

**USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO PARA A  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: um estudo da influência do porte das  
empresas sobre o comportamento informacional**  
*USE OF INFORMATION SOURCES FOR COMPETITIVE  
INTELLIGENCE: the influence of the companies size on informacional  
behavior*

Ricardo Rodrigues Barbosa  
Professor titular, Departamento de Teoria  
e Gestão da Informação  
Escola de Ciência da Informação, UFMG  
ricardobarbosa@eci.ufmg.br

**Resumo**

O trabalho relata uma pesquisa sobre o uso e a avaliação de fontes de informação a respeito do ambiente organizacional externo em 53 empresas de pequeno porte e em 64 grandes empresas. Os resultados revelaram que, em comparação com profissionais de pequenas empresas, os profissionais que trabalham em empresas de grande porte lêem, com maior frequência, jornais e revistas em papel. Da mesma forma, eles utilizam mais fontes documentais internas, como memorandos e circulares. O acesso a fontes pessoais internas (superiores e subordinados hierárquicos e colegas) também é maior junto aos profissionais de grandes empresas. Quanto ao grau de confiabilidade das fontes, os que trabalham em empresas de grande porte consideram mais confiáveis as fontes governamentais (na forma de publicações e de seus representantes) do que aqueles ligados a pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva. Fontes de informação. Comportamento informacional. Gestão da informação. Gestão do conhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Como sistemas abertos, as organizações sempre mantiveram relações intensas com os ambientes nos quais se inserem, uma vez que deles retiram recursos essenciais ao seu funcionamento e à sua própria existência (KATZ & KAHN, 1978). Além disto, o ambiente oferece oportunidades e apresenta desafios que precisam ser vencidos por parte de qualquer organização que deseje manter-se competitiva ou mesmo assegurar a sua sobrevivência no longo prazo. Devido a esses fatores, a monitoração ou rastreamento do ambiente externo é um dos ingredientes essenciais da competitividade empresarial. Acompanhar e interpretar o ambiente empresarial não é, certamente, tarefa fácil, devido às incessantes mudanças que se desenrolam nos ambientes de negócio contemporâneos.

Essas mudanças no ambiente empresarial acontecem, essencialmente, em duas dimensões. Em primeiro lugar, esses ambientes crescem em complexidade continuamente. Ou seja, é cada vez maior o número de elementos e fatores externos que se revestem de importância real ou potencial para os negócios. Exemplos desses fatores são as contínuas e profundas inovações tecnológicas, as mudanças nos gostos e preferências dos clientes, a presença cada vez maior e mais incômoda de concorrentes, seja no plano nacional quanto

internacional, dentre outras. Além dessa crescente complexidade dos ambientes de negócio, não se pode ignorar o fato de que esses ambientes – cada vez mais complexos – se modificam com velocidades cada vez maiores. De fato, as taxas de inovações tecnológicas se aceleram, as mudanças na cena econômica são cada vez mais frequentes, os desenvolvimentos na esfera política são muitas vezes surpreendentes, etc.

Ao lado das implicações práticas desse contexto de complexidade e mudanças para os gerentes, que precisam tomar decisões bem informadas para o benefício de suas empresas, o mundo acadêmico encontra, no contexto da inteligência competitiva, um campo fértil para investigações. De fato, essa é uma área de estudo para a qual convergem interesses de pesquisadores de diversas áreas, tais como planejamento estratégico, marketing, biblioteconomia e ciência da informação, comunicação empresarial, dentre outras.

Do ponto de vista da prática gerencial, são inúmeros os desafios encontrados pelos profissionais para se informarem a respeito do que acontece no entorno de suas empresas. Por um lado, é difícil selecionar, dentre a crescente multiplicidade de fontes de informação existentes, aquelas que contêm, de fato, o que se necessita. Por outro lado, a farta disponibilidade de informações não assegura, em si, que elas sejam efetivamente valiosas para seus usuários. De fato, antes de se transformarem em base sólida para o processo decisório, essas informações precisam ser analisadas e discutidas pela cúpula decisória das organizações (BARBOSA, 1997).

