

Gestão Estratégica da Informação na Pequena Empresa: Pesquisa *Survey* em Empresas do Setor Varejista e de Serviços

Ana Paula Araújo Crispim
anapaula_ufms@yahoo.com.br
CPTL/UFMS

Maycon Roberto Lazarine
mayconrl@yahoo.com.br
CPTL/UFMS

Alexandre Farias Albuquerque
afarias@ceul.ufms.br
CPTL/UFMS

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar os resultados parciais de uma pesquisa em andamento, que analisa como as pequenas empresas varejistas e prestadoras de serviço de Três Lagoas-MS realizam a gestão das informações do ambiente onde atuam. Para isso, recorreu-se à literatura sobre processo de gestão da informação, informação estratégica e especificidades da pequena empresa para fundamentar a pesquisa. Posteriormente, foi realizada uma enquête (survey) junto a 153 empresas, sendo 73 empresas no setor de serviços da cidade (sendo 24 micro, 13 de pequeno e 1 de médio porte), obtendo-se uma participação efetiva na pesquisa de 52% da amostra, o que equivale a 38 empresas e 80 empresas no setor varejista de confecção (sendo 73 micro e 7 de pequeno porte), obtendo-se respostas de todas. Boa parte dos dirigentes das empresas pesquisadas procura identificar as informações que necessitam, coletam dados pessoalmente, fazem reuniões com os funcionários para conhecerem sua opinião sobre as informações, armazenam as informações no computador e na mente e utiliza as informações para tomar decisões rotineiras. Na próxima etapa da pesquisa será realizado um estudo comparativo de casos com as empresas que demonstraram maior interesse em participar da pesquisa.

Palavras-chaves: Gestão da Informação, Pequena Empresa, Informação Estratégica.

1. Introdução

As transformações econômicas, tecnológicas e sociais, decorrentes da acelerada evolução da economia mundial, têm trazido conseqüências inevitáveis para as empresas.

Diante dessa realidade, para que uma empresa consiga manter sua competitividade, é necessário se adaptar às condições ambientais do atual cenário econômico. Essa questão se torna ainda mais preocupante quando se trata das pequenas empresas, já que essa categoria de empresas é profundamente atingida pelas forças do ambiente externo.

Essa crescente instabilidade do ambiente externo tem evidenciado a necessidade de planejar estrategicamente as atividades empresariais na busca pela competitividade e eficácia no atendimento das necessidades do ambiente. Assim sendo, é necessário gerenciar as

informações do ambiente para que este planejamento esteja de acordo com a realidade da pequena empresa (ANDRADE, 2003).

Diante disso, o problema da pesquisa realizada se resume a questão: Como a empresa de pequeno porte pode gerenciar a informação externa para garantir sua sobrevivência e desenvolver suas atividades no ambiente onde atua?

2. Gestão estratégica da informação

É comum na literatura os autores diferenciarem dados de informação. Para Melo (1999, p.30), “um dado é a expressão lógica de um fato isolado e uma informação é a expressão lógica do fato global”. Os dados podem ser visualizados e discutidos isoladamente, ou seja, fora do contexto de seus usuários. A informação, no entanto, não se limita à simples coleta de dados. Para que os dados sejam transformados em informação útil, eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados de acordo com a necessidade dos responsáveis pelo processo de tomada de decisão. Ou seja, os dados representam a matéria-prima, à qual são agregados valor de utilidade mediante propósitos preestabelecidos, transformando-os em informação para um fim específico (BEUREN, 2000).

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, assim como no controle das atividades empresariais (BEUREN, 2000). Para a autora, a utilização da informação significa uma intervenção no processo de gestão.

De acordo com Stair (*apud* CARVALHO, 2004), a transformação de dados em informações representa um processo, ou seja, uma série de tarefas logicamente relacionadas, executadas com o objetivo de atingir um resultado específico. O autor ressalta que o valor da informação está diretamente ligado à forma como ela ajuda os responsáveis pela tomada de decisão a atingirem às metas da organização.

2.1 Informações estratégicas do ambiente

Carvalho (2004) considera que informações estratégicas são aquelas relacionadas às variáveis que possam exercer influência no desempenho da organização e que sejam importantes para o processo estratégico. Assim, as informações estratégicas ambientais são aquelas encontradas nos segmentos do ambiente considerados importantes para os objetivos estratégicos da organização.

As informações sobre o ambiente da empresa podem ser encontradas na observação das variáveis do Ambiente Operacional, que envolve os seguintes agentes: clientes, concorrentes e fornecedores; e do Macroambiente que são os fatores econômicos, sociais, legais, políticos e tecnológicos. Dentro de cada um desses segmentos do ambiente existem variáveis informacionais importantes para o processo estratégico da organização que devem ser selecionados a partir das características de cada empresa (MIGLIATO, ALBUQUERQUE & ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Portanto, os dados encontrados além dos limites da empresa e potencialmente importantes ao processo estratégico estão relacionados à economia, à sociedade, à legislação, à política, à tecnologia, à ecologia, à concorrência, aos clientes e aos fornecedores. Esses dados, quando coletados e gerenciados dentro da empresa, se transformam em informações importantes para o processo estratégico (ALBUQUERQUE, CARVALHO & ESCRIVÃO FILHO, 2004).

2.2 Atividades da gestão estratégica da informação

A gestão da informação compreende um conjunto de atividades que buscam transformar dados em informações relevantes para organização, através de sistemas de informação que podem ser manuais ou computadorizados (CARVALHO, 2004). A autora

afirma que é necessário saber quais são as atividades fundamentais no gerenciamento das informações para depois compreender como e por meio de quais instrumentos elas podem ser realizadas.

As principais etapas do processo de gestão da informação (figura 1) e descritas abaixo são (CARVALHO & ESCRIVÃO FILHO, 2005):

- Identificação das necessidades de informação: quando são definidos os tipos de informação considerados importantes para o processo estratégico. Nesta etapa, deve-se refletir e selecionar os tipos de informação relevantes ao negócio.
- Coleta: quando são coletados dados, a partir de fontes internas e externas, formais ou informais, estruturadas ou desestruturadas. Nesta etapa, busca-se encontrar os dados considerados importantes para o processo estratégico.
- Processamento: quando os dados são interpretados, tratados e transformados em informações, mediante o conhecimento das pessoas e ferramentas tecnológicas, e depois armazenados na empresa.

