevante, mesmo tendo sido observado que dentre as nove fontes de maior frequência de busca, seis são fontes eletrônicas, e que a mais relevante é uma fonte eletrônica.

TABELA 5- Grau de confiabilidade com relação à fonte de informação

Tipos Fontes (*)	Fontes de Informação	Extr em. confiável	Confiável	Raz oav. Confiável	Po uco o nfiável	Nem um pouc o confiável	Nã o uti liz a a fo nte
EPNE	Cientes	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 – MAFRA PEREIRA (2006, p.114).

O grau de confiabilidade das fontes pesquisadas quanto à origem mostra que a de maior confiabilidade para os consultores é a fonte

*clientes* (fonte externa), seguida dos colegas de trabalho (fonte interna). O *e-mail* (pessoal e/ou da empresa), que aparece como a fonte de maior frequência de busca e maior relevância, aparece em 4º lugar como a mais confiável. Analisadas sob o critério de relacionamento / proximidade, as duas fontes com maior grau de confiabilidade são pessoais – clientes e colegas de trabalho, e são, respectivamente, a 2ª e a 3ª fonte mais relevante. Duas fontes impessoais merecem destaque: as Bibliotecas / Centros de Informação ou Documentação Interno que, apesar de não serem muito utilizadas pelos consultores e não se destacarem com uma das mais relevantes, são a 3ª mais confiável; e os congressos, feiras, eventos e viagens, que são uma das fontes de menor frequência de busca e medianamente relevante, mas aparecem como uma das mais confiáveis. Com relação à classificação das fontes por mídia, as de maior confiabilidade para os consultores são fontes não-eletrônicas (clientes, colegas de trabalho e Biblioteca/Centro de Informação ou Documentação Interno)<sup>4</sup>.

## 6.5 Comportamento de uso das informações pelo consultor

Com relação ao comportamento de uso das fontes de informação dos consultores, foi adotado o critério de Choo (2003), que afirma que as fontes de informação podem ser utilizadas para dar sentido às mudanças do ambiente externo, construir conhecimento por meio da aprendizagem ou auxiliar na tomada de decisões. Os dados mostram que a “principal finalidade” para o uso da informação coletada pelos consultores é a busca de informações para embasar o processo de tomada de decisão (para 40,2% dos consultores, esta é a “principal finalidade”). Como “segunda finalidade”, foi citada (por 42,4%) a opção gerar e construir novos conhecimentos, enquanto que a “terceira finalidade” mais citada pelos consultores (39,2%) foi a opção acompanhar e entender o ambiente de negócios.

## 7 Conclusões e recomendações

O comportamento de busca por informação dos consultores apresenta diferenças quando observado sob os aspectos de frequência de busca, relevância e confiabilidade. O *e-mail* (pessoal e/ou da empresa), os sites de busca na *Web* e os jornais, revistas, livros e notícias (*on-line*) são as fontes de maior frequência de busca (todas fontes eletrônicas). Entretanto, o *e-mail*, os clientes e colegas de trabalho são as fontes mais relevantes e umas das mais confiáveis para os consultores, demonstrando que estes confiam mais nas fontes pessoais (derivadas das suas redes de

---

<sup>4</sup> A Biblioteca / Centro de Informação ou Documentação Interno foi considerada pelos consultores 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.

relacionamento) do que nas fontes impessoais. Estes dados merecem atenção em estudos qualitativos e exploratórios, visto que as fontes de informação eletrônicas aparecem nos primeiros lugares com relação à frequência de busca, mas, com relação ao grau de confiabilidade, as mais confiáveis são as fontes não-eletrônicas.

Com relação ao comportamento de uso das informações, os consultores as utilizam mais como subsídio para tomadas de decisões em suas atividades. A busca mais intensa por fontes eletrônicas e a maior relevância e confiabilidade nas fontes pessoais demonstra que os consultores necessitam, para tomarem decisões, de informações rápidas, de fácil acesso, mas que sejam ao mesmo tempo relevantes e confiáveis. As fontes pessoais possibilitam ao consultor maior rapidez na tomada de decisão, por não necessitarem de um trabalho extensivo de processamento das informações, já que muitas vezes estas se caracterizam por opiniões sobre decisões pré-formatadas e já pensadas pelo consultor, e que são apenas comentadas, aprimoradas e/ou validadas pelos clientes e/ou colegas. Estas informações contêm alto valor agregado, e este comportamento de uso da informação pode servir para explicar o porquê da escolha de determinadas fontes em detrimento de outras pelos consultores.

Os resultados são relevantes para a área da ciência da informação: a definição dos tipos de fontes utilizadas por consultores pode servir de base para estudos mais aprofundados junto a este mesmo segmento, ou em outras atividades; a categorização das fontes de informação pode servir de base para outros estudos sobre fontes, bem como o comportamento de busca e de uso das informações por parte do usuário da informação; aspectos como frequência de busca, relevância e confiabilidade nas fontes são fundamentais para quaisquer outros estudos sobre fontes de informação, em qualquer atividade; a utilização do conceito de "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; estudos sobre a inteligência empresarial em outras atividades podem contribuir para um melhor entendimento do tema, permitindo a ampliação de dados sobre diferentes setores da economia e suas respectivas estratégias, e também a criação e a oferta de produtos e serviços às empresas e profissionais, visando seu crescimento e desenvolvimento, baseados numa eficiente e eficaz gestão da informação.

## Referências

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

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

\_\_\_\_\_. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing and Management*, v. 30, n. 5, p. 607-618, 1994.

BARBOSA, R. R. *Inteligência Competitiva*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2004. (Notas de aula).

\_\_\_\_\_. 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.

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

CARMO, V. B.; PONTES, C. C. C. 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.

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

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

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: SENAC, 2003.

\_\_\_\_\_. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2 ed. Medford, New Jersey: ASIS Monograph Series, 1998.

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

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.

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.

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, ano 8, v. 1, n. 42, p. 53-59, jan-fev, 2004.

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

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, 1993. cap. 2.

KOBRIN, S. J. et al. The assessment and evaluation of noneconomic environments by American firms. *Journal of International Business Studies*, n. 11, p. 32-47, 1980.

LESTER, R.; WATERS, J. *Environmental scanning and business strategy*. London, UK: British Library, Research and Development Department, 1989.

MAFRA PEREIRA, F. C. *Fundamentos metodológicos da pesquisa de marketing*. 2000. 68f. 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.

\_\_\_\_\_. *Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte*. 2006. 154f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 2006.

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

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTALLI, K. M. L. *Information in the capital goods industry in Brazil*. Loughborough: Loughborough University of Technology, 1987.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. *Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental scanning practices in small businesses. *Journal of Small Business Management*, v. 26, n. 3, p. 55-62, 1988.

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

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

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

]