

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

LUCINEIA GOMES DA SILVA

**BUSCA E USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO PARA O  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO:** um estudo de caso  
em uma pequena empresa do comércio varejista.

Belo Horizonte  
2012

LUCINEIA GOMES DA SILVA

**BUSCA E USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO PARA O  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: um estudo de caso  
em uma pequena empresa do comércio varejista.**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso de Arquitetura e Organização da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Arquitetura e Organização da Informação.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.

BELO HORIZONTE

2012



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Escola de Ciência da Informação**  
**Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Arquitetura e Organização da Informação, intitulado: uso de fontes de informação para o processo de tomada de decisão: um estudo de caso em pequenas empresas do comércio varejista, de autoria de Lucineia Gomes da Silva, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Mônica Erichsen Nassif  
Banca  
Universidade Federal de Minas Gerais

---

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa  
Orientador  
Universidade Federal de Minas Gerais

Data de aprovação: Belo Horizonte, 27 de Fevereiro de 2012

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proteger e proporcionar tantos momentos de alegria e aprendizado, obrigada *Senhor* por tudo.

A minha mãe, Vivalda, sou eternamente grata.

Agradeço ao meu orientador, professor Ricardo Rodrigues Barbosa, pela dedicação, escuta e troca de conhecimentos.

Ao gestor da empresa varejista que participou deste trabalho, contribuindo com informações importantes acerca da busca e uso de informações para a tomada de decisão.

Enfim, agradeço aos amigos que sempre me apóiam.

“  
*Pesquisa para conhecer o que ainda não conheço e comunicar a novidade...*”

Paulo Freire, 1996.

## RESUMO

Investiga-se o comportamento de busca e uso de fontes de informação por um gestor varejista de pequeno porte em seus processos decisórios, tomando como base, um modelo de 30 fontes de informação utilizadas por consultores empresarias de pequenas e médias empresas de Mafra Pereira (2006). Todos os dias, independente do porte da empresa, os profissionais são impulsionados a tomarem decisões. Algumas podem ser tomadas com base apenas em dados empíricos ou conhecimentos pessoais, outras não. O uso da informação para a tomada de decisão na pequena empresa é foco deste estudo, que teve como objetivo identificar o processo de busca de informação por parte do gestor varejista de organizações de pequeno porte. O estudo de natureza qualitativa utilizou-se da entrevista estruturada como técnica de coleta de dados, apoiado no uso do incidente crítico. A pesquisa conclui que o Gestor varejista tende a desenvolver diversas atividades em sua organização. O comportamento de busca e uso de informações é limitado a poucos recursos informacionais, prevalece o uso de fontes pessoais.

**Palavras-chave:** Busca e uso da Informação. Fontes de Informação. Gestor varejista.

## ABSTRACT

This study investigated the search end use of Information sources by one retailer manager, based on the 30 sources of information used by consultants for small and medium enterprise companies by the author Mafra Pereira (2006). Every day, regardless of company size, professional organizations are motivated to make decisions. Some decisions can be made based only on personal knowledge or empirical data, others not. The use of information for the decision making in small business is the retail focus of this study. This research had as objective analyze the process of searching information by the small retailer manager. To obtain the data, we applied techniques of the critical incident and observation. The research concludes that the small retailer manager develops various activities in the organization; has a basic level of training, and has vast experience in retail. In the administrative context is predominant the use of few sources of information for the business, the information behavior of searching is prevalent for internal personnel sources and external and personal sources.

**Key-words:** Search end use of Information. Sources of Information. Retailer of Manager.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Fontes de informação para negócio MAFRA PEREIRA (2006) .....	17
FIGURA 2: Características das Pequenas Empresas.....	19
FIGURA 3: Decisão 01 - Revestimento da Loja.....	23
FIGURA 4: Decisão 02 - Troca do forno de panificação.....	24
FIGURA 5: Decisão 03 - Contratação de funcionários.....	25
FIGURA 6: Busca e uso de fontes de informação no processo de tomada de decisão do gestor.....	27
FIGURA 7: Uso de fontes de informação / Confiança e relevância no uso da informação.....	28

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	Probema	11
1.2	Justificativa	12
1.3	Objetivos	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1	Comportamento de busca e uso de informação	15
2.2	Fontes de informação	18
2.3	Empresa varejista de pequeno porte	19
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	<b>24</b>
4.1	Perfil da organização varejista	24
4.2	Perfil do gestor da organização varejista	25
4.3	Busca e Uso de fontes de informação	27
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>35</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro da entrevista estruturada aplicada ao Gestor</b>	<b>38</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este estudo investigou o comportamento de busca e uso de fontes de informação por um gestor de comércio varejista de pequeno porte em seus processos decisórios, tomando como base, um modelo de 30 fontes de informação utilizadas por consultores empresarias de pequenas e médias empresas em estudo de Mafra Pereira (2006).

Quando o pequeno empresário tem uma necessidade de informação, seja ela: aquisição de novos produtos ou serviços, contratação de funcionários, ampliação ou reforma do estabelecimento, conquista de novos clientes, ele busca e utiliza recursos informacionais. Nesta perspectiva, as fontes de informação no ambiente de negócio orientam a ação do sujeito diante de uma situação, funcionando como um meio, um recurso, uma ponte. Certas decisões são embasadas apenas em dados empíricos ou conhecimentos pessoais. No entanto, por sua magnitude, algumas decisões necessitam de ser orientadas por uma ampla gama de informações de cunho interna ou externa, haja vista a possibilidade de aumentar a qualidade dos resultados esperados dos objetivos e metas estabelecidas pelo administrador.

Entende-se por fonte de informação os documentos frequentemente utilizados por profissionais no dia-a-dia das instituições visando dar assistência a decisões estratégicas, tácitas ou operacionais, tais como: aquisição de um produto, vendas de produtos, fusões, contratação de funcionários, reforma de loja. A busca e uso de fontes de informação para a tomada de decisão é o foco deste estudo. Diante deste panorama, de modo particular, investigou-se o comportamento de busca e uso de fontes de informação no processo de tomada de decisão de um gestor de uma organização de pequeno porte, tomando como base o comércio de varejo do tipo mercearia/padaria.

O volume de dado e informação produzido e acumulado pelas organizações cresce exponencialmente. Por isso, identificar entre tantos subsídios informacionais aqueles que são mais usados, relevantes, confiáveis, são aspectos fundamentais a serem trabalhados inclusive nas organizações de pequeno porte, a fim de melhorar os processos decisórios. É compreensível que não haja informações

melhores ou piores, assim o estudo não faz juízo de valor sobre esta ou aquela fonte pesquisada ou utilizada. Todavia, os gestores nas instituições carecem de ter o conhecimento acerca da diversidade de fontes de informações existentes e disponíveis para serem utilizadas no momento de uma necessidade na organização.

## **1.1 Problema**

Como já mencionado, a informação no ambiente empresarial pode ser utilizada em diferentes meios e contextos.

Braga (2000) aponta que o administrador situado no nível estratégico tende a necessitar mais frequentemente de informação pontual, de natureza interna e externa. Estas fontes são comumente usadas para suportar decisões consideradas de longo prazo. No nível tácito ou gerencial, ele tende a necessitar de informações internas, pormenorizadas para cada tipo de atividade ou função na gestão de médio prazo. Já no nível operacional são necessárias informações voltadas para execução de tarefas específicas, consideradas de curto prazo.