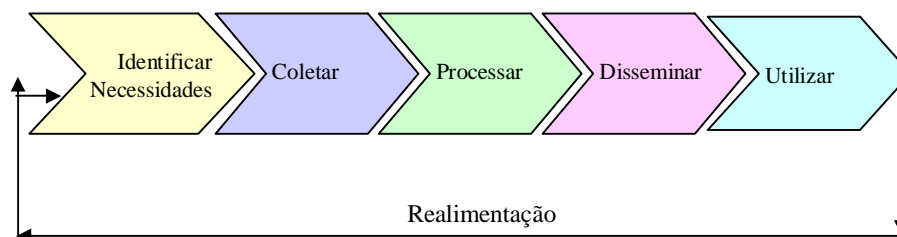


Figura 1 – Atividades da gestão da informação
Fonte: Carvalho (2004)

- Disseminação: criação de produtos e serviços de informação e distribuição que pode ser realizada de maneira formal ou não. É nesta etapa onde será definida a forma de apresentar as informações e como elas serão transmitidas.
- Utilização: quando as informações são utilizadas pelas pessoas da empresa. Com base nas informações disponíveis sobre o ambiente em que a empresa atua e a identificação das oportunidades e ameaças, é que serão tomadas as decisões sobre o futuro da empresa.
- Realimentação: o processo de gestão da informação é realimentado constantemente.

Assim, é possível observar que a gestão da informação externa é uma atividade essencial na formulação da estratégia a ser seguida pela empresa, ainda mais quando se trata de informações provenientes de um ambiente em constante mudança. Neste contexto, as empresas se vêem obrigadas a se prepararem para as mudanças e anteciparem suas ações no alcance de seus objetivos. Esta necessidade se torna ainda maior quando se trata de pequenas empresas, que não exercem nenhum controle sobre o ambiente onde atuam e acabam por serem diretamente afetadas por ele.

3. Gestão da pequena empresa

As pequenas empresas têm uma grande importância para a economia de um país, já que elas são responsáveis por grande parte do total de bens e serviços produzidos, introduzem inovações, geram novos empregos, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (LONGENECKER, MOORE & PETTY, 1997). Leone (1991) acrescenta que as pequenas empresas possuem características próprias que lhes conferem uma importância vital para a economia.

Em relação ao porte das empresas, Leone (1991) observa que a variedade de critérios existentes que procuram definir o que é uma pequena empresa mostra a diversidade de objetivos que se pretende alcançar, assim como o ângulo pelo qual se quer estudá-la. Os critérios quantitativos permitem a realização de análises comparativas e estatísticas de tendência temporal e tocam em diferentes componentes da atividade empresarial. Enquanto os critérios qualitativos oferecem uma imagem mais fiel da empresa, pois se referem, essencialmente, à sua estrutura interna, à sua organização e aos estilos de gestão. A autora ainda menciona os critérios mistos, que constituem uma conjugação dos critérios quantitativos e qualitativos, pois combinam indicadores econômicos com características sociais e políticas.

Leone (1991) diz ainda, que os critérios quantitativos são os mais utilizados, já que facilitam a obtenção de informações a respeito das empresas, permitindo a realização de análises comparativas entre estas. Dentre os critérios quantitativos, em geral se utiliza o que considera o número de empregados (tabela 1), dado que é facilmente coletado nas empresas e não varia de acordo com correções monetárias, como acontece com outros critérios. No entanto, para Albuquerque (2004), independente dos critérios utilizados para definir o porte das empresas, o objetivo é entender o comportamento dessa categoria de empreendimentos.

Tabela 1 – Classificação das empresas segundo o número de empregados

Porte \ Setor	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte	mais de 99	mais de 499

Fonte: SEBRAE (2000)

3.1 Especificidades da pequena empresa

As pequenas empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, ou seja, de suas características próprias e que as diferenciam das de grande porte (LEONE, 1999). Albuquerque (2004) afirma que o entendimento dessas especificidades é essencial para contribuir com a sobrevivência e o sucesso das pequenas empresas, seja em termos de política econômica governamental ou propostas de melhoria em sua gestão.

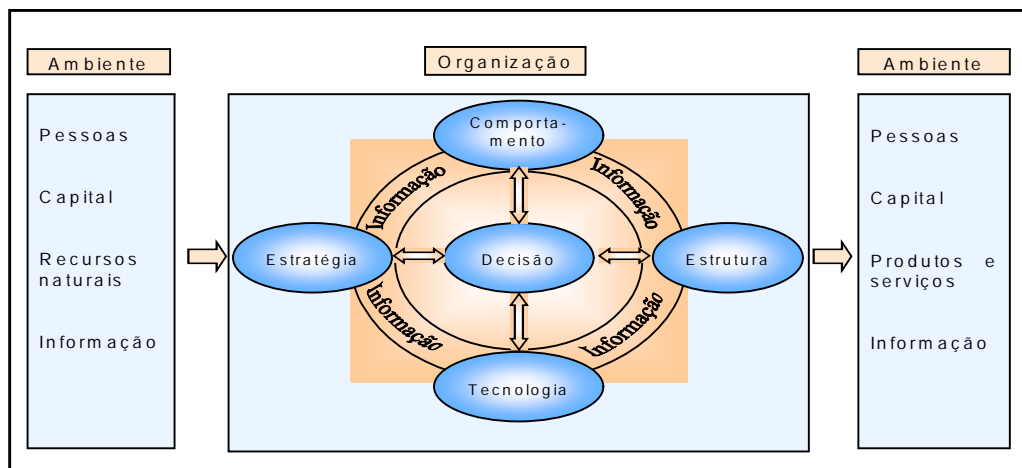


Figura 2 – Modelo de representação organizacional

Fonte: Carvalho, Benze & Albuquerque (2005)

Desta forma, conforme propõe Albuquerque, Carvalho & Escrivão Filho (2004), é necessário compreender a gestão da pequena empresa a partir do estudo de duas dimensões (figura 2): a ambiental e a organizacional (comportamento, estrutura, tecnologia, estratégia e decisão) apresentadas no modelo de representação organizacional.

