

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

VALÉRIA AYRES MAGALHÃES

**NA TEIA DO CONHECIMENTO:  
A BUSCA DE INFORMAÇÃO NO VAREJO DE MODA DE BELO  
HORIZONTE E OS ENTRADES ENFRENTADOS PELOS SEUS GESTORES**

Belo Horizonte

2019

VALÉRIA AYRES MAGALHÃES

**NA TEIA DO CONHECIMENTO:  
A BUSCA DE INFORMAÇÃO NO VAREJO DE MODA DE BELO  
HORIZONTE E OS ENTRADES ENFRETTANDOS PELOS SEUS GESTORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Usuário, gestão do conhecimento e práticas informacionais

Orientador: Profa. Dra. Helena Maria Tarchi Crivellari

BELO HORIZONTE

2019

Magalhães, Valéria Ayres.

M188n Na teia do conhecimento [recurso eletrônico] : a busca de informação no varejo de moda de Belo Horizonte e os entraves enfrentados pelos seus gestores / Valéria Ayres Magalhães. – 2019.  
1 recurso online (165 f. : il., color.) : pdf.

Orientadora: Helena Maria Tarchi Crivellari  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 153-158.

Anexos: f. 159-165.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Gestão do conhecimento – Teses. 3. Ferramentas de busca – Teses. 4. Pesquisa de mercado – Teses. 5. Lojas de varejo – Belo Horizonte – Teses. I. Título. II. Crivellari, Helena Maria Tarchi. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2(815.1)



UFMG

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

FOLHA DE APROVAÇÃO


"NA TEIA DO CONHECIMENTO: A BUSCA DE INFORMAÇÃO NO VAREJO DE MODA DE BELO HORIZONTE E OS ENTRAVES ENFRENTADOS PELOS SEUS GESTORES"

Valéria Ayres Magalhães

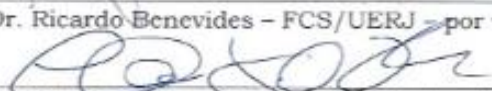
Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**mestre em Ciência da Informação**", linha de pesquisa "**Usuários, gestão do conhecimento e práticas informacionais**".

Dissertação aprovada em: 05 de junho de 2019.

Por:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Helena Maria Tarchi Crivellari - ECI/UFMG (Orientadora)

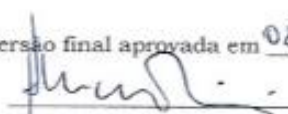
  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ricardo Benevides - FCS/UERJ - por videoconferência

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Maria Guiomar da Cunha Frota  
Coordenadora

Versão final aprovada em 02/09/19

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Helena Maria Tarchi Crivellari  
Orientadora



UFMG

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

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE VALÉRIA AYRES MAGALHÃES, matrícula: 2017661559

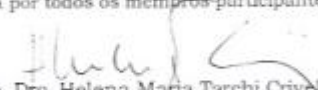
Às 14:00 horas do dia 05 de junho de 2019, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 07/05/2019, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado ***Na tela do conhecimento: a busca de informação no varejo de moda de Belo Horizonte e os entraves enfrentados pelos seus gestores***, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Informação, mediações e cultura, Linha de Pesquisa: Usuários, gestão do conhecimento e práticas informacionais. Abrindo a sessão, a Presidente da Comissão, Profa. Dra. Helena Maria Tarchi Crivellari, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

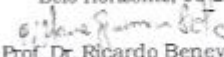
Profa. Dra. Helena Maria Tarchi Crivellari - Orientadora	APROVADA
Prof. Dr. Ricardo Benevides	APROVADA
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula	APROVADA

Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros-participantes da Comissão Examinadora.


Belo Horizonte, 05 de junho de 2019.

  
Profa. Dra. Helena Maria Tarchi Crivellari  
(ECI/UFMG)

  
Prof. Dr. Ricardo Benevides  
(UERJ - FCS) - por videoconferência

  
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula  
(ECI/UFMG)

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora

  
- Maria Guimarães da Cunha Preto  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação  
em Ciência da Informação

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pelo respeito e apoio. Por entenderem minhas ausências e acima de tudo por estarem ao meu lado, incentivando, orientando e me propondo fazer sempre o melhor.

Ao meu marido e aos meus filhos, por tudo.

A Antonieta Cunha, pela dedicação, acolhida e por fazer, também, parte dos meus projetos profissionais e de estudo.

Aos professores e colegas da Escola de Ciência de Informação da UFMG, pela ótima companhia, grandes aprendizados e troca de experiências.

À minha orientadora, Profa. Dra. Helena Maria Tarchi Crivelari, pelo incentivo e desafios provocados.

Aos meus parceiros do SEBRAE, por me proporcionarem tantas experiências e pela grande contribuição nesta pesquisa.

E a todos os clientes, empreendedores e empresários, por serem a razão deste estudo.

*“Mais vale uma cabeça bem-feita que bem cheia”*

**Montaigne**

## RESUMO

Esta pesquisa buscou avaliar o comportamento de empresários e gestores de lojas de varejo no processo de Busca de Informação para monitoramento do ambiente empresarial e criação de significados, para a criação de novos conhecimentos e para a tomada de decisões. O foco de observação se deu em empresas de micro e pequeno porte de Belo Horizonte e região, que participaram do programa Agentes Locais de Inovação, proposto pelo SEBRAE e CNPq. Por terem participado do programa, as empresas do universo deste estudo são companhias que já passaram por processos de sensibilização sobre a importância da Gestão do Conhecimento e dos processos informacionais, de forma a garantir sua competitividade. O objetivo principal é identificar as dificuldades enfrentadas pelos gestores e empresários na trajetória de Busca de Informações. O estudo foi baseado na proposta das Três Arenas de Choo, que foi elaborado a partir de três modelos de Busca de Informação, a saber: Sense-Making (Brenda Dervin), *Information Seeking Process* – ISP - (Carol Kuhlthau) e o Modelo Situacional (Robert Taylor). A metodologia proposta foi de englobar um processo misto em duas etapas: uma etapa quantitativa, com a aplicação de questionários em 35 empresas, para verificação do comportamento de Busca de Informação, os motivos apresentados pelos empresários e gestores e as principais fontes utilizadas por eles; a segunda etapa foi qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas para uma amostra de 6 empresários ou gestores que participaram na primeira etapa. Nessa segunda etapa, houve um aprofundamento sobre as questões do comportamento no processo de Busca de Informação e verificação das dificuldades e entraves enfrentados. As conclusões apontam que as dificuldades existem, são muitas e se apresentam como uma consequência do estilo gerencial e da rotina desses lojistas de moda; além disso, alguns entraves são fruto da própria questão social e cultural que perpassa pelo campo da moda: um excesso de informações, produzido por especialistas e também por agentes do setor ou ainda por pessoas que gostam de moda, formando uma teia complexa de dados e informações. Essa situação acerca do comportamento dos gestores e ainda acerca do contexto da informação de moda exige um esforço dos micro e pequenos empresários de atuar em várias etapas e frentes para o acesso e a seleção das informações, sejam elas informações internas, da empresa, ou externas, presentes em fontes diversas apontadas pelos gestores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Busca de informações; ALI SEBRAE; Varejo de Moda; Micro e Pequena Empresa (MPE)

## **ABSTRACT**

This research aimed to evaluate the behavior of entrepreneurs and retail managers in relation to how they process Information Seeking, in order to monitor business environment and its creation of meaning, thus helping the decision making process. The object of observation was a group of micro and small companies in Belo Horizonte and region, which participated in the Local Agents of Innovation Program (ALI), proposed by SEBRAE and CNPq. Having participated in the program, these companies already have gone through the process of raising awareness about the importance of Knowledge Management and informational processes, in order to increase their competitiveness. The main objective is to identify the difficulties faced by managers and entrepreneurs the Information Seeking process. The study was based on Choo's Three Arenas Model, which was elaborated from three models of Information Seeking, namely: Sense-Making (by Brenda Dervin), Information Seeking Process (ISP) (by Carol Kuhlthau) and the Situational Model (by Robert Taylor). The proposed methodology comprised a mixed process with two stages: first a quantitative step, with the application of questionnaires in 35 companies, to verify their Information Seeking behavior, the reasons presented by the entrepreneurs and managers and the main sources used by them; the second step was qualitative, with the application of semi-structured interviews for a sample of 6 entrepreneurs or managers who participated in the first stage. In the second stage, the respondents were asked more complex questions on their behavior in the Information Seeking process and it was possible to verify the difficulties and obstacles faced by them. The conclusions indicate that several difficulties exist, and they come as a consequence of the managerial style and routine of these fashion retailers. In addition, some obstacles were found to be the result of social and cultural characteristic that are typical of the fashion area: an excess of information, produced not only by specialists, but also by stakeholders in the field and by people who like fashion. All of these form a complex web of data and information. This situation requires an effort of micro and small entrepreneurs to act in various stages and fronts for access and selection of information, whether internal (within the company) or external, which are present in several sources pointed out by the managers.

**KEYWORDS:** Knowledge Management; Information Seeking; ALI SEBRAE; Fashion Retail; Micro and Small Business

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fatores de Insucesso das Empresas .....	27
QUADRO 2 – Perfil dos Pequenos Negócios Em Minas Gerais .....	28
QUADRO 3 – Caracterização do Setor de Comércio em MG .....	29
QUADRO 4 - Número De Estabelecimentos de Comércio, por Porte na Regional Centro .....	29
QUADRO 5 – Principais Características dos Sucessivos Paradigmas Teco-Econômicos .....	64
QUADRO 6 - Uma Comparação Entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento .....	71
QUADRO 7 - Os Três Modos de Uso da Informação Organizacional .....	84
QUADRO 8 – Esquema das Arenas de Choo e Modelos Adotados na Busca de Informação .....	87
QUADRO 9 – Estágios do Processo de Busca de Informação – Kuhlthau .....	91
QUADRO 10 – Escopo de Universo Pesquisado e Amostra Válida .....	101

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Evolução Histórica do Sebrae no Brasil .....	30
FIGURA 2 – Mapeamento de Rotinas dos Agentes -Ali .....	34
FIGURA 3 - Critérios de Excelência de Gestão Das Empresas .....	35
FIGURA 4 - Pirâmide Hierárquica do Varejo de Moda .....	56
FIGURA 5 - Conversão do Conhecimento Tácito e Explícito .....	74
FIGURA 6 - Modelo SECI – Nonaka e Takeuchi .....	74
FIGURA 7 - Aprendizagem Organizacional Proposta por Crossan, Lane e White .....	76
FIGURA 8 - Modelo De Thiel, em 5 Fases .....	77
FIGURA 9 - Modelo de Comportamento de Usuários da Informação .....	79
FIGURA 10 - Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo, de Alvarenga Neto .....	81
FIGURA 11 - Esquema das Três Arenas Propostas - Por Choo .....	84
FIGURA 12 – Proposta de Gestão da Informação - Por Choo .....	88
FIGURA 13 - Modelo de Brenda Dervin – Sense-Making .....	90

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ALI	Agentes Locais de Inovação
ASIS	American Society of Information Science
BB	Banco do Brasil
BDMG	Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CDL/BH	Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CI	Ciência da Informação
CIEMG	Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ECO UFRJ	Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro
FAEMG	Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais
FEDERAMINAS	Federação das Associações Comerciais, Industriais, Agropecuárias e de Serviços do Estado de Minas Gerais
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIMEPE	Filosofia e Metodologia de Pesquisa em Educação
GC	Gestão do Conhecimento
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
INDI	Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
MPI's	Micro e Pequenas Indústrias
OCEMG	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SEDECT	Secretaria de Estado de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia de MG
SEPLAG	Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas Sobre Comércio e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 AS MPE'S E SEU PAPEL NA ECONOMIA DO PAÍS .....</b>	<b>23</b>
2.1 As Micro e Pequenas Empresas .....	23
2.2 O SEBRAE e o fomento às MPE's .....	29
2.3 O programa ALI SEBRAE CNPq .....	32
<b>3 BREVE PANORAMA - HISTÓRIA DA MODA E VAREJO DE MODA .....</b>	<b>38</b>
3.1 Primórdios da vestimenta na Antiguidade e na Era Medieval .....	38
3.2 Da vestimenta à moda .....	42
3.3 A expansão da moda e suas relações comerciais .....	47
3.4 Caracterização das empresas de varejo de moda .....	54
<b>4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE BUSCA DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>62</b>
4.1 Modelos de Gestão do Conhecimento .....	73
4.2 CHOO - Um Agregador de Modelos .....	83
4.2.1 Brenda Dervin e o Sense-Making .....	89
4.2.2 Modelo de Carol Kuhlthau: prioridade para o fator emocional .....	90
4.2.3 Modelo de Taylor: prioridade para o situacional .....	92
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>94</b>
5.1 Fontes .....	94
5.2 Pesquisa Empírica .....	95
<b>6 RESULTADOS .....</b>	<b>108</b>
<b>6.1 Análise da coleta de dados da fase Quantitativa .....</b>	<b>108</b>
6.1.1 Caracterização das empresas e perfil dos gestores de MPE de varejo ...	109
6.1.2 Considerações sobre perfil de dedicação para busca de informações ...	112
6.1.3 Sobre a importância e motivos de busca de informações .....	114
6.1.4 Sobre as fontes de informações e sua relevância .....	116
<b>6.2 Análise das entrevistas da fase Qualitativa .....</b>	<b>119</b>
6.2.1 A questão do histórico dos empreendedores e gestores .....	122
6.2.2 A MPE no Varejo de Moda .....	123
6.2.3 A busca de Informação além do foco comercial .....	129
6.2.4 As dificuldades no uso de fontes internas e a sua importância .....	131
6.2.5 As condições cognitivas, emocionais e situacionais do processo de busca de informação .....	133
6.2.6 As fontes e a inspiração para busca de informação .....	138
6.2.7 O suporte dos órgãos de fomento e o SEBRAE .....	141
6.2.8 O excesso de informação e facilidade de acesso a fontes .....	143

<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>147</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>153</b>
<b>9 ANEXOS .....</b>	<b>159</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas de micro e pequeno porte – as MPE's - correspondem a 27% do PIB brasileiro, segundo dados do SEBRAE em 2015. No setor de comércio, essa fatia é ainda mais relevante, pois 53,4% do PIB do comércio brasileiro é garantido por esse tipo de empresa. Desse total, 52,63% dos microempreendimentos estão localizados na região sudeste (3 milhões de MPE's), de acordo com dados da Associação Comercial de Minas Gerais e do SEBRAE Nacional.

Diversas outras estatísticas complementam esses dados, considerando, entre outros, análises de mortalidade de empresas de micro e pequeno porte, tempo de permanência no mercado ou número de empregos gerados. Várias pesquisas apontam para os riscos dos negócios e como a dinâmica de mercado tem influência nas MPE's em função de sua estrutura, conjuntura e perfil de gestão.

Por outro lado, também são verificados dados e estudos que apontam dificuldades enfrentadas por empreendedores e empresários dessas empresas. Segundo estudo do SEBRAE SP (SEBRAE/SP, 2014), a falta de informações ou de uso das mesmas, planejamento e conhecimento sobre o mercado estão entre os principais fatores de insucesso das empresas. Teóricos que discorrem sobre a questão, como Chér (1990), Drucker (2011) e Porter (1998), creditam o insucesso ou mortalidade delas a fatores como a falta de informação e conhecimento, inexperiência, falta de crédito e falta de educação gerencial.

Num mercado competitivo, a forma de lidar com as informações disponíveis (ou aquelas que devem ser buscadas), conhecimentos (explícitos ou tácitos) e a habilidade em usar os conhecimentos que as empresas e seus integrantes possuem passam a ser cruciais para processos de inovação, administração e sobrevivência de empresas. Associando esse tema a grandes empresas ou negócios que possuem uma estruturação organizada de informações, fica mais viável a percepção do uso de um Sistema de Informação e da Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento é *“uma ferramenta gerencial para administrar a informação e agregar-lhe valor. Ao filtrá-la, sintetizá-la e resumi-la, ajuda-se os profissionais a conseguir o tipo de informação que necessitam para passar à ação”* (HOMMERDING, 2001).

Para as empresas de micro e pequeno porte, o processo de Gestão da Informação e do Conhecimento, a busca e uso da informação para tomada de decisão é uma das razões que impacta no sucesso ou insucesso, especialmente nos primeiros cinco anos de existência, segundo estudos do SEBRAE (2013). No entanto, se um dos motivos de risco de insucesso dos empreendedores das MPE's está relacionado à sua falta de preparo ou desconhecimento dos negócios e ainda falta de informações sobre o mercado e atividades internas da empresa, um processo sistemático de Gestão do Conhecimento pode fornecer instrumento para ação a esses negócios e maior controle e segurança por parte de seus gestores.

Estudos sobre comportamento de empreendedores de sucesso abordam a busca por informações e seu uso estratégico como uma das principais características desses empreendedores, independentemente de seu tipo de negócio, porte ou localização. Entre esses estudos podemos citar todo o embasamento teórico para o EMPRETEC, um programa de desenvolvimento de características do comportamento empreendedor, desenvolvido pela ONU/Unctad e, no Brasil, em parceria com o SEBRAE.

Apesar da existência de alguma forma de organização de dados, é importante propagar e enfatizar o papel da Gestão do Conhecimento como um processo que pressupõe a busca, apropriação de dados e criação de significado e transformação em conhecimento para tomada de decisão, geração de relações com os públicos e competitividade para as empresas.

Um dos setores que apresenta a geração de uma teia abundante de informações é a Moda e sua cadeia produtiva. Este é um setor amplo que tem no contexto informacional várias entidades e fontes proponentes de conhecimento e informação, com institutos, museus, bibliotecas especializadas, setor público e instituições de fomento, mídias e publicações, entre outras. Informações essas disponibilizadas e direcionadas para especialistas, curiosos ou usuários, nos diversos níveis de interesses.

No segmento do comércio de moda, a relação entre empresas e seus mercados tem-se tornado cada vez mais estreita e “íntima”. As fontes de informação são abundantes e cada vez mais presentes em meio digital, bases de dados, ou mesmo sistemas internos das empresas. Apesar de teóricos considerarem a falta de informação como elemento de fraqueza dos empresários MPE's, é importante averiguar a relação deles com a informação, uma vez que alguns estudos sobre o universo de MPE's e a gestão do

conhecimento revelam a existência de informação abundante – considerando inclusive dados internos e externos como sendo buscados pelos empresários (Mota, 2012, Najberg, 2000, Versiani, 2000).

Esta pesquisa se dedicou a estudar o comportamento informacional num universo específico entre as empresas de pequeno porte no Brasil: as lojas de varejo de moda, em Belo Horizonte e região em seu entorno. A capital mineira é citada como uma das principais capitais e um dos berços da Moda no Brasil, em função da grande presença de núcleos de moda na cidade (polos de moda do Barro Preto, Prado, Lourdes, Savassi), além da atuação de estilistas e profissionais conhecidos nacionalmente, que atraem os olhares do setor para a cidade, percebida como altamente inovadora nas ações de varejo entre lojas de moda, expansão de marcas e eventos.

Estudar comportamentos de usuários de informação concentra a análise de como se dão as atividades dos sujeitos quando se percebe a **necessidade de informações**, quando **busca a informação** e ou ainda quando **usam a informação**.

Uma consideração importante sobre este estudo é a pesquisa sobre o processo de busca de informações realizado por gestores e empresários do varejo de moda mineiro. Mais do que averiguar a existência ou a falta de fontes de informação nessa área, procurou-se, nesta pesquisa, desenvolver um estudo sobre como, e em que medida, o processo de busca de informações pode ser afetado pelo contexto e comportamento dos usuários nessa trajetória e quais as dificuldades enfrentadas pelos mesmos.

Outra consideração, neste trabalho, é a de que, quando se trata de busca de informações, a abordagem da pesquisa está mais próxima do conceito de *Information Seeking*, (ou Busca de Informação), ou seja, um processo que leva mais em conta os aspectos humanos e comportamentais – para além da questão tecnológica e da recuperação técnica da informação.

Esse é o enfoque dado aos estudos de usuários e suas necessidades de informação proposto por autores como Kuhlthau (1991), Wilson (1999), Dervin (2003), Choo (2003), entre outros. Tal enfoque está centrado nos problemas do usuário e na produção de sentido, salientando que a eficiência da recuperação de informação deve levar em conta a integração dos resultados na vida do usuário e na avaliação que ele faz da utilidade da informação para a solução de seus problemas (James, 1983; Hall, 1981; Ingwersen, 1982).

Aun (2001) salienta que “fazer parte ou ter domínio sobre o conhecimento dependerá do grau de complexidade das estruturas cognitivas dos diferentes grupos sociais e organizacionais. O autor indica ainda que “o nível de complexidade dependerá, por sua vez, do grau de oportunidades sociais experimentadas coletivamente”. Não podem ser desconsideradas questões sociais, culturais e específicas dos sujeitos envolvidos no processo de busca e uso de informações, bem como suas dificuldades e percalços para a decodificação e experiência.

Para verificar se existem dificuldades por parte dos empresários no processo de busca de informações, é importante primeiramente discorrer sobre as questões do indivíduo, suas crenças e o contexto em que estão inseridos, como influenciador de seus comportamentos e práticas.

Esse estudo se apoia na proposta de Choo (2003), para o qual existem três arenas distintas para o uso da informação: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões a partir do uso da informação. Tal proposta é uma das bases para se analisar o processo informacional no universo das MPE's de moda de Belo Horizonte e região metropolitana e avaliar se existem fatores internos e externos que podem influenciar no comportamento dos empresários e gestores ao buscar e acessar a informação. Para essa verificação, o foco de pesquisa é o universo de empresas de pequeno porte do varejo de moda, onde a informação é tão abundante e a mortalidade ou falta de competitividade são altas.

Vale ainda identificar a existência de sistemas de informação formais no varejo de moda mineiro. Pela legislação do comércio varejista, a emissão de cupom fiscal ou nota fiscal ao consumidor é uma exigência para as empresas, independentemente de seu porte ou setor, e esse processo normalmente implica existir nas empresas um “sistema” de informações com dados internos. Cabe, também, avaliar se essa exigibilidade de sistemas de gestão comercial reforça a perspectiva da existência de um processo informacional, inicialmente pautado em informações internas da empresa.

Nesse sentido, justifica-se um estudo para identificar como se dá a busca da informação pelos gestores das lojas de moda para Belo Horizonte e cidades adjacentes da região metropolitana. Mais que isso, importa investigar se existem e quais são os entraves e dificuldades que enfrentam nesse processo de buscar informações para criar significado, transformar conhecimento e usar para tomada de decisões.

Esta análise se viabilizou a partir de uma pesquisa descritiva junto a uma amostra de empresas de moda de Belo Horizonte, trabalhadas pelo SEBRAE Minas no Programa ALI – Agentes Locais de Informação, focado nos processos de gestão e inovação das empresas e que enfatizam a necessidade e uso da informação como diferencial competitivo para as mesmas. Nesse programa, existe um Módulo de Busca de Informação, que é apresentado aos participantes como um dos elementos fundamentais para a inovação: as empresas passam por um processo de entendimento sobre a importância em buscar e recuperar a informação a partir de fontes de seu interesse.

Sobretudo com base nas três arenas de Choo, o grupo estudado foi objeto de um processo misto de pesquisa: inicialmente quantitativa, avança para a qualitativa – o que permitiu uma visão mais ampla e, ao mesmo tempo, aprofundada das questões centrais que este estudo pretende responder.

Os questionamentos ou restrições quanto ao uso desse processo misto, serão abordados, mais adiante, quando da apresentação extensa da metodologia desta pesquisa.

## **1.1 O problema de pesquisa**

O mercado apresenta um ambiente competitivo, no qual as empresas devem estruturar-se e gerir seus negócios considerando os ambientes interno e externo. Neste quadro, uma das dificuldades encontradas pelas empresas é a forma como coletar, organizar e interpretar as informações relativas ao negócio, além da organização do conhecimento e geração de inovações.

Tomando como objeto de estudo as empresas de micro e pequeno porte do varejo de moda de Belo Horizonte e região metropolitana, é fundamental avaliar o processo informacional e identificar quais informações são as mais relevantes no setor de varejo de moda. Mas, para além dessa identificação, cabe à pesquisa avaliar que entraves os empresários enfrentam nesse processo de busca e uso da informação por parte dos gestores das empresas de varejo de moda de micro e pequeno porte.

Cabe, ainda, verificar a partir de casos práticos e pesquisa descritiva como os gestores buscam a informação e quais as principais fontes e formas de busca; quais são as dificuldades dos empresários nesse processo; quais as características de comportamento

de busca da informação e as variáveis relevantes para os sujeitos do processo; que questões culturais, de visão de mundo, ou questões sociais, impactam a Gestão do Conhecimento no universo estudado.

## **1.2 - Objetivo geral e objetivos específicos**

### **1.2.1 - Objetivo Geral:**

Verificar quais são os comportamentos de empresários e gestores das empresas de varejo de moda de micro e pequeno porte em Belo Horizonte e região metropolitana da capital do Estado, no que se refere ao processo de busca de informação.

### **1.2.2 - Objetivos Específicos:**

- Avaliar as fontes de informação de moda mais buscadas pelos gestores;
- Verificar os sistemas de gestão de loja existentes nas empresas para entendimento sobre o mercado, geração de conhecimento e tomada de decisão;
- Verificar quais são os entraves e as dificuldades ou facilidades enfrentadas pelos usuários – gestores e empreendedores, no exercício de suas buscas por informação.

Nesse sentido, objetiva-se mostrar, por meio de estudos de caso em MPE's de varejo de moda, a viabilidade do conhecimento, a busca de informações para sua atuação e os comportamentos dos agentes envolvidos nestas empresas.

Vale ressaltar que esta proposta é aplicada junto a empresas que já possuem a consciência da importância da busca de informação como um diferencial competitivo e de inovação, uma vez que passaram por um programa de Gestão e Inovação que tem essa premissa em sua estrutura.

## **1.3 - Justificativa**

Esta pesquisa se justifica tanto no nível acadêmico, quanto empírico, ou seja, para usuários de informação no universo do varejo de moda.

Do ponto de vista acadêmico, um estudo acerca da Gestão do Conhecimento no universo de empresas de micro e pequeno porte do setor de moda faz-se relevante por apresentar os benefícios e vantagens em acessar as ferramentas e suas aplicações para gerar competitividade para as empresas e maior segurança e suporte para tomada de decisão por parte de seus gestores. Pode, ainda, contribuir para desmistificar uma ideia bastante disseminada de que importância de tal conteúdo e suas possibilidades são relevantes apenas para uso de empresas de maior porte e complexidade.

Não foram identificados estudos aprofundados nesse sentido junto a empresas de pequeno porte no setor de varejo de moda em Minas Gerais. Como o universo de empresas é bastante amplo, acredita-se que este estudo pode ter aplicação efetiva e em diversas áreas e empresas.

Num ambiente de grandes dificuldades, incertezas e desconhecimentos, o reconhecimento do processo de busca e uso de informações permite não só indicar a importância dessa área de conhecimento, mas sua aplicabilidade prática na geração de resultados positivos e de condições de ação a partir das análises e conteúdos trabalhados.

Do ponto de vista empírico, o fato de existir um universo geográfico limitado, com a participação de um grupo de empresas que já passaram por algum tipo de orientação e capacitação sobre gestão, possibilita a aplicação do estudo e proposta de pesquisa.

Num trabalho de consultoria junto a empresas de projetos de revitalização de comércio no Bairro da Nova Suíça, realizados pela pesquisadora para o SEBRAE Minas (Programa de revitalização do comércio BH), entre 2015 e 2017, identificou-se que várias empresas possuem o sistema de loja, dados sobre clientes, sobre desempenho de equipes e muitas informações sobre mercado, que poderiam ser um suporte na tomada de decisões fundamentais. No entanto, frequentemente, os proprietários das empresas e seus colaboradores não sabem quais são as informações relevantes para seu negócio, ou ainda não sabem onde e como buscá-las. Existem algumas dificuldades enfrentadas por eles, de ordem social ou cultural, que podem representar bloqueios ao processo de Gestão do Conhecimento.

Um dos módulos de treinamento oferecido pelo SEBRAE para as empresas (SEBRAE Mais – Módulo Gestão de Marketing) trata da existência e estruturação de Sistema de Informação de Mercado, tópico enfaticamente abordado junto a grupos de empresários

em todo o Estado. Mais um reforço para a hipótese de como o processo informacional afeta a gestão das empresas de micro e pequeno porte.

No módulo de Gestão de Marketing, esse processo de conhecimento das informações, ainda que não sistematizado, pôde gerar dados importantes sobre comportamento de consumo, necessidades de compras, disponibilidade de produtos, dados financeiros, entre outros, que permitiram um passo inicial dos empresários, em direção a uma gestão mais efetiva e agilidade. No entanto, não foi percebido o uso consciente do conhecimento e a posição crítica para estruturação e uso de um sistema formal de informações.

Paralelo a isso, outro Programa proposto pelo SEBRAE e pelo CNPq é o Agentes Locais de Inovação - ALI, quando as instituições desenvolveram conjuntamente uma metodologia para apoio e orientação de MPE's, em diversos segmentos, no intuito de aumentarem sua competitividade e processos inovadores nas empresas.

Nesse programa, as empresas passam por um diagnóstico gerencial inicial e um radar da inovação. A partir desse momento inicial de análise das empresas, são formados planos de ação, e os gestores ou proprietários são acompanhadas por até 30 meses, enquanto agentes, orientados por consultores sêniores e especialistas, monitoram os planos de ações para desenvolvimento das empresas e ganho de competitividade. Tanto no diagnóstico gerencial, quanto no radar da inovação, o processo de busca de informações é trabalhado, considerando ambiente interno e externo das MPE's acompanhadas.

Dessa forma, através da análise de documentos e sistemas de informação e pesquisa quantitativa e qualitativa nas lojas de Varejo de Moda que fizeram parte do Programa ALI entre 2015 e 2017, pretende-se identificar os entraves ou facilidades encontrados por alguns empresários e apresentar um comparativo do entre empresas que tenham maior ou menor resultado com a utilização estratégica dessas informações. Isso permitirá também uma análise das informações das empresas de micro e pequeno porte do varejo. Por fim, a pesquisa descritiva pode gerar condições para a verificação de comportamento dos empresários no processo de busca de informações, levantar as características comportamentais dos mesmos e variáveis desse processo.

Cabe, ainda, uma justificativa de natureza mais pessoal. Um fator que levou a pesquisadora a um interesse crescente em aprofundar conhecimentos sobre a importância e possibilidade de uso de Sistemas de Gestão do Conhecimento foi sua atuação junto ao

Empretec - Programa de empreendedorismo da ONU, Unctad e SEBRAE, no qual atuou como facilitadora.

No escopo desse programa, destaca-se, entre as dez principais características de comportamento dos empreendedores de sucesso, justamente a busca de informações. E entre outras características citadas na metodologia do Empretec estão: planejamento, estabelecimento de metas, rede de relacionamento, por exemplo, que tem relação direta com uso estratégico de informações.

Outra atividade profissional de atuação da pesquisadora deste projeto sublinha a interferência (positiva) dos Sistemas de Informação e da Gestão de Conhecimento junto a MPE's - o Programa Agentes Locais de Inovação (CNPq/SEBRAE), no qual foi consultora sênior.

Finalmente, cabe justificar a escolha em pesquisar e focar o estudo no varejo de moda.

A moda é um setor de alta representatividade na economia mundial, sendo grande gerador de empregos, negócios e relações comerciais. O setor se configura como uma extensa cadeia de envolvidos, desde o ambiente de design, o industrial, setores coligados e de suporte, o comercial, até os clientes e usuários. Essa cadeia tem uma característica de ser ponto de interesse de públicos distintos e amplos, envolvendo especialistas ou pessoas que usam os produtos e serviços de moda. A cadeia produtiva da moda ainda se caracteriza por uma ampla heterogeneidade em relação ao porte, complexidade, perfil de negócio e aspectos de mercado por parte das empresas e grupos que a compõem.

Como toda cadeia produtiva, os envolvidos são integrados no processo de forma a movimentar a economia a partir da base setorial. A cadeia da moda, no entanto, tem uma peculiaridade por se tratar de uma área de interesse comum a diversas outras áreas (a exemplo da tecnologia, engenharia, setor químico, psicologia, saúde, sustentabilidade, entre outros) e públicos. A amplitude dessa cadeia se expande não só em termos de importância socioeconômica, mas também emocional, gerando um número de envolvidos, interessados ou mesmo usuários em maior proporção. Nesse sentido, a propagação de informações sobre o setor ultrapassa o domínio produtivo e comercial da cadeia, expandindo-se para o senso comum e interesses particulares distintos.

A geração de informações parte de ambientes especializados e não especializados, formando uma grande teia de conhecimento formal e informal sobre a moda e seu

universo. A abundância de fontes informacionais, programas, tecnologias e conteúdos indica um campo de estudo vasto, onde pode ser abordada a questão da informação “não profissional”, dos especialistas versus conhecedores produzindo conteúdo para a formação dessa cadeia.

Dessa forma, além da importância econômica do setor de Varejo de Moda, que corresponde aos setores têxtil e de confecção, representando 6% do comércio mundial (Rech, 2006), a cadeia apresenta possibilidades de análise e estudo em várias instâncias. No setor de confecção já encontramos alguns estudos focados em fatores de competitividade, ou ainda em Gestão do Conhecimento, como, por exemplo, o estudo da pesquisadora Maria Eugenia Albino, cuja tese de doutorado (IBICT/CNPq – ECO UFRJ) trata do Uso de Informações junto às indústrias de Moda. Avançar nesse campo de estudo, especificamente no setor varejista, é uma complementação de investigação sobre a Gestão do Conhecimento na Cadeia de Moda.

Por fim, cabe supor que a metodologia usada nesta pesquisa pode ser aproveitada em estudos de muitos outros setores das MPE, com objetivos próximos dessa própria pesquisa, e inspirar estudos de caso, como a pesquisadora mesma pretende fazer, num possível curso de doutorado.

## **2 AS MPE'S E SEU PAPEL NA ECONOMIA DO PAÍS**

### **2.1 As Micro e Pequenas Empresas**

As MPE's (Micro e Pequenas Empresas) são empresas de micro e pequeno porte no Brasil, assim caracterizadas de acordo com o seu faturamento anual. A microempresa é aquela que tem faturamento até R\$360.000,00 e a pequena empresa, aquela cujo faturamento vai até R\$4.800.000,00. Essa classificação é assumida como oficial pelo estatuto das micro e pequenas empresas, estabelecido em lei pelo Governo Federal (Presidência da República, 2016).

Estudo realizado pelo SEBRAE, em 2016, indica a progressão da participação das MPE'S na economia do Brasil e defende a importância em se dedicarem esforços para o desenvolvimento dessas empresas.

Em 1985, a MPE representava 21% do PIB do país; em 2016, esse percentual subiu para 27%, com maior evolução no setor de comércio e serviços. Esses estudos, realizados pelo SEBRAE e também por outras entidades, como Fundação Getúlio Vargas e o Governo Federal, apoiam-se principalmente na participação das MPE's no PIB, geração de emprego e renda, número de empresas no país e nas regiões e ainda na participação de setores de indústria, comércio e serviços. No Brasil, existem mais de 6 milhões de empresas, e, desse total, 99% são de micro e pequeno porte. O SEBRAE estima um crescimento de 43% nesse número, até 2022. No total dos empregos gerados com carteira assinada, 52% dos postos de trabalho estão em MPE's – com mais de 16 milhões de empregos gerados.

O destaque para as MPE's, objeto de análise nesse estudo, é dado em função de representarem mais de 25% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, um alto índice na economia brasileira, correspondendo ainda a alta geração de empregos, fonte e renda no país (Everton Junior, 2017).

O estudo realizado pelo SEBRAE (2016), considerando a evolução das MPE's no Brasil, tem o índice de 27% do PIB brasileiro como sendo gerado pelo segmento. Um dado importante também está centrado na participação das atividades de comércio e serviços nesse índice, como sendo maior que a participação das indústrias. As atividades de comércio e serviço indicam 18,7%, dos 27%. A maior parte do PIB do Brasil é originária

da região sudeste, que representa 54,4% do PIB do país. No Sudeste, o Estado de São Paulo contribui com 32% do PIB, Rio de Janeiro, com 11% aproximadamente, e Minas Gerais, com 9,4%. Em termos de concentração das MPE's por região, a maioria está localizada na região sudeste (50,9%), sendo 11,1% no Estado de Minas Gerais. Com relação à atividade de comércio especificamente, a maior participação das MPE's está centrada na região Sudeste, com 47,7%, secundada pela Região Sul com 21,7%. Se for considerada a geração de empregos, a maior parte do pessoal ocupado em MPE encontra-se nas Regiões Sudeste (52,4%) e Sul (21,4%);

Em paralelo às questões econômicas e evolução das MPE's, também foram-se ampliando, no decorrer dos anos, os estudos acadêmicos que envolvem esse segmento de empresas, especialmente no campo das ciências econômicas e administrativas, com enfoque em dificuldades enfrentadas pelas MPE's, características das empresas e de seus gestores ou mesmo processos das MPE's e outros temas (Andrade, 2000).

Everton Júnior (2017) indica algumas características das MPE's e de seu processo de gestão, que impactam no desenvolvimento e ações das mesmas. Para compreensão do contexto socioeconômico em que estão inseridas, vale uma exploração dessas características:

- A fragilidade dos pequenos negócios frente à concorrência desigual com grandes oligopólios;
- A gestão centralizada muitas vezes em função do próprio perfil relativamente pequeno das equipes na MPE, exigindo, eventualmente, decisões unipessoais por parte dos gestores.

Em geral as MPE apresentam gestão centralizada na figura do seu proprietário e/ou no chefe da família, porque mais ou menos a metade das MPE é constituída de empresas familiares. Por conta disso, são unidades produtivas extremamente dependentes de decisões unipessoais. Devido a esse atributo, portanto, as MPE correspondem à face do seu dono, refletindo no ambiente produtivo e de vendas e nos processos operacionais a maneira pela qual ele efetua a gestão. (EVERTON JUNIOR, 2017 p. 11)

- Gestão familiar em muitas das empresas de pequeno porte (aproximadamente 50% das MPE's são empresas familiares);
- Desempenho de múltiplas tarefas por parte dos donos ou gestores e presença constante no ambiente de negócios da empresa;

- Relações estreitas entre os proprietários e as equipes, em função do porte das mesmas e ainda em função do próprio ambiente físico de funcionamento da MPE's, algumas vezes reduzido;
- Logística de oferta de produtos e serviços muitas vezes concentradas regionalmente, em função do alcance das empresas em torno de sua localização. Muitas MPE's não possuem capacidade de distribuição ampla;
- Investimentos, planos de marketing e ações estratégicas para reinvenção dos negócios acontecem com menor frequência em função dos recursos financeiros escassos e alto custo de ações.

Maria Eugênia Albino Andrade (2000) acrescenta ainda a vulnerabilidade das MPE's em época de crise econômica, principalmente em função da própria conjuntura econômica e dificuldades enfrentadas pelas MPE's, especialmente acesso a crédito e escassez de recursos próprios.

Outras características que representam o contexto socioeconômico das MPE's são indicadas pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Governo Federal, 2012) em estudos que demonstram o perfil dos empresários de Micro e Pequena empresa no país:

- Existe um largo predomínio de empresas com 1 ou 2 empregados, sendo o proprietário um deles;
- Considerando a renda declarada pelos empresários, no universo das MPE's, a concentração das empresas apresenta a maioria de empresários como sendo de Baixa Classe Média;
- Em termos de escolaridade, 50% dos empresários das MPE's possuem nível de escolaridade superior ao Ensino Médio;
- Em termos de idade, a proporção mais expressiva de empregadores apresenta idade entre 30 e 59 anos;
- Existe uma maior precariedade de vínculos de trabalho no universo das MPE's, com alta rotatividade da força de trabalho nessas empresas, onde existe um aumento de vínculos com menos de 6 meses de duração.

De um modo geral, o índice de mortalidade das MPE's ainda é considerado alto, mas segundo dados do SEBRAE (2016), que representa aproximadamente 23% em empresa com até 2 anos de existência, as iniciativas de políticas públicas contribuíram fortemente para a melhoria desse índice, que antes da Lei Geral da Pequena Empresa era muito mais alto - em torno de 49%.

Dados da FECOMÉRCIO (2018) indicam que no varejo essa tendência se agrava mais ainda, afetando a lucratividade das empresas e a produtividade.

A pesquisa do SEBRAE indica que os fatores que contribuem para a sobrevivência ou mortalidade das empresas são “(1) o tipo de ocupação dos empresário antes da abertura (se desempregado ou não); (2) a experiência/conhecimento do empresário anterior no ramo; (3) a motivação para a abertura do negócio; (4) o planejamento adequado do negócio antes da abertura; (5) a qualidade da gestão do negócio; e (6) a capacitação dos donos em gestão empresarial”(SEBRAE, 2016).

Chiavenato (2007) levanta alguns fatores primordiais para a sobrevivência das empresas, conforme quadro abaixo. Entre as causas mais comuns para o insucesso das empresas, estão algumas das características das MPE's descritas acima, especialmente a relacionadas à gestão, conhecimento, carga tributária e capital para investimentos.

#### QUADRO 1– FATORES DE INSUCESSO DAS EMPRESAS

Inexperiência- 72 %	Incompetência do empreendedor Falta de Experiência de campo Falta de experiência profissional Experiência desequilibrada
Fatores econômicos - 20 %	Lucros insuficientes Juros elevados Perda de mercado Mercado consumidor restrito Nenhuma viabilidade futura
Vendas Insuficientes - 11 %	Fraca competitividade Recessão econômica Vendas Insuficientes Dificuldade de estoques
Despesas excessivas - 8 %	Dividas e cargas demasiadas Despesas operacionais
Outras causas - 3 %	Negligencia Capital insuficiente Clientes insatisfeitos Fraudes Ativos insuficientes

Fonte: Chiavenato, 2007. Adaptado de Dun & Bradstreet Corporation: Business Failure Record, 1986 Final and 1987 Preliminary, New York, The Dun & Bradstreet Corp. 1988.

Chiavenato (2007) cita, ainda, como importantes as características pessoais de comportamento empreendedor de sucesso propostas por McClelland no programa do SEBRAE e da ONU – Empretec: busca de oportunidade e iniciativa; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

No Brasil, 99% dos Negócios são concentrados em MPE's (SEBRAE, 2017). Em Minas Gerais, estudos do SEBRAE Minas indicam o total de 750.000 empresas no Estado, aproximadamente, sendo 700.764 de micro porte e 42.627 de pequeno porte. Ou seja, aproximadamente 99% das empresas no Estado caracterizam-se como MPE's. Dessas empresas, 45,37% são do setor de comércio.

