

Gestão estratégica das informações na pequena empresa: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações externas

KRISTIANE CÊRA CARVALHO (EESC-USP)
EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (EESC-USP)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

CARVALHO, Kristiane Cêra; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. 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, p. 802-815.

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar parte dos resultados de uma pesquisa realizada com cinco hotéis da região central do estado de São Paulo. Foi realizada uma revisão bibliográfica que abrangeu os temas gestão da informação e pequenas empresa e também um estudo empírico para a compreensão da prática do gerenciamento das informações e algumas características específicas das empresas. Considerando o problema da pesquisa e o objetivo que ele apresenta, o método escolhido foi o denominado “estudo comparativo de casos”. Apesar de as empresas estudadas terem um “sistema de informação” adequado às suas necessidades e possibilidades, é possível aperfeiçoá-lo considerando um grau de formalização “adequado” ao tamanho delas. O conjunto de propostas apresentadas tem dois objetivos: auxiliar os dirigentes na sistematização das atividades de identificação, coleta, processamento, disseminação e utilização das informações estratégicas (gestão empresarial/ ação individual) e refletir sobre a possibilidade de articulação dos atores institucionais - como o poder público, as instituições de fomento à pequena empresa e as universidades - a fim de melhorar o acesso dos dirigentes à informação e incentivar a ação conjunta (gestão social/ ação coletiva).

1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta parte dos resultados de um trabalho realizado por um grupo de pesquisa acadêmico que objetiva a investigação de aspectos da gestão de pequenas empresas a fim de adequar os instrumentos administrativos existentes na literatura à realidade delas. Dessa maneira, o presente trabalho expõe algumas considerações da pesquisa, relevantes para a posterior adequação das técnicas de gestão estratégica das informações. A pesquisa aqui apresentada esteve centrada na questão: *Como as informações externas podem ser gerenciadas pela pequena empresa, considerando suas características específicas, para que contribuam com seu processo estratégico e aumentem sua competitividade?* Dessa maneira, o objetivo geral foi o de apresentar

propostas de melhoria na gestão das informações externas tendo em vista o processo estratégico e a competitividade das pequenas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão bibliográfica abrangeu dois temas: gestão da informação e pequenas empresas. A seguir, uma breve apresentação dos principais aspectos levantados.

2.1 Gestão da Informação

Primeiramente, foram discutidas as diversas visões do processo estratégico, baseada na obra “Safári de Estratégia” de Mintzberg et al. (2000); os autores indicam a existência de dez escolas, que enfatizam diferentes aspectos da estratégia. A seguir foram apresentadas as críticas de Mintzberg (1986), Mintzberg et al. (2000) e Davenport e Prusak (2002) em relação às informações prioritariamente formais. Estes autores defendem a valorização de informações não-econômicas, não-quantitativas e não-exatas que os sistemas de informação formalizados geralmente ignoram; essas informações vêm das discussões pessoais, boatos, conjecturas. Muitas informações não podem ser imediatamente transformadas em fatos e, depois em relatórios com informações estruturadas. Portanto, não é possível supervalorizar as tecnologias de informação e o gasto de energia na colocação de informações nos computadores, como explicaram Davenport e Prusak (2002). Para eles, muitos problemas informacionais não podem ser resolvidos com a implantação de tecnologias, pois as informações não podem ser facilmente arquivadas em computadores (e muitas vezes elas não são constituídas apenas de dados) e pelo fato de grande parte das informações não poder ser manipulada pela tecnologia da informação, porque são desestruturadas demais para serem captadas e distribuídas pelo computador. Quanto mais complexo o sistema de informação, menos útil será. Davenport e Prusak (2002) sugerem que, em vez de se concentrar em tecnologia, é preciso atenção especial para a maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Mintzberg (1986) coloca que os administradores preferem os meios verbais, como telefonemas e reuniões, às informações agregadas de que podem dispor num sistema formal de informações gerenciais.

