

# Gestão estratégica da informação interna na pequena empresa hoteleira: estudo comparativo de casos na região de Brotas-SP

ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE (EESC/USP)  
EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (EESC/USP)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão estratégica da informação interna na pequena empresa hoteleira: estudo comparativo de casos na região de Brotas-SP In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 786-801.

## Resumo

Este artigo tem como objetivo mostrar a natureza do gerenciamento estratégico da informação interna realizado em hotéis de pequeno e médio porte. Apresenta uma revisão bibliográfica sobre o processo de gestão da informação, as informações necessárias ao processo estratégico e as especificidades das pequenas empresas, o que permitiu definir as variáveis de pesquisa. No trabalho de campo foram estudadas quatro empresas hoteleiras de pequeno porte, instaladas na cidade de Brotas/SP e uma média empresa sediada na cidade de Águas de São Pedro. A pesquisa de campo permitiu identificar as informações que são utilizadas para analisar os aspectos internos do hotel, como também a maneira que essas empresas coletam, processam e distribuem dados e informações aos tomadores de decisão. Verificou-se que os hotéis pesquisados apresentam mais facilidades do que dificuldades para o aprimoramento do processo de gestão estratégica da informação, embora esteja evidente que os dirigentes dos hotéis de pequeno porte não têm plena consciência dos benefícios que o gerenciamento da informação pode trazer e que alguns dados e informações relevantes para a gestão do negócio estão dispersos dentro da empresa e circulam de forma desestruturada, dificultando a recuperação pelos dirigentes na hora da tomada de decisão.

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria de viagens e turismo tem sido considerada a maior do mundo e todos os estudos e projeções feitos para os próximos vinte anos apontam sua crescente consolidação (CARVALHO, 1998).

Dentro dessa indústria está a hotelaria, um setor baseado em capital intensivo e *management* (BENI, 1998), que tem por missão dar respostas às carências de seus clientes com excelência, que julgam os serviços prestados pelo detalhe (YÁZIGI, 2000). Entretanto, a falta de profissionalismo

na gestão tem sido apontado como um dos problemas do turismo que precisam ser resolvidos no Brasil (BENI, 1998; YÁZIGI, 2000).

Nesse contexto do setor hoteleiro e com dificuldades em gerir profissionalmente o negócio, estão as pequenas empresas, reconhecidamente, grandes geradoras de riquezas e empregos para a sociedade, mas que apresentam um alto índice de mortalidade. Para que a pequena empresa possa participar do crescimento dessa indústria, ela necessita se preparar para o futuro, num ambiente instável e com aumento crescente da concorrência. Ou seja, ela precisa criar as condições mínimas hoje, para competir e sobreviver no futuro.

Para criar essas condições, é necessário administrar estrategicamente o negócio, apoiado no gerenciamento estratégico da informação; mas as pequenas empresas não dispõem de ferramentas adequadas de gestão, conforme têm sido verificado pelos estudiosos em várias partes do país.

Dessa forma, este trabalho apresenta um diagnóstico do processo de gerenciamento estratégico das informações internas, a partir do entendimento das especificidades da pequena empresa. Este diagnóstico é uma condição básica para a apresentação de propostas para melhoria do processo de gestão estratégica da informação nessas empresas, que apóie as escolhas estratégicas dos dirigentes e contribua para consolidação desses empreendimentos na indústria promissora do turismo.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

O gerenciamento estratégico da informação visa a obtenção de vantagem competitiva pela empresa através da utilização da informação com orientação estratégica (LESCA e ALMEIDA, 1994).

A orientação estratégica sugere três perspectivas relativas à utilização da informação (McGEE e PRUSAK, 1994):

- A informação utilizada para elaborar a estratégia;
- A informação necessária para implementar a estratégia;
- A informação usada para avaliar a estratégia.

Sendo assim, a informação permeia e é imprescindível em todas as etapas do processo de gestão da estratégia empresarial.

### 2.1. Etapas do gerenciamento da informação

Para que seja assegurado o valor estratégico da informação, é necessário um conjunto de tarefas (modelo de gerenciamento) conectadas logicamente sob a responsabilidade de um gestor (BEUREN, 2000).