Escrivão Filho *et al* (2005) acreditam que na pequena empresa os aspectos organizacionais se manifestam de forma diferente da grande empresa, constituindo, assim, o que eles chamam de características típicas ou especificidades da pequena empresa. Os autores estudaram essas especificidades, as quais foram resumidas no quadro 1.

A partir das especificidades que serão apresentadas, é possível observar que a pequena empresa possui características próprias que fazem com que sua gestão seja diferente das de grande porte. Desta forma, as especificidades da pequena empresa não devem ser ignoradas quando se propõe melhorias em sua gestão.

Especificidades da Pequena Empresa	
Ambientais	Estruturais
<ul style="list-style-type: none"> - dificuldade para obtenção de financiamento; - escassez de recursos financeiros; - falta de informação; - modelo econômico desfavorável; - tratamento indiferenciado da legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> - administração não profissional; - controle difuso; - inadequada capacitação gerencial; - informalidade nas relações; - processos e controle pouco formalizados e quantificados.
Tecnológicas	Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> - escassez de tecnologia; - não dispõe de processos automatizados; - tecnologia obsoleta; - baixa produtividade relativa; - uso de tecnologia simples, facilitando um ajuste mais rápido ao meio social. 	<ul style="list-style-type: none"> - falta de planejamento; - escassez de tempo do proprietário para planejamento; - busca por resultados imediatos; - atende melhor os mercados fragmentados.
Decisionais	Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> - não utilização de técnicas gerenciais; - tomada de decisão intuitiva; - dificuldades para definir problemas; - individualismo do dirigente. 	<ul style="list-style-type: none"> - falta de comprometimento dos funcionários; - forte cultura organizacional.

Quadro 1 – Especificidades da pequena empresa

Fonte: Adaptado de Escrivão Filho *et al* (2005)

4. Metodologia científica e empresas estudadas

Com relação às suas características, a pesquisa foi classificada (SILVA & MENEZES, 2000):

- De acordo com sua natureza, como **aplicada**: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, sendo estes dirigidos à solução de problemas específicos;
- De acordo com a forma de abordagem do problema, como **quantitativa**: procura traduzir em números, opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los;
- De acordo com seus objetivos, como **descritiva**: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno;
- De acordo com os procedimentos técnicos, como **enquête (survey)**: envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

De acordo com os objetivos da pesquisa, optou-se pela realização de uma enquête (*survey*) junto a empresas de pequeno porte do setor de serviços e de varejo de confecções da cidade de Três Lagoas/MS. A pesquisa *survey* pode ser descrita como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário” (TANUR *apud* FREITAS *et al*, 2000, p.105).

As empresas estudadas estão localizadas no município de Três Lagoas-MS e atuam no setor varejista de confecção e de prestação de serviço. As empresas de serviço selecionadas atuam em diversos segmentos e foram selecionadas aleatoriamente, sendo analisadas apenas as que demonstraram interesse na pesquisa ou as que seus dirigentes revelaram disponibilidade para responderem os questionários ou participar de entrevista, quando necessário. Assim, de acordo com Freitas *et al* (2000), este tipo de amostra é do tipo não-probabilística por conveniência, já que os participantes foram selecionados por estarem disponíveis. Desta forma, conforme a tabela 2, o total de empresas contatadas foi de 153, sendo 73 do setor de serviços e 80 do setor varejista de confecção, sendo que deste total apenas 52% (setor de serviços) participaram efetivamente da pesquisa, ou seja, 38 delas e 100% das empresas do setor varejista de confecção.

Tabela 2 – Relação de empresas pesquisadas

Setor	Empresas Contatadas	Empresas Estudadas
Serviços	73	38
Varejo	80	80
Total	153	118

Fonte: Elaboração própria

4.1 Apresentação e análise dos dados

Nesta etapa, serão apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo junto às empresas de pequeno porte em Três Lagoas-MS. Os resultados se referem à forma como as empresas estudadas gerenciam as informações do ambiente, conforme indica a figura 1 e o item 2.2 deste artigo.

4.1.1 Identificação das necessidades de informação

Nesta etapa da gestão da informação, procurou-se analisar se as empresas estudadas realizam alguma atividade antes de coletar as informações (tabela 3), ou seja, se elas identificam as necessidades de informação ou se apenas coletam as informações na medida em que elas surgem. Na maioria das vezes, as microempresas, tanto do setor de varejo quanto de serviços, coletam as informações na medida em que vão surgindo. Enquanto a média e as pequenas empresas, tanto varejo como serviços, elaboram uma relação das informações que serão necessárias, se mostrando assim mais organizadas.

Tabela 3 – Atividade realizada antes da coleta de dados

Procedimento na coleta de informações					
Setor	Serviços			Varejo	
Porte	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Elabora uma relação das informações que serão necessárias	45,83%	53,85%	100,00%	15,79%	75,70%
Coleta as informações na medida em que elas vão surgindo	50,00%	46,15%	0,00%	84,21%	24,30%
Não informado	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

4.1.2 Coleta de informações

Nesta etapa da gestão da informação, procurou-se identificar as formas que as empresas estudadas coletam as informações de que necessitam, foram dadas aos respondentes três formas de coleta de informações, sendo que eles poderiam optar por mais de uma opção. Assim, é possível notar, que as empresas de ambos os setores coletam as informações, com maior frequência, pessoalmente, o que caracteriza a informalidade nas relações, que é predominante nas empresas de pequeno porte. Sendo que os meios eletrônicos de coleta também se destacam entre as micros e pequenas empresas de serviços e entre as pequenas empresas de varejistas de confecções.

Tabela 4 – Formas de coletas de informações

Coleta das informações					
Setor	Serviços			Varejo	
Porte	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Pessoalmente	62,50%	69,23%	100,00%	68,42%	67,70%
Manualmente	50,00%	38,46%	0,00%	36,84%	26,30%
Eletronicamente	58,33%	61,54%	0,00%	21,05%	84,30%
Não informado	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

▪ Tipos e fontes de informações do ambiente

Nesta seção são apresentadas as informações julgadas importantes pelo dirigente e as principais fontes onde são coletados os dados. As informações do ambiente, conforme propõe a teoria, se referem às informações ligadas às variáveis ambientais, ou seja, aos fatores externos que de alguma forma influenciam as atividades da empresa, seja de forma direta (clientes, concorrentes e fornecedores), ou de forma indireta (economia, sociedade, legislação e tecnologia).