Outro aspecto estudado foram as atividades de gestão da informação. A partir de revisão bibliográfica baseada em alguns autores - Davenport (1994), McGee e Prusak (1994), Stair (1998), Laudon e Laudon (1999), Morais (1999), Davenport e Prusak (2002) – as atividades da gestão da informação, isto é, os procedimentos de transformação dos dados em informação, foram consideradas as seguintes:

- 1. Identificação das necessidades de informação:** quando são definidos os tipos de informação considerados importantes para o processo estratégico.
- 2. Coleta:** quando são coletados dados, a partir de fontes internas e externas, formais e informais, estruturadas e desestruturadas.
- 3. Processamento:** quando os dados são interpretados, tratados e transformados em informações, mediante o conhecimento das pessoas e ferramentas tecnológicas, e depois armazenados na empresa.
- 4. Disseminação:** criação de produtos e serviços de informação e distribuição que pode ser realizada de maneira formal ou não.
- 5. Utilização:** quando as informações são utilizadas pelas pessoas da empresa.
- 6. Realimentação:** realimentação constante do processo.

Para se definir quais as informações externas necessárias ao processo estratégico, foi realizada revisão bibliográfica de autores preocupados em definir o que compõem o ambiente organizacional (VASCONCELLOS FILHO, 1983; CERTO e PETER, 1993; DAFT, 1999; OLIVEIRA, 1999; ALMEIDA, 2001). Foram considerados, portanto, dois segmentos que o compõem: o Ambiente Operacional e o Macroambiente. O Ambiente Operacional é composto por variáveis sobre Concorrentes, Clientes e Fornecedores. O Macroambiente é composto basicamente pelas variáveis Econômicas, Sociais, Legais, Políticas, Tecnológicas e Ecológicas.

2.2 Pequena Empresa

A pequena empresa foi analisada sob três aspectos: as forças ambientais, os recursos internos e a ação administrativa do dirigente. Acredita-se que, conhecendo algumas características do Ambiente em que estas empresas se inserem, reconhecendo a realidade de restrição de recursos internos e compreendendo a racionalidade que está por detrás das atitudes do empresário, é possível apreender um pouco mais sobre o “comportamento administrativo” da empresa de pequeno porte. Acredita-se, primeiramente, na impossibilidade de estudar a gestão das pequenas empresas sem considerar as forças contextuais que trazem uma série de imposições e restrições à suas ações administrativas. Dessa maneira, Rattner et al. (1985) acreditam que o estudo das pequenas empresas deve transcender os estreitos limites da “administração de negócios” para revelar a intrincada e complexa trama de fatores sócio-políticos, técnico-econômicos e culturais que determina largamente as perspectivas de sobrevivência destas empresas. A empresa de pequeno porte não tem poder de influência perante grande parte das imposições de caráter legal, econômico, político, concorrencial etc. que se apresentam em seu ambiente; por outro lado, seu desempenho pode ser influenciado grandemente por estas forças. Sabe-se que os fatores externos não atingem as grandes empresas com a mesma intensidade que ameaçam as pequenas. Corroborando com isso, Vieira e Ferro (1985) acreditam que existe uma forte pressão enfrentada pelas pequenas empresas na luta pela sobrevivência e explicam que esta pressão é mais intensa e tem natureza diferente das dificuldades enfrentadas pelas grandes organizações dentro do sistema político-econômico brasileiro. Em segundo lugar, é preciso aceitar que a realidade de recursos internos nas pequenas empresas geralmente se apresenta como uma forte restrição para sua gestão. Grande parte das empresas de pequeno porte não possui recursos financeiros importantes - seja para investimento em infra-estrutura e conhecimento, seja para capital de giro - e não pode contar com pessoas suficientes e qualificadas para as funções necessárias. A falta de recursos financeiros, materiais e humanos, com certeza, inibe o desenvolvimento e prejudica a sobrevivência das pequenas empresas. Em terceiro lugar, para se estudar pequenas empresas é preciso compreender a racionalidade dos seus membros. Neste ponto, foi utilizada a tipologia de ação social de Max Weber. Este autor afirma que existem quatro tipos de ação social: duas racionais e duas irracionais. A ação tradicional é uma ação irracional que se baseia nos costumes enraizados. A ação afetiva, também irracional, é determinada por estados emotivos ou sentimentais. A ação racional referente a valores é baseada na racionalidade substantiva e é portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade e indiferente aos seus resultados¹. A ação racional referente a fins é a ação baseada na racionalidade funcional/ instrumental, que não