Considerando-se as empresas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, temos 175.775 empresas de micro ou pequeno porte. E dessas, 60.851 estão no setor de comércio, correspondendo a 34,62% (SEBRAE, 2017). O setor de comércio de Minas Gerais compreende 40,61% do número de empregados nas MPE's.

## QUADRO 2– PERFIL DOS PEQUENOS NEGÓCIOS EM MINAS GERAIS - 2017

MINAS GERAIS															
NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS POR PORTE - MINAS GERAIS - 2010-2015															
PORTE	2010		2011		2012		2013		2014		2015		VARIACÃO (%)		
	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %	2015-2014	2013-2012	2011-2010
Micro	645.205	93,66	669.055	93,52	674.070	93,34	694.889	93,36	696.092	93,26	700.764	93,50	0,67	3,09	3,70
Pequena	37.976	5,51	40.301	5,63	41.812	5,79	42.878	5,76	43.829	5,87	42.627	5,69	-2,74	2,55	6,12
Média	3.762	0,55	3.961	0,55	4.137	0,57	4.267	0,57	4.184	0,56	3.971	0,53	-5,09	3,14	5,29
Grande	1.972	0,29	2.123	0,30	2.163	0,30	2.250	0,30	2.264	0,30	2.153	0,29	-4,90	4,02	7,66
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>688.915</b>	<b>100,00</b>	<b>715.440</b>	<b>100,00</b>	<b>722.182</b>	<b>100,00</b>	<b>744.284</b>	<b>100,00</b>	<b>746.369</b>	<b>100,00</b>	<b>749.515</b>	<b>100,00</b>	<b>0,42</b>	<b>3,06</b>	<b>3,85</b>

Fonte: Perfil dos pequenos negócios 2017 – SEBRAE MG

### QUADRO 3 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE COMÉRCIO EM MG

MINAS GERAIS												
NÚMERO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POR SETOR DE ATIVIDADE												
MINAS GERAIS - 2010-2015												
SETOR	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %	Valor	Part. %
Indústria	79.199	11,59	81.803	11,53	83.081	11,61	85.080	11,53	84.779	11,46	84.831	11,41
Construção Civil	26.275	3,85	30.127	4,25	32.867	4,59	36.866	5,00	38.578	5,21	39.089	5,26
Comércio	349.209	51,12	353.813	49,88	349.451	48,81	350.061	47,45	342.052	46,23	337.278	45,37
Serviços	228.498	33,45	243.613	34,34	250.483	34,99	265.760	36,02	274.512	37,10	282.193	37,96
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>683.181</b>	<b>100,00</b>	<b>709.356</b>	<b>100,00</b>	<b>715.882</b>	<b>100,00</b>	<b>737.767</b>	<b>100,00</b>	<b>739.921</b>	<b>100,00</b>	<b>743.391</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Perfil dos pequenos negócios 2017 – SEBRAE MG

### QUADRO 4 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DE COMÉRCIO, POR PORTE E MUNICÍPIO NA REGIONAL CENTRO

NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS POR PORTE E MUNICÍPIO - MINAS GERAIS - 2015												
MUNICÍPIO	REGIONAL	MICRORREGIÃO	GERAL					COMÉRCIO				
			Micror	Pequena	MPE	Média	Grande	Micror	Pequena	MPE	Média	Grande
Belo Horizonte	Centro	Grande Belo Horizonte	125.311	9.797	135.108	987	646	41.110	3.815	44.925	304	168
Betim	Centro	Das Indústrias	9.117	817	9.934	117	58	3.709	330	4.039	21	21
Brumadinho	Centro	Grande Belo Horizonte	1.015	59	1.074	8	4	346	21	367	-	1
Caeté	Centro	Grande Belo Horizonte	1.328	46	1.374	8	2	658	20	678	3	1
Confins	Centro	Grande Belo Horizonte	301	42	343	2	8	121	13	134	-	-
Contagem	Centro	Das Indústrias	20.318	2.132	22.450	283	186	9.306	1.091	10.397	122	89
Esmeraldas	Centro	Grande Belo Horizonte	1.444	55	1.499	1	1	611	30	641	1	-
Ibirité	Centro	Das Indústrias	2.056	134	2.190	20	8	908	67	975	8	3
Igarapé	Centro	Das Indústrias	961	61	1.022	9	4	416	29	445	2	2
Juatuba	Centro	Das Indústrias	570	34	604	6	4	268	16	284	-	1
Lagoa Santa	Centro	Grande Belo Horizonte	1.993	150	2.143	23	10	721	51	772	5	8
Mário Campos	Centro	Das Indústrias	193	5	198	3	-	84	4	88	2	-
Mateus Leme	Centro	Das Indústrias	949	50	999	5	2	455	18	473	2	-
Matozinhos	Centro	Grande Belo Horizonte	1.178	74	1.252	14	4	499	22	521	2	1
Nova Lima	Centro	Grande Belo Horizonte	4.734	332	5.066	43	33	1.256	98	1.354	8	7
Pedro Leopoldo	Centro	Grande Belo Horizonte	1.926	154	2.080	11	10	805	45	850	2	3
Raposos	Centro	Grande Belo Horizonte	275	11	286	-	-	121	9	130	-	-
Ribeirão das Neves	Centro	Grande Belo Horizonte	3.889	246	4.135	32	19	1.935	146	2.081	13	12
Rio Acima	Centro	Grande Belo Horizonte	1.132	12	1.144	-	-	211	4	215	-	-
Sabará	Centro	Grande Belo Horizonte	2.120	144	2.264	29	10	854	63	917	9	3
Santa Luzia	Centro	Grande Belo Horizonte	3.569	241	3.810	32	12	1.568	135	1.703	13	3
São Joaquim de Bicas	Centro	Das Indústrias	521	51	572	11	3	192	14	206	2	-
São José da Lapa	Centro	Grande Belo Horizonte	515	30	545	8	-	191	14	205	-	-
Sarzedo	Centro	Das Indústrias	832	44	876	11	3	295	11	306	1	1
Vespasiano	Centro	Grande Belo Horizonte	1.963	148	2.111	23	12	762	55	817	8	3
<b>TOTAL GERAL</b>	-	-	<b>188.210</b>	<b>14.869</b>	<b>203.079</b>	<b>1.686</b>	<b>1.039</b>	<b>67.402</b>	<b>6.121</b>	<b>73.523</b>	<b>528</b>	<b>327</b>

Fonte: Perfil dos pequenos negócios 2017 – SEBRAE MG

## 2.2 O SEBRAE e o Fomento às MPE's

A importância das MPE's é inclusive respaldada pela criação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e pela Lei Complementar nº 155/2016, a qual revisou a Lei Complementar nº 123/2006. A Legislação prevê para as empresas enquadradas como de

micro ou pequeno porte regime diferenciado de tributação e arrecadação de impostos, facilidade de acesso ao crédito e ao mercado, inclusive considerando condições especiais para participação em processos de compras governamentais.

Políticas públicas e entidades de apoio às MPE's estão presentes no cenário brasileiro de forma intensa. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDS) criou através do FIMEPE um programa de apoio às micro e pequenas empresas, na década de 1960. Em 1972, foi criado o CEBRAE – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, naquela época vinculado ao Ministério de Planejamento e Coordenação Geral. Posteriormente, em 1990, o CEBRAE é desvinculado do Governo Federal e vira uma autarquia sustentada por verbas privadas e participação percentual de recolhimento de impostos das empresas, passando a ser denominado SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às MPE's. O Sistema SEBRAE foi criado por Lei, pela Lei 8.029/90 e Decreto 99.570/90.

O esquema abaixo apresenta a linha do tempo de evolução da entidade:

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SEBRAE NO BRASIL



Fonte: SEBRAE, Manual Ali, 2015

Atualmente, o SEBRAE tem ação nacional, sendo regido pelo SEBRAE Nacional, com sede em Brasília, e cada unidade da Federação (formada pelos 27 estados brasileiros) tem sua unidade regional, vinculada ao Nacional, que gera as políticas e ações estratégicas da entidade para aplicação regional pelas unidades estaduais.

O SEBRAE é uma entidade sem fins lucrativos e se denomina um agente de capacitação e promoção do desenvolvimento das MPE's, estimulando o empreendedorismo e possibilitando a competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos das empresas. O SEBRAE atua com educação, informações, consultoria, cursos, publicações e premiações.

A missão da entidade é *“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”* e a visão *“Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um País mais justo, competitivo e sustentável”*, conforme divulgado em seu site e nas sedes das unidades nacionais.

O SEBRAE é regido por um conselho deliberativo formado por entidades que, regionalmente, definem diretrizes, prioridades na aplicação de recursos e as políticas da entidade. O Colegiado é composto por 15 conselheiros pertencentes ao setor público e privado. Em Minas Gerais, o Conselho Deliberativo do SEBRAE é formado por:

- BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
- BB – Banco do Brasil
- CAIXA – Caixa Econômica Federal
- CDL/BH – Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte
- CIEMG – Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais
- FAEMG – Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais
- FEDERAMINAS – Federação das Associações Comerciais, Industriais, Agropecuárias e de Serviços do Estado de Minas Gerais
- FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
- FECOMÉRCIO – Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais

- FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
- INDI – Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais
- OCEMG – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
- SEBRAE NACIONAL
- SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
- SEDECTES – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

Existe um esforço, entre as entidades formadoras do Conselho Deliberativo e o próprio SEBRAE, de proposição de iniciativas de apoio e respaldo para ações de fomento nos micro e pequenos negócios. Unindo as ações dos diversos órgãos, existe o interesse no fortalecimento dos pequenos negócios e proposição de ações, programas, condições de desenvolvimento, acesso a crédito e financiamento, regulamentação, acesso a mercados e melhoria de processos, inovação e tecnologia para as micro e pequenas empresas.

As unidades apresentam constantemente pesquisas de avaliação das necessidades, desafios e dificuldades das micro e pequenas empresas, que inclusive são pauta para a proposição de programas e ações do SEBRAE. Um dos esforços da entidade é estender a órgãos e parceiros ações de apoio, crédito e financiamento, desenvolvimento para a micro e pequena empresa.

### **2.3 O Programa ALI SEBRAE CNPq**

O programa Agentes Locais de Inovação é uma metodologia proposta pelo SEBRAE e pelo CNPq, em nível nacional. A parceria entre as entidades se dá para estruturar um processo de planejamento e acompanhamento de empresas de micro e pequeno porte, com foco em aumento de competitividade a partir da disseminação da cultura da inovação.

O programa tem sua operação efetuada a partir da criação de uma metodologia que contempla a realização de um diagnóstico nas empresas. A partir do diagnóstico inicial, são propostos planos de ação e processos, que serão acompanhados por bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O CNPq tem como foco nesse processo promover e fomentar a capacitação de empresários e gestores de empresas e ainda ampliar o processo de inovação e acesso a tecnologia por parte dos mesmos.

O programa tem sua operação através de Agentes que são Bolsistas do CNPq, escolhidos a partir de processo de seleção que contempla um edital público, que tem como requisito a formação universitária dos participantes, análise curricular e documental, aplicação de provas de conhecimento (de caráter eliminatório e classificatório), entrevistas e processo de capacitação (também eliminatório e classificatório), que acontece durante um prazo médio de 30 dias. Após a capacitação e aprofundamento sobre os processos do Programa ALI, é feita a seleção final dos Agentes que irão atuar em Campo.

Cada agente, após aprovado, atende em média a 20 empresas e tem as seguintes ações principais descritas em contrato:

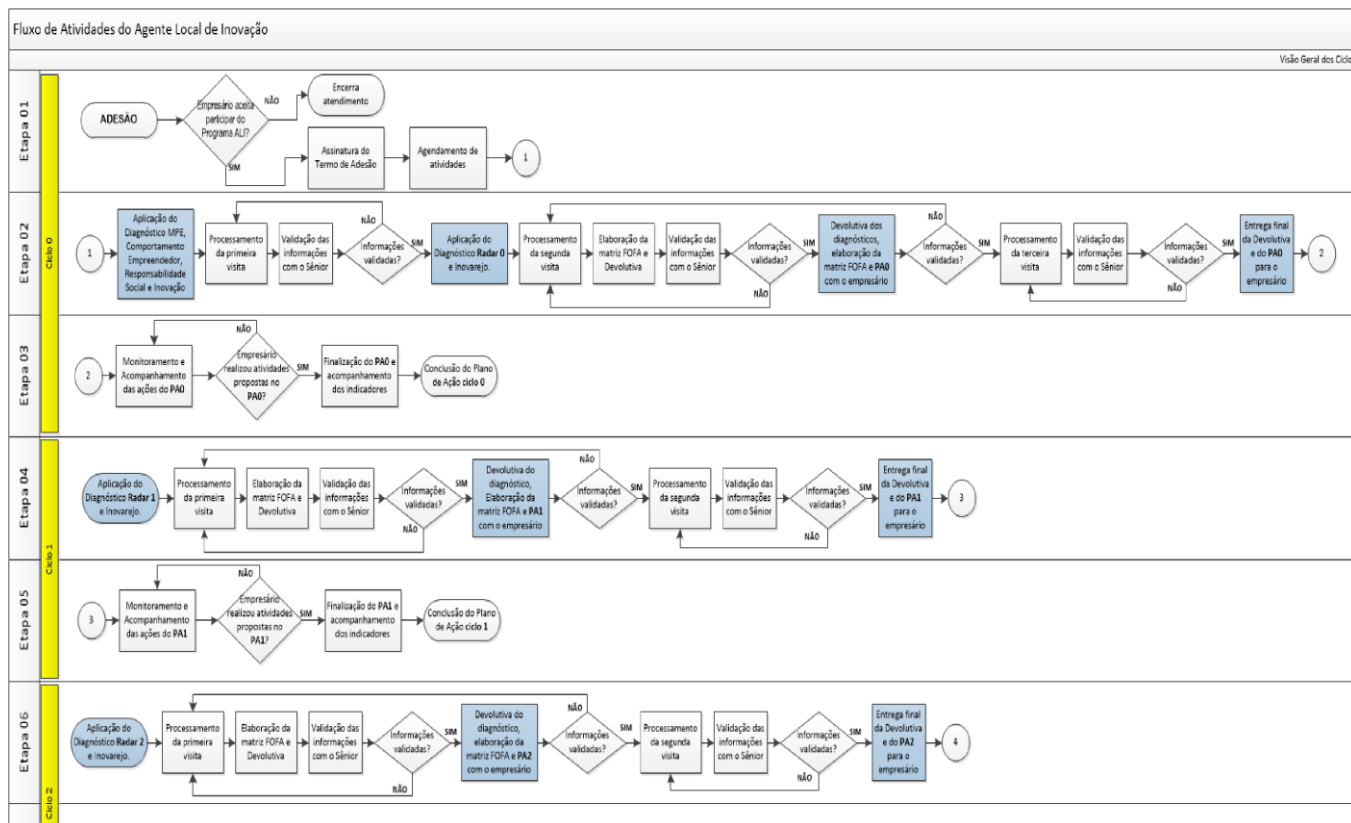
- Captação de empresas participantes
- Apresentação, formalização e aplicação de documentos de comprometimento dos empresários na participação no Programa
- Realização de diagnósticos e devolutivas em estágio inicial e a cada mudança de ciclo de evolução no processo
- Buscar informações, capacitar e apoiar os empresários participantes do programa
- Interagir com os interlocutores que subsidiem o acompanhamento dos participantes
- Contribuir com a elaboração e aplicação de ferramentas da Metodologia
- Desenvolver planos de ação e estimular a estruturação de estratégias para que as empresas desenvolvam a cultura e ambiente de inovação
- Interagir com a coordenação, consultores e orientadores do programa e participar das reuniões de acompanhamento dos processos.
- Obter os documentos previstos no projeto, junto aos empresários e alimentar o sistema/plataforma de Monitoramento de processos, disponibilizada pelo SEBRAE e CNPq.

O programa contempla algumas etapas a serem entendidas da seguinte forma:

- Adesão das empresas e sensibilização quanto à forma de atuação dos agentes e processo de acompanhamento com visitas presenciais mensais, além de contato frequente do agente para envio de informações, atividades ou processos de capacitação
- Aplicação dos diagnósticos iniciais, sendo o Diagnóstico de Gestão e Radar de Inovação, detalhados a seguir.
- Planejamento de ações e proposição de plano de ações com os empresários e gestores participantes, a partir das necessidades identificadas pelo Diagnóstico e Radar.
- A partir da realização das ações e do acompanhamento por parte dos Agentes, todas as informações e processos de evolução das empresas são registrados no Sistemali, uma plataforma de acesso restrito disponibilizada para registro das etapas.
- Mudança de ciclo nas empresas, em média a cada 6 meses, mediante evolução da empresa participante e realização das ações propostas.

O fluxo de atividades dos Agentes Locais de Inovação, conforme Manual de Treinamento (UT5 ALI, 2015), pode ser melhor compreendido a partir da figura abaixo:

FIGURA 2 – MAPEAMENTO DE ROTINAS DOS AGENTES -ALI



Fonte: SEBRAE, Manual do Ali, 2015

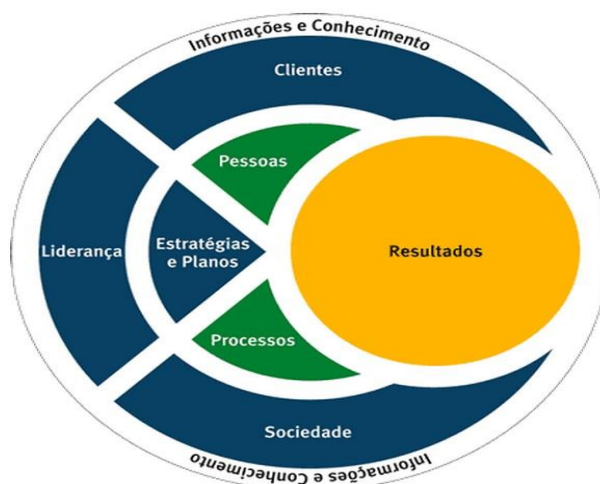
Um dado importante para compreensão da escolha de empresas do Programa ALI como universo deste estudo é o fato de que o processo de inovação, entendido pelos organizadores do Programa (SEBRAE e CNPq) e baseado no Manual de Oslo, recebe forte influência e é favorecido por diversas fontes de informação internas (de dentro da empresa) e externas (fontes de mercado, educacionais, institucionais). De acordo com o Manual do Programa (Unidade 3) a informação é ressaltada como fator que facilita a inovação. E, em sua metodologia e ferramentas, tanto no Diagnóstico de Gestão, como no Radar da Inovação, existem indicadores de evolução das empresas no processo de inovação respaldadas pela análise da trajetória da busca e uso das informações por parte dos empresários participantes do Programa.

O modelo de diagnóstico empresarial usado no Programa ALI foi elaborado tendo como base o Modelo de Excelência da Gestão<sup>®</sup> – MEG<sup>®</sup> e é aplicado para medir o grau de maturidade da gestão empresarial. O MEG<sup>®</sup>, é um modelo proposto na década de 1980, e apresenta fundamentos e conceitos comuns identificados a partir de um processo de estudo das práticas de gestão das empresas de sucesso.

Entre esses chamados “Fundamentos de excelência”, estão o Aprendizado Organizacional, o Pensamento Sistêmico, a Cultura da Inovação, a Liderança, a Orientação por Processos e Informação e a Visão de Futuro, Alcance de resultados para geração de valor, Valorização das pessoas, Conhecimento sobre Clientes e Mercado, Desenvolvimento de parcerias e responsabilidade Social. A FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), que detém o MEG<sup>®</sup>, estabeleceu então 8 critérios de Excelência em Gestão, que baseiam o diagnóstico da MPE proposto pelo Programa.

O Diagnóstico é realizado a partir da aplicação do Questionário MPE, que é formulado a partir de 37 questões que abrangem os referidos 8 critérios de Excelência de gestão das empresas, os quais estão apresentados na figura abaixo, proposta pela FNQ (2014):

FIGURA 3 - CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DAS EMPRESAS:



Fonte: SEBRAE, Manual do Ali, 2015

Entre as 37 questões do Diagnóstico MPE, diversas abordam a Gestão da Informação e Conhecimento por parte das empresas, além da dimensão Informações e Conhecimento do diagnóstico.

Enquanto o diagnóstico MPE avalia a Gestão das empresas do Programa, o Radar de Inovação é a outra ferramenta de base de avaliação das empresas participantes e de seu acompanhamento e evolução. O Radar de Inovação mede a maturidade dos processos de Inovação dos Pequenos Negócios. Ao mesmo tempo que permite avaliar a implementação do processo de Inovação, possibilita perceber oportunidades de inovação nas empresas.

No Radar, as questões usadas para acompanhamento das empresas são propostas a partir de 13 dimensões da inovação, sendo: 1. Oferta 2. Plataforma 3. Marca 4. Clientes 5. Soluções 6. Relacionamento ou Experiência do Cliente 7. Agregação de valor 8. Processos 9. Organização 10. Logística 11. Praça 12. Rede 13. Ambiência inovadora. E para cada dimensão são oferecidas questões, num total de 30 perguntas no formulário.

Também no Radar, diversas questões elaboradas abrangem o processo de Gestão do Conhecimento, etapas de Busca da Informação, Compartilhamento e geração de conhecimento, além de uso para a tomada de decisões.

A cada ciclo do Programa, o Radar é reaplicado de forma a se avaliar a evolução do processo de inovação das empresas, e é gerado um gráfico demonstrativo e acumulativo.

O programa tem como fundamentação o Manual de Oslo, que divide a inovação em quatro etapas: produto, processo, marketing e organização. A partir do referido Manual, o SEBRAE e o CNPq adotaram para esse processo o conceito da inovação como sendo:

... a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas (SEBRAE - Programa ALI, 2015, UT 3 p. 6).

### 3 BREVE PANORAMA - HISTÓRIA DA MODA E VAREJO DE MODA

#### 3.1 Primórdios da vestimenta na Antiguidade e na Era Medieval

A moda pode ser percebida, neste estudo, sob o ponto de vista histórico, social e econômico. Isso se dá pelo fato de que, para se entender o processo de busca de informações para o varejo de moda, é importante considerar a condição gerada pelo setor e a influência da moda nos hábitos sociais.

A moda gera influências em diversos setores da economia, nos aspectos sociais e culturais do mundo. Neste estudo, discorrer sobre tais aspectos, entender o processo histórico da moda ajuda-nos a caracterizar sua influência sobre as sociedades, sobre as dinâmicas comerciais e sociais, e ainda nos possibilita discorrer e analisar aspectos específicos do setor em relação às formas de atuação dos agentes envolvidos no mesmo, em especial no que se refere à busca de informações.

A breve contextualização histórica, apresentada a seguir, ajuda-nos a compreender a evolução da moda até atingir sua importância nos tempos atuais.

A história da moda trata de processos evolutivos das culturas - hábitos e modo de vida de uma sociedade, mas refere-se também à condição tecnológica, aos avanços econômicos e às operações e atividades das sociedades.

O termo **moda** não designa apenas vestimentas e acessórios, mas também hábitos, atitudes e comportamentos. Afinal de contas, a moda não se faz presente apenas em roupas, como lembra Albino (2000), ao afirmar que a moda não tem conteúdo próprio ou forma, e não está ligada a algum objeto, mas sim apresenta um dispositivo social, atuando em diversos campos, desde a decoração, vestuário, artes, entre outras áreas.

Este estudo, porém, adota um enfoque mais restrito da moda, focado nos produtos de vestimentas e acessórios, que estão efetivamente à venda nas lojas de varejo.

Da mesma forma, não se ignora, aqui, que a moda também diz respeito à maquiagem, penteados, desfiles, eventos, mídia, entre outros. Porém, visto que o foco do presente estudo é a busca de informação no contexto da loja de moda e da condição comercial dos produtos e serviços de moda, tampouco serão objeto de análise os aspectos listados acima.

Documentos históricos relatam a existência de atividades humanas desde o pleistoceno, que compreendeu entre 2,588 milhões de anos atrás e 11,7 mil anos atrás, ou seja, o período paleolítico, dividido em paleolítico “inferior” e “superior” (Cascardo, 2004). Nessas sociedades primitivas, desde o período da pedra lascada, os homens iniciaram a manipulação de matérias primas naturais para a produção dos primeiros trajes. É o período que marca o surgimento do Homo Sapiens.

O estudo do Homem de Cro-Magnon indica o início de novas culturas, com a ornamentação pessoal, uso de colares de búzios e ossos polidos. Nesse período, os homens se adaptavam às condições regionais e climáticas, quando tem início o processo de percepção da natureza e animais não apenas para sobrevivência e para satisfação de necessidade básica de fome: passaram a cultivar os produtos e animais para atender também a questões relacionadas a ambientes sociais. Childe (1981) lembra que surgiram as primeiras experiências do homem com os animais de forma a poder aproveitar não só sua carne, mas também peles e lã, na elaboração de vestimentas para aquecimento e defesa do frio.

Pesquisas indicam que, nesse período, as vestimentas e adereços estavam ligados também a questões culturais, como a adoração a deuses e ritos da sociedade, e até mesmo a magia. Outro aspecto ligado ao uso de vestimentas era relacionado à questão da atração sexual. A produção era feita com produtos naturais, e os tingimentos já existiam.

Quando não havia frio intenso, o homem se adornava, mas caçava despido. As mulheres usavam túnicas curtas, mostrando o busto e as pernas.

A partir da evolução histórica das civilizações, as mudanças e adaptações das vestimentas aparecem atreladas a um processo de identidade cultural.

Museus ao redor do mundo apresentam as vestimentas como uma das referências para a compreensão de hábitos de sociedades, desde as primitivas até as dos tempos atuais. Estudos em torno das civilizações egípcias, romanas e orientais, considerado o período de aproximadamente 3.000 a.C, apontam uma forte relação entre o modo de vestir e os hábitos culturais e sociais. A indumentária analisada no período mostra como as distinções sociais existiam, mas ainda não era tida como “moda” geradora de atitudes, individualização ou fortemente geradora de comportamentos.

Historiadores indicam que a evidência mais antiga de uma peça de roupa com tecido (e não peles costuradas) data de 6.500 a.C (Anawalt, 2011), e foi encontrada em uma caverna em Israel. Os tecidos eram produzidos com a manipulação de fibras vegetais. Nessas civilizações, a confecção de tecidos era realizada a partir dos recursos disponíveis no próprio ambiente e região de origem, usando-se fibras como o algodão, linho, cânhamo e outras fibras locais.

Com isso, características próprias regionais para tal processo eram designadas de acordo com a abundância ou oferta de matérias primas e hábitos sociais das populações dessas regiões – os processos produtivos manuais acompanhavam as relações sociais culturais dos povos. Esse período deu início aos processos produtivos da indústria têxtil, inicialmente artesanais e posteriormente introduzindo máquinas e manufaturas.

Tecidos, formas e tingimentos foram também evoluindo ao longo dos séculos em paralelo a questões sociais, culturais e formas de expressar posições sociais, riqueza e poder. Essas condições eram apresentadas não apenas nas vestimentas e tecidos, mas também nos acessórios como perucas e adornos.

Os calçados surgiram aproximadamente em 800 a.C. e são uma base para entendermos que, além das questões socioculturais, outros contextos influenciaram a produção das vestimentas, como o clima, a defesa contra animais e necessidade de proteção. Câmara Cascudo apresenta a importância dos calçados como um

...agasalho-defesa que possibilitou uma libertação das condições ásperas do terreno. Facilitou e ampliou o autotransporte humano. Com o pé calçado, as pedras agudas, areias ardentes e soltas, espinhais, lama, neve, o gelo escorregadio e liso, foram sendo quotidianamente vencidos e a distância superada (CASCUDO, 2004, p. 187).

Até então, as relações comerciais eram de permuta e troca. A Idade Média teve uma importância significativa para a história da indumentária e também para a evolução das relações comerciais. O período foi marcado por grandes transformações socioculturais e pela origem das relações capitalistas, com o deslocamento constante entre os grandes centros e organizações de sociedades e cidades.

Nesse período, ainda não se falava em moda, no seu conceito social, mas sim nas relações em torno da criação da indumentária. No entanto, o uso de vestimentas já estava influenciado por questões sociais e mesmo estéticas (Ferghali, 2013).

Cabe ressaltar, nesse momento, a introdução das relações capitalistas, que, segundo Weber (1988, apud Deininger, 2012), podem ter origem nesse período, e não apenas no século XVI, a partir da análise das dinâmicas econômicas de ocupação das terras e relações agrárias, especialmente com a demarcação de classes sociais e a intensidade do comércio entre as civilizações. O desenvolvimento econômico nesse período foi amplo, e ocorreu o deslocamento das atividades econômicas para as civilizações do interior, além das mediterrâneas.

A formação de centros comerciais e a intensidade do comércio na Idade Média é ressaltada, com a organização dos processos artesanais, fabris e a oferta de produtos para os “mercados” e pela circulação de mercadorias. Também marca esse período, de prosperidade econômica, o acúmulo de riquezas e a utilização de metais e questões estéticas para delimitação de castas, posição social e hierarquias. O vestuário passa por um processo de sofisticação nos detalhes, cores, brilhos, quando há introdução de novos elementos como pedrarias, fios e tecidos especiais.

Outra observação a ser levada em conta, com relação a esse período histórico, diz respeito à forte divisão das classes e hierarquização, além das questões militares e religiosas muito presentes nas relações sociais. Essas questões implicaram a geração de vestimentas que marcassem e sinalizassem as diferenças sociais. Segundo Brandão (2017), “*a moda era portadora de símbolos e identificadores coletivos e individuais*”, representando as divisões entre os diversos seguimentos de poder.

No processo comercial das vestimentas, além da proliferação dos burgos e centros e aglomerados comerciais, o final da Idade Média traz a Idade do Bronze e a integração, na época, propiciada pelas grandes navegações, que encurtaram algumas distâncias e propiciaram o intercâmbio de civilizações.

Ao que é preciso acrescentar o impulso das cidades, o estabelecimento das feiras e das feitorias distantes, a intensificação das trocas comerciais, que permitiram o aparecimento de novos núcleos de grandes fortunas financeiras. No século XIII, enquanto a expansão é cada vez mais dirigida pelas cidades e enquanto as cidades da Itália estão no centro da economia-mundo, os homens de negócios, os comerciantes, os banqueiros se enriquecem, uma alta burguesia começa a copiar as maneiras e os gostos de luxo da nobreza. Foi sobre esse fundo de decolagem econômica do Ocidente, de enriquecimento das classes senhoriais e burguesas que a moda pôde estabelecer-se (LIPOVETSKY, 2009, p. 56).

### 3.2 Da vestimenta à moda

Lipovetsky (2009), Chataignier (2010) e Ferghali (2013) afirmam que, até o século XV, pode-se discutir as variedades, usos e funções das vestimentas, mas não se pode falar ainda de moda no sentido que o termo detém hoje: o de sistema formador de comportamentos. O que marcou a mudança e permite se falar efetivamente em moda foi a instalação do aspecto social da moda, das inovações e produções embasadas não no acaso, mas na consciência da criação e procura de produtos, para uma diferenciação de classes, a distinção social, a busca do reconhecimento: *“moda só é moda quando repetida por um número incalculável de pessoas e aceita pela grande maioria da população nos locais onde é lançada ou vista como fato novo”* (Chataignier, 2010, p.23).

Ao final da Idade Média, os valores e significações culturais emergentes foram estabelecendo fenômenos que indicavam uma relativa distinção ou equivalência entre classes e pessoas. Instala-se, pois, um processo de percepção da moda, não apenas cronologicamente, mas uma evolução de estilos, momentos na sociedade, que passam a caracterizar a emergência da moda de acordo com os contextos onde as mudanças aconteciam. E esse processo vem até os dias atuais, com a ascensão da moda ao poder nas sociedades contemporâneas.

Essa percepção da moda se funde com a história das sociedades, das guerras, da cultura, das ascensões econômicas e políticas e dos reinados. O olhar, a partir desse momento, passa a ser não só da história da vestimenta para o abrigo e para os cultos; as mudanças passam a ser percebidas não mais como fenômenos acidentais, por questões geográficas, climáticas entre outras.

O período que marca esse novo conceito de moda não como vestimenta, mas como sistema, surge após metade do século XVI, quando é proposto um vestuário que distingue os sexos – uma vestimenta que para os homens era curta e ajustada, e para as mulheres, longo e justo. A partir daí, na evolução das sociedades e do estudo sobre as dinastias, chegamos ao período Elizabetano, marcado não só por conquistas e consolidação de poder na monarquia, mas também pela evolução da moda e estilo. Louis XIV e Maria Antonieta (e também Eugénie de Montijo – esposa de Napoleão Bonaparte – no século XIX, por exemplo) forneceram ao mundo da moda todo um quadro de referências usado nos dias atuais por diversos estilistas mundiais. Esse período e condições da sociedade marcaram

a socialização de estilos e a percepção de como a moda da realeza afeta os processos sociais.

Ao estilista Charles Frederick Worth foi dada a designação de “pai da alta costura”, considerado como o primeiro artista a identificar a “vestimenta” como forma de expressão individual. Ele desenhava roupas para sua esposa, Marie Vernet, que era “modelo”, e iniciou um processo de desenho de peças exclusivas para suas clientes (aproximadamente em 1850). Eugénie de Montijo, citada anteriormente, foi uma de suas clientes. Em 1870, Worth tinha uma equipe de mais de 1.000 pessoas trabalhando com ele.

Pierre Bourdieu (2001) destaca a dominação dos costureiros junto às gerações e como marcaram época a partir da introdução dos estilos na moda. As grandes marcas propõem moda e estilos de acordo com a lógica dos costureiros e fundadores que as comandam. Os grandes estilistas apresentam sua concepção de moda atrelada à sua forma de perceber o mundo e estabelecer uma postura (alguns, de esquerda, outros, de direita, e alguns mais no centro do pensamento e códigos sociais). Paralelo a isso, os recém-chegados ao mundo da moda reintroduzem nesse campo um ardor e um rigor de propor reformas, novos olhares e estilos, continuamente e de forma ágil. Existe uma dinâmica de agentes criadores da moda, que em alguns momentos dá um tom de continuidade às referências reconhecidas e por outro lado um tom de transgressão e rejeição.

Esse caráter transitório da moda, a partir de suas relações sociais, que impõe uma renovação constante, uma imitação do presente e uma tendência de movimento e proposição de novidades, faz que o fenômeno da moda aconteça num movimento circular, que mescla o novo e o tradicional.

Se, por um lado, se vê a constante introdução de novos nomes e agentes no mundo da moda, por outro, a perpetuação das grandes grifes é um desafio, como lembra Bourdieu (2001). Os fundadores e seus nomes estão ligados diretamente aos conceitos ofertados pelas maisons formadoras da moda, e a sucessão nesse meio das grandes maisons apresenta um círculo de relações e trocas entre estilistas que ainda reforça o tom de novos modelos, estilos e mudança. A morte de um estilista, como aconteceu por exemplo com Chanel, em 1971, ou Gianni Versace, em 1997 traz o dilema interno nas marcas de moda e ainda a discussão na mídia e no meio sobre a manutenção do nome, do estilo e a transição da marca em contraposição ao modo de pensar e criar do novo responsável pela marca.

É o que ocorreu, recentemente, com a morte de Karl Lagerfeld, responsável pela marca Chanel há décadas.

A alta costura teve uma relativa perda de poder no contexto da moda em função de seu caráter de oferta restrito a um público seletivo. Mas as grandes maisons também entraram no processo de comercialização de seus produtos, extrapolando a questão da exclusividade, em função das políticas comerciais e de distribuição das grifes, mantendo-se o rigor artístico da grife em paralelo aos objetivos capitalistas de propagação da marca e vendas. Os produtos são elaborados internamente, ou pelo processo de concessão de direito de exploração comercial das marcas, mediante uma taxa sobre o faturamento. E a moda das grandes maisons passa a ser acessível ao mercado, em perfis distintos de estabelecimentos e pontos de vendas. Os grandes desfiles, as revistas, e, atualmente, as redes sociais, a mídia digital e as tele vendas contribuem para a conquista dos mercados.

A primeira revista a inserir assuntos de moda em seu conteúdo, em 1672 – mesmo sendo direcionada para a elite, foi a *Mercurie Galant*, quando teve início um processo de disseminação da moda. Primeira iniciativa impressa de propagação da moda, publicada por Jean Donneau de Visé (rival de Molière), foi considerada um sucesso, publicado continuamente até 1679. Aproximadamente duzentos anos após a *Mercurie Galant*, surgiu a primeira revista de moda: a *Harper's Bazar* foi publicada pela primeira vez em 1867. Em 1892, foi publicada a primeira *Vogue*, principal concorrente da *Harper's Bazar*.

Atualmente, a informação de moda atinge dimensões amplas, mídias diversas, acessos abertos, bem como agentes publicadores ou criadores de informação em várias esferas – do especialista ao generalista, do cético e crítico ao apaixonado. Estudos científicos, dados estatísticos, informações sobre consumo, estudos sociais são apenas parte da profusão de fontes de informação em torno do tema.

A moda como um bem simbólico tem em seu processo produtivo mais que o fazer operacional dos produtos. As instituições devem, além de criar o produto, produzir também a crença no valor desse produto e do interesse nesse produto (Bourdieu, 2001). Uma abordagem necessária para esse estudo está no fato de que, enquanto a moda passa a ser um fenômeno social, discutida sob a ótica de distinção de classes e mudanças constantes nas sociedades, um ponto de observação se faz na evolução também da informação de moda. Não é proposta, neste estudo, questionar ou criticar o papel da

informação de moda e sua generalização, ou o espaço dado ao individualismo, mas sim observar e analisar o que ela provoca para o pesquisador, para o usuário da informação.

A moda produz inseparavelmente o melhor e o pior, a informação 24 horas por dia e o grau zero do pensamento; cabe a nós combater, de onde estamos, os mitos e os a priori, limitar os malefícios da desinformação, instituir as condições de um debate público mais aberto, mais livre, mais objetivo. Dizer que o universo da sedução contribui para a dinâmica da razão não condena ao passadismo, ao “tudo dá no mesmo”, à apologia beata do show biz generalizado. A Moda é acompanhada de efeitos ambíguos; o que temos de fazer é trabalhar para reduzir sua inclinação “obscurantista” e aumentar sua inclinação “esclarecida”, não procurando riscar num traço o strass da sedução, mas utilizando suas potencialidades liberadoras para a maioria. (LIPOVETISKY, 2009, p. 20).

Percebe-se, pois, uma amplitude de agentes inseridos nesse meio - produtores de moda, propagadores de moda, questionadores de moda, usuários de moda, especialistas em moda, interessados em moda, entre outros. E uma variedade e velocidade de conteúdos e abordagens. O produto de moda se estabelece como um bem simbólico, de caráter econômico, mas também sociocultural, em constante transformação. A complexidade da informação complementa esse cenário (Albino, 2000).

De um lado está a publicidade, não apenas para evocar o consumo, mas para sensibilizar os comportamentos e percepções na sociedade. De outro lado está o público especializado ou não especializado (poderíamos sugerir o termo amantes de moda?), que absorve o novo e completa a disseminação de conteúdo, conceitos, estilos e tendências. Nesse ponto o nosso olhar destaca uma posição que estabelece uma lógica do fato, de ser atual, da novidade; e a informação acompanha esse contexto fragmentado, em alguns momentos descontinuado, pontual, em paralelo à comunicação realizada por especialistas.

... a moda, à semelhança da canção, da fotografia, do romance popular e de todas as “artes médias”, situa-se no tempo de curta duração dos bens simbólicos perecíveis e porque ela só pode exercer um efeito de distinção servindo-se sistematicamente, das diferenças temporais, portanto, da mudança. (BOURDIEU, 2001, p. 27).

A mídia e a propagação da informação podem afetar os conteúdos e a organização do conhecimento. *“Nossa relação com o saber é cada vez mais elástica: sabemos muitas coisas, quase nada de sólido, de assimilado, de organizado. A cultura de cada um parece*

*um patchwork móvel, uma construção fragmentada sobre a qual nosso domínio é fraco”*. (Lipovetisky, 2009, p. 267).

Albino (2000) apresenta a dinâmica da informação no contexto das micro e pequenas empresas de moda, a partir da análise de como se comportam os empresários industriais do setor. A pesquisadora traz uma importante contribuição sobre questões acerca da realidade da micro e pequena empresa, o comportamento dos profissionais e as informações presentes em suas rotinas.

As empresas de moda, como indicado anteriormente na caracterização das MPE's, apresentam algumas características como: ambiente familiar, poucos funcionários, o gestor com alto poder de decisão. Um fato indicado por Albino (2000) é a insegurança do gestor na indústria, com relação ao sistema de informações escrito e mais ainda, com uma preocupação em registro de dados mais relativos a quantidade produzida e vendas totais.

Na indústria, a entrada no campo da Moda se dá pela decisão do empresário com experiência anterior no campo, em muitos casos. Os agentes que iniciam uma atuação no setor, como sendo da primeira experiência profissional no campo, apresentam e trocam conteúdos e experiências no campo do conhecimento tácito sobre a indústria fashion a questão do glamour e facilidade ou não na gestão de uma confecção. A autora observa que não existe um questionamento com base em aprofundamento de informações. *“Não demonstram uma ação informacional deliberada, compartilham de noções socialmente difundidas e procuram expressar o gosto e o interesse pela moda, antes vivenciados enquanto consumidores”* (Albino, 2000, p. 213).

A pesquisa de moda é direcionada ao interesse da criação e produção. Os empresários das confecções recorrem a fontes diversas para a inspiração: desde experiências em viagens, exposições, periódicos nacionais e internacionais, catálogos e amostras de fornecedores, além da própria observação de rua – sobre como agem e combinam estilos.

Ainda no âmbito industrial, existe a necessidade de trabalhar, em função da dinâmica de produção, com o tempo futuro. As peças de verão são produzidas no inverno, e as de inverno, no verão.

O momento de criação e produção é muito pautado na expertise de seus estilistas, mas tem uma forte pesquisa de tendências e nas bases de informação da cadeia e dos

fornecedores de matérias primas, o que influencia muito a necessidade constante de pesquisa e busca constante de informações.

Após criado o produto e os conceitos das coleções, o processo informacional se instala na necessidade de divulgação e apresentação das coleções – no contexto industrial, normalmente duas vezes ao ano (coleção de inverno x coleção de verão). Isso ocorre com interesses voltados para dois segmentos distintos da sociedade: os usuários (tanto compradores nas lojas de varejo, quanto consumidores finais) e para a mídia. Como MPE's da indústria de moda (MPI's de Moda), existe uma limitação financeira para uma ampliação de divulgação; mas usualmente são usadas a criação de catálogos, assessoria de imprensa, eventos de lançamento, feiras, desfiles e a comunicação com clientes lojistas e compradores finais. Algumas indústrias usam lojas próprias como canais de distribuição e disseminação de seus produtos e marcas. Para Albino (2000), a informação é um elemento relevante na diferenciação dos produtos da indústria do vestuário.

