

Romano Silva

**O USO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTO DE
PODER E ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

Belo Horizonte

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA UFMG

2010

Romano Silva

**O USO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTO DE
PODER E ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Área de concentração: Gestão da Informação e do conhecimento.

Orientadora: Marta Macedo Kerr Pinheiro

Belo Horizonte

2010

RESUMO

As constantes mudanças oriundas dos avanços tecnológicos e dos sistemas de informações têm provocado uma verdadeira revolução em todos os setores da atividade econômica. Diante desse cenário, posicionar-se de maneira estratégica e competitiva, bem como usar adequadamente a informação e o conhecimento, são os principais fatores determinantes de sucesso ou fracasso para a maioria das organizações, principalmente as pequenas empresas que, por não terem objetivos estratégicos claramente definidos, enfrentam mais dificuldades que as empresas de médio e grande porte. Este trabalho apresenta um estudo de caso de uma pequena empresa de autopeças localizada em Betim, Minas Gerais, descrevendo suas principais fontes de informações, como a mesma monitora o seu ambiente externo de negócios e como as informações são utilizadas como instrumento de poder para elaborar estratégias de competitividade. Conclui-se que o melhor caminho a ser seguido pelas pequenas empresas seria investir na formação (informação e conhecimento) de seus profissionais, tendo como meta não a total independência das empresas maiores, mas, sim, alternativas que lhes possibilitem reduzir seu nível de dependência.

Palavras-chave: Informação; conhecimento; poder; indústria familiar automotiva;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Problema de Pesquisa	7
1.2 Objetivo geral	7
1.3 Objetivos específicos	7
1.4 Justificativa.....	7
1.5 Estrutura do trabalho.....	8
2 CONTEXTO HISTÓRICO.....	10
2.1 Cenário Mundial fim do século XX e início do século XXI	10
2.1.1 Tecnologia, Sociedade e transformação histórica.....	10
3 A VEZ DO CONHECIMENTO E A CENTRALIDADE NOS PROCESSOS INFORMACIONAIS.....	12
4 O PODER DA INFORMAÇÃO	15
4.1 Poder na sociedade da informação.....	17
4.2 O poder das tecnologias	18
5 SEQUÊNCIA HISTÓRIA DA REVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ...	21
5.1 O contexto social e a dinâmica da transformação tecnológica.....	22
6 INFORMAÇÃO, PODER E CONHECIMENTO: CRIAÇÃO OU MANIPULAÇÃO?	25
6.1 Poder e Globalização	25
7 A ORGANIZAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS	29
7.1 História do Grupo FASA.....	29
7.2 Ambiente externo do negócio.....	33
7.3 Números do Setor	35
8 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	43
8.1 Cenário da empresa pesquisada	43
8.2 A pesquisa	43
8.3 Procedimento para coleta de dados.....	44
8.4 Análise dos dados	44
9 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	45
9.1 Visão sobre a empresa	45

9.2	Fontes de informação.....	47
9.3	Informação, estratégia e poder	48
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS.....	53
	ANEXOS	55

1 INTRODUÇÃO

No fim do século XX e no início do século XXI, inicia-se uma nova era conhecida como revolução informacional (LOJKINE, 1995), marcada por uma série de mudanças tecnológicas, culturais, sociais, políticas e econômicas que afetam todo o mundo simultaneamente.

Nesse novo cenário, a sociedade passa a ser denominada – *Sociedade da Informação* – cujos padrões, valores e costumes são totalmente diferentes dos padrões anteriores, de tal forma que, certamente, não serão os mesmos para as futuras gerações.

A informação e o conhecimento são seus principais símbolos e assumem papel de fundamental importância junto à sociedade em todos os sentidos, tornando-se elementos indispensáveis na formulação de estratégias, na tomada de decisões e, portanto, como diferencial competitivo.

Não se pode negar a importância que as duas primeiras revoluções industriais tiveram para a humanidade, propiciando um verdadeiro salto no seu sistema de produção e servindo como base para revolução da informação, que veio suprir a carência de ferramentas que melhor auxiliassem as organizações no controle e elaboração de estratégias. Tal fato só foi possível a partir da década de 70, com o uso da microeletrônica e do computador para fins comerciais e não mais exclusivamente para fins militares. A disseminação da computação aliada à tecnologia da informação e comunicação (TIC) pode ser compreendida como um avanço qualitativo para as organizações e para sociedade como um todo e que, devido ao seu caráter atemporal e descentralizado, nos permite tomar decisões em tempo real, simultaneamente, em qualquer parte do mundo.

Diante desse cenário, várias questões que envolvem as organizações na sociedade devem ser mais bem estudadas em seus diversos e novos aspectos. Assim, só as empresas que se demonstrarem preocupadas com o domínio da informação e conhecimento têm maiores possibilidades de obterem sucesso, pois, pelo domínio informacional, a empresa poderá definir melhor suas estratégias e manter-se competitiva.

Se para as organizações estiver claro e politicamente orientado que o uso da informação e do conhecimento pode ser utilizado como instrumento de poder na

elaboração de estratégias, bem como manterem-se competitivas, isso resultará em passo importante para sua localização positiva no mercado.

É o que pretendemos observar, tendo como nosso objeto empírico uma pequena empresa de autopeças – FASA Ltda.– localizada em Betim, Minas Gerais. Como a empresa lida com o excesso de informações? Como usar a informação e o conhecimento como instrumento de poder na elaboração de estratégia? Responder a essas questões não é uma tarefa fácil, pois exige toda uma compreensão da relação existente entre poder, informação e conhecimento no âmbito da empresa selecionada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do cenário narrado, buscamos entender a relação existente entre informação, conhecimento e poder para verificar quais as suas influências nos processos de sustentabilidade, especialmente de uma pequena empresa de autopeças – FASA – localizada em Betim, Minas Gerais.

1.2 OBJETIVO GERAL

Examinar em uma empresa de autopeças, o uso da informação, conhecimento e o poder que daí advém, como forma de melhor definir estratégias e manter-se competitiva no mercado.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descrever as principais correntes de pensamento relativas à informação, conhecimento e poder;

Identificar os principais tipos, instrumentos e fontes de poder informacional;

Verificar como as informações e o conhecimento são utilizados na elaboração de estratégias para manter a empresa competitiva.

1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a importância do tema informação e conhecimento para as organizações de diversos setores da sociedade contemporânea, torna-se oportuno um estudo que vise entender como se dá o uso da informação e conhecimento

dentro de uma pequena empresa e como tais informações atuam para melhor definir estratégias e na formulação de diferencial competitivo.

Este trabalho visa examinar de maneira detalhada como se dá a relação entre informação, conhecimento e poder, dentro de uma empresa de autopeças fornecedora FIAT situada em Betim, Minas Gerais, e como tais instrumentos são utilizados na formulação de estratégias e como diferencial para se manter competitiva.

A análise das relações de poder informacional permitirá aos envolvidos uma maior compreensão do tema, fornecendo aos mesmos subsídios para decidir pela continuidade ou não do modelo atual, bem como o aprimoramento e/ou adoção de novos modelos administrativos que utilizam a informação e conhecimento como instrumento na elaboração de estratégia.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado da seguinte forma:

1 Introdução: apresenta introdução do tema, breve histórico, importância da informação e conhecimento, além de questões relativas à empresa. Apresenta ainda justificativa, problema, objetivos geral e específicos e estabelece estrutura do texto e como ele está distribuído;

2 Cenário mundial: apresenta pequeno relato sobre a evolução histórica da informação e do poder, abordando o cenário mundial: fim do século XX e início do XXI, contextualização histórica, tecnologia, sociedade e transformação histórica, o uso da informação e construção do conhecimento nas organizações, o poder da informação;

3 A vez do conhecimento e a centralidade nos processos informacionais: características da organização, informações sobre a organização – dados gerais, ambiente externo e números do setor automotivo;

4 O poder da informação: poder na sociedade da informação e o poder das tecnologias;

5 A sequência histórica da revolução da tecnologia da informação: o contexto social e a dinâmica da transformação tecnológica;

6 Informação, poder e conhecimento: criação ou manipulação?: poder e globalização;

7 A organização e suas características: história do grupo FASA, ambiente externo do negócio, números do setor;

8 Procedimentos metodológicos: o cenário da empresa pesquisada, a pesquisa, procedimentos para coleta de dados, análise dos dados;

9 Apresentação dos resultados da pesquisa: visão sobre a empresa, fontes de informação, informação, estratégia e poder;

10 Considerações finais.

2 CONTEXTO HISTÓRICO

Para realização do projeto de pesquisa proposto, foi feita uma síntese bibliográfica nas áreas de ciência da informação, sociologia e história, a retratar períodos desde o século XV a XXI. Não nos prenderemos a apenas um país ou região, uma vez que existem fatos macro relevantes para sua realização, independente de divisões geográficas ou fronteiras.

2.1 CENÁRIO MUNDIAL: FIM DO SÉCULO XX E INÍCIO DO XXI

No fim do segundo e no início do terceiro milênio, vários acontecimentos de importância histórica transformaram o cenário social em todo o mundo, tendo como principais características, a interdependência global; a descentralização das empresas, tanto interna quanto em suas relações com outras empresas; mudanças econômicas e sociais drásticas oriundas das mudanças tecnológicas.

2.1.1 Tecnologia, Sociedade e Transformação Histórica

O período de 1940 a 1960 foi marcado pelo financiamento militar e pelos primeiros estágios da indústria eletrônica. Mas foi a partir de 1960, na região do Vale do Silício – Califórnia EUA, que se deu o início do acelerado desenvolvimento da tecnologia da informação, associada ao espírito liberal norte americano em interação com a economia global e geopolítica mundial, concretizando novo estilo de produção comunicação, gerenciamento e vida social.

O surgimento da internet revoluciona o conceito de informação a partir de uma ousada arquitetura de redes de computadores que não pode ser controlada de forma absoluta em nenhum centro, mas, sim, por milhares de redes de computadores autônomos e com inúmeras maneiras de conexão, e é, atualmente, a forma de comunicação mais utilizada em todo o mundo.

Do ponto de vista da história, tivemos duas revoluções que antecederam a revolução informacional. A primeira revolução industrial começou na Inglaterra, no fim do século XVII, e foi caracterizada pelo uso da máquina a vapor, metalurgia e, principalmente, a mudança no sistema de produção, de artesanal para a produção em massa, a partir do uso de máquinas. A segunda revolução industrial aconteceu no século XVIII, nos EUA e Alemanha, e teve como principal característica o uso do conhecimento científico como base do desenvolvimento tecnológico, com destaque

para o uso da eletricidade, motor de combustão interna, produtos químicos com base científica e o início das tecnologias das comunicações. Passadas as duas primeiras revoluções, inicia-se a terceira revolução, a informacional, na qual o uso da informação e conhecimento é sua principal característica. É a vez da informação e conhecimento.

3 A VEZ DO CONHECIMENTO E A CENTRALIDADE NOS PROCESSOS INFORMACIONAIS

Todo avanço do conhecimento refletido no desenvolvimento tecnológico sempre foi marcado, como visto anteriormente, pela tangibilidade ou materialidade dos produtos. A revolução informacional (LOJKINE,1995) trouxe maior insegurança a países, empresas e até mesmo pessoas pela imaterialidade do que se cria e se produz: informação a ser transformada em conhecimento.

Assim, as constantes mudanças que as empresas enfrentam, aliadas à necessidade de formulação de estratégias que lhes mantenham no mercado, obrigam ao uso da informação e sua transformação e empregabilidade como instrumento para reduzir incertezas, formular estratégias e manter-se competitiva.

De acordo com Choo (2003, p. 27), “a concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa.” São elas:

Construção dos sentidos – refere-se ao uso da informação pela empresa para dar sentido às mudanças e auxiliar na elaboração de estratégias;

Criação do conhecimento – momento em que as organizações criam, organizam e processam a informação com propósito de criar um novo conhecimento;

Processo decisório – momento em que as organizações de posse das informações obtidas avaliam e tomam decisões.

Três são os principais objetivos a serem alcançados pelas empresas ao usarem a informação com base nas três arenas citadas por Choo:

Objetivo imediato: permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz;

Objetivo de longo prazo: garantir que a empresa se adapte e continue a prosperar em um ambiente dinâmico e mutável;

A capacidade de sobreviver, evoluir e triunfar em um ambiente dinâmico e mutável é determinada pela capacidade de construir sentido e/ou de influenciar seus ambientes, bem como de constantemente renovar significados e propósitos à luz das novas condições.

A necessidade de informação está relacionada com o que a empresa precisa saber. Nessa etapa de construção do sentido é importante que as empresas aprendam a fazer perguntas, pois buscar definir as informações necessárias ou quem tem as melhores condições de fornecê-las é de fundamental importância, estejam essas informações dentro da organização (em registros internos da empresa) ou fora dos limites organizacionais (em sistemas de informação ou passíveis de monitoração e busca).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1), “o sucesso das organizações japonesas deve-se a sua capacidade e especialização na criação de conhecimento organizacional”.

O conhecimento está relacionado, conduz à ação e diz respeito a crenças e compromissos. Diz, também, respeito ao significado e está intrinsecamente associado ao contexto. Para os autores supracitados, o conhecimento possui quatro características:

É tácito, ou seja, pessoal, de difícil transferência, implícito, utilizado pelos membros de uma organização para fazerem seu trabalho e construírem o sentido dos seus mundos;

É orientado para a ação;

É sustentado por regras – seguimos regras e modelos e dependemos da experiência para fazermos julgamento;

Está em constante mutação – uma vez explicitado pela linguagem, o conhecimento tácito se torna estático, podendo ser desmembrado, distribuído, criticado, analisado, reformulado ou ampliado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24-25) “o conhecimento só existe, reside e é criado por indivíduos, mas sua construção acontece quando há inserção destes em determinada coletividade.”

Choo (2003, p. 37) acrescenta que “o conhecimento é cultural e consiste nas estruturas cognitivas e afetivas que habitualmente são usadas pelos membros de uma organização com o intuito de perceber, explicar, avaliar e construir a realidade”. “A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79).