O modelo concebido para o gerenciamento da informação precisa levar em conta que a natureza do processo decisório é não-estruturada e não-repetitiva e que os cenários que cercam a tomada de decisões estão em constante mudança (POZZEBON e FREITAS, 1996).

Para McGee e Prusak (1994, p.107), esse modelo de descrição do gerenciamento da informação deve ser genérico por duas razões (McGEE e PRUSAK, 1994, p.107):

- “A informação recebe ênfase diferente em cada segmento econômico e em cada organização;
- As diferentes tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações”.

A literatura sobre o processo de gerenciamento estratégico da informação apresenta diferentes terminologias, sendo, a mais comum, a terminologia de sistema de informações executivas. Apesar dessa variedade, observa-se a grande semelhança quanto às atividades necessárias ao desenvolvimento do processo de gestão estratégica da informação. O quadro 1 mostra as principais etapas citadas pelos autores (McGEE e PRUSAK, 1994; POZZEBON e FREITAS, 1996; MORAIS, 1999; BEUREN, 2000; OLIVEIRA, 2001), algumas vezes com denominação diferente, mas conceito semelhante: compreensão do papel do SIE, identificação da necessidade de informações, coleta de dados, processamento de dados (classificação, tratamento e armazenamento), desenvolvimento de produtos de informação, disseminação da informação, utilização da informação e avaliação das informações.

Observa-se, também, que as etapas para o desenvolvimento do sistema de informações executivas (SIE), procuram mostrar a natureza do gerenciamento das informações estratégicas a partir do entendimento do negócio empresarial, do processo de gestão, das características da decisão estratégica e das peculiaridades do usuário da informação no processo decisório. Espera-se que o SIE elimine a redundância de informações, integrando as informações internas e externas, disponibilizando-as de forma amigável e rápida aos executivos no momento oportuno.

Etapas	McGEE e PRUSAK (1994)	POZZEBON e FREITAS (1994)	MORAIS (1999)	BEUREN (2000)	OLIVEIRA (2001)
1ª		Compreensão do papel do SIE			Identificação da razão da estruturação do SIE
2ª	Identificação da necessidade e requisitos de informação	Definição de informações básicas e indicadores	Planejamento – necessidade de informação e atores envolvidos	Identificação da necessidade e requisitos de informação	Administração da informação
3ª	Coleta/entrada de informação	Identificação de onde e como buscar as informações	Coleta – identificação e seleção de fontes, coleta de dados e triagem	Coleta/entrada de informação	
4ª	Classificação e armazenamento da informação	Criação de um <i>ranking</i> de classificação das informações básicas e dos indicadores	Tratamento da informação – processamento de dados e armazenamento	Classificação e armazenamento da informação	Geração e arquivamento da informação e Controle e avaliação
	Tratamento e apresentação da informação	Protótipo – como exibir as informações	Análise e validação da informação	Tratamento e apresentação da informação	
5ª	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação			Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	
6ª	Distribuição e disseminação da informação		Utilização, disseminação e avaliação	Distribuição e disseminação de informação	Disseminação dos dados e informações
7ª	Análise e uso da informação			Análise e uso da informação	Utilização dos dados e informação
8ª					Realimentação

**Quadro 1 – Etapas do processo de gerenciamento estratégico da informação**

Fonte: Albuquerque (2004)

## 2.2. Informação interna para decisão estratégica

A informação estratégica é o produto da interpretação dos dados do ambiente e de aspectos internos da organização e permite ao executivo tomar decisões sobre o produto a ser oferecido e o mercado a ser atendido melhor do que outras empresas. A informação possibilita ao executivo escolher o caminho para cumprir a missão organizacional, visando uma melhor interação com o ambiente.

A informação interna, utilizada para identificar os pontos fortes e pontos fracos, pode ser classificada em dois tipos (ALBUQUERQUE, 2004):

- Informações sobre os recursos e capacidades organizacionais atuais – possibilitam identificar os recursos disponíveis e as habilidades da empresa para criar vantagem competitiva por meio da administração desses recursos. Os recursos representam as entradas no processo de operação da empresa (equipamentos, finanças, pessoas) “As capacidades são, freqüentemente, desenvolvidas em áreas funcionais específicas (fabricação, marketing, P&D) ou em parte (propaganda) de uma área funcional” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002, p.111).
- Informações de resultados – acompanham o desempenho atual da estratégia implementada através dos indicadores de desempenho que irão monitorar os fatores críticos para o sucesso da empresa.