1- Clientes

Quanto às informações sobre os clientes (tabela 5), as empresas de serviços demonstraram maior preocupação em saber quem são eles, seu nível de exigência e, no caso da média empresa, o grau de aceitabilidade dos serviços prestados. Enquanto as empresas varejistas afirmaram estar preocupadas principalmente em saber o desejo dos clientes e quem são eles. É um fato interessante a maioria das empresas estudadas não considerar importante saber quantos são os seus clientes, pois isso pode significar que elas não os conhece tão bem. Uma das fontes mais consultadas pelas empresas estudadas é sua equipe de vendas, já que elas estão em contato direto com os clientes. No entanto, no caso do setor de serviços, a fonte mais citada foi 'outras', sendo que a maioria especificou que consulta os próprios clientes da empresa.

Tabela 5 – Tipos e fontes de informações sobre os clientes

Tipos de Informações					
CLIENTES	Serviços			Varejo	
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Quem são	58,33%	61,54%	0,00%	51,35%	60,70%
Quantos são	16,67%	23,08%	0,00%	10,81%	16,70%
Quais seus desejos	50,00%	38,46%	0,00%	64,86%	66,70%
Onde estão	29,17%	30,77%	0,00%	32,40%	50,00%
Aceitabilidade dos serviços	41,67%	30,77%	100,00%	24,32%	66,70%
Nível de exigência	45,83%	61,54%	100,00%	18,90%	50,00%
Outras	4,17%	7,69%	100,00%	8,10%	0,00%
Fontes de Informações					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Jornais	16,67%	0,00%	0,00%	2,70%	33,30%
Visita aos concorrentes	8,33%	15,38%	0,00%	16,22%	0,00%
Consultores de empresas	20,83%	23,08%	0,00%	10,81%	16,70%
Contador da empresa	8,33%	7,69%	0,00%	2,70%	33,33%
Revistas	12,50%	30,77%	0,00%	10,81%	33,33%
Fornecedores	12,50%	0,00%	0,00%	29,73%	33,33%
Colegas mais importantes	4,17%	7,69%	0,00%	16,22%	0,00%
Internet	12,50%	15,38%	0,00%	16,22%	50,00%
Associações comerciais	8,33%	7,69%	0,00%	21,62%	16,70%
Seminários, cursos e congressos	4,17%	15,38%	0,00%	5,40%	0,00%
SEBRAE	4,17%	0,00%	0,00%	13,51%	33,33%
Televisão	4,17%	15,38%	0,00%	18,92%	16,70%
Equipe de vendas	33,33%	38,46%	0,00%	40,54%	33,33%
Publicações científicas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Outras	30,77%	41,67%	100,00%	21,62%	33,33%
É possível prever o futuro destas informações?					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Sim	79,17%	69,23%	100,00%	37,84%	66,70%
Não	20,83%	30,77%	0,00%	62,16%	33,33%

2- Concorrentes

Em relação aos concorrentes (tabela 6), entre outras informações que as empresas consideram relevantes, uma parcela significativa das empresas de serviços se mostrou preocupada em saber quem são eles, enquanto as empresas varejistas mostraram maior preocupação com a participação deles no mercado. Sendo que a média empresa considerou importante ambas as informações. Entre as fontes de consulta desse tipo de informação, as que se destacaram mais em ambos os setores foram os próprios concorrentes e os fornecedores.

Tabela 6 – Tipos e fontes de informações sobre os concorrentes

Tipos de Informações					
CONCORRENTES	Serviços			Varejo	
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Quem são	54,17%	46,15%	100,00%	37,84%	50,00%
Quantos são	37,50%	23,08%	0,00%	18,92%	33,33%
Sua participação no mercado	33,33%	46,15%	100,00%	54,10%	100,00%
Seu volume de venda e suas tendências	37,50%	46,15%	0,00%	16,22%	50,00%
Suas formas de promoção	41,67%	38,46%	0,00%	37,84%	50,00%
Sua linha de produtos (serviços)	25,00%	53,85%	0,00%	62,16%	50,00%
Outras	16,67%	7,69%	0,00%	5,40%	0,00%
Fontes de Informações					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Jornais	20,83%	23,08%	0,00%	10,81%	16,70%
Visita aos concorrentes	37,50%	38,46%	0,00%	37,84%	66,70%
Consultores de empresas	12,50%	23,08%	0,00%	16,22%	0,00%
Contador da empresa	16,67%	0,00%	0,00%	13,51%	16,70%
Revistas	8,33%	15,38%	0,00%	13,51%	16,70%

Fornecedores	20,83%	38,46%	0,00%	35,14%	66,70%
Colegas mais importantes	25,00%	23,08%	0,00%	27,03%	66,70%
Internet	25,00%	30,77%	0,00%	10,81%	16,70%
Associações comerciais	8,33%	15,38%	0,00%	18,92%	33,33%
Seminários, cursos e congressos	4,17%	7,69%	0,00%	2,70%	0,00%
SEBRAE	4,17%	0,00%	0,00%	2,70%	0,00%
Televisão	4,17%	7,69%	0,00%	5,40%	16,70%
Equipe de vendas	16,67%	23,08%	0,00%	40,54%	33,33%
Publicações científicas	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Outras	16,67%	23,08%	100,00%	13,51%	33,33%
É possível prever o futuro destas informações?					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Sim	50,00%	53,85%	100,00%	32,43%	33,33%
Não	50,00%	46,15%	0,00%	67,57%	66,70%

3- Fornecedores

No caso das informações sobre os fornecedores (tabela 7), a informação que mais se destacou entre ambos os setores foi a qualidade dos produtos que eles oferecem. Entre as empresas de serviços, as micro demonstraram interesse em saber sobre os prazos de pagamento, enquanto as pequenas sobre os prazos de entrega e a média em saber quem são seus fornecedores. Já entre as varejistas, houve preocupação com o preço de venda dos fornecedores. A fonte mais consultada pelas empresas para obter este tipo de informação são os próprios fornecedores.