Esses conhecimentos integram-se mutuamente, fazendo surgir o que denominam de “Espiral do Conhecimento”. “Assim, a criação do processo do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

De modo geral, as organizações são compostas por **redes** de decisões, **tomadores** de decisões e **tomada** de decisão. Seis são os elementos envolvidos com a decisão:

Tomador de decisão;

Objetivos;

Preferências;

Estratégia;

Situação;

Resultado.

Em suma, a partir do processamento de informações aliado à construção do conhecimento, as empresas formam um processo interativo com o ambiente, o que lhes permite maior percepção da situação envolvida, definir e analisar seus problemas, bem como buscar alternativas que lhe auxiliem na tomada de decisões.

Como já explicitado anteriormente a informação torna-se um poder para a empresa quando aplicável em novos produtos, processos e serviços.

4 O PODER DA INFORMAÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, o poder exerce grande fascínio sobre as pessoas, pois além de funcionar como agente de mudança, sobrevivência e oportunidades, também é usado como instrumento de dominação e coerção. De modo geral, o seu uso está diretamente ligado ao armazenamento de informação e conhecimento que cada indivíduo ou grupo consegue deter. Muitos autores, dos quais selecionaremos alguns, já escreveram sobre o tema dando grande contribuição para sua compreensão. Neste trabalho, citaremos o conceito de poder sobre a ótica de três autores, o que nos possibilitará entendimento sobre o tema:

Para Foucault (1979, p. 8-10), “o poder não é um objeto natural, uma coisa que possua características universais, é uma prática social, constituída historicamente. Assim, não existe algo unitário e global chamado de poder, mas formas diferentes e em constante mutação”. Ainda segundo o autor, foi preciso esperar até o século XIX para saber que o poder está diretamente ligado à exploração que possui elementos enigmáticos, visível e invisível ao mesmo tempo, presente e oculto, investido em toda parte, os quais Marx e Freud sozinhos não sejam suficientes para nos ajudar a compreender.

“O poder é a capacidade de obter resultados; se estes se encontram ou não ligados a interesses puramente seccionais nada têm a ver com sua definição. O poder não é como tal, um obstáculo à liberdade ou emancipação, mas seu próprio veículo – embora seja uma insensatez ignorar suas propriedades coercitivas. A existência de poder pressupõe estruturas de dominação por meio das quais o poder flui suavemente em processos de reprodução sociais onde opera.” (PARSONS, 1964, p. 65).

A posição econômica e social, escolaridade e capacidade de persuasão também são fatores de fundamental importância para a estrutura do poder, pois é a partir de sua aplicação e controle do tempo-espço é que se encontra a base das estruturas reproduzidas pelo poder.

“O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir.” (FOUCAULT, 1979 p. 8)

Segundo Weber (2009, p. 3), “o poder é possibilidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas.” Ainda segundo Weber, o poder se fundamenta a partir de tipos principais:

Poder Legal: caracteriza-se pelo uso de instrumentos geralmente ligados à estrutura do Estado, visando principalmente dar sustentação à relação de domínio a partir de uma associação de fins ou união de qualquer espécie. O corpo judicial, o corpo policial, a organização administrativa e burocracia, são exemplos de estruturas que o cercam;

Poder Tradicional: caracteriza-se pelo domínio patriarcal fundamentado principalmente em virtude da fé e da dádiva divina que lhe foi concedida por Deus. A relação com as demais pessoas é marcada pela submissão, obediência embasada principalmente por força da tradição. Podemos identificar claramente que este tipo de “poder puramente patriarcal...” ainda é muito presente na sociedade atual, através do inteiro controle sobre todas as coisas e pela total dependência pessoal do senhor, forma de recrutamento puramente patriarcal, pois deixa de lado valores tais como competência e especialização;

Poder Carismático: pode ser considerado como o mais perverso dos poderes, pois em seu gene encontramos claramente elementos do poder legal e tradicional aliados ao próprio poder carismático que se caracteriza pela capacidade de inter-relação pessoal, carisma, poder de espírito e do discurso alinhado com seus objetivos. Seu corpo administrativo é escolhido segundo o carisma e dedicação pessoal e está ausente o conceito racional de competência e privilégio peculiar de ordens.

Segundo Weber, “o poder carismático assenta-se na fé, no profeta, no reconhecimento de que é o herói guerreiro carismático, o herói da rua ou o demagogo pessoalmente encontra e que com ele desvanece” (WEBER, 2009 p.3).

Segundo Galbraith (1999, p. 3) a palavra poder está relacionada à capacidade de “[...] alguém ou algum grupo estar impondo sua vontade e seu(s) objetivo(s) a outros, inclusive aos que se mostram relutantes ou contrários.” O poder fascina as pessoas e, por mais significados que a palavra possa ter, não há quem não a utilizou, ou já tenha sido afetado por ela, seja direta ou indiretamente. Os instrumentos pelos quais o poder é exercido e as fontes do direito para esse exercício estão inter-relacionados de maneira complexa.

Ainda segundo Galbraith (1999 p. 6), o poder cumpre, há séculos, uma regra de tríade para manejá-lo ou exercê-lo, utilizando-se de três instrumentos:

Condigno – obtém a submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências;

Compensatório – em contraste, conquista submissão oferecendo uma recompensa positiva – algo de valor em troca ao indivíduo que assim se submete;

Condicionado – é exercido mediante a mudança de convicção, de uma crença. A persuasão, a educação ou o compromisso com o que parece natural, apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia.

Por trás dos três instrumentos estão as fontes de poder

A personalidade – liderança linguagem comum – qualidade física, da mente, da oratória, de firmeza moral ou de qualquer característica pessoal que dá acesso a um ou mais instrumentos do poder;

A propriedade ou riqueza – confere um aspecto de autoridade, de firmeza de propósito, isto é, pode induzir à submissão condicionada;

A organização – fonte de poder mais importante para as sociedades modernas, está primordialmente ligada ao poder condicionado.

4.1 PODER NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Tem se tornado comum ouvirmos ou lermos que estamos vivendo na era da informação e na sociedade do conhecimento. De fato, a informação vem assumindo um papel cada vez mais central na vida das pessoas, visto que está diretamente relacionada com o conhecimento, do qual dependemos para acompanharmos as transformações do mundo globalizado. Não menos comum tornou-se ouvirmos ou lermos que a informação gera poder. Porém, entender a transformação da informação em conhecimento e sua relação com o poder não é simples. Para tanto, necessitamos conceituar esses termos distintos.

Conforme Silveira (2000, p. 79-90), o poder está tão presente nas relações sociais que não se pode estudar tais relações sem compreender o fenômeno do poder. Relembrando Weber, o poder pode ser visto como a capacidade de um grupo ou indivíduo impor sua vontade. Isto é, um grupo ou indivíduo, por meio dessa

capacidade consegue obter aquilo que lhe é de interesse, chegando aos resultados desejados. Esse autor afirma ainda que a informação demanda poder.

A informação é considerada pelo mesmo autor como uma peça de sustentação do poder e, ao mesmo tempo, uma alavanca de mudança dos processos sociais. Ela está cada vez mais presente na vida das pessoas direta ou indiretamente. De acordo com Pinheiro (1999, p. 83), “a informação é produzida pelo próprio homem e é por ele assimilado” e, segundo Borges (1995, p. 101), “para ser útil, a informação deve ser compreendida e assimilada”.

Informação está ligada a conhecimento, pois ao raciocinarmos em cima de uma informação, temos uma transformação, na qual uma informação adquirida, agregada a um conhecimento prévio, leva a um novo conhecimento. Desse modo, nossas idéias, inteligência e discurso podem tomar amplas dimensões pelas possibilidades das tecnologias até então desenvolvidas que possibilitam uma alta velocidade de transmissão de informação.

A sociedade da informação está ligada à globalização, na qual a competitividade faz-se cada vez mais presente, pois, muitas vezes, o mais importante é o resultado. Ingressar nessa era, acompanhar as transformações dessa sociedade, exige que se adquiram conhecimentos que, por sua vez, podem ser gerados pelo contato com a informação. De acordo com Fidelis (2006, p. 424-432), a informação “está presente nesse cenário competitivo sustentando as ações necessárias para criar e manter a diferenciação”. A diferenciação, segundo Silveira (2000, p. 79-90), “é o resultado dos esforços e talentos individuais, ou seja, a forma como a informação será assimilada e utilizada é que fará a diferença.”

As tecnologias facilitam a disseminação da informação, ou seja, colocam à disposição da sociedade um universo de informações, fazendo com que, muitas vezes, o indivíduo entre em contato com a própria ignorância por não saber o que fazer diante desse universo. O mais importante é saber qual é o melhor caminho para se buscar a informação que possa se transformar em conhecimento e, assim, possibilitar a construção de relações de poder.

4.2 O PODER DAS TECNOLOGIAS

Embora os dois períodos tenham sido marcados por transformações tecnológicas, em comparação a outros períodos da história, sua principal característica e que lhes atribuem o título de “revolução” foi o aumento repentino e

inesperado de aplicações tecnológicas nos processos de produção, dando origem a uma série de produtos e com eles o aumento da riqueza de alguns grupos e países.

As elites aprenderam fazendo e com isso modificaram as aplicações da tecnologia, enquanto a maior parte das pessoas aprende usando e, assim, permanecem dentro dos limites do pacote da tecnologia. A interatividade dos sistemas de inovação tecnológica de certos “ambientes” propícios para troca de idéias, problemas e soluções são aspectos importantíssimos que podem ser estendidos da experiência de revoluções passadas para a atual. (CASTELLS, 2006 p. 73)

A partir do conceito de paradigma tecnológico de Christopher Freeman, entendemos a essência de transformação na sociedade e caminhos futuros a serem perseguidos:

Um paradigma econômico e tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos e sistemas, mas também e sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção. Em cada novo paradigma, um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como “fator-chave” desse paradigma caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal. A mudança contemporânea de paradigma pode ser vista como uma transferência de uma tecnologia baseada principalmente em insumos baratos de energia para outra que se baseia predominantemente em insumos baratos de informação derivados do avanço da tecnologia em microeletrônica e telecomunicações (FREEMAN apud CASTELLS, 2006 p.107)

Baseado no conceito de paradigma econômico e tecnológico de Freeman, podemos destacar como principais as seguintes características:

A informação é sua principal característica;

Refere-se à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias da informação;

Uso de lógica em redes;

Flexibilidade;

Convergência de tecnologias específicas.

Embora tenha características bem definidas, o aspecto mais importante é que a junção entre os principais campos de atuação resulta em uma lógica compartilhada e geração de informação.

Para Castells,

O paradigma tecnológico da informação não evoluiu para o seu fechamento como sistema, mas rumo à abertura como uma rede de acessos múltiplos. É forte e impositivo em sua materialidade, mas adaptável e aberto em seu desenvolvimento histórico. Abrangência, complexidade e disposição em forma de rede são seus principais atributos” (CASTELLS, 2006 p. 113).

Assim, ao atuar no ponto central dos sistemas sociais, econômicos, políticos e sociais, as duas revoluções industriais serviram e servem como referência para as mais diversas economias do mundo, uma vez que podem ser consideradas como fonte de energia e base para o desenvolvimento que cercam humanidade.

5 A SEQUÊNCIA HISTÓRICA DA REVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A revolução da tecnologia da informação inicia-se durante a segunda guerra (1939-1945) e no período subsequente, a partir da utilização do primeiro computador programável e o transistor, fonte de desenvolvimento da microeletrônica, considerada o berço da tecnologia da informação. A partir de 1970, difundiram-se amplamente e seu desenvolvimento contribuiu de maneira significativa para o surgimento de um novo paradigma. Segundo castells (2006 p. 82), “três são os principais campos da tecnologia que estão intimamente ligados ao desenvolvimento das tecnologias baseadas na eletrônica.” São eles:

Microeletrônica – a invenção do transistor possibilitou o processamento de impulsos binários, comunicação entre máquinas e abriu as portas para invenção dos circuitos integrados CIs, dispositivos capazes de armazenar e transferir milhões de informações de maneira rápida segura;

Computadores – os computadores foram criados durante a segunda guerra, mas, somente a partir das décadas de 70 e 80, no entanto, foram disseminados para o mundo. Como principais ícones, podemos citar a IBM, Apple – Steve Jobs, Xerox, Microsoft – Bill Gates – etc.

Telecomunicações – foram revolucionadas pela combinação de tecnologias de “nós” (roteadores e comutadores eletrônicos) e as novas tecnologias de transmissão surgidas em meados dos anos de 1970. Após essa data, avanços importantes podem ser notados tais como: transmissão de dados por fibra óptica, uso do laser, telefonia celular no campo da comunicação interativa e o mais revolucionário meio tecnológico da era da informação, a Internet.

A partir de 1990, juntamente com os progressos da comunicação e computação, a Internet assume papel fundamental tanto na vida quanto no cotidiano das pessoas e organizações. Seu poder de comunicação altíssimo é aplicável em todas as atividades, pois permite a comunicação em tempo real entre várias pessoas ou grupos em diversas regiões do planeta, revolucionando a comunicação.

“A criação e desenvolvimento da Internet nas três últimas décadas do século XX foram consequência de uma fusão singular de estratégia militar, grande

cooperação científica, iniciativa tecnológica e inovação contratual. E teve suas origens no trabalho de uma das mais inovadoras instituições de pesquisa do mundo: Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA) do departamento de defesa dos EUA.” (CASTELLS, 2006 p. 82)

O novo cenário e a nova ordem mundial têm se mostrado cada vez mais dependente das tecnologias da informação e do conhecimento, pois afetam de forma direta e desigual os diversos setores da economia estejam eles maduros ou em estágio embrionário.