### **3.3 – A expansão da moda e suas relações comerciais**

No início do Século XX, a moda era referenciada sobretudo pelas *maisons* de Paris, que ditavam tendências e estilos. Mesmo durante o período da Primeira Guerra Mundial (1914 a 1918), a moda continuou presente nos centros europeus. Como aponta Cascudo (2004), as atribuições da guerra fizeram com que os clientes estrangeiros reduzissem as viagens (na maioria, realizadas em navios), mas ainda assim as coleções eram apresentadas. Nesse período, os estilos se alteraram, e roupas mais práticas começaram a ser inseridas no contexto da moda. O essencial para uma mulher se vestir era composto de paletó, saia, blusas e sapatos, num estilo de uniforme. A população de baixa renda e as classes mais pobres usavam vestimentas com tecidos mais baratos e muitas vezes associadas às suas profissões.

Após a I Guerra, simultaneamente se desenvolviam a alta costura francesa e a produção industrial. Nesse contexto, segundo Blackman (2012), a comunicação toma uma nova significação, com disseminação de conteúdos de forma mais rápida e ampla. As máquinas e processos produtivos evoluíram rapidamente, assim como as relações sociais. A indústria de moda passou a se inspirar na alta costura, para naquele momento produzir

em larga escala – produtos de qualidade para um perfil de mercado e produtos de massa, para mercados mais populares.

O período entre guerras foi fortemente marcado pela disseminação de estilos a partir do cinema. As lojas de departamento abriram espaços em seus ambientes para apresentar roupas e estilos que eram divulgados nos filmes. Os figurinistas de Hollywood passaram a ser fortes influenciadores da moda, e cada vez mais a moda se entrelaçava às questões sociais e culturais nas diversas regiões do mundo. Anna May Wong foi a primeira estrela do cinema asiático com presença importante em Hollywood e se vestia com trajes orientais. Não só influenciou sua cultura, mas também influenciou, na década de 1920, muitos estilistas franceses e lojas, que adotaram o estilo oriental na moda. Também, nos anos 1920, Shangai se tornou a capital da Moda na China.

E não só nas roupas estava embasada a evolução da moda e da venda de produtos de moda. Em 1921, o Chanel número 5, um dos perfumes de maior repercussão no mundo, foi lançado por Coco Chanel, trazendo para a moda a essência e provocando a introdução da perfumaria como um complemento aos produtos comercializados nas *maisons*. Em 1929, a casa ampliou os produtos para bolsas, cintos, lenços e bijuterias, ao abrir seu salão em Paris.

Com a Segunda Guerra Mundial, volta o período de racionamento de roupas e dificuldade de acesso aos produtos de moda, bem como a matérias primas. Blackman (2012) lembra que, neste momento histórico, a alta costura francesa sofre e entra em declínio. A roupa utilitária e uniformes trouxeram a importância dos tecidos de qualidade, que foi introduzido no Reino Unido. O mercado negro cresceu nessa fase de escassez, e a necessidade de adaptação foi maior. As famosas *maisons* francesas atravessaram um período de fechamento ou reclusão, e muitas delas não conseguiram retomar suas atividades no período da guerra.

O mercado negro chegou até as práticas brasileiras de comercialização de moda. Os produtos chegavam em navios, com destino à elite portuguesa. As peças, no entanto, eram roubadas por piratas e usadas para fazer cópias de moda ou inspiração para a geração de modelos nacionais. As criações, nos anos 40, provinham tanto de fontes cinematográficas, quanto de produtos adquiridos por essa elite. Os modelos dessas mulheres da sociedade serviam de inspiração tanto para suas amigas e como para costureiras. Mas comerciantes

mais experientes também se apropriavam dos modelos e os reproduziam (Chataignier, 2010).

A Casa Canadá, uma empresa brasileira, se estabeleceu no Rio de Janeiro no período entre guerras, e a modista Mena Fiala atuava na recepção de modelos internacionais e revendia para lojas no Brasil – como um canal distribuidor. Posteriormente, a loja virou uma Maison, com um grande grupo de costureiras, modelistas e bordadeiras para comercialização de prêt-à-porter, inspiradas em grandes estilistas europeus (Chataignier, 2010).

Em 1947, Christian Dior inaugurou o estilo New Look e foi referenciado pela revista Harper's Bazar. Nesse momento, o estilo demarcava o fim dos tecidos austeros e o retorno à feminilidade a partir da moda. A década seguinte foi chamada de Era de Ouro da Alta-Costura (Blackman, 2012).

A Guerra e a impossibilidade de acesso e viagens provocaram a mudança de foco da França para os próprios mercados e produções de países como Itália, Inglaterra, Estados Unidos. Os produtores de moda de outros centros, que não apenas o francês, tiveram forte ascensão. Em 1946, algumas lojas de departamento australianas e americanas trouxeram desfiles, e apresentação de novos estilos mais leves e menos “uniformizados” – o New Look ganha espaço no mercado de moda.

Nesse período, o visual americano (American Look) é estabelecido, não só em termos de produção de moda, mas também de consumo. Os americanos nascidos no pós-guerra tinham condições financeiras para a aquisição de roupas e bens de consumo. A recuperação americana foi mais rápida que na Europa, e o cinema americano, a música e as *boy bands*, cada vez mais divulgados, bem como a produção editorial e revistas, culminaram com um processo de aceleração do varejo e busca por produtos e processos comerciais diversificados, em diversos tipos de estabelecimentos e lojas.

O final da década de 1940 marca o início de desenvolvimento do prêt-à-porter – influenciado pelo estilo americano *ready to wear*. Não se tratava apenas de um estilo, mas também de um novo conceito de produção e distribuição de produtos de moda.

Grandes magazines franceses, como Galerias Lafayette, Printemps e Prisunic, introduzem em seu serviço de compra conselheiras e coordenadoras de moda para fazer evoluir os fabricantes e apresentar à clientela produtos mais atuais. Pouco a pouco, os industriais do prêt-à-porter vão tomar consciência da necessidade de associar-se a estilistas, de oferecer um vestuário com um valor

que some moda e estética, de que os EUA já dão o exemplo. (Lipovetsky, 2009, p 126).

Em 1959, na França, em função dos resultados da Guerra e da crise, o estilista Pierre Cardin criou uma coleção para a loja de departamentos parisiense *Printemps*, na qual os clientes poderiam escolher o modelo e o tamanho e comprar a peça de acordo com seu interesse e levar (imediatamente) para casa, já que o produto estava disponível. O conceito foi então seguido por Yves Saint Laurent e outros “costureiros” de alta costura, que se adaptaram e passaram a produzir peças prontas e em larga escala, e não mais sob medida e exclusivas.

As peças tiveram ampla aceitação e o prêt-à-porter (“pronto para vestir”) estabeleceu uma nova dinâmica no mercado, com grande procura pelos produtos oferecidos. O prêt-à-porter trazia uma resposta para a classe média, que podia ter acesso a roupas de estilistas de renome. A importância desse movimento se deu em função de possibilitar a produção em série, porém sem a impessoalidade da produção de massa do período industrial pós-guerra.

Nesse movimento, volta a figura do estilista, ao invés do anonimato industrial ou ainda na exclusividade das grandes *maisons*. Ainda em 1961, Pierre Cardin lança a moda prêt-à-porter para homens, instalando mais um mercado consumidor que, anteriormente, era ocupado pelo público masculino no período dos reinados.

Até então os “grandes” estilistas, renomados, dominavam os processos criativos de moda e lançamentos de estilos e tendências. Em meados da década de 1950, a Inglaterra apresenta um marco importante na evolução da moda e do varejo de moda. O governo inglês, no pós-guerra, fez um investimento em cursos de educação continuada que resultaria na formação de uma geração de profissionais de arte e design. Em todas as áreas de cultura e estilo, houve uma renovação e ascensão do estilo *Swinging London* (Londres Vibrante). Na moda, essa revolução teve um importante papel, ao influenciar jovens a se vestirem de forma diferente de seus pais, num estilo mais jovem, divertido e prático. A estilista e designer inglesa Mary Quant, em 1965, fez uma viagem aos Estados Unidos para divulgar o estilo, e suas peças eram vendidas na Loja *Paraphernalia*, que vendia looks de estilistas britânicos e americanos que tinham “liberdade para ousar” (Blackman, 2012). Paralelamente a isso, revistas de moda e bandas de música (como Beatles e Rolling Stones) marcaram a entrada do estilo inglês no universo de moda e varejo americano.

Os anos 60 são fundamentais para a ampliação das boutiques e pequenas lojas, em oposição às grandes lojas de departamentos ou às exclusivas *maisons* de luxo. Blackman (2012) afirma que o conceito de comercialização de looks e não apenas roupas passa a ser incorporado, e a composição de visual com vestimentas, acessórios, calçados e cosméticos ganha espaço nos mercados. A *Paraphernalia* se tornou um ponto de encontro do público “cool” e virou referência. Em 1966, já tinha filiais em todo o país. Era uma moda jovem, mas não exclusivamente para o público jovem. O mercado consumidor para esse tipo de produto constituía uma parcela significativa da retenção da economia e condição de consumo.

Um fato importante para a história do varejo de moda, de acordo com Blackman (2012), é que nesse período o público jovem buscava produtos alternativos e que inspiravam a cultura musical e artística da época. Isso fez que algumas boates e bares de maior destaque nova-iorquinos comesçassem a ter espaços de venda dentro de seus estabelecimentos, com peças divertidas, mais baratas e atrativas, sendo vendidas nas próprias discotecas underground da cidade. Isso marcou uma nova forma de vender produtos fashion, além das boutiques e lojas formais e exclusivas de moda.

Boutiques e ruas de moda foram sendo estruturadas em Londres no pós-guerra, com a característica de apresentar pequenos “centros” específicos de moda. A Kings Road – conhecida rua londrina, virou o espaço de pessoas com perfil descolado e de aristocratas.

Outra rua de Londres, a Carnaby Street, especializou-se em *Fast-Fashion* – estilo de moda de consumo mais acelerado, de baixo custo, renovável e baseado nas últimas tendências). O Fast-Fashion é o modelo de negócios para a moda que está em evidência desde os anos 90 e que trouxe a evolução das grandes cadeias comerciais e de distribuição de produtos. Marcas como Leader, H&M, Gap, Marisa, entre outras, adotam conceito de difusão e distribuição de moda, de forma abrangente. Além da característica de rapidez entre a produção e entrada do produto nas lojas – como o próprio estilo se denomina – tal conceito implica também numa política comercial orientada para segmentos específicos de consumidores, que permite a agilidade, por oferecer produtos em tamanhos específicos, estilos e coleções baseadas nas tendências mais recentes de moda e criação de marcas prontas. Outra característica desse modelo de negócios é a inserção do componente criativo e do conceito da experiência de consumo ao processo de valorização e decisão dos consumidores pelas marcas. Esse modelo não envolve apenas a produção,

mas especialmente o processo de distribuição, comunicação e comercialização dos produtos (Cietta, 2010).

Nessa tendência e adaptação às demandas de consumo, a alta costura francesa também aderiu ao conceito mais prático, de uma moda mais acessível, embora tenha se mantido fiel às linhas prêt-à-porter. Em 1966, Yves Saint Laurent aderiu ao formato e tornou-se um dos estilistas mais importantes da segunda metade do século XX. As peças eram vendidas em lojas de bairro voltadas para um público mais jovem e até mesmo o boêmio parisiense, quebrando a histórica produção de moda para a sociedade de Paris.

A influência da música e da arte na moda foi intensa, nesse período, e os consumidores passam a aderir aos estilos de acordo com seus gostos e interesses socioculturais. O *sportswear* (roupa para prática esportiva) assume a presença fora das quadras e estádios e marca uma tendência de moda. Fãs de hip hop adotam o estilo e passam a usar camisa e bonés de baseball e futebol, além de emblemas, símbolos e números em roupas do dia a dia. As *maisons* – anteriormente voltadas para estúdios e showrooms exclusivos e “fechados” - passaram a ocupar espaços em lojas de rua, regiões de circulação de pessoas, com portas abertas e coleções prêt-à-porter, ou ocupando mais espaço em lojas de departamento. E as lojas de departamento se proliferam.

Paralelamente a isso, as celebridades, desfiles, revistas ganharam espaço cada vez maior no mercado da moda. As modelos de moda dividem espaços com celebridades e o cinema, séries de televisão ampliam o acesso a conteúdo de moda.

Os anos 70 trazem a reinvenção das magazines e lojas de departamentos passam a trazer os conceitos das boutiques. A própria Câmara Sindical de Alta Costura Parisiense reúne pesquisadores de moda e estilistas na semana da Moda de Paris, mesclando a Alta Costura com o prêt-à-porter, e a produção em massa passa a ganhar mais êxito.

O final do século XX e o século XXI veem a moda sob um novo olhar social, saindo do conceito de moda tradicional para um contexto contemporâneo do consumo de massa, de criação de modas plurais e tendências múltiplas (Dulci, 2009) e de aceleração do conteúdo de moda. As blogueiras e os influenciadores digitais se tornam cada vez mais presentes, gerando conteúdos e debates no setor.

Cabe lembrar que a internet foi criada nos anos 1960, como uma ação governamental, nos EUA, mas somente a partir dos anos 1990 que se inicia a sua propagação de forma mais

ampla e comercial. Um dos fatores de crescimento do fenômeno da internet está no fato de ter sido percebido pelas empresas como uma ferramenta para divulgação e comercialização de seus produtos e serviços (Bonsembiante, 2000).

É uma época marcada pelos maiores avanços tecnológicos, e muito da inovação de moda é dedicada a elaboração de tecidos, estilos múltiplos, moda de guetos e agilidade com os produtos prontos para vestir. No varejo, as novas e mais ágeis formas de comercialização dão o tom de vendas dos produtos, no meio presencial ou virtual. Galerias, grandes centros de consumo estão pulverizados em regiões de circulação de público, nos grandes centros ou em locais de potencial econômico. Formatos alternativos de loja são constantemente lançados, e a criação de ambientes mistos de consumo, entretenimento e cultura passam a fazer parte das dinâmicas comerciais.

Em se tratando das dinâmicas comerciais e da aceleração do conteúdo de moda, o campo apresenta uma peculiaridade no que diz respeito a suas fontes - que já citamos como sendo amplas, formadas por especialistas e não especialistas e difundida em rede (virtual ou presencialmente); e os influenciadores de informações aceleram a dinâmica dos conteúdos técnicos e não técnicos do mundo fashion.

A partilha de opiniões e experiências dos consumidores, produtores e diversos agentes da cadeia é uma característica atual muito marcante no campo da moda, em que as comunicações são amplamente divulgadas seja em ambientes digitais, eventos, ações promocionais e ainda no ambiente de lojas. As blogueiras, por exemplo, são ao mesmo tempo consumidoras e propagadoras de conteúdos, tendências e marcas. E esse contexto pode ser percebido em alguns momentos como surgindo de forma orgânica, mas também sendo explorado comercial e mercadologicamente em diversos níveis da cadeia.

A questão social citada anteriormente, com base em Bourdieu e Lipovetisky, que aponta a informação ou desinformação pode ser percebida, a partir de um olhar sobre as influências dos produtores de informação.

Uma vez que a informação é abertamente disponibilizada na rede digital, passa a fazer parte de práticas de consulta não só de consumidores, mas também de lojistas, empreendedores e empresários do setor, além de produtores de moda. E os próprios fabricantes tem se preocupado cada vez mais em criar situações de propagação de suas marcas a partir da informação.

A internet, fundamental na dinâmica comercial e, no campo da moda de forma mais expressiva ainda, propicia um fenômeno em que o consumidor em si passa a ser propagador e criador de conteúdo.

Além de utilizar a internet como uma ferramenta de pesquisa, o consumidor passou também a ser mais interventivo, criando ele próprio conteúdos. Assim, os “Consumers” passaram a ser “Prosumers” ou seja, os consumidores deixaram de ser meros consumidores de conteúdos e passaram a ser também produtores de conteúdos (Ritzer e Jurgenson, 2010; Amaral, 2012). Estes conteúdos criados pelos utilizadores denominados de “User-Generated Content (UGC)”, são distribuídos de forma rápida e fácil no meio online (Christodoulides et al., 2012), ficando ao alcance de qualquer pessoa que navegue nesse meio. (Fernandes, 2013).

A informação disponível a baixo custo e de fácil acesso é amplamente explorada. Se por um lado, os próprios consumidores passam também a ser “especialistas” de conteúdo, por outro existe uma intervenção das empresas e marcas, que se organizam de forma a gerar e promover ações de marketing e divulgação no meio digital. A dinâmica das empresas, em seus processos mercadológicos incorpora às ações tradicionais de vendas, técnicas, ferramentas e canais digitais de atuação.

### **3.4 Caracterização das empresas de varejo de moda no Brasil**

O varejo de moda é caracterizado pela composição de estabelecimentos, lojas, espaços de vendas com foco em produtos da área. Nesse grupo estão incorporados ambientes com comercialização de roupas, calçados e acessórios, perfumaria e cosmética e produtos para cama, mesa e banho. Além disso, estão considerados, no item “roupas, calçados e acessórios”, os produtos para o público masculino, feminino e infantil ou sem gênero.

A caracterização dessas empresas e estabelecimentos leva em consideração os seguintes fatores:

**a) Porte:** Segundo classificação proposta pelo SEBRAE e formalizada na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, o porte das MPE's é classificado de acordo com o seu faturamento:

- Microempreendedor individual (faturamento até R\$81.000,00)
- Microempresa (faturamento até R\$360.000,00 por ano)
- Pequena empresa (faturamento entre R\$360.000,00 e R\$4.800.000,00 por ano)

**b) Tipos de lojas por produtos:** o código nacional de classificação das empresas (CNAE) foi a base usada para definir os tipos de estabelecimentos de comercialização de produtos de moda no varejo.

- Comércio varejista de artigos de armarinho
- Comércio varejista de artigos de cama, mesa e banho
- Comércio varejista de artigos de óptica
- Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
- Comércio varejista de calçados
- Comércio varejista de artigos de viagem
- Comércio varejista de artigos de joalheria

Tais códigos fazem parte da classificação geral, e dentro de cada categoria acima apresentada, existem subdivisões aceitas para definir o tipo de loja.

**c) Nichos de mercado e consumo:** - Harriet Posner (2011) propõe uma pirâmide de classificação, que abrange a separação dos perfis de lojas de acordo com os nichos de mercado, considerando o perfil dos consumidores, e o perfil de produtos comercializados é uma caracterização efetiva que pode diferenciar lojas e estabelecimentos de moda.

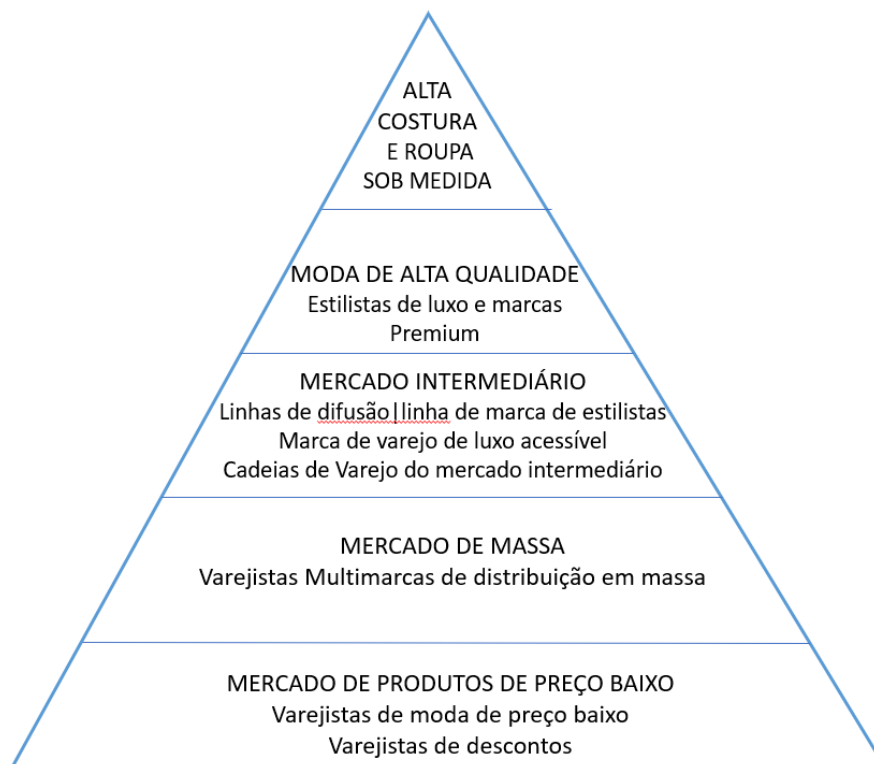
- Alta costura/moda sob medida de alto luxo
- Moda de alta qualidade/estilistas de luxo
- Intermediário /Prêt-à-Porter/marcas de varejo de linha de difusão de estilistas
- Varejista multimarca de distribuição em massa/modinha
- Mercado de moda de preço baixo/lojas de desconto

A figura a seguir representa a pirâmide com os cinco nichos de lojas e estilos de moda para comercialização.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vale ressaltar que a pirâmide proposta por Harriet Posner baseia-se no contexto de varejo internacional. Os níveis identificados pela autora poderiam ser revistos considerando-se as características do mercado de varejo de moda do Brasil. Isto poderia ser objeto de um novo estudo que possibilite encaixar melhor o perfil de lojas em cada nível da pirâmide ou até mesmo alterar os níveis propostos.

FIGURA 4: PIRÂMIDE HIERÁRQUICA DO VAREJO DE MODA



Fonte: Harriet Posner (2011) – Adaptado pelo autor

A **Alta Costura e Roupas Sob Medida** é uma designação da Câmara Sindical de Alta Costura de Paris<sup>2</sup>, que possui regras e um comitê para análise e aprovação de estabelecimentos participantes dessa categoria. A Câmara é mantida sob a tutela do Ministério da Indústria e anualmente faz a análise de marcas que podem ser eleitas para o segmento. Um dos focos principais da Alta Costura é a produção artesanal/manual, a reputação internacional, qualidade dos materiais e alguns produtos específicos e exclusivos produzidos para sua marca, como, por exemplo, perfume.

Outra característica importante da Alta Costura é a existência de duas coleções anuais, considerando-se a produção de peças por estação (primavera/verão e outra outono/inverno). Apesar de a Câmara Sindical de Alta Costura ser francesa, alguns estilistas internacionais fazem parte da produção de Alta Costura e têm lojas de alta costura. Na América Latina, o único representante nesse Grupo é Gustavo Lins, brasileiro de Minas Gerais, que participa inclusive da Semana de Alta Costura de Paris.

---

<sup>2</sup> Dados apresentados no site oficial da Fédération de La Haute Couture et de La Mode, disponível em <https://fhcm.paris/en/the-federation/> acesso em 09/09/2018.

A produção de Alta Costura no Brasil e no mundo atende aos critérios da *Chambre Syndicale*, mas não necessariamente os estilistas fazem parte dela. Os produtos de estilistas de alta costura tampouco precisam ficar restritos a *maisons*, localizadas em Paris, em ruas com determinadas características e valores de faturamento, como estabelece o regulamento da Câmara. Essa é uma designação específica da entidade para selecionar seus criadores e estabelecimentos. Mas algumas marcas brasileiras atendem a requisitos, entre elas, Glória Coelho, Ronaldo Fraga, Alexandre Herchcovitch, entre outros – apesar de para alguns especialistas não serem “chamados” no mercado internacional como alta costura.

A designação da Alta Costura influencia todos os outros nichos, por ditar tendências, apresentar os períodos de lançamentos e ser orientadora de perfis e estudos de moda.

**A Moda Luxo | Roupa de Alta Qualidade** (*High End Fashion*) - A moda luxo é formada por grandes estilistas e designers, sendo lojas mais sofisticadas, que também ditam tendências. Não é exclusiva como na alta costura, e os produtos são voltados para o mercado com maior poder aquisitivo e focado em marcas de renome.

O **Mercado Intermediário** enfoca produtos com maior rotatividade e considerando-se desde peças produzidas por estilistas conhecidos para serem distribuídas em volume maior em magazines ou ainda lojas multimarcas, ou mesmo monomarcas. Tem foco de comercialização para o mercado de classe média, com qualidade intermediária, e é inspirada nos níveis acima da pirâmide (Moda Luxo e Alta Costura). Nesse sentido, os varejistas e produtores de moda adotam para o mercado intermediária o termo *Pret-à-Porter*.

A **Moda Casual de Massa** apresenta uma produção em massa e de baixo custo, que abrange o varejo de moda popular. O perfil de lojas nesse nicho é formado tanto por grandes magazines, quanto por lojas em centros comerciais com roupas padronizadas e de baixo custo.

Nesse nicho estão presentes marcas com melhor qualidade e departamento de estilo, como por exemplo, no Brasil, os magazines de marcas internacionais como a Zara (Espanha), C&A (Países Baixos) ou marcas nacionais, como Renner e Riachuelo, por exemplo. São estabelecimentos formados por grupos de investimento, com estratégia de distribuição agressiva e presença em muitos pontos comerciais, com grandes volumes de venda e alta

geração de receita. A Zara, por exemplo, é de propriedade de um empresário do Grupo Inditex, que detém uma das maiores fortunas do mundo, segundo a Revista Forbes (2015).

Mas também podemos considerar como mercado de massa o que é conhecido pelos varejistas como produtos de “Modinha”, como Marisa, Leader e outras marcas mais populares, não só de grandes magazines, mas produtos comercializados em lojas de varejo de menor porte.

O **Mercado de Produtos de Preço Baixo** é formado, segunda a autora, por lojas de desconto e pelos outlets. São estabelecimentos que recebem mercadorias remanescentes das coleções anteriores e saldos de estoques ou com pequenos defeitos. Os produtos são comercializados a baixo custo, com alto giro. Essas lojas podem ser situadas em shoppings de descontos ou são denominadas lojas de desconto por si mesmo, de acordo com os preços praticados e perfil de mercadoria, que usualmente são de coleções mais antigas.

**d) Destinação de produtos para consumidores:** Considerando a quem se destinam os produtos, podemos segmentar as lojas em masculinas, femininas, infantis ou unissex. As lojas podem ser integralmente voltadas para um público ou podem ser mistas. De um modo geral, percebe-se que, mesmo nas lojas mistas, existe uma divisão interna com os segmentos de clientes de forma a “departamentalizar” os produtos por tipos de público aos quais se destinam. Nesse contexto ainda existem lojas focadas em um único público que apresentam “temporariamente” produtos complementares para outro segmento, como uma estratégia comercial. Exemplo disso são lojas infantis que adotam produtos para pais, numa tendência chamada “tal pai, tal filho”.

Em termos de destinação de produtos para consumidores, a caracterização de lojas de varejo também pode dar-se por grupos ou nichos de mercado ao qual atendem. Nesse modelo estão inseridas lojas especializadas no varejo de moda, a exemplo de lojas de noivas; de produtos country; de fantasias, entre outras. Uma loja pode ainda mesclar nichos com segmentos de clientes, a exemplo de lojas de produtos para damas de honra e pajens, que configuram o nicho casamento com o mercado voltado para produtos infantis.

**e) Nível de marca:** considerando os tipos de marca que a loja comercializa, ela pode ser multimarca, quando comercializa marcas próprias e/ou de terceiros; ou monomarca, quando comercializa apenas marca própria.

Não existe uma delimitação de marca com a qual a empresa pode ou deve trabalhar. Trata-se de estratégia comercial. As lojas multimarcas adotam a estratégia de compras de produtos em indústrias ou ainda em distribuidores. As monomarcas atuam junto ao fabricante ou distribuidor exclusivo da marca escolhida, e as suas compras são realizadas em showrooms, normalmente de acordo com a programação de coleção da marca comercializada.

**f) Formato de varejo:** Dillon (2012) sugere uma classificação considerando o formato que um varejista adota para apresentar seus produtos para seu público alvo. Essa caracterização se apoia na decisão de localização do estabelecimento, formato de loja, tipos de produtos oferecidos, formando os setores chaves dentro do varejo de moda.

Os setores chaves propostos são:

- *Butique independente:* normalmente pertencente a um proprietário, com produtos de grife e localização em pontos geográficos privilegiados e de destaque.
- *Cadeias de loja independentes:* cadeias de lojas, de tamanho médio, com diversos pontos de vendas (entre 10 e 20) com produtos de grife e marcas de valor alto.
- *Grandes cadeias nacionais de lojas:* redes nacionais (que podem expandir-se internacionalmente, mas inicialmente são focadas no mercado regional), com muitos pontos de distribuição
- *Lojas franqueadas:* modelos de loja padronizadas a partir de uma matriz franqueadora, com controles rígidos sobre marca, processos comerciais, exposição de produtos e marca.
- *Lojas nacionais de departamentos:* lojas grandes, de capital aberto. Nesse tipo de estabelecimento são vendidas diferentes linhas de produtos, colocadas em departamentos diferentes. Os departamentos são administrados ou possuem equipes distintas e especializadas nos tipos de negócios oferecidos. Muitas vezes, uma loja de departamentos no setor de moda pode atuar com diversos públicos (masculino, feminino, infantil), diversos tipos de produtos (roupas e vestimentas, calçados, acessórios e cama, mesa e

banho) e até mesmo receber em seus ambientes quiosques ou *popup stores* para apresentação de marcas ou produtos. Podem ser localizadas em Shopping Center ou ser lojas de rua. Geralmente são de grande porte, atuam com multimasas e têm um volume maior de produtos e variedade em linhas populares ou luxo. Muitas vezes essas lojas de departamento funcionam como lojas âncoras de Shopping Centers.

- *Concessões*: formato em que uma marca ou varejista aluga espaço para abrir departamento especializado dentro de outra loja, usualmente dentro de lojas de departamento.

- *Butiques ou varejo independente*: lojas não subordinadas às grandes cadeias, formado por lojas de rua, loja de shopping, ou ainda uma extensão que são as *Popup store*, quiosque, *fashion truck*.

Costa (2011) complementa os tipos de varejo e canais de vendas com supermercados, lojas de desconto e outlets como pontos de distribuição de produtos de moda.

*Supermercados*: nesse tipo de negócio são vendidos produtos de moda com marca própria ou marcas de terceiros (que faz que o estabelecimento seja multimarca). São empresas que trabalham com grandes volumes de compras e têm enfoque em preço. “*No que diz respeito à moda, os produtos tendem a ser mais básicos e de preço baixo, seguindo a estratégia EDLP (da expressão em inglês Every Day Low Price)*” (Costa, 2011 p. 122).

*Lojas de desconto*: são lojas que estocam mercadorias ou vendem produtos de coleções antigas ou fim de estação, com preços bem abaixo do que seriam na distribuição normal das lojas

*Outlets*: tipo de varejo que reúne lojas em um ponto comercial geralmente fora dos centros comerciais. Normalmente são lojas de proprietários de lojas tradicionais, com a venda do estoque remanescente ou antigo a preços baixos e ponta de estoque.

*Lojas de fábrica*: são lojas formadas pelos fabricantes, normalmente com mercadorias de segunda linha/qualidade.

**g) Meio de venda:** varejo com loja e varejo sem loja. Dillon (2012) indica a e-tailers (varejo pela internet) e também as lojas físicas ou marcas com pontos alternativos de

vendas on-line ou varejo multicanal. As primeiras são vendas de varejo por plataformas (e-commerce ou lojas virtuais).

O meio de vendas digital pode ser próprio ou as empresas podem vender produtos em “espaços” de terceiros – é o caso dos Marketplaces, que são canais digitais de terceiros para venda de produtos que funcionam como um shopping center virtual, muito em evidência no mercado atualmente.

No segundo caso estão as *vending machines* (venda por máquinas) e venda por catálogo.

**h) Por localização dos estabelecimentos:** Cobra (2007) indica o termo Varejo de Rua em contraponto às lojas de Shopping. Essa caracterização é dada ao analisarmos a localização dos estabelecimentos. Essa é uma classificação popular, usada mais verbalmente pelas pessoas que atuam no varejo, mas que é bem conhecida por lojistas, especialmente quando existe a abertura da loja, uma vez que os custos de manutenção de uma loja de rua podem ser melhores, já que não envolvem taxas e tarifas impostas pelo administrador do Shopping.

A loja de rua é a localizada em comércio de bairro e no centro das cidades, com portas para rua (sem estar dentro de um shopping ou galeria e ter custos divididos entre grupos de lojas). Nesse contexto as lojas podem ser magazines (estabelecimentos que vendem grande variedade de produtos, divididos no ambiente de loja por tipos de categorias a exemplo masculino, feminino, calçados, infantil, esportivo, entre outros), lojas de departamento (que têm a mesma caracterização do magazine, mas em proporções maiores. Em francês a loja de departamento é chamada de *grand magasin*) ou supermercados.

Além desses tipos de loja, outros formatos estão sendo adaptados ao comércio, como por exemplo a *popup store* (já mencionada), quiosque, *fashion truck* (caminhões ou carros com montagem de ambiente de loja, que são móveis e podem circular criando um processo itinerante de varejo).

## **4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO**

A Gestão do Conhecimento (GC) é um conceito que em sua definição engloba as noções de dado, informação e conhecimento - definição para a aplicação de processos e ferramentas de criar, transformar e usar o conhecimento nas organizações em busca de competitividade. Pela definição de Davenport e Prusak (1998), a GC pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e uso do conhecimento para alcançar as metas e objetivos das empresas.

O termo Gestão da Informação e do Conhecimento corresponde ao Grupo GT4 do ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. Nesse grupo de trabalho foram discutidas, em 2018, questões referentes a:

Gestão de ambientes, sistemas, unidades, serviços, produtos de informação e recursos informacionais. Estudos de fluxos, processos, uso e usuários da informação como instrumentos de gestão. Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional no contexto da Ciência da Informação. Marketing da informação, monitoramento ambiental e inteligência competitiva. Estudos de redes para a gestão. Aplicação das tecnologias de informação e comunicação à gestão da informação e do conhecimento. (XIX ENANCIB, 2018 – Política das Modalidades – GT4).

Ou seja, um foco de estudos e abordagens que contempla o universo informacional, seus processos e trajetórias como instrumentos de gestão.

A informação e o conhecimento têm sido reconhecidos como elementos de grande importância para o universo das organizações e pessoas. A percepção da relevância da informação vem gerando muitos estudos, trabalhos científicos e pesquisas, além da preocupação e alerta não só da comunidade acadêmica, mas também da empresarial.

Autores referências nessa área são Nonaka e Takeuchi (1997), Wilson (1999), Choo (2003), Alvarenga Neto (2005), entre outros modelos de Gestão do Conhecimento que possam servir de base para uma verificação de aplicação nas empresas.

Além de perceber a importância das informações, do conhecimento e sua gestão, tais autores preocupam-se com o desenvolvimento de significados a serem compartilhados para que as empresas possam agir.

Nesses estudos são propostos inclusive diversos modelos de Gestão do Conhecimento, que serão apresentados adiante. É importante fazer referência e analisar modelos para verificar como se apropriam de etapas uns dos outros ou ainda como se aplicam na realidade das empresas.

Choo (2003) é um dos autores que propõe um modelo de percepção da necessidade de informação, de busca e compartilhamento, que pode ser avaliado de forma aprofundada para aplicação em empresas.

Integrado a esses estudos sobre a importância da Gestão do Conhecimento, é sugerida uma análise sobre modelos de organização ou conversão do conhecimento e ainda o compartilhamento para que se crie um sistema e não fique centrado em uma única pessoa ou interesse.

Nos estudos em administração e gestão, indica-se a existência de 3 grandes Eras: Era Agrária, Era Industrial e Era da Informação. As Eras são denominadas dessa forma em função da base da economia nesses grandes períodos da história e de mudanças na sociedade. A origem da “era” não é uma data específica; da mesma forma, não podemos relatar que existe um responsável por sua “denominação ou classificação”.

Vale lembrar que a informação e o conhecimento já eram foco de estudo de muitos pesquisadores. Mas as mudanças sociais e econômicas percebidas e evidenciadas levaram à identificação de características e comportamentos na formulação da sociedade de modo a se referenciar uma nova Era. Vários autores são citados quando é realizada uma pesquisa para verificar sua origem. E as denominações e termos usados variam, em função de áreas que estão sendo pesquisadas.

Mas o quadro abaixo, apresentado por Helena Lastres e João Carlos Ferraz (1999), baseado em estudos de Freeman, (1988) e Lastres, (1994), com uma abordagem sobre informação e economia, ilustra bem alguns aspectos importantes para referenciar essas mudanças.

## QUADRO 5 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS SUCESSIVOS PARADIGMAS TECNO-ECONÔMICOS

<i>Fase</i>	<i>Primeiro</i>	<i>Segundo</i>	<i>Terceiro</i>	<i>Quarto</i>	<i>Quinto</i>
Início e término	1770/80 a 1830/40	1830/40 a 1880/90	1880/90 a 1920/30	1920/30 a 1970/80	1970/80 a ?
Descrição	mecanização	força a vapor e ferrovia	energia elétrica, engenharia pesada	produção em massa, "fordismo"	tecnologias da informação
Fator-chave <sup>1</sup>	algodão e ferro fundido	carvão e transporte	aço	petróleo e derivados	microeletrônica, tecnologia digital
Setores alavancadores de crescimento	têxteis e seus equipamentos, fundição e moldagem de ferro, energia hidráulica	máquinas e navios a vapor, máquinas ferramentas, equipamentos ferroviários	engenharia e equipamentos elétricos, engenharia e equipamentos pesados <sup>2</sup>	automóveis e caminhões, tratores e tanques, indústria aeroespacial, bens duráveis, petroquímicos	equipamentos de informática e telecomunicações, robótica, serviços info intensivos, softwares
Infra-estrutura	canais, estradas	ferrovias, navegação mundial	energia elétrica	auto-estradas, aeroportos, caminhos aéreos	redes e sistemas "information highways"
Outros setores crescendo rapidamente	máquinas a vapor, maquinaria	aço, eletricidade, gás, corantes sintéticos, engenharia pesada	indústria automobilística e aeroespacial, rádio e telecomunicações, metais e ligas leves, bens duráveis, petróleo e plásticos	fármacos, energia nuclear, microeletrônica, telecomunicações	biotecnologia, nanotecnologia, atividades espaciais
Países líderes	Grã-Bretanha, França e Bélgica	Grã-Bretanha, França, Bélgica, Alemanha e EUA	Alemanha, EUA, Grã-Bretanha, França, Bélgica, Suíça e Holanda	EUA, Alemanha, outros países da CEE, Japão, Rússia, Suécia, Suíça	Japão, EUA, Alemanha, Suécia, outros países da CEE, Taiwan e Coreia
Países em desenvolvimento	Alemanha e Holanda	Itália, Holanda, Suíça, Áustria — Hungria	Itália, Áustria — Hungria, Canadá, Suécia, Dinamarca, Japão e Rússia	países do Leste Europeu, Brasil, México, Argentina, Coreia, China, Índia, Taiwan	Brasil, México, Argentina, China, Índia, Indonésia, Turquia, Venezuela, Egito

<sup>1</sup> Fator-chave abundante e com preço declinante.

<sup>2</sup> Transporte marítimo, armamentos e química.

Fonte: Baseado em Freeman, 1988 e Lastres, 1994.

Fonte: Lastres e Ferraz (1999)

A partir dos anos 1970, várias referências a essa mudança social e de comportamento pós período industrial foram apresentadas, e o termo Era da Informação começou a ser discutido. Entre as mudanças e práticas sociais que evidenciam a migração para uma nova Era estão as questões tecnológicas, novas práticas de produção, incremento de bens e serviços como base da economia – mas principalmente a abordagem do papel da informação e do conhecimento nesse processo.

Tais práticas apoiam-se, por sua vez, em novos saberes e competências, em novos aparatos e instrumentais tecnológicos, tanto como em novas formas de inovar e de organizar o processo produtivo, expressando-se assim uma nova economia ou um novo padrão técnico-econômico e ensejando também a necessidade de novas abordagens na própria teoria econômica e do valor. (LASTRES, ALBAGLI, 1999, p.8).

A sociedade da Informação ou do Conhecimento é conhecida como sociedade pós-industrial e aborda a questão informacional e a complexidade das informações no cotidiano das pessoas. O campo de estudo da Gestão do Conhecimento é vasto e passa

pelas áreas da Administração, Computação e Ciência da Informação (CI), entre outras. O olhar sobre esse tema não é linear e as áreas apresentam posições divergentes sobre a Gestão do Conhecimento. Verifica-se que os termos para denominar essa “nova Era” são diversos (Era da Informação, Era do Conhecimento, Era Pós-Industrial), mas o enfoque na Informação e Conhecimento são incontestáveis.

Já se tornou lugar comum (ORTIZ, 1994; IANNI, 1996) a alusão à confusão de ênfases e de significados na nomeação da mutação social percebida: sociedade pós-industrial (BELL, 1973), terceira onda (TOFFLER, 1980), sociedade informática (SHAFF, 1986; NORA, MINK, 1980), sociedade pós-capitalista ou do conhecimento (DRUCKER, 1994), sociedade da pós-informação ou digital (NEGROPONTE, 1995), sociedade informacional (CASTELLS, 1999). O uso de metáforas tão díspares indica a imprecisão do fenômeno. Escapa aos examinadores ou aos propagadores da nova era consenso sobre a raiz da mudança. (NEHMY & PAIM, 2002, p. 2).

Muitas dessas áreas têm um marco evolutivo fundado no período Pós Segunda Guerra Mundial, quando governos e agências investiram em discussões e desenvolvimento tecnológico.

No campo da CI, especificamente, a percepção da importância dos fenômenos informacionais, além da questão tecnológica e da recuperação da informação, marcou o seu desenvolvimento. Em um artigo de 1996, Tefko Saracevic afirma que a administração foi acrescentada como um elo básico da Ciência da Informação, ao apontar que, na literatura da década de 1980, a ASIS (*American Society for Information Science*) se define como uma organização voltada para os envolvidos com desenho, administração e o uso de sistemas e tecnologias de informação. Saracevic redefine a Ciência da Informação como:

... um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades da informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais. (SARACEVIC, 1996, p. 47).

No período pós-industrial, a informação vem recebendo destaque e sendo avaliada em vários campos e áreas de estudos. Essa questão, no entanto, nos remete a um cuidado especial que deve ser levado em consideração, para não oferecer a visão de informação e conhecimento como elementos estáticos, técnicos: ao contrário, exige uma visão ampla,

que abrange contexto, pessoas e sociedade – o que propõe a CI. Um olhar sobre as questões sociais, culturais e contextuais relacionadas aos processos informacionais.

Uma abordagem histórica sobre a Gestão do Conhecimento nos leva a entender a evolução dessa área de estudo e seu referencial teórico frente a questões sociais, e ainda a importância e abrangência dos estudos sobre informação e conhecimento em nossa sociedade.