O gestor de organização de pequeno porte tende a atuar nas três dimensões acima mencionadas: ao planejar ampliar a loja ou os serviços ofertados, compreende-se no nível estratégico; ao transmitir regras ou realizar um pedido de produto para a loja ele desenvolve uma função de nível tácito; já ao atuar diretamente no atendimento ao público da loja, desenvolve uma função de cunho operacional.

Considerando a realidade do empresário de organização varejista de pequeno porte e visando entender o uso da informação por este profissional, o estudo se propõe a responder a seguinte pergunta: Quais são as fontes de informação mais utilizadas por um gestor de uma empresa de pequeno porte em seus processos de tomada de decisão?

## 1.2 Justificativa

A pesquisa surgiu com a necessidade de elaborar um trabalho acadêmico de conclusão de curso de Pós-Graduação em Arquitetura e Organização da Informação. Segundo Marcório (2010) existem várias definições para a atividade de Arquitetura de Informação, todas com o mesmo objetivo, que é o de atender as necessidades de informação dos sujeitos. Arquitetura da Informação neste trabalho é voltada para o designer informacional, na tentativa de identificar traços ou comportamento de busca e uso de informação, contribuindo com o olhar de especialista em Arquitetura da Informação, na tentativa de auxiliar os profissionais a encontrar e gerenciar as informações importantes de apoio ao negócio. Entre os vários temas apresentados ao longo do curso, optou-se por investigar a busca e uso de informações nas instituições.

A informação vem a ser o bem mais valioso de uma organização, ela agrega valor ao negócio. Le Coadic (1996) aponta que informação é um elemento que comporta sentido. O gestor conhecer e identificar a informação certa, na hora certa, é um requisito importante. Montalli e Campello (1997) orientam que na contemporaneidade para sobreviver às instituições precisam ter controle acerca de seus ambientes: interno e externo. Nesta perspectiva, as companhias precisam se organizar e gerenciar de forma eficaz e eficiente as suas fontes de informação. Nesta direção, Mcgee e Prusak (1994) destacam que o avanço tecnológico não conseguiu solucionar o principal problema das empresas: definir a informação correta, em tempo hábil, e no local adequado. Definir o que se precisa, como, onde e quando ainda é tarefa humana, e cabe aos indivíduos, gestores das organizações, enquanto seres cognoscentes, estabelecerem suas necessidades e a partir delas definir mecanismos de coleta, análise e disseminação da informação, de forma a transformá-la em vantagem competitiva.

Organizar informação em ambientes empresariais nada mais é que criar uma arquitetura favorável aos processos dependentes de dados e informação. Cada organização apresenta diferentes necessidades, estrutura, cultura, recursos financeiros, níveis de pessoal. Entretanto, a arquitetura da informação é projetada para acomodar todos os usuários, tendo em vista as idiosincrasias da empresa, de modo que as informações e os conhecimentos cheguem às pessoas certas no formato certo e no momento oportuno. Desse modo, identificar necessidades, comportamento de busca e uso de informação é o passo inicial.

Alguns dos temas mais importantes relacionados à Arquitetura da Informação têm a ver com o trabalho de estudos de usuários e organização de informação, em especial este estudo focou aspectos relacionados ao campo de pesquisa da área de estudos de comportamento de usuários. Torna-se importante alcançar o comportamento de busca e uso do usuário ou grupo de usuários por dados e informação, bem como, as principais fontes de informação consideradas. A aplicabilidade desses conceitos, conforme Pereira e Barbosa (2008), não se restringem somente às grandes organizações. Pelo contrário, faz-se necessário que tais pesquisas vislumbrem também o ambiente corporativo e de informação das médias, pequenas, e microempresas que apresentam características particulares e são extremamente relevantes para o desenvolvimento da economia e da sociedade do país.

As pequenas empresas desempenhem, no atual contexto econômico social e empresarial Brasileiro papel de destaque. Mafra Pereira (2006) assinala que apesar da importância da pequena e média empresa no cenário econômico Brasileiro, há poucos estudos voltados para este tema. Na tentativa de contribuir para tal proposição, a presente pesquisa justifica-se no contexto de identificar a busca e o uso de fontes de informações para o processo de tomada de decisão do administrador de pequeno porte, tomando como base um gestor do grupo de varejo.

Segundo Soares (2011), as vendas do comércio varejista, em volume, bateram recorde em 2010: cresceu 10,9%, a maior expansão dos últimos 10 anos. SEBRAE (2011), afirma que o comércio varejista é importante no cenário econômico Brasileiro por sua magnitude e abrangência, que se refletem na capacidade de geração de empregos e modernização das práticas empresariais, entre outras.

### 1.3 Objetivos da pesquisa

#### Objetivo geral:

Descrever o comportamento de busca e uso de fontes de informação por um profissional varejista de uma empresa de pequeno porte.

#### Objetivos específicos:

- a) Caracterizar a pequena empresa de comércio varejista de pequeno porte.
- b) Descrever o perfil e as atividades exercidas pelo administrador varejista de pequeno porte.
- c) Expandir a percepção do gestor varejista quanto à diversidade de fontes de informação existentes para subsidiar decisões.

Esta monografia está estruturada em capítulos, com os seguintes assuntos abordados:

- Capítulo I: revisão de literatura onde se caracteriza o conceito de busca e uso de informação; o conceito de fonte de informação; e as características dos gestores de pequenas empresas.

- Capítulo III: mostra a metodologia da presente pesquisa, que se justifica como qualitativa na forma de um estudo de caso.

- Capítulo VI: encontra-se a análise e discussão dos dados obtidos no estudo de caso, neste capítulo é apresentado o perfil da organização varejista que a pesquisa se dedicou a estudar; o perfil do gestor varejista de pequeno porte sujeito da pesquisa; e por fim, é apresentado o comportamento de busca e uso de informação por parte do sujeito participante da pesquisa.

- Capítulo V: são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A presente revisão de literatura caracteriza o conceito de busca e uso de informação. Apresenta o conceito de fonte de informação, e o tema gestor e pequena empresa.

### **2.1 Comportamento de busca e uso de Informação**

O comportamento de busca e uso de informação insere-se no contexto do estudo de uso e usuário. Bettiol (1990) aponta que inicialmente estes estudos preocupavam-se com o uso de fontes e sistemas de informação em detrimento aos aspectos humanos do uso da informação. No entanto, a partir da década de 70 o indivíduo como processador de informação toma destaque. Assim, os estudos de usuários buscam explorar as necessidades humanas, ressaltando o aspecto cognitivo dos usuários. A partir deste período destacam-se também maior preocupação com o desenvolvimento de métodos, padronização e preocupação com conceitos centrais em torno do tema: comportamento informacional.

Segundo Figueiredo (1994), estudos de usuários são investigações que se fazem para saber o que os sujeitos precisam em matéria de informação, ou então, para entender se as necessidades de informação por parte dos usuários estão sendo satisfeitas de maneira apropriada.