As informações mais citadas para análise dos recursos e capacidades organizacionais são relacionadas no quadro 2.

As informações de resultados são relativas ao desempenho<sup>1</sup> da organização que será analisado através da utilização dos indicadores de desempenho. “Um indicador tanto pode ser a informação extraída a partir dos próprios registros – registro de vendas, como também pode resultar de uma relação entre registros – faturamento/vendedores” (RUAS e PINHEIRO, 1996, p.11). Os gerentes monitoram os fatores críticos para o sucesso da organização através dos indicadores que irão sinalizar possíveis problemas ou novas oportunidades. Segundo Rockart (1979), esses fatores considerados chave ou críticos, representam um número limitado de áreas de atividades em que os resultados devem ser satisfatórios para que a organização seja competitiva, isto é, se destaque em relação aos seus concorrentes.

---

<sup>1</sup> “Capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento” (FISCHMAN e ZILBER, 1999, p.2)

Atividades Empresariais e Aspectos da Organização	Informação Estratégica Interna	
	Sobre os Recursos e Capacidades Organizacionais	Resultados das áreas-chave
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produto</li> <li>▪ Distribuição</li> <li>▪ Preço</li> <li>▪ Promoção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vendas por empregado</li> <li>▪ Vendas efetivas comparadas às vendas previstas</li> <li>▪ Índice de queixas dos clientes</li> <li>▪ Participação de mercado</li> </ul>
<b>Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos</li> <li>▪ Qualidade</li> <li>▪ Instalações</li> <li>▪ Equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de novos métodos de produção adotados</li> <li>▪ Quantidade de trabalho corretivo</li> </ul>
<b>Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de planejamento e controle</li> <li>▪ Relatórios e demonstrativos</li> <li>▪ Análise dos índices financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índices de dívida</li> <li>▪ Faturamento</li> <li>▪ Margem líquida</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspirações, valores e crenças do dirigente e dos funcionários</li> <li>▪ Habilidades de gerentes e empregados</li> <li>▪ Programas de treinamento</li> <li>▪ Plano de benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índice de rotatividade</li> <li>▪ Realização de treinamento</li> <li>▪ Benefícios e incentivos ao trabalhador</li> </ul>
<b>Aspectos Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura organizacional</li> <li>▪ Sistema de informações</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> <li>▪ Políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumentos de controle gerencial</li> <li>▪ Indicadores de clima organizacional</li> </ul>

**Quadro 2 – Informações estratégicas disponíveis internamente na empresa**

Fonte: baseado em SINK e TUTTLE<sup>2</sup> (apud BEUREN, 2000, p.89); COSTA (1999); FISCHMANN e ZILBER (1999); KOTLER (1998); OLIVEIRA (2002); RUAS e PINHEIRO (1996).

Os indicadores não se limitam apenas aos dados financeiros, pois, indicadores de qualidade, satisfação dos clientes, inovação e participação de mercado permitem uma radiografia melhor da situação econômica da empresa do que o lucro dos relatórios financeiros (ECCLES, 2000). Prazos de resposta, compromissos de entrega, índices de retenção dos clientes, percepção de valor dos bens e serviços etc, são indicadores que têm o propósito de mostrar o desempenho atual e perspectivas de crescimentos futuros.

Enfim, para acompanhar e avaliar a execução da estratégia, a empresa precisa ter à sua disposição um conjunto de indicadores (quadro 2), sintonizados com os objetivos estratégicos, que sinalize as mudanças ocorridas nas áreas-chave de resultado e auxilie o executivo na análise do desempenho organizacional, a fim de garantir a competitividade da organização.

<sup>2</sup> SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. (1993). *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

### 3. GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

Para resolver o problema da definição do que seja uma empresa de pequeno porte, três categorias de critérios são comumente utilizadas - critérios quantitativos, critérios qualitativos e critérios mistos – por analistas e instituições governamentais, na tentativa de conceituar essas unidades empresariais. Mas, para Leone (1991), são os critérios quantitativos que predominam.