No final da década de 1950, Michael Polanyi propõe que existem dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito – interno, não expresso muitas vezes, que tem base nas experiências e contextos do indivíduo; e conhecimento explícito – formal e codificado, que pode ser articulado e transmitido. Ambos estão relacionados, e não podem ser percebidos separadamente. Sobre eles, o autor pondera que “*o processo de formalização de todo o conhecimento e de exclusão de todo o conhecimento tácito e pessoal acabaria por destruir o conhecimento em si. Seria um tipo de lucidez que destruiria o objeto de conhecimento em questão*” (Lage, 2011, apud Polanyi, 1967. p. 305). Essa dimensão do conhecimento tácito foi enfatizada em vários estudos, inclusive em propostas para a Gestão do Conhecimento de Ikujiro Takeuchi (1991), como veremos adiante.

Muito antes do advento da informática e computadores, a informação e conhecimento eram pauta de discussão. Paralelamente ao “nascimento” da Era da Informação anteriormente citada, surgiram as áreas de Gestão do Conhecimento – com foco no conhecimento pessoal (tácito) que deve ser descoberto e compartilhado – e a Gestão da Informação – com foco na informação, documento e conhecimento registrado.

Paul Otlet (1868 – 1944) organizou ideias de vários teóricos para desenvolver o Tratado da Documentação, em 1934 (*Traité de Documentation*), e esse tratado, com uma lista de coleções, acervos e obras, é indicado como um dos marcos de origem da Gestão do Conhecimento. Outros fatos históricos, como o pós-Guerra e a criação do Comitê Nacional de Pesquisa (posteriormente denominado *Office for Scientific Research and Development*), são dados importantes nessa contextualização histórica.

O Comitê Nacional de Pesquisa foi formado por um grupo de mais de 5 mil cientistas, sob a direção de Vannevar Bush, com o fim de organizar as informações mantidas na Guerra. Em 1945, Vannevar Bush publicou um documento propondo a criação do MEMEX – tecnologia para organizar, armazenar e recuperar a informação. Tal

documento, chamado *As we may think*, é considerado outro marco na história da Gestão do Conhecimento, por sua importância e avanço no processo. Também em 1945, o economista Frederick Hayek publicou na revista *The American Economic Review* o artigo *The Use of Knowledge in Society*, no qual convocou a comunidade econômica a reconhecer a informação e conhecimento como elementos influenciadores importantes no desenvolvimento econômico e empresarial. Esse episódio gerou, no contexto econômico e administrativo, um olhar sobre a informação como elemento gerenciável e de impacto nas organizações e sociedade.

Como consequência das ideias de Bush, um outro advento importante foi a iniciativa de cientistas em busca de gerar produção de pesquisa especializada, após a *Royal Society Scientific Information Conference*, evento realizado em 1948, com participantes de várias partes do mundo, que resultou, alguns anos depois, na criação de uma nova área: Ciência da Informação. Esse grupo de cientistas criou o *Institute for Information Scientists*, com pesquisadores de diversas áreas que objetivavam organizar informações e estruturá-las.

Outros fatos se juntam a esses para conduzir essa breve evolução da Gestão do conhecimento e a percepção de como os processos, a organização e o tratamento informacionais podem ser “geridos e gerenciados” para fins institucionais.

Na Ciência da Informação, uma área difundida e muito explorada é a de Estudos de Usuários, que propõe investigar e analisar os comportamentos dos sujeitos nos processos informacionais – suas necessidades, o processo de busca e uso de informação.

Tais estudos tinham inicialmente por objetivo avaliar o perfil dos usuários e seus hábitos, e até a década de 1980 esses estudos tinham o enfoque voltado sobretudo para os sistemas e as atividades e tarefas realizadas no processo informacional. Essa abordagem é definida como abordagem tradicional dos Estudos de Usuários.

A partir da década de 1980, o foco dos estudos dos usuários passa a contemplar o sujeito informacional e sua situação frente à necessidade e usos da informação, considerando o contexto social, pessoal ou organizacional em que esse sujeito estava inserido. (Pereira, 2010; Araújo, 2016).

Essa é uma abordagem considerada Alternativa, na qual a informação é vista como algo construído pelo indivíduo e que contempla seu repertório, suas necessidades, sua posição, dúvidas e inseguranças. Autores como Kuhlthau (1991), Wilson (1999), Dervin (2003),

Choo (2003), entre outros, apresentam modelos que reforçam a ênfase sobre o usuário e seu comportamento.

Uma primeira proposição de uma nova abordagem está no artigo “*On user studies and information needs*”, de Tom Wilson, publicado em 1981 (BAWDEN, 2006), e uma sistematização pioneira dessa proposta, normalmente conhecida como “abordagem alternativa”, foi apresentada pela primeira vez por Dervin e Nilan (1986) e reafirmada por estudos posteriores. Nesse trabalho, os autores apontam que os estudos de natureza cognitivistas teriam como características a consideração do caráter ativo do usuário, o entendimento da informação como algo construído, uma perspectiva situacional. (Araujo, 2016, p. 4)

Nos anos de 1990, alguns questionamentos surgiram em relação aos estudos de comportamento informacional, e, ainda na abordagem alternativa, iniciaram discussões mais focadas nos aspectos sociais e contextuais dos usuários, propondo-se de uma terceira abordagem nos estudos de usuários: o estudo de Práticas Informacionais, que aborda os aspectos sociais e as formas como os sujeitos, os significados e interpretações são construídas por eles (Araujo, 2016).

A Ciência da Informação tem um caráter interdisciplinar e interage com várias outras áreas, como a da Comunicação, da Administração, da Sociologia, entre outras.

Na administração, um dos primeiros autores da área de Gestão a se referir ao período pós-industrial como Era da Informação foi Peter Drucker, em 1988, na *Harvard Business Review*. Esse momento marcou um novo olhar sobre a informação, por parte dos estudiosos do campo da administração. Nesse sentido, Drucker escreveu:

A típica empresa (do futuro) será baseada no conhecimento, uma organização composta essencialmente por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho de acordo com o feedback de colegas, clientes e do comando. Por isso, será o que eu chamo de organização baseada na informação (DRUCKER, 1988, p.7).

Em 1990 foi lançado, por Peter Senge, o livro *The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization*, uma importante fonte sobre o conhecimento nas organizações. Nessa década de 1990, mídias importantes na economia mundial, como a Revista Fortune, tiveram a informação como tema de seus artigos e propagaram o assunto e o termo “capital intelectual” (Stewart, 1991). A década foi ainda marcada pela publicação, por Davenport e Prusak, do livro *Working Knowledge – How Organizations*

*Manage What They Know*, fonte relevante sobre o campo da Gestão do Conhecimento, especialmente nas áreas de administração e Gestão Empresarial.

Em 2000, Nonaka, von Krogh e Ichijo propõem uma atualização e novas propostas de Gestão do Conhecimento antes abordadas pelo livro de Nonaka “*The Knowledge – Creating Company*”. E posteriormente Nonaka, juntamente com Ikujiro Takeuchi, reforçam esse conceito da informação no ambiente de negócios e das organizações.

No contexto empresarial, Nonaka e Takeuchi, incorporam o conhecimento à estratégia da empresa, no sentido de que é um importante ativo da empresa, capaz de oferecer vantagens competitivas e condições para elaboração de estratégias. Os autores oferecem uma visão sobre a Gestão do Conhecimento como sendo “a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização” (Nonaka e Takeuchi, 2008, p.81). Na Escola de Administração, eles trazem a contribuição sobre um olhar além da informação em si e mais aprofundada no conhecimento:

... a pesquisa empírica e teórica sobre a visão baseada em recursos da empresa até agora tem se concentrado, principalmente, no modo como as empresas mantêm seus recursos exclusivos e as vantagens competitivas resultantes (...) Embora lide com a capacidade dinâmica da empresa, a visão baseada em recursos da empresa não explica o dinamismo pelo qual a empresa constrói continuamente estes recursos, através das interações com o ambiente.(...) Defendemos que o conhecimento é criado através da síntese das contradições entre os recursos internos da organização e o ambiente. Assim, a estratégia em uma empresa dialética pode ser conceitualizada como uma combinação de recursos internos e ajuste ambiental. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 95).

Em 2000, Choo reforça a discussão sobre as organizações que usam a informação para geração de conhecimento e tomada de decisões, a partir da avaliação de diversos modelos informacionais, para se compreender como se dão os processos de Gestão do Conhecimento nas empresas. Choo sugere o termo “Organizações do Conhecimento”, para apresentar empresas que se estruturam com foco em processos informacionais, criando um ambiente organizado para tal.

Um destaque na obra de Choo é a integração de modelos, de forma a se ter uma gestão dos recursos informacionais, com foco também na tomada de decisão das empresas e na geração de competitividade. Nesta contextualização histórica, Choo tem um papel importante, por apresentar uma visão holística do processo, trazendo outros autores e conceitos para relevar o estudo de necessidades e usos da informação. Choo propõe três

arenas do Conhecimento: construção de sentido (Sense-Making), criação do conhecimento (a partir da aprendizagem organizacional) e tomada de decisão (a partir da racionalidade limitada proposta por Herbert Simon). Tais arenas são discutidas na seção 4.2 desta dissertação.

No Brasil, uma autora de destaque na evolução dos estudos de Gestão do Conhecimento é Marta Ligia Valentim (2007), que apresenta uma comparação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. e indica o objeto de estudo de cada uma das vertentes como um diferenciador importante. Enquanto a Gestão do Conhecimento tem foco no conhecimento tácito, a Gestão da Informação tem como objeto o conhecimento explícito, que implica mapear e reconhecer fluxos formais. Considera que a Gestão da Informação tem foco mais tecnológico, enquanto a Gestão do Conhecimento tem foco centrado no sujeito e nos processos de busca, transformação e criação de conhecimento. Valentim (2007) reforça que a informação sempre depende de uma interpretação humana e que é necessário compreender que existe um vasto campo de melhoria, por parte das empresas no Brasil, sobre o valor da Gestão da Informação para o processo de geração de competitividade. Neste estudo, a Gestão do Conhecimento é considerada como campo interdisciplinar.

Para contextualizar a visão da Gestão do Conhecimento de forma integrada à Gestão da Informação, vinculadas ao contexto onde se dão as características de uso da informação e de geração do conhecimento e socialização do mesmo. Neste estudo, será assumido o debate da Gestão do Conhecimento como campo interdisciplinar.

O quadro abaixo, proposto por Ricardo Rodrigues Barbosa (2008), traz uma contribuição para o entendimento de diferenças entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação e reforça que informação e conhecimento são fenômenos indissociáveis, fazendo parte de uma perspectiva integrada no contexto empresarial:

QUADRO 6 - UMA COMPARAÇÃO ENTRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

<i>Critério</i>	<i>Gestão da informação</i>	<i>Gestão do conhecimento</i>
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

Fonte: Ricardo Rodrigues Barbosa - Inf., Londrina, v. 13, n. esp., p.14, 2008

A partir desse quadro percebe-se o posicionamento da Gestão do Conhecimento e da Gestão da Informação sob o viés da pesquisa, integrando e ampliando o contexto como Gestão de Conhecimento com os critérios tanto teóricos, quanto a percepção empírica. Nosso papel de pesquisador remete-nos para além de compreender a dimensão da Gestão do Conhecimento: interessa-nos verificar como se dá a trajetória do conhecimento nas empresas, considerando que o processo de transformação da informação em conhecimento não é linear e mesmo modelado.

A Gestão do Conhecimento congrega teoria e prática para busca, geração, compartilhamento e uso do conhecimento em determinado contexto. Implica a informação como um de seus elementos.

Nesta pesquisa, informação não será dissociada de conhecimento, reconhecendo-se a relação entre eles, como defende Brookes (1980). O conhecimento é uma estrutura de conceitos e suas relações, e a informação uma de suas partes.

Hoffmann (2009, p.40) considera que lidar com o conhecimento não é tarefa simples. Essa ação complexa se dá pelo fato de a Gestão do Conhecimento ser estruturada a partir de ações integradas, de modo a identificar o conhecimento necessário para o planejamento e objetivos da organização. E isso envolve pessoas, competências, contextos, e não apenas tecnologia, modelos ou ferramentas empresariais.

Nesse sentido, é importante contextualizar propostas de Gestão do Conhecimento como um suporte para o entendimento de como se dão as relações dos sujeitos e comportamentos informacionais, especialmente no contexto organizacional.

Uma vez que se trata de uma área ampla, não houve pretensão de classificar os modelos ou estudos propostos que necessariamente contemplem o processo de Gestão do Conhecimento de forma completa, mas tão somente verificar quais deles podem oferecer subsídios para o entendimento de como se dá o processo de geração do conhecimento nas empresas, por parte dos sujeitos da informação.

Nessa perspectiva, não nos cabe ater-nos a modelos ou referências sobre a Gestão do Conhecimento com restrição a uma ou outra área de estudo, (seja administração, economia, ciência da informação ou tecnologia de informação), nem com restrição a modelos que abordam etapas do processo. Como referência nos apoiaremos em autores como Nonaka e Takeuchi (1997); Crossan, Lane e White (1999); Wilson (1999); G. Von Krogh e K. Ichijo e T. Nonaka (2000); Edeltraut Thiel (2002); Choo (2003); Brenda Dervin (2003); J. C. Cyrney Terra (2005) e Rivadávia Alvarenga Neto (2005).]

Inicialmente foi feita uma breve revisão de modelos e propostas distintas, para verificar a sua possível adequação ao objeto de estudo. Em alguns casos não são modelos formais, mas organização de modelos ou adaptações. Isso porque, segundo Thiel (2002), não existem modelos prontos de Gestão do Conhecimento - apenas propostas de atuação, ou ainda ferramentas e processos realizados por autores diversos e contemporâneos.

O que existe são princípios, padrões, conceitos e a definição de uma estrutura organizacional adequada para suportar a Gestão do Conhecimento nas organizações. Todos esses conceitos necessitam ser bem compreendidos, assimilados, trabalhados e aplicados nas organizações antes de iniciar um projeto dessa amplitude. Cada organização deve procurar e encontrar de forma adequada o método que melhor se encaixa à sua realidade. (THIEL, 2002, p. 35)

Além disso, o enfoque dos modelos varia de acordo com os objetos de estudo de seus proponentes. Alguns dão maior destaque para o comportamento de uso da informação; outras, para processo de busca de informações; outros, ainda, para processo prático de aplicação em empresas.

Neste estudo, a avaliação de diversos modelos tem o objetivo de criar uma base de análise sobre comportamento de busca de informação, para verificar os entraves e dificuldades ou facilidades encontradas pelos sujeitos informacionais, baseados nas informações e seus processos, no universo das MPE's.

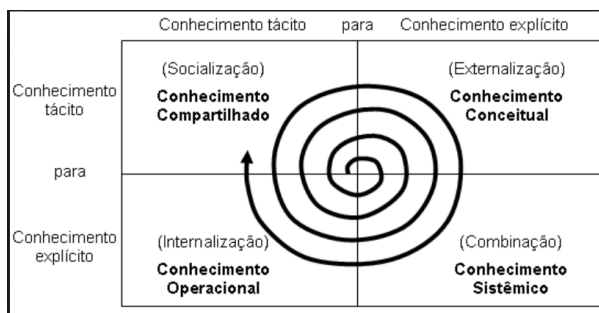
## **4.1 Modelos de Gestão do Conhecimento**

### **4.1.1 A Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi**

Os autores são adeptos da teoria de Michael Polanyi, segundo a qual existe o conhecimento tácito e explícito, e propõem uma dimensão epistemológica na criação de conhecimento. Além disso, propõem uma dimensão ontológica, com diferentes níveis de agregação social reforçando o papel dos indivíduos. A organização deve propor contextos e condições para a criação do conhecimento, de forma que o conhecimento individual se amplia para o conhecimento organizacional, num processo espiral.

Para Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento se inicia com a socialização (compartilhamento de conhecimento tácito) e, nos processos organizacionais, amplifica-se, ao passar pela externalização (conhecimento conceitual, a partir do diálogo e reflexão), combinação (conhecimento sistêmico aplicado) e internalização (aprendizado e conhecimento operacional para adquirir novos conhecimentos na prática). A conversão do conhecimento tácito em explícito se dá pela externalização e compartilhamento.

FIGURA 5 – CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

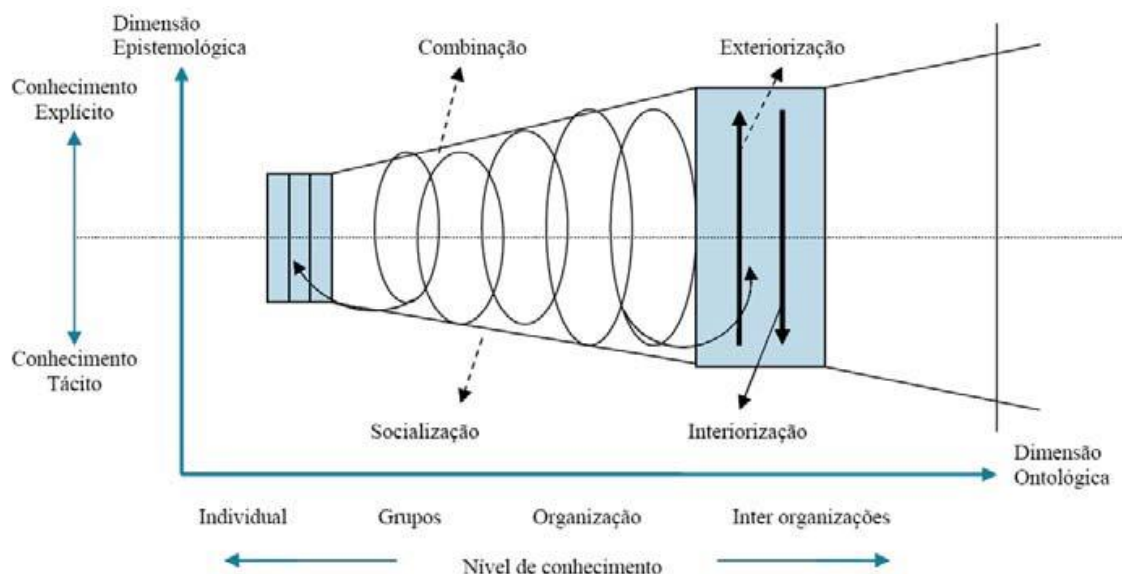


Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997

Conforme se vê na figura acima, as quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, começando do indivíduo e seus *insights* que devem ser compartilhados na organização (tornando-se conhecimento explícito). Na organização pode haver diversos grupos ou corpos distintos de conhecimento explícito, podendo haver uma reconfiguração e gerando um novo conhecimento.

O processo se dá dentro de uma comunidade em expansão que contempla os níveis ontológicos, que são as entidades criadoras do conhecimento – indivíduo, grupo organização e interorganização (Carvalho, 2012). A figura abaixo apresenta a espiral do modelo de Nonaka e Takeuchi, conhecido como SECI – Modelo de Criação do Conhecimento.

FIGURA 6 – MODELO SECI – NONAKA E TAKEUCHI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Esse modelo também é adotado como referência no modelo EKC, que será apresentado adiante.

#### **4.1.2 O modelo EKC**

O modelo EKC – *Enabling Knowledge Creation* - é proposto por Krogh, Ichijo e Nonaka em 2000. Os autores fazem primeiramente uma reflexão sobre o fato de que o conhecimento não é gerenciável, mas sim os processos em torno de buscar, disseminar ou socializá-lo. Nesse sentido, os autores não empregam o termo Gestão do Conhecimento para o modelo e se apoiam também na premissa de M. Polanyi, em relação ao conhecimento tácito e explícito. Os autores usam o termo habilitar a criação do conhecimento, mas com o foco no indivíduo e sujeito do trajeto informacional.

Nonaka é um dos proponentes do modelo de criação de conhecimento abordado acima. O modelo EKC é uma ampliação do conceito, considerando o contexto como sendo capacitante, onde os indivíduos retroalimentam o sistema e processos embutidos nele.

O modelo propõe a criação de um contexto organizacional, cultura e um ambiente favorável para a cooperação, criatividade, compartilhamento e lealdade.

A proposta apresenta uma estrutura de processos e contempla a experiência dos sujeitos como influenciadores neles. Para os autores, existem elementos habilitadores do conhecimento, referentes a características dos envolvidos no processo. E que esses habilitadores podem ser estimulados.

#### **4.1.3 O modelo dos 4 Is**

O modelo Framework dos 4 I(s) foi proposto por Crossan, Lane e White, em 1999, e aborda a Competência informacional sob a perspectiva da aprendizagem organizacional.

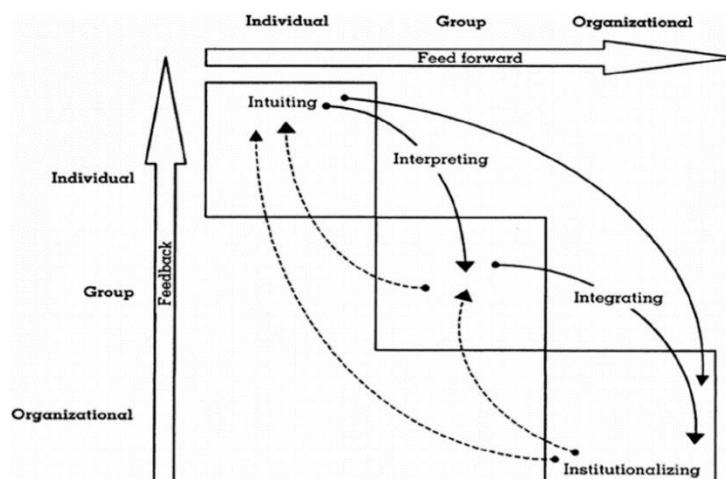
A competência informacional é a capacidade que uma pessoa tem para reconhecer quando uma informação é necessária e ter a habilidade para localizar, avaliar e usar, efetivamente, a informação. Pode-se dizer que as pessoas competentes informacionalmente são aquelas que aprendem a aprender. (*American Library Association*, 1989).

O modelo propõe quatro fases: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Essas fases compreendem o processo multinível de aprendizagem, composto em três frentes: pessoal, grupal e organizacional. Por isso deve ser considerado como um modelo de Gestão do Conhecimento neste estudo. Outro ponto relevante do modelo é que ele considera a Aprendizagem organizacional ligada a processos sociais e psicológicos.

Para Crossan, Lane e White, a aprendizagem organizacional é o principal meio para a renovação estratégica, que tem como desafio o equilíbrio entre novos conhecimentos e o que já foi apreendido.

O quadro abaixo indica o modelo proposto, onde a aprendizagem é um processo dinâmico, em que um nível afeta o outro, a partir da interação entre as pessoas. No primeiro nível tem-se a intuição e o reconhecimento de padrões e possibilidades, com base nas experiências dos indivíduos. Com a interação, o processo de interpretação é iniciado, e acontece a verbalização de ideias e desenvolvimento de linguagens, culminando em uma compreensão compartilhada. No compartilhamento de conhecimentos, existe uma integração de visões do grupo. E, ao chegar no nível da organizacional, existe uma institucionalização de forma a se ter uma rotina, no último processo da aprendizagem para a tomada de decisões.

FIGURA 7 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PROPOSTA POR CROSSAN, LANE E WHITE



Fonte: Crossan, Lane e White (1999)

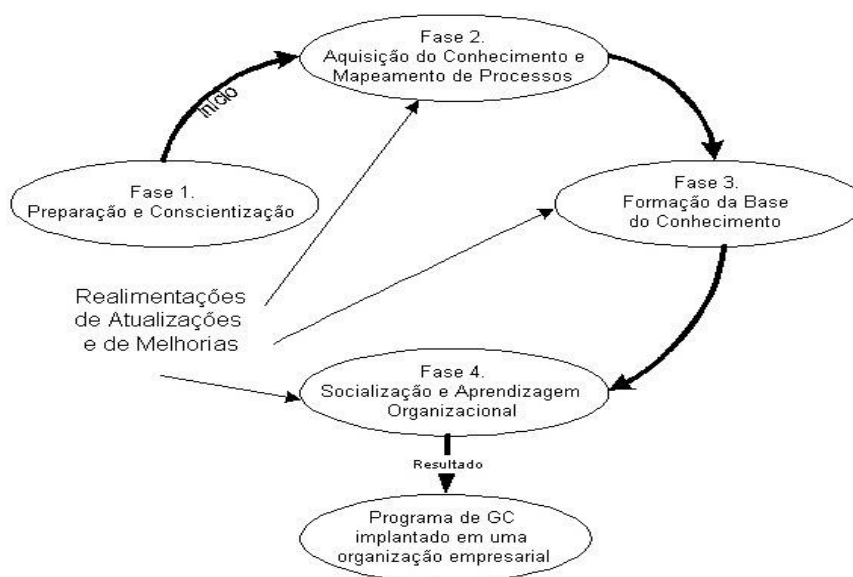
#### 4.1.4 O modelo de Thiel, criado com base em dois modelos de GC

O modelo de Thiel (2002) mostra os passos que a organização deve seguir para adotar efetivamente a GC como procedimento organizacional cíclico: as entradas relativas a cada fase são os resultados da anterior e, após a implantação, as entradas respectivas a cada etapa provêm das realimentações do sistema, sendo possível retornar a qualquer ponto do processo e realizá-lo novamente.

Ele é uma revisão do modelo de Mello e Burlton, e do GartnerGroup, sendo uma proposta complementar e de organização ao modelo, contendo 5 fases. Baseado na modelagem de negócios (PGC\_MPN), é um modelo prático de aplicação da Gestão do Conhecimento nas organizações. A partir desse modelo de Mello e Burlton, com enfoque muito específico da prática empresarial e destaque na gestão estratégica, Edeltraut Thiel (2002) propõe uma revisão, sugerindo um modelo de Gestão mais completo.

O modelo de Thiel trata desde as etapas de aquisição do conhecimento até a tomada de decisão e avaliação do processo. Um dado importante desse modelo é que ele apresenta algumas metodologias de modelagem do negócio e uma preocupação em construção de ambiente favorável ao processo de Gestão do Conhecimento e motivação dos sujeitos envolvidos. O modelo é denominado Projeto de Implantação de GC em empresas, baseado na Modelagem de Processos de Negócio – PGC-MPN . O fluxograma abaixo indica as suas fases.

FIGURA 8 – MODELO DE THIEL, EM 5 FASES



Fonte: Thiel, 2002

Thiel aborda a priorização de conhecimentos relevantes, além do envolvimento de áreas da empresa, bem como fatores críticos de sucesso. Apesar de o modelo considerar os aspectos pessoais dos sujeitos informacionais, algumas restrições a ele podem ser feitas, como o fato de se apresentar mais como um modelo de Gestão que tem o processo de Gestão de Conhecimento em suas etapas. Além disso, está estruturado considerando e enfatizando a importância e necessidade de um sistema formal para a base do conhecimento, que é o local de armazenamento das informações. Outra limitação está no aspecto de entendimento de necessidades e comportamento dos indivíduos, que, uma vez não considerados, não só pode descartar informações relevantes na etapa de aquisição do conhecimento, como também não promover a integração e interação dos sujeitos no processo.

#### **4.1.5 Wilson – modelo de Comportamento de Usuários da Informação**

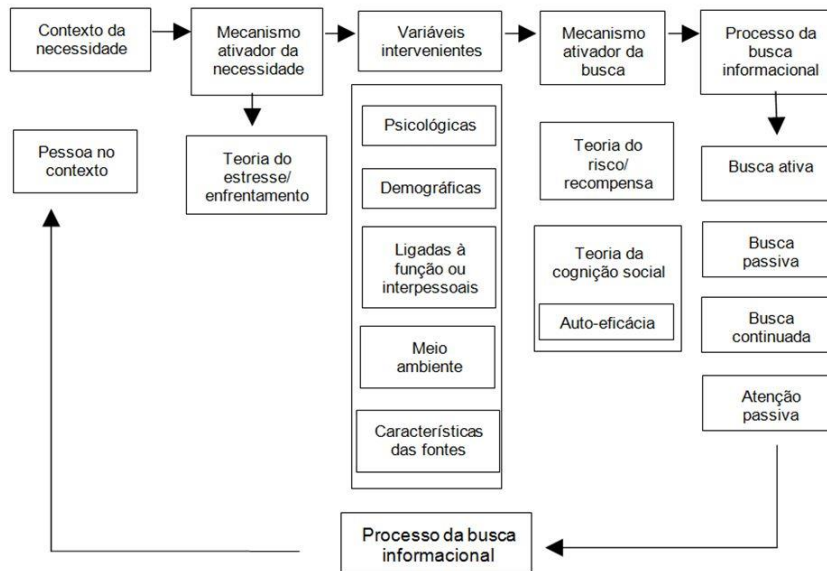
Thomas Wilson é um autor muito citado na área de estudos de usuários. Em suas pesquisas e debates, propõe uma visão além das necessidades e usos da informação, mas detalhando também o comportamento dos sujeitos no processo, quando a partir do reconhecimento de necessidades um “usuário” identifica vários caminhos para a busca da informação.

Em 1981, Wilson propõe o modelo de comportamento informacional, em que contrapõe que as necessidades de informações podem ser secundárias (originárias das necessidades primárias) e que no processo de descoberta de informações para atender a essas necessidades, o sujeito pode deparar com barreiras, que fazem parte do mesmo contexto do sujeito. A motivação para o comportamento de busca parte das necessidades do sujeito, e, nesse sentido, o papel que ele ocupa na vida social influencia nessas necessidades. Wilson extrapola alguns modelos propostos com base na motivação de busca de informações para fins cognitivos citados e afirma que o ambiente social, em que o sujeito vive e trabalha, influencia e cria as motivações para busca de informação. (Wilson, 1981).

Em 1996, Wilson faz uma revisão de seu modelo, acrescentando que existem mecanismos de ativação, e que a busca tem um caráter cíclico. O modelo incorpora as variáveis intermitentes que fazem parte do contexto do indivíduo. As variáveis (pessoais, sociais ou interpessoais e ambientais) são percebidas como barreiras que o indivíduo enfrenta. E

o comportamento de busca é identificado e o sujeito pode optar por sistemas formais de busca ou sistemas informais e trocas de informações entre pessoas.

FIGURA 9 - MODELO DE COMPORTAMENTO DE USUÁRIOS DA INFORMAÇÃO



Fonte: Wilson, 1999

#### 4.1.6 As 7 dimensões de Terra

José Claudio Ciryneu Terra propõe o modelo conhecido com as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, que são compreendidas em práticas de gestão empresarial, para facilitar o processo da informação no ambiente de negócios e a geração de competitividade. O autor se apoia no modelo de Nonaka e Takeushi (espiral do conhecimento) e ainda defende questões acerca da formação do conhecimento do indivíduo a partir de suas práticas e contextos, além da interação com o ambiente externo no processo de busca e uso das informações.

As setes dimensões são compreendidas como:

1 - Fatores estratégicos e o envolvimento da alta gestão das empresas no processo

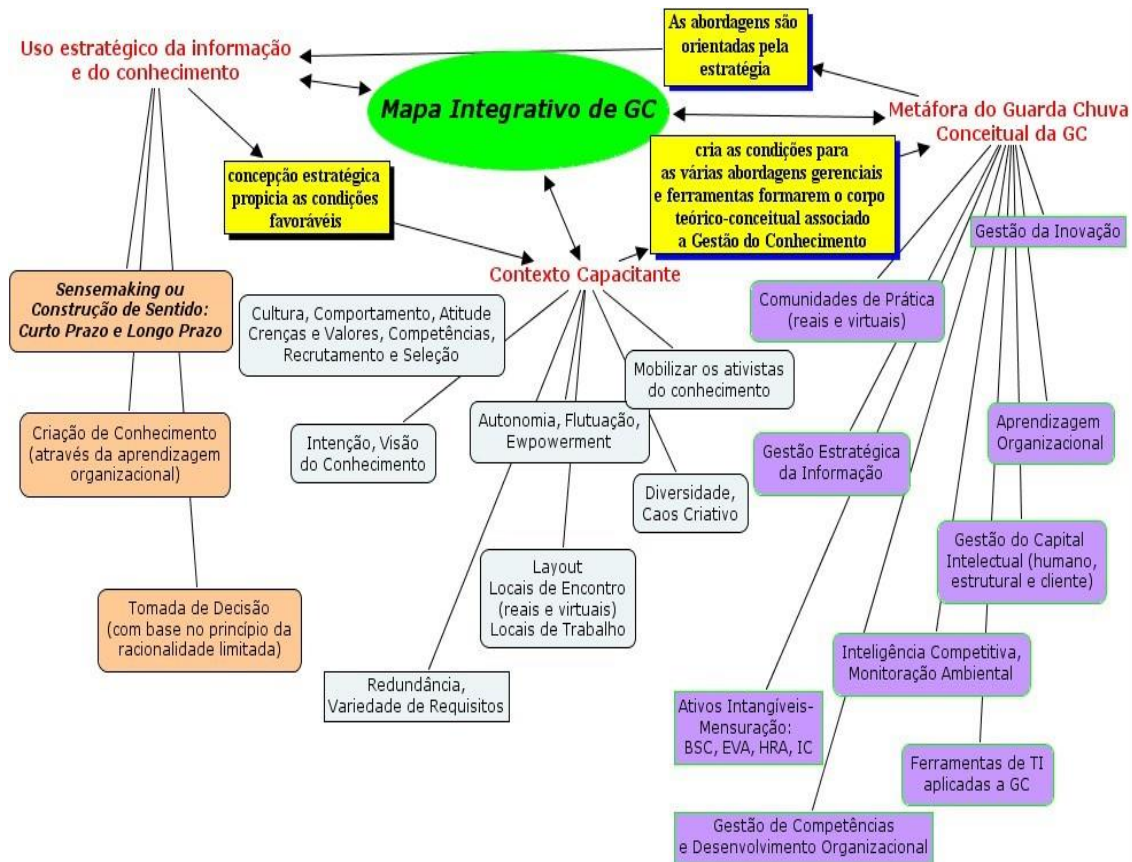
- 2 – Cultura e valores da empresa, que estimulem a formação de ambientes criativos e propícios ao processo informacional. Nesse caso, o compartilhamento de conhecimentos se dá de forma natural e é difundido no processo
- 3 – Estrutura organizacional menos rígida, que permita flexibilização e formação de equipes
- 4 – Recursos humanos e administração de equipes que propiciem o aprendizado e valorização dos indivíduos
- 5 – Existência de sistemas de informação efetivos, com segurança das informações, acessibilidade e possibilidade de compartilhamento
- 6 – Mensuração de Resultados com avaliação de esforços e indicadores para a Gestão do Conhecimento
- 7 – Aprendizado no ambiente, ultrapassando as fronteiras da empresa, com a exploração de novas perspectivas pelos sujeitos envolvidos no processo de Gestão do Conhecimento

#### **4.1.7 - Mapeamento conceitual integrativo – Alvarenga Neto**

O modelo proposto por Rivadávia Alvarenga Neto pode ser representado por um mapa conceitual que integra outros modelos, tendo como base a proposta de Choo, para o uso estratégico da informação e conhecimento. O pesquisador faz referência a um “guarda-chuva” conceitual da Gestão do Conhecimento, que abrange desde a construção do sentido (necessidade, busca e uso da informação), criação do conhecimento e o processo decisório.

O mapa conceitual foi formado a partir de uma avaliação de diversos modelos e propostas de Gestão do Conhecimento. Além disso, inseriu premissas relacionadas a todas as etapas do trajeto da informação em um contexto empresarial, bem como o caráter sociocultural e contextual dos indivíduos envolvidos no processo. O autor aborda o contexto capacitante como relevante no processo e o modelo atende a uma investigação de entraves, desafios e práticas motivacionais para implantação de um processo de GC nas empresas.] O autor usa a metáfora do guarda-chuva, por se tratar de um compilado das abordagens gerenciais e ferramentas para os processos de gestão da informação – apesar de estarem relacionadas ao nível estratégico da empresa e as ferramentas usadas serem para o nível operacional.

FIGURA 10 – PROPOSTA DE MAPEAMENTO CONCEITUAL INTEGRATIVO, DE ALVARENGA NETO



Fonte: Alvarenga Neto, 2005. Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo.

Os modelos acima apresentados, como informado anteriormente, fazem parte de uma seleção entre diversos modelos propostos por pesquisadores sobre Gestão do Conhecimento<sup>3</sup>. Não apenas entre esses modelos, mas nas pesquisas sobre Gestão do Conhecimento, o autor Chun Wei Choo é constantemente citado. Uma análise no *Google Academics* (base de busca para artigos e estudos) traz mais de 15 mil citações do autor no

<sup>3</sup> Alguns modelos não abordados acima são importantes e caracterizam os estudos orientados para o comportamento de usuários; entre eles o modelo de Krivela (1983), de procura por informações, o modelo de Ellis (1989), sobre comportamento de busca de informações e a discussão de Savolainen (2005). Para aprofundar sobre esses e outros modelos sugere-se uma pesquisa posterior e aprofundada ou mesmo comparativa e evolutiva. Neste estudo, a seleção de alguns dentre vários se deu para propiciar a análise dos mesmos, considerando modelos citados e usados em estudos do universo organizacional. O estudo dos modelos, sem esgotá-los se deu para propiciar e seleção de um modelo como base para a pesquisa (no caso o Modelo das Três Arenas de Choo – 2003).

Brasil e no Mundo, com crescente presença nos estudos especialmente entre o período de 2013 a 2017.

Estudos mais recentes com ênfase no processo de Busca e Uso de Informações, sob a perspectiva cognitiva, são respaldados por autores como Belkin, Brenda Dervin, Carol Kuhlthau, Tom Wilson, Ellis, entre outros.

A proposta das Três Arenas do Conhecimento, de Choo (2003), foi concebida a partir de três perspectivas com base nos seguintes modelos: Sense-Making, proposto por Brenda Dervin, o modelo de Carol Kuhlthau e o modelo de Taylor. As perspectivas são, respectivamente: a cognitiva, a emocional e a situacional.

A proposta de Choo contempla a abordagem cognitiva a partir de estudos centrados no comportamento de usuários da informação. O modelo engloba a experiência do sujeito informacional, seus pensamentos, sentimentos, ações e o contexto onde estes se manifestam e aponta ainda três estágios de comportamentos em relação a informação: de necessidade, de busca e de uso da informação. Esses estágios combinam elementos cognitivos, emocionais e situacionais da experiência dos sujeitos no processo.

Conceitualmente, a busca de informação ocorre em três estágios: o reconhecimento da necessidade da informação, que leva à busca e depois ao uso da informação. Na prática, esses estágios tendem a desdobrar-se e entrelaçar-se, de modo que cada atividade é um microcosmo para uma ou mais das outras atividades. A clarificação das necessidades de informação, por exemplo, requer por si só a busca e uso de informações, a coleta de dados oscila entre as fontes e estratégias à medida que são reconhecidas novas informações, e assim por diante. (Choo, 2003, p.96).

Por explorar tanto as arenas, quanto as perspectivas e os estágios do processo informacional, e ainda por se apoiar em autores com estudos de usuários e necessidades de informação além dos sistemas, considera-se esse um modelo amplo, que permite diversas análises do processo. Dessa forma, foi definido como base para este estudo, com foco mais específico nos comportamentos de busca de informação, para verificar como se dão os comportamentos e as dificuldades ou entraves enfrentados pelos empresários nessa trajetória.

## **4.2 CHOO – UM AGREGADOR DE MODELOS**

A abordagem de Choo (2003) avalia a informação contemplando o comportamento do indivíduo no processo informacional.

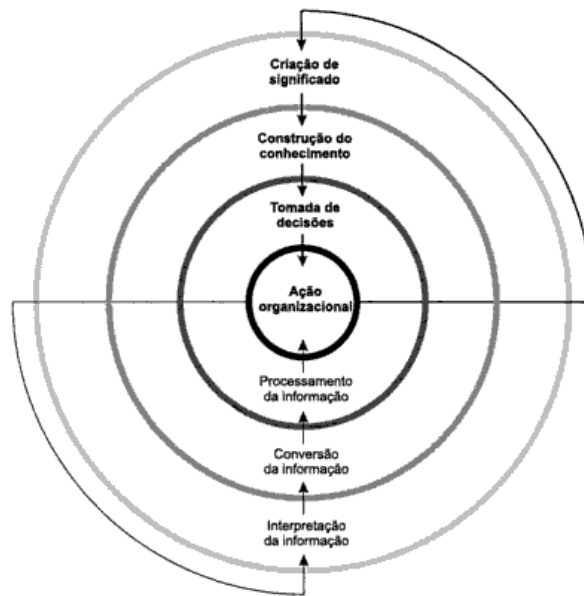
O autor apresenta uma proposta em que enfoca a importância do processo informacional nas empresas e define as “organizações do conhecimento” como sendo aquelas que criam e usam a informação de forma estratégica para atuar em três arenas: Criação de Significado (Sense-Making), Construção do conhecimento (a partir da aprendizagem organizacional) e tomada de Decisão (a partir da racionalidade limitada).

Na Arena de Criação de Significado, o desafio das empresas e seus gestores é entender e gerar um consenso sobre o que é a organização e o que ela faz. Nesse enfoque, a interpretação das informações captadas no ambiente externo é um dos principais processos da informação. Na Arena de Construção do Conhecimento, a organização cria, organiza e processa a informação de forma a gerar novos conhecimentos a partir do aprendido. Na terceira Arena, de uso estratégico da informação, as organizações buscam e avaliam as informações para a tomada de decisões.

As Arenas propostas indicam as principais maneiras pelas quais uma organização usa a informação de forma estratégica, de forma integrada, interdependentes e complementar. A primeira Arena leva a compreender as mudanças do ambiente e como a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A segunda Arena resulta na transformação do conhecimento tácito em explícito e aborda como a organização cria, organiza e processa a informação para gerar novos conhecimentos, por meio do aprendido, resultando em novos conhecimentos que levam à inovação e geração de competências. A terceira Arena se refere ao processo decisório, com foco em como a organização busca e avalia informações e deve selecionar entre todas as opções e melhor para a tomada de Decisão.

O esquema abaixo apresenta as arenas propostas e o esquema proposto para a organização do conhecimento.

FIGURA 11 - ESQUEMA DAS TRÊS ARENAS PROPOSTAS POR CHOO



Fonte: Choo (2003) Esquema 1-1. A Organização do conhecimento p. 30

Para exemplificar melhor as arenas, o quadro abaixo apresenta a ideia central de cada uma, resultados esperados e principais conceitos envolvidos nas mesmas:

QUADRO 7 - OS TRÊS MODOS DE USO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Modo	Idéia central	Resultados	Principais conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2003) p. 45

O modelo proposto por Choo divide o processo de uso da informação em três estágios conceituais, não ordenáveis, que são de entendimento da necessidade de informação por parte dos indivíduos, da busca da informação e do uso da informação. Para o autor, “a necessidade, busca e uso ocorrem em ciclos recorrentes, que interagem sem ordem pré-determinada” (Choo, 2003, p. 111), e o processo é dinâmico.