De acordo com CHOO (2003), os estudos sobre necessidades e usos da informação contribuíram significativamente para que possamos entender como as pessoas buscam a informação. Porém, segundo Borges e Nadaes (2007), embora os estudos continuem a proliferar, há uma crescente intranquilidade pelo fato de não estar ocorrendo a construção de um conhecimento teórico unificador sobre as necessidades e usos da informação. Várias são as frentes de trabalho sem diálogo, o que reforça a necessidade de estudos interdisciplinares.

Entre as diversas atitudes e comportamentos do ser humano, um dos mais destacados se refere à procura e uso de informações. Pereira (2008) afirma que em infinitos contextos: locais de trabalho, relacionamento familiar ou mesmo individualmente, as pessoas, ao perceber uma necessidade de informação, que

representa uma lacuna entre aquilo que se sabe e aquilo que se deseja saber buscare informações que possam suprir essa necessidade.

Usar informação é trabalhar com a matéria informação para obter um efeito que satisfaça a uma necessidade de informação. Utilizar um produto de informação é empregar tal objeto para obter, igualmente, um efeito que satisfaça a uma necessidade de informação (LE COADIC, 1996, p. 39).

Necessidades e usos de informação são interdependentes que se influenciam reciprocamente de uma maneira mais completa, que determinará o comportamento do usuário e suas práticas. De acordo com o autor, o conhecimento da necessidade de informação permite compreender por que as pessoas se envolvem num processo de busca de informação.

A informação é considerada um elemento que comporta sentido (Le Coadic 1996); neste estudo, seu objetivo é agregar valor ao processo de tomada de decisão e gerar conhecimento. A Necessidade, a busca e o uso de informação são atividades humanas e sociais (CHOO 2003). As necessidades de informação dos usuários se dão à medida que os mesmos reconhecem vazios de conhecimentos. Neste sentido, a busca de informação tem como função atribuir sentido, clareza, ao contexto de incerteza em que o sujeito se encontra imerso. Segundo Choo (2003), o ambiente de busca de informação é constituído pelas necessidades cognitivas e pelas reações emocionais do indivíduo, enquanto o uso da informação pressupõe um ambiente externo como estrutura da organização e a cultura organizacional.

Choo (2003) apresenta três estágios para o modelo de busca e uso da informação; são eles: necessidade de informação, busca de informação e uso de informação. A incapacidade do sujeito em solucionar um problema é o combustível básico para a busca de uma informação. Para o autor, a busca de informação é, então, o processo pelo qual o sujeito procura informação de modo a mudar seu estado de conhecimento. Esta procura pode ocorrer por meio do uso das fontes pessoais ou impessoais, eletrônicas ou impressos, interna ou externa. Davenport e Prusak (1998) assinalam que o uso da informação compreende a etapa final do processo informacional.

Lira *et al* (2007) a informação não é algo que existe independente e exteriormente ao ser humano. A informação é tida como um produto humano. Assim, para se criar um modelo de busca de informação, conforme Segundo a autora, deve-

se tomar o sujeito como centro do fenômeno, considerando sua percepção, necessidades, opiniões e dificuldades. Tal perspectiva converge com o modelo informacional “sense-making” de Darvin que expõe que a realidade é permeada de inconstâncias, incertezas e lacunas de conhecimento, sendo que cada sujeito confere sentido à informação que processa, em contextos e realidades distintas.

De acordo com Case (2002), citado por Pereira (2008) os caminhos através dos quais o comportamento informacional tem sido contextualizado e estudado têm mudado profundamente nos últimos anos. Segundo o autor, provavelmente, o paradigma da construção de sentido “sense-making” foi o que mais influenciou os estudos de usuário com foco no ser humano, assim como os modelos: construtivista e construcionista.

Identificar processos de busca e uso de informação tende a conduzir as organizações a perceberem quão importante é desenvolver serviços capazes de gerar respostas instantâneas, contextualizadas, que permitam atuação rápida e eficaz por parte dos gestores. Neste contexto, as diferentes fontes de informação presentes na literatura devem ser conhecidas e disponibilizadas para o uso nos processos de tomadas de decisão gerencial. Tais instrumentos são suportes importantes para subsidiar ações. Segundo Lira *et al* (2007), um dos principais desafios das pessoas e das organizações é saber detectar e gerenciar as informações de forma eficaz, na busca constante de melhores posicionamentos no espaço competitivo da sociedade contemporânea.

Conforme Borges e Nadaes (2007) a complexidade das mudanças do contexto de hoje enseja ameaças de desaparecimento precoce para muitas organizações não adaptadas aos novos tempos, mas, também, sobretudo, as brinda com novas oportunidades de expansão na dimensão de seus negócios. Neste sentido, os autores reforçam que os gestores das organizações modernas têm sofrido com esta crescente avalanche de informações produzidas pelo atual ambiente de negócios. Esforços vêm sendo realizados com o intuito de auxiliar na tarefa de filtrar e identificar informações importantes aos negócios.

## 2.2 Fontes de Informação

Dado e informação são conceitos distintos. Segundo Machado (2002), dado é um elemento estático, não faz sentido por si mesmo, é sintático e passível de ser processado por máquinas. São exemplos de dados: fatos em forma bruta, números, valores, código binário, ou seja, todo elemento isolado de um contexto. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a informação, quando comparada ao dado e ao conhecimento, implica uma unidade de análise. São exemplos de informação: relatórios, memorandos, atas, planilhas, e-mails, gráficos representativos, entrevistas, documentários, livros, conversas. Le Coadic (1996) assinala que a informação é o conhecimento gravado (registrada), sob a forma impressa ou numérica, oral ou audiovisual. Podemos ainda elencar as informações eletrônicas. A informação é o dado processado, analisado e contextualizado, que possui valor agregado. Informação é definida como elemento que comporta sentido, por isso a importância de seu uso no processo decisório.

