



Pós-graduação lato sensu em
Gestão do Conhecimento e
Inteligência Empresarial



centro de referência em
inteligência empresarial

**GESTÃO DE DOCUMENTOS:
UM MODELO DE NEGÓCIO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE CLASSIFICAÇÃO**

Jacinta Luiza dos Santos Ferreira

Jacqueline de Almeida Netto

Marta Rita Calil

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO
DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA
EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Orientador: André Pereira Neto

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

AGOSTO, 2011

**GESTÃO DE DOCUMENTOS:
UM MODELO DE NEGÓCIO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE CLASSIFICAÇÃO**

Jacinta Luiza dos Santos Ferreira

Jacqueline de Almeida Netto

Marta Rita Calil

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D. Sc.

Prof. André Pereira Neto, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

AGOSTO, 2011

F

Ferreira, Jacinta Luiza dos Santos

Gestão de documentos: um modelo de negócio para elaboração de Planos de Classificação / Jacinta Luiza dos Santos Ferreira, Jacqueline de Almeida Netto, Marta Rita Calil. – Rio de Janeiro : UFRJ/COPPE, 2011.

51 p.: il.; 29,5 cm

Orientador: André Pereira Neto.

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/ Programas de Pós-Graduação em Engenharia.

Referências: p. 40-43.

1. Gestão de documentos. 2. Plano de classificação. I. Netto, Jacqueline de Almeida. II. Calil, Marta Rita. III. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Pós-Graduação em Engenharia. IV. Título.

Se você pensa que pode,
ou pensa que não pode, em ambos os casos
você está certo”

Henry Ford

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

GESTÃO DE DOCUMENTOS:
UM MODELO DE NEGÓCIO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE CLASSIFICAÇÃO

Jacinta Luiza dos Santos Ferreira

Jacqueline de Almeida Netto

Marta Rita Calil

Agosto /2011

Orientador: André Pereira Neto

Programa: Engenharia de Produção

O presente trabalho propõe Plano de Negócio para a criação da empresa JJM, com o objetivo de atuar como parceira de outras empresas da área de gestão de documentos, na elaboração de Planos de Classificação de Documentos de Arquivo e Tabelas de Temporalidade.

A metodologia de trabalho da JJM tem como diferencial competitivo, junto às empresas parceiras, o mapeamento dos processos administrativos de negócios das organizações públicas ou privadas, além de aplicação de conceitos de elaboração de taxonomia para estruturação do conjunto de termos a ser utilizado na criação de Planos de Classificação para documentos arquivísticos.

No diagnóstico do setor foram avaliados o mercado e a concorrência, e identificado o público-alvo. A análise aponta para a viabilidade do empreendimento.

Palavras-chaves: Plano de Negócio, Taxonomia, Mapeamento de Processos, Gestão do Conhecimento

Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence

**DOCUMENT MANAGEMENT:
A BUSINESS MODEL FOR DEVELOPMENT OF PLANS FOR CLASSIFICATION**

Jacinta Luiza dos Santos Ferreira

Jacqueline de Almeida Netto

Marta Rita Calil

August /2011

Advisors: André Pereira Neto

Department: Industrial Engineering

This work presents a proposal for a business plan with the goal of creating a company that will act as a partner for other companies, in the area of document management, development of Filing System and Records Schedule.

The methodology of JJM has as a competitive, partner with businesses, the mapping of the administrative business of the public or private organizations, as well as application of concepts of development of taxonomy for structuring the set of terms to be used in creating Filing System for archival documents.

In the diagnosis of the sector was rated the market, concurrence and identified the target audience. The analysis points to the feasibility of the venture.

Key words: Business Plan, Taxonomy, Process Management, Document Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS E ARQUIVOLOGIA	13
3 TAXONOMIA COMO INSTRUMENTO DE CLASSIFICAÇÃO	16
4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	17
5 DIAGNÓSTICO	19
5.1 Política de Mercado	20
5.2 Análise do Mercado	21
5.3 Parcerias – Capital de Relacionamento	23
5.4 Recursos Humanos – Capital Intelectual	24
5.5 Infraestrutura – Capital Estrutural	25
6 PLANO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DA JJM	25
6.1 Objetivo	25
6.2 Análise do Setor e Público Alvo	25
6.2.1 Análise do Setor	25
6.2.2 Público-Alvo	29
6.3 A Empresa JJM	29
6.3.1 Produtos e Serviços	30
6.3.2 Vantagem Competitiva	30
6.3.3 Estratégia de Entrada e Crescimento	30
6.4 Plano de Marketing	31
6.4.1 Estratégia para Mercado-Alvo	31
6.4.2 Estratégia para Produtos e Serviços	31
6.4.3 Estratégia de Preço	32
6.4.4 Publicidade e Promoção	32

6. 4. 5 Estratégia de Vendas	33
6. 4. 6 Previsão de Vendas e Marketing	34
6. 5 Plano Operacional	34
6. 5. 1 Estratégia Operacional	34
6. 6 Plano de Desenvolvimento	35
6. 6. 1 Estratégia de Desenvolvimento	35
6. 7 Desembolso Financeiro	35
6. 7. 1 Programação de Investimento, Custos e <i>Pro-Labore</i> dos Sócios	35
6. 8 Equipe	36
6. 9 Plano de Avaliação	36
6. 9. 1 Indicadores	36
6.10 Análise de Riscos	37
6.10.1 Interesse das Potenciais Empresas Parceiras	37
6.10.2 Utilização do Método por Outras Empresas	38
6.11 Despesas Operacionais / Investimentos e Custos	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – SUMÁRIO EXECUTIVO – PLANO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DA JJM	44
APÊNDICE B - CONCEITOS E TERMINOLOGIA	47

1 INTRODUÇÃO

O advento da Revolução Industrial, a partir do século XVIII, produziu impactos nas organizações e, de modo geral, na sociedade. Os avanços tecnológicos provocaram a substituição da energia e da força humana pela energia das máquinas. A tecnologia possibilitou, assim, a conquista de novas fronteiras, a ampliação e a rapidez da comunicação, proporcionando a propagação de grande volume de informações.

Com o tempo, o conhecimento assumiu diferentes significados e funções. Durante a antiguidade clássica, era usado para o crescimento pessoal e para ampliar a satisfação e a sabedoria individual; já em meados do século XVIII, teve seu esforço voltado para a sociedade. Hoje, vivemos uma nova sociedade - de transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento - marcada pela predominância da informação e do conhecimento, aliados ao predomínio dos processos estruturados em rede. Neste momento, o diferencial passa a ser a capacidade humana de interpretar informações. (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001, p. 24; CARVALHO; TAVARES, 2001; UFRJ, 2011)

Assim, a acessibilidade e a aceleração da produção de informação têm determinado, dia a dia, a conscientização dos gestores sobre as prioridades das organizações, conduzindo-os à implementação de métodos racionais e a assumir compromissos que eliminem choques internos decorrentes da ausência ou do excesso de informações. Deter, transmitir e acessar informações de forma rápida e direcionada não significa ter conhecimento. Para seu aproveitamento e uso efetivo, é necessário organizá-las de modo lógico, de forma que permitam a produção de um novo entendimento. Assim, conhecer exige a capacidade interpretativa do homem. (CARVALHO; TAVARES, 2001)

A passagem da sociedade da antiguidade clássica para uma sociedade baseada em informação e conhecimento advém da supressão dos obstáculos físicos com o apoio da tecnologia e do uso intensivo do conhecimento. Destaca-se, assim, a relevância da inovação tecnológica para a abertura de horizontes e ideias. Da mesma forma, abre-se um mercado para o surgimento de novas habilidades pessoais e profissionais específicas. (RODRIGUES Y RODRIGUES, 2002)

Nesse trabalho temos: o cenário atual, desafios e relação com a Informática dos profissionais da informação; que motivos levaram a elaboração de um projeto para criação de uma empresa de elaboração de planos de classificação; a classificação de documentos dentro da Arquivologia e comentários sobre as dificuldades para elaborar planos de

classificação. Taxonomia e Mapeamento de Processos são apresentados como ferramentas auxiliares na confecção de planos de classificação. No Diagnóstico tem-se a política e a análise de mercado, além do olhar sob a ótica dos capitais do conhecimento. Por fim é apresentado o Plano de Negócios com a estratégia idealizada para a empresa. Após a Conclusão seguem as Referências das obras consultadas e os apêndices, um deles contendo o Sumário Executivo do Plano de Negócios e o segundo com os Conceitos e Terminologia usados no texto. Os termos constantes desse tópico são encontrados em negrito ao longo do texto, para melhor identificação pelo leitor.

Cenário Atual

Atualmente, a diversidade de conteúdos informacionais, aliada à simplicidade na multiplicação de repositórios oferecidos pelas novas tecnologias, coloca os profissionais da informação diante do desafio de gerir a informação institucional, permitindo seu acesso e recuperação com eficiência e agilidade.

Cabe ressaltar a existência de uma imensa dispersão de informações e de documentos eletrônicos na rede. As políticas institucionais dependem de dados e informações contidas em diversos documentos para gerar diagnósticos operacionais que permitam a tomada de decisões gerenciais adequadas e a alavancagem do negócio. Sendo assim, a gestão documental pode se inserir como parte do planejamento estratégico empresarial, tendo papel preponderante nos processos de gestão da informação e do conhecimento.

No entanto, a ausência de normas e esse acúmulo desordenado de documentos dificultam cada vez mais o acesso e a recuperação de informações necessárias aos gestores e administradores de instituições públicas e privadas.

Junico Antunes, em sua Introdução ao livro *Gestão de Processos: pensar, agir e aprender*, afirma que, para empresas públicas e privadas brasileiras, em particular, e as organizações, de forma geral, poderem atuar de maneira eficaz, é necessário aprimorar seus sistemas de gestão. (PAIM, 2009)

No que diz respeito à área de documentação, a partir da aplicação de conceitos e teorias difundidas pela **Arquivologia**¹, administrar ou gerenciar documentos arquivísticos permite

¹Para orientar o leitor as palavras que aparecem em negrito encontram-se reunidas na seção 7: Conceitos e Terminologia.

às empresas públicas e privadas obter maior controle sobre as informações que produzem e/ou recebem, racionalizar os espaços de guarda de documentos, desenvolver com mais eficiência e rapidez suas atividades e atender adequadamente clientes e cidadãos.