Os processos pelos quais os executivos e profissionais em geral buscam informações a respeito do ambiente externo de suas organizações têm sido estudados, de uma forma estruturada e sistemática, desde o estudo de Aguilar (1967), que definiu a monitoração ambiental (*environmental scanning*) como a “busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa” (AGUILAR, 1967, p. 1). Vários são os conceitos relacionados com a monitoração ambiental. No Brasil, os termos mais conhecidos são inteligência competitiva e inteligência empresarial, sendo o primeiro o mais popular. No nosso país, já existem duas entidades que se dedicam à realização e disseminação de programas e estudos sobre inteligência competitiva, que são a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) e a ICBrazil.

Sob uma perspectiva holística, a inteligência empresarial constitui-se como elemento central do processo de desenvolvimento do conhecimento organizacional e, nesse sentido, ela se insere no contexto do que modernamente é conhecido como gestão do conhecimento. De acordo com Choo (1998), a formação de sentido (*sensemaking*) a respeito do ambiente externo, a criação de conhecimento ou aprendizagem organizacional e o processo decisório, constituem os pilares da gestão do conhecimento nas organizações.

A vasta maioria dos estudos sobre inteligência competitiva focaliza grandes empresas, uma vez que elas é que têm desenvolvido sistemas mais sofisticados nessa esfera. Por isso, pouco se conhece a respeito de como executivos e profissionais de pequenas empresas lidam com essa questão. Uma das poucas exceções é a pesquisa de Strandholm et al. (2003), que examinaram as diferenças entre hospitais de pequeno e de grande porte no que se refere à frequência e a amplitude da monitoração ambiental.

O presente trabalho pretende contribuir para diminuir esse desconhecimento, por intermédio de uma pesquisa na qual se comparam as maneiras pelas quais profissionais de

pequenas e grandes empresas brasileiras usam e avaliam fontes de informação sobre o ambiente empresarial.

## **2 FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE O AMBIENTE EMPRESARIAL**

As fontes de informação a respeito do ambiente organizacional externo têm sido analisadas por diversos autores. Por exemplo, o primeiro livro publicado por Michael Porter, um dos mais respeitados autores do campo do planejamento estratégico, apresenta uma lista detalhada de fontes de informação que podem ser usadas por estrategistas em sua análise dos fatores que determinam a concorrência em contextos empresariais. Essas fontes abrangem livros e relatórios de pesquisas sobre setores industriais, associações comerciais, publicações comerciais, imprensa especializada em negócios, diretórios de empresas, relatórios anuais e publicações governamentais, dentre outras (PORTER, 1980).

Uma série de fontes de informação, consideradas importantes por gerentes americanos para o processo de inteligência empresarial, foi identificada por Sutton (1988) e é reproduzida abaixo:

- a) *fontes internas*: setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes;
- b) *contatos diretos com o setor de negócios*: clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes; agências de publicidade;
- c) *informações publicadas*: periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais;
- d) *outras fontes*: analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento e comerciais, anúncios.

Para Choo (1994), as fontes de informação utilizadas no contexto da inteligência competitiva podem ser classificadas em quatro categorias: externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais e internas e impessoais.

Os argumentos acima delimitam o contorno da presente pesquisa, na qual se procurou analisar o comportamento informacional de profissionais brasileiros quanto ao seu uso e avaliação de fontes de informação a respeito do ambiente empresarial.

## **3 O AMBIENTE EMPRESARIAL**

No contexto da inteligência competitiva, as fontes de informação são utilizadas com o fito de coletar elementos a respeito de aspectos ou componentes específicos do ambiente empresarial. Por isso, como passo inicial do estudo, foi feita uma comparação a respeito de como os profissionais percebem os ambientes de suas empresas. Adotou-se, nesta pesquisa, a classificação de setores do ambiente organizacional elaborada por Daft et al. (1988) e de Auster e Choo (1994). O ambiente externo das empresas foi, então, classificado conforme os seguintes segmentos ou setores:

- a) *setor clientela*, compreendendo as empresas ou indivíduos que adquirem os produtos ou serviços da empresa;
- b) *setor concorrência*, abrangendo as empresas com as quais as empresas dos respondentes competem no mercado;
- c) *setor tecnológico*, o qual consiste das tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação, tendências científicas e tecnológicas etc;
- d) *setor regulatório*, envolvendo aspectos legislatórios e de regulamentação nacional, regional ou local;
- e) *setor econômico*, relativo à dinâmica dos mercados de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados de balanço comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, taxas de crescimento econômico, etc.;
- f) *setor sócio-cultural*, referente a aspectos, tais como, valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas e outros.