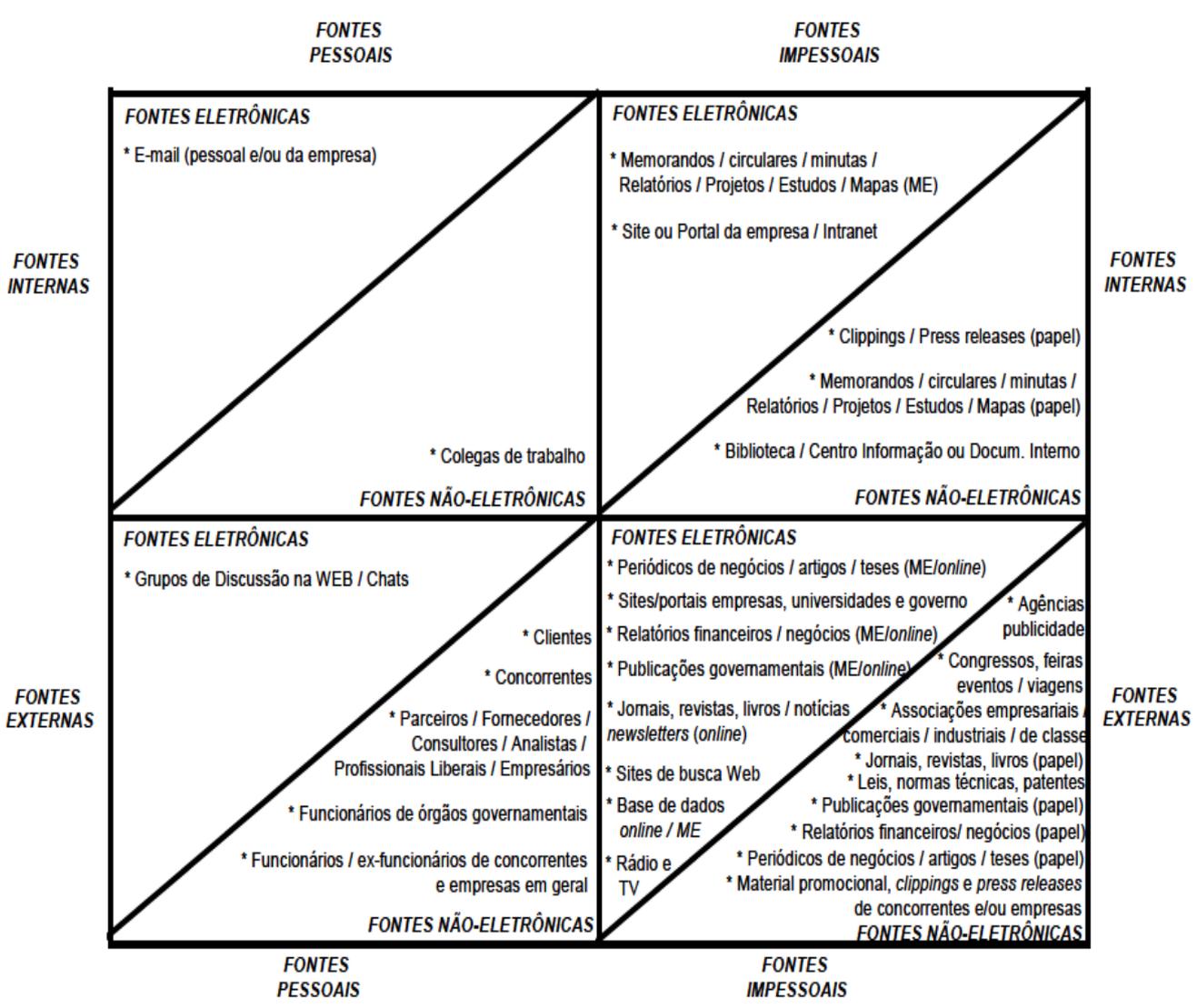
A informação pode ser apresentada nos gêneros textuais, cartográficos, iconográficos, cinematográficos, micrográficos, informáticos e sonoros; estes, por sua vez, podem estar dispostos em meios físicos ou digitais. Nas empresas encontram-se diversos tipos de informação que podem dar suporte aos negócios. As idiossincrasias de cada organização irão nortear o meio e o gênero apropriados para a finalidade a que se aplica.

Fonte de informação pode ser entendida como um corpo de conhecimento organizado, um mapa, um livro, uma revista especializada, uma conversa, uma página web. Neste estudo fontes de informações são aqueles documentos usados por profissionais nos processos de tomada de decisão. Céndon (2002) argumenta que, no processo de tomada de decisão empresarial, fontes de informação são utilizadas para monitoração da concorrência, identificação de ameaças, oportunidades de melhoria, redução de incertezas. Neste sentido, o uso da informação pode contribuir para a gestão eficaz dos negócios das organizações de comércio varejista de pequeno porte.

Pereira (2008) assinala que a primeira etapa do processo de busca de informação inclui a seleção das fontes de informação. Essas fontes podem ser consideradas locais, meios ou pessoas, através dos quais se podem obter informações. Esta informação é que tende a solucionar um problema, uma necessidade.

Mafra Pereira (2006) apresenta um conjunto de 30 fontes de informação aplicada a negócio utilizado por consultores que trabalham com empresa de pequeno e médio porte.

O autor decompõe estas fontes sob três enfoques: Origem: interna e externa; Proximidade: pessoal e impessoal; Meio: eletrônica ou não eletrônica. Tal modelo de fontes de informação foi adotada no contexto da presente pesquisa como parte do roteiro de entrevista aplicado a um gestor varejista, sujeito da pesquisa.



**Figura 1** Fontes de informação utilizadas por consultores empresariais  
**Fonte:** MAFRA PEREIRA (2006)

## 2.3 Empresa de pequeno porte

O porte de uma organização pode ser diagnosticado por diferentes maneiras. A metodologia baseada na renda afirma que a pequena empresa é aquela que possui receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (SEBRAE 2009). Outro requisito empregado para medir o porte das organizações é o número de funcionários. Desse modo, a pequena empresa do setor de comércio é aquela que compreende entre 10 a 49 funcionários (SEBRAE 2009). Este último critério foi adotado na presente pesquisa.

A pequena empresa apresenta um perfil peculiar na gestão empresarial, pois, entre outros aspectos, permite uma estreita relação entre gestor e o negócio por ele administrado.

Conforme mostra figura 2, as organizações de pequeno porte possuem particularidades.

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

**Figura 2:** Características gerais das Pequenas Empresas  
**Fonte:** MAFRA PEREIRA (2006).

O empresário de organizações de pequeno porte trabalha diariamente com diversas atividades, funções e níveis de informação: compras de produtos e insumos,

contratação e demissão de funcionários, atendimento de necessidades do cliente, desenvolvimento de melhoria na loja, criação de filial, controle de documentos, pagamento de contas, atendimento ao cliente, e outros.

O gestor de varejo objetiva o controle dos bens tangíveis como: maquinário, instalações, recursos humanos, tecnologia da informação, financeiro e produtos. Contudo, torna-se igualmente importante privilegiar também a gestão dos ativos intangíveis, tais como conhecimento e informação (jornais, *sites*, atas, revistas, memorandos, relatórios, bases de dados, grupo de discussão), uma vez que estas fontes de informação configuram-se no escopo dos produtos e serviços da organização ao longo de sua vida útil.

Segundo Chiavenato (1994), citado por Trindade (2009) gerente é todo profissional que esteja dirigindo outras pessoas, seja na área de marketing, vendas, produção, finanças, comércio. E em qualquer nível na organização, de supervisão à direção. Na empresa investigada o gestor é o proprietário da loja. Ele controla diversas funções e atividades no seu estabelecimento.

O gestor de organizações de pequeno porte tende a criar e desenvolver o seu próprio negócio, de modo a ser o elemento determinante no processo de tomada de decisão, tanto de cunho tácita, operacional ou estratégica. Estes indivíduos, segundo Borges (2003), nutrem percepção aguçada quanto a mudanças no ambiente de negócio, tendo em vista este potencial no intuito de aguçar e ampliar ainda mais a qualidade dos processos decisórios.

Diante deste das pequenas empresas, optou-se por estudar o ramo varejista uma vez que este mercado apresenta grande concentração entre os pequenos empreendimentos.

O comércio varejista pode ser definido como o tipo de organização onde grupos de consumidores finais adquirem, mediante pagamento, diversos gêneros: eletrodomésticos, vestuário, mobiliário, alimentícios, beleza, escritório, higiene, calçados, e outros.

Para Trindade (2009), há diversas classificações para os tipos de varejos existentes no Brasil. Com as distintas mudanças no ramo de varejo, novas empresas são criadas e apresentadas com o objetivo de satisfazer demandas de consumidores finais.