O Profissional da Informação e a Informática

Hoje, a conjugação da informática com as telecomunicações afeta a produção documental, suas formas de guarda e acessibilidade. Diante da quantidade quase incomensurável de informações, a tarefa de classificar e tornar mais acessíveis os documentos tem se transformado em novo desafio para arquivistas e bibliotecários. Em pleno século XXI, num mundo cada vez mais informatizado, espera-se que estes profissionais, entre tantas habilidades inerentes à sua especialização, tenham o domínio de algumas habilidades e competências, entre elas: a) capacidade de análise e síntese; b) habilidade para expor suas ideias, tanto na linguagem escrita, quanto na verbal; c) senso crítico e capacidade de julgamento; d) sensibilidade para as questões inerentes à memória da sociedade e, conseqüentemente, aptidão para tomada de decisão em relação às mesmas; e) interesse e abertura para enfrentar os desafios trazidos por novas tecnologias e pelo aprimoramento crescente dos processos administrativos e da informática.

O Novo Profissional da Informação

As competências e habilidades necessárias para dar suporte a empresas e organizações na gestão de seus documentos são encontradas nos chamados profissionais da informação. O perfil exigido para essa atuação vem sofrendo mudanças radicais em razão de processos de globalização, avanços tecnológicos e alterações do cenário econômico (FONSECA, 2005). Uma nova postura profissional é cobrada com a utilização de modernos e cada vez mais recentes instrumentos de análise e disseminação das informações. Uma das características dessa mudança que não pode passar despercebida é a interdisciplinaridade. A atuação em conjunto de bibliotecários, arquivistas, informáticos, linguistas, documentalistas, museólogos, entre outros, tem como objetivos comuns a organização, o processamento e a divulgação da informação.

As modificações propostas no tratamento da informação são sustentadas pelas novas Tecnologias de Informação e Comunicações - TICs. Para fazer frente aos desafios e superá-

los, os profissionais da informação precisam ter habilidade para utilizar e reconhecer essas tecnologias, além de outras competências, como capacidade para entender a estrutura organizacional em que atuam; relacionar repositórios físicos a repositórios digitais; conhecer sistemas informacionais que o apoiem; compreender a informação como seu objeto de trabalho; pensar sistemicamente; visar à necessidade do cliente, seja pessoa física ou jurídica, e perceber que, independente do seu suporte, a informação precisa ser processada e disponibilizada de forma ágil e eficiente. Tudo isso pode ser considerado como requisito de sobrevivência da profissão. No novo contexto social, o paradigma deixou de ser o acervo e passou a ser a informação (VALENTIM, 2002), que é o grande ativo da sociedade do conhecimento.

No exercício profissional, é possível observar que poucas empresas dão importância ao gerenciamento das informações produzidas e recebidas como ação estratégica. Esse comportamento pode provocar perdas das mais diversas ordens: fiscal, legal, financeira.

A motivação para esse projeto veio da conjugação de dois fatores: a percepção dessa ausência de preocupação empresarial com a gestão documental aliada à baixa oferta de elaboração de planos de **classificação** e tabelas de temporalidade pelas empresas que atuam no mercado de gestão documental, estabelecidas na cidade do Rio de Janeiro. Esses instrumentos são básicos na gestão documental, e sua inserção como produto dessas empresas pode tornar-se um diferencial mercadológico.

Partiu-se da premissa de que só é possível uma efetiva gestão de documentos com o auxílio de instrumentos de gestão. **Plano de classificação** de documentos e a **Tabela de temporalidade** documental estão entre os mais usuais dos instrumentos de gestão arquivística e são produtos do desempenho das funções arquivísticas.

O plano de classificação é o instrumento de gestão arquivística que organiza, em um plano intelectual, os tipos documentais produzidos e/ou recebidos conforme os critérios definidos pela classificação adotada e os organiza de forma hierárquica por meio das unidades de classificação.

A **tabela de temporalidade** documental é o instrumento de gestão arquivística que determina os prazos em que os documentos devem ser mantidos além de estabelecer critérios para a eliminação ou recolhimento ao arquivo permanente.

Portanto, o **plano de classificação** é o instrumento que organiza as informações para a recuperação e a **tabela de temporalidade** faz a depuração do acervo, mantendo os documentos pelo tempo estritamente necessário, possibilitando a recuperação das informações para a tomada de decisão e a melhor utilização dos espaços destinados à guarda dessas informações, sejam esses espaços físicos ou eletrônicos. (FARIA, 2006)

Algumas aulas no MBKM/CRIE mostraram que o **mapeamento de processos** e a **taxonomia** podem ser ferramentas auxiliares essenciais para a construção de **planos de classificação**. A ideia de uma empresa que ofereça tais produtos surgiu como oportunidade ímpar para que profissionais da área de documentação, entre eles, bibliotecários e arquivistas, atuem nesse nicho existente no portfólio de serviços das empresas, apresentando a elaboração de **planos de classificação** e **Tabelas de Temporalidade** como *core business*.

Há empresas atuando na área de Gestão Documental em todo o território nacional, contudo optou-se por delimitar o universo geográfico a empresas instaladas no Rio de Janeiro. Evidentemente, há empresas que, embora mantenham aqui sua base, exercem suas atividades em nível nacional.

2 CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS E ARQUIVOLOGIA

A identificação e a **classificação** dos documentos de **arquivo** são o primeiro passo para organização, guarda e recuperação adequada. Na identificação, é fundamental ter como referência os elementos característicos dos documentos. Por mais variados que sejam, os documentos costumam apresentar características comuns, tais como: suporte – material no qual são registradas as informações; forma – diz respeito ao estágio de preparação e de transmissão (original, cópia, minuta, rascunho); formato – conjunto das características físicas de apresentação, das técnicas de registro e da estrutura da informação e conteúdo (cartaz, mapa, rolo de filme); gênero – reunião de espécies documentais (micrográfico, textual, iconográfico); espécie – divisão do gênero documental (ata, carta, folheto); tipo - reúne características comuns no que diz respeito à fórmula diplomática, natureza de conteúdo ou técnica de registro, e ao contexto de produção (decretos-lei, cartas precatórias, serigrafias). (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

A **classificação** dos documentos de arquivos deve ser feita a partir de um método de arquivamento a ser definido, considerando a estrutura da instituição, suas funções e a natureza de seus documentos. Os métodos mais comuns são os que classificam os documentos por assunto, seguidos de uma **classificação** secundária por ordem alfabética, cronológica ou geográfica. O agrupamento dos documentos por assunto, entretanto, deve atender às necessidades da instituição, suas características e prioridades.

A gestão documental compreende ampla pesquisa e estudo da produção documental de seu organismo produtor, seja ele público ou privado. Assim, devem ser identificados os tipos documentais produzidos, recebidos e acumulados, definidos que documentos poderão ser eliminados, quais deverão ser preservados permanentemente ou até quando. A execução das atividades de gestão, **classificação** e avaliação permite a elaboração do **Plano de Classificação** e da **Tabela de Temporalidade** de Documentos de Arquivo, que são instrumentos imprescindíveis desta atividade. Tais instrumentos são assim definidos por Bernardes e Delatorre (2008):

A elaboração de um **Plano de Classificação** assume relevante destaque como ferramenta de gestão documental, exigindo, para sua elaboração, profundo conhecimento da estrutura e funcionamento do organismo produtor e o comprometimento dos profissionais de todas as suas áreas de atuação. (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p. 14)

Já a **Tabela de Temporalidade** de Documentos de Arquivo:

resulta da atividade de avaliação, que define prazos de guarda para os documentos em razão de seus valores administrativo, fiscal, jurídico-legal, técnico, histórico, autoriza a sua eliminação ou determina a sua guarda permanente. (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p. 11)

A **classificação** é um instrumento relevante para uma efetiva **gestão de documentos** que auxilia na recuperação eficaz de documentos e informações, devendo refletir as funções e as atividades das instituições.

A prática da **classificação** apresenta quatro prerrogativas básicas: a primeira, a indefinição e imprecisão do objeto de estudo da Arquivística; a segunda, a necessidade de um tratamento interdisciplinar da questão; a terceira, o caráter positivista das práticas e intervenções verificado na trajetória da produção do conhecimento na área, e, por último, a ausência de procedimentos metodológicos para a coleta de dados necessários à construção de instrumentos de **classificação**. (SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2009)

Diversas são as dificuldades encontradas para que um **plano de classificação** seja bem elaborado. Gonçalves (1998) afirma que **classificação** é, antes de tudo, lógica. Isso tem provocado distorções operacionais em que planos de classificação são elaborados de modo empírico e experimentalista.

Essas constatações dão a dimensão da necessidade de se aprofundar o estudo sobre a questão de “Planos de Classificação Documental” nas organizações.

O patrimônio documental de uma organização contém dados e informações essenciais ao seu funcionamento. Esses documentos são fundamentais em atividades de planejamento, implementação de políticas e diretrizes, coordenação e controle das funções e processos de trabalho. A definição de uma política de gestão de documentos pode assegurar a eficiência e a qualidade dos processos organizacionais. A implantação e utilização de um plano de classificação devem contribuir efetivamente para o aumento da qualidade de serviços e/ou produtos. Seu objetivo é o de facilitar o gerenciamento e a recuperação das informações produzidas e acumuladas ao longo do desenvolvimento de suas atividades.

A tarefa de classificar e tornar mais acessíveis os documentos tem se transformado em desafio constante para tantos quantos se deparam com essa necessidade. Segundo Sousa (2009, p. 80), “entender o modo como as organizações se estruturam e como executam suas funções e atividades é compreender como os documentos são gerados e acumulados.” (SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2009). Sobre a lógica orgânico-funcional da instituição, pode-se conduzir à estruturação do seu cenário documental. Portanto, torna-se necessário:

- Fazer um estudo preliminar da instituição, por meio do levantamento orgânico-funcional, normas e legislação aplicável;
- Definir as competências e funções dos serviços;
- Determinar as funções meio e as funções fim da instituição;
- Fazer o levantamento das tipologias documentais.

Um plano de classificação apresenta vantagens como: 1) fornecer um método uniforme de classificação e codificação; 2) Ordenar a documentação produzida de uma forma lógica e hierárquica; 3) Facilitar e acelerar a pesquisa dos documentos; 4) Assegurar a continuidade da gestão em caso de mudança da estrutura organizacional; 5) Diminuir os inconvenientes de uma mudança de pessoal 6) Dotar a instituição de ferramentas que permitam uma **indexação** de qualidade.