Os critérios quantitativos (faturamento, número de funcionários etc) são econômicos e ao conceituarem as pequenas empresas ajudam a explicar seu comportamento social, como também os critérios qualitativos, de natureza mais social, ajudam na compreensão do seu comportamento econômico (LEONE, 1991). Os quantitativos apresentam algumas vantagens: são de fácil coleta, possibilitando análises estatísticas de tendência temporal e análises comparativas entre as empresas, além de serem de uso corrente em todos os setores (governo, universidades e estatísticas).

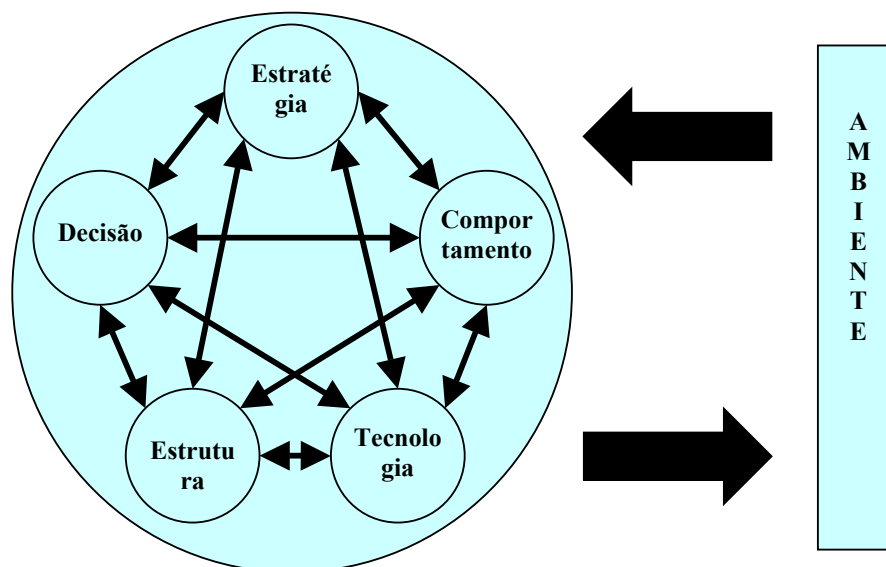
Os critérios qualitativos (produção em pequena escala, dificuldade para obtenção de crédito, pouco poder nas negociações de compra e venda etc) também são largamente utilizados para definir o tamanho da empresa. “Eles apresentam uma imagem mais fiel das empresas, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão” (LEONE, 1991, p.57). Ou seja, esses critérios passam uma visão mais de movimento, de ação gerencial, mostrando a dinâmica da organização no seu dia a dia; seu relacionamento com fornecedores e clientes, pedindo empréstimos etc. A autora ainda faz uma comparação com os critérios quantitativos dizendo que: “os critérios quantitativos dão uma imagem estática à empresa” (LEONE, 1991, p.58).

Os critérios qualitativos permitem uma imagem mais real do funcionamento da pequena empresa, evidenciando suas especificidades que as distinguem da grande empresa. Na literatura muitas das vezes elas aparecem como vantagens ou problemas do pequeno empreendimento.

O entendimento dessas especificidades é o pré-requisito para que se possa contribuir com a sobrevivência e o sucesso dessa categoria de empresas, seja em termos de política econômica governamental ou na melhoria de sua gestão. Esse entendimento possibilitará a compreensão de como o comportamento do empreendedor, sua estrutura simples, sua tecnologia, sua postura estratégica e os fatores externos à organização interferem diretamente na dinâmica organizacional, moldando as ações da pequena empresa. Nesse sentido, para o entendimento da dinâmica da pequena empresa é preciso considerar sua atuação como parte integrante da estrutura produtiva, “o esforço deve ser o de compreender seu dinamismo a partir do movimento maior” (SOUZA, 1994, p.216).

Ao se considerar o modelo econômico e a teoria administrativa condicionantes da gestão da pequena empresa, demonstra-se que o sucesso ou sobrevivência da pequena empresa vai além das práticas empreendedoras tão propagadas pela mídia e pelos praticantes da Administração. Acredita-se que: o ambiente, a estrutura, a tecnologia, a estratégia, o processo decisório e o comportamento do dirigente são condicionantes da pequena empresa, isto é, influenciam a sua gestão, pois são responsáveis por importantes especificidades que podem influenciar a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa.