¹ A ação afetiva e a ação racional referente a valores se distinguem entre si pela elaboração consciente dos alvos últimos da ação e pela orientação conseqüente e planejada com referência a estes, no caso da última. Os dois tipos de ação têm em comum que, para elas, o sentido da ação não está no resultado que a transcende, mas sim na própria ação em sua peculiaridade.

está preocupada com a qualidade intrínseca das ações, mas sim no atendimento de um fim preestabelecido (WEBER, 1991). Acredita-se que para compreender o comportamento dos dirigentes das pequenas empresas é preciso compreender suas ações a partir das razões que as orientam.

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA E EMPRESAS ESTUDADAS

A pesquisa teve duas fases: a primeira compreendeu o 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 tópicos sobre a gestão destas empresas, realizada por quatro alunos de Mestrado². A escolha das empresas estudadas pelos quatro mestrados foi realizada a partir da aplicação dos dois questionários da primeira fase da pesquisa. A amostra é considerada não-probabilística e intencional, pois se baseou na disponibilidade do dirigente em participar da pesquisa, no grau de interesse que ele apresenta para discussões sobre estratégia e em características de interesse para os pesquisadores, como o grau de formalização do processo estratégico e da gestão da informação¹. Foram selecionadas quatro empresas do universo de pequenos hotéis da região; e uma empresa de médio porte para atender à sugestão do parecerista da FAPESP, órgão que financiou a pesquisa. Dessa maneira, as empresas estudadas pelos quatro alunos de mestrado são: quatro empresas de pequeno porte de Brotas-SP e uma de médio porte de Águas de São Pedro-SP. O critério de classificação do porte utilizado foi um critério quantitativo: o de quantidade de unidades habitacionais (Uhs), isto é, de apartamentos que os hotéis possuem. Os hotéis de pequeno porte possuem de 16 a 35 Uhs, três deles é gerenciado por membros da família do proprietário e outro é gerenciado por um funcionário contratado. O hotel de médio porte possui 120 Uhs e é gerenciado por um funcionário contratado.

Considerando o problema da pesquisa e o objetivo que ele apresenta, 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

² O mapeamento das empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo abrangeu as 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. O convite para participar da pesquisa foi feito para 77 empresas hoteleiras de pequeno porte. Após o convite, 49 aceitaram, oito não aceitaram e 20 não deram retorno. “Merece destaque o fato de a adesão das empresas ter sido extremamente significativa, visto que 64% das 77 contatadas aceitaram participar da pesquisa” (ANDRADE, 2003; p.60). Andrade (2003; p.64) explica que “uma empresa desistiu da pesquisa após o recebimento do material, restando, portanto, 48 empresas no grupo das que aceitaram participar (amostra). Desta forma obteve-se uma taxa de respostas de 81% da amostra (48) e 51% da população de empreendimentos hoteleiros (77), com a aplicação do questionário de caracterização das empresas, visto que foram obtidos 39 questionários respondidos. E para o caso dos questionários contendo temas específicos da gestão, obteve-se uma taxa de respostas de 56% da amostra e 35% da população, tendo como base os 27 questionários coletados”.

¹ 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. Churchill Jr (1999) diz que o principal ponto da amostra intencional ou por julgamento é que a população é selecionada propositalmente. Segundo o autor, essa seleção pode não ser feita com base na representatividade da amostra. No entanto, a escolha é feita com base nas contribuições que ela pode oferecer. De maneira semelhante, Silva e Menezes (2000) dizem que nas amostras intencionais são escolhidos casos que representem o “bom julgamento” da população/ universo.

de fatos atuais do qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. O estudo de caso é a estratégia apropriada para a análise de acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Esse tipo de pesquisa dispõe de muitas das técnicas utilizadas nas pesquisas históricas, acrescida, no entanto, de duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2001).