Conforme Lastres e Ferraz (1999, p. 27- 83), “a virada do século está se revelando de intensas mudanças.” Inovações de todos os tipos estão sendo geradas e difundidas, de forma cada vez mais veloz, por todas as atividades econômicas, e em grande parte dos países do planeta, sejam elas a partir da introdução de novos produtos, processos e insumos, juntamente com as Tecnologias da Informação. Ainda segundo os autores, “as mudanças sugerem novos procedimentos e afastamento daqueles até então dominantes, uma vez que implicam expansão dos limites de conhecimentos existentes: para que o ‘novo’ ocupe seus espaços é necessário dominar uma heurística diferente, um método distinto e controlar problemas” (Lastres e Ferraz 1999, p. 27-83). Nesse aspecto, informação, conhecimento e aprendizado são conceitos fundamentais para entendermos tais mudanças, uma vez que a inteligência humana sempre esteve no cerne do desenvolvimento econômico de cada sociedade e que a produção e distribuição de conhecimento possuem especificidades não compatíveis com a economia tradicional de base neoclássica.

5.1 O CONTEXTO SOCIAL E A DINÂMICA DA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

Embora haja uma coincidência histórica entre a crise do petróleo e a formação do paradigma tecnológico, podemos dizer que a crise ocorrida entre os anos de 1973-4, motivou uma drástica reestruturação, introduzindo um novo modelo de acumulação capitalista que, através de efeitos sinérgicos, propiciou a difusão de novas tecnologias que ampliaram potencialmente a disseminação e uso da informação.

Se originalmente a primeira revolução Industrial desenvolveu-se no continente europeu, a segunda nos EUA e Alemanha, a terceira revolução, a da informação,

desenvolveu-se especificamente nos EUA, na Califórnia na década de 1970, e é resultado de um conjunto de circunstâncias, fatores, institucionais, econômicos e culturais concentrados em uma região. “A revolução da tecnologia da informação propriamente dita nasceu na década de 1970” (CASTELLS, 2006 p. 92).

Esses fatores por sua vez, exerceram papel fundamental de forma decisiva para as demais regiões do mundo, pois a partir das descobertas, uso e aplicação tecnológica, diversos produtos e ferramentas foram disponibilizados para os mais diversos mercados, servindo como base para integração de forma global e segmentada para os mais diversos setores.

Do ponto de vista da economia, Lastres e Ferraz (1999 p.55) consideram que “a informação e o conhecimento sempre tiveram importância durante as análises dos economistas.” E essa importância pode ser entendida como uma resposta do sistema capitalista para o esgotamento de um padrão de acumulação baseada na produção em larga escala de cunho fordista.

Assim, se de um lado temos a Califórnia, EUA, como berço da revolução da tecnologia, o Vale do Silício e Palo Alto, também nos EUA, são os principais pólos de desenvolvimento, locais esses onde um grande número de engenheiros, cientistas e pessoal altamente capacitado concentraram-se formando uma rede eficiente de empresas. Nesse cenário histórico, Castells conclui que:

Primeiro: “o desenvolvimento da revolução tecnológica da informação contribuiu para formação dos meios de inovação onde as descobertas e as aplicações interagiram e eram testadas em repetido processo de tentativa e erro: aprendia-se fazendo”;

Segundo: “uma vez que o meio esteja consolidado, como o Vale do Silício na década de 1970, ele tende a gerar sua própria dinâmica e atrair conhecimentos, investimentos e talentos de todas as partes do mundo” (CASTELLS, 2006 p. 103).

Podemos concluir que o Estado, investimento em pesquisa e aplicação correta são os principais ingredientes que tornaram o Vale do Silício a região ideal para o desenvolvimento da tecnologia da informação e berço da revolução tecnológica, o que faz dele a região privilegiada na era da informação.

Na realidade, é mediante essa interface entre programas de macro pesquisa e grandes mercados desenvolvidos pelos governos, por um lado, e inovação descentralizada estimulada por uma cultura de criatividade tecnológica e por modelos de sucessos pessoais rápidos, por outro, que

novas tecnologias da informação prosperam. No processo, essas tecnologias agrupam-se em torno de redes de empresas, organizações e instituições para formar um novo paradigma sócio-técnico. (CASTELLS, 2006 p. 107)

6 INFORMAÇÃO, PODER E CONHECIMENTO: CRIAÇÃO OU MANIPULAÇÃO?

Qual seria a relação da informação com o poder predominante na sociedade e nas organizações? A divisão social sempre foi baseada em conhecimento. Por exemplo, na Grécia antiga, só participavam das eleições os cidadãos (homens que tinham propriedades), mulheres e crianças não eram contados. O grupo dos cidadãos era formado por uma minoria que detinha conhecimentos e que por sua vez determinavam o caminho a ser seguido pela maioria das pessoas.

De acordo com Dupas (2001, p.118), na ética de Aristóteles, “[...] o que constitui o sentido da existência humana não é o domínio, mas o conhecimento”.

No atual contexto, é fácil perceber o quanto o domínio de um grupo ou indivíduo sobre outro, está relacionado com o quanto o grupo ou indivíduo “dominante” possui de conhecimento. Os países mais desenvolvidos, que exercem domínio sobre os países menos desenvolvidos, possuem, como característica marcante, uma superioridade tecnológica e capacidade de disseminá-la e impô-la a outros países. O acelerado avanço tecnológico é uma das principais características da sociedade da informação, sobre o qual Dupas (2001, p.118) afirma que “com a tecnologia da informação, nunca a tirania das imagens e a submissão ao império das mídias foram tão fortes”. Percebemos claramente nessa afirmação a relação entre poder e informação, se pensarmos nos meios de comunicação que, com o uso da tecnologia, impõem suas opiniões, suas idéias e seus interesses. Podemos afirmar, pelo poder de formar opinião que os meios de comunicação possuem, que os mesmos utilizam a informação e o consequente conhecimento gerado, para exercer certo domínio e obter da sociedade o comportamento que lhes interessa.

6.1 PODER E GLOBALIZAÇÃO

No final do século XX, projeta-se sobre o mundo uma nova ordem ideológica, política, econômica e financeira denominada **globalização**. Porém, o que difere esta nova ordem da primeira é seu caráter financeiro e intangível, enquanto aquela se inicia com as primeiras navegações e possui caráter imperialista e colonizador. Trata-se na realidade de uma versão atualizada da ideologia econômica liberal. Para Fiori (1998, p. 88), “a idéia de globalização reina inconsistente no discurso das elites mundiais, seja como diagnóstico, seja como ‘utopia possível’ do desenvolvimento capitalista.” Ainda segundo o autor, no caso da globalização, o que em geral se vê

ocultado pela sua ideologia econômica são as relações assimétricas de poder e dominação, que estão em sua origem e explicam sua expansão e sua originalidade financeira.

Na realidade, a globalização é um fato, mas só é global do ponto de vista das finanças que passaram a operar no espaço mundial, como mecanismo de fuga das baixas taxas de juros, lucros e das legislações locais, que surgiram na Europa e nos Estados Unidos no final dos anos 60.

A globalização é um processo muito mais complexo em termos de sua dinâmica e impactos. Inicialmente, é um amálgama ambíguo de processos aparentemente contraditórios que traduzem tanto integração quanto desintegração, equalização e divergência, criação e destruição, inclusão e exclusão, oportunidades e problemas, ordem e instabilidade. E em segundo, é um processo desigual que opera em diferentes níveis através de processos paralelos de regionalização; afeta diferentes regiões e países diferentemente, e dentro de países diferentes, diferentes áreas e grupos sociais; também avança em diferentes velocidades nos diversos domínios econômicos e sociais (por exemplo, mais ampla e rapidamente em fluxos financeiros do que em fluxos de mão-de-obra). Em terceiro lugar, é um processo desestabilizador que intensifica a volatilidade nas transações econômicas, particularmente as de caráter financeiro, ameaçando trazer mais incerteza e insegurança para as pessoas e instituições. (CASSIOLATO, 1999 p. 169)

A partir dos anos 80, três etapas de internacionalização financeira mundial foram responsáveis pelo impulso e transformação do novo sistema capitalista. São elas:

Revalorização do dólar pelo banco central americano em 1979;

Desregulamentação monetária e financeira internacionais;

Liberalização dos mercados de ações (o 'big bang') decidida pelo governo inglês em 1986; (CASSIOLATO, 1999 p. 169).

Uma vez definida essas etapas, é a hora que se universaliza a revolução neoliberal, incorporando países em desenvolvimento, menos industrializados, carentes de recursos financeiros, tecnológicos, com estruturas frágeis e propícias a dominação oriundas dos países centrais liderados pelos Estados Unidos. Esses, a partir do controle de matérias-primas estratégicas, tecnologias de ponta, informações e acesso aos mercados internacionais, são representados por grandes multinacionais, que se instalam estrategicamente em diversas partes do mundo e, utilizando-se de um discurso protecionista e desenvolvimentista, acabam por

reforçar a relação de poder político e financeiro que constituem o núcleo gerador que move a globalização.

“A concentração de todos os fluxos (comerciais, produtivos, tecnológicos) nos países da “Tríade” – Estados Unidos, Europa e Japão – se sobrepõe a todas outras tendências da mundialização.”(CASSIOLATO, 1999 p. 167)

Por outro lado, a gestão monetária é feita, acompanhada e sustentada sob a supervisão norte-americana e, ao sinal do menor risco, o capital é repatriado, iniciando um novo ciclo de controle e redefinição de estratégias que protejam os seus financeiros e econômicos.

Assim, o controle financeiro aliado ao uso de estratégico de informações são ferramentas indispensáveis ao uso do poder e dos interesses colonialistas e imperialistas que, de uma maneira moderna, recebeu o nome de globalização.

Para Dupas (2005, p. 22), “a maneira menos insatisfatória de poder de uma nação é pelo tamanho de seu PIB (Produto Interno Bruto) e podem ser medidos por três valores macroeconômicos: despesas, produção e renda.” Nesse aspecto, o poderio econômico norte-americano salta aos olhos de todo o mundo, fazendo-o se destacar e explicar porque o motivo de ser a principal potência hegemônica do mundo, pois sozinho detém 30% do PIB mundial. Em segundo lugar, com 32%, segue a soma dos PIBs de Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Itália, e o restante dos 38% está dividido entre 204 nações espalhadas pelo mundo. “Ressalta-se desde já a imensa assimetria na distribuição atual do ‘poder econômico’ mundial. Esses seis maiores países ricos têm PPP médio (PIB por Pessoa) de 29 mil dólares, bastante homogêneo, à exceção dos Estados Unidos que tem o PPP de 37.352 dólares”.

Ainda segundo Dupas (2005 p. 22), “a distribuição e divisão do poder pelo mundo podem ser comparadas a um imenso jogo de xadrez.” A partir da divisão deste imenso tabuleiro, temos poucas nações comandando e a grande maioria seguindo-as, o que é previamente planejado pelos detentores do poder. Isso se dá através da obtenção e uso de tecnologias da informação que funcionam como mecanismos para disseminação e controle do poder.

Então, quem seriam os principais atores desse jogo global? Segundo Dupas (2005 p.22), “três áreas seriam as principais: capital, estado, sociedade civil e grupos terroristas”:

Capital – grandes corporações, sistema financeiro, associações empresariais, acionistas;

Estado – Executivo, Legislativo, Judiciário, partidos políticos e instituições internacionais;

Sociedade Civil – indivíduos e organizações sociais não governamentais;

Grupos Terroristas – adquirindo destaque a partir do atentado de 11 de setembro de 2005, nos Estados Unidos.

Assim, a nova lógica mundial contém mecanismos que se baseiam na combinação do uso de tecnologias, poder nos campos militar, econômico, político, social e cultural e estão totalmente direcionadas para acumulação de capital de forma rápida e barata, através da descentralização da produção e uso da mão-de-obra barata e em abundância, com isto escapando dos problemas sociais advindo da relação capital-trabalho das economias centrais. “É possível utilizar as grandes reservas de mão-de-obra barata existentes nos países da periferia sem ter de arcar com suas infinitas demandas *welfare* e sua capacidade de gerar tensões sociais nos países centrais se esses tivessem que absorvê-las.” (DUPAS 2005, p. 34)

Nesse novo contexto, não existem regras ou normas pré-estabelecidas, as regras são flexíveis, podem mudar a qualquer momento. Seu principal instrumento de coerção é poder sair e não ficar em qualquer lugar do mundo a hora que bem entendem. Assim, ainda segundo Dupas (2005, p. 41), “a saída seria a típica arma do capital, os atores da economia global são extremamente eficazes e flexíveis no exercício do poder, operando com sanções e recompensas” e agora sem maior controle, pela intangibilidade da informação e do conhecimento.

Todo este cenário teórico motivou-nos a analisar sua penetração, com suas forças e ambiguidades em uma organização.

7 A ORGANIZAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

No Brasil, as pequenas e médias empresas têm grande representatividade para a economia do país, porém não se tem uma bibliografia que fale sobre o uso da informação e do conhecimento como instrumento de poder na elaboração de estratégias de competitividade para empresas desse porte. Baseado nessas informações, e com objetivo de entender como o uso da informação e conhecimento são utilizados em uma pequena empresa autopeças, resolvi elaborar um estudo de caso que tratasse especificamente da FASA, indústria de autopeças localizada em Betim, Minas Gerais.

7.1 HISTÓRIA DO GRUPO FASA

Fundada em 1989, a primeira empresa do grupo foi denominada FAPE, sendo que somente em 1992, passou a atuar no campo automobilístico como vocação exclusiva. Durante estas últimas décadas, o grupo FASA participou da produção de peças para os veículos FIAT, oferecendo desde serviços de ferramentaria, com suas modernas estações de CAD/CAM/CAE (sistemas computacionais usados pela engenharia para o desenvolvimento de design, projeto e desenhos técnicos), e, também, construção de protótipos, corte a laser 5D, desenvolvimento de ferramentais definitivos, linhas de solda e montagem. E, finalmente, a produção seriada com logística Just in Time¹ habilitando-lhe ao fornecimento de produtos e serviços nos diversos pólos automobilísticos no Brasil.