3 TAXONOMIA COMO FERRAMENTA DE CLASSIFICAÇÃO

Para classificar os documentos, as organizações vêm utilizando intensivamente **taxonomias**, principalmente em ambientes virtuais, possibilitando a recuperação da informação através da navegação na estrutura taxonômica para, numa base de documentos, localizar a informação desejada. (NOGUEIRA; NETTO, 2009)

O termo Taxonomia é oriundo das Ciências Biológicas e remonta ao século XVIII quando os estudos de história natural estavam em plena expansão. Lineu, um dos estudiosos da época, desenvolveu a “Lei da Classificação de Formas Vivas” usando critérios que possibilitaram a organização dos seres vivos hierarquicamente, em reinos, filos, classes, ordens, famílias, gêneros e espécies. Os grupos de organismos em qualquer uma destas classificações são chamados taxa (singular, taxon), ou phyla, ou grupos taxonômicos. (NOGUEIRA, NETTO, 2009)

Hoje, a **taxonomia** é um ramo da Ciência da Informação que incorporou esses conceitos e processos. Neste contexto, são estruturas classificatórias empregadas para a organização, a recuperação e o compartilhamento de informações e, ao contrário da categorização de formas de vida, um **documento** pode e talvez deva ser classificado em múltiplas categorias (dependendo do contexto, do ambiente de aplicação ou do nível de conhecimento de seu usuário). (NOGUEIRA; NETTO, 2009)

Santos (2009) afirma que estruturas taxonômicas apresentam profunda relação com planos de **classificação**, no que diz respeito à validação, às atualizações e aos objetivos.

Taxonomias, como ferramenta em gestão do conhecimento, oferecem benefícios de:

- Estrutura e organização: fluxo de trabalho mais estável e eficiente com menos erros. Melhor reutilização de informações e conhecimento nas áreas de trabalho;
- Estabelecimento ou desenvolvimento de senso comum: melhor coordenação nos grupos de trabalho. Rapidez na recuperação dos ativos de informação e conhecimento nos grupos de trabalho;
- Expansão de fronteiras entre grupos: melhor ocorrência de duplicações, conflitos e retrabalho. Melhor coordenação através da organização;

- Coerência (*sense-making*): maior confiança nas tomadas de decisão; construção de consenso e comunicação entre especialistas e gerentes;
- Habilidade para reconhecer oportunidades e riscos. Capacidade reforçada de inovação. (CURRÁS, 2010; LAMBE, 2007)

O uso da **taxonomia** se demonstrará efetivo e capaz de aglutinar palavras e expressões eliminando incoerências, duplicidades, variação de sentido, entre outros benefícios. Um **plano de classificação**, em que essas variáveis sejam tratadas preventivamente, terá, em seu nascedouro, um nível de confiança e credibilidade que, por si só, será diferencial competitivo nesse instrumento de gestão documental.

4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Neste projeto, o **mapeamento de processos** como ferramenta será utilizado, não para gerenciamento das atividades, e sim para identificação dos documentos gerados por cada um dos processos corporativos.

Toda organização desenvolve, no seu cotidiano, inúmeras tarefas ou atividades que levam à produção de resultados na forma de produtos e serviços. Tais procedimentos, devido à sua natureza e aos resultados que geram, podem ser enquadrados na forma de processos organizacionais. Os processos, de forma integrada, trabalham para promover a consecução dos objetivos principais da organização, estes diretamente relacionados à sua missão.

Conforme Barros (2009), os processos são constituídos de entradas, agregam valor na execução de suas atividades e geram, na saída, um resultado concreto (produto ou serviço) para um cliente interno ou externo.

Ao orientar suas ações por processos, as organizações obtêm uma visão sistêmica das atividades, o que auxilia no entendimento da cadeia de valor e no desenvolvimento de um sistema de avaliação para as áreas de negócio. Essa visão sistêmica será a base para elaboração de um **plano de classificação** que reflita o encadeamento dos documentos para cada função ou atividade desenvolvida.

Quando um processo é mapeado, há uma descrição detalhada de como ele ocorre, isto é, a sua situação atual. No **mapeamento de processos** administrativos, fica clara a hierarquia entre eles e a sequência lógica de suas atividades. O fluxo de informação mapeado nos diferentes ambientes da organização permite identificar os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio, tornando possível a visão do fluxo das funções da empresa. O mapeamento facilita a rápida visualização dos principais elementos de um processo: os órgãos que nele atuam; as atividades que o compõem; a sequência das atividades e informações que caminham na organização; os sistemas e repositórios de dados utilizados; onde e em que circunstâncias o processo acontece; os documentos produzidos. Em um **plano de classificação**, o conhecimento de que documentos são produzidos na sequência de operações que culminam num processo de trabalho torna clara a representação das ligações - hierárquicas ou não - dentro da instituição.

Os documentos originam-se em processos de trabalho e, através do conjunto de processos de trabalho desenvolvido pelos mais diversos setores, é possível identificar as características que lhe são comuns e diferenciadoras, a fim de formar o **plano de classificação**².

Este projeto apresenta uma proposta de Plano de Negócio com o objetivo de criar uma empresa que atuará como parceira de outras empresas, da área de **gestão de documentos**, na elaboração de Planos de Classificação de Documentos de Arquivo e Tabelas de Temporalidade, tendo como ferramentas **mapeamento de processos e taxonomia**. Pela magnitude e competitividade exigidas para a criação de uma empresa com a intenção de ser uma nova entrante num mercado com diversas empresas consolidadas e bem conceituadas, foi definida a estratégia de parceria.

Com essa estratégia acredita-se em uma parceria colaborativa que agrega vantagens competitivas, amplia a aprendizagem organizacional, potencializa o desenvolvimento das empresas provocando o compartilhamento de conhecimento entre as partes envolvidas.

² Texto baseado no Portal de Gestão de Estratégica da Câmara dos Deputados. Acesso em 16 de maio de 2011.

5 DIAGNÓSTICO

A gestão das empresas na sociedade do conhecimento deve estar baseada nos capitais do conhecimento: capital ambiental, capital de relacionamento, capital intelectual e capital estrutural, e, também, na sinergia entre eles. O modelo - capitais do conhecimento - foi desenvolvido pelo CRIE - Centro de Referência Empresarial da COPPE/UFRJ. (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001).

O *capital ambiental* representa o contexto onde a organização encontra-se inserida. É importante observar e monitorar a política (governo, concorrentes, legislação), as novas tecnologias e suas formas, a economia, fornecedores, sindicatos. Destacam-se algumas ferramentas que podem ser utilizadas para observar o ambiente: *benchmarking*, prospecção tecnológica, análise de mercado e balanço das empresas concorrentes, entre outras.

O *capital de relacionamento* é entendido como a rede de contatos com fornecedores, clientes, parcerias com outras empresas, sindicatos, instituições financeiras, governo. Geralmente, o capital de relacionamento é subutilizado. Segundo Cavalcanti (2001), alianças estratégicas que as organizações estabeleçam com seus fornecedores e clientes podem ampliar sua presença no mercado.

O *capital intelectual* ou *capital humano* é representado pela capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal das pessoas e pode ser considerado o mais importante. O conhecimento é desenvolvido somente pelas pessoas, através de suas habilidades e experiências e das informações analisadas e que poderão gerar ações e decisões diferentes de indivíduo para indivíduo.

Para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 67), o “capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social.”

O *capital estrutural* representa a infraestrutura que permite a empresa funcionar. São seus processos, sua marca, seus equipamentos, *softwares*, seus modelos de atendimento. “A franquia é a comercialização do capital estrutural”. Este capital é propriedade da organização e pode ser mensurável, sendo o “único dos quatro capitais do conhecimento efetivamente possuído pela empresa.” (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001, p. 63).

Em função das características de cada empresa, a relação/sinergia entre os capitais do conhecimento é diferenciada.

5.1 Política de Mercado

A partir do início do século XXI, com a busca da competitividade econômica, as empresas começaram uma conquista das melhores práticas de transparência na relação com seu público externo. Uma mudança grande foi o fortalecimento do relacionamento dos acionistas com a empresa como um todo.

Dessa nova filosofia surgiu o conceito de Governança Corporativa, criado para definir as regras que regem o relacionamento dos interesses dos *stakeholders* (acionistas, sociedade, sindicatos e grupos de interesse, clientes e governo). Um dos pontos de vista é que a boa Governança Corporativa deva assegurar equidade, transparência e responsabilidade pelos resultados. A Governança Corporativa tem como objetivos:

- promover a transparência nas relações entre a empresa e seus acionistas, evitando conflitos de interesses entre as partes;
- prescrever as regras de conduta dos membros do conselho de administração e dos diretores executivos nos processos de tomada de decisão;
- garantir o retorno dos investimentos;
- garantir a excelência na gestão;
- promover novos mecanismos de monitoramento e controle da gestão dos ativos e patrimônio da empresa.

O atingimento dos objetivos acima relacionados reflete-se na organização e na disponibilização de documentos para os organismos interessados. A necessidade de tratamento documental vem ao encontro dos objetivos propostos neste projeto, reforçando a viabilidade de sua implementação³.

A modificação do cenário global tem provocado uma busca pelo mundo corporativo de certificações, transparência nas transações, conformidade nos produtos, atendimento a regras legais e preocupação com sustentabilidade. Tudo isso em busca de melhores níveis de confiança e respeitabilidade diante dos *players*, do mercado, dos *stakeholders* e da sociedade em geral. Para isso é necessário que arquivos estejam organizados, preservados e facilmente acessíveis. Um bom plano de classificação atende a essas demandas.

³Texto baseado em material do curso a distância: “Governança Corporativa”, oferecido pela Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro - CECIERJ, Consórcio CEDERJ - Centro de Educação Superior a Distância do Rio de Janeiro entre 31maio a 10 ago. 2010.

A relevância desse instrumento fica evidente quando verificamos o alto preço pago – em termos financeiros e de imagem – por empresas que não deram a devida importância a um projeto de gestão documental.

5.2 Análise do Mercado

No mercado brasileiro existem várias empresas que atuam há anos em **gestão de documentos**. Como amostra, verificaram-se algumas empresas consolidadas, experientes e com tradição no Rio de Janeiro como possíveis parceiras.

Na pesquisa foram encontradas outras informações sobre o mercado de gestão documental.

Em artigo publicado no *Latin American Document Management*, o presidente da ABGD – Associação Brasileira das Empresas de Gerenciamento de Documentos e da Keepers Brasil - diz que, em 2010, as empresas acordaram para a importância da gestão da informação nos negócios. O mercado de gerenciamento de documentos teve um crescimento de 25%, cujo faturamento foi superior a R\$ 1 bilhão. A perspectiva para 2011 é de um faturamento de R\$ 1,3 bilhão.