O objetivo foi compreender a gestão da pequena empresa a partir do estudo das duas dimensões (figura 1): a ambiental e a organizacional e a sua influência no processo de gestão da informação.



**Figura 1 – Modelo de concepção organizacional**

Fonte: Escrivão Filho (1995)

#### 4. EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

Os empreendimentos hoteleiros podem ser classificados por: categorias dos meios de hospedagem, produto, mercado, capital social, formas de administração e tamanho do empreendimento.

Qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, a estrutura organizacional pode ser reduzida a quatro processos principais (DUARTE, 1996):

- Comercial – atividades de relações públicas, promoções, vendas e reservas de hotel. Os principais indicadores de vendas são: a ocupação do hotel, a diária média e o *market share*;
- Hospedagem – atividades ligadas a recepção do hotel, telefonia, governança e, muitas vezes, as de lazer ou eventos em hotel;
- Alimentos & Bebidas – é dividida em três atividades: produção, serviço e eventos;
- Administrativo – coordenar administrativamente e financeiramente o hotel. Incluindo as áreas de: recursos humanos, manutenção e segurança. São desenvolvidas atividades de: compras, recebimento e estocagem de mercadorias, controle de custos e controle de comidas e bebidas, entre outras.

Existe também, a gerência geral que irá coordenar todos esses processos para melhorar sempre a qualidade e a produtividade, e aumentar a rentabilidade do negócio. Duas das principais funções da gerência geral, são a definição dos níveis adequados para a ocupação do hotel e do valor da diária média. Nos pequenos hotéis, a função da gerência pode abranger os processos comercial e administrativo e normalmente é exercida pelo proprietário (DUARTE, 1996).



Para Yázigi (2000), os processos organizacionais de um hotel de pequeno porte abrangem as seguintes atribuições: a de administração, a de alimentação e a de hospedagem. O autor faz algumas recomendações úteis à gestão do negócio:

- Dedicção total dos proprietários ao empreendimento, em função da quantidade mínima de funcionários contratados, devido à limitação dos recursos financeiros. Um hotel de pequeno porte é uma empresa de poucos empregados e muito trabalho.
- Oferecer atendimento personalizado, apresentando um “estilo diferente de se hospedar, mais familiar, econômico, menos variado em serviços, mas não necessariamente de qualidade inferior”, para que seja possível competir com as grandes redes hoteleiras (YÁZIGI, 2000, p.9).
- Não desprezar a vizinhança onde está localizado, reconhecendo a importância do entorno municipal. “Pouco adianta criar pacotes turísticos, se turismo e miséria-violência são incompatíveis; se as tarifas nacionais de avião continuam relativamente altas; se os preços em geral são insustentáveis; se não há base profissional para o turismo” (YÁZIGI, 2000, p.57);
- Ser criterioso na escolha dos recursos humanos. A dificuldade começa com a gerência, a alma da hospedaria. O lucro depende da genialidade da gerência. O gerente precisa entender de tudo: limpeza, alimentação, manutenção, trato com os clientes etc, precisa ser polivalente para dar conta do recado.

## 5. METODOLOGIA CIENTÍFICA E EMPRESAS ESTUDADAS

A pesquisa foi dividida em duas fases: a primeira correspondeu ao mapeamento dos hotéis da região e a aplicação de dois questionários por um aluno de Iniciação Científica, e a segunda, compreendeu a investigação de alguns temas sobre a gestão destas empresas, realizada por quatro alunos de Mestrado.

Inicialmente foi realizado um mapeamento das empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo-Brasil. Estas empresas estão localizadas nas cidades de Analândia, Águas de São Pedro, Brotas, Ipeúna, Itirapina, São Pedro e Torrinha. Foi realizado um *survey* (enquete) em uma amostra do tipo não-probabilística por conveniência, pois os participantes foram selecionados segundo o critério da disponibilidade para atenderem a pesquisa (FREITAS et al, 2000). Dois questionários foram aplicados: Caracterização da Empresa e Gestão da Empresa.