Tabela 7 – Tipos e fontes de informações sobre os fornecedores

Tipos de Informações					
FORNECEDORES	Serviços			Varejo	
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Quem são	50,00%	38,46%	100,00%	37,84%	50,00%
Quantos são	16,67%	0,00%	0,00%	16,22%	0,00%
Onde estão localizados	29,17%	15,38%	0,00%	29,73%	33,33%
Seu preço de venda	45,83%	38,46%	0,00%	72,97%	100,00%
Qualidade de seus produtos	58,33%	100,00%	100,00%	75,68%	83,33%
Seus prazos de pagamento	58,33%	38,46%	0,00%	51,35%	66,70%
Seus prazos de entrega	37,50%	53,85%	0,00%	43,24%	66,70%
Outras	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fontes de Informações					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Jornais	16,67%	23,08%	0,00%	5,40%	16,70%
Visita aos concorrentes	16,67%	15,38%	0,00%	13,51%	0,00%
Consultores de empresas	12,50%	30,77%	0,00%	18,92%	16,70%
Contador da empresa	8,33%	7,69%	0,00%	13,51%	16,70%
Revistas	20,83%	15,38%	0,00%	13,51%	16,70%
Fornecedores	50,00%	69,23%	0,00%	70,27%	83,33%
Colegas mais importantes	8,33%	30,77%	0,00%	13,51%	33,33%
Internet	41,67%	38,46%	0,00%	21,62%	83,33%
Associações comerciais	4,17%	7,69%	0,00%	10,80%	0,00%
Seminários, cursos e congressos	4,17%	23,08%	0,00%	8,10%	0,00%
SEBRAE	0,00%	0,00%	0,00%	5,40%	0,00%
Televisão	8,33%	7,69%	0,00%	5,40%	33,33%
Equipe de vendas	12,50%	30,77%	0,00%	24,32%	50,00%
Publicações científicas	0,00%	0,00%	0,00%	2,70%	0,00%
Outras	25,00%	0,00%	100,00%	5,40%	16,70%
É possível prever o futuro destas informações?					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Sim	50,00%	69,23%	100,00%	40,54%	33,33%
Não	50,00%	30,77%	0,00%	59,46%	66,70%

4- Economia

Quanto às informações relacionadas à economia (tabela 8)), as empresas estudadas demonstraram maior preocupação com a carga tributária, já que este fator do macroambiente

atinge de forma mais direta a situação econômica das empresas e que elas não têm nenhum poder de influência. Entre as fontes mais citadas pelas empresas estão a internet, os jornais e a televisão.

Tabela 8 – Tipos e fontes de informações sobre a economia

Tipos de Informações					
ECONOMIA	Serviços			Varejo	
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Carga tributária	83,33%	92,31%	100,00%	62,16%	83,33%
Política cambial	8,33%	15,38%	0,00%	8,10%	16,70%
Taxa de desemprego	25,00%	46,15%	0,00%	37,84%	66,70%
Taxa de juros	37,50%	46,15%	0,00%	59,46%	50,00%
Renda pessoal disponível	29,17%	30,77%	0,00%	27,03%	66,70%
Formas de financiamento de curto e longo prazo	37,50%	38,46%	0,00%	21,62%	50,00%
Outras	4,17%	0,00%	0,00%	2,70%	0,00%
Fontes de Informações					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Jornais	54,17%	46,15%	0,00%	45,95%	50,00%
Visita aos concorrentes	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%	33,33%
Consultores de empresas	16,67%	30,77%	0,00%	18,92%	33,33%
Contador da empresa	37,50%	38,46%	100,00%	32,40%	50,00%
Revistas	33,33%	15,38%	0,00%	21,62%	50,00%
Fornecedores	8,33%	23,08%	0,00%	5,40%	33,33%
Colegas mais importantes	4,17%	7,69%	0,00%	2,70%	16,70%
Internet	37,50%	53,85%	0,00%	48,65%	66,70%
Associações comerciais	12,50%	23,08%	0,00%	8,10%	50,00%
Seminários, cursos e congressos	12,50%	30,77%	0,00%	8,10%	0,00%
SEBRAE	4,17%	7,69%	0,00%	18,92%	16,70%
Televisão	41,67%	15,38%	0,00%	67,57%	33,33%
Equipe de vendas	12,50%	15,38%	0,00%	5,40%	16,70%
Publicações científicas	4,17%	7,69%	0,00%	5,40%	16,70%
Outras	12,50%	7,69%	0,00%	2,70%	16,70%
É possível prever o futuro destas informações?					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Sim	70,83%	69,23%	100,00%	32,43%	33,33%
Não	29,17%	30,77%	0,00%	67,57%	66,70%

5- Sociedade

Em relação às informações sobre sociedade (tabela 9), as empresas de serviços demonstraram maior preocupação em conhecer os hábitos sociais, enquanto as empresas varejistas consideraram mais importante conhecer os costumes das pessoas. É possível observar que houve uma diferença significativa quanto à informação ‘expectativa em relação ao trabalho’, pois as micro e pequenas empresas de serviço e as micro varejistas demonstraram estar preocupadas com esta informação, enquanto as pequenas empresas varejistas não mostraram nenhum interesse. As fontes mais consultadas para obter estas informações são jornais, revistas, internet, televisão e associações comerciais.