Para Eduardo Coppola, presidente da ABGD, “empresas bem estruturadas na administração de suas informações perceberam ter um potencial competitivo muito maior do que seus concorrentes. O acesso e velocidade em recuperar informações, bem como as melhores práticas na armazenagem (seja física ou virtual), são hoje vistos como diferenciais competitivos no mercado.” (SETOR..., 2011)

O segmento passou por notável processo de profissionalização. Apesar de o mercado brasileiro ser relativamente novo na área de gestão da informação, as mudanças e as novas tecnologias avançam com enorme velocidade no país. Há cerca de 20 ou 25 anos o setor era considerado simplesmente um local de guarda física de documentos. Isso mudou drasticamente, seja com o gerenciamento físico dos documentos ou, mais recentemente, de toda a gestão da cadeia das informações de origem física (papel) ou digital.

“As empresas sabem que, para serem competitivas, precisam ter foco no negócio e nos clientes. Razão pela qual aumentou a busca de parceiros com excelência nos serviços de gestão documental, o que fez com que o segmento passe por uma rápida profissionalização. Para que os prazos de atendimento e as questões envolvendo segurança da informação sejam cumpridos, é evidente que a profissionalização do segmento é um caminho natural a

ser seguido”, assinala Eduardo Coppola. Para os próximos anos, acreditamos que todo o diferencial desse mercado estará fundamentado em novas ferramentas e sistemas de gestão segura da informação, totalmente integrados aos sistemas dos clientes, sem nos esquecer da qualidade da mão de obra cada vez mais especializada nos processos altamente customizados de acordo com as operações das empresas”, observa, ainda, Coppola.

De acordo com a ABGD (2011), o quadro do setor no mercado brasileiro considera que:

- A administração de arquivos impacta significativamente a geração de custos e despesas de uma empresa;
- Arquivos tipicamente ativos crescem na proporção de 25% ao ano;
- Gestores gastam quatro semanas por ano procurando informações, devido aos problemas com o armazenamento inadequado ou com a desorganização dos seus arquivos em locais próprios;
- Funcionários podem perder duas horas diárias procurando documentos extraviados entre os departamentos da sua empresa;
- 90% das informações, uma vez arquivadas, nunca serão consultadas novamente;
- 95% das consultas são de informações com menos de 3 anos;
- No mínimo 2/3 das informações guardadas pelas empresas em suas dependências podem ser removidas de onde estão, ou mesmo destruídas por serem obsoletas ou, ainda, serem transferidas para outras dependências ou estabelecimentos que originem menores custos e despesas;
- Entre 3% e 5% dos arquivos de uma empresa são perdidos ou extraviados;
- O custo de recriação de um **documento** é de US\$ 120;
- Empresas desarquivam para consulta de 2% a 7% dos papéis e dos dados eletrônicos;
- Usuários gastam 7,5% de seu tempo em um microcomputador à procura de arquivos;

- 67% dos dados perdidos são diretamente relacionados a erros dos usuários, o que os torna 30 vezes mais ameaçados por vírus, fator que lidera a causa da perda de dados;
- 30% de toda a papelada são inúteis e poderiam ser eliminadas; 37% das fotocópias impressas são desnecessárias;
- Grandes organizações perdem um **documento** a cada 12 segundos.

5.3 Parcerias – Capital de Relacionamento

O reconhecimento do capital de relacionamento como um ativo intangível e fundamental tem como foco, para a JJM, objeto deste projeto, a busca de alianças com empresas da área de **gestão de documentos**. A apresentação do *core business* – **plano de classificação** – como diferencial competitivo será um dos pilares da estratégia.

É importante destacar o que a JJM busca numa parceira como fatores altamente desejáveis e que poderão contribuir para o relacionamento transparente entre as partes: prontidão no atendimento a demandas do mercado e dos clientes; capacidade de avaliação criteriosa apresentando sugestões e críticas; mecanismos de medição de eficiência e indicadores de desempenho.

A empresa Documentar é o alvo para parceria da JJM e, em seu *site*, divulga o interesse em parcerias, o que é bastante positivo. Com mais de 20 anos de mercado, oferece serviços de **Gestão de Documentos**, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Consolidação de Sistemas Normativos e Modelagem de Processos.

Conforme informações obtidas no *site* da Documentar, “a empresa foi pioneira em se especializar na consultoria e serviços do seu mercado de atuação, tornando-se referência no setor. Atualmente a empresa tem atuação em todo o território nacional e, mais recentemente, em outros países da América do Sul.”

Um dado importante é que “a Documentar é a única empresa que entrega de forma integrada a **Gestão de Documentos**, Informação e Conhecimento com base nos processos organizacionais (visão do negócio) e implementando as tecnologias necessárias...” (DOCUMENTAR, 2011)

É curioso observar que, muito embora essa informação esteja no *site*, não é possível identificar claramente a oferta de elaboração de Planos de Classificação, o que reforça a possibilidade de parceria.

A parceria com a Documentar implica atividade colaborativa, e uma das formas de se conquistar colaboração é com uma forte *network*. Como forma de ampliação da *network*, a proposta da JJM será apresentada a incubadoras, associações de classe, associações e universidades sediadas no Estado do Rio de Janeiro que tenham, em sua estrutura, cursos de graduação em **Arquivologia**, Biblioteconomia e Administração de Empresas (UFRJ, UNIRIO, UFF, FGV) e outras que desenvolvam projetos de empreendedorismo, capacitando pequenas empresas iniciadas por seus graduados, tais como o Instituto Genesis, na PUC-RJ, UERJ e UFRJ.

Incluem-se, também, os centros autônomos que desenvolvem pesquisas nas áreas das Ciências da Informação e mantenham cursos de especialização *lato* e *stricto sensu*. Acrescentam-se, ainda, associações de classe e conselhos profissionais. Em todas essas organizações, a estratégia será a sensibilização das empresas para que incluam a gestão documental em seus planos estratégicos. Outra possibilidade é a ativação da *network* particular das sócias, visando à ampliação da divulgação do trabalho.

A exploração do capital de relacionamento, de que são detentoras as sócias individualmente, poderá ser realizada com a oferta de palestras e capacitação, permutando os custos de sua realização com a isenção de publicidade em *stands*, *teasers* e *sites*.

5.4 Recursos humanos - Capital Intelectual

O trabalho será desenvolvido pelas sócias – capital intelectual - que detêm formação em Arquivologia e Biblioteconomia, com experiência profissional em organizações públicas e privadas, ficando a cargo de terceiros toda a gestão administrativo-financeira, a ser contratada.

5.5 Infraestrutura - Capital Estrutural

Como capital estrutural, a consecução dos trabalhos demandará a utilização de linha telefônica, fax, computador e Internet banda larga, sem comprometimento de espaço físico específico, haja vista que as atividades serão exercidas no endereço das sócias, sem dispêndio de aporte financeiro inicial para essas finalidades.

Há ativos intangíveis no capital estrutural da JJM: sua marca, seus métodos e seu *modus operandi*, que consolidarão a empresa no mercado ao longo do tempo.

6 PLANO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DA JJM

6.1 Objetivo

Este plano tem como objetivo geral a criação da empresa JJM, para atuar oferecendo parceria colaborativa para empresas de **gestão de documentos**, na elaboração de **Plano de Classificação** e **Tabela de Temporalidade**, utilizando mapeamento de processo e **taxonomia**.

Os objetivos específicos são:

Identificar os pontos críticos para o mapeamento dos processos administrativos de negócios das organizações públicas ou privadas.

Aplicar os conceitos de elaboração de **taxonomia** para estruturação do conjunto de termos a ser utilizado na criação de planos de **classificação** para documentos arquivísticos.

Aprimorar continuamente o conhecimento de instrumentos, modelos e ferramentas envolvidos na elaboração de planos de **classificação** de documentos.

6.2 Análise do Setor e Público-Alvo

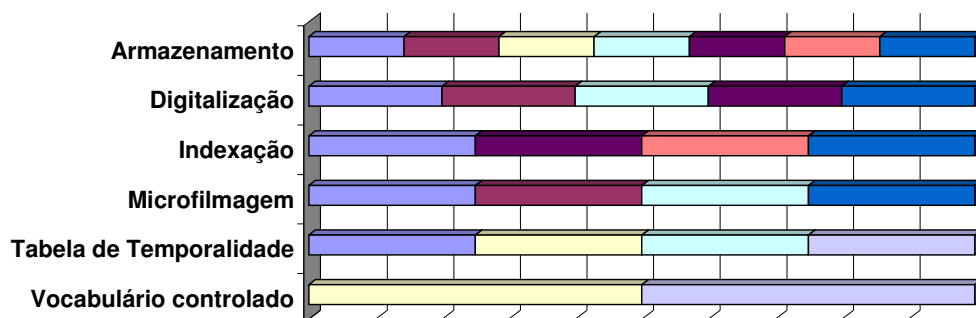
6.2.1 Análise do Setor

Para analisar o setor, foram consideradas empresas que oferecem na mídia serviços de Gestão Documental. Foram identificadas dez empresas. Dessas, duas foram descartadas

da análise por somente atuarem oferecendo serviços de digitalização. Como oferta de serviços, dentro do escopo da Gestão Documental, as outras empresas apresentam: armazenamento, digitalização, microfilmagem, tabelas de temporalidade, vocabulário controlado e **indexação**.

A distribuição dos serviços é bastante diluída, como pode ser verificado no gráfico abaixo:

Empresas GD - Rio x Serviços



Das oito empresas pesquisadas na cidade do Rio de Janeiro e listadas no gráfico, sete oferecem serviço de armazenamento, cinco oferecem digitalização, quatro delas **indexação**, microfilmagem e tabela de temporalidade. Somente duas, das oito, ofertam vocabulário controlado. Observa-se que nenhuma delas oferece Plano de Classificação.

Avaliando os serviços oferecidos pelas empresas, se podem identificar os seguintes dados importantes:

- Nenhuma empresa inclui em seu portfólio Planos de Classificação, embora todas se coloquem no mercado como empresas de Gestão Documental, e planos de **classificação** serem ativo essencial para o gerenciamento de documentos em uma organização;
- As empresas que oferecem Tabelas de Temporalidade, Arquivar, Documentar, Femade e a Sortie, observam a legislação civil e comercial, sem base num **plano de classificação** que leve em consideração os documentos produzidos pela empresa,

ou seja, a documentação não tem seu prazo de guarda previsto em nenhum outro instrumento;

- A Documentar oferece modelagem de processos em seu escopo de trabalho, contudo, não apresenta essa ferramenta como auxílio na elaboração de um plano de classificação usado como solução ou resultado para uso na gestão documental;
- As empresas Sortie e Documentar oferecem vocabulário controlado como parte de seus serviços. A Documentar trata de “Estrutura de Assuntos para organização de documentos eletrônicos”, mas não especifica se essa estrutura será utilizada para os documentos físicos, como também não deixa claro o uso do vocabulário controlado. A Sortie oferece vocabulário controlado como “linguagem universal para empresa”, sem vincular esse vocabulário a um instrumento, como o **plano de classificação** de documentos.