Kotler (1998), citado por Trindade (2009) aponta alguns tipos de varejo:

- ✓ Lojas de Varejo: lojas especializadas, de departamento, de supermercado, conveniências, lojas de desconto e outras.
- ✓ Varejo sem Loja: venda direta, marketing direto, venda automática e serviços de compra.
- ✓ Organização de Varejo: lojas de redes corporativas, rede voluntária, cooperativa de varejistas, cooperativa de consumidores, e outras.

A partir desta classificação, a empresa que o estudo investigou se enquadra como uma organização de loja, cujo produto final ofertado é a venda de gênero alimentício. A organização funciona com vendas de produtos de gênero alimentícios, ela é uma loja do tipo mercearia/padaria.

Algumas das funções básicas desenvolvidas no comércio varejista são: aquisição de produtos direto do atacadista ou do produtor; controle de estoque; estratégias de preços; financiamento; manuseio de produtos por meio de armazenagem; uso de tecnologias da informação no intuito de aperfeiçoar os serviços; utilização de pessoal de venda treinado (LÃS CASAS e Barbosa, 2007).

A economia das pequenas empresas de varejo é uma das mais populares no Brasil, tem o objetivo de intermediar produtos e serviços para o mercado interno ou externo (LAS CASAS e BARBOSA 2007). Este setor tem grande concentração nas empresas de pequeno porte. Segundo Trindade (2009), com o desenvolvimento de grandes grupos industriais, o seguimento de varejo no Brasil tem passado por um momento de muitas transformações. Tais mudanças tendem a modificar a dinâmica de serviço e operação interna das empresas varejistas.

Os gestores, proprietários das pequenas empresas varejistas, conforme Trindade (2009), muitas vezes, contam com o suporte de um número pequeno de profissionais para a realização de tarefas administrativas sendo absorvidos, no dia a dia, pelo tratamento de problemas operacionais. Assim, o sujeito fica sobrecarregado, acumulando muitas atividades, o que tende a dificultar os processos decisório de médio ou longo prazo, devido ao tempo, contexto e circunstância. A divisão de cargos e tarefas no ambiente das pequenas empresas fornece autonomia aos subordinados e por sua vez torna menos pesado a rotina do gestor da organização, que não precisa tomar posse de todos os afazeres.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi realizada com um administrador varejista de empresa de pequeno porte, situado no bairro Ipê Amarelo município de Contagem, Minas Gerais. A escolha de uma pequena organização do ramo varejo ocorreu devido a proximidade entre campo e pesquisador e também pela necessidade em conhecer o contexto de busca e uso de informação neste cenário. A escolha por entrevistar o gestor da empresa se deu por este ser o responsável pela maior parte das decisões e além de ser proprietário da mesma.

Considerou-se como pequena empresa aquela que possui acima de 10 funcionários. Essa definição converge com os critérios adotados por SEBRAE (2009), que caracteriza a pequena empresa do comércio como sendo aquela que possui entre 10 a 49 empregados. Desse modo a pesquisa foi aplicada em uma pequena empresa do ramo do varejo de gênero alimentício do tipo padaria/mercearia. A organização trabalha com vendas de massas, doces, salgados, e outros. O gestor da empresa responsabiliza-se por tudo na organização. Assim, além de administrador ele também é o dono da empresa.

No tocante à verificação prática, adotou-se uma abordagem qualitativa, na forma de um estudo de caso simples. Segundo Martins (2004), o estudo de caso é tido como um dos principais tipos de pesquisa qualitativa. A escolha deste método se confirma a partir da ponderação do autor acima citado, de forma que este estudo se concentra na compreensão de uma instância particular da realidade.

A entrevista estrutura foi adotada como técnica principal de coleta de dado (BELLO 1998), organizada na forma de um roteiro misto, composto por questões abertas e fechadas (apêndice A).

Às questões abertas do roteiro de entrevista aplicou-se o incidente crítico, procedimento que permitiu a captura do comportamento de busca e uso de fontes de informação por parte do gestor diante de uma decisão (o gestor fez lembrança de uma decisão tomada recentemente, e assim, descrevia o percurso informacional para satisfazer sua necessidade/problema). Já as questões fechadas do roteiro foram compostas por um quadro de 30 (trinta) fontes de informação (MAFRA PEREIRA, 2006).

Estas fontes foram categorizadas quanto à origem (interna e externa); ao grau de proximidade (pessoal e impessoal); e ao meio (eletrônica ou não eletrônica), conforme apresenta FIG. 01 e apêndice A.

Diante de cada decisão que o gestor fez lembrança, ele aferiu grau de confiança e relevâncias às fontes de informação, onde: informação relevante foi considerada como aquela primordial no processo decisório subsidiando o gestor no ato de alcançar os objetivos e metas estabelecidas e; informação confiável é a fidedigna, por sua vez importante para o processo decisório.

Em seguir a análise e discussão dos dados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir da aplicação dos questionários, o estudo dá início à análise e à discussão dos dados obtidos, conforme metodologia proposta.

Tal item responde aos objetivos e pergunta problema levantado inicialmente no presente estudo.

### 4.1 Perfil da organização varejista

#### Respondendo ao primeiro objetivo específico:

A empresa investigada pela pesquisa chama-se São Gonçalo. A mesma é uma loja varejista de pequeno porte do tipo misto: padaria/mercearia, a empresa vende diversos produtos, tais como: pães, massas, doces, e outros. A empresa São Gonçalo possui 11 funcionários.

Inicialmente a empresa era conhecida como Panificadora Ypê Amarelo. A partir de 2012 passou a ser São Gonçalo. Este nome, mais genérico, condiz com a realidade da organização que fornece aos clientes da região diversos tipos de produtos, não somente itens de confeitaria.

A loja localiza-se no bairro Ipê Amarelo, município de Contagem, Minas Gerais. A empresa tem como clientes os moradores do bairro Ipê Amarelo e região, uma vez que os seus produtos são de necessidade básica das famílias.

O proprietário da empresa São Gonçalo é o gestor da mesma. Ele executa diversas atividades na organização. Juntamente com ele trabalha sua esposa, e familiares. Neste contexto, a organização investigada possui um perfil familiar, de estrutura organizacional simples. Nesta organização não foi identificado uma hierarquia, clara, com respectiva divisão de cargos e tarefas.

## 4.2 Perfil do Gestor da organização varejista

### Respondendo ao segundo e terceiro objetivo específico:

O Gestor, sujeito da nossa pesquisa, proprietário da empresa São Gonçalo, possui formação de ensino médio completo e vasta experiência na área de comércio varejista. O Gestor afirmou que desde pequeno trabalha como comerciante o que, de acordo com o seu ponto de vista, atribui-lhe uma percepção aguçada para atuar neste mercado.

A experiência do Gestor da empresa São Gonçalo de fato confere qualidade à administração de sua organização, todavia, entende-se, que o uso diversificado e qualitativo dos recursos informacionais como apoio aos processos decisórios, bem como, participação em cursos de formação específica para o mercado varejista de pequeno porte tende a contribuir significativamente para decisões mais assertivas, eficazes e eficientes na organização. Segundo Moraes e Filho (2006), quanto menor a empresa, menos estruturada ela é em termos de níveis hierárquicos e menor é a sua formalização de todos os processos, inclusive os relacionados aos fluxos de informação na mesma. Daí a importância para a formação continuada e aperfeiçoamento dos profissionais.