Apresentaremos abaixo, cronologicamente, seu crescimento, fatos marcantes e determinantes até a presente data:

Fundação em 1989 para atender ao Grupo Rhea (Aethra e Hammer), seu principal cliente, utilizando-se de uma área de 100 m²;

1992 – mudança para um novo galpão com área de 600 m²;

¹ JUST IN TIME – Método de administração de produção, destinado basicamente à redução de estoques (dos recursos financeiros e do espaço físico para troca de ferramentas e eliminação de perdas, visando a um aumento da produtividade. A tradução não literal desta expressão inglesa poderia ser: “a peça necessária, na quantidade necessária, na hora necessária”. (SANDRONI, 1987 p.160)

1994 – transferência da sede de Contagem para Betim ocupando uma área de 2.400 m² e aquisição de 04 prensas com capacidade de 200 toneladas;

1999 – ampliação de sede para 4.400 m²;

2000 – aquisição de uma linha de prensas com capacidade de 400 toneladas;

2002 a 2004 – desenvolvimento de novos clientes e elevado índice de acidentes do trabalho e interdições judiciais pelo Ministério do Trabalho;

2005 a 2006 – liberação dos equipamentos pela Justiça do Trabalho, aumento do faturamento e aquisição de novos equipamentos;

2007 – a empresa retoma o crescimento e começa a fornecer direto para as montadoras GM, VW, Ford e FIAT e tem seu número de funcionários ampliado de 100 para 150 funcionários, bem como o número de equipamentos passando de 25 para 35 prensas divididas em três unidades fabris com prensas;

2008 – com a ampliação da empresa e aumento das vendas começam os problemas de abastecimento e falta de carga máquina, gerando enorme desconforto junto aos clientes e gastos excedentes devido ao pagamento de multas por parada de linha de seus clientes;

2009 – aquisição de mais seis prensas de 400 toneladas e abertura de mais uma unidade fabril, AF Componentes Automotivos LTDA., atuando na produção de peças de médio porte;

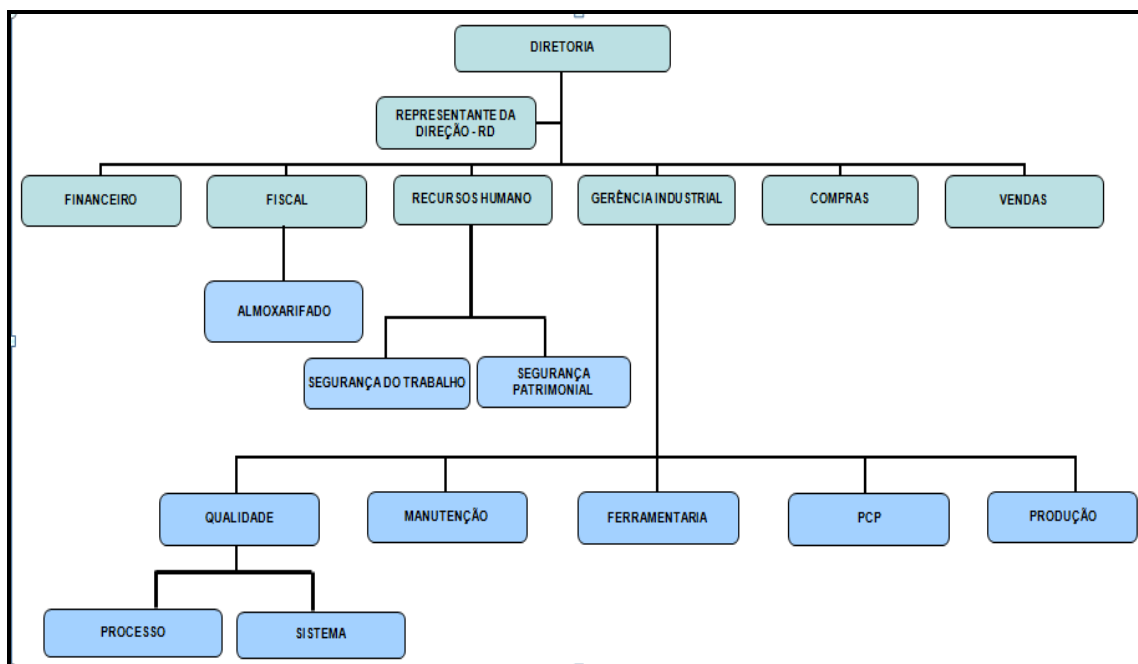
2010 – com ampliação da sua carteira de clientes e produtos, volta sua atenção para a melhoria de processo e ganho de produtividade, pois a diretoria da empresa acredita que este é um dos maiores diferenciais, a partir dos quais as empresas do grupo têm maior possibilidade de crescer e se tornar mais competitiva.

TABELA 01
Informações gerais

Nome	FASA LTDA.
Setor	Auto indústria
Escritório Central	Av. Gracyra Resse Gouveia, 865 – Betim (MG)
Principal executivo	Fábio Roberto Xavier
Tipo de Empresa	Privada
Controle	Brasileiro
Número de Funcionários	258
Unidades	Quatro
Faturamento Anual	R\$ 24 Milhões

Fonte: FASA LTDA. 2010

TABELA 02
Organograma funcional



Fonte: FASA 2010

TABELA 03
Instalações e quadro funcional

UNIDADES	ÁREA TOTAL	ÁREA CONSTRUÍDA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
FASA Betim (MG)	2.400 m2	2.400 m2	125
TERA Betim (MG)	2.000 m2	2.000 m2	38
AGFBetim (MG)	2.200 m2	2.200 m2	25
MILANContagem (MG)	1.000 m2	800 m2	80
TOTAL	7.600 m2	7400 m2	268

Fonte: GRUPO FASA 2010

Missão e Valores

Produzir e fornecer produtos e serviços nos segmentos de estamperia e ferramentaria, a fim de atender a satisfação de seus clientes, com qualidade, segurança e capacitação dos seus colaboradores.

Política da Qualidade

Garantir a satisfação dos clientes através da qualidade e melhoria continua dos produtos e serviços fornecidos e capacitar seus colaboradores, bem como atingir metas e objetivos da FASA LTDA.

Produtos e Serviços

Produto estampado e conformado em aço, conjuntos soldados, barra de proteção da porta; defletores de calor, bagageiros, suspensão dianteira, eixo traseiro, tanques combustíveis;

Projetos de ferramentaria e dispositivos, construção de ferramentais dispositivos e montagem, programação CAM, Laser três e cinco eixos, engenharia co-design, calibres de controle.

Clientes

FIAT Automóveis S.A;

GM do Brasil;

Ford do Brasil;

VW do Brasil.

Principais Concorrentes

Stola do Brasil LTDA. – MG;

Maxion Sistemas Automotivos S.A – MG/ SP;

Sodecia Minas Gerais Indústria de Componentes Automotivos LTDA. – MG;

Magneti Marelli Sistemas automotivos – Divisão Estamparia – MG;

TOWER Automotive S.A.

Legislação específica/ Órgãos Reguladores

Código de Defesa do Consumidor;

Lei Nacional de Política Ambiental - Lei No. 6.938;

IMETRO;

Código Civil;

Conselho Nacional de Trânsito;

Código de Trânsito Brasileiro;

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT;

7.2 AMBIENTE EXTERNO DO NEGÓCIO

Cenário Mundial 2008 e 2010 – O ano de 2008 é marcado pela quebra de recordes de produção, no qual a indústria automobilística brasileira atingiu a marca histórica de 3.215.976 unidades fabricadas, mas também é marcada pela forte crise econômica mundial iniciada nos EUA em setembro/2008, atingindo em cheio o setor, um dos maiores empregadores do país, mudando radicalmente os rumos da economia, finanças, política, sociedade e principalmente hábitos de consumo. A partir de uma série de medidas governamentais visando minimizar os efeitos da crise mundial, tais como redução de IPI, liberação de linha crédito para aquisição de carro zero km dentre outras, no ano de 2009, o setor automotivo não teve do que se

queixar, podendo-se afirmar que os efeitos da crise mundial para o setor foram mínimos. Em 2009 foram fabricadas 3.182.923 Unidades e a projeção para 2010 é de 3.300.000 unidades; (ANFAVEA, 2010)

PIB 2009/ 2010 – Embora a crise econômica mundial tenha causado alguns estragos à economia brasileira e do fraco desempenho nos dois primeiros trimestres do ano de 2009, em 2010, ao contrário do ano anterior, a economia já dá os primeiros sinais de reação e os números são mais animadores. Encerra-se o ano de 2009 com um crescimento de 0,2%, aumento bastante expressivo diante do cenário de crise mundial, que sinalizava números negativos. Para o ano de 2010, a expectativa é que o país cresça na casa dos 4%, o que demonstra a forma responsável e madura com que a equipe econômica brasileira conduziu a crise econômica; (REVISTA EXAME, 2009)

Balança comercial – O déficit continua crescendo. As exportações de autopeças no acumulado de janeiro a agosto, para 169 países, somaram US\$ 3,9 bilhões, volume 44% inferior ao de iguais meses do ano passado. As importações, de 125 países, caíram cerca de 40%, passando a US\$ 5,4 bilhões. O déficit comercial no período foi de aproximadamente US\$ 1,49 bilhão, superior ao registrado no ano anterior, US\$ 1,46 bilhão; (FOLHA ON LINE, 2009)

Aço Automotivo – Impactos do aumento do aço. O SINDIPEÇAS divulgou comunicado oficial manifestando desagrado com os anunciados aumentos nos preços do aço em 2009 e 2010. (SINDIPEÇAS, 2009)

2010, ano eleitoral – O ano de 2010 será marcado pela troca de comando na Presidência da República do Brasil. A princípio tal troca não oferece nenhuma ameaça para a economia, mas deve ser encarada com cautela, uma vez que ainda não se sabe quem será o próximo presidente, mas pelo perfil dos candidatos espera-se que o mesmo dirija o país de forma austera e que, no mínimo, mantenha o curso da economia sem perder o foco de que o Brasil precisa de reformas políticas, econômicas e sociais capazes de legitimar o seu crescimento; (FOLHA ON LINE, 2009)

Concorrentes – O setor automotivo é marcado pela alta competitividade e a necessidade constante de inovação. O grande desafio atual das montadoras e de

toda cadeia produtiva é produzir carros que poluam menos, a baixo custo e com margem de lucro compatível com os investimentos;

Níveis de produção – De acordo com a ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de veículos Automotores do Brasil, a meta é que as montadoras produzam cinco milhões de unidades/ano até 2.012, ou seja, aumentar a produção em 35,7%; (ANFAVEA, 2010)

Frota de carros no Brasil – Em 2008, circularam pelas ruas e estradas brasileiras 27,8 milhões de veículos, incluindo automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus, número 7,5% superior ao de 2007, o maior percentual de crescimento nos últimos 28 anos. A idade média diminuiu um pouco, passando de nove anos e cinco meses para nove anos. A frota de motos chegou a 8,6 milhões, com idade média de quatro anos e oito meses; (ANFAVEA, 2010)

Transferência de serviços das montadoras para empresas especializadas – O incremento na produção de veículos é uma grande oportunidade para empresas que já atuam no setor, bem como a oportunidade para o surgimento de novas organizações, porém só sobreviverão aquelas organizações que se mostrarem competentes, oferecendo produtos a baixo custo com alto valor agregado, eis aqui o grande desafio da cadeia produtiva; (SINDIPEÇAS, 2009)

Reposição – O segmento de reposição é um dos mais importantes para o setor de autopeças e registrou participação de 13,5% no faturamento dos fabricantes em 2008, equivalente a US\$ 5,2 bilhões dos US\$ 39,2 bilhões faturados. O entendimento dos elos que compõem a cadeia produtiva e sua interação é relevante para que as indústrias promovam a organização da reposição continuamente, resultando na melhoria de seu ambiente e da competitividade. (SINDIPEÇAS, 2009)

7.3 NÚMEROS DO SETOR

A seguir são apresentados algumas tabelas e gráficos, contendo informações interessantes que representam a evolução do setor automotivo nos últimos anos no Brasil.

TABELA 04
Produção Mundial de Autoveículos 2000/2009



4.3 Produção de autoveículos - 2000/2009
Worldwide vehicle production - 2000/2009

Mil unidades/Thousand units

PAÍS/COUNTRY	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
China / China	2.069	2.334	3.287	4.444	5.234	5.708	7.278	8.883	9.299	13.791
Japão / Japan	10.141	9.777	10.257	10.286	10.512	10.800	11.484	11.596	11.576	7.935
Estados Unidos / United States	12.800	11.425	12.280	12.115	11.989	11.947	11.292	10.781	8.694	5.712
Alemanha / Germany	5.527	5.692	5.469	5.507	5.570	5.758	5.820	6.213	6.046	5.210
Coreia do Sul / South Korea	3.115	2.946	3.148	3.178	3.469	3.699	3.840	4.086	3.827	3.513
BRASIL / BRAZIL	1.691	1.817	1.792	1.828	2.317	2.531	2.612	2.980	3.216	3.185
Índia / India	801	815	895	1.161	1.511	1.639	2.017	2.254	2.332	2.633
Espanha / Spain	3.033	2.850	2.855	3.030	3.012	2.752	2.777	2.890	2.542	2.170
França / France	3.348	3.628	3.702	3.620	3.666	3.549	3.169	3.016	2.569	2.050
México / Mexico	1.935	1.841	1.805	1.575	1.577	1.684	2.046	2.095	2.168	1.557
Canadá / Canada	2.962	2.533	2.629	2.553	2.711	2.688	2.572	2.579	2.082	1.490
Reino Unido / United Kingdom	1.814	1.685	1.823	1.846	1.856	1.803	1.650	1.750	1.650	1.090
República Tcheca / Czech Republic	455	465	447	442	448	602	855	938	947	975
Tailândia / Thailand	412	459	585	742	928	1.123	1.194	1.287	1.394	968
Polônia / Poland	505	348	311	322	601	613	715	785	946	879
Turquia / Turkey	431	271	347	533	823	879	988	1.099	1.147	870
Itália / Italy	1.738	1.580	1.427	1.322	1.142	1.038	1.212	1.284	1.024	843
Irã / Iran	278	323	315	582	789	817	904	997	1.051	752
Rússia / Russia	1.206	1.251	1.220	1.279	1.386	1.355	1.503	1.660	1.790	722
Bélgica / Belgium	1.033	1.187	1.057	904	900	927	918	834	724	523
Argentina / Argentina	340	236	159	169	260	320	432	545	597	513
Malásia / Malaysia	283	359	395	344	472	563	503	442	531	485
Indonésia / Indonesia	293	279	299	322	408	501	296	412	601	465
África do Sul / South Africa	357	407	404	421	450	525	588	534	563	380
Austrália / Australia	347	319	344	413	411	395	331	335	330	227
Suécia / Sweden	301	289	276	323	340	339	333	366	308	156
Outros / Others	1.460	1.477	1.742	1.725	2.054	2.335	2.339	2.864	2.874	2.049
TOTAL / TOTAL	58.374	56.304	58.994	60.663	64.496	66.551	69.335	73.139	70.520	60.987

Fonte: ANFAVEA 2010

De acordo com a tabela 4, podemos verificar que nos últimos cinco anos a produção mundial de carros cresceu em média 4,29% nos três primeiros anos, apresentou uma queda de 3,58% no quarto ano e 13,52% no quinto ano 2009, devido à forte crise econômica que assolou o mundo nos anos de 2008 e 2009. O interessante é que nos países em crescimento como o Brasil, Índia e China os números praticamente mantiveram-se nos dois primeiros casos, com destaque para

a China que cresceu 48,31% de 2008 para 2009. O que demonstra seu enorme potencial de crescimento produtivo.