Com base nessas informações, podemos concluir que há um mercado promissor na cidade do Rio de Janeiro para o estabelecimento de parceria em que a elaboração de Planos de Classificação seja o ponto focal.

Das empresas avaliadas foi definida como alvo a Documentar, empresa consolidada no mercado, com clientela formada e, que, através da parceria com a JJM, poderá agregar ao seu portfólio de serviços um produto diferenciado. Essa escolha se baseia, em primeiro lugar, no site da própria empresa que apresenta um Programa de Parcerias. Outras razões que motivam a opção pela Documentar são: a preocupação com responsabilidade social demonstrada pela empresa em suas ações⁴; a capilaridade em seu portfólio de clientes; a preocupação com qualidade e sua atuação também no exterior. Embora o cenário corporativo da JJM, inicialmente, seja a cidade do Rio de Janeiro, é importante idealizar a associação com uma empresa reconhecida no país e ampliando seus horizontes, o que permite planejamentos mais ousados.

Outras empresas foram avaliadas, contudo o perfil empresarial apresentado pela Documentar identifica-se com a proposta de trabalho da JJM.

Analisando as razões da escolha da Documentar pode-se afirmar que a empresa possui uma estrutura bem definida, missão e valores com os quais a JJM se coaduna e uma clientela sólida e que poderá se beneficiar do produto a ser oferecido.

⁴ Mais informações consultar: <http://www.documentar.com.br/pt/rsocial.html>

A JJM acredita que na era do conhecimento o que conta realmente, nas corporações que fazem uso intensivo do conhecimento, são redes de parceria que estabeleçam relações de negócio fortes e valorizem aprendizagem contínua. A trajetória empresarial da Documentar mostra coerência com essa perspectiva.

Seu processo de gestão documental corporativa tem como formato: gerir através de uma visão sistêmica dos processos dada pelo mapeamento de processos; criar modelo de taxonomia com identificação dos itens informacionais; criar modelo de GD corporativa e identificar tecnologias envolvidas. Não há oferta de elaboração de plano de classificação, o que reforça a pertinência de projetos de parceria.

Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta capaz de promover um confronto, inclusive visual, entre as variáveis externas e internas do negócio, permitindo criar alternativas de escolhas estratégicas e possíveis revisões das práticas.

Elementos para a análise SWOT

<p>FORÇAS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência de mais de 10 anos das sócias • Oferta de contratação de PJ, reduzindo custo de contratação direta de PF • Sincronia de esforços no aumento do <i>market share</i> 	<p>FRAQUEZAS (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexperiência das sócias em prestação de serviços na prospecção de clientes • Desconhecimento das sócias no gerenciamento financeiro e administrativo de uma empresa
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuação integrada às ações de gestão de documentos das empresas parceiras, permitindo oferta de solução completa • Produto/serviço com diferencial competitivo • Baixa oferta do produto no mercado • Mercado de gestão de documentos aquecido • MPE's em expansão 	<p>AMEAÇAS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos entrantes • Possível desaquecimento do mercado • Utilização do método por outras empresas

Fraquezas X Ameaças: Como plano defensivo contra a ameaça de novos entrantes, as sócias buscarão auxílio em organismos e serviços de orientação, como por exemplo, o SEBRAE, para minorar problemas causados por sua inexperiência. Esse aprendizado

também trará conhecimentos necessários para agir proativamente em relação a um possível desaquecimento do mercado e plágio de ideias.

Forças X Ameaças: A aliança com empresas já reconhecidas no mercado tem como estratégias blindar a ameaça de novos entrantes, que terão maior dificuldade em se estabelecer diante de uma concorrência forte; incrementar o portfólio de produtos a serem oferecidos e melhoria contínua do *core*, mantendo sua singularidade. A eliminação de custos embutidos na contratação de pessoa física é também um diferencial competitivo.

Fraquezas X Oportunidades: A inexperiência das sócias em gerenciamento empresarial e prospecção de clientes serão minimizados nas parcerias com empresas já estabelecidas no mercado, fator que oportunizará o aprendizado por observação e proximidade.

Forças X Oportunidades: A experiência das sócias nas ferramentas de elaboração de planos de **classificação (mapeamento de processos, classificação e taxonomia)** será estratégica como oferta de um produto com diferencial competitivo em um mercado com baixa oferta.

A expansão do mercado de micro e pequenas empresas potencializará o aumento do *market share*, tanto para a JJM como para as empresas parceiras.

6.2.2 Público-Alvo

O público-alvo serão empresas públicas e privadas, que geram, armazenam e necessitam recuperar seus documentos e informação de forma ágil e eficaz.

Em função das parcerias pretendidas esse público-alvo estará fortemente relacionado ao público-alvo das empresas parceiras, que atendem empresas do setor público e privado em diversas áreas.

6.3 A Empresa JJM

Com sede no Rio de Janeiro, a JJM será uma empresa de suporte à **gestão de documentos**. Seu *core business* será a elaboração de **Plano de Classificação**, com base em **mapeamento de processos** e **taxonomia** e **Tabela de Temporalidade**. Profissionais com *expertise* nessas atividades comporão seu quadro funcional.

Em coerência com o conhecimento das sócias e em consonância com os valores e objetivos propostos, a JJM atuará em parceria com empresas de **gestão de documentos**, que já atuam no mercado, praticando a sinergia do trabalho colaborativo.

6.3.1 Produtos e Serviços

A JJM desenvolverá Planos de **Classificação (PC)** a partir a análise dos processos das empresas, utilizando **taxonomia**. Essa estrutura de **classificação** melhor representará a documentação produzida a partir das ações, funções e atividades da organização, facilitando a **classificação/indexação** de documentos e permitindo mais agilidade e precisão na recuperação dos documentos e informação.

A **Tabela de Temporalidade (TT)** é mais um produto a ser oferecido pela JJM, com a finalidade de garantir maior segurança na decisão dos prazos para guarda, descarte e/ou destinação dos documentos produzidos pelas empresas.

6.3.2. Vantagem Competitiva

A estruturação de Planos de **Classificação** ampliará o portfólio de serviços oferecidos pelas empresas parceiras. A utilização de **mapeamento de processos** e **taxonomia** elevará o grau de confiança e credibilidade na ferramenta com a minimização de redundâncias, duplicidades, alteração de sentido, promovendo o agrupamento lógico de termos segundo as funções e atividades desenvolvidas pela empresa.

Especialistas nas atividades a serem desenvolvidas na elaboração de PC e TT – **classificação, mapeamento de processos** e **taxonomia** são mais um fator que oportunizará maior visibilidade para o mercado.

6.3.3 Estratégia de Entrada e Crescimento

A JJM entrará, inicialmente, no mercado através de parcerias com empresas de **gestão de documentos** já consolidadas no mercado, concentrando seus esforços no Rio de Janeiro.

A empresa JJM também poderá atuar, através de seus profissionais, em capacitação e treinamento, ministrando palestras e cursos promovidos por entidades de classe,

universidades e instituições, que tenham interesse sobre os temas: Planos de **Classificação, Taxonomia e Tabela de Temporalidade**.

Uma vez solidamente estabelecida no mercado, a JJM aplicará estratégias de crescimento para atuar na elaboração de Planos de **Classificação e Taxonomia** da seguinte forma:

- Oferecendo o produto/serviço em ambientes virtuais/*sites* e portais, criando um canal de comunicação mais eficaz com os clientes, promovendo maior interação em todas as etapas do negócio e realizando uma ação intensa de *marketing*;
- criando ações para ampliar o relacionamento e a fidelização de parceiros e clientes;
- contratando profissionais especializados em administração para gestão da empresa, liberando as sócias para a atividade-fim;
- incrementando o investimento em pesquisa e desenvolvimento do mercado de gestão documental.

6.4 Plano de *Marketing*

6.4.1 Estratégia para o Mercado-Alvo

As parcerias, as ações de publicidade, promoção e rede de relacionamento da própria JJM ampliarão a comunicação e a competitividade no mercado.

A empresa contará, ainda, com a força dos clientes num processo de retroalimentação, formal ou informal, como forma de indicação dos serviços.

6.4.2 Estratégia para Produtos e Serviços

O produto apresentado como *core business* raramente surge como serviço ofertado pelos *players* da **Gestão de Documentos**. A JJM, dedicada à elaboração de Planos de **Classificação** utilizando **mapeamento de processos** e **taxonomia** e **Tabela de Temporalidade**, incrementará o portfólio de serviços das empresas com as quais se associar.

O uso da **taxonomia** possibilita melhor identificação e recuperação de documentos e informação também em ambientes virtuais, o que é uma vantagem a ser explorada na

apresentação da empresa. Essa ferramenta tem sido utilizada com sucesso em processos classificatórios, minimizando erros, agilizando a recuperação e reduzindo duplicidades de conceitos.

É essencial manter um monitoramento constante das empresas concorrentes em termos comparativos do que estará sendo colocado como oferta para o mercado, como também solicitar retorno de clientes e parceiros para perceber a aceitação do produto, além de investir em pesquisa da evolução na área de elaboração de Planos de Classificação.

6.4.3 Estratégia de Preço

A estratégia de preço deverá ser planejada para que o preço seja competitivo e esteja na faixa que o mercado pode pagar, considerando, ainda, o benefício a ser alcançado pelo produto e pelo serviço oferecido.

O preço para elaboração dos produtos e serviços propostos pela JJM estará no escopo do projeto de prestação de serviço das empresas parceiras. Para precificação, serão considerados o porte da empresa (seus processos) e o montante da documentação que será analisada e que irá gerar o **Plano de Classificação** e a **Tabela de Temporalidade**. Além desses aspectos, outros itens deverão ser incluídos: homem\hora de trabalho da equipe técnica, encargos, locomoção, contratação de especialista em mercado e finanças e outros itens, de acordo com a especificidade de cada projeto.

6.4.4 Publicidade e Promoção

A JJM entrará no mercado por meio das empresas parceiras. Essas empresas não só proporcionarão valiosos meios de comunicação, mas também promoverão a divulgação dos produtos e serviços da JJM, como um diferencial oferecido na **Gestão de Documentos**.

Além dessa estratégia, a JJM disponibilizará um *site* com conteúdo direcionado para seus produtos e serviços, bem como um demonstrativo de recuperação da informação, utilizando **Plano de Classificação** e **Taxonomia**. Esse *site* poderá oferecer ferramentas de busca e disponibilizar diferentes canais de comunicação com clientes e parceiros.

À medida que se tornar (re)conhecida no mercado, a JJM pretende alavancar suas ações para ambientes virtuais (*sites*, portais, empresas de *e-commerce*).