Tabela 9 – Tipos e fontes de informações sobre a sociedade

Tipos de Informações					
SOCIEDADE	Serviços			Varejo	
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Hábitos sociais	45,83%	69,23%	100,00%	45,95%	50,00%
Valores	37,50%	38,46%	100,00%	35,14%	33,33%
Costumes	41,67%	30,77%	0,00%	48,65%	66,70%
Alterações populacionais	33,33%	53,85%	0,00%	24,32%	66,70%

Preocupação com a qualidade de vida	62,50%	38,46%	0,00%	35,14%	16,70%
Expectativa em relação ao trabalho	37,50%	61,54%	0,00%	43,24%	0,00%
Outras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fontes de Informações					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Jornais	58,33%	38,46%	0,00%	56,76%	50,00%
Visita aos concorrentes	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	16,70%
Consultores de empresas	16,67%	15,38%	0,00%	13,51%	33,33%
Contador da empresa	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	16,70%
Revistas	37,50%	46,15%	0,00%	40,54%	66,70%
Fornecedores	4,17%	7,69%	0,00%	5,40%	33,33%
Colegas mais importantes	12,50%	23,08%	0,00%	10,81%	16,70%
Internet	37,50%	46,15%	0,00%	40,54%	50,00%
Associações comerciais	8,33%	23,08%	0,00%	10,81%	66,70%
Seminários, cursos e congressos	12,50%	15,38%	0,00%	10,81%	16,70%
SEBRAE	8,33%	0,00%	0,00%	13,51%	16,70%
Televisão	33,33%	38,46%	0,00%	59,46%	33,30%
Equipe de vendas	20,83%	23,08%	0,00%	16,22%	33,30%
Publicações científicas	8,33%	30,77%	0,00%	2,70%	0,00%
Outras	12,50%	15,38%	100,00%	16,22%	0,00%
É possível prever o futuro destas informações?					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Sim	66,67%	69,23%	100,00%	29,73%	50,00%
Não	33,33%	30,77%	0,00%	70,27%	50,00%

6- Legislação

Quanto à legislação (tabela 10), a maioria das empresas estudadas demonstrou preocupação em conhecer as leis de contratação, demissão, promoção e pagamentos de funcionários. Sendo que para obter este tipo de informação eles recorrem principalmente aos jornais, à televisão, à internet e ao contador da empresa. Pode-se observar que a fonte ‘contador da empresa’ não chega a ser consultada nem por 70% das empresas estudadas, sendo que para este tipo de informação seria uma fonte ideal a ser consultada, já que a maioria das empresas de pequeno porte contrata os serviços de um contador, que trata desse tipo de atividade de pessoal.

Tabela 10 – Tipos e fontes de informações sobre a legislação

Tipos de Informações					
LEGISLAÇÃO	Serviços			Varejo	
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Controle de preços	37,50%	30,77%	0,00%	56,76%	50,00%
Leis de proteção ambiental	16,67%	23,08%	0,00%	8,11%	0,00%
Regulamentação para obtenção de empréstimos	41,67%	38,46%	0,00%	27,03%	50,00%
Regulamentação de comércio internacional	4,17%	15,38%	0,00%	5,40%	16,70%
Leis de contratação, demissão, promoção e pagamentos	70,83%	100,00%	100,00%	72,97%	83,33%
Outras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fontes de Informações					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Jornais	58,33%	38,46%	0,00%	56,76%	66,70%
Visita aos concorrentes	4,17%	0,00%	0,00%	2,70%	0,00%
Consultores de empresas	16,67%	30,77%	0,00%	8,11%	50,00%
Contador da empresa	33,33%	46,15%	0,00%	35,14%	66,70%
Revistas	20,83%	46,15%	0,00%	18,92%	33,33%
Fornecedores	4,17%	15,38%	0,00%	10,81%	33,33%
Colegas mais importantes	12,50%	0,00%	0,00%	2,70%	0,00%
Internet	41,67%	61,54%	0,00%	45,95%	66,70%
Associações comerciais	4,17%	23,08%	0,00%	29,73%	66,70%
Seminários, cursos e congressos	16,67%	15,38%	0,00%	8,11%	33,33%
SEBRAE	16,67%	7,69%	0,00%	16,22%	16,70%
Televisão	50,00%	46,15%	0,00%	43,24%	66,70%
Equipe de vendas	7,69%	8,33%	0,00%	2,70%	0,00%

Publicações científicas	8,33%	23,08%	0,00%	5,40%	33,33%
Outras	12,50%	15,38%	100,00%	2,70%	16,70%
É possível prever o futuro destas informações?					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Sim	54,17%	69,23%	100,00%	18,90%	33,33%
Não	45,83%	30,77%	0,00%	81,10%	66,70%

7- Tecnologia

Em relação às informações sobre tecnologia (tabela 11), tanto no setor de serviços quanto no setor de varejo, a informação que mais se destacou foi ‘surgimento de novas tecnologias’. Sendo que as fontes mais consultadas são as revistas e a internet e, no caso da média empresa, seminários, cursos e congressos.

Tabela 11 - Tipos e fontes de informações sobre a tecnologia

Tipos de Informações					
TECNOLOGIA	Serviços			Varejo	
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Gastos com pesquisa e desenvolvimento	12,50%	7,69%	0,00%	13,51%	16,70%
Introdução de novos produtos no mercado	45,83%	53,85%	0,00%	48,65%	33,33%
Surgimento de novas tecnologias	75,00%	92,31%	100,00%	70,27%	66,70%
Outras	12,50%	15,38%	0,00%	0,00%	0,00%
Fontes de Informações					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Jornais	58,33%	30,77%	0,00%	48,65%	50,00%
Visita aos concorrentes	8,33%	7,69%	0,00%	2,70%	33,33%
Consultores de empresas	16,67%	23,08%	0,00%	21,62%	0,00%
Contador da empresa	4,17%	0,00%	0,00%	5,40%	0,00%
Revistas	45,83%	46,15%	0,00%	56,76%	50,00%
Fornecedores	33,33%	38,46%	0,00%	18,92%	33,33%
Colegas mais importantes	12,50%	0,00%	0,00%	2,70%	33,33%
Internet	70,83%	76,92%	0,00%	67,57%	66,70%
Associações comerciais	0,00%	15,38%	0,00%	16,22%	0,00%
Seminários, cursos e congressos	16,67%	30,77%	100,00%	16,22%	33,33%
SEBRAE	12,50%	23,08%	0,00%	16,22%	16,70%
Televisão	50,00%	38,46%	0,00%	45,95%	66,70%
Equipe de vendas	16,67%	15,38%	0,00%	0,00%	0,00%
Publicações científicas	12,50%	38,46%	0,00%	16,22%	33,33%
Outras	8,33%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
É possível prever o futuro destas informações?					
Porte das empresas	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Sim	75,00%	76,92%	100,00%	27,03%	33,33%
Não	25,00%	23,08%	0,00%	72,93%	66,70%

Quanto às fontes de informações, é possível observar que muitas fontes são pouco consultadas pelas empresas estudadas. As empresas poderiam, por exemplo, recorrer ao SEBRAE - uma instituição de fomento e apoio às empresas de pequeno porte - para obter algumas das informações úteis à gestão estratégica do negócio.