As necessidades de informação podem ser entendidas como necessidades cognitivas de informação de um sujeito, mas também necessidades emocionais e afetivas, uma vez que o sujeito busca e usa a informação em situações sociais. Outro fator destacado nessa abordagem é que a necessidade de informação não surge formada, mas evolui com o tempo e o contexto. Quando o sujeito percebe uma necessidade de informação, não necessariamente parte para a busca. A partir do momento em que a necessidade se torna mais evidente e se “organiza” um foco é que a busca será possivelmente iniciada.

Aqui se percebe que não basta formular uma questão a partir da necessidade de informação para se ter um processo estruturado e linear. Ao ter contato com fontes, por exemplo, o sujeito pode perceber novas necessidades de informação e formular novas questões.

No estágio da busca, Choo (2003) observa uma estrutura que pode ser mais perceptível em termos de etapas. O sujeito engaja-se decididamente ou de forma dedicada ao processo de busca da informação para satisfazer sua necessidade e que é capaz de mudar seu estado de conhecimento.

O autor retoma estudos como o de Ellis ou Kuhlthau, que sustentam a existência de etapas ou sequências de comportamentos no processo de busca de informação. A sequência pode ser iniciada pela identificação das fontes de busca, que à medida que evolui pode sugerir fontes adicionais, mais ou menos complexas, próximas ou não do sujeito, por exemplo, gerando inclusive um possível encadeamento de fontes.

O processo de busca apresenta comportamentos que passam por iniciar, encadear, vasculhar, diferenciar, monitorar, extrair, verificar e finalizar. “A intensidade com que as fontes de informação serão vasculhadas, diferenciadas e monitoradas depende das características do meio profissional ou social do indivíduo, inclusive da estrutura e da cultura da organização, e da disponibilidade e do acesso à informação.” (Choo, 2003, p. 115).

O uso da informação é pragmaticamente considerado por Choo como a atividade em que o indivíduo seleciona mensagens entre as diversas que recebe ou acompanha, formando uma mudança no conhecimento ou na sua capacidade de agir. Ou seja, envolve a seleção, processamento e exploração da informação. O uso da informação é o estágio final do modelo de Choo (não cronologicamente, uma vez que, como citado, os estágios são interativos e geram novos fluxos). O uso efetivo da informação depende de como o sujeito avalia a relevância cognitiva, emocional e sua pertinência frente à questão inicialmente levantada.

Choo propõe uma ótica sobre o conceito de informação em que o sistema de informação não é sempre um único sistema, mas, para o autor, é percebido com o sistema social, com foco nos comportamentos dos sujeitos informacionais. O autor reforça que o comportamento das pessoas que buscam e usam informação deve ser analisado em três níveis, que compreendem os aspectos emocional, cognitivo e o situacional (ambiente) pelos quais o sujeito informacional está envolvido. E examina os efeitos das necessidades cognitivas, as reações emocionais e as demandas situacionais sobre o indivíduo em cada estágio - de necessidade, busca e uso. Esses aspectos englobam o que considera as dimensões Emocional, Cognitiva e Situacional sobre os sujeitos (Pereira, 2010).

O nível emocional ou afetivo aborda como as emoções e o estado psicológico dos usuários influenciam a busca de informações. O nível cognitivo aborda como a informação é usada para suprir lacunas do conhecimento. E o nível situacional analisa como as demandas do trabalho moldam as necessidades e o uso da informação.

Esses níveis, são apresentados a partir dos três modelos informacionais que são fonte para a proposta de Choo, que são base para apresentar seu esquema e reforçar que o processo de busca e uso de informações é dinâmico e se desdobra de acordo com o contexto e a situação em que o indivíduo se insere, envolvendo cognição e criação de sentido, além de influências do estado emocional e psicológico desse indivíduo. Os modelos são:

*- o Sense-Making, proposto por Brenda Dervin, que explora o aspecto cognitivo, de criação de significado;*

*- o modelo de Carol Kuhlthau, que prioriza o emocional;*

*- o modelo de Taylor, que prioriza o situacional*

Nas três Arenas, Choo apresenta as características do comportamento dos sujeitos informacionais, suas emoções e o contexto em que está inserido, tanto nos estágios de necessidade, busca e uso da informação.

Para focar em busca de informação, foi adaptado o quadro abaixo, que aponta esses processos em cada Arena:

QUADRO 8 – ESQUEMA DAS ARENAS DE CHOO E FOCOS DOS MODELOS ADOTADOS PARA O ESQUEMA NA BUSCA DE INFORMAÇÃO

	FOCO - ARENA	BUSCA DE INFORMAÇÃO	NECESSIDADES COGNITIVAS	REAÇÕES EMOCIONAIS	DIMENSÕES SITUACIONAIS
CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS	Observação no ambiente e no mercado	<b>Sonda</b> o ambiente	Clareza e qualidade da informação	Emoções ajudam a memória	Análise ambiental e intromissão organizacional
	Reconhecimento de tendências	<b>Nota</b> informações significativas, confiáveis	Confiabilidade e precisão da informação	Comunicação não verbal por meios de informação ricos	Acesso à informação: sistemas, estruturas, valores, pessoas, experiências
	Interpretação para reduzir ambiguidade e incerteza	<b>Interpreta</b> por meio do discurso verbal	Recuperação na memória organizacional	Estados emocionais	
	Partilhamento do significado e geração de consenso				
GERAÇÃO DE CONHECIMENTO	Promoção do intercâmbio de experiência entre membros da organização	Intensa <b>partilha</b> e <b>busca</b> de informação	Fronteiras flexíveis para disseminação da informação	Apego emocional às habilidades pessoais	Políticas de informação
	Criação, compartilhamento e transferência do conhecimento	Ampla gama de <b>fontes</b> e <b>mecanismos</b> de busca da informação	Proteção e ampliação das fronteiras	Informação redundante ou exclusiva	Novos e antigos mercados e tecnologias
	Desenvolvimento de novas capacidades e inovações		Custo da aderência da informação	Resistência a ideias novas	Acesso a fontes externas de conhecimento
	Conexões e redes de conhecimento				
TOMADA DE DECISÕES	Racionalidade limitada e busca de alternativas	Guiada por <b>princípios</b> herísticos e hábitos	Múltiplas regras para gerenciamento das decisões	Modelo conflituoso de tomada de decisões:	Tipos de processos decisórios: esporádico, fluido e reprimido
	Tomada de decisão racional, política, processual ou anárquica	Busca motivada por <b>problemas</b>	Alta velocidade na tomada de decisões	aderência ou mudança não conflituosa	Estrutura, incentivos e acesso à informação
	Maneira de obtenção e uso da informação a partir do modelo de tomada de decisão	Critérios para uma <b>solução satisfatória</b>		evitação defensiva, hipervigilância, vigilância	
	Partilhamento do significado e geração de consenso				

Fonte: Adaptado pela pesquisadora a partir de Choo, 2003.

Como indicado anteriormente, na Arena de Criação de Significado, as organizações buscam e usam a informação para dar sentido e criar significado ao ambiente em que estão inseridas, seja nos ambientes internos ou externos.

Na segunda Arena, como buscam e usam a informação para Geração de Conhecimento, administrando as aprendizagens na empresa.

Na terceira Arena, como as organizações buscam e usam a informação para Tomada de Decisões.

Antes de explorar os modelos nos quais Choo se baseou, o esquema abaixo representa sua proposta, que considera os ambientes da informação de Taylor, os princípios da incerteza na busca de informação de Carol Kuhlthau e a formação de sentido na metodologia de Brenda Dervin:

FIGURA 12 – PROPOSTA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO POR CHOO



Fonte: Choo, 2003, p. 111

#### 4.2.1 Brenda Dervin e o Sense-Making<sup>4</sup>

Para Choo, a abordagem cognitiva da criação de significado é apoiada na teoria desenvolvida e aplicada por Brenda Dervin (1972) – o Sense-Making, que tem origem na área de Comunicação Social e é focada em estudos orientados aos usuários frente a seus comportamentos e relações no processo de uso da informação. Considera as relações do indivíduo, suas experiências e o contexto e o trajeto para que a informação faça sentido. A construção dos sentidos se dá a partir das experiências dos sujeitos, sendo elas culturais, sociais, políticas e econômicas.

Foreman-Wernet (2003) opina que um dos papéis importantes desempenhados pela metodologia proposta por Brenda Dervin é a incorporação do contexto, que envolve as interações informacionais e ainda a condição psicológica. O modelo considera experiências dos indivíduos, aspectos psicológicos sobre a realidade, relações entre os agentes do processo comunicacional e como as pessoas se conectam.

Uma observação importante sobre o modelo Sense-Making é que, sob a ótica dos estudos de Busca e Uso da Informação, ele está focado nos usuários da informação, suas necessidades e comportamento, indo para além da recuperação de documentos. (Salomão, 2007). O Sense-Making é difundido como metodologia para os estudos de Ciência da Informação, especialmente no que diz respeito ao comportamento de Busca e Uso de Informação e o contexto que envolve os usuários de informações.

A Metodologia Sense-Making apresenta o ser humano em termos fenomenológicos, como um corpo-mente-coração-espírito movendo-se através do tempo e do espaço, com um passado histórico, uma realidade presente e futuros sonhos ou ambições. Ela reconhece que os seres humanos estão ancorados nas condições materiais, mas também reconhece a impossibilidade absoluta de separar os mundos internos e externos da existência humana. Outra suposição do Sense-Making é que os seres humanos estão sempre mudando ou se transformando, e esse movimento pelo espaço-tempo é um aspecto irreduzível da condição humana. Como os seres humanos estão engajados em uma busca sem fim para consertar o real, para criar significado, é sempre novo esse movimento de um instante, no espaço-tempo, para o próximo. (Foreman-Wernet, 2003, p. 7).<sup>5</sup>

A intenção do modelo é avaliar como a informação é usada no processo em que as pessoas constroem percepções sobre a realidade. A metodologia considera a necessidade de

---

<sup>4</sup> Na literatura original em inglês, publicada pela autora, o termo é usado como Sense-Making. Na literatura em geral, o termo é usado também com outras grafias, tais como Sense Making ou Sensemaking. Nesta pesquisa optou-se por usá-lo da forma como é empregado pela autora ao se referir ao modelo proposto pela mesma.

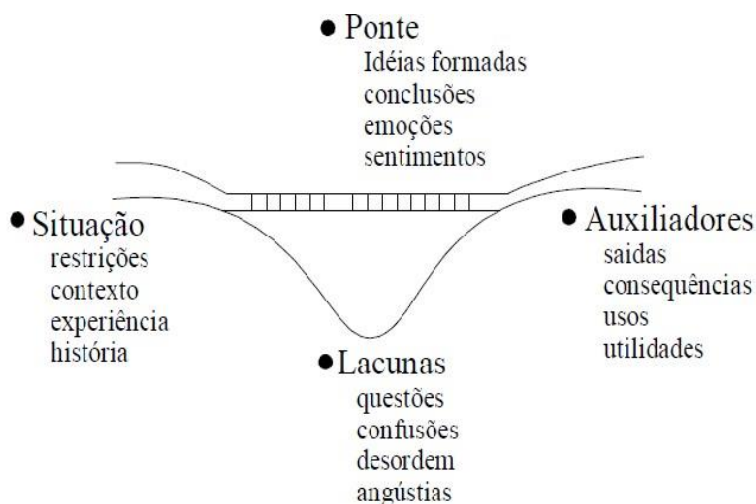
<sup>5</sup> Tradução nossa

informação e a existência de um *gap* na base de conhecimento do usuário e inquietações, que leva à necessidade de sentido a partir da correção dessa falha – para fazer sentido na comunicação.

O estado cognitivo do indivíduo é representado metaforicamente como um movimento contínuo, no tempo e no espaço, no qual o próprio indivíduo cria sentido para suas ações e para o ambiente. Contudo, a todo momento, ele se depara com situações problemáticas (barreiras, confusões, dilemas e desordens) que o impedem de prosseguir devido à percepção de um vazio cognitivo. Ele, então, tenta compreender tal vazio, e, baseado na interpretação resultante, determina as estratégias para superá-lo. (Salomão, 2007, p. 6).

Na figura abaixo, é apresentado o modelo que tem a estrutura em quatro pontos centrais: a situação (S), as lacunas (L), os auxiliares (A) e as pontes (P). Em uma situação de busca de informação, o ponto S indica as ideias que partem de um contexto do indivíduo. O L representa as lacunas, confusões, problemática e angústia que são entrave para as pessoas alcançarem seus auxiliares. Os auxiliares (A), por sua vez, são as ideias ou conceitos que impulsionam para que se ultrapasse a ponte sobre as lacunas (efeitos, usos, resultados), e o P são as ideias formadas a partir da construção do sentido.

FIGURA 13 – MODELO DE BRENDA DERVIN – SENSE-MAKING



Fonte: Gonçalves, 2012; baseado em Bax; Dias, 1997

#### 4.2.2 O modelo de Carol Kuhlthau: prioridade para o fator emocional

Carol Kuhlthau tem um foco de estudo no comportamento dos usuários e analisa o comportamento deles no processo de busca de informação, com prioridade para o fator

emocional. O modelo proposto por Kuhlthau (1991), conhecido como ISP – *Information Seeking Process* - foi desenvolvido a partir de cinco estudos realizados com usuários de bibliotecas, que estavam lidando com necessidades de informações impostas e não por iniciativa própria. Seu estudo oferece uma organização de estágios do processo de busca de informação em seis etapas:

- iniciação, quando o indivíduo reconhece a necessidade de informação;
- seleção, quando identifica um tema geral a verificar;
- exploração, quando investiga as informações sobre o tema geral;
- formulação do foco;
- coleta e reúne as informações relacionadas ao foco formulado;
- apresentação, em que completa a busca de informação e resolve o problema.

O modelo foi elaborado, levando-se em considerando os aspectos afetivos dos usuários, as ideias e as ações durante o processo, conforme apresentado no quadro abaixo:

**QUADRO 9 – ESTÁGIOS DO PROCESSO DE BUSCA DE INFORMAÇÃO - KUHALTHAU**

Estágios do processo de busca de informação	Sentimentos comuns a cada estágio	Idéias comuns a cada estágio	Ações comuns a cada estágio	Tarefas apropriadas de acordo com o modelo de Kuhlthau
1. Iniciação	Incerteza	Geral/vaga	Procurando informação complementar	Reconhecimento
2. Seleção	Otimismo			Identificar Investigar
3. Exploração	Confusão/Frustração/Dúvida		Procurando informação relevante	
4. Formulação	Precisão	Precisas/ claras		Formular
5. Coleta	Senso de direção/ confiança	Aumento de interesse	Procurando informação relevante ou focalizada	Reunir
6. Apresentação	Alívio/Satisfação ou Desapontamento	Mais clara ou focalizada		Completar

Fonte: Kuhlthau, 1991, p. 367

Nesse processo, sentimentos se misturam em momentos de otimismo, insegurança, confusão e clareza, confiança e alívio, e o comportamento emocional nesses estágios é um forte influenciador do processo. A busca é iniciada com um sentimento de incerteza e ao final surge uma sensação de satisfação (caso o processo tenha um resultado positivo) ou desapontamento (caso não seja positivo). Existe um princípio definido por Kuhlthau com “Princípio da Incerteza”, em que as dúvidas e inseguranças aumentam ou diminuem à medida que o processo acontece.

A construção do significado se dá a partir das informações encontradas, e as reações emocionais influenciam e são influenciadas pela capacidade do sujeito informacional de construir significados. (Choo, 2003).

#### **4.2.3 Modelo de Taylor: prioridade para o situacional**

Robert Taylor apresenta um modelo que contempla as dimensões situacionais do processo informacional, com ênfase no contexto organizacional em que ele ocorre.

O contexto situacional é caracterizado por representar os diversos ambientes e situações de uso da informação, nos quais o indivíduo do processo organizacional está inserido e que influenciam seu comportamento. No contexto estão incluídos o meio social do sujeito da informação e os ambientes do uso de informação, formados por:

- grupos de pessoas (perfil a exemplo de profissionais, empresários, grupos de interesse ou grupos socioeconômicos especiais);
- dimensões do problema (indicando problemas típicos que determinam os critérios para julgar o valor da informação);
- ambientes de trabalho (desde a estrutura e estilo da organização, seus campos de interesse, formas de acesso à informação, história e experiência);
- pressupostos para solução de problemas (modos de uso e atributos da informação para solução de problemas).

Choo (2003) afirma que, a partir dos pressupostos de Taylor, é possível entender os grupos de pessoas consideradas suas características demográficas e não demográficas. Por exemplo, preferências por fontes ou canais de comunicação por determinados grupos profissionais. As situações problemáticas do ambiente informacional sugerem como

elaborar as necessidades de informação, do sujeito e demandas da situação. *“Taylor sugere que o ambiente de uso da informação pode tornar-se um modelo generalizável, um meio produtivo de organizar, descrever e prever o comportamento em relação à informação de uma dada população em uma variedade de contextos”* (Choo, 2003, p. 95).

Outro ponto da abordagem está nas características físicas ou sociais do ambiente de trabalho, desde o fluxo e disponibilidade de informação até a cultura da empresa.

Taylor indica seis critérios para a seleção de fontes, para que a informação seja relevante: economia de tempo e custo, facilidade de uso, redução de ruídos, qualidade, adaptabilidade. Em geral as fontes variam de acordo com os grupos de pessoas, mas em contato são fontes pessoais ou a partir de publicações.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Fontes

Um dos objetivos desta pesquisa é investigar e verificar o comportamento de busca de informação por parte dos gestores de empresas de varejo de moda de BH e região, e se passa por questões voltadas às facilidades ou dificuldades e limitações de seus indivíduos.

Sendo assim, considera-se que a pesquisa envolve um contexto social, conforme a afirmação de Schwandt (1996), para quem a investigação social se configura em uma filosofia prática, ao propor um questionamento “*em relação ao modo como lidaremos com o mundo e o que imaginamos como as potências e os limites do conhecimento e do funcionamento humanos*” (Denzin e Lincoln, 2006).

O que se pretende, portanto, é investigar os problemas e entraves enfrentados por esses indivíduos – no caso, empresários de micro e pequenas empresas de varejo de moda – que impactam no uso da informação e na transformação da empresa em uma organização que faz uso da gestão do conhecimento.

Para entender os sujeitos da informação e as suas relações na vida cotidiana, é preciso entender os grupos sociais, as comunidades nas quais estão inseridos e as dinâmicas desses sujeitos no mundo. A proposta foi verificar o comportamento desses sujeitos, indo a campo para identificar como se dá a busca de informações.

Para possibilitar essa imersão no contexto histórico e social da moda foi realizada a revisão de literatura que compõe o capítulo 3. Igualmente a revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento e busca da informação possibilitou afirmar os marcos teóricos que balizam a construção dos instrumentos de pesquisa.

Outra etapa crucial, para a identificação de indicadores econômicos e características do universo pesquisado, foi o levantamento prévio de dados secundários sobre o contexto de atuação das empresas de micro e pequeno porte de varejo.

As fontes de pesquisa mais buscadas para este estudo foram estatísticas e estudos apresentados por entidades como o SEBRAE – referência sobre micro e pequenas empresas no país, o SESC – Serviço Social do Comércio, a Associação Comercial de Minas Gerais, o Endeavor e outras, de fomento ao pequeno negócio.

Os dados pesquisados referiram-se a tamanho de mercado e dados econômicos de evolução e participação das empresas de varejo na economia; geração de emprego e renda; volume de negócios gerados pelas mesmas; crescimento ou redução de estabelecimentos do setor.

## **5.2 Pesquisa Empírica**

A metodologia proposta englobou um processo misto, sendo inicialmente quantitativo, seguido de uma etapa qualitativa, de estudos de casos múltiplos, usando a estratégia de sequenciamento na combinação da metodologia quantitativa com a qualitativa (Barton e Lazarsfeld, 1955, apud Flick, 2001), permitindo a integração das duas abordagens.

Existem diversas discussões sobre a importância dos métodos qualitativos em pesquisas, propagados por autores como Flick (2009), Denzin e Lincoln (2006), Yin (2001), entre outros. Flick (2009), por exemplo, defende a perspectiva de combinação das duas metodologias, quantitativa e qualitativa, ressaltando, porém, a importância dos estudos qualitativos para análise de fenômenos sociais.

Para a pesquisa de campo, foram propostos dois procedimentos distintos – etapa quantitativa, com aplicação de questionário a partir do método de pesquisa de *Survey*, e , posteriormente, desenvolvimento de estudos de Casos Múltiplos, aplicado a 6 empresas selecionadas na Amostra deste estudo. Nessa etapa, foi aplicada a técnica do Incidente Crítico, proposta do Flanagan em 1954, que consiste em avaliar os comportamentos de pessoas em uma determinada situação a partir de uma ocorrência recente, para, no relato desse fato, observar como se deram os comportamentos e quais foram os resultados e consequências em cada situação.

Na primeira etapa, a pesquisa quantitativa avaliou o processo de gestão do conhecimento nas empresas, especialmente no que diz respeito ao acesso ou não, por parte dos empresários, às fontes de informação, para identificar em que medida “conhecem” as informações de que precisam, se existe o processo de busca das mesmas e a criação de significado.

Na segunda etapa, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, com 6 empresas selecionadas pela pesquisadora, a partir de uma amostra não probabilística por julgamento. A seleção se deu a partir da análise de três empresas que indicaram maior

perfil para o processo de busca de informação nas respostas da etapa quantitativa, e outras três que tiveram baixa disponibilidade de tempo de busca de informações, considerando menos de 5 horas semanais de dedicação a tal atividade. Além disso, na seleção, foram escolhidas duas empresas que tinham o gerente como protagonista, e não o empresário, de forma a verificar se esse fato cria alguma característica diferenciada. As empresas foram ainda avaliadas em relação à evolução do radar de inovação, no acompanhamento realizado pelo Programa ALI SEBRAE CNPq<sup>6</sup>.

Para essas 6 empresas, foi aplicada a técnica do Incidente Crítico. A opção por esse método se deu em função de ele proporcionar condições diretas de observação do comportamento humano a partir de incidentes que apresentem significação especial.

Por incidente entende-se qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça razoavelmente claro ao observador e onde suas consequências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos. (Arq Bras Psic Apl. Apud Flanagan, 1954, p 2).

A técnica permite, neste estudo, observar a sequência de ações realizadas no processo de busca de informações, a partir dos relatos dos entrevistados, de forma a obter elementos em comum que propiciem a identificação de comportamentos e atitudes de cada um, para realizar um comparativo entre os sujeitos observados. A percepção de comportamentos comuns permite comparações, e exige do pesquisador objetividade na observação dos diversos sujeitos avaliados, de forma a lhe possibilitar inferir padrões comuns que possam levá-lo a conclusões. Choo (2003) observa que a técnica do incidente crítico é pertinente para estudos relacionados a verificação de comportamentos de busca de informação por parte de pessoas no contexto organizacional.

Para a situação observada, foi solicitado ao entrevistado o relato de um processo em que houve a necessidade de buscar a informação, seja para entendimento do mercado, seja para uso interno com as equipes e geração de novos conhecimentos, ou para a tomada de decisão.

---

<sup>6</sup> Cabe salientar que a autora desta pesquisa atuou como consultora sênior no ALI, no período referido, o que permitiu o acesso aos dados do Programa.

### **5.2.1 Etapa de pesquisa quantitativa**

O método de pesquisa de *Survey* foi definido para esta etapa, para aplicação de questionário nas empresas, possibilitando a avaliação quantitativa e elaboração de dados estatísticos para apresentação de perfil das empresas e verificação de questões relacionadas ao processo de busca de informações, além de identificação de fontes usadas no processo de busca e sua relevância para os empresários e gestores.

Babbie (1999) garante que este método é vantajoso quando se trata do exame de muitos temas sociais, especialmente ao ser combinado com outros métodos.

Neste estudo, o método foi estabelecido especialmente pelo fato de possibilitar o processo de descrição de uma população investigada e envolver a coleta e quantificação de dados, considerando que tais dados passam a ser fonte permanente de informação. Uma outra finalidade da pesquisa de *Survey* que se justifica a este estudo foi possibilitar a exploração, nessa etapa, de levantamento de dados sobre o universo pesquisado, para posterior aprofundamento na etapa de Estudo de Casos, uma vez que métodos de *Survey* podem também fornecer um mecanismo de busca, quando se está começando a investigação de algum tema (Babbie, 1990).

A pesquisa teve como amostragem as empresas do setor de Moda do Programa ALI ciclo 2015-2017, realizado pelo CNPq e SEBRAE em Belo Horizonte e região metropolitana.

O programa teve o objetivo de estruturar um processo inovador nas empresas, e foi implementado em um universo de 800 empresas de Moda, Habitação, Alimentação e Bem-Estar.

Para a elaboração da moldura da amostra desta pesquisa, dessas 800 empresas, foi feita a amostragem probabilística considerando a listagem das empresas de moda, fornecidas pelo Programa ALI.

As empresas com foco em moda totalizam 220 CNPJs, e, para a amostragem deste estudo, foram consideradas 211, sendo 9 delas eliminadas por terem caráter apenas industrial, não realizando a atividade de vendas em estabelecimento comercial. Dessa forma, a amostra simples, de estágio único para essa etapa, foi composta pelos 211 CNPJs válidos, sendo a seleção feita a partir da contemplação da lista completa de empresas do varejo de Moda que participaram do referido Programa.

Em termos de localização, a maioria das empresas é de Belo Horizonte (191), sendo as outras de Betim (13), Contagem (5), Nova Lima e Santa Luzia (1 de cada cidade). Os tipos de produtos comercializados pelas empresas as caracterizam como lojas de roupas femininas, masculinas, infantis, locação de vestuário, moda noiva, moda festa, calçados e acessórios de moda. O Programa fez o acompanhamento das empresas durante dois anos e meio (de julho de 2015 a dezembro de 2017), com visitas mensais dos agentes para identificar evolução das empresas no processo de inovação. Nesse período, as empresas tiveram um processo de desenvolvimento dos pilares de inovação, sendo um deles a informação.

A resposta aos questionários foi feita por empresários proprietários das empresas ou por um gestor, uma vez que a listagem fornecida pelo SEBRAE Minas, que engloba o universo das empresas pesquisadas tem o contato do proprietário.

O questionário de pesquisa foi elaborado no Google *Form* e enviado às empresas por e-mail, juntamente com a orientação relativa à descrição da pesquisa e a sua importância, além de informações sobre confiabilidade das respostas, conforme aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado ao Comitê de Ética e Pesquisa da UFMG. O parecer favorável do COEP foi emitido em 23/11/2018.

O questionário foi enviado em dezembro de 2018. Após o envio e conferência de respostas voluntárias, foram obtidas 21 respostas, além das respostas no pré-teste, considerando um total de 24 respostas. Em janeiro, foram obtidas mais nove respostas.

#### **5.2.1.1 – Processo de contato com empresários e gestores na etapa quantitativa**

A listagem de empresas participantes do programa ALI foi fornecida pelo SEBRAE Minas e dela se fez uma classificação, para organização dos dados, antes do envio dos questionários. Tal listagem apresentou dados de telefone, e-mail e responsáveis (gestores ou proprietários das empresas).

Foi feito um pré-teste de pesquisa, para validação de perguntas e formato do questionário. No pré-teste, o questionário foi aplicado em 3 empresas, sendo: 1 – empresa de varejo de moda, com resposta a partir do gerente; 2 – empresa de varejo de lingerie, com resposta a partir da proprietária; 3 – empresa de varejo de calçados de baixo valor, com resposta do proprietário. Nesse pré-teste, foi sugerido:

- Reduzir o número de sessões para duas, considerando uma delas referente a dados da empresa e outra referente aos dados sobre informações.
- Criar uma mensagem padrão de resposta, para que o entrevistado tenha confirmação de finalização da pesquisa.
- Inserir os valores de faturamento para classificação da empresa como MEI, Microempresa ou Pequena Empresa.
- Reduzir para uma pergunta a questão sobre frequência de busca de informações: não há necessidade de repetir a pergunta, que já estava muito clara, quando se indagou o tempo médio de pesquisa e foram indicadas as opções para caixa de seleção.
- Facilitar a praticidade e tempo de resposta, sendo solicitado reduzir o número de respostas abertas que exigissem do empresário maior digitação. O ideal para os empresários seria marcar opções.

Definiu-se por realizar o envio dos questionários pelo link do *Google Forms* e também por e-mail.

O envio por e-mail para 211 empresários foi feito após avaliação do Conselho de Ética da Universidade Federal de Minas Gerais, com aprovação dos documentos complementares para utilização durante o processo de pesquisa de campo.

Uma vez que, uma semana após o envio inicial, o índice de respostas foi de doze questionários, foi feito um contato por telefone e reforço de e-mail para os empresários e nova solicitação de respostas. Além disso, foi enviado o link de resposta para abertura em plataforma mobile a algumas empresas que o solicitaram.

Vários empresários, no contato por telefone, informaram que o mês de dezembro é um período de grande movimento nas empresas de varejo, e que não tinham disponibilidade para preencher o formulário. Alguns solicitaram novo contato a partir de janeiro de 2019.

Alguns estudos discutem o baixo índice de respostas quando da realização de pesquisa pela internet. Apesar de o método *on line* ter vantagens - como facilidade de respostas por parte dos participantes, baixo custo, rapidez e capacidade de alcance de populações específicas -, uma das maiores desvantagens está no índice de respostas, que deve ser acompanhado e administrado pelos pesquisadores. Gonçalves (2008) apresenta ainda, entre as desvantagens, a recepção de spam, a dependência de recursos tecnológicos e a

impessoalidade nas respostas. Segundo Marconi e Lakatos (2005, apud Vieira, Castro e Júnior, 2010), a taxa de devolução obtida com questionários enviados para entrevistados é, em geral, de 25%.

Mediante a taxa de respostas em dezembro de 2018, optou-se por reforçar o contato e, em janeiro de 2019, novo e-mail foi disparado para as empresas que ainda não haviam enviado a resposta, e mais uma tentativa de contato por telefone. O questionário ficou disponível para respostas até o dia 31 de janeiro de 2019.

Dessa forma, no período de 55 dias, chegou-se o seguinte perfil:

- Ao todo, até dezembro de 2018, 24 empresas responderam ao questionário. E no mês de janeiro mais 11 empresas responderam, num total de 35 empresas.

- Foram identificadas muitas empresas em duplicidade de sociedade: não foram consideradas respostas de 28 empresas, configuradas como em duplicidade, pois o proprietário é o mesmo em mais de um CNPJ. São estabelecimentos distintos e em localização distinta, mas foram descartadas da amostra, uma vez que o mesmo proprietário (CPF) atuava na gestão das empresas;

- Algumas empresas encerraram as atividades após o Programa: 15 empresas estavam nessa situação, e não foram consideradas na amostra final para a pesquisa quantitativa;

- Algumas empresas foram vendidas para terceiros: seis lojas apresentaram mudança de sociedade e alteração do gestor ou empresário, após o Programa ALI.

- Muitas empresas não foram encontradas: ao todo, 21 empresas apresentaram e-mail ou telefone errado, e não foi possível o contato com nenhuma delas. Para esse perfil, foi feita uma nova busca de dados, com conferência nos registros do SEBRAE, análise em buscadores de internet e redes sociais. Esgotadas as opções, as empresas foram consideradas descartadas.

- Apenas 1 empresa não participou do programa. Ela chegou a ser cadastrada, mas não houve acompanhamento por parte de um Agente Local de Inovação – ALI.

O número de empresas com condições de resposta passou a 140 empresas, no universo total de 211 participantes do Programa ALI MG, em varejo de moda, dado que, 71 empresas foram descartadas, em função dos motivos já indicados.

Como no primeiro mês foram obtidas 24 respostas e algumas empresas solicitaram retorno após o período de festas de dezembro, uma segunda fase da pesquisa quantitativa foi aplicada, com novo retorno aos empresários, por telefone, em janeiro de 2019, e novo envio de e-mail solicitando preenchimento. Dessa forma, foram obtidas mais 11 respostas.

Ao todo, para o período de 55 dias, usando a estratégia *on line* de respostas, foram obtidas então 35 respostas, correspondendo, na fase quantitativa, a um índice de 25,00% de retorno por parte das empresas às quais foi possível ter acesso.

O quadro abaixo apresenta o escopo de amostra e sua evolução, à medida que a listagem de empresas foi sendo apurada.

QUADRO 10 – ESCOPO DE UNIVERSO PESQUISADO E AMOSTRA VÁLIDA

<b>TOTAL DE EMPRESAS - UNIVERSO ESTIMADO</b>	<b>211</b>
<b>EMPRESAS DESCARTADAS:</b>	
Empresas que fecharam	15
Empresas que têm sócios com mais de um cnpj - duplicidade da amostra	28
Empresas que não deram continuidade/participaram do Programa	1
Empresas que foram vendidas	6
Empresas não encontradas / Telefone ou email errado	21
<b>TOTAL DE EMPRESAS DESCARTADAS</b>	<b>71</b>
<b>AMOSTRA VIÁVEL/UTIL</b>	<b>140</b>
<b>TOTAL DE RESPOSTAS NA PESQUISA</b>	<b>35</b>
<b>PERCENTUAL DE RESPOSTA</b>	<b>25,00%</b>

### 5.2.1.2 – Da formulação do questionário quantitativo

O questionário foi estruturado conforme sessões de perguntas fechadas e, na maioria dos casos, de respostas obrigatórias (apenas a pergunta sobre área de formação do empresário/gestor foi não obrigatória). Nas perguntas fechadas, pede-se ao respondente escolher uma das alternativas apresentadas, para dar maior uniformidade nas respostas e possibilitar o processamento das respostas. A ordem das perguntas foi definida de acordo com a lógica do problema de pesquisa, sem aleatorizar as perguntas, mas agrupando-as por temas de abordagem.

A estruturação do questionário foi feita considerando três sessões de informações levantadas para a pesquisa:

### **Sessão I – Dados da empresa e caracterização do tipo de negócio**

- Dados sobre a empresa pesquisada, como nome, nome fantasia, CNPJ (Número do Cadastro nacional de Pessoa Jurídica para as empresas pesquisadas) e dados de contato.
- Porte da empresa, tendo como base para a classificação de pequenos negócios, o critério utilizado pelo SEBRAE a partir da Lei Complementar 123/2006 – Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas – conforme caracterização das empresas anteriormente apresentada.
- Tipo de loja, considerando os tipos de loja classificadas de acordo com os produtos que comercializa. O tipo de loja foi indicado considerando a caracterização CNAE (Código Nacional de Atividade Empresarial) para empresas de varejo de moda sendo as classificações de comércio varejistas aplicadas conforme legenda abaixo:

47.55-5/02	Comercio varejista de artigos de armarinho
47.55-5/03	Comercio varejista de artigos de cama, mesa e banho
47.74-1/00	Comércio varejista de artigos de óptica
47.81-4/00	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
47.82-2/01	Comércio varejista de calçados
47.82-2/02	Comércio varejista de artigos de viagem
47.83-1/01	Comércio varejista de artigos de joalheria
47.83-1/02	Comércio varejista de artigos de relojoaria

- Perfil de Loja, considerando a classificação proposta por Harriet Posner (2010), citada na figura 4.

### **Sessão II – Dados do empresário ou gestor (gerente) da loja pesquisada**

- Nome do responsável pelas respostas ao questionário
- Dados demográficos, como data de nascimento, sexo
- Dados sobre nível de escolaridade e área de formação do empresário/gerente
- Existência ou não de acesso à tecnologia para busca de informações

**Sessão III – Informações referentes ao processo de busca de informações,** considerando frequência de busca, motivação de busca e uso e fontes mais utilizadas. Nessa etapa foram aplicadas questões com opções de escolha que propiciassem uma elaboração de escala - usando o modelo de escala de 5 graus, que permitiu medir o grau

de conformidade nas respostas, numa variação de cinco proposições, com mensuração de frequência de uso ou nível de importância e relevância das fontes utilizadas pelos entrevistados. O formato de uso de escalas traz a não ambiguidade das categorias de respostas não permitindo aos respondentes “inventar” ou escolher respostas não padronizadas, além de permitir a construção de índices, já que usam categorias idênticas de respostas para vários itens que medem uma variável (Babbie, 1999).

Além da aplicação de escalas para propiciar uma mensuração de favorabilidade ou não, na construção das perguntas do questionário foram inseridas questões que remetem também às três arenas propostas por Choo (2003), para o uso da informação (criar significado, construir conhecimento e tomar decisões a partir do uso da informação).

Na primeira etapa qualitativa da pesquisa, a partir do questionário, não foram aprofundadas questões sobre as dificuldades dos empresários e gestores no processo informacional, mas sim as principais fontes buscadas, principais necessidades e importância das informações, motivo de busca e uso das informações, tempo dispensado à busca de informações por parte do empresário/gestor ou ainda relevâncias das fontes de informação.

Nesta sessão, o questionário foi estruturado da seguinte forma:

- A primeira questão remete aos tipos de informações sobre o ambiente externo necessárias, considerando o grau de importância das mesmas para os empresários do varejo de moda.

As opções indicadas sobre o ambiente empresarial externo e os tipos de informações (para que os pesquisados pudessem selecionar, por grau de importância) foram feitas a partir da classificação dos setores organizacionais mais presentes nas atividades de monitoramento do mercado. Esses tipos de informações indicam os ambientes percebidos pelos empresários englobando as informações sobre clientes, concorrência, tendências relativas a produtos e serviços, setor de economia, ambiente de regulamentação (considerando aspectos legislatórios) e setor sócio cultural. (Dill, 1958; Barbosa, 2006; Cancelier et al, 2011).

- Em seguida é proposta uma questão que observa a frequência com que os participantes buscam as informações, considerando o motivo de busca e uso, sendo tipos de

informações para: conhecimento de mercado, aplicação de inovações na empresa, tomada de decisão, que contempla a proposta de Choo (2003).

- A questão seguinte visa a avaliar tempo dedicado ao processo de busca de informações por parte dos empresários. O tempo proposto foi medido em horas por semana, (média), para avaliar se existe um processo consciente de busca de informações e como é a disponibilidade do empresário ou gestor para ele.

- Um dos objetivos deste estudo é avaliar quais as principais fontes usadas pelos empresários do varejo de moda. Nesse sentido, foi proposta uma questão sobre as fontes de informação mais utilizadas, também em escala de relevância para os negócios.

As opções de fontes de informações propostas foram embasadas no estudo de Fonseca (2017), que apresentou um levantamento amplo das principais fontes de informação utilizadas por empresários de empresas de micro e pequeno porte de empresas mineiras com foco em tecnologia. A pesquisadora fez um levantamento de fontes de informações amplas, partindo de uma referência às principais fontes organizacionais propostas por Choo. As fontes propostas no estudo de Fonseca foram base para o questionário quantitativo proposto, de forma a medir o grau de importância das mesmas, permitindo o cruzamento das respostas na escala de relevância apontada pelos empresários do varejo de moda.

- Ainda foram inseridas questões para verificar se existe um sistema de loja que registre dados sobre o cliente, vendas e dados gerenciais que possam dar suporte ao processo de Busca dos Empresários.

### **5.2.2 - Etapa de pesquisa Qualitativa**

Num segundo momento, foi usada a metodologia qualitativa, que consideramos fundamental neste processo, por se tratar de uma análise de comportamentos e dificuldades dos empresários relacionada a questões de uso de informações e empresas com foco em organização do conhecimento.

Após a pesquisa quantitativa com as empresas do Programa Ali MG, foram selecionados 6 casos para estudo, sendo 3 casos de empresas nas quais foi identificada a busca de informação como uma ação presente na rotina da empresa ou do empresário, e 3 casos de empresas onde foi identificado que não existe o processo de percepção da necessidade de

informação e ação consciente de busca, de forma mais presente e efetiva. A escolha se deu num processo não probabilístico, a partir de julgamento do pesquisador, e o critério norteador para a escolha dos casos foi uma análise da evolução das empresas em processo inovador nos dois anos de programa (a partir do gráfico de inovação aplicado e já existente) e ainda a percepção da importância (ou não) da informação no processo.

Foi feito um comparativo entre os casos, para verificar a existência do processo de busca, geração e construção do conhecimento com as informações acessadas e quais os entraves que envolvem esse processo informacional do empresário. Dessa forma, foi definida a pesquisa de campo qualitativa, exploratória, numa análise aprofundada entre empresas do escopo proposto com estudos de caso múltiplos, para verificação de existência de busca e uso de fontes de informações nas empresas de micro e pequeno porte.

Usou-se, assim, o método qualitativo de estudo de caso na perspectiva de Yin (2001), de modo a avaliar se o uso das informações por parte de empresários de empresas de micro e pequeno porte é realizado e quais são os entraves no processo. Os estudos de caso são exploratórios, e a técnica usada de entrevistas, a partir de roteiro pré-estabelecido, mas não fechado, apontou os tópicos que emergiram durante o processo.

A importância dos métodos qualitativos mostra-se inegável, dada sua finalidade exploratória e a intenção de explicar os fenômenos e não apenas descrevê-los. Numa composição de estudos de casos, a pesquisadora posicionou-se como investigadora, e na entrevista foi solicitado o relato de um caso de busca de informação para avaliação de pontos em comum entre as empresas participantes desta etapa.

Segundo José Antônio Frias Montoya, em palestra na Escola de Ciência da Informação da UFMG (2017), na abordagem qualitativa é possível aprofundar a atenção para significados sociais e para o contexto de interação dos sujeitos. O investigador relaciona, interpreta, infere à medida que vai encontrando os fatos e tem uma característica de análise intensiva após o trabalho de campo (acesso ao cenário, coleta de dados, retirada do cenário, análise).

Devem ser considerados critérios de validação da conclusão da pesquisa qualitativa (credibilidade, transferibilidade e confirmabilidade, dependência) e algumas técnicas para aumentar a validade da conclusão. Nesse processo existe a possibilidade de fazer a

integração de estudos qualitativos e quantitativos e por fim fazer uma triangulação (de técnicas, momentos, informações e sujeitos) com outros Estudos.

O estudo de casos múltiplos foi proposto para coletar informações relevantes sobre cada empresa ou empresário, e os exemplos trariam proposições para identificar essas informações. As unidades de análise definidas para estudo foram vinculadas ao modelo das Três Arenas de Choo (2003), complementando o processo de estudo quantitativo e reforçando o processo de busca e uso de informações por parte dos empresários.

Nesse sentido, a escala de importância sobre as três Arenas foi confirmada na pesquisa quantitativa, ao avaliar com os entrevistados como consideram (por ordem de importância) as informações para entendimento de ambiente externo, a identificação das informações e formação de conhecimento e a etapa de busca de informações para suporte ao processo de tomada de decisões.

O questionário semiestruturado foi aplicado no formato de entrevista aberta, permitindo a alteração da ordem das perguntas conforme o desenvolvimento das respostas. O roteiro da entrevista contemplou:

- Dados das empresas, do negócio e dos empresários
- Questões relacionadas aos tipos de fontes de informações
- Questões relacionadas ao processo de busca de informações e dificuldades e entraves identificados no mesmo.