No primeiro ano, a campanha publicitária e de promoção da JJM será focada em incremento de sua *network*, através de visitas a potenciais empresas parceiras e contatos com entidades de classe.

A JJM estará presente também em eventos e seminários técnicos, em estandes de Universidades e/ou entidades de classe. Essa participação se dará na forma de permuta, oferecendo palestras nessas instituições, sobre os temas de domínio da JJM.

Artigos técnicos de autoria das sócias serão disponibilizados no site, promovendo a divulgação e o compartilhamento para melhor entendimento do tema. O site terá recursos de interação social, tais como *Facebook* e *Twitter*.

O uso de mídias sociais da Internet será um dos aliados da JJM, que poderá contar com um canal de relacionamento e comunicação imediata com parceiros e clientes e, também, um instrumento a mais para efetiva geração de negócios.

Atividades e orçamento para publicidade para o primeiro ano

Atividades Promocionais	Frequência	Orçamento ano 1
Site da empresa	Preliminar ao projeto	R\$ 2000,00
Contato/visita a possíveis empresas parceiras	Preliminar ao projeto	R\$ 500,00
<i>Teaser</i>	Início do projeto	R\$ 1000,00
Contato/palestras em entidades empresariais	Anual	R\$ 500,00
Contato/palestras em entidades de classe	Anual	R\$ 500,00
Custos totais		R\$ 4500,00

Fonte: DORNELAS, 2008 (modelo da tabela)

6.4.5 Estratégia de Vendas

Inicialmente a divulgação será realizada pelas próprias sócias da empresa, haja vista que se trata de serviços a serem executados por elas. Num primeiro momento, não se identificaram razões para o aumento de despesa operacional com o custo de contratação de uma empresa de marketing e divulgação.

Pretende-se apresentar o serviço às potenciais empresas parceiras com exposições das sócias sobre o negócio, o método de trabalho e apresentação de seu portfólio de trabalhos, utilizando-se as mesmas ferramentas.

6.4.6 Previsão de Vendas e Marketing

A introdução de nova forma de prestação de serviços, garantindo mais celeridade aos processos de **classificação**, armazenamento e de recuperação das informações, indica que haverá um substancial aumento de receita porque permitirá proporcionar aos parceiros um diferencial na sua prestação de serviços. A sinergia de esforços para a prospecção de novos clientes poderá promover aumento significativo da fatia de mercado para a empresa parceira da JJM.

6.5 Plano Operacional

6.5.1 Estratégia Operacional

A atividade-fim da empresa será executada pelas próprias sócias.

A JJM trabalhará nas empresas contratantes das instituições parceiras com pequeno aporte de custos, decorrente de locomoção e alimentação das sócias e utilização de parte do capital estrutural da contratante, que deverá disponibilizar local e recursos para a execução dos trabalhos – implicando baixo comprometimento do capital estrutural. Oferecerá também um serviço de reavaliação de planos de **classificação** e tabelas de temporalidade para clientes já atendidos pelas empresas parceiras.

Abaixo são destacadas algumas vantagens técnico-operacionais e de redução dos custos por parte das empresas ao contratarem a JJM:

- *expertise* dos profissionais;
- equipe alinhada com a metodologia a ser utilizada – **taxonomia, mapeamento de processos**, critérios de **classificação**;
- eliminação do custo de contratação direta;
- eliminação do custo de capacitação;
- redimensionamento do tempo investido nos projetos.

6.6 Plano de Desenvolvimento

6.6.1 Estratégia de Desenvolvimento

O *site* da JJM será disponibilizado antes da aproximação com a provável empresa parceira, apresentando o portfólio da empresa com demonstrativo do recurso de recuperação de informação, utilizando **taxonomia**.

Cronograma de Desenvolvimento dos Primeiros Três Meses

Ações	Setembro 1ª semana	Setembro 2ª semana	Setembro 3ª semana	Setembro 4ª semana	Outubro e Novembro
Identificação de empresa-alvo					
Refinamento de perfil de empresa-alvo					
Contato com a empresa-alvo					
Agendamento de visita					
Estruturação de apresentação					
Apresentação da JJM					

6.7 Desembolso Financeiro

O trabalho e os recursos para início das atividades serão de responsabilidade das sócias da empresa, sendo uma Arquivista e duas Bibliotecárias, que terão participação igualitária nos vencimentos, deduzidas as despesas com Contador, Assessoria Jurídica e tributos.

6.7.1 Programação de Investimento, Custos e *Pro-Labore* dos Sócios

	1º ano	2º ano	3º ano
Abertura da empresa	R\$ 1.500,00	-	-
<i>Web designer / criação do site</i>	R\$ 2.000,00	-	-
Manutenção/atualização <i>site</i>		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Contador *	R\$ 6.720,00	R\$ 6.720,00	R\$ 6.720,00
Assessoria Jurídica	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.960,00
Retirada de sócios	R\$ 72.000,00	R\$ 86.400,00	R\$ 90.000,00

(*) Acrescido de remuneração extra de 10% em março para elaboração de imposto de renda

6.8 Equipe

Arquivista – Uma década de atuação em empresas de grande porte. Graduada há 17 anos em **Arquivologia**. Formação em Pedagogia. Experiência em critérios de **Classificação** e Hierarquia documental e gestão de arquivos.

Bibliotecária (1) – Experiência no gerenciamento de processos, supervisão de projetos, coordenação de equipe e acompanhamento de auditorias internas e externas. Formação em Biblioteconomia e Documentação.

Bibliotecária (2) – Formada pela Universidade Federal Fluminense. Experiência em construção de **Taxonomia** para comunidades de práticas virtuais. Atua na administração de sistemas bibliográficos.

6.9 Plano de Avaliação

6.9.1 Indicadores

Indicadores são usados para conhecer e medir resultados. Com isso é possível alinhar a atuação da empresa aos objetivos estratégicos. O quadro abaixo apresenta os indicadores a serem observados:

Instância	Categoria	Indicador
Público-alvo	Quanto ao objetivo da atividade	- Quantas propostas se tornaram parcerias efetivas
Responsáveis pela empresa	Relevância mercadológica	- Se há clareza na exposição da proposta de serviço
	Viabilidade	- Se há identificação clara de público-alvo
Clientela	Infraestrutura	- Se o atendimento foi adequado
	Qualidade profissional	- Se o resultado atendeu as expectativas

- Ao final do terceiro mês de atividade, a JJM computará quantas parcerias foram efetivadas.
- Identificar as dúvidas das empresas com as quais a JJM fez contato e melhorar a exposição, elucidando os pontos obscuros.
- Obter *feed back* positivo da empresa parceira sobre cada trabalho executado.
- Após o primeiro trabalho, em quanto tempo a empresa parceira apresentou novos trabalhos.

6.10 Análise de Riscos

Novos negócios enfrentam uma série de riscos que podem comprometer o início da atividade, a sobrevivência e o sucesso da empresa.

Identifica-se como pressuposições dos riscos críticos da JJM:

- o interesse das potenciais empresas parceiras na contratação dos serviços,
- a utilização do método por outras empresas,
- as despesas operacionais e investimentos/custos com a contratação de terceiros (web designer, contador, assessoria jurídica).

6.10.1 Interesse das potenciais empresas parceiras

Empresas que atuam com gestão de documentos há vários anos podem não apresentar interesse de parceria imediata com a JJM. No sentido de minimizar esse risco, deve ser considerado o *expertise* das sócias da JJM com trabalhos já realizados em empresas públicas e privadas, bem como no exercício profissional ao longo de vários anos. Além disso, a oferta dos serviços por parte da JJM deverá representar um diferencial competitivo para as empresas que já atuam no mercado de gestão de documentos, podendo ter um potencial crescimento de mercado. A JJM acredita que esses fatores poderão favorecer a aceitação dos serviços propostos.

Caso não seja efetivada nenhuma parceria, a JJM elaborará ajustes em suas estratégias para atuar de forma independente no mercado.

6.10.2 Utilização do Método por Outras Empresas

O mercado atualmente é pautado por novos entrantes e concorrentes. Uma forma de contrabalançar essa ameaça será a de responder com novos modelos de negócios/serviços e reposicionamento junto ao mercado.

6.11 Despesas Operacionais / Investimentos e Custos

As despesas sempre crescem além das expectativas e previsões. Entretanto, as despesas, os investimentos e os custos serão fortemente acompanhados e administrados, conforme previsão no plano de negócios, cuja estrutura apresenta os recursos essenciais para início das atividades da empresa.

Pode-se ainda enfatizar a existência de um fluxo de caixa por parte das sócias para o desembolso financeiro e a sobrevivência inicial desse novo empreendimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia original deste projeto era elaborar uma metodologia de trabalho para criação de Planos de Classificação de Documentos para ações de Gestão Documental.

Pela importância do tema para a área e pelo tempo exigido na elaboração de uma metodologia – tempo este que extrapolaria o determinado para a entrega deste projeto –, optou-se, então, pela estruturação de um Plano de Negócios para a criação de uma empresa, com foco na elaboração de Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade de Documentos para atuar como parceira junto a empresas de gestão de documentos.

Após realinhar o tema, o grupo empenhou-se em superar dificuldades encontradas na solução de questões apresentadas ao longo do trabalho, como, por exemplo, a elaboração de um plano financeiro. Não havia conhecimento prévio por parte de nenhuma das participantes sobre este assunto, o que levou a uma pesquisa paralela para sua elaboração.

O levantamento bibliográfico se mostrou um desafio em função da escassez de bibliografia sobre os temas no Brasil, principalmente na área de Arquivologia. Esta constatação tornou-

se ainda mais significativa quando se buscou material bibliográfico específico sobre Planos de Classificação, pois poucos são os autores que se debruçam sobre este assunto.

Um plano de negócio, além de ser uma porta aberta para levantar capital, antes de tudo, permite que o empreendedor crie oportunidades e teste a viabilidade de um negócio. Este também foi um dos aprendizados do grupo que elaborou este projeto.

Esse plano de negócios poderá ser incrementado por profissionais que tenham interesse em abraçar uma oportunidade de trabalho ou aprofundar os estudos nesta área do conhecimento.

Acredita-se que o mapeamento de processos e a taxonomia sendo utilizados como instrumentos auxiliares para programas de Gestão Documental podem se apresentar, também, como possibilidades para pesquisas, trabalhos científicos ou estudos pautados nas formas e métodos de trabalhos aprendidos e adotados, contribuindo, para a diminuição da lacuna de bibliografia temática existente na área.