Dessa maneira, dadas as suas características, a pesquisa pôde ser classificada (SILVA e MENEZES, 2000; TRIVIÑOS, 1992):

- De acordo com sua natureza, como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais;
- De acordo com a forma de abordagem do problema, como pesquisa qualitativa; pois se constata existir entre o mundo real e o sujeito (mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números) uma relação dinâmica. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem;
- De acordo com seus objetivos, como exploratória, pois visa adquirir maior conhecimento sobre o problema no sentido de torná-lo explícito ou construir hipóteses;
- De acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo comparativo de casos, visto que se pretende estudar profundamente mais de uma empresa, fazendo comparações entre as empresas estudadas; “o enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa” (TRIVIÑOS, 1992, p.136).

A coleta de dados foi realizada mediante observação livre e entrevistas com os dirigentes das empresas selecionadas, como forma de interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa. As entrevistas se basearam num roteiro pré-definido, originado da revisão bibliográfica.

4. ANÁLISE COMPARATIVA DE DADOS

Os dados coletados nas entrevistas e na observação da realidade foram analisados à luz da revisão bibliográfica e a partir das variáveis de pesquisa.

4.1 Características específicas das empresas: três dimensões

Em relação às forças ambientais, os cinco hotéis entrevistados acreditam que elas apresentam imposições e restrições importantes para a empresa, que prejudicam seu desempenho. Apesar de ter citado vários aspectos onde ficam claras as desvantagens que sua empresa tem, enquanto participante do sistema de mercado, o dirigente do Hotel A parece acreditar que todos esses aspectos são menos importantes do que a capacidade empreendedora dos dirigentes. O Hotel A parece realmente ser o menos afetado pelas imposições do Ambiente, em relação com as outras quatro empresas. De maneira semelhante, o dirigente do Hotel B acredita que o bom atendimento e a diferenciada infra-estrutura da empresa são mais importantes do que os fatores externos. A dirigente do Hotel C acredita que as forças externas são muito importantes, mais do que sua atitude administrativa, e parece ser a mais preocupada em realizar projetos conjuntos e estratégias com as outras empresas turísticas, mediante uma associação, para que o setor se fortaleça perante o contexto. A dirigente do Hotel D não considera que os fatores do Ambiente Operacional

possam representar restrições, mas admite que existem algumas forças macroambientais importantes, que atrapalham o desempenho de sua empresa. O dirigente do Hotel E mostrou-se bastante preocupado com os fatores contextuais e sua empresa parece a mais afetada pelas modificações e imposições, em relação às outras quatro. Ele parece acreditar que realmente existem forças externas que influenciam a empresa, independente de suas ações administrativas. Em relação à segunda dimensão estudada, entende-se que existe restrição de recursos internos, como pessoas qualificadas, conhecimentos e infra-estrutura, devido à falta de recursos financeiros próprios. Os cinco dirigentes não captam recursos de terceiros por opção, ou falta de opção, devido ao custo proibitivo do mercado financeiro para empresas de pequeno porte. Dessa maneira, as empresas preferem “caminhar com as próprias pernas” e não depender da instabilidade econômica. Em relação à ação administrativa dos dirigentes, pode-se dizer que os dirigentes do Hotel A e do Hotel C parecem se basear predominantemente na razão substantiva, por conta da opção dos membros da família de trabalharem na empresa e da maneira como lidam com alguns aspectos da gestão. Foi muito notada a ética da convicção permeando suas ações. A dirigente do Hotel D parece guiar suas ações predominantemente pela ética da convicção; é bastante claro o fato de sua racionalidade não ser econômica. Para ela, a empresa é a realização de um sonho, não de uma oportunidade de negócios. A ação afetiva parece dirigir as ações administrativas do dirigente do Hotel B, por conta da valorização dos seus relacionamentos com os funcionários, clientes e sócios da empresa, não apenas no intuito de melhorar a competitividade da empresa, senão pela felicidade que ele busca com o trabalho. No dirigente do Hotel E parece predominar a razão instrumental, apesar de seu relacionamento com a família do fundador da empresa ser grandemente afetivo. Acredita-se que a razão instrumental seja predominante neste caso devido às características da empresa, aos aspectos mais burocratizados que apresenta.