#### **4 A PESQUISA**

O presente trabalho relata resultados parciais de um estudo sobre o uso de fontes externas de informação em empresas brasileiras. Em parte, esta pesquisa se baseia em estudo anterior, realizado por este autor (BARBOSA, 2002), do qual participaram 91 profissionais de empresas e órgãos governamentais brasileiros. Dentre outros aspectos, tal estudo evidenciou que, apesar da presença cada vez maior de recursos de tecnologia da informação nas empresas, as pessoas continuam a ser, em geral, as fontes mais utilizadas e aquelas vistas como as mais relevantes.

Não se pode ignorar a multiplicidade de fatores – de natureza individual e organizacional - que determinam o uso da informação em ambientes empresariais. Este trabalho pretende, com base na metodologia utilizada originalmente por Barbosa (2002), explorar a influência do tamanho organizacional sobre a maneira pela qual as pessoas utilizam fontes de informação em empresas brasileiras. Assim, o presente estudo analisou as fontes de informação abaixo elencadas.

##### **Fontes pessoais externas**

- \* clientes
- \* concorrentes
- \* representantes de órgãos governamentais

##### **Fontes documentais externas**

- \* jornais e revistas (em papel)
- \* jornais e revistas (mídia eletrônica)
- \* publicações governamentais
- \* rádio e televisão

##### **Fontes pessoais internas**

- \* superiores hierárquicos

- \* colegas do mesmo nível hierárquico
- \* subordinados hierárquicos

#### **Fontes documentais internas**

- \* memorandos, circulares e relatórios internos (em papel)
- \* memorandos, circulares e relatórios internos (rede interna de computadores)

As informações, obtidas por intermédio das fontes acima, foram analisadas quanto à sua **frequência de acesso, relevância e confiabilidade**. As fontes de informação foram consideradas relevantes quando **necessárias e úteis** para o alcance dos **objetivos e metas** da organização. Já a fonte é confiável quando origina de uma **fonte idônea** e, por esse motivo, pode ser fundamental o processo decisório. Parte dos itens do questionário utilizado neste estudo foi retirada de questionário utilizado por Barbosa (2002), o qual, por sua vez, foi adaptado de instrumento desenvolvido originalmente por Auster e Choo (1994).

## **5 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA**

Os questionários utilizados para a coleta de dados foram distribuídos a 117 alunos de cursos de especialização em administração e em gestão estratégica da informação. Quanto à idade pode dizer-se que a amostra é formada de jovens profissionais, uma vez que cerca de 72% dos respondentes têm menos de 35 anos. (TAB. 1) Quanto ao sexo, 49% são do sexo feminino e 51% do sexo masculino.

**Tabela 1 - Idade**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Menos de 25 anos	25	21,6	21,6
25 a 34 anos	59	50,9	72,4
35 a 44 anos	21	18,1	90,5
45 a 54 anos	11	9,5	100,0
Total	116	100,0	

Em termos de suas áreas de formação superior, os respondentes são oriundos de diversos cursos superiores, mas se concentram nos campos de administração (26,7%), computação (25,8%), engenharia (9,5%) e biblioteconomia/ documentação (9,5%). Quanto à atuação profissional, os participantes do estudo estão ligados às áreas de sistemas de informação (34,5%), marketing ou vendas (19,8%), direção/ administração geral (16,4%), dentre outras.

As empresas às quais os participantes do estudo são associados atuam em uma grande diversidade de setores, tais como informática (12,9%), comércio (9,5%), mineração (9,5%), bancos (8,5%), siderurgia (7,6%), telecomunicações (7,6%), dentre outros.

Para efeito da análise de dados, essas empresas foram divididas em dois grupos. As pequenas empresas, definidas como aquelas com até 100 funcionários e as grandes empresas, definidas para o presente estudo como as possuidoras de 1000 funcionários ou mais. Essa definição de grande empresa difere daquela adotada pelo Sebrae, que caracteriza a grande empresa como aquela com mais de 500 funcionários. No entanto, optou-se por adotar uma categoria mais extrema, com o objetivo de se possibilitar uma comparação, com

mais clareza, dos efeitos do porte organizacional no comportamento informacional dos profissionais estudados. Estiveram representadas, na pesquisa, 53 pequenas empresas e 64 empresas de grande porte.