Algumas das atividades apresentadas por Lãs Casas e Barbosa (2007), como aquisição de produtos direto do atacadista, controle de estoque, estratégias de preços, financiamento, manuseio de produtos por meio de armazenagem, aplicam-se a realidade do gestor da empresa São Gonçalo. Ele também é responsável pelo controle de estoque, realização de compras, contratação de funcionários, busca de novos serviços para os clientes, atender demanda dos clientes, controle dos documentos da empresa, e outros. Todavia, o uso de tecnologia da informação aplicado ao negócio, pessoal de venda treinado, demandam aplicação no contexto investigado.

O gestor no seu fazer profissional executa atividades de diferentes contextos e nível. O Gestor trabalha assim com decisões de cunho estratégica, tática e operacional. Ao mesmo tempo observa-se que a um funcionário é destinada diversas atividades. Por exemplo: um funcionário atua no setor de caixa, como repositor, limpeza da loja, atendimento de balcão. De modo semelhante, o gestor pode atuar

com atendimento às necessidades dos clientes, contratação e demissão de funcionário, conferência de entrada e saída de produtos, vendas, atendimento ao cliente na loja, caixa. Muitas vezes o gestor, ou funcionário, pode se sentir sobrecarregado.

Nesta perspectiva, a pesquisa sugere à organização a proposta de desenvolvimento de padrões mínimos de cargos e tarefas a fim de facilitar o trabalho e proporcionar maior organização. Nesta direção, sugere-se o desenvolvimento de manuais internos: Instruções de Trabalho (IT). O uso de IT na empresa de pequeno porte contribui significativamente para a execução de atividades rotineiras, padronização das rotinas e colaboram para a gestão da informação e do conhecimento. Tal procedimento deve ser acompanhado da prática de treinamento do pessoal, que deve ser sempre feito no ambiente da empresa.

Aos trabalhadores da organização São Gonçalo indicamos a participação em mini-cursos de aperfeiçoamento profissional voltado para as áreas semelhantes às atividades desenvolvidas por cada um na empresa varejista São Gonçalo.

### 4.3 Busca e uso de fontes de informação

#### Respondendo o objetivo geral e problema de do estudo:

Durante a entrevista foi solicitada ao gestor a lembrança de 03 (três) decisões tomadas recentemente consideradas importantes para a empresa. Diante de cada decisão, o gestor apontou o caminho informacional tomado em relação à decisão.

Ao gestor foram apresentadas uma listagem de 30 fontes (MAFRA PEREIRA, 2006), diante destas fontes, o mesmo fez a seleção daquelas que ele busca e utiliza.

Em seguida será apresentada a análise acerca do comportamento de busca e uso de informação por parte do gestor varejista, nosso sujeito de pesquisa, diante de uma necessidade de informação.

As decisões mencionadas pelo gestor foram:

- ✓ Revestimento da loja.
- ✓ Troca do forno de panificação.
- ✓ Contratação de funcionário.

A seguir, a análise detalhada de cada decisão enfrentada pelo gestor.

<b>Decisão 01:</b>	
Revestimento da loja	
<p><b>Passo a passo:</b></p> <p>O gestor afirma ter observado que a loja precisava de um revestimento interno: troca do forro, pintura, iluminação do teto.</p> <p>Neste sentido, ele comprou produtos e contratou serviço de mão-de-obra para a reforma da loja. Para tomar esta decisão, fez cotação de produtos, em <i>sites</i>; entrou em contato pessoal com colegas de trabalho e com concorrentes e; entrou em contato pessoal com empresas da região que vendem produtos de construção e de acabamento em geral.</p> <p>A mão-de-obra foi escolhida a partir das informações de conhecidos e de trabalhos anteriores.</p>	<p><b>Satisfação:</b></p> <p>O gestor do caso citado ficou satisfeito com a decisão tomada. A contratação dos serviços foi satisfatória.</p>

Figura 3: Decisão 01 - Busca e uso de informação para o revestimento da loja.  
Fonte: Dados da pesquisa.

### **Conclusão acerca da decisão 01: Revestimento da loja varejista**

Os contatos pessoais marcaram a decisão sobre o revestimento da loja. Houve também buscou informações em motores de busca na *internet* para cotação de produtos. Todavia, a compra dos produtos para revestimento da loja se efetivou com comerciantes da região e a contratação do serviço por indicações de clientes e parceiros.

Lira *et al* (2007) afirma que fatores cognitivos, emocionais e situacionais influenciam na decisão do uso da informação. O fator humano e de localidade foi à característica principal de busca e uso de informação na presente decisão. Entende-se que os contatos pessoais tendem a passar a confiança e a relevância necessária que o gestor precisa para tomar a sua decisão de forma segura.

**Decisão 02:**

Troca do forno de panificação

**Passo a passo:**

O gestor afirma que na loja prevalecia o uso do forno à lenha para assar massas. No entanto, este tipo de equipamento prejudicava a qualidade da produção da loja. Neste sentido, o comerciante viu a necessidade de trocar o forno à lenha por um forno a gás. O objetivo desta troca, segundo o gestor, era ampliar a qualidade no processo de fabricação de massas e satisfazer o cliente.

Para a compra do novo forno, o comerciante realizou breve pesquisa de mercado por meio de contato com fornecedores e com concorrentes da região, além de procurar informações em jornal impresso, e propagandas de Rádio/TV.

**Satisfação:**

O gestor do caso citado ficou satisfeito com a decisão tomada.

Figura 4: Decisão 02 - Busca e uso de informação para a troca do forno de panificação.  
Fonte: Dados da pesquisa.

**Conclusão acerca da decisão 02: Troca do forno de panificação**

Os contatos pessoais prevaleceram no comportamento de busca e uso de informação para esta decisão. O gestor buscou informação num grupo próximo à sua realidade.

O administrador contou com informações advindas de fontes externas como jornal, TV/Rádio. No entanto estas são fontes de massa, seria interessante a busca de fontes especializada, como casas de vendas de produtos específicos para panificação, fornos especializados e outros.

De modo geral, pode-se notar que nesta decisão o gestor focou na busca e uso de fonte pessoal: externa e interna, impessoal de cunho externa.

**Decisão 03:**

Contratação de funcionários.

**Passo a passo:**

Segundo o gestor, a loja passou por transformações, ganhou maior espaço e ampliou seus serviços, e, por consequência, a sua clientela também ganhou maior proporção. Devido a tais fatores, tornou-se necessário contratar mais funcionários.

O processo de contratação dos novos funcionários ocorreu por meio de indicação dos funcionários da empresa, contato pessoal com clientes e com parceiros/concorrentes.

Outro critério adotado na escolha do candidato foi à análise de currículo no qual foi observada a experiência do candidato na área preterida.

**Satisfação:**

O gestor do caso citado ficou satisfeito com a decisão tomada.