A elaboração das questões envolveu o reforço e aprofundamento sobre os dados coletados na pesquisa quantitativa e ainda questões mais amplas sobre a forma como a busca de informação se dá para o empresário ou gestor na empresa, e, principalmente, quais as dificuldades encontradas no processo de busca de informações – foco principal deste estudo.

Dessa forma, inicialmente foi apresentado aos empresários e gerentes respondentes o resultado da primeira etapa de pesquisa contendo as principais fontes acessadas, a frequência de acesso e motivação para busca das informações.

Outro ponto de questionamento se deu para confirmação sobre a forma como o empresário identificou as fontes referidas como sendo as mais importantes e a rotina e dedicação do empresário para a busca e uso de informações. Também foram

contemplados temas como as principais fontes de informações utilizadas, a frequência de uso e o reconhecimento de relevância e importância dos temas abordados.

A escolha do modelo das Três Arenas de Choo (2003) para ser a base central de análise dos processos informacionais se deu em função de sua importância e abrangência, uma vez que integra outros modelos, que compreendem principalmente as necessidades do sujeito informacional, o contexto e ambiente de uso das informações. A verificação dos processos nas empresas estudadas partiu principalmente desses fatores para a avaliação de entraves e problemas no processo informacional.

No roteiro de entrevista, abordou-se inicialmente o comportamento de busca dos pesquisados, levando-se em conta a proposta de Dervin para avaliar a formulação de sentidos e o processo até a mesma; as etapas visíveis no processo de busca a partir do modelo de Kuhlthau; e as variáveis de contexto, baseadas na proposta de Taylor, que implicam entender o sujeito e todo o contexto do processo de busca.

A forma de registro das respostas do questionário semiestruturado se deu a partir da formação de um diário de visitas da entrevistadora. As respostas foram anotadas como respondidas, sem tentativa de resumir, parafrasear ou corrigir erros.

As respostas das entrevistas também foram gravadas mediante autorização dos gerentes e empresários participantes e posteriormente foi feita a sua transcrição. As respostas também foram categorizadas de forma a organizar o processo de análises de dados.

## **6 RESULTADOS**

### **6.1 Análise dos dados coletados na fase Quantitativa**

O comportamento de usuários no processo de busca de informações é analisado a partir do perfil dos gestores e empreendedores e ainda suas interações e atividades na trajetória informacional.

A gestão da empresa tem como suporte, nesse universo de MPE's pesquisadas, uma teia de informações que, com sua complexidade e abundância de fontes, é um dos fatores de influência nas relações desses usuários com seus ambientes (internos e externos), nas relações com suas equipes e nas inovações geradas para a empresa, além da tomada de decisão para gerar competitividade.

A seção 6.1.1 apresenta as percepções e análises dos 35 questionários aplicados, para gerar uma caracterização das MPE's do varejo de moda em Belo Horizonte e região, procurando apresentar um esboço não só do perfil pessoal dos seus gestores, mas também do comportamento de busca de informação. Isso pressupõe considerar também as relações sociais, econômicas, políticas e culturais existentes nas atividades das lojas e de seus agentes.

Uma vez que o questionário foi dividido em sessões, segue a apresentação dos resultados considerando, em primeira etapa, dados relativos à caracterização e perfil dos gestores e empresários.

Em seguida uma análise referente a estrutura e dedicação para a busca de informações, considerando tempo de dedicação, uso de tecnologia ou mesmo se existe uma ação intencional e específica dos gestores para a atividade de busca de informações.

Uma terceira etapa apresenta o resultado considerando as escalas aplicadas para identificar importância dada ao monitoramento do ambiente externo das empresas e também uma análise sobre o motivo de busca e acesso a informações, que foi proposto considerando como base as Arenas propostas no modelo de Choo.

Uma quarta fase da análise é dedicada à verificação sobre as fontes de informação e grau de relevância das mesmas.

### **6.1.1 Caracterização das empresas e perfil dos gestores de MPE de varejo**

A caracterização das MPE's de varejo de moda percebida a partir da aplicação da pesquisa quantitativa confirma dados de estudos realizados anteriormente, que indicam que existe um caráter familiar no organograma dessas empresas, além de apontar para a tendência de maior participação de mulheres. Outro fator é a faixa etária média dos gestores ou proprietários das empresas. Uma característica percebida também é a escolaridade acima do Ensino Médio dos empresários. Esses são os principais fatores que podem oferecer condições para uma possível generalização – com base em estudos e estatísticas sobre a MPE.

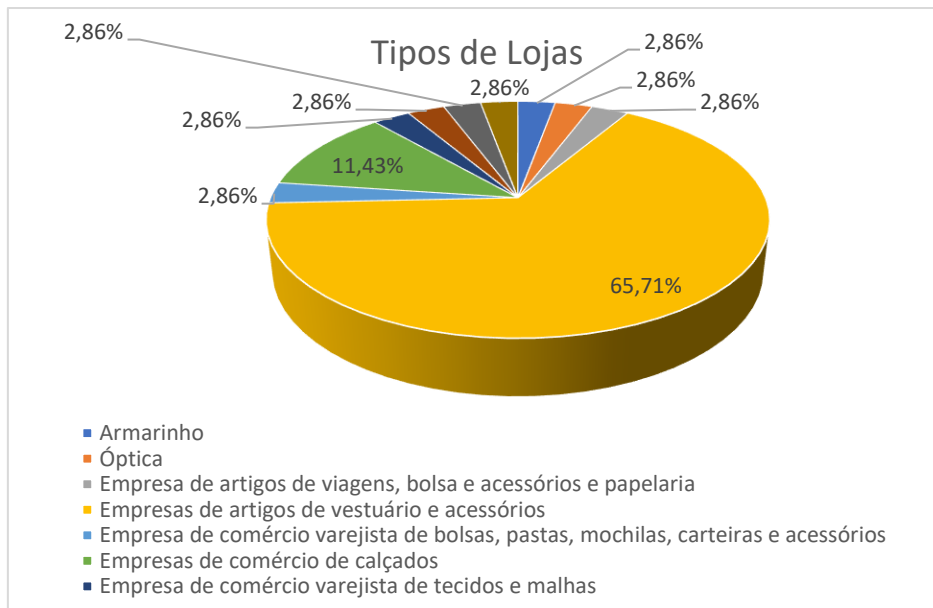
A gestão formal, a partir de um sistema interno, é uma característica mais específica para as MPE's de varejo, uma vez que a legislação sugere a necessidade de sistemas que deem suporte aos emissores de cupons fiscais ou notas fiscais.

Abaixo são apresentadas em etapas as percepções sobre características das MPE's de varejo de moda:

- No que diz respeito ao porte das empresas, entre os respondentes, 45,7% são de empresas de micro porte, com faturamento até R\$360.000,00 por ano, e 54,3% de pequeno porte, com faturamento entre R\$361.000,00 e R\$4.800.000,00, por ano.

- Em relação ao perfil de lojas, considerando a pirâmide proposta por Posner (2010), 51,4% são empresas de varejo multimarca de distribuição em massa (18 empresas); 37,1% são empresas de mercado intermediário tipo prêt-à-porter (13 empresas); 5,7% , são de alta costura (2 empresas), e 5,7% de moda de alta qualidade/produtos de estilistas de luxo (2 empresas). O objetivo de aplicar a pirâmide a este estudo se deu para tentarmos entender se o perfil de empresa, considerando o tipo de público que atende, faz diferença no processo de Gestão do Conhecimento e de busca de informação.

- No que diz respeito ao tipo de loja, de acordo com o seu CNAE, a maioria é empresa varejista de artigos de vestuário e acessórios (65,71%), seguida por empresas de calçados (11,48%).



- 17,15% indicaram que não têm sistema de Gestão Comercial e fazem registros de dados manualmente; 82,85% indicaram o uso de Sistemas e Softwares de Gestão. Como informado anteriormente, o software de Gestão Comercial é muito presente nas empresas de varejo, por questões legais, de exigência de emissão de Cupom Fiscal ou nota fiscal. No entanto, não foi identificada uma grande tendência por um fornecedor/fabricante. Outro dado relevante é que alguns empresários (17,14%) usam o sistema, mas não sabem o nome do fornecedor ou do software utilizado.

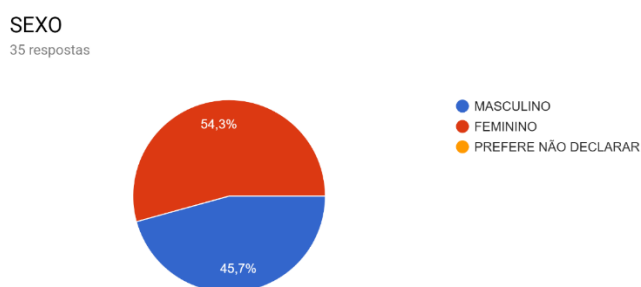
Os principais softwares utilizados pelas empresas são:

- Case
- MV Tecnologia (citado por 4 empresas)
- Vane Sistema
- Visual Controle (citado por 2 empresas)
- Indesa (citado por 2 empresas)
- Astra Sistema
- Webpic
- Linx (citado por 4 empresas)
- Totvs
- Solusoft
- Tecvision
- Polígono
- Bling

\*Apenas uma empresa indicou que usa um software próprio, customizado pelo próprio empresário.

Em relação aos respondentes:

- 17,1% dos respondentes são gerentes das empresas, e 82,9% são proprietários.
- 54,3% dos respondentes eram mulheres, e 45,7% eram do sexo masculino. Não houve nenhuma resposta em que houve preferência por não declarar o sexo.
- A maioria dos empresários e gestores tem idade entre 30 e 50 anos, considerando um percentual de 60% do grupo. 14,29% tem idade menor que 30 anos, e 25,71, idade acima de 50 anos. Esses dados remetem à análise de Everton Andrade (2017) e Albino (2000), que apresentam o perfil dos empresários de MPE como sendo formado por empresas familiares, sendo a maioria seus gestores na faixa etária entre 30 e 50 anos, e formação superior ao ensino fundamental.
- Um cruzamento entre sexo e idade indica que a maioria dos pesquisados que respondeu, na faixa entre 30 e 50 anos, é formada por mulheres. Albino (2000) aponta essa tendência também nas micro e pequenas empresas do setor industrial de moda que fizeram parte de seu universo de pesquisa. A presença feminina é destacada, tanto entre os gestores, mas principalmente na mão de obra empregada. Outro ponto de Albino (2000), que veremos mais adiante, é que as atividades específicas de gerentes e estilistas são exercidas pelos proprietários em grande parte das indústrias de moda de Belo Horizonte (MPI's – micro e pequenas indústrias).



- Em termos de formação, 25,71% dos participantes da pesquisa não têm formação superior completa. 48,57% têm formação superior completa, e 25,71% têm pós-graduação (incompleta ou completa).

- A maioria dos respondentes tem formação na Área de Administração ou Finanças (40,0%). Outras áreas são de Design de Moda, Design de Interiores, Marketing e Comunicação. Apenas 1 respondente é formado em Engenharia, 1 em Educação Física e 1 em Psicologia.

No estudo realizado por Albino (2000), o capital educacional também não é direcionado, no caso das pequenas indústrias de moda. Maria Eugenia Albino reforça que o campo estudado demanda, no caso da indústria, um capital educacional que conjugue moda e administração de empresas. No varejo, não foi identificada essa questão.

### **6.1.2 Considerações sobre perfil de dedicação para busca de informações.**

Um dos pontos de atenção neste estudo é a dedicação intencional ou não para o processo de busca de informações.

Enquanto alguns autores já citados, como Chér (1990), Drucker (2011) e Porter (1998), trazem a falta de informação como relevante para insucesso ou mortalidade das empresas, foi identificado que no grupo estudado existe a consciência da maioria dos empresários sobre a importância da informação e, para além disso, a sistemática de pesquisar e usar as informações – o que aponta para a questão não da inexistência de informação, mas sim para a falta de uso da mesma.

A amostra pesquisada teve um processo de sensibilização para a importância da informação a partir do ALI. A infraestrutura das empresas e a tecnologia indicam inclusive o uso de diversos recursos para acesso a informações, e a maioria dos empresários tem um processo consciente e dedicado de busca de informações. A maioria também está no mercado há mais de 2 anos, o que remete ao processo informacional e comportamento dos empresários como relevante na diferenciação e competitividade das empresas.

Os dados abaixo apresentam as características levantadas:

- Apenas 1 empresário não usa tecnologia como computadores, celulares, aplicativos para pesquisa de informações importantes para a empresa. 97,1% dos respondentes usam tecnologia para pesquisa de informações para a empresa.

- Ao responder sobre a dedicação para a busca de informações, 11,4% dos pesquisados indicaram que não realizam pesquisa de informações para uso na loja de forma dedicada e consciente. 88,6% dedicam-se especificamente e de forma consciente à atividade de busca de informações.

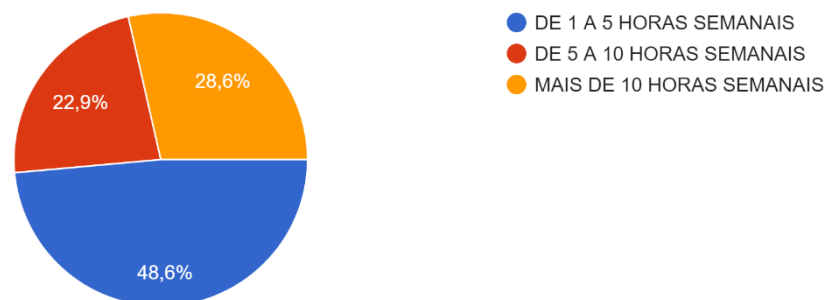
- Entre as respostas negativas sobre dedicação consciente e direcionada para a busca, 50% dos pesquisados são de empresas de calçados; 25%, de armarinho e 25%, de lojas de vestuário. E, dessas, 75% são empresas de micro porte.

- No questionário, foi inserida uma questão opcional para indicação do motivo de não haver dedicação específica, e foram apontadas razões como falta de tempo, falta de equipe, ou ainda “não ter condições de parar para realizar essa atividade”, porque acredita que no dia a dia e no cotidiano consegue perceber melhor.

- Em relação ao tempo dedicado para o processo de busca de informações, 48,6% dos pesquisados informaram que gastam menos de 5 horas semanais; empresários e gestores que dizem dedicar-se entre 5 a 10 horas semanais corresponderam a 22,9% do total, e 28,6% dedicam mais de 10 horas semanais ao processo.

### QUANTO TEMPO EM MÉDIA GASTA POR SEMANA BUSCANDO INFORMAÇÕES PARA SEU NEGÓCIO?

35 respostas



- Ainda sobre o tempo médio, foi identificado que as empresas de calçados têm baixa dedicação de horas para a busca de informação. Todas indicaram que gastam menos de 5 horas semanais para o processo. Entre as empresas de vestuário, a maioria dos respondentes, aproximadamente 42%, gastam até 5 horas semanais. 29,15% ficam entre 5 e 10 horas no processo e 29,15%, mais de 10 horas semanais.

- Ao avaliar o perfil de loja, quanto mais exclusivo e focado no mercado de luxo, maior o número de horas na busca de informação. As empresas de Alta Costura têm 100% da amostra com mais de 10 horas semanais, e as empresas de modinha têm 50% com até 5 horas semanais para o processo de busca de informação. Esse dado inclusive é recorrente na etapa qualitativa da pesquisa, que será mais detalhada adiante, quando alguns entrevistados comentam que quanto mais exigente e até sofisticado é o público, maior a necessidade de busca de informação por parte da empresa.

TEMPO MÉDIO DE BUSCA DE INFORMAÇÕES	EMPRESAS	VESTUÁRIO	CALÇADOS	ALTA COSTURA	ESTILISTAS LUXO	PRET A PORTER	MODINHA
1 A 5 HORAS SEMANAIS	17	41,70%	100%	0%	0%	61,54%	50,00%
5 A 10 HORAS SEMANAIS	8	29,15%	0%	0%	50,00%	7,69%	22,22%
MAIS DE 10 HORAS SEMANAIS	10	29,15%	0%	100%	50,00%	30,77%	27,78%

### 6.1.3 Sobre a importância e motivos de busca de informações

O processo de busca de informações parte da percepção dos usuários sobre sua necessidade de informações, levando-o, então, para a pesquisa de fontes e acesso a informações e dados, que podem ser internos da empresa ou relativos ao seu ambiente externo.

Como já destacado anteriormente, a velocidade das informações e mudanças constantes estão cada vez mais evidentes. Essa questão é uma condição muito forte do varejo, que, num ritmo acelerado, apresenta novas formas de vender, inovações de produtos, canais de vendas e modelos de atuação. E, especificamente no varejo de moda, essa tendência se agrava, em função dos diversos agentes que atuam no meio – sejam eles especialistas, profissionais ou pessoas interessadas pelo assunto.

Essa dinâmica, de exposição e propagação da informação de moda, exige um acompanhamento e atualização constantes. E isso é uma realidade para os empresários e gestores das MPE's de varejo de Moda neste estudo, que mostra que não só a dedicação ao processo de busca de informações é presente, mas também existe uma frequência alta de acesso ao conhecimento, seja para monitorar o ambiente, seja para promover o conhecimento e inovação ou para a tomada de decisões.

Os empreendedores reconhecem os elementos e fontes usadas para monitoramento do mercado – clientes, concorrentes, tendências e questões socioeconômicas propostos por Dill (1958), Barbosa (2006) e Cancelier et all (2011), e os apontam como de forte relevância para a gestão da empresa.

- Para identificar o grau de necessidade e importância para os empresários e gestores em relação aos tipos de informações do ambiente externo, a tabela abaixo foi elaborada para auxiliar na análise.

REVELANCIA	TOTAL	CLIENTES	CONCORRENTES	TENDENCIA E INOVAÇÃO	ECONOMIA	LEGISLAÇÃO	SOCIO CULTURAL
EXTREMAMENTE IMPORTANTE	24	68,57%	42,86%	65,71%	31,43%	28,57%	31,43%
MUITO IMPORTANTE	7	20,00%	25,71%	25,71%	54,29%	45,71%	42,86%
DE CERTA IMPORTANCIA	3	8,57%	25,71%	8,57%	11,43%	25,71%	17,14%
POUCO IMPORTANTE	1	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	0,00%	8,57%
DE NENHUMA IMPORTANCIA	0	0,00%	5,71%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

- No processo de monitoramento do ambiente empresarial, as respostas obtidas nesta pesquisa mostram que o grau de importância dado para a grande maioria dos pesquisados está alto. Isso pode sugerir um perfil gestor mais avançado dos entrevistados, não só por já terem passado por programas estratégicos de gestão, mas por indicarem muita ou extrema importância para todos os tópicos sugeridos, que foram propostos a partir dos principais critérios usados por teóricos e especialistas em estratégia empresarial e monitoramento de mercado, como apresentado por Dill, (1958); Barbosa, (2006); Cancelier et all, (2011).

- Os quesitos Clientes e questões relacionadas a tendências tecnológicas e de uso de produtos obtiveram o maior percentual de extrema importância, sendo respectivamente 68,57% e 65,71%. Menor pontuação em extrema importância foi indicada para economia e negócios e legislação, além de questões socioculturais. Essa questão é confirmada também na etapa qualitativa: todos os entrevistados afirmaram que os clientes representam a fonte mais relevante de informação, por questões de proximidade e até por oferecer maior segurança de retorno sobre alguma decisão tomada a partir das informações.

- Em relação à frequência de busca de informações, tendo como base as Arenas de Choo, as respostas dos participantes da pesquisa indicam que os gestores e proprietários realizam as buscas de informação, havendo um equilíbrio entre o contexto da ação para monitorar o mercado, para gerar novos conhecimentos que levem à inovação e para a tomada de decisão. Não houve nenhuma grande divergência ou desequilíbrio nessa contextualização.

- Na escala de frequência, nos três indicadores que compõem as Arenas de Choo, as opções de “nunca” e “poucas vezes” tiveram baixa participação. “Sempre” é a opção mais indicada. Na análise que avalia a frequência frente às três opções, temos:

- “Nunca” foi apontado apenas na questão de geração de novos conhecimentos para promover inovações. O monitoramento do mercado, dos clientes concorrentes, das questões socioeconômicas e legais teve sempre um destaque na frequência, com 51,43% das respostas.

- A maior parte dos gestores/proprietários das empresas sempre busca informações para tomada de decisões (45,71%)

- Na pesquisa qualitativa, no entanto, ficará claro que, na rotina dos empreendedores e gestores, o monitoramento do mercado e a criação de significado são mais presentes. Os depoimentos de todos evidenciam o fato de que não é frequente a dedicação exclusiva ao processo de busca de informação, que se dá de uma forma constante, mas no dia a dia. Da mesma forma, a criação de significado a partir do entendimento sobre o mercado é mais frequente e presente na rotina desses empreendedores e gestores.

FREQUENCIA	MONITORAR E CRIAR SIGNIFICADO	NOVOS CONHECIMENTOS - GERAR INOVAÇÃO	TOMADA DE DECISÕES
SEMPRE	25,71%	34,29%	45,71%
MUITAS VEZES	51,43%	34,29%	37,14%
EVENTUALMENTE	17,14%	28,57%	14,29%
POUCAS VEZES	5,71%	0,00%	2,86%
NUNCA	0,00%	2,86%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

- Se avaliarmos conjuntamente as escalas de “sempre” e “muitas vezes”, a maior concentração de respostas apresenta 77,14% em relação à primeira Arena, que enfoca no monitoramento do mercado e criação de significado. Considerando a segunda Arena e ação informacional para a geração novos conhecimentos para a inovação, esse percentual para os critérios “muitas vezes” e “sempre” atinge 68,58%. E no caso de Tomada de decisão, esse percentual para os dois níveis de maior frequência da escala perfaz um total acima de 82,00%.

#### 6.1.4 Sobre as fontes de informações e sua relevância

Foram sugeridas 30 fontes de informações para os empresários e solicitada a indicação de relevância de cada uma.

De um modo geral, percebe-se que as fontes mais próximas e conhecidas pelos empreendedores de varejo de moda são as mais relevantes; posteriormente, na etapa qualitativa, isso foi destacado pelos entrevistados.

Fontes mais tecnológicas, como webconferências e podcasts ou fontes governamentais, estão entre as menos relevantes. Mas vale destacar que “baixa relevância” ou “irrelevante” foram pouco selecionadas, indicando que existe uma consulta ampla e a variadas fontes.

O cliente, assim como no estudo proposto por Fonseca (2017) junto ao universo de startups, é a fonte de extrema relevância. No estudo de Fonseca, as fontes de menor relevância também indicam o governo ou entidades de classe, o que aponta uma descrença nas mesmas por parte dos gestores.

O perfil de percepção sobre as fontes está descrito abaixo:

- A indicação de baixa relevância ou irrelevância foi menos significativa. 26,38% das indicações de relevância abrangem os dois critérios, enquanto a indicação que abrange desde alguma relevância até muita relevância totalizou 73,62% das respostas.

- As fontes mais irrelevantes foram: webconferências, apontada por 31,43% dos pesquisados. Em seguida, todos com 22,68%, temos artigos científicos e afins, publicações governamentais e podcasts.

- O critério de pouca relevância foi dado principalmente para fontes como Bolsa de Valores e investidores, publicações governamentais e webconferências, além de artigos científicos e sites institucionais.

- Já em termos de maior relevância, “clientes” foi o maior índice, sendo indicado como extremamente relevante para 71,43% dos pesquisados. Além desse, Redes Sociais foram indicadas como extremamente relevantes por 65,71% dos mesmos. Sócios e empregados foram apontados por 57,14%, tendo bases de dados da própria empresa e buscadores Web (Google e Yahoo) o mesmo percentual de indicação, com de extrema relevância (57,14%).

- As fontes mais relevantes avaliadas, a partir do resultado da pesquisa, mostram que clientes, parceiros, sócios e funcionários, fornecedores, além de bases de dados das empresas, são as mais apontadas como muito relevantes.

Esse resultado confere com a proposta de Pereira (2017) e indica uma possível tendência a maior relevância dada às fontes pessoais ou internas mais próximas dos gestores, o que pode sugerir uma menor confiabilidade em fontes “terceirizadas” oficiais ou não, e até mesmo não presenciais.

Pode-se observar, no entanto, que buscadores como Google e Yahoo e Blogs também têm uma posição de alta relevância, o que sugere uma relação entre confiabilidade e credibilidade. Um possível estudo pode identificar melhor a relação entre as fontes presenciais ou pessoais e o nível de segurança dos empresários na sua escolha para tomada de decisão, uma maior confiança e respaldo nelas para redução de risco.

FONTES	GRAU DE RELEVANCIA				
	MUITO RELEVANTE	RELEVANTE	C/ALGUMA RELEVANCIA	POUCO RELEVANTE	IRRELEVANTE
1. Sócios/empregados	57,14%	34,29%	2,86%	2,86%	2,86%
2. Amigos/familiares	17,14%	25,71%	42,86%	11,43%	2,86%
3. Clientes	71,43%	22,86%	5,71%	0,00%	0,00%
4. Concorrentes	31,43%	37,14%	17,14%	5,71%	8,57%
5. Parceiros/fornecedores	40,00%	45,71%	11,43%	2,86%	0,00%
6. Funcionários públicos/governo	8,57%	22,86%	31,43%	22,86%	14,29%
7. Outros empreendedores	11,43%	31,43%	42,86%	8,57%	5,71%
8. Consultores/profissionais autônomos	14,29%	28,57%	42,86%	8,57%	5,71%
9. Ex-funcionários de concorrentes	8,57%	14,29%	40,00%	17,14%	20,00%
10. Associações de classe	14,29%	17,14%	28,57%	20,00%	20,00%
11. Bancos/bolsa de valores/investidores	5,71%	11,43%	28,57%	37,14%	17,14%
12. Jornais/revistas	8,57%	37,14%	31,43%	14,29%	8,57%
13. Artigos científicos/patentes/teses/dissertações	5,71%	11,43%	31,43%	28,57%	22,86%
14. Relatórios financeiros/de mercado	8,57%	20,00%	37,14%	17,14%	17,14%
15. Publicações governamentais	8,57%	5,71%	25,71%	37,14%	22,86%
16. Leis/regulamentações/normas governamentais	17,14%	22,86%	22,86%	22,86%	14,29%
17. Material promocional de empresas/concorrentes	25,71%	31,43%	25,71%	11,43%	5,71%
18. Congressos/feiras/eventos	20,00%	31,43%	34,29%	8,57%	5,71%
19. Bases de dados da sua própria empresa	57,14%	22,86%	17,14%	0,00%	2,86%
20. Sites institucionais/de empresas/governos	17,14%	8,57%	42,86%	28,57%	2,86%
21. Buscadores web (Google, Yahoo)	57,14%	25,71%	14,29%	0,00%	2,86%
22. Newsletters de empresas/concorrentes	8,57%	37,14%	25,71%	8,57%	20,00%
23. Rádio/TV	14,29%	22,86%	25,71%	22,86%	14,29%
24. Blogs pessoais/de empresas/influenciadores	31,43%	37,14%	11,43%	14,29%	5,71%
25. Materiais ricos (White paper, e-book)	17,14%	20,00%	37,14%	8,57%	17,14%
26. Redes sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter)	65,71%	20,00%	5,71%	0,00%	8,57%
27. Grupos de discussão (WhatsApp, Telegram)	42,86%	28,57%	8,57%	11,43%	8,57%
28. Canais de Vídeo (YouTube, Vimeo)	22,86%	22,86%	20,00%	14,29%	20,00%
29. Podcasts	5,71%	17,14%	31,43%	22,86%	22,86%
30. Webconferência	5,71%	5,71%	25,71%	31,43%	31,43%

- Quando foi solicitada a indicação de algumas fontes, entre as mais citadas pelos empresários, houve uma repetição sobre redes sociais: Pinterest, Facebook e Instagram como fontes. Em termos de mídia impressa, especialmente revistas, foram citadas, por eles, revistas de moda (entre elas Vogue e Marie Claire), ou revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, como sendo fontes de referência. O Use Fashion foi citado como plataforma de pesquisa de tendências em moda por alguns gestores.

## 6.2 Análise das entrevistas na fase Qualitativa

A etapa qualitativa foi desenvolvida para aprofundar nas questões do comportamento informacional e propiciar uma aproximação ao objeto de estudo, a partir de entrevistas e observações do pesquisador.

As 6 empresas que participaram dessa etapa têm uma prática de varejo multimarcas, com perfil de loja de rua. No *mix* de produtos das lojas, não existe a dependência de uma marca mais forte, sendo todas com variedade de fornecedores, além de perfil de produtos variados.

Apenas uma das empresas (comércio de fantasias) atua com atividade de comércio e indústria e produz uma parte do que comercializa, tendo uma pequena equipe de costureiras na loja, para customização de peças. Todas as demais empresas têm apenas a atividade de comércio.

As lojas de sapatos e armarinho têm uma maior complexidade de estoque, sendo a primeira em função de atuar no nicho de calçados populares, com rápido giro de mercadorias, que exige maior atuação no processo de reposição de peças. O armarinho tem a complexidade de estoque em função do grande número e variedade de itens e por atuar com “miudezas”, o que dificulta a gestão de estoque e a concentração de volume de produtos em poucos fornecedores, para acelerar o processo de compra e reposição.

As demais lojas são de roupas, sendo uma de moda feminina em geral (roupas e acessórios); uma, de lingerie e pijamas; uma, de roupas e calçados esportivos; e uma, de fantasias, trajes típicos e roupas orientais.

Duas das entrevistadas são empresas de pequeno porte e as demais são microempresas.

Apenas o fator localização das empresas de varejo não determina o perfil de público para o qual estão voltadas. No grupo pesquisado, duas delas tem foco no consumidor de baixa renda e estão situadas em região central, com alto fluxo de circulação de pessoas no local onde estão situadas.

Duas empresas são de mercado intermediário, e as demais são de massa/modinha. As empresas de mercado intermediário (*pret-à-porter*) são as empresas de roupas femininas e esportiva, uma, no bairro Serra, e outra, no bairro Carmo, em Belo Horizonte.

Na seleção das empresas para entrevista, foi feita a opção por conversar e observar dois gerentes e quatro proprietários, sendo 3 homens e 3 mulheres.

Um dos gerentes é da loja de roupas esportivas. A outra gerente é da loja de fantasias. Os dois gerentes têm menos de 30 anos. Dos proprietários entrevistados, dois têm mais de 50 anos, e os demais, entre 30 e 50 anos.

Entre os entrevistados, 4 possuem nível superior ou pós-graduação e 2 possuem ensino médio completo.

Todas as empresas têm um número relativamente reduzido de funcionários (entre 4 e 8), e a gestão é centralizada na figura do sócio proprietário, que administra o negócio.

Em duas delas, mais de um dos sócios atua na empresa, sendo da mesma família. Nas demais, apenas o sócio gestor concentra as atividades de gestão e atua na rotina de vendas da empresa – o que reforça a característica de desempenho multitarefas, presente nos negócios de pequeno porte.

Uma empresa está situada em Santa Luzia, na principal rua de comércio da cidade, no centro. As demais empresas são de Belo Horizonte, sendo uma delas no centro da Cidade e as demais atuantes no comércio de bairros de classe média.

Apenas uma das empresas tem uma equipe de colaboradores predominantemente masculina (loja de esportes). As demais têm funcionários homens e mulheres, mas o número de mulheres é mais representativo, o que confirma os estudos realizados sobre o setor de moda, como citado anteriormente.

Em relação ao programa Agentes Locais de Inovação, todas as empresas apresentaram evolução no radar da inovação durante o processo de acompanhamento dos agentes, inclusive no quesito de busca de informações. Nos planos de ação delas, realizados no período, as principais ações de busca de informações estavam focadas em monitoramento do mercado e geração de inovações a partir de processos de envolvimento da equipe e formação de novos conhecimentos. Nos planos de ação foram desenvolvidas atividades específicas para atuação com fontes de informação como fornecedores, clientes, redes sociais (presença digital das empresas e acompanhamento de tendências e concorrência), levantamento de informações e oportunidades junto a entidades de fomento à MPE e ao setor de moda. Além disso, o processo de relacionamento com clientes foi um dos pontos de destaque para todos.

É interessante salientar que cada empresa entrevistada teve o acompanhamento de um agente do diferente do ALI.

Como relatado anteriormente, o principal critério da seleção das empresas foi sua dedicação ao processo de busca de informações. Foi feita a opção por selecionar metade da amostra das entrevistas com empresários ou gestores que conscientemente realizam o processo de busca, com mais de 10 horas semanais de dedicação em média a isso. A outra metade foi com empresas que indicaram baixa dedicação.

Com essa seleção de empresas, foi possível avaliar o comportamento de busca dos empresários e gestores com maior nível de detalhe na avaliação, objetivando entender seus sentimentos e emoções, o contexto em que estão inseridos, além dos processos cognitivos e de preenchimento das lacunas do conhecimento.

A entrevista foi semiestruturada de forma a iniciar a observação e perguntas considerando uma abordagem sobre a condição social dos gestores, o histórico de atuação no varejo, para compreensão do sujeito não só no ambiente de loja e do setor de moda.

Na etapa de rotinas e forma de atuação na empresa e no processo de busca de informações foi dado o enfoque para as Arenas de Choo (qual a mais presente na dinâmica de busca das empresas e ainda os modelos cognitivo, emocional e situacional presentes na trajetória informacional dos gestores e empresários).

Foi feita, ainda, uma abordagem sobre as fontes de informação e sobre a questão da teia de informações do setor de moda e como isso afeta ou não na busca de informações.

Os seguintes tópicos, abaixo descritos, formam a estrutura de análise:

6.2.1 A Questão do histórico dos empreendedores e gestores

6.2.2 A MPE no Varejo de Moda

6.2.3 A busca de informação além do foco comercial

6.2.4 As dificuldades no uso de fontes internas e a sua importância

6.2.5 As condições cognitivas, emocionais e situacionais do processo de busca de informação

6.2.6 As fontes e a inspiração para busca de informação

6.2.7 O suporte dos órgãos de fomento e o SEBRAE

6.2.8 O excesso de informação e da abundância e facilidade de acesso a fontes

Para identificar os entrevistados, em função o sigilo na pesquisa, optou-se por usar as seguintes categorias:

- GI - Gestor I – para o gerente da loja de artigos esportivos e moda;
- GII - Gestor II – para a loja de fantasias;
- EI - Empresário I – para a loja de lingerie
- EII - Empresário II – para a loja de calçados
- EIII - Empresário III – para a loja de armarinho
- EIV - Empresário IV – para a loja de roupas femininas e acessórios

As entrevistas foram realizadas em janeiro e fevereiro de 2019. Os nomes dos estabelecimentos e entrevistados foram identificados conforme acima para manter sigilo.

### **6.2.1 A questão do histórico dos empreendedores e gestores**

O motivo de entrada no negócio de moda se dá principalmente por referências familiares, e a maioria das empresas tem o perfil familiar, com mais de um sócio e parentes no negócio.

De um modo geral, no universo pesquisado, pode-se dizer que uma relação familiar prévia influenciou a decisão dos empresários em optar pelo negócio de varejo de moda. No estudo de Albino (2000), essa questão também se confirma na indústria, com a questão social do empresário da MPE, que gera o comportamento humano a partir de um histórico com início no interior da família (muitas vezes inconsciente).

A existência de pessoas que influenciaram de alguma forma esses empresários é um dos motivos de acesso ao mundo do varejo, e, no caso das empresas entrevistadas, o universo varejista engloba a área de moda inclusive.

Esse é um dos motivos que aponta a opção dos empresários pelos negócios de varejo de Moda, no caso de 3 dos entrevistados.

Minha mãe era professora, e minha mãe teve comércio com meu pai muitos anos. No final minha mãe aposentou e ela era corretora. Eu sempre trabalhei no comércio. Quando meu pai morreu com 13 a 14 anos eu trabalhei com meu tio numa loja no Buritis, de material de construção... então isso vem desde antes. Me ajudou bastante. Eu vendi produtos também. Antes de entrar pro mercado eu já vendia roupas, acessórios... Eu já passei por muita coisa. (Ent. GI).

Eu gosto muito de moda. Não tenho formação de moda. Até tinha vontade de fazer faculdade de estilista. E tenho uma tia que trabalha num ateliê de vestido de noivas, mas isso não influenciou tanto. Foi uma questão pessoal mesmo minha, de interesse e gosto. (Ent. GII).

Ela é familiar e não é. Meus pais não estão inseridos no negócio. Não é de sucessão. Meu pai a vida toda foi funcionário e eu decidi sentar do outro lado da mesa e abrir o caminho. Mas minhas irmãs estão no negócio. E hoje eu tenho outros irmãos que já são lojistas e já tem negócio. E aí a gente já está criando um negócio de família também. (Ent. EII).

Eu não trabalhava com questão de moda. Eu comecei com negócio de moda pilotando dentro do Programa do SEBRAE Empretec em 2007. Eu tive que montar uma empresa, naquele momento, e a primeira que me veio na minha cabeça era mexer com negócio de moda. Minhas irmãs já trabalhavam em loja de moda em shopping e eu comecei a mexer com bolsa ali naquele momento, no Empretec. Eu pilotei, vi que o negócio era super bacana. (Ent. EII).

Oh, a loja tem 47 anos. Esse ano faz 48. Então, Eu tenho 37, então eu já nasci aqui dentro. E meus pais, antes de abrir a loja, 50 anos atrás, eles eram sacoleiros. Vendiam roupas no apartamento deles. E abriram a loja em 71. Então, com 15 anos eu já trabalhava aqui. Acho que a gente já nasce aqui dentro. Minha mãe brincava que qdo ela agarrava a gente dormia debaixo da mesa. Porque Ela tinha que trabalhar e acho que é uma coisa que está dentro da gente. Meu pai já teve padaria e eu já trabalhei um tempo lá. Minha vida inteira eu vivi aqui. (Ent. EIV).

No caso da loja de lingerie, não existe um histórico familiar. O que levou a empresária a decidir por ter um negócio na área de moda foi uma oportunidade. E na loja de armarinhos, o que levou o empresário a atuar no ramo foi a experiência prévia, como gerente do próprio estabelecimento, que foi repassado a ele pelos antigos proprietários.

### **6.2.2 A MPE no Varejo de Moda**

Como apresentado no tópico 2.1 deste estudo, por Everton Júnior (2017), SEBRAE (2014), IPEA (2012) e Albino (2000), existem algumas características identificadas como sendo comuns e muito presentes no perfil do empresário da MPE. E no varejo de Moda essa questão também foi confirmada.

Sobre o perfil de gestão, concentrada nas mãos dos proprietários, que muitas vezes exercem atividades múltiplas, esse é um dos principais entraves no processo de busca de informações.

O trabalho cotidiano das empresas e seus gestores é citado por todos os entrevistados como sendo muito dinâmica e não efetivamente rotineiro. As ações de rotina são as de vendas e administração mais básicas, como abertura e fechamento de caixa, recebimento de mercadorias, realização de folha de pagamentos, também além da venda em sim.

No entanto, todas as demais atividades são também concentradas nas mãos dos mesmos, desde os processos de integração e motivação de equipes, de pesquisa, de compras de mercadorias, manutenção e infraestrutura da empresa, negociação com bancos e entidades, entre outras atividades, gerando uma sobrecarga, que muitas vezes é ampliada pela falta de planejamento, o que faz que o empresário necessite atuar mais em processos corretivos que proativos e previamente organizados.

Com isso, a atividade informacional deliberada, planejada e estruturada ocorre apenas em alguns momentos e em processos que não podem faltar na empresa, como é o caso do processo de compras de mercadoria, que foi um dos mais citados como sendo o momento consciente de “pausa” para a busca de informações. De um modo geral, poucas situações exigem uma dedicação específica e direcionada para essa busca, as quais fazem o empresário ou gestor parar para pesquisar de forma coordenada e dedicada. Apesar de não haver a dedicação específica na rotina do dia a dia, todos têm consciência da necessidade e indicam que acontece de forma desordenada na maioria das vezes, ou mesmo orgânica e natural, no meio do processo de gestão geral da empresa.

A rotina é não ter rotina.... (risos)... sinceramente... não ter rotina. É uma loucura. Olha, vou te falar, é uma confiança até pessoal – estou precisando melhorar meus... meus horários, meus compromissos. Sabe... me organizar com relação a isso. Mas ainda não consegui. Porque as coisas acontecem diferentes no dia a dia. Claro que eu me programo. Por exemplo tem semana... igual em janeiro que fiquei em casa fazendo pesquisa e pedido... porque se eu vier para loja toca telefone, um chama, outro entra... e eu preciso... esses catálogos que você está vendendo aqui ó... são todos que eu usei pra fazer pedido. Esses catálogos todos e agora estou formando preço. Então eu preciso... ficar tranquila sem interferência para render mais... (Ent. E1).

Tenho dificuldade de informação...Uma coisa que eu fazia muito antigamente e hoje eu pouco faço. É sair na rua e olhar. Eu ia muito pro shopping. Buscar essa informação com outros lojistas. (...) Acho que é organização de tempo mesmo.

É rotina. Sabe? É você falar: agora está na hora de eu fazer isso. Programação, planejamento, agendar. (Ent. EI).

Eu falo com as meninas o seguinte: pensa num liquidificador, que você vai fazer uma vitamina de frutas. É aquilo ali cara. Você joga tudo lá pra dentro, o trem vai batendo, vai misturando. E aí é o seguinte.... você desliga o liquidificador antes da hora a banana vai ficar com pedaço maior do que o mamão, o mamão vai... é desse jeito aí a informação. Ela vai caindo, vai caindo... e não é ... não é uma informação que entra de forma organizada, de forma perene... ela não entra de uma estrutura. Acho que o problema da pequena empresa é isso. (Ent. EII).

Tudo depende de mim, cuido de todos os detalhes e de forma muito particular. Ajudo a colocar os produtos no lugar, atuo com a equipe, fico na loja o máximo que consigo. A mudança da outra loja que aconteceu há um tempo foi feita por mim. Parei o carro aqui, com a minha filha no volante e fui carregando e descarregando as coisas. De vez em quando tiro uns dias para viajar, só com a esposa. (...) Mas, como falei, é eventual. Não faço na rotina e quando tem (o processo de busca de informação), é sem planejamento e estratégia. Mas não consigo parar para fazer isso. (Ent. EIII)

É, acho que existem dois tipos de profissionais, um planejado e outro que faz no dia a dia. Eu sou o segundo, aquele que pega a informação e vai lá. Como a gente tem um negócio menor, somos nós duas irmãs e uma funcionária. Então nós duas - a gente faz tudo... Então essa informação vai meio que no dia, vai meio que do trabalho, de fornecedor, de mídia social, de internet... Não é uma coisa que falo assim: hoje vou pesquisar.... não, é uma coisa diária mesmo, de pouquinho, de doses homeopáticas e pequenas. (Ent. EIV)

Acho que porque eu tenho que fazer tudo ao mesmo tempo. E olhar tudo ao mesmo tempo. E resolver tudo ao mesmo tempo... e às vezes eu me perco nisso. (Ent. EIV).