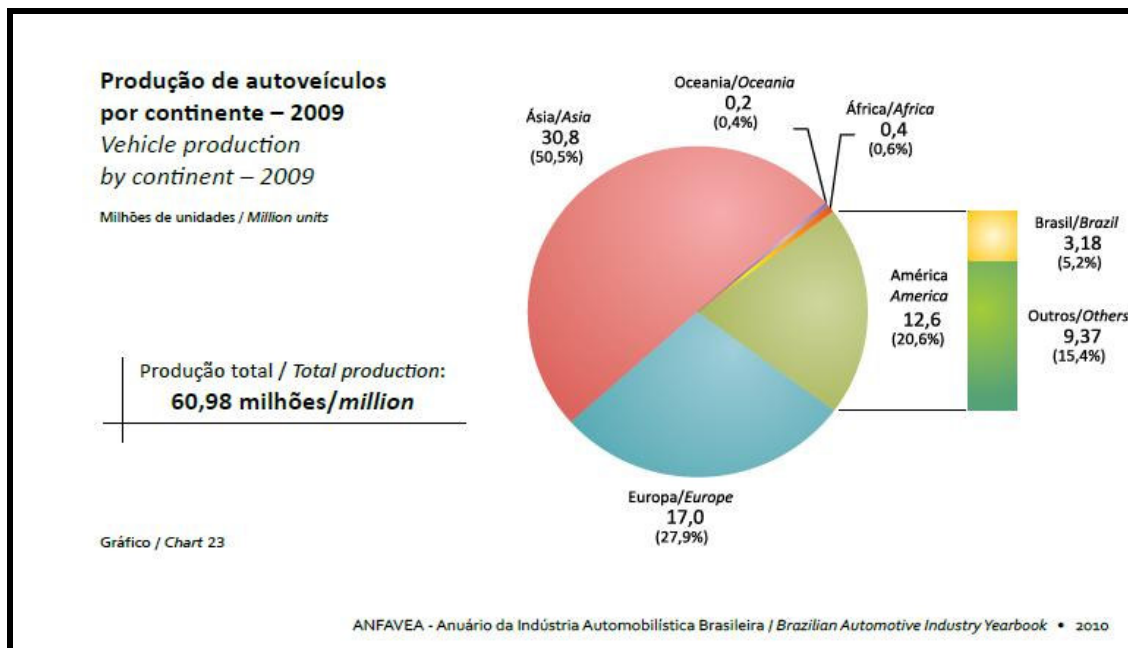


GRÁFICO 01 – PRODUÇÃO DE AUTOVEÍCULOS POR CONTINENTE - 2009

Fonte: ANFAVEA 2010

De acordo com o gráfico 1, há destaque para o Brasil como líder na produção de autoveículos no continente americano, produzindo 3,18 milhões de veículos por ano, sendo responsável por 5,2% da produção total do continente. Números esses ainda muito distantes da sua meta, que é produzir 5 milhões de unidades por ano até 2015.

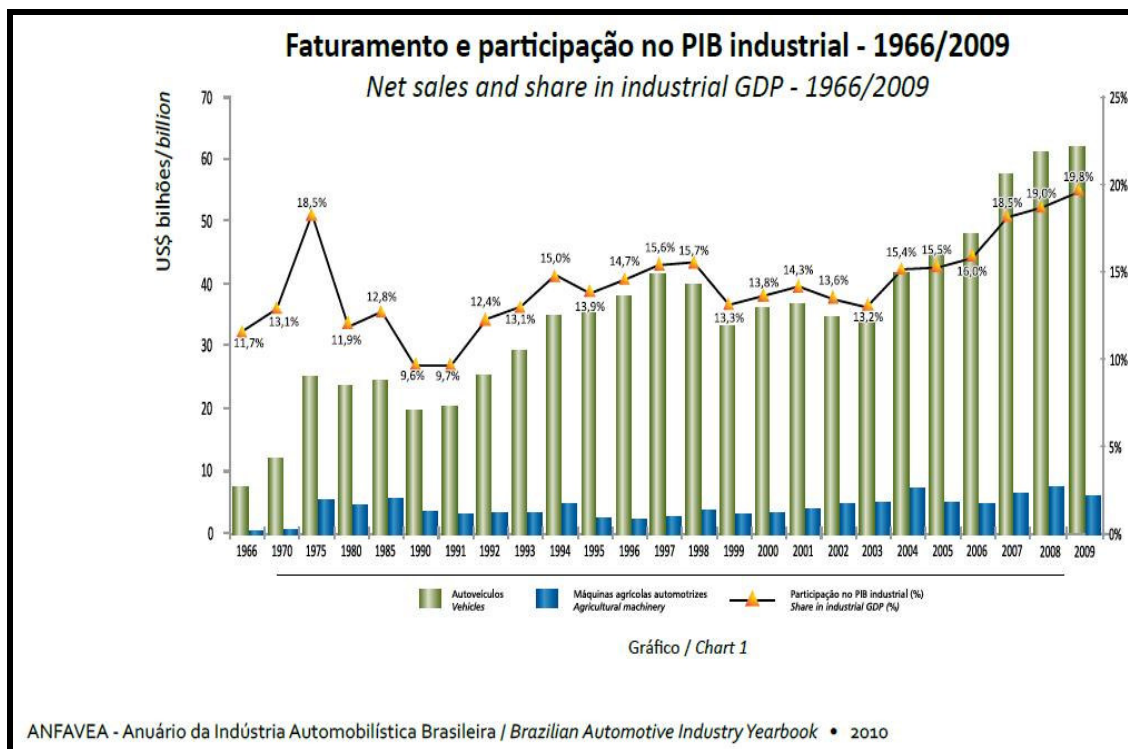


GRÁFICO 02 – FATURAMENTO E PARTICIPAÇÃO NO PIB INDUSTRIAL 1966/2009

Fonte: ANFAVEA 2010

De acordo com o gráfico 02, podemos verificar a importância do setor automotivo para economia brasileira nos últimos 10 anos. Esses números são evidências do crescimento do setor nos últimos anos e sua importância para economia brasileira.

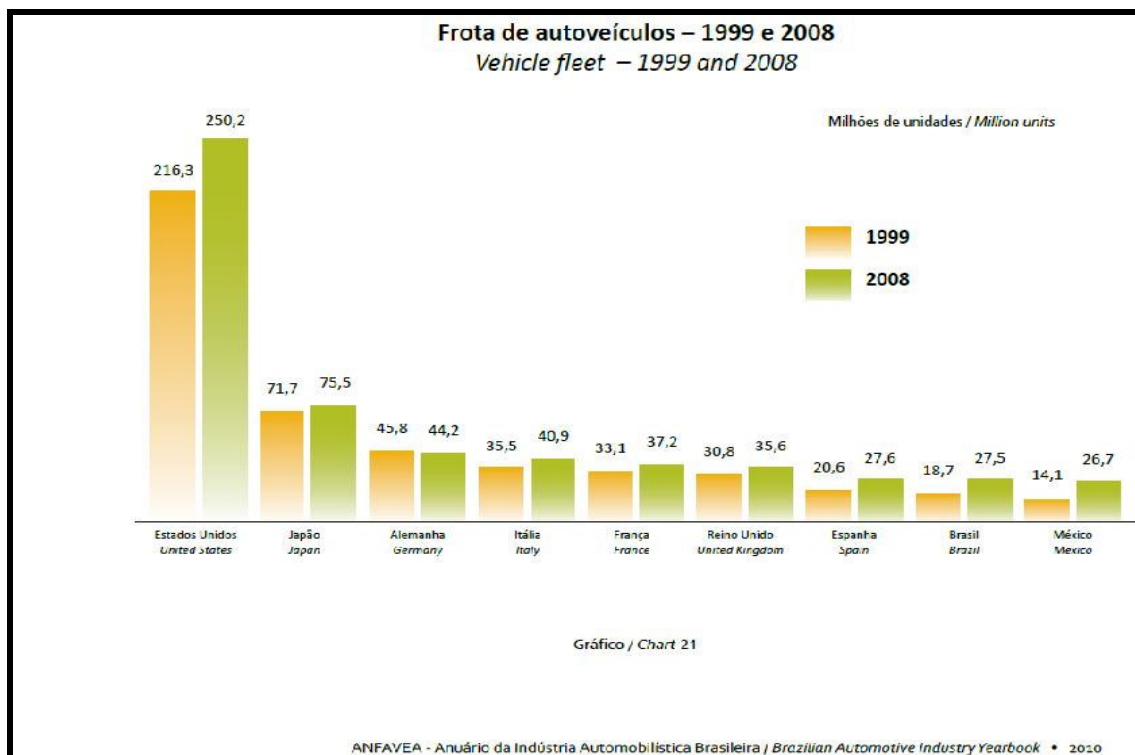


GRÁFICO 03 – FROTA MUNDIAL DE AUTOVEÍCULOS 1999 E 2008

Fonte: ANFAVEA 2010

No gráfico 3, se compararmos o crescimento da frota brasileira, que foi de 33,58% nos últimos 10 anos, e a dos Estados Unidos, maior consumidor mundial de veículos, que foi de 15,67%, podemos concluir que esses números é que impulsionaram o setor automotivo brasileiro que aposta no potencial de consumo de um mercado que cresce 3,36% ao ano.

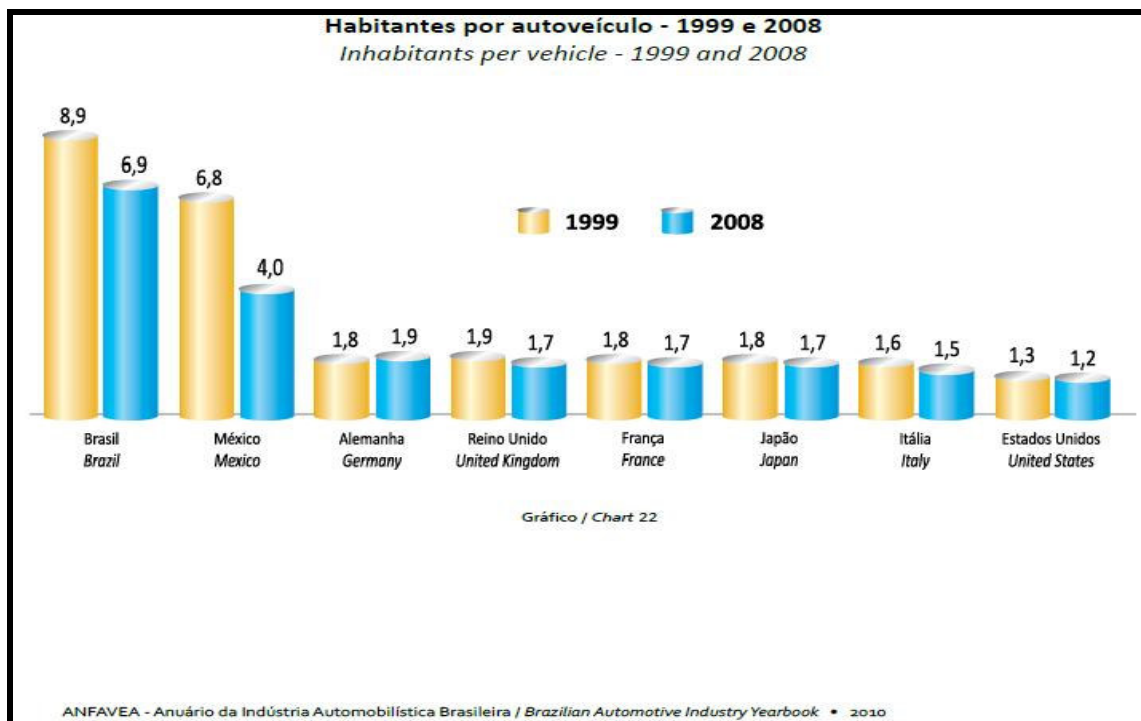


GRÁFICO 04 – HABITANTES MUNDO POR AUTOVEÍCULOS 1999 E 2008

Fonte: ANFAVEA 2010

O gráfico 04 é apenas uma comprovação dos comentários já feitos sobre o gráfico 03, que ratificam o potencial de crescimento de automóveis no mercado brasileiro nos próximos anos.