Figura 5: Decisão 03 - Busca e uso de informação para a contratação de funcionários.  
Fonte: Dados da pesquisa

**Conclusão acerca da decisão 03:** Contratação de funcionários.

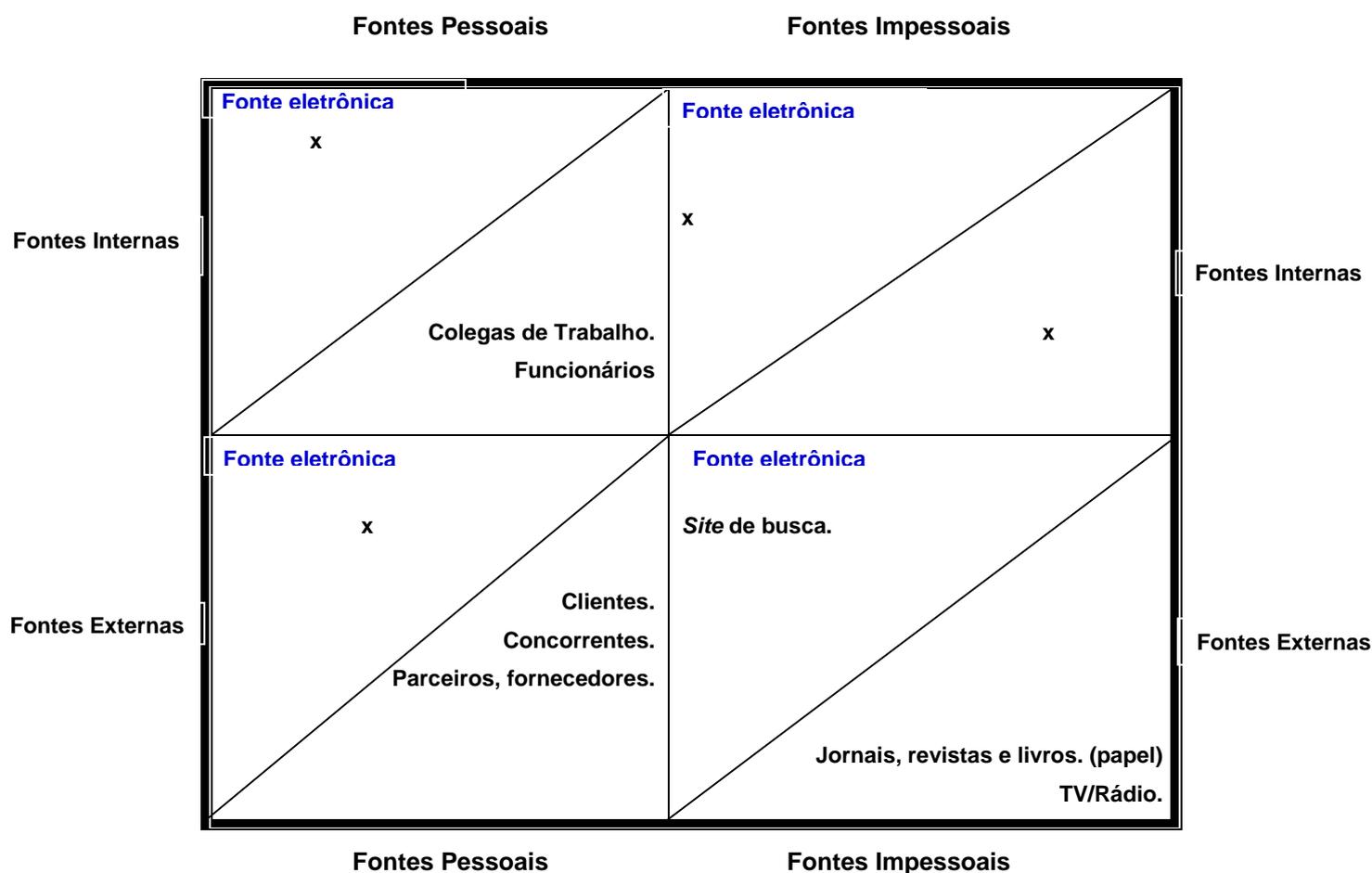
O gestor nesta decisão buscou e utilizou as fontes de cunho pessoal do tipo interna e externa, além de fonte externa e impessoal.

Os contatos pessoais contribuíram para a tomada de decisão do gestor, pois normalmente ele contrata funcionários da região.

O uso do currículo do candidato como fonte externa e impessoal tende a conferir qualidade à decisão do gestor no processo de contratação, pois com base nesta fonte o administrador consegue medir a qualificação do candidato à vaga.

Conforme se pode observar na FIG 6, as fontes de informação mais utilizadas pelo administrador são: contatos pessoais com clientes, concorrentes, fornecedores/parceiros, com colegas de trabalho e funcionários.

A busca de informação ocorre também em fontes de massa e genérica como: jornais/revistas (Super, Estado de Minas, Aqui, Veja); e TV/Rádio (Jornal da Nacional, Jornal Globo, Itatiaia) e nos motores de busca da web.



**Figura 6:** Busca e uso de fontes de informação no processo de tomada de decisão do gestor.  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011).

A busca de fontes de informação por parte do gestor mais frequente é a de origem externa e interna, mas de cunho pessoal; seguida das fontes impessoais; e, as eletrônicas.

Usam-se poucos recursos eletrônicos, salvo exceção, de *site* de busca (Google), onde, por exemplo, foram proeminentes as buscas de informações sobre os

preços dos produtos, a exemplo do revestimento da loja e da troca do forno de panificação. Fontes impessoais também foram citadas de forma tímida. As fontes deste tipo referenciadas são do tipo de massa e não específicas para o varejo ou área de atuação a que a decisão se apresenta. Ademais, o conceito de relevância e confiança informacional das fontes utilizadas pelo gestor (FIG. 7) está vinculado à facilidade e à proximidade de acesso da informação com o sujeito que usa o conhecimento. Desse modo o gestor tende a buscar, mais necessariamente, aquela informação que é mais próxima de sua realidade.

<b>FONTE DE INFORMAÇÃO UTILIZADA</b>	<b>NÍVEL DE CONFIANÇA</b>	<b>NÍVEL DE RELEVÂNCIA</b>
Colegas de Trabalho	Muito Confiável	Relevante
Clientes.	Muito Confiável	Muito Relevante
Concorrentes.	Confiável	Relevante
Parceiros, fornecedores.	Confiável	Relevante
Funcionário	Confiável	Relevante
Jornais, revistas e livros. (papel)	Muito Confiável	Relevante
TV/Rádio	Muito Confiável	Relevante
<a href="#">Site de busca</a>	Confiável	Relevante

**Figura 7** Uso de fontes de informação / Confiança e relevância no uso da informação.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011).

Todas as fontes de informação mencionadas pelo gestor nos seus processos de tomada de decisão foram consideradas confiáveis e relevantes. O cliente teve destaque, pois, como fonte de informação, ele objetivo conceito máximo de confiança e relevância para os processos decisórios do gestor ( FIG 7).

De modo geral, o presente estudo consegue responder os seus questionamentos iniciais.

A seguir, encontram-se as considerações finais da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Arquitetura da Informação em uma instituição visa, entre outros aspectos, privilegiar uma estrutura organizada para o uso da informação. Neste sentido, conhecer as necessidades de informação dos sujeitos, identificar o comportamento de busca e uso de informação são elementos chaves na tentativa de construir uma arquitetura informacional que leve de fato ao gestor a tomar decisões eficazes, que satisfaçam suas necessidades rumo aos objetivos e metas estabelecidas. O comportamento informacional do usuário pode ser definido como a totalidade do comportamento deste em relação ao uso dado à informação para o processo de tomada de decisão.