A escolha das empresas pesquisadas pelos quatro alunos de mestrado foi realizada a partir da aplicação dos dois questionários da primeira etapa da pesquisa. A amostra é não-probabilística e intencional, pois se baseou na disponibilidade do dirigente em participar da pesquisa, no grau de interesse que ele apresentou para discussões sobre estratégia e em características de interesse para os pesquisadores, como o grau de formalização do processo estratégico e da gestão da informação.

Freitas et al. (2000) explicam que a amostra não-probabilística é obtida com base em algum critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis. Para Silva e Menezes (2000) nas amostras intencionais são escolhidos casos que representem o “bom julgamento” da população/universo.

Considerando o problema da pesquisa e o objetivo apresentado, o método escolhido foi o denominado “estudo comparativo de casos”. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se baseia em questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto de fatos atuais do qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Sendo assim, a pesquisa foi classificada, quanto às suas características, (SILVA e MENEZES, 2000; TRIVIÑOS, 1992):

- De acordo com a natureza, como **aplicada**: busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos;
- De acordo com a forma de abordagem do problema, como **qualitativa**: reconhece que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Não requer a utilização de técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para se coletar os dados;
- De acordo com os objetivos, como **exploratória**: têm o propósito de aumentar o conhecimento sobre o problema com o objetivo de torná-lo claro ou para construir hipóteses.
- De acordo com os procedimentos técnicos, como um **estudo comparativo de casos**: busca-se estudar profundamente mais de uma empresa, fazendo comparações entre as empresas estudadas, pois “o enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa”.

O processo de coleta de dados foi por meio da observação da realidade e entrevista pessoal com os dirigentes dos hotéis selecionados, com base em um roteiro pré-estabelecido. Ao final desse processo realizou-se a tabulação dos dados coletados, seguido da interpretação.

As empresas estudadas pelos alunos de mestrado são quatro hotéis de pequeno porte de Brotas-SP e um de médio porte de Águas de São Pedro-SP (quadro 3). O critério de classificação do porte utilizado foi o de quantidade de unidades habitacionais (UH), isto é, de apartamentos que os hotéis possuem.

Neste artigo estão expostos alguns resultados específicos de um trabalho de mestrado que investigou a gestão estratégica das informações internas.

Aspectos gerais	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E
Localização	Brotas	Brotas	Brotas	Brotas	Águas de São Pedro
Ano de fundação	1995	2002	1979	1999	1965
Nº de Unidades Habitacionais	30	16	35	14	120
Nº de Proprietários	05	02	01	01	02
Nº de Funcionários (níveis operacional e administrativo)	21	07	06	07	66
Idade dos principais clientes	36 a 60	15 a 35	15 a 35	15 a 60	15 a 60
Atividades procuradas pelos clientes	Culturais, de Lazer e Aventura	Aventura	Aventura	Culturais, de Lazer, Saúde e Aventura	Culturais, de Saúde e Lazer
Concorrentes	Regionais	Locais	Locais	Locais e regionais	Regionais
Fornecedores	Locais e estaduais	Locais e regionais	Locais e regionais	Locais, regionais e estaduais	Regionais
Classificação (nº de unidades habitacionais)	Pequeno porte	Pequeno porte	Pequeno porte	Pequeno porte	Médio porte

Quadro 3 – Caracterização dos empreendimentos hoteleiros

Fonte: Albuquerque (2004)

## 6. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A síntese teórica do gerenciamento da informação de natureza estratégica, considerando as especificidades da pequena empresa, está registrada no **roteiro de campo** (quadro 4) que foi utilizado na orientação da coleta de dados no trabalho de campo.