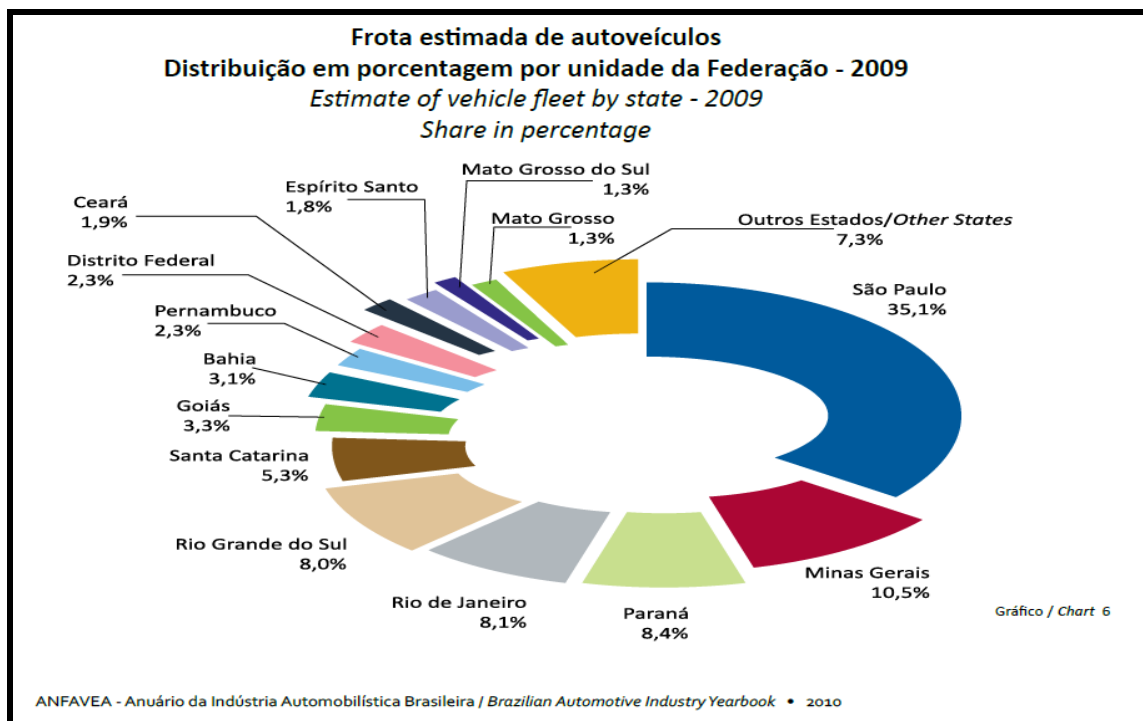


GRÁFICO 05 – FROTA ESTIMADA DE AUTOVEÍCULOS 2009

Fonte: ANFAVEA 2010

De acordo com o gráfico 05, verificamos a concentração de maior unidade de veículos nas regiões mais desenvolvidas do Brasil, o que também nos mostra o potencial a ser explorado em outras partes do país.

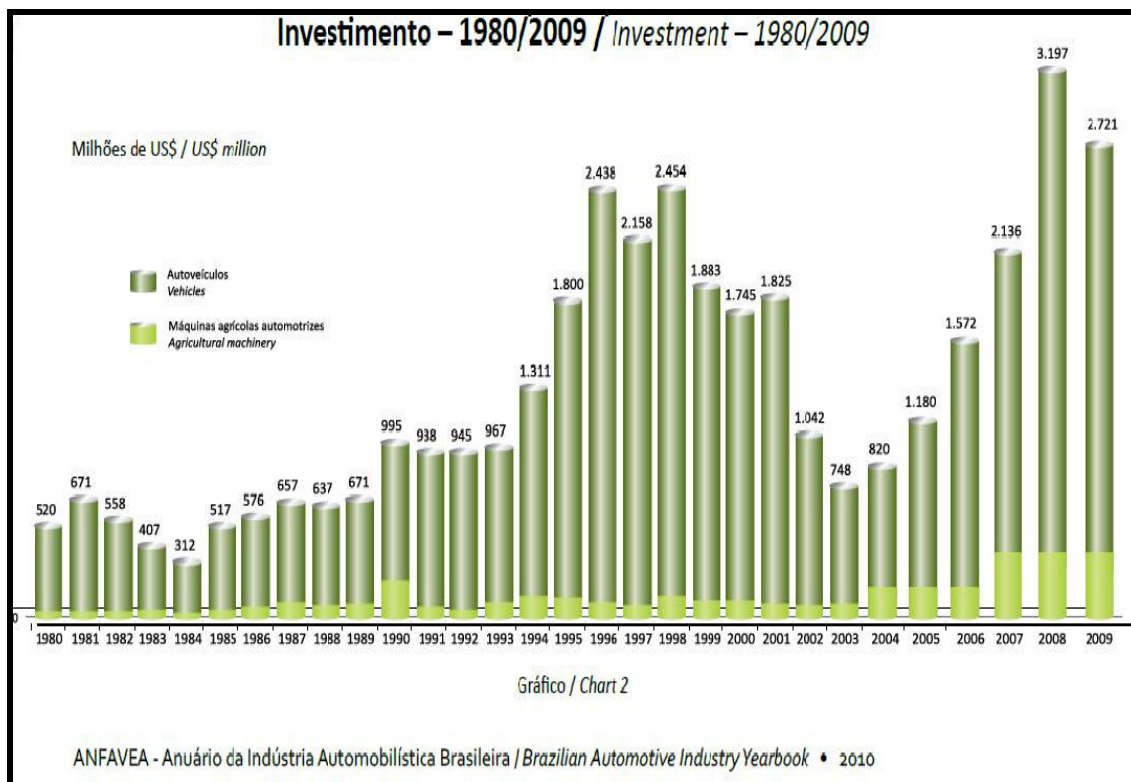


GRÁFICO 06 – INVESTIMENTO 1980/2009 SETOR AUTOVEÍCULOS

Fonte: ANFAVEA 2010

De acordo com o gráfico 06, podemos verificar que, diante do potencial de mercado a ser explorado, as montadoras investem de maneira agressiva, uma vez que os números estão a seu favor e justificam tal investimento, uma vez que o retorno é garantido.

8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico utilizado para atingir os objetivos deste trabalho foi a pesquisa básica de natureza qualitativa exploratória, uma vez que objetiva gerar conhecimentos novos e úteis. Neste trabalho, também foram utilizados métodos e técnicas estatísticas através da análise de questionário impresso, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, objetivando torná-lo explícito ou construir hipóteses. Foi feito levantamento bibliográfico nas áreas de ciência da informação, sociologia e história, cujos períodos a serem estudados vão desde o século XV a XXI, dos quais não nos prendemos a apenas um país ou região, uma vez que existem fatos relevantes em diferentes locais.

8.1 O CENÁRIO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa FASA LTDA. está inserida em um cenário altamente competitivo, onde as mudanças ocorrem de forma bastante dinâmica. Nesse cenário, a disputa por posições determina o sucesso ou o fracasso da empresa, por este motivo a informação e o conhecimento aliados a outras ferramentas gerenciais são de essencial importância para sobrevivência da organização.

Quanto ao perfil dos profissionais existentes na FASA, verificamos que são diversificados, formado por: engenheiros, administradores, contadores e economistas nos setores de administração da empresa. No outro extremo, no setor de produção e operações, encontramos grande número de pessoas formadas por operadores com conhecimento básico.

8.2 A PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa FASA em novembro de 2010. A ferramenta de coleta de dados foi o questionário adaptado: *Comportamento, valores e processos referentes à informação e conhecimento*, do Professor Ricardo Rodrigues Barbosa, da Escola de Ciência da Informação da UFMG, ANEXO I, e foi aplicado aos funcionários da empresa. Para preservar o sigilo das informações, optou-se por não identificá-los.

9.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir do roteiro da adaptação do questionário *Comportamento e Valores e processos referentes à informação e conhecimento* (ANEXO I).

Como procedimento para coleta de dados, foram escolhidos 30 funcionários da empresa o que representa 24% do grupo. Foi selecionado pelo menos um funcionário de cada setor, de forma que todos os setores da fábrica participassem da pesquisa. As perguntas do questionário foram divididas da seguinte forma:

A empresa - Diretrizes específicas para gerenciamento da informação e conhecimento;

Fontes e uso da informação e conhecimento e seu fluxo pela empresa/organização;

Informação, estratégia e poder;

Fluxo da informação na empresa/organização;

Contribuição da informação e conhecimento para alcance dos objetivos da empresa.

8.4 ANÁLISE DOS DADOS

Baseado no referencial teórico e de acordo com os objetivos deste trabalho, os dados foram coletados e dispostos de forma a traçar um diagnóstico geral da empresa, visando demonstrar como a informação e o conhecimento são utilizados como instrumento de poder na elaboração de estratégias e como diferencial competitivo. Para a análise dos dados coletados, as informações foram agrupadas da seguinte forma:

Características da empresa e ambiente de Negócios – Foram abordadas as principais características da empresa, visão de negócios, análise do ambiente externo, análise crítica de negócios e como o ambiente externo é monitorado;

Fontes de informações da empresa – Identificamos as principais fontes de informação da empresa e como estas informações são utilizadas pela organização;

Uso da informação e conhecimento na elaboração de estratégias – Procuramos entender como a informação e o conhecimento é utilizado na elaboração de estratégias organizacionais e com que frequência.

9 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme nossas categorias de análise, apresentamos em sequência os resultados da análise dos dados empíricos.

9.1 VISÃO SOBRE A EMPRESA

A FASA é uma empresa de pequeno porte que tem se esforçado para sobreviver e tornar-se competitiva no mercado, no qual atua. Porém, durante visita à empresa e análise dos resultados do questionário aplicado, percebemos que existem algumas limitações, talvez pelo fato de ser uma empresa familiar.² Percebemos que a administração é centralizada, a visão de mercado é limitada, os objetivos estratégicos da empresa não estão bem definidos, a tomada de decisões é morosa e, geralmente, não possuem embasamento técnico adequado, além de estar diretamente ligada a experiência e visão de mercado de forma centralizadora.

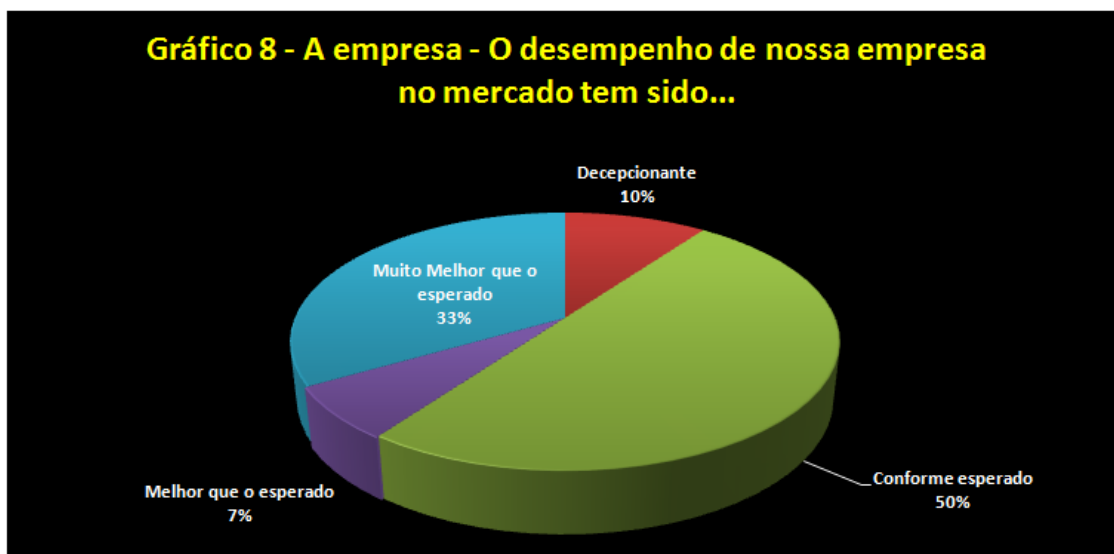
Por outro lado, embora tendo sido constatado algumas limitações na empresa, verificamos que positivamente existe grande preocupação com relação ao tema informação. A empresa faz o monitoramento do seu ambiente de negócios com objetivo de obter informações que lhe auxiliem em suas análises críticas de negócio, identifica tendências de mercado e, principalmente, gera subsídios que melhor posicionem a empresa de maneira competitiva. Devido à grande quantidade de fontes de informações, verificamos certa dificuldade por parte da empresa com relação a esse excesso e uso mais eficiente da informação no momento da decisão.

² Empresa Familiar – É toda organização, as quais o controle e administração esteja ligada a uma família. (SANDRONI, 1987 p.101)



Fonte: Questionário referente à informação, conhecimento e poder FASA 2010

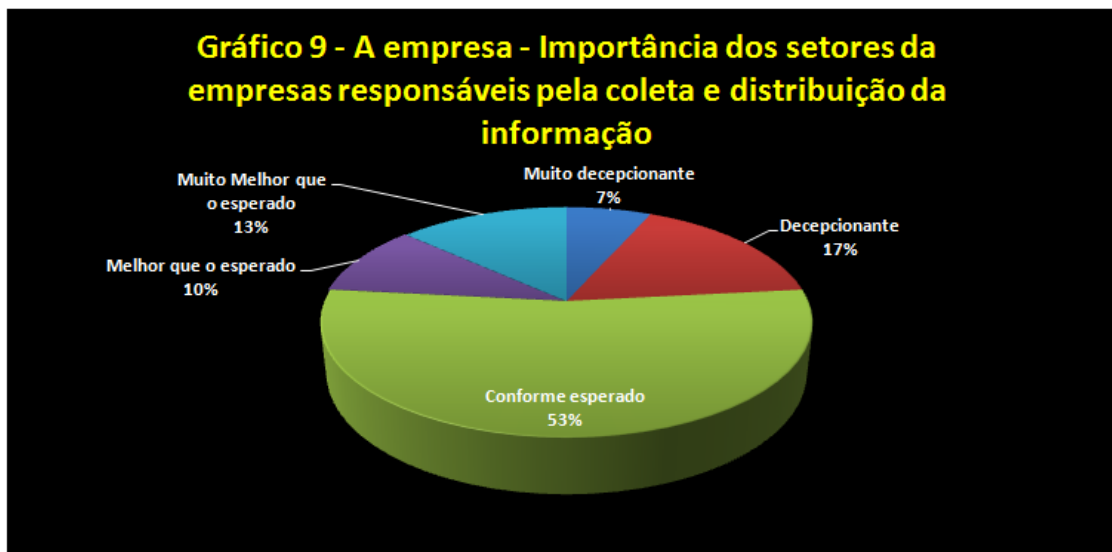
De acordo com os resultados do gráfico 7, no que diz respeito à utilização da informação para encontrar respostas a 36% dos entrevistados com concordam plenamente, 40% concordam números estes que se somados são representam 76%, valor superior aos demais resultados que é 7% dos que discordam e 7% dos que discordam totalmente e 10% dos que não discordam nem concordam com a afirmativa. Este resultado demonstra a preocupação da empresa utilizando a informação para respostas externas.