Os setores do ambiente empresarial foram analisados quanto ao seu grau de importância e taxa de mudança percebida pelos participantes da pesquisa. Foram utilizadas escalas, do tipo Likert, com gradação de um a cinco. Usou-se também o teste t para se avaliar o grau de significância estatística das diferenças entre médias. Os dados foram analisados mediante o uso do pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A TAB. 2, abaixo, mostra como os setores do ambiente foram analisados por profissionais de pequenas e de grandes empresas.

**Tabela 2 - Importância de setores ambientais**

	Número de funcionários	n	Média <sup>a</sup>	t	Signif. <sup>b</sup>
Clientes	Até 100	53	4,72	1,48	0,142
	1000 ou mais	64	4,53		
Concorrentes	Até 100	53	3,72	-1,71	0,090 *
	1000 ou mais	64	4,02		
Tecnologia	Até 100	53	3,74	-1,05	0,298
	1000 ou mais	64	3,94		
Regulatório	Até 100	53	3,49	-3,74	0,000 ***
	1000 ou mais	64	4,17		
Econômico	Até 100	53	3,62	-2,71	0,008 ***
	1000 ou mais	64	4,14		
Sócio-cultural	Até 100	53	2,81	-2,74	0,007 ***
	1000 ou mais	64	3,39		

<sup>a</sup> 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante; 5 = extremamente importante.

<sup>b</sup> \* p ≤ 0,10; \*\* p ≤ 0,05; \*\*\* p ≤ 0,01

Observa-se, a partir desses dados, que os profissionais de empresas de pequeno porte consideram menos importantes os diversos aspectos do ambiente empresarial do que os profissionais de grandes empresas. A única exceção, nesse sentido, é a importância atribuída ao segmento clientes, onde houve uma inversão nessa tendência. Nesse aspecto, embora a diferença não seja significativa do ponto de vista estatístico, observa-se que os profissionais de pequenas empresas acham mais importante o segmento clientes do que os funcionários de grandes empresas. Já as diferenças referentes à importância atribuída aos setores regulatório, econômico e sócio-cultural foram claramente favoráveis aos profissionais de grandes empresas. A TAB. 3, a seguir, mostra como os participantes da pesquisa percebem o grau de mudança ou volatilidade dos diversos segmentos do ambiente empresarial de suas empresas.

Tabela 3 - Mudança de Setores Ambientais

	Número de funcionários	n	Média <sup>a</sup>	t	Signif. <sup>b</sup>
Clientes	Até 100	53	3,19	0,97	0,336
	1000 ou mais	63	2,98		
Concorrentes	Até 100	53	3,25	0,57	0,573
	1000 ou mais	64	3,13		
Tecnologia	Até 100	53	3,58	-0,95	0,343
	1000 ou mais	64	3,78		
Regulatório	Até 100	53	2,66	-2,45	0,016**
	1000 ou mais	64	3,17		
Econômico	Até 100	53	3,55	-1,93	0,056*
	1000 ou mais	64	3,86		
Sócio-cultural	Até 100	53	2,34	-1,97	0,051*
	1000 ou mais	64	2,69		

<sup>a</sup> 1 = muito baixa; 2 = baixa; 3 = média; 4 = alta; 5 = muito alta.

<sup>b</sup> \* p ≤ 0,10; \*\* p ≤ 0,05; \*\*\* p ≤ 0,01

Aqui, com exceção do segmento regulatório, não se identifica, levando-se em conta o conjunto de segmentos do ambiente, uma diferença nítida entre pequenas e grandes empresas. No entanto, a percepção dos profissionais de grandes empresas é que os segmentos regulatório, econômico e sócio-cultural, se alteram a taxas superiores àquelas relatadas pelos profissionais de empresas de pequeno porte.

No seu conjunto, os dados apresentados nas TABS 2 e 3 mostram que não há diferenças expressivas entre as percepções dos profissionais quanto a aspectos relativos a clientes, concorrentes e de natureza tecnológica de suas empresas. São esses os componentes ambientais com os quais as empresas mantêm relações mais constantes e diretas. Por outro lado, aqueles segmentos do ambiente geral – no sentido de que afetam as empresas de maneira mais homogênea -, são percebidos como mais importantes e mais mutáveis nas empresas de grande porte.