Conclui-se que das trinta fontes listadas na nossa pesquisa oito são empregadas pelo gestor nos seus processos de tomada de decisão. As fontes de informações mais utilizadas são aquelas identificadas como tradicionais e de acesso rápido: clientes, funcionários, concorrentes, colegas de trabalhos, fornecedores/parceiros, jornais/revistas, TV/Rádio, *internet*. Neste estudo predomina o comportamento de busca e uso de fontes de informação interna e externa de cunho pessoal; e externa impessoal. Sendo notado que a maior frequência de uso se dá por meio das fontes pessoais. Observou-se que fontes de informação como: relatórios técnicos ou financeiros, normas ou procedimentos internos, relatórios, grupo de discussão, consultorias, memorando, não foram mencionadas gestor de acordo. Assim, a busca de informação nestas fontes são inexistentes, tendo em vista as decisões apresentadas.

Na tentativa de ampliar a visão do gestor para o uso diversificado e qualitativo dos recursos informacionais, sugere-se a busca e o uso de informações para negócio em fontes, como: *sites* de grandes atacadistas, relatórios financeiros, publicações governamentais, associações comerciais varejistas, periódicos especializados para negócio, agências de publicidades, memorandos e relatórios internos, consultorias. Fazer uso diversificado e qualitativo das fontes de informação colabora para que o gestor perceba melhor o ambiente em que a organização se encontra, impactando positivamente em seu crescimento diante das transformações e dinâmica do mercado varejista atual.

O administrador da empresa São Gonçalo mantém relação estreita e pessoal com o negócio. Ele em suas atividades na empresa desempenha diversas atividades e toma decisões de diferentes níveis ou magnitude, fazendo escolhas, muitas vezes, seguindo seus próprios instintos e percepções. Ademais, torna-se viável o uso mais diversificado de fontes para apoiar as decisões, bem como, a criação de manuais internos (instruções de trabalho), no intuito de padronizar as atividades exercidas na empresa e economia de tempo por parte do seu gestor. Desse modo, o administrador pode alocar mais atenção e tempo nas atividades de gestão de médio e longo prazo.

O cliente é de fato a principal preocupação da empresa. Ao longo da pesquisa o gestor evidenciou que tudo é feito visando à satisfação do cliente. No entanto, o empresário não visualiza que a adoção de tecnologias da informação, o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários, o uso de manuais internos, bem como o uso diversificado de fontes de informação são requisitos que irão impactar diretamente na satisfação do cliente final.

O presente trabalho teve como limitações mais importantes:

a) A escolha de apenas uma empresa para realização da pesquisa: por mais que se tenha trabalhando num estudo de caso tendo em vista uma realidade específica, há uma perda em relação à possibilidade de generalização das conclusões.

b) O tamanho da população estudada: como a empresa escolhida não tinha um gerente escolheu-se o gestor que é o proprietário da mesma para responder as questões levantadas. Tal fato se tornou importante, devido este sujeito possuir o conhecimento e a experiência na organização.

Futuros estudos podem contribuir na tentativa de ampliar a discussão aqui apresentada. Pesquisas podem também contribuir na investigação de processos de busca, uso e organização de informação em ambientes empresariais de varejo de pequeno porte.

## REFERÊNCIAS

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

BELLO, José Luiz de Paiva. Estrutura e apresentação do trabalho. *Pedagogia em Foco, Metodologia Científica*. 1998. Atualizada em: 14 fev. 2004. Disponível em <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met07.htm>>. Acesso em: 24 Out. 2010.

BETTIOL, Eugênia Maranhão. Necessidades de informação: uma revisão. **Revista de Biblioteconomia**, Brasília, v. 18, n. 1, jan./jun. 1990, p. 59-69.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif ; NADAES, Adriana Duarte . Monitoração ambiental no setor de biotecnologia: comportamento de busca e uso de Informação em empresas de micro e pequeno portes de Minas Gerais. In: VIII Enancib - **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, 2007, Salvador. Anais do VIII Enancib, 2007, 2007

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

BRAGA, Ascensão. A gestão da informação. **Revista Millenium**. Universidade da Beira Interior. n.19, jun., 2000. Disponível em:<[http://www.ipv.pt/millenium/19\\_arq1.htm](http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm)>. Acesso em: 03 de abril de 2009.

CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de dados de informação para negócios no Brasil. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 30-43, maio/ago. 2002

CHOO, C. W. Como ficamos sabendo – um modelo de uso da informação. In: \_\_\_\_\_, **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003. cap. 2, p. 63-120.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 3. ed. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. Estudos de usuários. In: \_\_\_\_\_. *Estudos de uso e usuários da informação*. Brasília: IBICT, 1994. cap. 1. p. 7-19

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 165 p. 1996.

LÃS CASAS, Alexandre Luzzi; BARBOSA, Valdemirson Alves. **Marketing no varejo**. 2007. LÃS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. Estratégias de marketing para varejo: Inovação e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. São Paulo: Novatec. Cap. 1, p.19-43.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

LIRA, Waleska Silveira *et al.* **Processo de decisão do uso da informação**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, Aug. 2007

MACHADO, Francis Berenger. Limitações e deficiências no uso da informação para a tomada de decisão. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 09, n.º 2, abr./jun. 2002

MACULAN, B. C. M. S. **Manual de normalização**: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 2008. 50p. Apostila. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/normalizacao>>. Acesso em: 20 Out. 2010.

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

MARCÓRIO, Belkiss. **Perfil do Arquiteto de Informação no Brasil - Situação em 2010**. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte. Escola de Ciência da Informação. 2010. (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós - Graduação). Disponível em: <<http://www.agner.com.br/download/pucrio/AI/AI%202010%20Monografia%20Belkiss%20Marc%F3rio.pdf>>. Acesso em: 27 Fev. 2011.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Revista Educação e pesquisa**. São Paulo: USP, v.30., n.2, maio./ago. 2004. p.289-300.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MONTALLI, Katia Maria Lemos; CAMPELLO, Bernardete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. **Ciência da Informação**. 1997, vol.26, n.3

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. *Perspect. ciênc. inf.* [online]. 2008, vol.13, n.1, pp. 95-111. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a07.pdf>>. Acesso em: 17 Out. 2010.

PEREIRA, Júlio C. L. **Necessidades, busca e uso da informação: estudo de caso em um setor de *help desk* de indústria cimenteira multinacional**. Belo Horizonte, 2008, 132p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais.

RIOS, Dermival Ribeiro. **Minidicionário Escolar da língua Portuguesa**. São Paulo: DCL, 2000.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. **Pequenas empresas são maioria no varejo: Pequenas empresas devem agrupar-se para ganhar competitividade**. Disponível em: <http://zip.net/brccD3>. Acesso em: 30 de Set. 2011.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=97)>. Acesso em 19 Set. de 2009.

SOARES, Pedro. Vendas do comércio batem recorde em 2010, aponta IBGE. **Folha de São Paulo.** Disponível em: Acesso em: 15 de Fev. 2011.

TRINDADE, Leonardo Agazzi. Papéis e responsabilidades gerenciais de uma pequena empresa de varejo. **LUME: Repositório Digital.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração. 2009 (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós - Graduação). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/18176>. Acesso em: 28 de Fev. 2012