No que diz respeito ao grau de importância atribuído a cada conjunto de informações, percebe-se que a maioria das pequenas empresas e a média empresa, de ambos os setores estudados, julgam relevantes a maioria das informações do ambiente empresarial. No entanto, chama atenção o fato da pouca importância atribuída pelos dirigentes das empresas às informações relacionadas à captação de recursos financeiros: taxa de juros, formas de financiamento, entre outras, pois se sabe que é predominante na pequena empresa a carência de recursos financeiros, como também a dificuldade para obtenção desses recursos. Outras informações julgadas de pouca importância foram: a demanda de clientes, a quantidade de concorrentes e fornecedores, as leis de proteção ao ambiente e os gastos com P&D.

Quando se trata da capacidade de prever o futuro das informações relacionadas a cada variável do ambiente, os dirigentes das empresas de serviços afirmaram serem capazes de

realizar tal tarefa, divergindo quase em sua totalidade das empresas varejistas de confecções. Vale lembrar que a grande maioria desses dirigentes afirma tomar decisões rotineiras (tabela 15).

4.1.3 Interpretação das informações

Nesta etapa da gestão da informação, procurou-se identificar como as empresas estudadas fazem para interpretar as informações que foram coletadas. Conforme mostra a tabela 12, a forma de interpretação das informações mais assinalada entre as empresas de serviços foi a opção de fazer reuniões com os funcionários e descobrir a opinião deles sobre as informações disponíveis. Já no setor varejista de confecção a forma mais utilizada para interpretar as informações é através de classificação das informações por assunto.

Conforme indica os percentuais, o resultado demonstra que as empresas utilizam diversas formas para entender as informações que dispõem e utilizá-las no momento oportuno e confirma a utilização de tecnologia simples e manual e das relações pessoais que são predominantes na pequena empresa.

Tabela 12 – Formas de interpretação das informações

Interpretação das informações					
Setor	Serviços			Varejo	
Porte	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Registra em planilhas eletrônicas ou em papel	20,83%	46,15%	0,00%	21,05%	56,70%
Registra em formulários que você mesmo elaborou	25,00%	15,38%	100,00%	36,84%	44,50%
Classifica (ordena) por assuntos	54,17%	61,54%	100,00%	44,74%	75,70%
Conversa com outras pessoas sobre essas informações	50,00%	53,85%	0,00%	44,74%	35,20%
Faz reuniões com seus funcionários e procura descobrir a opinião deles sobre as informações	58,33%	92,31%	100,00%	39,47%	41,20%
Utiliza algum programa de computador para fazer o lançamento e descobrir o significado das informações	20,83%	7,69%	0,00%	7,89%	63,48%
Elabora relatórios	29,17%	46,15%	100,00%	13,16%	55,10%
Elabora tabelas	12,50%	23,08%	0,00%	2,63%	62,15%
Outras	4,17%	0,00%	0,00%	2,63%	1,70%
Não informado	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

4.1.4 Local de armazenamento das informações

Nesta etapa da gestão da informação, buscou-se identificar como as empresas estudadas fazem para armazenar as informações disponíveis e que podem ser utilizadas por elas em algum momento. Como demonstra os resultados, a maioria das empresas, tanto do setor de serviços como do setor varejista utilizam mais frequentemente o computador e o papel para armazenar suas informações. Entretanto, é possível observar que as microempresas varejistas utilizam menos o computador, com percentual de apenas 31,58%. Desta mesma forma, a utilização de CDs também se destacou como forma de armazenamento de informações, sendo que entre as microempresas varejistas também obteve-se um percentual pouco significativo. Outra forma relevante de armazenar as informações diz respeito à mente do dirigente da empresa, já que se destacou relativamente entre as micro e pequenas empresas de ambos os setores, excetuando apenas na média empresa de serviço. Conforme a teoria aponta como uma característica típica da empresa de pequeno porte, grande parte dos dirigentes armazena as informações na sua própria mente.

Tabela 13 – Armazenagem das informações

Locais de armazenamento das informações					
Setor	Serviços			Varejo	
Porte	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena

Total de empresas	24	13	1	73	7
Papel	50,00%	46,15%	100,00%	52,63%	45,30%
Disquete	8,33%	38,46%	100,00%	15,79%	35,10%
CD	45,83%	38,46%	0,00%	5,26%	65,20%
Computador	75,00%	84,62%	0,00%	31,58%	84,65%
Fita cassete	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
Gravações em vídeos	4,17%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%
Na própria mente do dirigente	29,17%	38,46%	0,00%	39,47%	40,55%
Nenhum dos itens	4,17%	0,00%	0,00%	5,26%	3,65%
Não informado	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

4.1.5 Formas de distribuição

As informações são apresentadas, na maioria das vezes, nas micro e pequenas empresas de serviços através de relatórios, tabelas ou gráficos na tela do computador. Enquanto no setor varejista e na média empresa prestadora de serviços, as informações são apresentadas ou distribuídas através de relatórios, tabelas ou gráficos impressos em papel. Neste aspecto, as empresas de serviços demonstraram utilizar-se mais da tecnologia. Além disso, nessa etapa da gestão da informação, fica caracterizada a predominância de um maior grau de formalização por parte das pequenas empresas de varejo e da média empresa de serviços.