ETAPAS	ATIVIDADES
1ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscientização do dirigente</li> </ul>
2ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação da necessidade de informações</li> <li>- Informações sobre os recursos e capacidades</li> <li>- Informações de resultados</li> </ul>
3ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coleta de dados</li> <li>- Seleção de fontes e dados</li> <li>- Aquisição de dados</li> </ul>
4ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processamento de dados</li> <li>- Tratamento dos dados</li> <li>- Armazenamento dos dados</li> </ul>
5ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disseminação de informações</li> <li>- Definição da forma de apresentação das informações</li> <li>- Escolha do canal de transmissão</li> </ul>
6ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização das informações</li> <li>- Recuperação e análise das informações</li> <li>- Incorporação ao processo decisório</li> </ul>

**Quadro 4 – Etapas do processo de gerenciamento estratégico da informação**

Fonte: Albuquerque (2004) e Carvalho (2004)

#### **a) Comentários sobre o gerenciamento da informação estratégica**

Todos os dirigentes de hotel têm consciência da importância da informação para o sucesso do negócio. As afirmações desses dirigentes, durante as entrevistas, não deixam nenhuma dúvida da relevância da informação para as suas decisões relacionadas ao gerenciamento dos empreendimentos. No entanto, os dirigentes não estão preocupados em seguir um roteiro previamente escrito, que oriente os passos necessários à gestão da informação de forma que ela seja útil à administração estratégica do hotel.

Com relação ao diagnóstico da real necessidade dos tipos e fontes de informação úteis ao planejamento e controle da empresa, todos os hotéis possuem uma base de dados incompleta, principalmente quando se trata das informações que irão avaliar o desempenho das áreas principais (chave) do negócio, ou seja, das áreas que proporcionam o maior faturamento para o hotel. Nem todos os dirigentes têm plena consciência de que as informações coletadas devem proporcionar uma radiografia da situação atual da empresa e uma orientação do comportamento das forças externas ao hotel, de forma a avaliar a quantidade e qualidade de seus recursos, as habilidades para administrar esses recursos, o desempenho passado e atual do hotel e as possíveis oportunidades e ameaças que podem vir do ambiente.

Em relação à etapa de coleta dos dados e informações, todos os hotéis utilizam mecanismos manuais e eletrônicos para realizar esta tarefa. Quando a informação é sobre os clientes ou sobre a concorrência essa tarefa é realizada de forma sistemática, estruturada ou não.

Na etapa de processamento é que os hotéis apresentam as maiores dificuldades, pois muitas vezes, as informações estão dispersas e não circulam de forma organizada na empresa,

dificultando a sua recuperação pelo dirigente. Esses hotéis precisam tratar a informação, isto é, registrar, apreciar seu conteúdo e elaborar sínteses (comentários) úteis à administração estratégica do hotel. Os dados e informações relevantes são armazenados, preferencialmente, na mente dos dirigentes, mas também em papel (fichas), disquetes e no disco rígido do computador.

Com relação à etapa de distribuição de dados e informações, as conversas informais entre os dirigentes e funcionários são, predominantemente, os meios mais usados. Acontecem também, reuniões mensais onde são transmitidas as informações úteis para a tomada de decisão do gerente. No entanto, nada impede que os dirigentes dos hotéis recebam as informações apresentadas de outras formas (gráficos, tabelas, entre outras).

De uma forma ou de outra, os dirigentes produzem informações para refletir sobre o futuro do hotel. Quando esses dirigentes pensam sobre os concorrentes, ou ouvem e lêem a opinião dos clientes, ou quando conversam com seus funcionários, eles estão coletando e interpretando dados e produzindo informações que possam ajudar na identificação de pontos fortes e pontos fracos de suas empresas ou em ameaças e oportunidades vindas do ambiente externo a empresa.

Após a análise dos dados, é possível identificar algumas características dos hotéis (especificidades) que podem facilitar ou dificultar a melhoria do processo de gestão da informação nestes empreendimentos. São características facilitadoras:

- A utilização da T.I. nas atividades operacionais do hotel (todos os hotéis);
- A realização de forma mais estruturada da coleta de informações (hotéis A e E);
- A facilidade de obter informações (hotel E);
- A utilização de um sistema de gerenciamento das operações do hotel (hotel E);
- A visão de futuro da empresa (todos os hotéis);
- O desejo de melhorar sempre o atendimento (todos os hotéis);
- A formalização de alguns procedimentos (hotéis A e E);
- A centralização das decisões estratégicas (a própria adoção do processo de melhoria no gerenciamento da informação é uma decisão estratégica para o hotel) (todos os hotéis);
- A atitude favorável dos dirigentes para utilizar novas técnicas de administração (exceto o hotel D);
- O desejo do dirigente em adquirir novos conhecimentos (todos os hotéis).