Uma vez analisadas as percepções a respeito dos ambientes externos das empresas, será focalizado o comportamento informacional dos funcionários. A análise dos dados na TAB. 4, abaixo, permite a constatação de algumas diferenças expressivas na frequência de acesso demonstrada por profissionais de grandes empresas, em comparação aos de empresas de pequeno porte.

**Tabela 4 – Frequência de Acesso a Fontes de Informação**

Fonte de informação	Número de funcionários	n	Média <sup>a</sup>	Teste t	Signif. <sup>b</sup>
Clientes	Até 100	53	3,47	-0,05	0,957
	1000 ou mais	62	3,48		
Concorrentes	Até 100	51	2,69	-1,18	0,240
	1000 ou mais	61	2,93		
Representantes de órgãos governamentais	Até 100	45	1,84	-1,36	0,177
	1000 ou mais	59	2,15		
Jornais e revistas em papel	Até 100	53	3,91	-3,02	0,003 ***
	1000 ou mais	62	4,40		
Jornais e revistas eletrônicas	Até 100	53	4,21	-1,83	0,070 *
	1000 ou mais	63	4,51		
Publicações governamentais	Até 100	51	2,55	-2,24	0,027 **
	1000 ou mais	60	3,03		
Rádio e televisão	Até 100	52	4,04	-0,84	0,402
	1000 ou mais	61	4,23		
Superiores hierárquicos	Até 100	50	3,42	-2,92	0,004 ***
	1000 ou mais	62	4,02		
Colegas	Até 100	52	4,06	-2,71	0,008 ***
	1000 ou mais	60	4,50		
Subordinados hierárquicos	Até 100	50	3,80	-1,99	0,049 **
	1000 ou mais	52	4,25		
Memorandos e circulares em papel	Até 100	48	2,81	-3,21	0,002 ***
	1000 ou mais	61	3,54		
Memorandos e circulares eletrônicos	Até 100	47	3,51	-4,76	0,000 ***
	1000 ou mais	63	4,48		

<sup>a</sup> 1 = menos de uma vez ao ano; 2 = algumas vezes ao ano; 3 = pelo menos uma vez ao mês; 4 = pelo menos uma vez por semana; 5 = pelo menos uma vez ao dia.

<sup>b</sup> \* p ≤ 0,10; \*\* p ≤ 0,05; \*\*\* p ≤ 0,01

Em primeiro lugar, existe uma grande diferença quando à frequência da leitura de jornais e revistas em papel. Uma relação no mesmo sentido, embora não significativa estatisticamente, existe quanto à leitura de jornais e revistas em meio eletrônico. São essas as fontes que as pessoas normalmente utilizam para se inteirarem a respeito de eventos e desenvolvimentos do ambiente organizacional. Esses dados, portanto, estão coerentes com o fato de os profissionais de empresas de pequeno porte perceberem os segmentos regulatório, econômico e sócio-cultural como menos importantes e voláteis do que os de grandes empresas.

Os dados revelam também uma diferença expressiva a respeito do uso de publicações governamentais. Neste caso, os profissionais de grandes empresas também fazem mais uso desse tipo de publicação. Ainda quanto a fontes de informação documentais, observa-se forte predominância, nas grandes empresas, quanto ao uso de memorandos e circulares, seja na forma de papel ou de documentos eletrônicos, em relação aos seus equivalentes de pequenas empresas. A diferença quanto ao uso de documentos internos demonstra forte assimetria entre os dois tipos de empresas quanto a dois aspectos. Por um lado, memorandos e circulares internos podem ser considerados um indicador do grau de formalização, característica essa que tende a acompanhar o crescimento das

organizações. Além disto, o baixo uso de memorandos e circulares internos nas pequenas empresas pode ser visto como indicador de um menor uso de redes de computadores.

As fontes pessoais e internas de informação (superiores e subordinados hierárquicos, colegas) também são utilizadas com maior frequência pelos representantes de grandes empresas. Uma possível explicação para esse fenômeno seria a maior existência de equipes de trabalho nessas empresas, o que demanda dos profissionais um maior grau de interação com seus companheiros de trabalho no sentido de se realizarem suas tarefas.

Os graus de relevância atribuídos pelos participantes da pesquisa às diversas fontes de informação encontram-se na TAB. 5, abaixo. Como se pode observar, destacam-se diferenças significativas entre grandes e pequenas empresas no que se refere à relevância percebida de representantes de órgãos governamentais, publicações governamentais, superiores hierárquicos e memorandos e circulares internos, tanto na forma eletrônica quanto em papel.