4.2 Gestão da Informação

Os dirigentes entrevistados parecem selecionar as variáveis externas que vão monitorar a partir de um processo bastante informal, com exceção do Hotel E que realiza reuniões para identificar os tipos de informação que precisam ser buscados. O dirigente do Hotel A afirma que se baseia no andamento do negócio: à medida que surgem questões que precisam ser respondidas são identificados os tipos de informação necessários. Os hotéis B, C e D também parecem selecionar as informações externas que precisam ser buscadas no cotidiano, principalmente com base nas necessidades de melhoria no atendimento ao cliente. Portanto, pode-se entender que, na maioria das vezes, não é realizada uma seleção consciente das informações externas necessárias a fim de obter um check list do conjunto de variáveis que devem ser monitoradas. A coleta de dados e informações relevantes para a empresa, em todos os hotéis, também se baseia predominantemente em situações informais, como observação e conversas. Os hotéis A e C participam de reuniões com outros empresários do setor com o propósito de buscar informações. Os hotéis A e E coletam informações sobre clientes mediante questionários. Apenas os hotéis A, C e E parecem pesar os critérios de credibilidade e variedade das fontes de informação. Os hotéis B e D parecem selecionar as fontes considerando apenas o critério de facilidade de acesso, o que pode estar prejudicando a qualidade das informações que estão sendo encontradas. O processamento, que inclui o tratamento e o armazenamento dos dados e informações é, para a maior parte dos tipos de informação, realizado de maneira não estruturada. O tratamento acontece a partir de uma “combinação de dados” informal e grande parte das informações sobre os fatores externos não estão armazenadas “fisicamente” na empresa. Algumas informações sobre clientes, fornecedores e legislação estão guardadas em cadernos e computadores. O Hotel E possui um software

específico para gestão hoteleira onde são processadas algumas informações externas. A distribuição de dados e informações externas é realizada predominantemente de maneira oral. Os hotéis A e E transmitem informações externas também mediante reuniões. Os dados e informações identificados como relevantes, coletados e processados, são utilizados principalmente para tomada de decisões relativas à melhoria da infra-estruturada e do atendimento ao cliente. O Hotel E também utiliza as informações que tem disponíveis para determinar preços, estimar vendas e escolher os meios de divulgação. O dirigente enfatizou que as informações são importantes também para determinar prioridades de investimentos. A dirigente do Hotel C valoriza bastante as informações, utiliza diversas fontes para obtê-las, contudo parece não usá-las de maneira efetiva na gestão do hotel. Ela parece estar esperando uma oportunidade para usar as informações que tem para realizar projetos com outras empresas do setor turístico, pois é assim que acredita que as estratégias devem ser feitas, quando se trata de pequenas empresas. De maneira geral, as cinco empresas estudadas mesmo que monitorem sistematicamente algumas variáveis, parecem não usar algumas informações de maneira efetiva e consciente na elaboração de estratégias.

5. PROPOSTAS DE MELHORIA

Após levantamento bibliográfico sobre os temas gestão da informação e pequena empresa e a investigação da prática do gerenciamento das informações externas, mediante pesquisa empírica, é possível propor algumas melhorias nesse processo.

No trabalho empírico foram observadas algumas dificuldades que a pequena empresa pode encontrar no gerenciamento das informações externas, as quais resultem talvez de algumas características específicas das empresas, isto é, decorram da percepção das forças contextuais, da restrição de recursos internos e, também, da racionalidade dos membros da empresa. Ainda que essas dificuldades existam, as empresas estudadas parecem possuir um “sistema de gestão da informação” adequado às suas necessidades e possibilidades. No entanto, é possível aperfeiçoá-lo mediante a instituição de algumas práticas simples. A idéia do aperfeiçoamento vem de encontro com a necessidade de se identificar o “grau de formalização adequado” ao tamanho das empresas. Mesmo considerando as dificuldades advindas das características específicas, acredita-se na importância de formalização de alguns processos administrativos (em grau adequado ao tamanho da empresa), pois as pequenas unidades realmente precisam ser competitivas para sobreviverem - porque participam e competem neste “campo de jogo injusto”. Assim, algumas propostas para melhorar seus procedimentos (após o esforço de adequação metodológica dos instrumentos) sempre poderão e precisarão ser feitas. Cabe ao dirigente escolher as mais adequadas às características de sua empresa e aplicá-las conforme ache necessário. Dessa maneira, as propostas e considerações de um estudo acadêmico como este poderão ser úteis².