Com o desenvolvimento de projetos e no dia-a-dia de trabalho da JJM poderá ocorrer a identificação de métodos de trabalho, produção intelectual, bem como sua aplicabilidade, que poderão estimular a produção de material acadêmico capaz de contribuir com o desenvolvimento desta área do conhecimento.

Sabe-se que há um longo caminho entre a elaboração de um projeto e sua efetiva implementação, principalmente, quando essa implementação depende da aceitação por parte de empresas estabelecidas no mercado e com sua fatia de mercado definida.

Contudo, acredita-se nos estudos sobre a elaboração de planos de classificação documental. Esta é uma ferramenta fundamental para a área de Documentação e Informação e que, lamentavelmente tem sido dominada pelo empirismo e pelo senso comum. Trabalhos e pesquisas nessa área poderão representar a linha divisória entre experimento e competência técnica.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Rodrigo. Empresa de gestão de documentos busca mercado internacional.

Computerworld. Disponível em:

<<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2009/09/23/empresa-de-gestao-de-documentos-busca-mercado-internacional/#>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232 p. (Publicações Técnicas).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS.

Disponível em: <<http://www.abgd.org.br/AABGD/DadosdoSetor.aspx>>. Acesso em: 16 maio 2011.

BARROS, D. B. **Governança de processos**: proposição de um modelo teórico de governança para a gestão de processos. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE, Rio de Janeiro, 2009.

Disponível em: <<http://ead.pep.ufrj.br/moodle/mod/data/view.php?id=1229>>. Acesso em: 19 maio 2011.

BERNARDES, Ieda Pimenta (Coord.); DELATORRE, Hilda. **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. 54 p.

BRASIL. Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 9 jan. 1991.

CÂMARA DOS DEPUTADOS (Brasil). **Portaria DG nº 82. Projeto Gestão de Processos**. Brasília: Diretoria Geral da Câmara dos Deputados, 2008.

CAMARGO, A. M. A.; BELLOTTO, H. L. (Coord.) **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: AAB, 1996.

CAMPOS, Maria Luiza de Almeida. **Linguagem documentária**: teorias que fundamentam sua elaboração. Niterói, EdUFF, 2001.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CINTRA, A. M. M. Elementos de linguística para estudos de indexação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 12, n. 1, p. 5-22, 1983.

COUTURE, Carol; ROUSSEAU, Jean-Yves. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1990.

CURRÁS, Emília. **Ontologias, taxonomia e tesouros em teoria de sistemas e sistemática**. Brasília: Thesaurus, 2010.

DOCUMENTAR. Disponível em: <<http://www.documentar.com.br/pt/>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Planos de negócios que dão certo**: um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ESTEBAN NAVARRO, Miguel Angel. La representación y la organización del conocimiento en los archivos: los lenguajes documentales ante los procesos de clasificación, ordenación y descripción. In: MARCO, Francisco Javier García (Ed.) **Organización del conocimiento en sistemas de información y documentación**. Zaragoza: Librería General, 1995. p. 65-90.

FARIA, Wadson Silva. **A normalização dos instrumentos de gestão arquivística no Brasil: um estudo da influência das resoluções do Conarq na organização dos arquivos da Justiça Eleitoral Brasileira**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2006.

FID. **Committee on Classification Research**. Moscow, 1973.

FONSECA, A. M. F.; ODDONE, N. **Breves reflexões sobre o profissional da informação e sua inserção no mercado de trabalho**. In: CINFORM – ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 14-17 jun. 2005, Salvador. *Anais...* Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/AngelaNanci.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2011.

GONÇALVES, Janice. **Como classificar e ordenar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

LAMBE, Patrick. **Organising knowledge**: taxonomies, knowlwdge and organizational effectiveness. Oxford: Chandos, 2007.

LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

NOGUEIRA, Yara Maria G.; NETTO, Jacqueline de Almeida. **Construção de taxonomias para Comunidades de Práticas de E&P**. Rio de Janeiro: PETROBRAS/TIC/TIC-E&P/DTEP, 2009.

OLIVEIRA, Marlene de. Origens e evolução da ciência da informação. In: _____. (Coord.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. Cap. 1.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PIEIDADE, Maria Antonieta Requião. **Introdução à teoria da classificação**. Rio de Janeiro: Interciência, 1983.

RODRIGUES y RODRIGUES, Martius V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. Arquivos, gestão de documentos e informação. **R. Eletr. Bibl. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. esp., 2º sem. 2004.

ROWLEY, Jennifer. **A biblioteca eletrônica**. Brasília: Briquet de Lemos, 2002.

SANTOS, Vanderlei Batista dos (Org.); INNARELLI, Humberto Celeste; SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. 3. ed. Distrito Federal: SENAC, 2009.

SETOR de gestão de documentos fatura mais de R\$1 bilhão. **Latin American Document Management**. Disponível em:
<<http://www.docmanagement.com.br/portal/noticia.asp?cod=4668>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

SETZER, Valdemar. Dado, informação, conhecimento e competência. DataGramZero. **Revista de Ciência da Informação**, n. zero, dez. 1999.

TEODOROWITSCH, Roland. NC. **Uma biblioteca para gerência de Threads no sistema operacional MS-DOS**. Canoas: [s.n.], 1999. Apostila da disciplina Projeto de Sistemas Operacionais, Curso de Ciência da Computação, Universidade Luterana do Brasil.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. COPPE. CRIE. Sociedade do conhecimento. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID={EE34F494-26BD-4686-8E3C-043D18C8727E}&u=u>>. Acesso em: 21 jun. 2011.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: _____. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 117-132. Disponível em <<http://www.ced.ufsc.br/bibliote/encontro/bibli9/marta.html>> Acesso em: 21 jun. 2011.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

APÊNDICE A

SUMÁRIO EXECUTIVO

PLANO DE NEGÓCIO PARA CRIAÇÃO DA JJM

A JJM é uma empresa criada para estabelecer parcerias com empresas da área de Gestão de Documentos, oferecendo a elaboração de Planos de Classificação e Tabelas de Temporalidade para documentos.

Mercado Atual

A importância de Planos de Classificação, como instrumento de gestão documental, é evidente pela demanda empresarial do mercado por organização e estruturação dos documentos produzidos no decorrer de suas atividades. A ampliação e a potencialidade desse mercado têm ocorrido de modo consistente e vêm sendo provocadas em atendimento a diversas necessidades: regras legais, fiscalização, exigências das esferas governamentais, ética, transparência, responsabilidade fiscal, certificação, conformidade, sustentabilidade. Todos esses aspectos tornam relevante a definição da gestão documental como estratégia empresarial.

Problemas e Oportunidades

A idealização da empresa surgiu da observação de uma lacuna existente no mercado de gestão documental na cidade do Rio de Janeiro, que, em sua esmagadora maioria, não oferece Planos de Classificação como produto. A JJM traz esse produto como *core business* e lhe soma outro, que é sua sequência natural, a Tabela de Temporalidade.

Atuação

Para iniciar suas atividades, a JJM busca como parceira uma empresa localizada no Rio de Janeiro. Com o amadurecimento natural, seu universo geográfico se expandirá a outras cidades do país.

Ameaças

Uma ameaça real é a possibilidade de plágio do método de trabalho. Será sufocada, num primeiro momento, pelo pioneirismo na utilização do mapeamento de processos de trabalho para identificar fluxo documental, aliado a uso de taxonomia. Diversas empresas atuam na

área e poderão se apropriar da ideia, porém isso é neutralizado pela *expertise* no assunto apresentada pelas sócias. E essa expertise não é passível de plágio. Além disso, dentro da gestão documental, a fase de elaboração do Plano de Negócios é mais demorada, exigindo maior investimento de tempo e de pessoal. Daí, muitas empresas optam por não oferecer esse serviço, o que reduz a ameaça a JJM.

Modelo de Negócio

A JJM fará parceria com empresas já consolidadas no mercado, o que se apresenta como meio de tangenciar a magnitude exigida na criação de uma empresa capaz de atender ao enorme leque de atividades que compõem as soluções para uma gestão documental completa.

A estratégia de parceria minimiza possíveis fraquezas na prospecção de clientes e de gerenciamento financeiro e administrativo.

Para a empresa parceira haverá a eliminação do custo de contratação direta com todos os encargos inerentes, além de permitir sincronia de esforços na ampliação de seu *market share*.

Como produto diferenciado do ofertado comumente, a empresa que se aliar à JJM poderá se destacar no mercado, apresentando vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Fundamento Diferencial

Um Plano de Classificação de documentos deve recuperar o contexto de produção dos documentos de arquivo de um órgão e agrupá-los de maneira coerente e coordenada. Para que isso ocorra, pressupõe-se um profundo conhecimento da estrutura e funcionamento do organismo produtor, seja qual for seu porte empresarial.

A fórmula encontrada pela JJM para obter o conhecimento da empresa-cliente é o mapeamento de processos de trabalho, que, de modo geral, é realizado com um olhar estratégico gerencial. Contudo, nesse caso específico, o mapeamento será realizado com o olhar estratégico documental.

Aliado a isso, a JJM fará uso de taxonomia nos Planos de Classificação como forma de estruturação e classificação dos documentos, empregadas na organização, recuperação e compartilhamento de informações.

Perfil Humano

A estrutura inicial da JJM é linear, com responsabilidades e decisões compartilhadas pelas 3 sócias, cada uma detendo 1/3 da empresa.

Perfil dos Empreendedores

O trabalho será executado pelas sócias: uma arquivista e duas bibliotecárias, com vasta experiência em empresas públicas e privadas e com competências e habilidades nos principais serviços exigidos para a elaboração de um plano de classificação: mapeamento de processos, estrutura classificatória e taxonomia.

Como características importantes apresentadas pelas sócias, podem ser citadas: capacidade de planejamento, organização e monitoramento, independência e autoconfiança, persistência, comprometimento e exigência de qualidade.

Financeiro

Uma das grandes vantagens da JJM é o baixo investimento a ser feito pelas sócias, necessário para iniciar suas atividades. Como o maior capital empregado é o intelectual, é possível afirmar que o custo de implantação/administração é totalmente previsível e gerenciável.

Comercial

A JJM está prevendo atuar em 4 a 5 projetos em seu primeiro ano de atividades, com incremento gradativo ao longo do tempo de existência da empresa.

Marketing

A estratégia de *marketing* utilizada será através de *site* da JJM, divulgação em incubadoras, associações de classe, universidades, *network* das sócias e retroalimentação dos próprios clientes atendidos.

O uso de indicadores e ferramentas de gestão, como a Análise SWOT e outras, são estratégias de trabalho a serem desenvolvidas com vistas a alinhar e corrigir ações.