Algumas características que podem dificultar são:

- Falta de tempo por parte dos dirigentes (todos os hotéis);
- Falta de conhecimento da gerência (hotéis A, B, C e D);
- A carência de informações (hotéis B, C e D);
- Falta de recursos financeiros para contratar alguém para ajudar o gerente geral (hotel E).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho é parte de um conjunto de pesquisas desenvolvidas simultaneamente pelos membros do GEOPE, do Departamento de Engenharia de Produção da EESC/USP, que tem como objetivo realizar estudos, na pequena empresa, relacionados aos temas organizacionais, de forma a entender as suas especificidades e adequar a aplicação de ferramentas gerenciais a essas características típicas. Dentro dessa perspectiva, este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de

conhecer o processo de gerenciamento da informação interna realizado pelos hotéis visando à administração estratégica.

Acredita-se que a sobrevivência da pequena empresa hoteleira no atual ambiente econômico pode abranger treinamentos e conscientização do empreendedor sobre técnicas administrativas adequadas à sua realidade, programas políticos de apoio para diminuir as restrições relacionadas às forças do ambiente e programas de financiamentos para minimizar os problemas de recursos.

Dessa maneira, considerando que a gestão estratégica da informação pode contribuir para o desenvolvimento e sobrevivência dos empreendimentos hoteleiros, foi apresentada neste artigo a natureza do gerenciamento da informação estratégica (interna), realizada nos cinco hotéis estudados, o que possibilitou o conhecimento das facilidades e dificuldades inerentes a gestão da informação e que influenciará o próximo passo de apresentação de propostas de melhoria ao gerenciamento da informação com fins estratégicos. É importante lembrar, que a gestão da informação realizada pelos dirigentes dos empreendimentos está relacionada às especificidades (ambientais, estratégicas, tecnológicas, estruturais, decisórias e comportamentais) da pequena empresa hoteleira. A consideração a essas especificidades é o pré-requisito neste trabalho e das pesquisas desenvolvidas no GEOPE/EESC/USP.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. F. (2004). *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 de mestrado, EESC/USP, São Carlos.

BENI, M. C. (1998). Mesa-redonda: Gestão de turismo no Brasil. In: *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.33, n.4, p.5-25, outubro/dezembro.

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

CARVALHO, C. L. (1998). Desenvolvimento do turismo no Brasil. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.33, n.4, p.26-29, outubro/dezembro.

CARVALHO, K. C. (2004). *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) EESC-USP.

COSTA, B. K. (1999). *Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo*. Tese (doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

DUARTE, V. Vieira. (1996). *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*. São Paulo: Editora SENAC.

ECCLES, R. G. (2000). Manifesto da mensuração do desempenho. In: Medindo o desempenho empresarial. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). *A natureza do trabalho do executivo*. Tese (doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1995.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. (1999). Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: *ENANPAD*, 23, 1998, Foz do Iguaçu. Resumos. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, *cd-rom*, p.173.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. (2000) O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*. São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro.

HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

KOTLER, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. – 5ed. - São Paulo: Atlas.

LEONE, N. M. de C. P. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)*, São Paulo: EAESP/FGV, v.31, n°2, p.53-59, Abril/Junho.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. (1994). Administração estratégica da informação. *Revista de Administração da USP(RAUSP)*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.29, n.3, p.66-75, julho/setembro.

McGEE , J. V., PRUSAK, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus.

MORAIS, E. F. C. (Coord.) (1999). *Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas*. Brasília: GH comunicação Gráfica Ltda.

OLIVEIRA, D. de P. R. de (2001). *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. - 3ed. - São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, D. de P. R. de (2002). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. - 18ed. - São Paulo: Atlas.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de (1996). Construindo um EIS (enterprise information system) da (e para a) empresa. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.31, n.4, p.19-30, outubro/dezembro.

ROCKART, J. F. (1979) Chief executives define their own needs. *Harvard Business Review*, p.81-93, march/april.

RUAS, R. L.; PINHEIRO, I. A. (1996). *Sua empresa é competitiva? Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas comerciais*. Brasília: Ed: SEBRAE.

SOUZA, M. C. A. F. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Ed. SEBRAE.

YÁZIGI, E. (2000). *A pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração*. São Paulo: Contexto.