² A proposição de melhorias deve atentar, primeiramente, para a realidade da restrição de recursos internos que a maioria das pequenas empresas enfrentam. Esta realidade faz com que, muitas vezes, não existam recursos financeiros para adquirir equipamentos e instrumentos que auxiliem na gestão da informação, tais como computadores e softwares, assim como para adquirir conhecimentos, ou para contratar assessoria externa e até mesmo para contratar funcionários qualificados, com conhecimentos administrativos, que tenham essa atividade como função principal na empresa. Não é possível sugerir, por exemplo, que a pequena empresa invista em computadores e programas específicos de gestão da informação e contrate, que seja, uma pessoa qualificada para se dedicar apenas a assuntos pertinentes à informação. Em segundo lugar, é preciso considerar a questão da racionalidade dos membros da empresa. Talvez não exista grande motivação em formalizar o processo de gestão da

Respeitadas as características específicas das pequenas empresas, é possível fazer algumas propostas de melhoria, reconhecendo que cabe a cada dirigente escolher aquelas que ele julgue importantes para incorporá-las à gestão. É importante colocar também que o conjunto de propostas tem dois objetivos. O primeiro é auxiliar os dirigentes na sistematização das atividades de identificação, coleta, processamento, disseminação e utilização das informações estratégicas. O segundo é refletir sobre a possibilidade de articulação dos atores institucionais - como o poder público, as instituições de fomento à pequena empresa e as universidades - a fim de melhorar o acesso dos dirigentes à informação⁵. Dessa maneira, as propostas visam não somente a orientação dos dirigentes para sistematizarem seus processos, mas também levantar a possibilidade de participação de órgãos institucionais na melhoria da gestão das empresas, objetivando sua sobrevivência e desenvolvimento.

A **primeira recomendação** é que o sistema de informação, quer como ele esteja estruturado, considere o monitoramento de todas as variáveis externas que influenciam o desempenho da empresa. É preciso reconhecer que o conjunto de informações necessárias para a administração é cada vez mais complexo e abrangente, por causa também da complexidade contextual. A justificativa dessa recomendação é que talvez algumas variáveis não estejam sendo monitoradas – por não ser percebida a importância para empresa – mas podem estar influenciando o desempenho do negócio. A literatura administrativa apresenta genericamente os tipos de informação relevantes para a gestão empresarial. No entanto, é preciso considerar quais são os tipos de informação importantes para as empresas hoteleiras. Com certeza, serão observadas

informação, ou outros processos administrativos, pois a racionalidade predominante dos dirigentes não é a econômica, embora esteja presente. A racionalidade econômica permeia todas as teorias administrativas (afinal, elas foram feitas para organizações inseridas no sistema de mercado!) e faz com que alguns estudantes da Administração vejam algumas coisas como inevitáveis – caso o administrador não aplique técnicas administrativas em sua empresa, estará fadado ao fracasso. No entanto, deve-se considerar que muitos dirigentes de pequenas empresas não têm a razão econômica predominante em suas ações. Mesmo que busquem a competitividade e a eficiência, a maioria das ações administrativas destes dirigentes não é guiada predominantemente pela razão instrumental. Assim, não é possível fazer uma série de recomendações que ignore totalmente a questão da racionalidade das pessoas que tomam decisão na pequena empresa. Não é possível, pois não é realmente útil. Mesmo que esta seja uma questão complexa, e particular de cada dirigente, é preciso considerá-la como orientadora dos estudos administrativos, especialmente quando o objeto é a pequena empresa. Além disso, não é possível criticar a pequena empresa por não usar aquelas técnicas administrativas que foram feitas para as grandes empresas, formais, profissionais e impessoais.