Fonte: Questionário referente à informação, conhecimento e poder FASA 2010

Com relação ao desempenho da empresa nos últimos cinco anos e de acordo com o gráfico 8, percebemos que os resultados obtidos estão acontecendo conforme esperado para 50% dos entrevistados, melhor que o esperado para 7% e muito

melhor que o esperado para 33% dos entrevistados, o que demonstra otimismo e confiança. Contrariando a opinião de 10% dos entrevistados que consideram o resultado da empresa decepcionante. A análise desses resultados demonstra o grau de confiança e estabilidade da empresa diante dos entrevistados e serve como subsídio para tomada de decisões futuras.



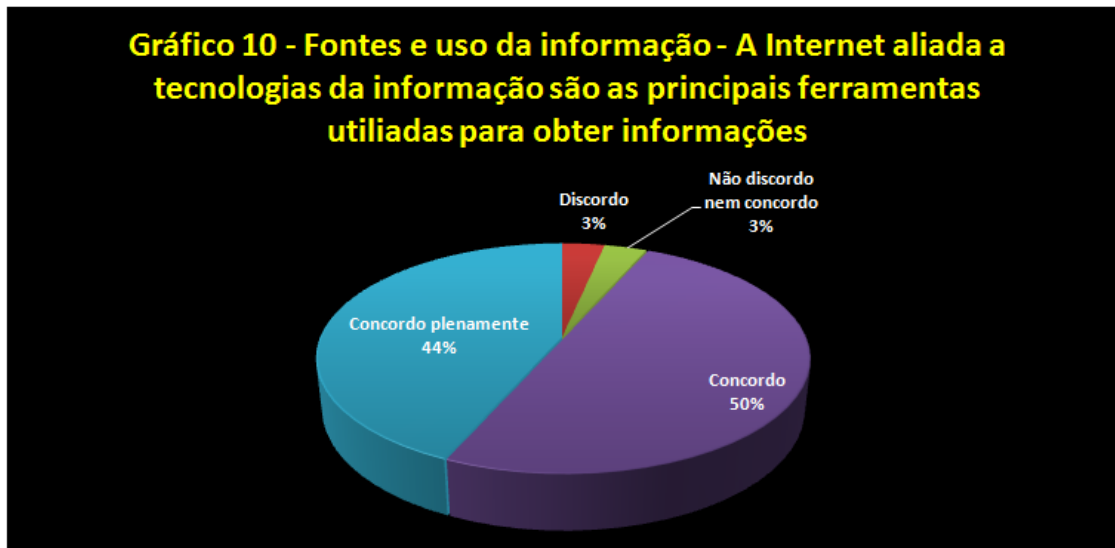
Fonte: Questionário referente à informação, conhecimento e poder FASA 2010

De acordo com o gráfico 9 no que se refere à importância dos setores da empresa responsáveis pela coleta e distribuição da informação, percebemos que a empresa atribui grande importância aos mesmos, o que reforça a sua preocupação em manter-se competitiva, o que pode ser evidenciado a partir dos resultados atribuídos para cada item ou setor a seguir: Muito melhor que o esperado 13%, melhor que o esperado 10%, conforme esperado 53%. Esses resultados demonstram o respeito, a seriedade e cuidado com que a empresa trata os diversos setores e órgãos a ela ligados, embora parte dos entrevistados não concorde com esta afirmativa sendo considerada muito decepcionante para 7% e decepcionante 17% dos entrevistados.

9.2 FONTES DE INFORMAÇÃO

A empresa obtém informações através de jornais e revistas especializadas, órgãos de classe – SINDIPEÇAS e ANFAVEA – Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores – internet e outros. A maioria dos entrevistados concorda que as informações obtidas pela empresa são de fontes

confiáveis, e consideram que essas fontes são tratadas e utilizadas com a devida relevância e acreditam que tais informações são de fundamental importância para a empresa na tomada de decisões, elaboração de estratégias, aprimoramento de produtos, serviços, processos e, principalmente, manter-se competitiva.

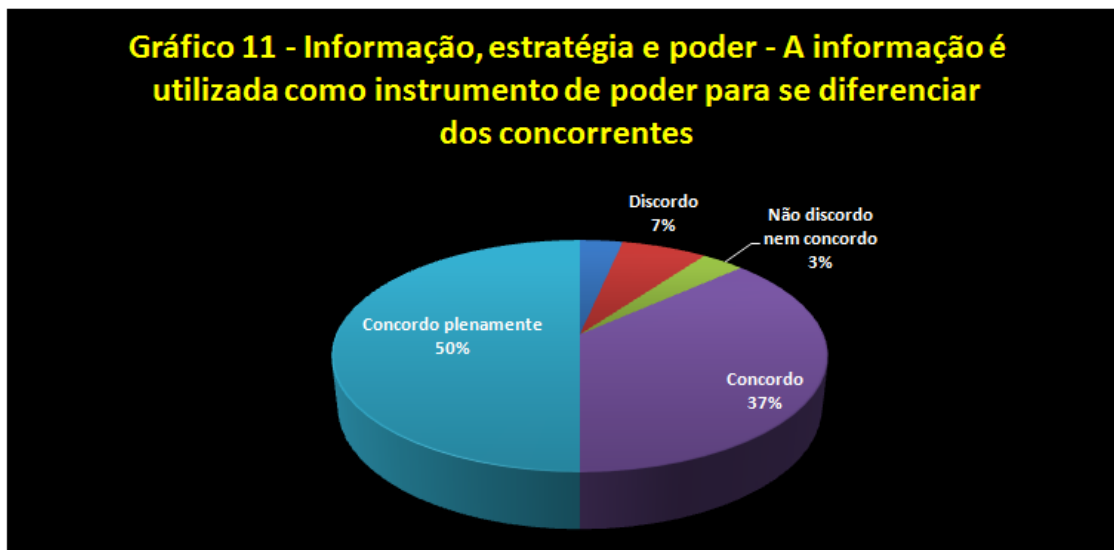


Fonte: Questionário referente à informação, conhecimento e poder FASA 2010

Conforme podemos observar no gráfico 10, 44% dos entrevistados concordam plenamente e 50% concordam que a internet aliada à tecnologia da informação é a ferramenta mais utilizada para obter informações, ao contrário de 3% que discordam e 3% que não discordam nem concordam.

Fato curioso é que, embora a maioria dos entrevistados considerarem a internet como principal ferramenta para consulta a fontes de informação, apenas algumas pessoas têm acesso a mesma na empresa. Equipamentos tais como notebooks não são permitidos. Esse resultado da pesquisa é no mínimo contraditório, pois em uma época em que a rapidez e o fluxo da informação fazem a diferença, ainda encontramos comportamentos como esse em muitas empresas que se dizem preocupadas com o fluxo e uso da informação.

9.3 INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIA E PODER



Fonte: Questionário referente à informação, conhecimento e poder FASA 2010

No que diz respeito ao uso da informação como instrumento de poder para se diferenciar dos concorrentes, podemos verificar no gráfico 11, que 50% dos entrevistados concordam plenamente e 37% concordam com esta afirmação ao contrário de 7% que discordam e 3% que não discorda e nem concorda. Assim, ao somarmos as respostas dos que responderam positivamente à afirmativa colocada, constatamos que a informação agrega valor ao desempenho da empresa, o que comprova que quanto maior o uso da informação e conhecimento maior poder de decisão.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve a intenção de mostrar a importância do uso da informação e do conhecimento como instrumento de poder para elaboração de estratégias competitividade em uma pequena empresa de autopeças. Max Weber, Michel Foucault, Manuel Castells, Nonaka e Takeuchi, C. W. Choo, foram alguns autores escolhidos, cuja corrente de pensamento vão de encontro ao tema estudado: O uso da tecnologia da informação e do conhecimento como instrumento de poder na formulação de estratégias de competitividade, o estudo sobre o poder e a evolução histórica, como as pequenas empresas estão lidando com a informação e o uso da informação como instrumento de poder na formulação de estratégias e para manterem-se competitivas.

Este estudo de caso foi realizado em uma pequena empresa de autopeças- FASA- localizada em Betim, Minas Gerais, no período de novembro de 2009 a novembro de 2010 e, embora o universo da pesquisa pareça ser pequeno, possibilitou-nos ter uma visão mais aprofundada de como as pequenas empresas estão lidando com a informação no seu dia a dia, suas principais fontes de informação, instrumentos utilizados para coleta, dificuldades, facilidades e principalmente como essas informações são utilizadas na empresa.

Durante pesquisa, constatamos que tanto a diretoria quanto os funcionários do primeiro e segundo escalão preocupam-se com o uso da informação como instrumento de poder na formulação de estratégias e para manter-se competitiva. Por outro lado, notamos que existe lacuna entre a teoria da empresa e a prática adotada. A administração é conservadora, lenta e as decisões centralizadas. Os objetivos estratégicos não são claros e não se fundamentam em metodologias ou técnicas específicas, a não ser a visão de negócios hierárquica, fazendo com que as ideias do topo subjuguem as demais.

O setor automotivo, no qual a FASA está inserido, é muito dinâmico, complexo e altamente competitivo refletindo o cenário narrado por nossos autores Choo, Nonaka e Takeuchi. Informações básicas tais como administração de pessoal, volume da produção diária, dentre outras são produzidas internamente. As demais informações são coletadas no ambiente externo, ficando a empresa totalmente dependente das informações oriundas de empresas maiores, clientes ou montadoras, como evidenciado por Choo. Visando reduzir as incertezas, a empresa

procura monitorar seu ambiente externo constantemente. Para realizar tal monitoramento, utiliza a internet como principal ferramenta de consulta e meio de comunicação. Porém o fato que nos chama atenção é que mesmo tendo a internet como principal instrumento de coleta de informações, nem todas as pessoas dos setores administrativos têm acesso a essa ferramenta, o que limita a criação coletiva de conhecimentos na organização.

Na empresa, todos concordam que a informação é um poderoso instrumento de poder na elaboração de estratégias, lançamento de novos produtos e, também, é utilizada para manter a empresa competitiva. Nesse sentido, e devido à cultura familiar da empresa com constantes oscilações entre avanços e retrocessos em seu processo organizacional, cabe observar que a informação deveria ter um caráter mais abrangente e focado na elaboração de estratégias e em como manter a empresa competitiva, principalmente em um país onde o nível de mudanças nas empresas são baixas, mesmo numa época denominada era da informação e do conhecimento.

Sabemos que para uma empresa desse porte é muito difícil libertar-se da dependência das médias e grandes empresas, na maioria das vezes por elas terem setores que coletam e tratam as informações e que, em virtude disso, acabam também ditando as regras e os caminhos a serem seguidos e por representarem os principais clientes da mesma. Nesse sentido, só resta às pequenas empresas investir na formação (informação e conhecimento) de seus profissionais, tendo como meta não a total independência das empresas maiores, mas, sim, alternativas que lhes possibilitem compreender a relação informacional e aproveitar deste conhecimento para a sua sustentabilidade. O uso da informação e do conhecimento de forma inovadora confirma-se como poderoso instrumento na formulação de estratégia e manter-se competitiva.

No que se refere à possibilidade de futuras pesquisas, podemos sugerir a elaboração de um estudo aprofundado de como as pequenas empresas de outros setores mesmo que da linha automotiva lidam com o tema informação e conhecimento e como os mesmos são utilizados como instrumento de poder na elaboração de estratégias competitivas.

No caso da FASA, cabe ainda observar que a capacidade e vontade da diretoria da empresa em envolver seus profissionais na co-criação de conhecimento é de fundamental importância, pois o sucesso ou fracasso da empresa está

intimamente ligado à iniciativa de um coletivo. E cabe a cada setor se auto estruturar em termos de seus fluxos, seus custos, pois o saber individual de cada setor interfere positivamente no todo da organização.

REFERÊNCIAS

- ANUÁRIO ANFAVEA 2010 – Disponível em: www.anfavea.com.br. Acesso em: 22 de setembro de 2010 p.1-189.
- BORGES, M.E.N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**. v. 24, n. 2, 1995.
- CASSIOLATO, José Eduardo. A Economia do Conhecimento e as Novas Políticas Industriais e Tecnológicas. In: **Informação e Globalização na Era do conhecimento**. Capítulo 7 p. 164-190. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2006. V.1.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de: Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.
- DEMING, W.E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990. p. 1-4
- DUPAS, G. Ética e poder na sociedade da informação: revendo o mito do progresso. **Revista brasileira de educação**. São Paulo. n. 18, p. 117-122. 2001.
- DUPAS, G. **Atores e poderes na nova ordem global**: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação. São Paulo: UNESP, 2005.
- FIDELIS, J.R.F. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectiva em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.11, n. 3, p. 424-432, 2006.
- FIORI J.L. **Poder e dinheiro** – Uma economia política da globalização. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 88
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979. p. 1-15.
- GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 3-10
- JORNAL FOLHA ON LINE – Disponível em www1.folha.uol.com.br/folha/conheça em 21 de outubro de 2009 p. 23-27
- LASTRES, Helena Maria Martins; FERRAZ, João Carlos. Economia da Informação e do aprendizado. **Informação e Globalização na Era do conhecimento**. Capítulo 1, p. 7-57. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LOJKINE, A. **A REVOLUÇÃO INFORMACIONAL**. São Paulo: Cortez Editora, 1995 p. 14-15
- MAXIMIANO, A.C. **A Teoria da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005. p.192- 205

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 1997.

PINHEIRO, L.V.R. **Ciência da Informação, Ciências Sociais e Interdisciplinaridade**. Brasília; Rio de Janeiro: IBICT/DDI, 1999.