**Tabela 5 - Relevância de Fontes de Informação**

Fonte de informação	Número de funcionários	n	Média <sup>a</sup>	Teste t	Signif. <sup>b</sup>
Clientes	Até 100	53	4,83	1,68	0,096 *
	1000 ou mais	64	4,67		
Concorrentes	Até 100	52	4,15	-1,18	0,241
	1000 ou mais	63	4,33		
Representantes de órgãos governamentais	Até 100	50	2,34	-4,23	0,000 ***
	1000 ou mais	62	3,24		
Jornais e revistas em papel	Até 100	52	3,77	-0,48	0,630
	1000 ou mais	64	3,84		
Jornais e revistas eletrônicas	Até 100	53	3,77	-1,30	0,198
	1000 ou mais	64	3,98		
Publicações governamentais	Até 100	50	3,38	-2,67	0,009 ***
	1000 ou mais	64	3,86		
Rádio e televisão	Até 100	52	3,44	-0,29	0,774
	1000 ou mais	63	3,49		
Superiores hierárquicos	Até 100	48	3,98	-2,71	0,008 ***
	1000 ou mais	64	4,42		
Colegas	Até 100	51	4,14	-0,65	0,519
	1000 ou mais	64	4,22		
Subordinados hierárquicos	Até 100	52	3,96	0,49	0,629
	1000 ou mais	55	3,87		
Memorandos e circulares em papel	Até 100	46	3,33	-2,56	0,012 **
	1000 ou mais	62	3,84		
Memorandos e circulares eletrônicos	Até 100	48	3,54	-3,86	0,000 ***
	1000 ou mais	64	4,23		

<sup>a</sup> 1 = totalmente irrelevante; 2 = irrelevante; 3 = de alguma relevância; 4 = relevante; 5 = extremamente relevante  
<sup>b</sup> \* p ≤ 0,10; \*\* p ≤ 0,05; \*\*\* p ≤ 0,01

Os graus de confiabilidade das diversas fontes de informação encontram-se na TAB. 6, a seguir. Lá, destaca-se a marcante diferença entre profissionais de pequenas e grandes empresas quanto à confiança neles despertada por representantes de órgãos governamentais, por superiores hierárquicos e por memorandos e circulares. Esses

resultados, no seu conjunto, reforçam os anteriores. Ou seja, assim como essas fontes são consideradas menos relevantes em pequenas empresas, elas também são consideradas menos confiáveis. Além disto, verificou-se anteriormente que, embora de forma não significativa estatisticamente, os representantes de órgãos governamentais são também menos acessados pelos funcionários de pequenas empresas.

**Tabela 6 - Confiabilidade de Fontes de Informação**

Fonte de informação	Número de funcionários	n	Média <sup>a</sup>	Teste t	Signif. <sup>b</sup>
Clientes	Até 100	53	3,92	1,04	0,301
	1000 ou mais	62	3,79		
Concorrentes	Até 100	53	2,79	-0,79	0,434
	1000 ou mais	62	2,90		
Representantes de órgãos governamentais	Até 100	48	2,79	-2,77	0,007***
	1000 ou mais	62	3,31		
Jornais e revistas em papel	Até 100	53	3,60	1,44	0,153
	1000 ou mais	63	3,41		
Jornais e revistas eletrônicas	Até 100	53	3,45	0,30	0,764
	1000 ou mais	63	3,41		
Publicações governamentais	Até 100	50	4,10	0,37	0,715
	1000 ou mais	63	4,05		
Rádio e televisão	Até 100	52	3,19	1,26	0,210
	1000 ou mais	63	3,02		
Superiores hierárquicos	Até 100	49	3,92	-2,42	0,017**
	1000 ou mais	63	4,24		
Colegas	Até 100	52	3,81	-0,47	0,636
	1000 ou mais	63	3,87		
Subordinados hierárquicos	Até 100	51	3,61	0,21	0,636
	1000 ou mais	54	3,57		
Memorandos e circulares em papel	Até 100	48	3,71	-2,00	0,048**
	1000 ou mais	61	4,03		
Memorandos e circulares eletrônicos	Até 100	45	3,73	-2,17	0,032**
	1000 ou mais	63	4,06		