Tabela 14 – Formas de distribuição das informações

Formas de distribuição das informações					
Setor	Serviços			Varejo	
Porte	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Relatórios, tabelas ou gráficos impressos em papel	33,33%	38,46%	100,00%	36,84%	65,53%
Relatórios, tabelas ou gráficos na tela do computador	45,83%	53,85%	0,00%	26,32%	60,50%
Nenhum dos itens	20,83%	7,69%	0,00%	34,21%	13,20%
Outras	16,67%	15,38%	0,00%	10,53%	3,65%
Não informado	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%

4.1.6 Utilização das informações

Nesta etapa da gestão da informação, procurou-se analisar que tipos de decisões são tomadas com base nas informações disponíveis, ou seja, como as informações são utilizadas. Foi possível observar, que a maioria das empresas de ambos os setores tomam decisões rotineiras, sendo que algumas delas utilizam a informação para tomar também decisões de médio e longo prazo.

Considerando o resultado obtido nesta questão, pode-se observar que a maioria das empresas estudadas não planeja suas atividades estrategicamente, ou seja, pensando no longo prazo. Assim, as empresas pesquisadas demonstraram organizar as informações preocupadas com o dia a dia de suas atividades. Além disso, neste aspecto, as micro e pequenas empresas de serviços se destacam em relação às do setor varejista.

Tabela 15 – Decisões tomadas com base nas informações

Utilização das informações					
Setor	Serviços			Varejo	
Porte	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena
Total de empresas	24	13	1	73	7
Decisões rotineiras	75,00%	69,23%	100,00%	73,68%	65,25%
Decisões de médio prazo	33,33%	61,54%	100,00%	28,95%	34,60%
Decisões de longo prazo	20,83%	30,77%	0,00%	2,63%	12,50%
Não informado	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

5. Considerações finais

Três Lagoas é uma cidade de aproximadamente cem mil habitantes, que fica na divisa com o Estado de São Paulo e que desde o ano de 1999, está passando por uma mudança radical em sua economia com a vinda de grandes indústrias para se instalarem na cidade. Essa alteração de perfil econômico teve origem com a chegada da Fábrica de biscoitos Mabel e acentuou-se neste ano com o início da construção da maior fábrica de papel do mundo, promovida pela VCP e International Paper. Esse novo ambiente empresarial tem influenciado as pequenas empresas aqui da região, principalmente com a criação de novos negócios e acirramento da concorrência. Dessa forma, o dirigente do pequeno empreendimento necessita conhecer o ambiente que envolve sua empresa e se preparar para o futuro, planejando suas atividades para não aumentar ainda mais o alto índice de mortalidade das pequenas empresas.

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo de apresentar os resultados parciais de uma pesquisa acadêmica em andamento, a qual busca analisar como as empresas de pequeno porte prestadoras de serviços e varejistas de confecções em Três Lagoas/MS realizam a gestão da informação do ambiente onde estão inseridas.

A pesquisa demonstra que há características semelhantes, como também diferenças no gerenciamento da informação realizado pelos dirigentes das micro, pequenas e média empresa. A gestão é semelhante, independente do porte das empresas: na forma pessoal de coletar informações; na utilização da informação para tomada de decisões rotineiras; no armazenamento das informações, onde a minoria dos dirigentes guarda as informações na própria mente, divergindo da teoria estudada; na pouca importância atribuída às informações sobre previsão de demanda, sobre tecnologia e legislação, com exceção das informações relacionadas ao surgimento de novas tecnologias e as leis de contratação e demissão; e a importância dada à informação sobre a carga tributária.

As principais diferenças no gerenciamento da informação estão relacionadas: a elaboração de uma relação das informações necessárias à gestão do negócio por parte dos dirigentes das pequenas empresas de varejo e da média empresa; a irrelevância dada pelo dirigente da média empresa a maioria das informações relativa às variáveis clientes, concorrentes, fornecedores, como também do macroambiente; a uma maior formalização das etapas de gestão da informação (interpretação, armazenamento e distribuição) por parte da média empresa; a capacidade de previsão do comportamento das variáveis do ambiente, por parte da grande maioria dos dirigentes das empresas de serviços.

Enfim, pode-se observar que as empresas estudadas não realizam da forma estruturada o processo de gestão da informação como sugere os estudos realizados sobre a pequena empresa, embora a maioria dos dirigentes reconheça a importância da informação para o sucesso dos seus empreendimentos. Isto evidencia que as próprias características dessa categoria de empresas, como por exemplo, a escassez de informações fundamentais ao negócio, a informalidade nas relações dos dirigentes, a utilização de tecnologia simples, a ausência da cultura de planejamento, entre outras especificidades, condicionam o comportamento dos dirigentes em relação às técnicas administrativas, o que resulta numa administração pouco profissional e voltada para o dia a dia da empresa.

Para uma melhor compreensão do processo de gestão da informação e da influência das especificidades nesse processo será realizado um estudo comparativo de casos em dez empresas de micro, pequeno e médio porte.

6. Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa:** estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região

de Brotas – SP. Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2004.

ALBUQUERQUE, A. F.; CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas e externas. In: **Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA)**. 39.,2004, Puerto Plata. Anais...Puerto Plata, República Dominicana: Universidad Católica Madre y Maestra, 2004, 1 CD-ROM.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, J. H. de. **Gestão da informação do ambiente externo na pequena empresa**. Relatório Técnico Parcial de Iniciação Científica – EESC-USP, São Carlos, 2003.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, K. C. **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa**: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. Dissertação (mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2004.

CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica das informações na pequena empresa: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações externas. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005.

CARVALHO, K. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. Mapa organizacional: um instrumento administrativo para o dirigente da pequena empresa In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matriz)**, Matão: Instituto Matonense de Ensino Superior – IMMES, n.1, p.20-40, 2º semestre, 2005.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACOOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, jul./set.2000.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abril/junho 1991.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, Abril/Junho, 1999.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W. & PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MELO, I. S. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. Será possível às pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: ENANPAD. 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

MIGLIATO, A. L. T., ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. O papel da gestão da informação no processo de planejamento estratégico da pequena empresa. In: SIMPÓSIO INTERINSTITUCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO BOLSÃO SUL-MATOGROSSENSE E NOROESTE PAULISTA (SIAR). 2., 2003, Três Lagoas. **Anais...** Três Lagoas: UFMS/CPTL, FIRB, FAISA E FIU, 2003, 1CD-ROM.

SEBRAE, (2000). **As PME's na economia**. Estudos e pesquisas. <<http://sebraesp.com.br>>. Acesso em: agosto/2006.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.