REVISTA EXAME 2009 – Disponível em <http://portalexame.abril.com.br>. Acesso em 21 de outubro de 2009 p. 1 - 136

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1987. p.101 - 160

SINDIPEÇAS 2009 – Disponível em www.sindipecas.org.br. Acesso em 21 de outubro de 2009

SILVEIRA, H.F.R. Um estudo do poder na sociedade da informação. **Ciência da Informação**. v. 29, n. 3, 2000. p. 79-90.

WEBER, M. **Três tipos de poder legítimo**. Disponível em <www.lusofilosofia.net> Acesso em: 09 jul. 2009. p. 3-19.

WEBER, M; PARSONS, Talcott.. **Max Weber: The theory of social and economic organization**. New York: 1964. p.65

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO: REFERENTE A INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIA E PODER - NOV/ 2010							
1 - A EMPRESA							
1.1	EM QUE MEDIDA VOCÊ CONCORDA COM AS SEGUINTE AFIRMATIVAS A RESPEITO DA SUA ORGANIZAÇÃO OU EMPRESA?	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente	Não sei não se aplica
1.1.1	Temos diretrizes específicas e explicitadas para gerenciar o conhecimento e informação						
1.1.2	Temos procedimentos formais para coletar informações						
1.1.3	Identificamos e obtemos informação de fontes externas (parceiros de negócio, órgãos públicos, universidades, etc.)						
1.1.4	Utilizamos a tecnologia da informação e compartilhamento da informação e do conhecimento						
1.1.5	Utilizamos a informação para encontrar respostas a mudanças externas						
1.1.6	Utilizamos a informação para elaborar estratégias						
1.2	COMO VOCÊ DEFINE O DESEMPENHO DA SUA EMPRESA NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS?	Muito decepcionante	Decepcionante	Conforme Esperado	Melhor do que esperava	Muito melhor do que esperava	Não sei não se aplica
1.2.1	O crescimento da nossa participação (Market Share) tem sido....						
1.2.2	Nosso desempenho financeiro tem sido....						
1.2.3	Nosso nível de inovação de produtos, serviços e/ ou processos tem sido....						
1.2.4	Nossa capacidade de criar uma boa imagem junto à sociedade tem sido....						
1.3	QUAL A IMPORTÂNCIA QUE SUA EMPRESA DÁ AOS SEGUINTE ÓRGÃO/ SETORES	Muito decepcionante	Decepcionante	Conforme Esperado	Melhor do que esperava	Muito melhor do que esperava	Não sei não se aplica
1.3.1	Clientes						
1.3.2	Organismos reguladores Estaduais/ Federais						
1.3.3	Fontes de informações						
1.3.4	Economia						
1.3.5	Concorrentes						
1.3.6	Setores da empresa responsáveis pela coleta e distribuição das informações						
2 - FONTES E USO DA INFORMAÇÃO							
2.1	EM QUE MEDIDA VOCÊ CONCORDA COM AS SEGUINTE AFIRMATIVAS A RESPEITO DAS FONTES E USO DA INFORMAÇÃO DE SUA ORGANIZAÇÃO OU EMPRESA?	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente	Não sei não se aplica
2.1.1	Frequentemente a empresa obtém suas informações através de fontes confiáveis						
2.1.2	As fontes de informações são tratadas com a devida relevância						
2.1.3	As informações obtidas são analisadas e ganham forte significado para tomada de decisões						
2.1.4	A confiabilidade é atribuída a cada fonte de informação de maneira diferente						
2.1.5	Geralmente as informações obtidas são utilizadas na empresa na elaboração de estratégias e para auxiliar a empresa a se posicionar no mercado						
2.1.6	Frequentemente troco informações com pessoas ou clientes de fora da organização						
2.1.7	A internet aliada as tecnologias da informação são as principais ferramentas utilizadas para obter informação						
2.1.8	Estou sempre à procura de informações relevantes que vêm de fora da minha organização						
2.1.9	Uso a informação para encontrar respostas às mudanças que vêm de fora da minha organização						
2.1.10	Uso a informação para criar ou aprimorar os produtos, serviços e processos						
3 - INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIAS E PODER							
3.1	EM QUE MEDIDA VOCÊ CONCORDA COM AS AFIRMATIVAS ABAIXO A RESPEITO DO USO DA INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIA E PODER EM SUA ORGANIZAÇÃO/ EMPRESA?	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente	Não sei não se aplica
3.1.1	A informação é essencial para o desempenho organizacional						
3.1.2	O uso da informação é essencial para elaboração de estratégias						
3.1.3	A informação é um poderoso instrumento de poder para manter-se competitiva						
3.1.4	Regularmente as informações são utilizadas para prever e antecipar tendências mercado e condições de negócio						
3.1.5	A informação é utilizada como instrumento de poder para se diferenciar dos concorrentes						
3.1.6	Quanto maior a quantidade de informação, maior será seu poder de decisão						
4 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS							
4.1	SEXO	Feminino ()	Masculino ()				
4.2	IDADE	20 à 30 ()	30 à 40 ()	40 à 50 ()	50 à 60 ()		
4.3	PRINCIPAL ÁREA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL	Administração Geral ()	Produção/ operações ()	Marketing/vendas ()	Finanças e contabilidade ()	Recursos Humanos ()	Computação/análise de sistemas/informática ()
4.4	NÍVEL EDUCACIONAL/ ÁREA DE GRADUAÇÃO	Ensino Fundamental ()	Ensino Médio ()	Curso Técnico ()	Superior em Andamento ()	Superior completo ()	Pós Graduação ()

ANEXO II – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO: REFERENTE A INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIA E PODER RESPOSTAS TABULADAS NOVEMBRO/ 2010													
1 - A EMPRESA													
1.1	EM QUE MEDIDA VOCÊ CONCORDA COM AS SEGUINTE AFIRMATIVAS A RESPEITO DA SUA ORGANIZAÇÃO OU	Discordo Totalmente	%	Discordo	%	Não Concordo nem Discordo	%	Concordo	%	Concordo Plenamente	%	Não sei/não se aplica	%
1.1.1	Temos diretrizes específicas e explicitadas para gerenciar o conhecimento e informação	2	6,7%	2	6,7%	9	30,0%	15	50,0%	2	6,7%	0	0,0%
1.1.2	Temos procedimentos formais para coletar informações	3	10,0%	5	16,7%	3	10,0%	17	56,7%	2	6,7%	0	0,0%
1.1.3	Identificamos e obtemos informação de fontes externas (parceiros de negócio, órgãos públicos, universidades, etc.)	1	3,3%	4	13,3%	8	26,7%	15	50,0%	2	6,7%	0	0,0%
1.1.4	Utilizamos a tecnologia da informação e compartilhamento da informação e do conhecimento	1	3,3%	5	16,7%	5	16,7%	15	50,0%	4	13,3%	0	0,0%
1.1.5	Utilizamos a informação para encontrar respostas a mudanças externas	2	6,7%	2	6,7%	3	10,0%	12	40,0%	11	36,7%	0	0,0%
1.1.6	Utilizamos a informação para elaborar estratégias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	19	63,3%	11	36,7%	0	0,0%
T		9		18		28		93		32		0	
1.2	COMO VOCÊ DEFINE O DESEMPENHO DA SUA EMPRESA NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS?	Muito decepcionante	%	Decepcionante	%	Conforme Esperado	%	Melhor do que esperava	%	Muito melhor do que	%	Não sei/não se aplica	%
1.2.1	O crescimento da nossa participação (Market Share) tem sido...	0	0,0%	3	10,0%	15	50,0%	2	6,7%	10	33,3%	0	0,0%
1.2.2	Nosso desempenho financeiro tem sido...	1	3,3%	5	16,7%	13	43,3%	2	6,7%	9	30,0%	0	0,0%
1.2.3	Nosso nível de inovação de produtos, serviços e/ou processos tem sido...	0	0,0%	4	13,3%	15	50,0%	3	10,0%	8	26,7%	0	0,0%
1.2.4	Nossa capacidade de criar uma boa imagem junto à sociedade tem sido...	0	0,0%	2	6,7%	10	33,3%	7	23,3%	8	26,7%	3	10,0%
T		1		14		53		14		35		3	
1.3	QUAL A IMPORTÂNCIA QUE SUA EMPRESA DÁ AOS SEGUINTE ORGÃOS/ SETORES	Muito decepcionante	%	Decepcionante	%	Conforme Esperado	%	Melhor do que esperava	%	Muito melhor do que	%	Não sei/não se aplica	%
1.3.1	Clientes	0	0,0%	1	3,3%	15	50,0%	7	23,3%	7	23,3%	0	0,0%
1.3.2	Organismos reguladores	0	0,0%	0	0,0%	15	50,0%	5	16,7%	10	33,3%	0	0,0%
1.3.3	Fontes de informações	1	3,3%	1	3,3%	23	76,7%	3	10,0%	2	6,7%	0	0,0%
1.3.4	Economia	0	0,0%	8	26,7%	19	63,3%	2	6,7%	1	3,3%	0	0,0%
1.3.5	Concorrentes	0	0,0%	0	0,0%	20	66,7%	5	16,7%	5	16,7%	0	0,0%
1.3.6	Setores da Empresa responsáveis pela coleta e distribuição das informações	1	3,3%	5	16,7%	16	53,3%	3	10,0%	4	13,3%	1	3,3%
T		2		15		108		25		29		1	
2 - FONTES E USO DA INFORMAÇÃO													
2.1	EM QUE MEDIDA VOCÊ CONCORDA COM AS SEGUINTE AFIRMATIVAS A RESPEITO DAS FONTES E USO DA INFORMAÇÃO DE SUA ORGANIZAÇÃO OU EMPRESA?	Discordo Totalmente	%	Discordo	%	Não Concordo nem Discordo	%	Concordo	%	Concordo Plenamente	%	Não sei/não se aplica	%
2.1.1	Freqüentemente a empresa obtém suas informações através de fontes confiáveis	0	0,0%	1	3,3%	4	13,3%	14	46,7%	11	36,7%	-	0,0%
2.1.2	As fontes de informações são tratadas com a devida relevância	1	3,3%	3	10,0%	9	30,0%	13	43,3%	4	13,3%	-	0,0%
2.1.3	As informações obtidas são analisadas e ganham forte significado para tomada de decisões	0	0,0%	3	10,0%	4	13,3%	15	50,0%	8	26,7%	-	0,0%
2.1.4	A confiabilidade é atribuída a cada fonte de informação de maneira diferente	3	10,0%	4	13,3%	2	6,7%	12	40,0%	9	30,0%	-	0,0%
2.1.5	Geralmente as informações obtidas são utilizadas na empresa na elaboração de estratégias e para auxiliar a empresa a se posicionar no mercado	2	6,7%	4	13,3%	0	0,0%	12	40,0%	12	40,0%	-	0,0%
2.1.6	Freqüentemente troco informações com pessoas ou clientes de fora da organização	4	13,3%	6	20,0%	3	10,0%	14	46,7%	3	10,0%	-	0,0%
2.1.7	A internet aliada as tecnologias da informação são as principais ferramentas utilizadas para obter informação	0	0,0%	1	3,3%	1	3,3%	15	50,0%	13	43,3%	-	0,0%
2.1.8	Estou sempre à procura de informações relevantes que vêm de fora da minha organização	0	0,0%	3	10,0%	3	10,0%	13	43,3%	10	33,3%	1,00	3,3%
2.1.9	Uso a informação para encontrar respostas às mudanças que vêm de fora da minha organização	1	3,3%	2	6,7%	2	6,7%	12	40,0%	11	36,7%	2,00	6,7%
2.1.10	Uso a informação para criar ou aprimorar os produtos, serviços e processos	0	0,0%	0	0,0%	1	3,3%	11	36,7%	15	50,0%	3,00	10,0%
T		11		27		29		131		96		6,00	
3 - INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIAS E PODER													
3.1	EM QUE MEDIDA VOCÊ CONCORDA COM AS AFIRMATIVAS ABAIXO A RESPEITO DO AO USO DA INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIA E PODER EM SUA ORGANIZAÇÃO/ EMPRESA?	Discordo Totalmente	%	Discordo	%	Não Concordo nem Discordo	%	Concordo	%	Concordo Plenamente	%	Não sei/não se aplica	%
3.1.1	A informação é essencial para o desempenho organizacional	0	0,0%	3	10,0%	4	13,3%	15	50,0%	8	26,7%	-	0,0%
3.1.2	O uso da informação é essencial para elaboração de estratégias	0	0,0%	4	13,3%	8	26,7%	11	36,7%	7	23,3%	-	0,0%
3.1.3	A informação é um poderoso instrumento de poder para manter-se competitiva	3	10,0%	4	13,3%	1	3,3%	13	43,3%	6	20,0%	3	10,0%
3.1.4	Regularmente as informações são utilizadas para prever e antecipar tendências mercado e condições de negócio	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%	14	46,7%	13	43,3%	1	3,3%
3.1.5	A informação é utilizada como instrumento de poder para se diferenciar dos concorrentes	1	3,3%	1	3,3%	1	3,3%	11	36,7%	15	50,0%	1	3,3%
3.1.6	Quanto maior a quantidade de informação, maior será seu poder de decisão	1	3,3%	2	6,7%	1	3,3%	16	53,3%	8	26,7%	2	6,7%
T		5		16		15		80		57		7	
4 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS													
4.1	SEXO	Feminino	43,3%	Masculino	56,7%								
		13		17									
4.2	IDADE	20 à 30	46,7%	30 à 40	20,0%	40 à 50	26,7%	50 à 60	6,7%				
		14		6		8		2					
4.3	PRINCIPAL ÁREA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL	Administração Geral	6,7%	Produção/ operações	80,0%	Marketing/vendas	3,3%	Finanças e contabilidade	6,7%	Recursos Humanos	3,3%	Computação/análise de	0,0%
		2		24		1		2		1		0	
4.4	NÍVEL EDUCACIONAL/ ÁREA DE GRADUAÇÃO	Ensino Fundamental	3,3%	Ensino Médio	3,3%	Curso Técnico	10,0%	Superior em Andamento	6,7%	Superior completo	20,0%	Pós Graduação	6,7%
		1		16		3		2		6		2	