Se por um lado os empresários apontam essa dificuldade, o mesmo não acontece com os gestores, que indicam que usam o tempo na empresa para o processo de busca de informações, pois isso tem que fazer parte de sua rotina, uma vez que o cliente está tão bem informado, que é necessário se atualizar constantemente para acompanhar as demandas. Também existe uma preocupação em saber sobre tendências.

E o fato de ter condições de dedicação à busca de informações se dá também em função da questão econômica e de crise, que reduziu um pouco o ritmo do mercado, com menor fluxo de compradores ou do próprio perfil da loja, com fluxo maior em datas especiais.

Olha, minha rotina hoje em dia é bem tranquila. Até porque o mercado, né, está fraco. Por causa dessas crises econômicas. Eu sempre - uma coisa que eu sempre batia na tecla com o proprietário da empresa - não adianta você vir trabalhar numa loja dessas se você não tem informação. Eu convivo mais na loja que na minha casa. Vamos dizer assim que estou aqui de 10 da manhã às 7 da noite. Antes eu convivia mais na rua que em casa. Então assim, não tinha muito tempo pra buscar informação. O tempo que eu tinha pra buscar informação é na empresa. Mas é na empresa em que sentido: internet, youtube, conhecer marcas. (Ent. Gestor 1).

É uma loja que tem equipe comercial, equipe de costura, equipe de marketing. Então o que precisa ser feito é funcionar. E a proprietária está na loja sempre, diariamente. Somente quando viaja que a rotina passa mais por uma questão administrativa. Mesmo assim, é uma rotina simples apenas de enviar para a contabilidade. (...) A rotina diária é a da empresa e não de informação. A gente não fica o tempo todo pesquisando, mas dá pra fazer sempre, ou tem uma hora do dia para pesquisar. Também é uma coisa que faço no tempo livre e quando não a gente não está na loja. As vezes até fora da empresa, quando estou de folga eu fico olhando. (Ent. Gestor II).

Um outro fator pontuado pelos estudos que caracterizam as MPE's, também apresentado no item 2.1 desse estudo e confirmado no universo das empresas entrevistadas é a rotatividade. E essa é indicada como um entrave para as empresas que impacta na busca de informações.

No varejo essa questão é muito presente em função das próprias condições de trabalho e das condições coletivas do setor, quando prevalecem jornadas de trabalho extensas, sem folgas fixas e escalas nos finais de semana. A média nacional de movimento da mão de obra no varejo é quase o dobro da média na indústria e nas empresas de serviços.

... tem uma dificuldade grande nisso (rotatividade)... Ai a gente começa tudo de novo. E é uma cansaça...Essa rotatividade atrapalha muito... Porque uma coisa que a gente trabalha muito é a fidelização de clientes. Então se as meninas, por exemplo eu tenho quatro meninas. Duas que tem quatro anos... e as do administrativo também. Elas sabem tudo. Conhecem cliente pelo nome... Muitas vezes sabem o que compra, o que gosta... coisas que eu não sei... elas sabem... então, por exemplo... chegou tal coisa vou ligar para fulana de tal... quando você tem uma rotatividade muito grande você perde isso. Então você fica doida. (Ent. EI).

Na verdade, você que pesquisa. Vou ser bem sincero. Minha equipe mesmo é o (citou nome de um profissional) aqui dentro. Porque não tem jeito. Pessoa capacitada aqui mesmo, infelizmente, de equipe que eu tinha já saiu... Quando saiu o antigo gerente... (pausa)... foi a melhor equipe que teve. Aí a gente tinha equipe de verdade... Não fica ninguém não... meninos são novos. (Ent. GI).

A questão de ser uma empresa familiar pode afetar o processo de gestão do conhecimento sob o ponto de vista positivo ou negativo.

A aproximação entre os familiares na gestão da empresa é considerada positiva e observa-se que existe uma maior percepção do outro e possibilidades de trocas de informações e atuação conjunta nos processos de Busca. No entanto em alguns momentos, as divergências de opiniões em família têm um tratamento mais difícil:

E dificuldade de – por exemplo – próprio relacionamento, né? Por que somos irmãs, somos sócias. Temos uma boa relação, mas temos dificuldades. Uma pensa de um jeito, outra pensa de outro... então... assim ainda tem a minha mãe. Então uma faz uma coisa. A outra tem uma opinião, a outra tem outra opinião... (Ent. EIV).

O meu marido é o rei da informação. Ele é uma pessoa que me cutuca o tempo inteiro. Então 9 horas da noite ele tá vendo vídeo, vendo palestra. ... Ele é uma pessoa que me instiga o tempo todo a procurar essa informação. (Ent. EIV).

Um outro ponto de dificuldade das empresas, pelo fato de serem de micro e pequeno porte, está na condição econômico-financeira da própria empresa, que dificulta uma infraestrutura maior ou até mesmo a terceirização de serviços que possam ser um suporte na gestão do conhecimento.

Alguns gestores e empresários discutiram sobre os altos custos de consultorias ou investimentos em fornecedores para lidarem com a informação de forma dedicada e profissional.

Essa dificuldade vai além da questão de recursos, mas também da condição dos próprios fornecedores que em alguns casos também são de pequeno porte.

Nossa! Quase apanhei quando contratei ela e era R\$500,00. Agora já está R\$1.000,00. Porque é um dinheiro que você não vê um retorno na mão. Não é palpável, sabe. Até que a coisa começa a mudar, mas o pensamento é: gente eu tô rasgando esse dinheiro... (Ent. EIV).

Everton Júnior, como citado no item 2.1 desse estudo afirmou inclusive que os investimentos em marketing e ações estratégicas são mais restritos por parte da MPE.

Claro que tem que saber onde buscar a informação correta, porque tem muita coisa e muita coisa que não serve. A gente tem uma galera do marketing que cuida de tudo e muito da nossa busca vem de lá. Vai dando dicas e etc. Porque é

muita coisa na empresa. Então se a proprietária não tiver um suporte como esse da galera do marketing fica mais difícil. Mas é daqui mesmo. (Ent. GII).

A gente está passando por um processo de trabalhar a questão das redes sociais. E isso tem demandado muita busca de informação nossa. E aí tem sido uma busca totalmente diferente do cotidiano que a gente tem, porque é um negócio que a gente entende que é importante para a empresa, que requer muito treinamento, que requer muito investimento e que eu preciso fazer um negócio mais assertivo. Aí que que nós fizemos: contratei uma empresa para me assessorar, para trazer essa informação que eu não tinha. É uma equipe pra trazer tudo pra mim que tinham... (Ent. EII).

Aí eu falei, bom o negócio não é assim. Eles (contratados) não estão entendendo o que eu preciso para esse negócio. Ou se estão entendendo, mas não tem capacidade técnica para executar. Então eu preciso parar... (Ent. EII).

Existem dificuldades também no que diz respeito à questão tecnológica. Essa dificuldade já foi apresentada anteriormente por Albino (2000) para as empresas de confecção. No período em que fez a pesquisa a internet ainda não era uma realidade de muitas empresas e a própria infraestrutura e tecnologia não era de fácil acesso para todos.

No setor de varejo de moda, como foi informado anteriormente, a questão da necessidade fiscal sugere a existência de um sistema de frente de loja com registro de vendas e organização de dados de clientes e produtos. Dos entrevistados apenas um deles não tem o sistema.

Porém, a adesão ao sistema, a organização dos dados ou mesmo a introdução da tecnologia para os processos informacionais foram indicadas como difíceis pelos empresários e gestores.

... a e questão tecnológica ajuda demais... eu vejo um vídeo do que é internacional. Dá pra acompanhar tudo. ... Hoje em dia eu tenho mais facilidade. Mas tive que “pegar um rabo”. A tecnologia hoje em dia pra pesquisar isso aí é Youtube e Google. Sites. Tem lógico os sites das marcas. Mas, não adianta acompanhar se você não vende, se não vai vender. É perda de tempo. (Ent. GI).

E o último trabalho que fiz foi um trabalho de total desconforto pra mim. Fui buscar informação com gente que, num primeiro momento, eu achava que eu nunca ia buscar. Eu fui aprender algo que em determinado momento eu falava que não queria aprender, eu não queria esse negócio dessa visibilidade. Eu fui aprender algo que eu não queria – eu não tinha Instagram até então e eu fui abrir uma conta e na primeira reunião que eu fui com essas meninas (contratadas), essas meninas me falaram que eu era o “tiozão da Fanta”. (Ent. EII).

Mas a modernidade assusta a gente e vem com muita pressão. Além disso, tem o filho trabalhando, que ajuda bastante e está envolvido. De vez em quando peço para ele fazer umas coisas e ver umas ideias. Mas tenho um pouco de dificuldade com a parte de tecnologia. Não tenho domínio. Mas aí trouxe o filho de 16 anos para o negócio e ele ajuda... Então essa questão de idade, dá pra driblar. Tem equipe mais jovem, mais atuante na internet. Mas eu ainda sou do uso do excel. No início até o excel foi difícil. E eu pedi ajuda para meus filhos e não foi fácil. Aí resolvi que eu tinha que pesquisar e ir tentando eu mesmo, até conseguir. (Ent. EIII).

Então o sistema foi a grande virada da loja. E o ... (agente do ALI) era um que “falava até” com a gente (sobre a importância de registrar tudo no sistema). Quando a gente fala disso num grupo da moda, todo mundo olha pra gente como se a gente fosse um ET. Porque a gente tira nota de tudo. Era um tabu. O tempo que a gente gastava para fazer controle de estoque, hoje a gente gasta pensando. Existe por exemplo um tabu de tirar nota... E depois que você chega isso você consegue perceber que só vai conseguir chegar naquele lucro se tiver com todas as informações. Você vai saber o que comprar... tudo. (Ent. EIV).

A gente era zero de sistema até fevereiro de 2017 – foi quando a gente começou. Rede social eu tenho um pouco de dificuldade. Eu não sou uma pessoa que tem muita paciência. (Ent. EIV).

### **6.2.3 A busca de informação além do foco comercial**

Estudos sobre o perfil dos gestores de MPE e a questão familiar são realizados por entidades de fomento às empresas de pequeno porte e ainda por entidades setoriais. Essa questão, referente ao universo da MPE é muito presente por se tratar de um grupo de empresas com forte influência econômica e social no país.

O número de micro e pequenas empresas é muito grande e se estratificamos para o varejo na região sudeste do país, mais expressivo ainda.

Não só é percebida a questão de importância dessas empresas em Minas Gerais, como também fica clara a predominância do varejo em Belo Horizonte e cidades no entorno, que tem uma característica fabril, porém em números bem menor que as empresas de comércio e serviços.

Belo Horizonte é considerada a capital da moda, com a presença de alguns polos de confecção, mas nos últimos anos é percebida uma tendência nas indústrias de abrirem lojas e pontos de venda, passando a atuar na atividade de comércio e indústria. As lojas e pontos de vendas do Barro Preto e Prado, por exemplo, que são dois polos de moda muito conhecidos na capital, têm aberto uma vertente comercial para a venda ao consumidor também.

Essa questão vem sendo percebida em outros setores também. Podemos citar a Natura, por exemplo que até o ano de 2018 era essencialmente uma indústria que atuava com canal de vendas direta ou porta a porta e iniciou sua ampliação para a abertura de diversas lojas próprias em centros comerciais no país.

A percepção de atuação mista, com diversos canais de distribuição não é só uma tendência por parte da indústria. As empresas inicialmente consideradas empresas de varejo tem apresentado um interesse em ampliar seus processos e atuar também como indústria, fabricando parte de seus produtos para dependerem menos de seus fornecedores, conseguirem melhorar o processo de compra e rentabilidade nas vendas.

Essa questão impacta diretamente no processo de busca de informações, pois exige do gestor e empreendedor um olhar além das atividades comerciais e de atendimento a demandas comerciais de seus clientes.

O monitoramento do mercado ultrapassa o olhar sobre o que vende, mas também busca as condições de compra ou mesmo produção. As lojas multimarcas estão introduzindo produtos com marca própria (sejam fabricados internamente em pequenas estruturas nos próprios estabelecimentos, seja junto a confecções que inserem o modelo *private label* – marca do lojista/distribuidor na peça).

Essa questão em termos informacionais exige um novo olhar sobre as fontes, sobre a forma de pesquisar e ainda sobre o conhecimento por parte dos varejistas, que até então não dominavam o processo fabril.

No grupo foi verificada a tendência no sentido de se produzir ou distribuir os produtos e não só comercializar para o público final. Isso ocorreu em duas empresas e indicou que a atuação mais complexa, envolvendo produção ou outros canais de atuação apontam algumas dificuldades por parte dos gestores, uma vez que exige uma pesquisa mais detalhada relacionada a rotinas além da usual da empresa – de varejo:

Às vezes a gente cria também na loja (não apenas vende produto pronto). Então essa pesquisa tem que ser para adaptar um pouco essa mistura de produção... Como a gente trabalha com uma medida padrão, aí fomos trabalhar na área da costura para aprender. E tem costureira que é vendedora, e cria na hora. Eu mesma fiz um curso para entrar nisso também. E busquei treinamento, informações, muito na internet, e até com apropriada equipe. Tem costureira que agora está na área de vendas... (Ent. G2).

Isso aqui é uma empresa, né? ... é complicado, a gente trabalha com comercio e recreação e ainda tem a distribuidora. Era para ter uma separação. Mas aí o que acontece... a parte do comercio sobressai (Ent G1).

Aí minha ficha caiu... Falei: cara! ... aí eu comecei (a buscar informação sobre um novo possível canal de vendas). Passando noites a fio. Noites, manhã de tarde... muita inquietação porque eu pude ver um mundo que está acontecendo paralelo ao meu e que eu fiquei aí adormecido. (Ent. EIV)

Os depoimentos acima indicam a necessidade de uma adaptação para o processo de busca e também para a rotina da empresa, gerando algumas dificuldades dos agentes que atuam no processo.

#### **6.2.4 As dificuldades no uso de fontes internas e a sua importância**

Empresas com cultura de Gestão do Conhecimento, mais que Gestão da informação, têm maior vocação para a ação, transformando conhecimento tácito em explícito, com compartilhamento e participação das equipes na criação de novos conhecimentos.

O foco se dá não em sistemas, mas no usuário, enfatizando interrelações diversas, colaboração. Utiliza a cognição e adaptação de fases do processo de busca de informação para atingir objetivos.

No grupo pesquisado, as relações entre a equipe e os gestores e empresários são muito próximas, pelo fato de serem empresas de pequeno porte e com um número reduzido de funcionários. Essa questão é percebida como um facilitador no processo de busca de informações em alguns momentos.

Na verdade, a gente conversa o dia inteiro. Vai trocando... eu vi isso... eu vi aquilo... tem uns momentos que a gente gosta de sentar – principalmente quando minha mãe está aqui. A gente gosta de sentar, principalmente eu, minha irmã e ela (funcionária), pra trocar ... A gente tem muitos momentos. (Ent. EIV)

No entanto, a gestão da equipe e o preparo para o processo informacional é uma dificuldade dos entrevistados, pois envolve a construção do conhecimento (segunda Arena proposta por Choo) e uma ação interna na empresa para conversão e integração do conhecimento, como apresentado anteriormente no item 4.2 desse estudo.

É a dificuldade que eu tenho hoje... a dificuldade não de buscar informação no mercado, mas a de buscar a informação de dentro da minha equipe. Ah... tirar da equipe algumas informações é complicado... Primeiro não porque elas não tenham conhecimento, mas às vezes porque elas não têm noção do tamanho da informação que elas têm. A equipe as vezes não tem esse treinamento – um trabalho que eu tenho feito muito... é de fazer com que as meninas desenvolvam essa questão do feeling. (Ent. EIII).

Eu esqueci de falar – abra um parêntesis - que tem um lugar que a gente busca informação hoje que é no sistema... a gente começou a tirar as notas tudo certinho e os relatórios internos eles nos dão muita segurança. A gente tira e chama as meninas e mostra como estão. (Ent. EI).

Nas empresas, existem situações de ocultação de informações. Essa questão é inclusive comentada por Choo: “não é raro haver bloqueio, atraso, ocultação ou mesmo distorção da informação”. (Choo, 2003. p. 164)

Eu faço mesmo (sobre fazer o processo de busca de informação sozinho). Na verdade, eu tenho a informação, mas quem resolve e dá o martelo final é o próprio empresário. Mas a partir do momento que eu não consigo trabalhar da forma como acho que seria correto, eu deixo na mão dele. ... Então a gente fica um pouco meio preso, mas não pode responsabilizar. (Ent. GI).

É interessante porque as lojas são próximas, mas são duas equipes diferentes... esse mês passado mesmo, nós tivemos uma experiência de inverter as meninas das lojas. De verdade porque estávamos tendo alguns conflitos internos. Alguns questionamentos internos... E o meu namorado é administrador e consultor. Ele vem sempre me ajudando e me falou: “quando você começar a inverter as meninas, você vai ver: elas agregam informação, a solução vem muito delas, elas têm um olhar diferente. (Ent. EI).

A informação não foi tratada da forma como deveria ter sido tratada. Às vezes na empresa pequena é a mesma coisa. A informação crucial pro meu negócio fica na mão da minha vendedora e ela não passa... (Ent. EII)

Outra questão apontada como dificuldade por parte das empresas está na organização das informações internas para que sejam usadas como fonte de informações. A empresa pode até ter sistema, o que é um facilitador; mas o registro de dados sobre clientes, produtos, estoque é necessário para que sejam mantidas as informações. Mas para ser uma fonte de informação, é importante se conscientizar sobre o fluxo da informação (insere no sistema, organiza, mantém, usa, passa a ser fonte e é alimentada constantemente).

Essa é uma realidade difícil para algumas empresas, que alegam que o sistema existe, mas as informações não estão inseridas nele.

Não (usa o sistema), porque é muito avacalhado. Pra ser bem sincero, não faz diferença nenhuma... porque até quem compra mesmo é o proprietário... e estoque... quem decide essa parte é ele. Não tem... dados de clientes. A verdade é que começou a criar aí, mas depois deixou pra lá. A gente sabe qual é nosso cliente. Eles já conhecem a gente... (Ent. GI)

Nós fizemos ano passado colocamos o processo similar ao INDEVA (dados de performance e vendas no sistema), só que anotado. Ticket médio, acompanhamento de clientes, conversão. No início elas ficaram assustadíssimas. (...) Foi difícilimo. Elas boicotaram, não queriam. Eu falei... Gente aqui, isso não é dedo duro. E eu nem vou achar que vocês não são competentes, porque se eu achasse vocês não estavam aqui na loja mais. Então levou um tempo para elas fazerem. Agora é claro, sempre tem quem boicota. (Ent. EI).

Nossa foi difícilimo. A gente caiu numa fiscalização. O fiscal nem teve aqui. Mandou um e-mail, cobrando 20% de tudo que eu vendi nos últimos 5 anos. ... meu marido que é meu “cutucador” fala que tem que entrar com todos os dados porque o trabalho de não entrar com os dados é muito maior. Tem que ter as informações. A gente já estava com dificuldade financeira. Então... minha mãe quase infartou. Até a gente aprender. Até hoje é difícil (lidar com sistema) e eu demoro muito. (Ent. EIV).

### **6.2.5 As condições cognitivas, emocionais e situacionais do processo de busca de informação**

A questão situacional que apresenta como as demandas moldam as necessidades, e como o gestor organiza a busca é bastante aparente nas entrevistas. O modelo de Taylor, conforme citado no item 4.2.3 deste estudo, mostra que o meio profissional interfere na busca de informação e no acesso às fontes. Além disso, na condição para que o usuário molde as tarefas que serão feitas para o processo e a rotina da Busca.

De acordo com os critérios sugeridos por Taylor, para o reconhecimento das fontes e relevância das mesmas para os empresários, foi possível perceber como a facilidade de uso da fonte, a sua qualidade e ainda a redução de ruídos é importante para os entrevistados.

Além da infraestrutura, o contexto informacional influencia a situação de busca da informação. Estes devem estar presentes na empresa, para que o processo de busca possa ser uma realidade .

Você tem a informação na palma da mão mesmo... e sem fazer firula de nada... ah, mas é muito difícil... isso é uma questão comportamental. A gente vem de uma cultura onde que a gente esperou o governo dar as coisas, o pai dar as coisas... e a gente fica naquela questão de esperar, de sempre receber e receber. Eu fui pro outro lado. Eu vou buscar o que eu quero ter pra mim. Então eu vou atrás da minha informação. (Ent. EII).

Aqui, os sistemas internos ou de acesso das empresas podem promover uma maior facilidade na busca, por aumentarem a disponibilidade de informações. Por outro lado, o excesso de dados dificulta a trajetória informacional nessa fase.

Numa loja como essa, que já tem muitos anos, não cabe só experiência de “entender do esporte”, mas também de conhecer as marcas porque vai ter um público que é exigente... E o público geral, de fora, também sabe que eu conheço. Porque eu venho aqui eu leio, eu vejo vídeo, eu vejo lançamento de uma marca... tenho como pesquisar. (Ent. GI).

Para alguns empresários que têm mais de uma loja ou mais de um tipo de negócio, envolvendo públicos distintos, foi observado que acreditam haver uma diferença no processo informacional. Na etapa quantitativa já havia sido verificado que as lojas de luxo têm maior dedicação ao processo informacional.

Não apenas por ser de alto luxo, mas, de acordo com o nível de exigência dos públicos, os entrevistados mostram uma maior ou menor estruturação para o processo de Busca.

Muda muita coisa. Quando abri a segunda loja, mesmo no segmento de moda, um produto diferente e uma pegada completamente diferente. Na minha primeira loja – de calçados – a gente trabalha com um público C e D, muito fácil de identificar qual a questão do público. É um público menos exigente, numa região de população muito grande então isso facilita muito o processo (...) E aí nós viemos com outra loja, com outra concepção, uma pegada mais forte da questão de estilo, conceito moda e isso mudou muito a questão da busca de informação, a questão de recepção de cliente a concepção de produto a questão de fornecedor, porque mudou muito o fornecedor. E aí foi um grande dilema nosso aqui, como me desvencilhar de todos aqueles paradigmas que eu tinha de uma loja que é muito popular, muito em alguns aspectos informal demais, em alguns aspectos para um negócio que precisa ser mais estruturado, para um negócio que precisa ter mais sequência, para um negócio que precisa ter uma moda muito mais afinada, em termos de entrada de coleção, de saída de coleção... é um público muito mais exigente em termos de qualidade, não é qualquer produto que você coloca... enfim, mudou muito... (Ent. EII).

A questão cognitiva e quais são as estratégias do sujeito para superar as lacunas e enfrentar os vazios que foram apontadas por Brenda Dervin, foram também identificadas nos relatos dos empresários. Eles buscam impulsionadores e condições auxiliares para ultrapassar os gaps e criar sentido no processo informacional.

Uma das formas para fazer isso é a constante validação das informações e a forma como contorna as pausas e pontos de “parada” no processo, para obter as informações desejadas. Isso faz que as ambiguidades e incertezas sejam contornadas, gerando um equilíbrio com as percepções dos gestores e empresários.

É feita uma sondagem, e os fatos que apoiam a busca de informação são analisados de forma dedicada.

... alguém para validar o que eu acho. Ele está lá já tem uns 8 anos... ele tem loja. A gente já trabalhou junto em outra loja e ele era o melhor vendedor. Ele sabia tudo... (o especialista amigo). Ele fala – vale a pena... ele sabe. (Ent. GI).

A questão afetiva apresenta como as emoções e o estado psicológico do sujeito influenciam na busca. Foram percebidos sentimentos diversos nas distintas etapas de busca indicadas pelos usuários. Os empresários e gestores, quando percebem a necessidade de alguma informação, partem de uma situação de incerteza e vazio e, então, iniciam o processo com uma vaga percepção sobre o assunto.

... tive um pouco de receio de desconhecimento. Fui procurar entender o que era melhor. Olhar com cliente. Fui pra balada e encontrei pessoas que viajam. Aí fui no fornecedor. Porque o fornecedor quer só te vender... como eu conheço a marca é mais fácil pra mim, saber se ele está mentindo pra mim... (Ent. GI).

Primeiro, já passou no cinema e nos alertou. A gente acho que podia ter procura. Aí o primeiro cliente pediu. Já ficamos antenados e fomos olhar. Aí outro veio. Quando vieram 5 a gente falou, nossa agora tem que ter. Fomos olhar. Chamamos as costureiras para ver o que achavam, se era viável. Ah e a gente tem um jeito legal de procurar informações de tendência por exemplo. Eu vejo Instagram direto. Tenho outras lojas que seguem a gente e que a gente segue. Aí elas vão nos dando dicas e nós damos dicas pra elas. Não é só no seguir. Uma indicam a outra também, porque nem sempre a gente tem tudo. Teve que ter mais certeza antes de produzir. Aí tem uma dúvida e sempre tem, que dá um pouco de insegurança e faz a gente falar – será que é isso mesmo? A gente chama a equipe e um vai ajudando o outro. E tem umas pessoas na equipe que são mais de produção e ajudam muito. (Ent. GII).

Primeiro recebi todos os catálogos. E eu olho todos. Atendi a todos os representantes, todas as coleções. Aí busquei informação no ... na internet, né? Tendências de mercado, tendências de cor de mercado... Uma coisa que eu não encontrei... eu falei, gente tem que ter.... de tempo de clima... não sei se vai fazer frio ou calor. (...) busquei informação com um lojista, que a área dele é sapato e roupa. (...) Com os representantes mais antenados... aqueles que eu sei que eu posso extrair. (...) Aí, eu vejo isso tudo... Aí eu procuro definir e escolher as coleções. (...) Aí, eu jogo pro meu sistema. (...) Ainda junto com meu caderno que está aqui. (...) Nossa, dá muita angústia. Deu medo, não deu medo... Uma briga interna. Imagina o comercial com o financeiro. (...) Só que eu sou os dois e brigo comigo na minha base de consciência. (...) aí, ainda fiquei mais umas duas noites sem dormir... Porque eu tento me convencer que fiz o certo... (Ent. EI).

Aí, o que nós fizemos? Contratei uma empresa para me assessorar (...) fui pra internet, pesquisar nos principais players o que que esses caras fazem e comecei a anotar. (...) Aí fui lá... bom... fulano, o que você acha? Busquei informação com os caras que conhecem do mercado. Fui fazer um curso... fiz vários cursos nos SEBRAE sobre mídia social... coloquei gente da minha equipe pra poder treinar. Então assim... a informação estava muito coordenada. (...) Cheguei a uma conclusão de que o que eu estava fazendo não era ideal baseado no que estava sendo feito no mercado. (...) Eu acelero porque eu lembro do processo e falo: cara, como que eu errei na contratação desse processo aqui. Como que eu demorei pra virar a chave. Mesmo tendo convicção daquilo eu fiquei num estado de letargia, assim, meio parado, demorando a tomar as decisões. Na realidade a decisão já estava lá dentro, o sentimento estava lá dentro, mas a tomada de decisão demorou a acontecer. (Ent. EII).

E a gente como empresário a gente tem medo de errar, medo de andar pouco, ou medo de falhar, medo de não ter reconhecimento da sociedade. A gente tem medo da gente mesmo, porque na realidade a sociedade não está preocupada se você vai errar ou se não vai errar. A Sociedade está preocupada com aquilo que você vai entregar. O que trava a gente é o medo que a gente tem das coisas. Esse medo de buscar o novo é que trava. (...) Então, assim, é como andar mesmo, como se estivesse começando... é um passinho de cada vez. Você começa engatinhando e aquilo te dá aflição porque você tenta sair do lugar e não consegue. Você tenta de repente achar alguém que compactua das suas ideias e é muito comum você procurar alguém que tem o mesmo *mindset* seu, que é aquela coisa muito fixa que igual às vezes a gente tem. (Ent. EII).

Tem um caso interessante. Estou com um consultor financeiro – que é um amigo – mas está me ajudando. Há pouco tempo precisamos levantar uns dados da empresa para ver a questão de compra e estoque. Aí ele foi me pedindo umas informações e eu falei que tinha no meu caderno. Me pediu um monte de coisas e eu falei que ia organizar. (...) Eu falei – bom, se prefere assim, tudo bem. Mas eu tinha. Aí eu fui fazendo do meu jeito o que ele pediu pra levantar e ele foi fazendo o dele. Eu ia olhando tudo, buscava aqui e ali, no caderno, no computador, na loja, ia e voltava porque tinha umas coisas que não conseguia fácil. Mas fiz do meu jeito. Aí uns dias depois ele veio com os números dele e foi me passando. Foi até engraçado, porque ele ia falando e eu conferia um a um – o meu estava igualzinho. Eu gastei um dia para fazer o que o consultor me

apresentou. Ele deve ter gastado minutos, mas meu caderno estava certinho. (Ent. EIII).

Foi super angustiante, porque a gente não tinha a certeza, mas na hora da tomada da decisão foi um alívio, porque além de ter a certeza do que devia fazer veio a coragem. Aí é aquela coisa da renúncia, né? ... Mas depois a sensação foi de alívio. Pronto acabou!!! (Ent. EIV).

Na criação de significado, inclusive, a memória afetiva do próprio usuário pode ajudar no processo de busca de informação, a partir de uma associação de conteúdos anteriores – aos quais o usuário já teve acesso.

Essa afirmação aparece no relato dos empresários, que indicam que a experiência anterior ou outras experiências ajudam a ter maior segurança no processo de busca de informação e que este gera menor angústia ou dúvidas pra eles.

... não tem certeza, cria uma resistência... Nossa e agora? Vai dar certo não vai... vai não vai... Eu fico receoso.... Aí eu fiquei mais tranquilo... Tem que apostar... é lógico que tem que buscar informação e ver se vale a pena investir. Mas tem que arriscar. Se puder saber antes é melhor... E aí na segunda vez fica mais tranquilo. A primeira vez fica meio assim mesmo, mas depois tem que procurar saber. (Ent. GI).

Conforme o modelo de Carol Kuhlthau, apresentado no item 4.2.2 deste estudo, quando o usuário está no processo de busca de informações, algumas etapas claras são presentes: iniciação, seleção, exploração, formulação, coleta e apresentação.

Essa questão fica muito evidente nas entrevistas, e é reconhecida pelos empresários e gestores, que trazem um comportamento de superar as etapas uma a uma, como se tivessem complementando estágios, passando de um ao outro para conseguir atingir as informações das quais necessitam. E muitas vezes essas etapas são relacionadas com a seleção e exploração das fontes de forma mais intensa.

Na primeira Arena de criação de significação, Choo (2003) sugere que existe uma sondagem de informações, uma noção sobre as mesmas por parte dos usuários e, então, a interpretação.

Nos depoimentos coletados na entrevista, a busca de informações em etapas exemplifica isso:

E o público geral, de fora, também sabe que conheço. Porque eu venho aqui eu leio, eu vejo vídeo, eu vejo lançamento de uma marca, um amigo me fala. Eu tenho amigos que trabalham com vendas também. Eu tenho um amigo que chama Sérgio... Ele faz um monte de coisa, fotografa. A gente vai se comunicando. E o esportista de raiz mesmo ele tem essas informações bem antes, de chegar na moda. Todo mundo já fica sabendo bem antes – de chegar na moda. Ele é tipo um especialista (Ent. GI).

Foi o seguinte: Então, por ver vídeo de esporte e sair na balada.... a gente querendo ou não, vai num tipo de festa... são muitas pessoas que vão muito pra fora... então o que aconteceu. Nossa ... está usando esse produto aí? ... eu “zuava” meus amigos. Eles responderam: ... lá fora isso está bombando... Perguntei: como assim? ... Aí a gente foi no fornecedor... eu procurei saber e vi que muita gente procurava.... procurava... procurava... vi que tinha amigo meu que tinha ido para gringa (exterior) e voltou com esse tênis... (pensei) pô mas sério? ... Aí eu comprei um pra mim e experimentei... fui pro showroom... falei com o fornecedor. (Ent. GI).

Primeiro, quando eu estou indo, né? Já paro no aeroporto e já começo a fazer aquela pesquisa... às vezes não dá tempo no meio do dia e já começo... eu já acompanho muito. Hoje em dia assim você já eu recebo foto de fornecedor o dia inteiro. Isso já é uma busca de informação. É o fornecedor, é o Instagram que a gente segue com todos os fornecedores. A informação já vem pra você o dia todo e eu dou uma peneirada assim quando já estou indo. E São Paulo é uma fonte riquíssima de informação. Milhares de lojas uma do lado da outra... então eu sempre dou aquela passada antes, vendo quais tendências... (Ent. EIV).

Em alguns casos, quando a necessidade da informação é identificada e passa a ser uma base para a busca de informação, foi percebido que já existia a “certeza ou desconfiança” do usuário no processo. Mas todas as etapas de busca foram aplicadas para se ter uma confirmação sobre suas percepções. Então, vai complementando a informação, que vai se tornando mais precisa, gera o aumento do interesse, até a clareza, só finalizando ao atingir a confiança se está certo ou não. Se não está certo, gera frustração, mas com o senso de que verificou na busca as possibilidades.

### **6.2.6 As fontes para a busca de informação**

As fontes de informação mais indicadas pelos entrevistados podem ser de certa forma categorizadas de acordo com o objetivo de busca de informação no qual estão atuando.

Quando há um processo de busca, usualmente os entrevistados citaram que buscam fontes internas - no próprio sistema de gestão da empresa e equipe e fontes externas – em especial com fornecedores, redes sociais, avaliando a concorrência e outras lojas.

Mas uma confirmação que as entrevistas trouxeram foi a existência de um procedimento de uso de fontes diversas que possam ser confrontadas ou que permitam uma validação das informações.

Essa é uma dinâmica apresentada por Choo (2003), onde aponta que, nas situações de criação de significado, a ambiguidade é alta e a ação vai acontecendo uma em consequência da outra. Assim, os usuários da informação apresentam um comportamento de acionar fontes mais próximas e mais precisas, que podem ser mais confiáveis.

Para Choo, (2003) a busca de informação começa quando o indivíduo inicia o acesso às fontes e se engaja decididamente para alterar seu estado de conhecimento e o conhecimento individual e as experiências do sujeito informacional influenciam essa ação.

No processo de busca por parte dos empreendedores e gestores das MPE's de varejo entrevistados, essa afirmação é percebida não só no perfil de fontes selecionadas pelos participantes desse estudo, mas também pela trajetória que percorrem na busca, acionando diversas fontes a cada etapa do processo.

As fontes mais presentes para as empresas e confirmadas pelos entrevistados foram as mais próximas dos mesmos, especialmente clientes e fornecedores, que são fáceis, constantes, de maior qualidade e garantia e que demandam menor custo e tempo para pesquisa.

No caso do cliente a escolha como fonte das mais citadas pode ser justificada pelo fato dele ser visto como uma autoridade, uma garantia sobre a aceitação de produtos ou tendências e ainda pelo fato de estar mais presente e próximo dos entrevistados.

Porque as pessoas estão convivendo no seu meio. Seu cliente está com você o tempo todo. Ele está junto com você, ele convive comigo ... porque está no meio. Ele tem muita relevância. É seguro... Já aconteceu de cliente meu me falar... isso aqui vai bombar... e deu certo. (Ent. GI).

O cliente é a alma do negócio. Se não tiver cliente não vai. Então começa daí. É o mais importante mesmo. Até porque se ele fala é porque vai dar certo. Não tem

erro. É muito mais fácil querer e ter a facilidade das coisas. A rede social ajuda muito na interação. Fornecedor no nosso caso tem, mas não é tanto. (Ent. GII).

Eu acho que essas (fontes) tipo cliente, redes sociais, equipe, base de dados da empresa estão mais linkadas à realidade da minha empresa e do meu cliente. Porque se eu for pensar no que o governo está publicando o tempo inteiro eu fecho a minha loja. Porque as vezes lá fora está ruim... o governo fala do desemprego, mas eu estou procurando funcionário e não consigo. Ah não está vendendo nada. Está com decréscimo de 10%. A minha loja está crescendo. (...) Os parceiros... os fornecedores.... (...) Então não é desconsiderar. Eu não desconsidero não... Por exemplo.... Eu não tenho hábito em youtube. Eu sei que é super importante, porque os youtubers são formadores de opinião. As vezes isso está mais distante um pouco da realidade da loja eu tenho que prestar um pouco atenção neles mas eles não determinam o que eu vou fazer aqui dentro não. Essas aqui (fontes mais relevantes) já determinam. (Ent. EI).

Agora, o que que pra mim são as informações mais importantes? O cliente é uma fonte valiosíssima. Não tem como você ficar fora. Olhar pro mercado. O que é olhar para o mercado? Ver o que que o concorrente direto e indireto está vendendo. (Ent. EII).

Eu prefiro seguir as fábricas, as revistas. Tem hora que a sensação que eu tenho é que você tem que começar a filtrar um pouco esse excesso de informação. As fabricas e a revista – é uma questão de confiança. Você já sabe ... tem fornecedor que você sabe que pode confiar pois eles têm uma venda boa ou um vendedor que você confia... fornecedores antigos, tradicionais tem um pouco disso... O cliente é um guia. Se ele aprova e se ele não aprova isso muda tudo. E as outras são muito importantes: a troca de informação de sócios e funcionários me dão informação mais precisa. O banco de dados é uma coisa que mudou nossa vida... Eu tiro uma ABC, sei tudo de fornecedor, de cliente e vai criando uma confiança de relação e dados... Fornecedor traz informação mais segura. São fatos reais, mais próximos da realidade. (Ent. EIV).

O fornecedor é muito bom, porque traz tudo pra mim. Tem que tomar cuidado para não comprar demais e o que ele quer. Mas como a gente já está no ramo e conhece muito bem, isso é tranquilo. Mas gosto também de circular para ver o que outras lojas da rua e da região estão fazendo. E um pouco o que a concorrência anda fazendo. Os números da empresa também são muito importantes. E uso bastante isso. Tem o caderno que anota e acompanha bastante. (Ent. EIII).

Não existe uma entrega completa a uma única fonte, e mesmo as mais relevantes para a busca são acessadas pelos entrevistados, com cuidados e uma certa combinação e cruzamento de dados, de forma a se ter menor risco no uso das mesmas para a tomada de decisão ou entendimento do mercado e geração de conhecimento.

Essas fontes mais relevantes são constantemente monitoradas e, em situações especiais, consultadas diretamente e levadas em consideração. Os contatos pessoais são usados nesse processo por serem mais próximos e confiáveis, mas também as fontes de alta credibilidade e que indicam melhores dados e segurança para os gestores e empresários.

Ano passado eu participei de um encontro de um fabricante, que teve em SP... Então o que é que eu questionei: óh, eles viajam pra fora; no caso, quando é fornecedor grande eles têm várias equipes de pesquisa... de moda... normalmente eles não viajam só pra um lugar da Europa. Eles viajam pra vários e participam de várias feiras. E aí eles montam a coleção deles. Então quando eles montam a coleção deles eles já sabem qual vai ser a cor, o que vai pegar... eles já têm a estratégia de marketing que eles vão usar e a gente não. A gente só tem o catálogo. E foi aí que eu falei com eles – conta pra gente... conta aonde vocês querem ir... conta o que vocês estão enxergando. (Ent. EI).

Vou te falar alguns exemplos: meu processo de compra. Quando eu não tenho informação suficiente ou quando eu não estou acompanhando o que está acontecendo o representante tende a vender pra mim aquilo que ele quer e não aquilo que o mercado quer comprar e a necessidade minha, da loja. Então, eh, eu tenho selecionado muito a questão da minha busca de informação. (Ent. EII)

A frase mais recorrente, nas entrevistas, ditas pelos entrevistados foi: “A informação está na palma da minha mão”. Dos seis entrevistados, cinco deles citaram literalmente esse jargão. Os celulares, tablets e computadores deixam a informação mais perto e ao alcance imediato para os empreendedores.

No entanto, existe um cuidado com fontes digitais e a questão da alta exposição, e esse é um entrave para os empresários e gestores. Sobre as blogueiras e credibilidade das fontes, alguns citaram que as consultam. No entanto, com algumas restrições.

Olha, as blogueiras, por exemplo, já cansei delas. Tirei todas do meu Instagram. Porque é uma informação? Sim, é... mas, nada mais é que uma propaganda, né? (Ent. EIV).

### **6.2.7 O suporte dos órgãos de fomento e do SEBRAE**

Os empresários e gestores indicaram a importância do Programa ALI nas suas empresas, por ter gerado processos inovadores e melhores percepções de como atuar com planos de ação para atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Alguns empresários citaram o uso de órgãos de fomento aos negócios de moda ou às MPE's para atividades de capacitação, consultoria, sem expressar que são fontes de extrema relevância.

O fato de terem passado pelo Programa gerou uma consciência sobre a informação e sua importância.

... na verdade aconteceu porque o agente (ALI) tinha uma gama mais assim, conseguia explicar uma forma de pensar com relação à informação. Então ele ajudava muito. (Ent. GI)

...Inclusive eu quero o Ali de novo. Fundamental. Ano passado eu até fiz um de inovação no CDL em parceria com o SEBRAE.. E principalmente me faz prestar atenção em procurar mensurar se aquela ação que eu estou propondo está sendo efetiva ou não. E aí deu efeito? ... Então a informação, isso de olhar é importantíssimo (informação para mensurar e dar mais segurança). A gente gira o PDCA. (Ent. EI).

Com o programa, vi que precisa informatizar e estou organizando isso. Também teve a agente falando sobre verificar o que está acontecendo em volta. Mas acha que não tem que buscar muita informação de tendência fora pois os próprios fornecedores trazem as novidades para a loja. (Ent. EIII).

Ele (agente) é meu guru até hoje. Acho que mudou a forma de pensar... O Ali como um todo mudou a maneira como a gente pensa e enxerga as coisas. Vendo que sempre existem soluções e alternativas. Como se você começasse a enxergar por um ângulo diferente. Não só por conta da informação. Você sai do casulo que está vivendo e passa a olhar de um outro ângulo sabe... Isso é um mérito. (Ent. EIV).

Mas não foi percebida uma desconfiança ou mesmo descrença com as ações e políticas governamentais ou das entidades, o que havia sido apontado no estudo de Albino (2000), quando os pesquisados naquele estudo indicaram a falta de apoio a eventos que representavam ou garantiam a presença de indústrias mineiras no mercado como um motivo de descrédito.

No caso do Programa ALI, após o acompanhamento, entre as entrevistadas, apenas uma empresa continua em programas de Gestão do SEBRAE. Das outras empresas, 3

indicaram que caso exista o programa novamente, gostariam de continuar, para não pararem o processo de inovação.

#### **6.2.8 O excesso de informação e a abundância e facilidade de acesso a fontes**

O excesso de informações aparece como um grande diferencial do setor de moda, para todos os empresários, que celebram a facilidade de acesso a fontes e como o meio digital colabora com as ações de busca de informações.