Saída

Em caso de saída do mercado por dissolução, venda, fusão ou diversificação da empresa implicaria em prejuízo pequeno ou nulo para as sócias e poderia ser efetuado rapidamente sem transtornos, principalmente para as empresas parceiras, que podem incluir uma cláusula em seu contrato de serviço com a JJM.

APÊNDICE B

CONCEITOS E TERMINOLOGIA

ARQUIVO: “Conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.” (ARQUIVO NACIONAL, 2005)

A função de um arquivo é “guardar a documentação e principalmente fornecer aos interessados as informações contidas em seu acervo de maneira rápida e segura.” (ROCANGLIO; SZVARÇA; BOJANOSKI, 2004, p. 3)

ARQUIVOLOGIA: A Arquivologia, também chamada Arquivística, segundo o Dicionário de Terminologia Arquivística, (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 37) é “a disciplina que estuda as funções do arquivo e os princípios e técnicas a serem observados na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos.” As funções, princípios e técnicas aplicadas aos arquivos são, em conjunto, a gestão de documentos de arquivo.

CLASSIFICAÇÃO: Para Piedade (1983), classificar é “dividir em grupos ou classes, segundo as diferenças e semelhanças. É dispor os conceitos, segundo suas semelhanças e diferenças, em certo número de grupos metodicamente distribuídos.” (PIEADADE, 1983, p. 16)

No *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística*, a classificação é definida como a “organização dos documentos de um arquivo ou coleção, de acordo com um plano de classificação, código de classificação ou quadro de arranjo.” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 48)

Já Campos (2001, p. 19), citando o Comitê Técnico de Pesquisa de Classificação da FID (International Federation for Information and Documentation, 1973), apresenta a seguinte definição:

é qualquer método de reconhecimento de relações, genéricas ou outras, entre itens de informação, não importa o grau de hierarquia usada, nem se aqueles métodos são aplicados em conexão com sistemas tradicionais ou computadorizados de informação. (FID, 1973)

Para Sousa (2009), “a classificação em arquivos tem como resultado um produto: o instrumento de classificação (plano de classificação). E é nele que deverão estar representadas as equivalências e as hierarquias.” (SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2009, p. 116)

DOCUMENTO: Genericamente, compreendemos o termo *documento* como qualquer suporte que registre informações. São documentos as camadas da terra escavadas pelos geólogos, os vestígios materiais de civilizações desaparecidas investigados pelos arqueólogos, os registros orais de grupos humanos estudados pelos antropólogos e sociólogos, ou a correspondência, mapas, contratos privados ou públicos que são pesquisadas pelos historiadores. Paes (1991) faz uma distinção entre *documento* e *documento de arquivo*. O primeiro seria o “registro de uma informação independente da natureza do suporte que a contém”, enquanto o outro seria o “produzido e/ou recebido por uma instituição pública ou privada, no exercício de suas atividades”. Neste caso o *documento de arquivo* constitui “elemento de prova ou de informação”. (PAES, 1991, p. 8)

DOCUMENTO DE ARQUIVO: Os *documentos de arquivo* podem variar na forma como se apresentam, e/ou no suporte em que a informação está registrada. No entanto, apresentam algumas características que os diferem de outros documentos que podem conter informações de valor científico, histórico e cultural. Em primeiro lugar, são documentos produzidos e/ou acumulados organicamente no decorrer das atividades de uma pessoa, família, instituição pública ou privada. Os documentos são criados uns após os outros, em decorrência das necessidades sociais e legais da sociedade e do próprio desenvolvimento da vida pessoal ou institucional. São produzidos com finalidades específicas para atender várias demandas de informações.

GESTÃO DE DOCUMENTOS: A identificação, organização e guarda de documentos integram uma atividade denominada *gestão de documentos*. De acordo com o artigo 3º da Lei Federal nº 8.159, promulgada em janeiro de 1991, a gestão de documentos é “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”. (BRASIL, 1991)

A gestão documental deve definir normas e procedimentos técnicos referentes à produção, tramitação, classificação, avaliação, uso e arquivamento dos documentos durante todo o seu ciclo de vida (idade corrente, idade intermediária e idade permanente), com a definição de seus prazos de guarda e de sua destinação final.

Para Esteban Navarro (1995), a gestão documental consiste em uma:

disciplina dedicada à investigação dos fundamentos científicos e ao desenvolvimento das técnicas de planejamento, construção, uso, gestão e avaliação das habilidades e ferramentas empregadas nos sistemas documentais, para o armazenamento, tratamento e

recuperação dos documentos criados pela humanidade, para testemunhar seus atos e conservar e transmitir seu saber, com o fim de garantir sua conversão em informação capaz de gerar novo conhecimento e de auxiliar o homem na tomada de decisões. (ESTEBAN NAVARRO, 1995, p. 66)

INDEXAÇÃO (1): A operação denominada indexação é definida como “a tradução de um documento em termos documentários, isto é, em descritores, cabeçalhos de assunto, termos-chave, que têm por função expressar o conteúdo do documento” (CINTRA, 1983, p.5)

INDEXAÇÃO (2): Processo de atribuir termos ou códigos de indexação a um registro ou documento, termos ou códigos esses que serão úteis posteriormente na recuperação da informação (ROWLEY, 2002, p. 12).

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: “Processo é um conjunto de tarefas correlatas que podem agregar algum valor a um consumidor. Dispõe de entradas (insumos), saídas (resultados), tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, combinados logicamente, oferecerão uma estrutura capaz de prover produtos ou serviços ao cliente. Já o mapeamento dos processos constitui uma ferramenta gerencial e de comunicação imprescindível para gestores e organizações inovadoras que almejam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.” (VILLELA, 2000)

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO: O Plano de Classificação “resulta da atividade de **classificação**, que recupera o contexto de produção dos documentos de arquivo, agrupando-os de acordo com o órgão produtor, a função, a subfunção e a atividade responsável por sua produção ou acumulação.” (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p. 11)

TABELA DE TEMPORALIDADE: A Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo “resulta da atividade de avaliação, que define prazos de guarda para os documentos em razão de seus valores administrativo, fiscal, jurídico-legal, técnico, histórico, autoriza a sua eliminação ou determina a sua guarda permanente.” (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p. 11)

TAXONOMIA: O termo Taxonomia⁵ é oriundo das Ciências Biológicas e remonta ao século XVIII, quando os estudos de História Natural estavam em plena expansão. Lineu, um dos

⁵Taxonomia (do Grego verbo τασσεῖν ou tassein = "para classificar" e νόμος ou nomos = lei, ciência, administrar)

estudiosos da época, desenvolveu a “Lei da Classificação de Formas Vivas”, usando critérios que possibilitaram a organização dos seres vivos hierarquicamente, em reinos, filos, classes, ordens, famílias, gêneros e espécies. Os grupos de organismos, em qualquer uma destas classificações, são chamados taxa (singular, *taxon*), ou *phyla*, ou grupos taxonômicos. (NOGUEIRA; NETTO, 2009) Segundo Currás (2010), em meados do século XX, já havia referências sobre o uso das técnicas taxonômicas de classificação no campo da informática. Entretanto, a partir das décadas de 70 e 80 e até hoje, as referências à aplicação da taxonomia no desenvolvimento de aplicações informáticas são abundantes.

Assim, Taxonomia é um conceito emprestado das Ciências Biológicas, pela área da informação, para designar o conjunto de termos estruturados hierarquicamente, representativo das áreas de atuação da empresa, instituição ou ambiente em questão. Classifica e facilita o acesso à informação, permite alocar, recuperar informações dentro de um sistema, de forma lógica. A classificação hierárquica pode auxiliar os usuários a entender como o conhecimento explícito pode ser agrupado e categorizado.

Representa conceitos, agiliza a comunicação entre produtores e públicos da informação, controla a diversidade de expressão do conhecimento, oferece um mapa da área trabalhada, servindo, assim, como um guia em processos de conhecimento. Vemos, desta forma, sua função também educativa onde o usuário aprende como a área ou assunto está organizado. (NOGUEIRA; NETTO, 2009)

Patrick Lambe é autor de *Organising Knowledge* (2007), o primeiro livro a colocar e a construção de Taxonomias firmemente entre os temas principais da Gestão do Conhecimento e da Informação. Fundador da *Straits Knowledge*, empresa de consultoria e pesquisa focada em Gestão do Conhecimento e Taxonomias. Duas vezes Presidente da *Information and Knowledge Management Society* (www.ikms.org) e Professor Adjunto na Hong Kong Polytechnic University. Palestrante assíduo em conferências internacionais, seu *weblog* é: www.greenchameleon.com

Segundo Patrick Lambe (2007), para que uma taxonomia seja efetiva em Gestão do Conhecimento ela deve ser:

- Um esquema de classificação:

Esquemas de classificação são construídos para reunir coisas afins, que estejam relacionadas. Assim, se encontramos algo em uma categoria, será fácil encontrar outras coisas relacionadas nesta categoria. Tal conceito não deve ser de difícil compreensão. Por

exemplo, quando vamos ao supermercado e procuramos por laranjas, sabemos que estamos no caminho certo para encontrar também outros vegetais. O mesmo se dará com materiais de higiene, carnes e enlatados.

- Semântica:

Uma Taxonomia é principalmente semântica, pois oferece um vocabulário fixo para descrever o conhecimento, os ativos de informação, expressando o relacionamento entre os termos. No âmbito da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, diz-se, também, que provê um vocabulário controlado, como anteriormente mencionado. Assim, se reunimos todas as categorias de uma taxonomia e as colocamos em ordem alfabética, temos um vocabulário controlado – um tipo de “dicionário de sua taxonomia”. Por outro lado, se pegamos cada termo deste vocabulário controlado e descrevemos as relações entre eles, temos, então, um thesaurus. Em outras palavras, um thesaurus é simplesmente uma taxonomia em formato de dicionário. E uma taxonomia, por sua vez, é um thesaurus com todos os termos organizados por assunto.

- Um mapa de conhecimento:

Em francês existe uma expressão muito interessante – *coup d’oeuil* – ou seja, aquela “olhadela” que nos permite rapidamente mapear uma situação, ambiente ou, popularmente falando, “sentir o clima” da situação e rapidamente antecipar uma reação. E é esta a analogia feita por Lambe (2007). Afirma ele que taxonomias devem oferecer ao usuário uma visão geral da estrutura do domínio do conhecimento coberto por ela e antecipar os recursos que podem ali ser encontrados.

THESAURUS: é um instrumento que reúne termos escolhidos a partir de uma estrutura conceitual previamente estabelecida e destinados à indexação e à recuperação de documentos e informações num determinado campo do saber. Não é simplesmente um dicionário, mas um instrumento que garante aos documentalistas e aos pesquisadores o processamento e a busca destas informações.