<sup>a</sup> 1 = nem um pouco confiável; 2 = pouco confiável; 3 = medianamente confiável; 4 = confiável; 5 = extremamente confiável  
<sup>b</sup> \* p ≤ 0,10; \*\* p ≤ 0,05; \*\*\* p ≤ 0,01

Esses resultados, vistos no seu conjunto, revelam o efeito do tamanho nas empresas sobre a maneira pela qual os seus ambientes externos são percebidos pelos seus integrantes. Alguns resultados deste estudo merecem destaque especial. Em primeiro lugar, registra-se o fato de que os profissionais de grandes empresas lêem, com maior frequência, jornais e revistas em papel. Da mesma forma, eles utilizam menos fontes documentais internas, como memorandos e circulares. O acesso a fontes pessoais internas (superiores e subordinados hierárquicos e colegas) também é menos freqüente em pequenas empresas. Quanto ao grau de confiabilidade das fontes, a pesquisa revelou que os profissionais de empresas de grande porte consideram mais confiáveis fontes governamentais (na forma de publicações e de seus representantes) do que os de pequenas empresas.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao mesmo tempo em que este estudo desvela uma série de aspectos relevantes a respeito do comportamento informacional de profissionais de pequenas e grandes empresas brasileiras, no que se refere ao uso de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo, a pesquisa também suscita uma série de outras questões merecedoras de estudos futuros. Os dados apresentados, em seu conjunto, sugerem uma certa pobreza, em termos informacionais, das empresas de pequeno porte em relação a grandes empresas. Em parte, esses resultados são compreensíveis, já que o tamanho organizacional tende a resultar em vantagens relativas à infraestrutura de tecnologia da informação, a produzir um ambiente profissional talvez mais estimulante, bem como induzir a um maior leque de interesses nos membros das empresas. De qualquer forma, esses são resultados tentativos e que precisariam ser confirmados mediante o uso de outras amostras e técnicas de pesquisa.

Os fatores que potencialmente influenciam o comportamento informacional em ambientes de trabalho também podem ser investigados em futuros estudos. A influência de fatores como idade, sexo, área de atuação profissional, nível hierárquico, dentre outros, merecem ser pesquisados. O estudo de como as pessoas lidam com a informação em ambientes profissionais – em especial no nosso país - precisa ser promovido nos campos da ciência da informação, da administração e da comunicação. O conhecimento produzido dessa maneira irá contribuir para o aprimoramento dos nossos sistemas de informação organizacionais o que, por sua vez, resultará em maiores níveis de eficiência e de eficácia de nossas empresas.

Dentre as implicações gerenciais da presente pesquisa, destaca-se a importância de se aperfeiçoar a competência informacional dos profissionais quanto ao uso de fontes de informação a respeito do ambiente organizacional externo. Desta forma, se estará contribuindo para o aprimoramento das decisões estratégicas e, como consequência, para a competitividade das empresas brasileiras. Estas observações se aplicam aos profissionais em geral, mas, de maneira especial, àqueles que atuam em pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.
- AUSTER, E., CHOO, C. W. CEOs, information, and decision-making: scanning the environment for strategic advantage, **Library Trends**, v.43, n.2, p.206-225, Fall 1994.
- BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Datagrama Zero - Revista de Ciência da Informação** v.3 n.6, dezembro de 2002.
- BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar, **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.
- CHOO, C. W. **The knowing organization**. New York: Oxford University Press, 1998.
- DAFT, R.L., SORMUNE, J., PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study, **Strategic Management Journal**, v. 9 n.2, p.123-139, 1988.

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

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York, NY: The Free Press, 1980.

STRANDHOLM, K., K., K. Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: The advantage of size. **Journal of American Academy of Business**, v. 3, n. 1/2, p. 416-421, Sep 2003

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

#### **ABSTRACT**

The paper reports a research on the use and assessment of information sources about the external environment among professionals of 53 small and 64 large Brazilian companies. The results reveal that, in comparison with professionals of small companies, those associated with large ones are more frequent readers of newspapers and magazines. Similarly, they use more intensively sources such as internal memos. The access of internal and personal sources such as colleagues and subordinates is also higher among members of larger companies. In addition, members of large companies consider governmental sources of information as more reliable than those associated with small companies.

**KEYWORDS:** Competitive intelligence. Information sources. Informational behavior. Management of the information. Management of the knowledge.

*Originais recebidos em 13/12/2005.*