Por outro lado, as questões abordadas por Lipovetisky (2009) e Bourdieu (2001), sobre o caráter efêmero da moda e a constante mudança ou mesmo a agilidade com que as informações são criadas são indicadas como um forte entrave para os empresários e gestores.

Esse caráter transitório da moda e as questões sociais impõem uma renovação constante e uma busca de informações mais acelerada e diária, por parte dos gestores e empresários no varejo de moda.

Isso se dá por não haver uma segurança na informação de moda, ou pela existência de tantos agentes formadores de conteúdo.

Kuhlthau (1991), em seus estudos sobre a condição emocional, havia apresentado que a informação redundante pode dar confiança e reduzir a incerteza. No entanto, o excesso de informação redundante leva ao tédio, enquanto o excesso de informações novas causa ansiedade. O excesso de informações e a velocidade com que elas são disseminadas podem gerar uma falta de confiabilidade, uma insegurança e serem um dificultador para os empreendedores e gestores. Isso pode ser percebido no depoimento abaixo:

A velocidade da informação está influenciando no processo e está complicado... Está porque eu também era meu devagar em relação a isso e eu tive que aprender na marra. Porque se você fica esperando pra você começar a aprender isso você fica pra trás. Está mudando. Todo dia muda. Ao mesmo tempo que a internet ajuda ela atrapalha. Não pode ter 100% e certeza do que todo mundo está fazendo na internet... Muitas vezes a informação veiculada não é correta. A internet não é realidade não... (Ent. GI).

Claro que tem que saber onde buscar a informação correta, porque tem muita coisa e muita coisa que não serve. (Ent. GII).

Eu acho que uma grande dificuldade é filtrar aquilo que é relevante. Acesso a informação a gente tem de várias formas. Se eu quiser eu joga lá... sei lá SEBRAE CDL TENDENCIA MODA 2019. Eu olho com meu concorrente o que ele está fazendo. Está na palma da mão. Agora você filtrar isso, o que que é realmente importante, pertinente ao seu negócio é mais difícil. E eu acredito que a gente só sabe mesmo a partir do momento que você testa... E não é porque dá errado uma vez que quer dizer que aquilo não é bom.(...) Então a maior dificuldade é você selecionar aquilo que realmente é pertinente ao seu negócio e adaptar. (Ent. EI).

A informação está ali na sua mão, né? E tudo muito mais rápido. É até um desvio de atenção o tempo inteiro... porque é muita informação. Eu... uma desatenção às vezes muito grande. ... às vezes vou fazer meu financeiro e eu tenho que colocar um fone de ouvido e colocar música.... eu tenho que virar o celular de cabeça pra baixo. Senão olha eu não consigo... eu estou prestando atenção em tudo...no que ela está fazendo, no que a outra está vendendo... eu tenho que desconectar pra fazer serviços. Tenho que desligar da informação para conseguir a informação correta... é... para ter um foco, né? (Ent. EIV).

A informação de moda é muito maior e ela é muito mais diversificada. Então a cliente chega falando que viu a blogueira, a outra viu a novela, a outra viu uma pessoa na rua a outra chega... então ela vem de vários lugares. Chega a ficar até confuso. Porque antes você falava a tendência é essa e você seguia... Hoje não: a tendência é essa, mas hoje. Ela é muito rápida e muito acelerada. (Ent. EIV).

Nesse sentido, uma das percepções verificadas na pesquisa foi a existência de maior dedicação ao processo de busca de informação sobre moda ou sobre gestão, pergunta que constava na entrevista. O objetivo dessa questão era verificar se havia maior tendência para um dos temas em detrimento do outro. Pode-se pensar que pelo fato de serem empresas de varejo, que não precisam de tanto conhecimento de tendência para criar produtos e processos. Essa percepção foi desmistificada, pois todos os entrevistados falaram que a informação de tendências é fundamental, mesmo não podendo atuar na produção. Mas o fato de terem um conceito e posicionamento do negócio, que envolve desde a forma de atendimento até o tipo de produtos que comporta o mix para a compra, tal pesquisa é necessária, e precisam estar muito integrados com as criações de moda e os conceitos do mundo fashion.

De um modo geral, a informação de moda é tão presente quanto a informação de gestão.

Na pesquisa de Albino (2000), feita junto ao setor industrial, a autora havia verificado uma predominância pela pesquisa de informações de moda. Mas, no caso do varejo, foram ouvidos depoimentos que expressam que informações do campo de gestão são mais disponíveis (a não ser questão de tendência). E não existe a desqualificação ou falta de

acesso a conhecimento sobre gestão e administração da empresa: as informações de monitoramento de mercado e informações econômicas fazem parte da rotina informacional das empresas.

...mais para gestão. Porque a moda é muito individual. Não tem uma moda certa. Como você pode ver, o tênis rosa da *Vans* para os meninos. É o hype né? Aí tem o chinelo que é tipo *Rider* – aí todo mundo quer usar de novo. Não tem como falar que é moda. É muito específico. (Ent. GI).

Só que a empresária, quando ela tem uma informação ela analisa muito sob o ponto de vista geral da empresa. Como eu estou na frente com a equipe, perto do cliente e do que é demandado a gente sente que o direcionamento da informação é diferente. Eu acho que a nossa busca é mais direcionada para uma aplicação prática e imediata e que muitas vezes está mais perto do que o mercado precisa. Tenho mais informação sobre tendência e tudo. A proprietária muitas vezes não tem o mesmo olhar. (Ent. GII).

Nossa, eu queria ter isso. Porque eu quase não tenho isso – informação de moda. Eu queria ter. Assim uma dificuldade que a gente tem... Onde buscar essa informação. Uma dificuldade por exemplo: eu vejo os desfiles de Nova York. Por que, assim, eles extrapolam, porque eles contam uma história ali. Eu vi, mas como isso vai ser traduzido para a nossa realidade? Como eles vão traduzir isso? Como vai ser isso para o mercado brasileiro. (Ent. EI).

A informação de negócio tem (no negócio popular, a de moda menos). Quando a gente fala na questão de moda, não é que a cliente do produto popular não quer moda. Pelo contrário. Ela quer a moda adaptada à realidade dela. Agora tem muita informação de negócio. Porque no mercado popular também o ritmo é muito acelerado. É frenético. Se você perder o timing o negócio ... vai embora. Porque o ritmo é muito acelerado. E a informação eu te falo que até muito... Vc tem que ter muito mais informação do que naquele outro mercado que você tem tempo para trabalhar as questões, onde o cliente é menos acelerado. O mercado popular é muito acelerado. (Ent. EII).

Albino (2000) identificou que, nas indústrias, a postura adotada pelas MPI's é influenciadas pela complexidade da informação no campo da moda, e nessa área existe maior concentração que em Gestão. Mas existe a consolidação também das informações econômicas e políticas.

Existe uma percepção de que o campo da moda gera uma complexidade maior no processo de busca de informações. Por um lado, pelo excesso de informações comentado acima; mas essa complexidade se dá principalmente pelo caráter subjetivo da moda, além da questão social que envolve seus contextos. Ao serem perguntados se existe uma

diferença entre a informação no campo da moda e a informação em outros setores, todas as respostas foram positivas e indicaram que isso é um dificultador. Os empresários e gestores sentem que, na moda, a questão é mais complexa, menos técnica e menos segura:

Porque trabalhar com vestuário é muito complicado. Com equipamento nem tanto. Mas trabalhar com vestuário, tem que acompanhar muito – moda. (Ent. GI).

... qual é a moda? É o momento. Não tem um... cada época tem um trem diferente. Cara que é muito criativo, sempre trabalhou com negócio de mídia e moda. A maioria da informação vem com eles. Com os meninos – até os pequenos mesmo... (Ent. GI).

... eu vim da indústria automobilístico (antes de ter a loja) e pra mim a informação era crucial. Eu sabia exatamente o peso do carro do meu concorrente. Eu sabia quantos cavalos aquele carro tinha, qual era a potência daquele carro, qual era o número de vendas daquele carro no ano, qual a percepção dos clientes sobre aquele carro. Então eu tinha tudo. (...) Mas o mundo da moda é um mundo subjetivo. A moda é subjetiva. Que moda que é certa? Não existe moda certa. O que é estar na moda? Depende se você for uma mulher cool, está na moda pra você uma coisa diferente. Se você é uma mulher clássica está na moda pra você outra coisa. (...) E muita gente sabe falar de moda. Até quem não acha que sabe fala. (Ent. EII).

E sobre a moda e outra área: ah, eu acho que moda é muito pior. Pra gente é mais complicada. No tipo de comércio que a gente lida é muito instável e moda é uma coisa muito complicada. Você mexe com gosto e gosto cada um tem um e muitas vezes a gente aposta em algumas coisas e aquilo não vem. Tem um monte de coisa que afeta também: tempo (na moda é tudo corrido e rápido, e passa rápido também), clima e estação, gosto, um monte de gente falando um monte de coisa e a gente fica sem saber em quem se apoiar. No caso do outro negócio da minha família, por exemplo (Serviços Odontológicos e produtos Odontológicos) é muito mais fácil. Mais técnico. Tudo tem curso e é explicado. E as coisas não mudam de hoje pra amanhã. Vão acontecendo e você vai acompanhando aos poucos. (Ent. EIII)

Ah, é completamente diferente. É outra... tudo... de informação, de trabalho. Completamente diferente. São ramos. Eu trabalhei no financeiro... não diretamente na loja. Tem aquela coisa do público, de você lidar com as pessoas, no dia a dia... é diferente... (Ent. EIV)

Os depoimentos apresentados possibilitaram uma incursão sobre os comportamentos de busca da informação dos empresários das empresas de varejo de moda, possibilitando analisar como se dá a trajetória informacional nessa fase e ainda as dificuldades e

facilidades enfrentadas por eles. Da mesma forma os gerentes, que sugerem ter mais dedicação ou tempo de dedicação à uma atividade intencional de busca de informação. Foi percebido que os componentes históricos e familiares dos entrevistados são presentes em sua vida e na formação de comportamentos dos mesmos.

Outra questão relevante é a necessidade de fontes de informações diferentes: em alguns processos a informação de moda está em evidência e em outros a informação gerencial, sejam elas informações internas ou externas da empresa. No caso de informações internas, a dificuldade na organização, padronização e mesmo inserção das mesmas nos sistemas utilizados pelas empresas entrevistadas foi uma constatação.

Por fim, as condições cognitivas, emocionais e situacionais propostas nos Modelos de Informação adotados para esse estudo estão presentes e puderam ser verificadas nos comportamentos de busca de informação dos empresários das MPE's do varejo de moda de Belo Horizonte e região.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo sobre a busca de informação no varejo de Moda, fica claro que a geração de informações parte de ambientes especializados e não especializados, formando uma grande teia de conhecimento (formal e informal) sobre a área e seu universo. Neste âmbito, a abundância de fontes informacionais, programas, tecnologias e conteúdos indica um campo de estudo vasto, uma das premissas desse estudo.

A Gestão do Conhecimento e a abordagem social extrapolam o contexto da relação do usuário com a informação. Oferecer uma visão holística clara das relações que o sujeito e ator social desenvolve é, justamente, uma das perspectivas da CI.

Espera-se que esta pesquisa possibilite uma contribuição não só para os usuários da informação no varejo de moda, mas também para outros setores e áreas de interesse. Percebe-se quão vasta é a Ciência da Informação e como pode ser interdisciplinar, promovendo um olhar sobre a importância da informação para a sociedade.

Para se ter um processo de Gestão de Conhecimento em empresas, é importante estar atento aos comportamentos dos usuários de informação, desde a percepção de suas necessidades e o reconhecimento por eles, até o uso da informação. Nessa interface, a

Busca de Informações é um campo vasto de análises, condutas, etapas e relações que o usuário desenvolve e percebe-se que tal trajetória que pode ser facilitada por recursos tecnológicos, administrativos e pessoais.

Esta pesquisa foi realizada com MPE's que participaram de um processo de gestão e foram sensibilizadas sobre a necessidade de buscar informações para geração de competitividade e suporte nas ações da empresa. Em Belo Horizonte e região, durante 3 anos, o ALI atendeu aproximadamente 800 empresas, num universo de mais de 70.000 empresas. Existem, certamente, outros órgãos e programas de fomento para as empresas e é amplo o espaço para melhoria do processo de Busca de Informações ou para todo o processo de Gestão do Conhecimento.

O varejo de moda é, por um lado, gerador de informações e, por outro lado, demandante de informações. A importância econômica do setor e a amplitude de sua cadeia são resultado de dinâmicas ágeis do mercado, da integração e organização de suas empresas e da estrutura existente para ação de seus colaboradores e parceiros.

A informação não é, necessariamente, o mais importante foco da cadeia de Moda, que tem competências em desenvolver produtos, serviços e relações de negócios diversas. Além de relações sociais cada vez mais percebidas e avaliadas, que são permeadas pelos processos informacionais. Não obstante, a informação é, inegavelmente, um elemento gerador de bases e condições para a produção, comercialização e todos os processos dessa cadeia. Esse é um campo que apresenta comportamentos informacionais em todos os níveis da cadeia e por seus agentes.

Nas entrevistas e no decorrer desse estudo existiram momentos em que o tema “credibilidade das fontes” surgiu como foco de abordagem ou mesmo de estudos. Optou-se por não aprofundar no assunto, por se tratar de um ponto de atenção amplo, vasto e que merece ser, posteriormente, analisado.

Outra questão que pode ser futuramente estudada é o papel dos influenciadores e blogueiros nessa cadeia de moda e no processo informacional que a envolve. Parte dos empresários apresenta um “certo” descrédito” nos conteúdos, uma vez que existem relações comerciais e de patrocínio evidentes para esses geradores de informação. Outra parte dos empresários utiliza as blogueiras como fonte de informação para seus processos de compra. Como se dão as relações e o uso das informações advindas dessas fontes é um ponto de atenção para estudos futuros.

Nas MPE's, a figura do empreendedor e gestor, no centro das atividades e como um integrante que atua na rotina destas empresas, traz para a dinâmica informacional uma centralização de dados que favorece a percepção das necessidades e agiliza a busca de informações. Percebeu-se, a partir da pesquisa, que o tamanho das empresas e a complexidade delas, tem uma interferência no fluxo de informações.

Nesse sentido, a pesquisa apontou as dificuldades que existem quando os empreendedores e gestores atuam na Busca de Informações. Tais dificuldades passam por questões que podem ou não ser controladas pelos seus usuários. Caberia, certamente, em pesquisas futuras, a oportunidade de avaliação de variáveis de controle do próprio sujeito no processo de Busca de Informações. Um desafio para a Ciência da Informação é deter-se, de modo mais aprofundado, sobre a cultura organizacional e o comportamento dos usuários na geração de conhecimentos.

Se existe a dificuldade na organização dos processos, que é percebida pelos empreendedores e empresários, um alerta pode ser lançado para a questão, de forma a se buscar soluções e facilitadores nesse sentido.

O excesso de informações é uma realidade do mundo atual. A informação se expande e se multiplica de uma forma que extrapola o controle humano. Percebeu-se na pesquisa como este é um importante desafio para o usuário: fazer uma seleção e organização dos saberes, para dar sentido ao conhecimento, e, conseqüentemente, repassar esse conhecimento de forma a gerar a ação.

Além do sujeito que irá fazer a busca e uso da informação, os geradores de conteúdo também podem se estruturar a partir da percepção das dificuldades, para promoverem um processo mais dinâmico, seguro e efetivo. Eis outro campo aberto para futuras ações e investigações.

É importante entender, contudo, que existem processos e fases na busca de informação que são delineados tendo esses sujeitos como interlocutores e direcionadores do processo – o que conscientemente pode reduzir angústias, incertezas, e trilhar caminhos para a teia ser um pouco menos emaranhada.

Os empresários e gestores criam rotinas e ações que incluem as práticas informacionais em suas atividades, de forma consciente. E exercem, para algumas atividades chaves – como processos de compra e venda – uma dedicação exclusiva para a dinâmica

informacional. Esses comportamentos informacionais se dão de acordo com o perfil dos seus gestores, mas também de acordo com o perfil dos clientes e o nível de exigência do mercado no qual atuam. Na pesquisa, foi percebido que as empresas que atuam no mercado popular indicaram menor complexidade no processo informacional, ao passo que as empresas do mercado de luxo apresentaram maior dedicação a ele.

As informações de monitoramento do mercado, entendimento sobre clientes, concorrentes e fornecedores são de alto grau de importância para gestores. No grupo estudado, percebe-se que existe uma alta pré-disposição ou interesse para a geração de inovações a partir da informação. A consciência sobre a importância da informação existe, no universo estudado, assim como o reconhecimento de que os processos informacionais são condição para garantia de competitividade, o que confirma as posições de autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport & Prusak (1998), Lastres e Albagli (1999) e Druker (2011), entre outros.

Cabe observar que, além do campo de Moda, outras áreas de economia apresentam características peculiares que podem impactar esses processos. Se cada campo tiver condições de detectar os entraves ou facilidades para seu processo, é possível que a competitividade das empresas seja ampliada e as relações inerentes à Gestão do Conhecimento impulsionadas.

Uma vez que se trata de um processo muito difundido e com muitos envolvidos, a existência de diversos órgãos de apoio é uma realidade. Mais que isso, se aprofundarmos no entendimento da cadeia, podem-se verificar algumas especialidades de geradores de conteúdo para o varejo e para a moda – que não sejam de apoiadores como entidades ou governo, mas sim de possíveis fornecedores do mercado.

Outro ponto relacionado ao exposto é que cabe ainda uma verificação – ou até mesmo análise comparativa – sobre o reconhecimento e credibilidade das fontes de informação advindas de órgãos públicos e de fomento em contrapartida com fontes geradas por fornecedores privados ou os próprios usuários, blogueiros e influenciadores. Para a área da CI, esse pode ser mais um foco de análise.

Se houver o entendimento dos papéis de todos os agentes envolvidos na dinâmica de Informações e nessa teia complexa, é possível criar melhorias ao fluxo de informações e acesso a elas. Se os gestores, que têm a informação na palma da mão, apresentam

dificuldades, vale lembrar que boa parte destas informações estão também na mão do consumidor.

O perfil familiar da MPE aparece como mais um elemento influenciador na busca de informações. Diversos estudos têm sido realizados para o entendimento da sucessão familiar nas empresas. Seria bem-vinda uma abordagem para verificar como se dá a Gestão do Conhecimento em relação à diferença de gerações ou mesmo nos processos de transição dentro das empresas. E avaliar se existem diferenças entre fontes de informações buscadas em função de dados demográficos (idade e gênero, por exemplo).

Na MPE, existe um número reduzido de colaboradores. Uma das dificuldades apontadas nesse estudo é a atuação em equipe e a integração entre os agentes.

Finalmente, de todo o processo de pesquisa e entrevistas, ficam algumas provocações, que podem gerar novos estudos:

- a pesquisa envolveu as lojas físicas de varejo de moda. Como se dá em outros canais, como lojas virtuais, lojas móveis, revenda, atacadistas?

- até que ponto o perfil do cliente afeta o grau de necessidade de dedicação para o processo de Busca de Informações? Um fato comentado por entrevistados foi que, de acordo com o perfil de negócio, existe uma demanda de Busca de Informação mais complexa ou não.

- em breve, a obrigatoriedade para a emissão de cupom fiscal e nota eletrônica será uma realidade no Estado. A geração e organização da informação interna pode ajudar a aprimorar o processo de busca e uso da informação?

Por mais que se perceba a existência de entraves, enfim, a pesquisa sublinha quão importante é organizar a teia do conhecimento, para propiciar um processo organizado de busca, que gere melhores condições de uso.

Como vimos insistindo, o campo é vastíssimo, e esta pesquisa abre horizontes para muitos desdobramentos e perguntas.

Ao final de tantos estudos, tantas experiências, tantas andanças e tantas conversas, a pesquisadora tem uma certeza e uma esperança: entraves existem, também para o setor de varejo de Moda, aqui, como possivelmente, em muitos outros espaços e setores, mas as dificuldades diminuem sensivelmente, quando o gestor conhece sua teia como um todo

e cada um de seus fios, e a forma de articular-se com outras tantas teias – o que, certamente, a busca da informação e a sua gestão ajudam substancialmente a se atingir.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, Maria Eugenia Coelho Andrade. **A informação tecida na moda: o campo das micro e pequenas indústrias do vestuário em Minas Gerais**. Tese Doutorado em Ciência da Informação no Rio de Janeiro. Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação do IBICT/CNPq – ECO/UFRJ. 2000.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão da informação e do conhecimento em organizações brasileiras: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Florianópolis. Anais. Florianópolis: UFSC, 2005.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo**. Tese Doutorado em Ciência da Informação – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ANAWALT, Patrícia R. **A História Mundial da Roupas**. São Paulo: Senac. 2011.

ARAUJO, Carlos Alberto Avila. **Estudos de usuários da informação: comparação entre estudos de uso, de comportamento e de práticas a partir de uma pesquisa empírica**. Inf. Pauta, Fortaleza, CE, v. 1, n. 1, jan./jun. 2016.

AUN, Marta. **O conhecimento e seus desafios para a gestão**. V Enancib. 2015 - enancib.ibict.br/index.php/enancib/venancib/paper/view/1883/1024.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**; tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARBOSA, Ricardo. **Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Londrina, v. 13, n. esp. p 1-25, 2008.

BARBOSA, Ricardo. **Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional**. Enc. Bibli. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico**. Curitiba. 2014.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A questão da Informação**. Revista São Paulo em Perspectiva, Fundação Seade, v 8, n 4 , 1994.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação: como transformar a Informação e a tecnologia em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BELL, Daniel. *The Coming of Post Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, 1973. (era da informação) CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

BLACKMAN, Cally. **100 anos de moda**. São Paulo: Publifolha, 2012.

BOLETA, Umbelina Scandolaro. **O nascimento do comércio e o ressurgimento das cidades na Idade média produzindo uma nova forma de pensar**. VI Jornada de Estudos Antigos e Medievais. Maringá-PR, 2007.

BNDES. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev1302.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev1302.pdf)

- BONSEMBIANTE, Ricardo. **Uso comercial da internet nas empresas varejistas de Passo fundo – um estudo exploratório**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- BOURDIEU, Pierre. **O Costureiro e sua grife: contribuição para uma teoria da magia**. Educação em Revista, Belo Horizonte, n. 34, dez/2001.
- BRANDÃO, Angela. **Uma história de roupas e de moda para a história da arte**. MODOS. Revista de História da Arte. Campinas, v. 1, n.1, p.40-55, jan. 2017.
- BUKOWITZ, Wendi R. WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CANCELLIER, Everton Luiz Pellizzaro de Lorenzi; ALBERTON, Anete; BARBOSA, Anielson. **Diferenças na atividade de monitoramento de informações do ambiente externo em pequenas e médias empresas: a influência do porte e da idade**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.16, n.2, p.168-186, abr./jun. 2011.
- CASCUDO, Luis da Camara. **Civilização e Cultura**. São Paulo: Global, 2004.
- CHATAIGNIER, Gilda. **História da moda no Brasil**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010
- CHER, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo : Saraiva, 2007.
- CHILDE, Vere Gordon. – **A evolução cultural do homem/ Vere Gordon Childe**, Tradução de Waltensir Dutra, 5 ed. Rio de Janeiro, Zahar 1981.
- CHOO, Chun Wein. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CIETTA, Enrico. **A revolução do Fast-Fashion: estratégias e modelos organizados para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.
- COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora Senac, 2007
- COELHO, Chistianne Reinisch; BEM, Roberta Moraes. **A relação entre Competência Informacional e aprendizagem Informacional: um olhar a partir do framework dos 4 Is**. Revista de Ciência da Informação e documentação. v. 5, n. 2, p.112-127, set. 2014/fev. 2015.
- CROLL, Jennifer. **Fashion that changed the world**. Munich: Prestel, 2015.
- CUNHA, Murilo Bastos da. AMARAL, Sueli Angélica do. DANTAS, Edmundo Brandão. **Manual de Estudo de Usuários da Informação**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. São Paulo: Campus, 1998.
- DEININGER, Jurgen. **A teoria econômica dos Estados antigos: a questão do capitalismo na Antiguidade na visão de Weber**. São Paulo, **Tempo Social**, 2012. Revista de Sociologia da USP *Tempo soc.* [online]. 2012, vol.24, n.1, pp.61-84.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN. Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

- DERVIN, Brenda. *Information Needs and Uses. Annual Review of Information Science and Technology*. Volume 21, 1996
- DERVIN, Brenda. Foreman-Wernet. Lauterbach, Eric. *Sense-Making Methodology Reader: selected writings of Brenda Dervin's*. Hampton Press, 2003.
- DILL, W. R. *Environment as an influence on managerial autonomy*. Administrative Science Quarterly, v. 20, n. 4, p. 613-629, 1958.
- DILLON, Susan. **Princípios de gestão de negócios de moda**. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli/GGModa, 2012.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor - práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- DULCI, Luciana C. **Da moda às modas no vestuário: entre a teoria hierárquica e o pluralismo, pelo olhar da consumidora popular em Belo Horizonte**. Tese de doutorado em Sociologia – Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- EVERTON JUNIOR, Antonio. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017.
- FLANAGAN, John C. **A técnica do Incidente Crítico**. Traduzido do Psychological Bulletin. V. 51, n. 4. July 1954, por A.B.P.A. – Associação Brasileira de Psicologia Aplicada. Rio de Janeiro: junho, 1973.
- FECOMÉRCIO. **Maior no comércio, rotatividade de funcionários prejudica os negócios**. [www.fecomercio.com.br/noticia/maior-no-comercio-rotatividade-de-funcionarios-prejudica-os-negocios](http://www.fecomercio.com.br/noticia/maior-no-comercio-rotatividade-de-funcionarios-prejudica-os-negocios)-acesso realizado em 14/11/2018.
- FÉDÉRATION DE LA HAUTE COUTURE E DE LA MODE. Disponível em <https://fhcm.paris/en/the-federation/> acesso em 09/09/2018.
- FERGHALI, Marta Kasznar. **As engrenagens da moda**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2013.
- FERNANDES, Bruna Barbosa Belchior. A influência dos blogs de moda e beleza no comportamento de compra das seguidoras. Dissertação de Mestrado em Economia – Universidade do Porto, Porto, 2013.
- FONSECA, Flávia de Sousa Magalhães. **Usos de Fontes de Informação por gestores de Startups**. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.
- FOREMAN-WERNET, Lois. *Rethinking Communication: introducing the Sense-Making Methodology*. In DERVIN, Brenda. Foreman-Wernet. Lauterbach, Eric. Sense-Making Methodology Reader: selected writings of Brenda Dervin's. Hampton Press, 2003.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GARCIA, Cristiane Luiza Salazar; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP)**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 14., 2013, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2013
- GONÇALVES, Caio Cesar Soares. **Cadeia Produtiva da Moda de Minas Gerais Delimitação e caracterização**. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro: 2016.
- GONÇALVES, Daniel Infante Ferreira. **Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados**. Revista de Administração Mackenzie, V. 9, N. 7, Nov/Dez 2008.
- GONÇALVES, Márcio. **Abordagem Sense Making na ciência da informação: uma breve contextualização**. RDBCI – Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Campinas, v.9, n.2, p.1-11, jan. /jun. 2012 – ISSN 1678-765X

- HAYEK, Frederick. *The use of knowledge in Society*. *The American Economic Review*, Vol. 35, No. 4. (Sep., 1945), pp. 519-530.
- HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.
- HOMMERDING, Nadia M. S. **O profissional da informação e a gestão do conhecimento nas empresas**. São Paulo: USP, Dissertação. 2001.
- IBGE (2012), **Demografia das Empresas 2010**. Rio de Janeiro: série “Estudos & Pesquisas Informações Econômicas”, n.17.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.
- KUHLTHAU, Carol C. *Inside de Search Process: information seeking from the user’s perspective*. *Journal of the American Society for Information Science*, Washington-DC, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing - conceitos, exercícios e casos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LASTRES, Helena M.M.; FERRAZ, João Carlos. **Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado**. Rio de Janeiro: UFRJ. I.E Instituto de Economia, 1999.
- LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. de S. **Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação**. *Ciência da Informação*, Brasília, v.36, n.1, p.92-107, jan./abr. 2007.
- LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero. A moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- MARTINEZ-SILVEIRA, MARTHA. ODDONE, NANJI. **Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos**. *CI. Inf.* vol.36 no.2 Brasília May/Aug. 2007.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652007000200012>
- MOTA, Denysson Axel Ribeiro; TARGINO, Maria das Graças. **Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2012.
- MOTA, Denysson Axel Ribeiro. **Modelos de gestão do conhecimento e micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2011.
- MOTA, Denysson Axel Ribeiro. **Modelos de Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações**. XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XIII ENANCIB 2012 – Comunicação Oral.
- NAJBERG, Sheila, PUGA, Fernando Pimentel, OLIVEIRA, Paulo André de Souza de Oliveira. **Sobrevivência das Firms no Brasil: dez. 1995/dez. 1997**. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v.7, n.13, p. 33-48, junho/2000.
- NEMHY, Rosa Maria Quadros; PAIM, Isis. **Repensando a sociedade da informação**. *Perspect. cienc. inf.*, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 9 - 21, jan./jun. 2002.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokyo, Japan. ORGANIZATION ScmNcn/ Vol. 5, No. 1, February 1994*

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, Claudio Paixão Anastácio de. **Proposta de metodologia para a investigação do comportamento de busca informacional e do processo de tomada de decisão dos líderes nas organizações: introduzindo uma abordagem clínica da informação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Fiocruz, 2012.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. **Necessidades e usos da informação: a influência dos fatores cognitivos, emocionais e situacionais no comportamento informacional de gerentes**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.15, n.3, p.176-194, set./dez. 2010

LAGE, Ana Lúcia. **O conhecimento tácito (em Michael Polanyi)**. In: GALEFFI, MODESTO & SOUZA (Org.). *Epistemologia, Construção e Difusão do Conhecimento: Perspectivas em Ação*. 1ed.Salvador: EDUNEB, 2011, v. 1, p. 301-321.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POSNER, Harriet. **Marketing de Moda**. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli/GGModa, 2011.

PEREIRA, Mauricio Fernandes Pereira; GRAPEGGIA, Mariana; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; TRÊS, Douglas Luis. **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas Empresas no Brasil**. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50 – 65 , 2009.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia Produtiva da Moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

SALOMÃO, Ludmila Venâncio. **O caminhar faz a trilha**. Tese de Mestrado em Ciência da Informação – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, Ângela, M. M ; COSTA, Claudia S. **Características gerais do varejo no Brasil**. Disponível em:< <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/varejo.pdf>>.

SANTOS, Anselmo Luiz dos. KREIN, José Dari. CALIXTRE, Andre Bojikian. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Anselmo Luís dos Santos, José Dari Krein, Andre Bojikian Calixtre: organizadores. – Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SANTOS, Silvio Aparecido; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antonio. **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá, PR: Unicorpore, 2007.

SARACEVIC, Tefko. **Ciência da Informação: origem, evolução e relações**. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Ensaios. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996

SATO, Karoline Aparecida Scroch; SILVA, Helena Nunes; DRAGO, Isabela. **A gestão do conhecimento sob a perspectiva das sete dimensões: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria**. *Inf. Inf., Londrina*, v. 18, n.1, p. 142 – 168, jan./abr. 2013.  
<http://www.uel.br/revistas/informacao>

SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos**. São Paulo. SEBRAE: 2014 -  
[https://m.sebrae.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf).

SEBRAE. **Manual do facilitador do projeto EMPRETEC**. Brasília/DF, 2011.

SEBRAE. **Manual do programa ALI. Unidades- UT 1 a 5**. Brasília/DF, 2012.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016.

- SEBRAE. **Relatório executivo MPE no PIB**. Brasília: SEBRAE, 2016.
- SEBRAE MG. **Fatores chaves de sucesso no varejo de moda**. Belo Horizonte, SEBRAE, 2017.
- SEBRAE MG - **Sondagem de Avaliação de Desempenho e Perspectivas das Micro e Pequenas Empresas Mineiras: Avaliação 2012/Perspectivas 2013** (janeiro 2013).
- SOUZA, Edivanio Duarte; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Monica Erichsen. **A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.
- TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- THIEL, Edeltraut Eyng. **Proposta de Modelo de Implantação de um Projeto de Gestão do Conhecimento com base em processos organizacionais**. Dissertação (Mestrado engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.
- VALENTIM, Marta Ligia Pomim; GARCIA, Cristiane Luiza Salazar. **Gestão do Conhecimento Científico: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP)**. XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB 2013) - Comunicação Oral.
- VALENTIM, Marta Ligia Pomim. org. **Gestão, mediação e uso da informação [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- VALENTIM, Marta Ligia Promim. **O mercado de Informação Brasileiro**. Inf., Londrina, v. 5, n. 1, p. 35-42, jan./jun. 2000
- VALENTIM, Marta Lígia Promim. **Processo de inteligência competitiva organizacional. In: Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marta Lígia Pomim Valentim [Org.]. 2. ed. Marília: Fundepe, 2007.
- VERSIANI, A.F.; GASPAR, R.M. **Posicionamento e crescimento de PMEs: um estudo no setor de confecção da região metropolitana de Belo Horizonte**. In: *Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD*, 2000.
- VIEIRA, Henrique Correa. CASTRO, Aline Eggres de. JÚNIOR, Vitor Francisco Schuch. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. In: XIII SEMEAD SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, set. 2010 – ISSN 2177-3866
- WILSON, T. D. **Models in information behavior research**. Journal of Documentation, 55 249-270 (1999).
- WILSON, T. D. **On user studies and information needs**. Journal of Documentation, Vol. 37 No. 1 (1981)
- WILSON, T.D. (2008). Review of: Savolainen, Reijo *Everyday information practices: a social phenomenological perspective*. Lanham, MD: Scarecrow Press, 2008. *Information Research*, 14, review no. R327. Available at: <http://informationr.net/ir/reviews/revs327.html>
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FILME: LA INVENTION DU GRAND MAGASIN – CHRISTINE LE GOFF – FILME

## 9 ANEXOS

### ANEXO I – Modelo Questionário Quantitativo

#### BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO DE LOJA DE VAREJO DE MODA EM BH E REGIÃO

1. Nome da empresa - Razão Social \*

---

2. CNPJ \*

---

3. TELEFONE PARA CONTATO \*

---

4. PORTE DA EMPRESA \*

*Check all that apply.*

- MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL (FATURAMENTO ATÉ R\$81.000,00)
- MICRO EMPRESA (FATURAMENTO ATÉ R\$360.000,00 POR ANO)
- PEQUENA EMPRESA (FATURAMENTO ENTRE R\$360.000,00 E R\$4.800.000,00 POR ANO)
- Other: \_\_\_\_\_

5. NOME FANTASIA DA LOJA \*

---

**6. TIPO DE LOJA \***

*Mark only one oval.*

- Comercio varejista de artigos de armarinho
- Comercio varejista de artigos de cama, mesa e banho
- Comércio varejista de artigos de óptica
- Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
- Comércio varejista de calçados
- Comércio varejista de artigos de viagem
- Comércio varejista de artigos de joalheria
- Other: \_\_\_\_\_

**7. PERFIL DE LOJA \***

*Mark only one oval.*

- ALTA COSTURA/MODA SOB MEDIDA DE ALTO LUXO
- MODA DE ALTA QUALIDADE/ESTILISTAS DE LUXO
- MERCADO INTERMEDIARIO/PRET A PORTER/MARCAS DE VAREJO DE LINHA DE DIFUSÃO DE ESTILISTAS)
- VAREJISTA MULTIMARCA DE DISTRIBUIÇÃO EM MASSA/MODINHA
- MERCADO DE MODA DE PREÇO BAIXO/LOJAS DE DESCONTO

**8. NOME DO (S) RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO \***

\_\_\_\_\_

**9. CARGO DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO \***

*Mark only one oval.*

- PROPRIETÁRIO
- GERENTE

**10. DATA DE NASCIMENTO DO EMPRESARIO RESPONSÁVEL \***

*Example: December 15, 2012*

\_\_\_\_\_

**11. SEXO \***

*Mark only one oval.*

- MASCULINO
- FEMININO
- PREFERE NÃO DECLARAR

**12. NÍVEL DE ESCOLARIDADE \***

*Mark only one oval.*

- FUNDAMENTAL INCOMPLETO
- FUNDAMENTAL COMPLETO
- ENSINO MÉDIO INCOMPLETO
- ENSINO MÉDIO COMPLETO
- SUPERIOR INCOMPLETO
- SUPERIOR COMPLETO
- PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSO INCOMPLETO (ESPECIALIZAÇÃO/MBA)
- PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSO COMPLETO (ESPECIALIZAÇÃO/MBA)
- PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSO INCOMPLETO (MESTRADO OU DOUTORADO)
- PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSO COMPLETO (MESTRADO OU DOUTORADO)

**13. ÁREA DE FORMAÇÃO - Caso tenha curso superior completo ou pós graduação, indique a área de formação**

---

**14. Uso de tecnologia (computadores, softwares, aplicativos) pelo empresário ou gerente para pesquisa de informações sobre negócios, moda e informações importantes para a empresa \***

*Mark only one oval.*

- SIM
- NÃO

**15. REALIZA PESQUISA DE INFORMAÇÕES PARA USO NA LOJA? \***

*Mark only one oval.*

- SIM
- NÃO

**Não busca ou faz uso de informações para gerenciar a empresa**

**16. INDIQUE O MOTIVO DE NÃO BUSCAR INFORMAÇÕES PARA GERENCIAR A EMPRESA \***

---

**17. SOBRE TIPOS DE INFORMAÇÕES DO AMBIENTE EXTERNO INDIQUE, POR GRAU DE NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA OS SEGUINTEs ITENS: \***

*Mark only one oval per row.*

	EXTREMAMENTE IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	DE CERTA IMPORTANCIA	POUCO IMPORTANTE	DE NENHUMA IMPORTANCIA
INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INFORMAÇÕES SOBRE CONCORRENTES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INFORMAÇÕES SOBRE TENDENCIAS E USOS DE PRODUTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INFORMAÇÕES SOBRE ECONOMIA E NEGÓCIOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INFORMAÇÕES SOBRE LEGISLAÇÃO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INFORMAÇÕES SÓCIO CULTURAIS SOBRE O AMBIENTE DE MODA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. EM RELAÇÃO AO MOTIVO DE BUSCAR INFORMAÇÕES E USÁ-LAS NA EMPRESA INDIQUE A FREQUÊNCIA DE ACESSO ÀS INFORMAÇÕES SOBRE: \***

*Mark only one oval per row.*

	SEMPRE	MUITAS VEZES	EVENTUALMENTE	POUCAS VEZES	NUNCA
INFORMAÇÕES PARA ENTENDER E MONITORAR O MERCADO E OS CONSUMIDORES, AVALIAR CONCORRÊNCIA, QUESTÕES LEGAIS, POLÍTICAS E SOCIAIS QUE AFETAM A EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR E PROPICIAR INOVAÇÕES E MELHORIAS NA LOJA, DEBATE JUNTO AOS COLABORADORES E CRIAR NOVOS PROCESSOS NA EMPRESA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INFORMAÇÕES PARA EMBASAR A TOMADA DE DECISÕES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. QUANTO TEMPO EM MÉDIA GASTA POR SEMANA BUSCANDO INFORMAÇÕES PARA SEU NEGÓCIO? \***

*Mark only one oval.*

- DE 1 A 5 HORAS SEMANAIS
- DE 5 A 10 HORAS SEMANAIS
- MAIS DE 10 HORAS SEMANAIS

**20. SOBRE AS FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PARA PESQUISA EM SUA LOJA INDIQUE A RELEVÂNCIA DAS MESMAS, PONTUANDO CONFORME ABAIXO: \***

*Mark only one oval per row.*

	Muito Relevante	Relevante	Com alguma relevância	Pouco Relevante	Irrelevante
1. Sócios/empregados;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Amigos/familiares;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Clientes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Concorrentes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Parceiros/fornecedores;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Funcionários públicos/governo;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Outros empreendedores;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Consultores/profissionais autônomos;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ex-funcionários de concorrentes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Associações de classe;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Bancos/bolsa de valores/investidores;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Jornais/revistas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Artigos científicos/patentes/teses/dissertações;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Relatórios financeiros/de mercado;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Publicações governamentais;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Leis/regulamentações/normas governamentais;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Material promocional de empresas/concorrentes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Congressos/feiras/eventos;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Bases de dados da sua própria empresa;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Sites institucionais/de empresas/governos;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Buscadores web (Google, Yahoo);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Newsletters de empresas/concorrentes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Rádio/TV;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Blogs pessoais/de empresas/influenciadores;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Materiais ricos (White paper, e-book);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Redes sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Grupos de discussão (WhatsApp, Telegram);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Canais de Vídeo (YouTube, Vimeo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Podcasts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Webconferência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. CITE DE 3 A 5 FONTES DE PESQUISA UTILIZADAS POR VOCÊ (NOME DE REVISTA, SITE, PÁGINAS VIRTUAIS, GRUPO DE INFORMAÇÕES, BOLETINS, ENTRE OUTROS) \*

---

---

---

---

---

22. A LOJA POSSUI SISTEMA DE VAREJO COM REGISTRO DE VENDAS, CLIENTES, GERENCIAL E DADOS COMERCIAIS? QUAL? \*

---

## ANEXO II – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

**\*Reforçar previamente a apresentação de dados de cadastro e a apresentação de sigilo (conforme modelo usado na etapa qualitativa).**

1 - Por que decidiu ter/atuar em um negócio de varejo de moda? Há quantos anos tem a empresa? Ou quanto tempo está na empresa? Possui mais de uma empresa?

---

2 - Como é a sua rotina e como é o momento de se dedicar a informações para uso no seu negócio?

---

3 - No ALI, a empresa teve uma evolução com esse perfil (apresentar como foi o ALI), em busca de informações. Como vê isso? Como foi esse processo?

---

4 - Como a empresa lida com isso? Como os funcionários participam do processo de busca de informação? (se tiver funcionários)

---

5 - Quais as dificuldades enfrentadas na busca de informação no dia a dia da empresa? (Avaliar se responde sobre que aspectos pessoais - formação, hábitos, ambiente de atuação - influenciam na busca de informação.)

---

6 - Conte um processo de busca de informação do qual se lembra e como ocorreu: sabia que precisava da informação? Por que precisava da informação? Onde buscou a informação? Quais as dificuldades enfrentadas? Quais os sentimentos você teve e como foram as etapas de busca?

---

\*(Avaliar, antes da entrevista, se indicou maior busca na arena i também e se isso confirma na entrevista geral.)

7 - Sobre as fontes (apresentar as de maior e menor relevância), por que você acredita que esse foi o perfil de respostas?

---

8 - Se dedica mais a buscar informação de moda, ou informação de gestão? Existe diferença entre a informação de moda e a de outros setores?

---