⁵ A coleta de dados e informações sobre os aspectos externos pode ser aperfeiçoada se forem realizados, por exemplo, projetos de criação de um banco de dados com informações gerais sobre o setor e outras variáveis contextuais importantes. Este “centro de informações” poderia conter estudos sobre impactos sociais e econômicos dos programas políticos municipais e federais, estudos sobre tendências do setor etc. Dessa maneira, cada empresa poderia buscar as informações que necessitasse para decidir sobre algum aspecto da gestão e para pensar estrategicamente. A fim de aperfeiçoar a etapa do processamento das informações talvez seja importante também a contratação, pelos empresários de um mesmo setor, de um profissional que ministre cursos específicos ou mesmo de assessoria externa. Os empresários podem também, mediante associação, requisitar apoio para implantação de sistemas de informação específicos para cada uma das empresas. Podem ser realizadas parcerias entre o poder público municipal, instituições de fomento, como o SENAC e o SEBRAE, e universidades, para que os projetos sejam concretizados. É possível também encomendar estudos sobre variáveis contextuais importantes, como as grandes empresas fazem, específicas para o setor. A diluição de custos nesses casos pode representar um ganho importante da união de vários empresários do setor. Acredita-se que a união entre os empresários de um mesmo setor pode significar ganho de forças perante o contexto (pois, neste caso, as informações podem servir de “arma” para a luta por melhores condições) e a possibilidade de realizar grandes projetos que seriam impossíveis de serem realizados por apenas uma pequena empresa.

diferenças entre os conjuntos de informações necessários para empresas de setores diferentes. Nas empresas estudadas alguns tipos de informação foram mais sistematicamente citados: percepção dos clientes sobre preços, infra-estrutura, serviços/qualidade; perfil sócio-econômico dos clientes; preços praticados pelos concorrentes, infra-estrutura, serviços oferecidos e estratégias da concorrência; taxa de juros, nível geral de preços; valores e estilos de vida da sociedade; mudanças nas legislações trabalhista e ambiental; ações municipais; e tecnologias específicas para o setor hoteleiro. No entanto, há de se considerar que o conjunto de informações que os dirigentes estão observando pode estar incompleto, por não perceberem a importância de alguns fatores externos para a empresa. Os dirigentes podem refletir mais profundamente sobre quais variáveis realmente influenciam a gestão do negócio e determinar as informações que precisam ser coletadas sobre o Ambiente. No entanto, essa reflexão deve abranger diferentes perspectivas de tempo. Os dirigentes podem olhar o passado e entender quais variáveis influenciaram a empresa. O conjunto de variáveis pode ser diferente daquele que influencia hoje e pode ser diferente também do que vai influenciar amanhã. Assim, o dirigente pode chegar a conclusão de que uma variável que ele não esteja atualmente monitorando, venha a ser importante. A reflexão sobre as variáveis que influenciam atualmente a empresa e as que podem influenciar no futuro possibilita um diagnóstico dos tipos de informação realmente úteis para a administração do negócio. Esta recomendação faz com que a primeira atividade da gestão da informação (identificação das necessidades de informação) seja cumprida de maneira mais consciente: o importante é que se faça uma seleção consciente das variáveis que serão monitoradas pela empresa. A identificação das necessidades de informação pode ser realizada pelas pessoas envolvidas com o processo decisório e estratégico. Assim, é possível, mediante conversas entre os dirigentes e outras pessoas relevantes, selecionar as variáveis externas que devem ser monitoradas. Outra maneira de fazer esta seleção pode ser através de reuniões com empresários para discussão sobre os fatores externos mais importantes para o setor.

A **segunda recomendação** se refere à atividade de coleta de dados e informações. A escolha das fontes onde serão coletadas as informações, julgadas relevantes, precisa ser efetuada segundo os critérios de credibilidade e variedade. Assim, é importante saber quais informações podem ser dadas como verdadeiras, pois elas serão base para as decisões da empresa. A questão da variedade das fontes é muito importante, pois induz à busca de um dado ou uma informação o mais precisos possível, dadas as dificuldades e a impossibilidade de informações perfeitas e completas sobre qualquer assunto. Nota-se que, normalmente, os dirigentes de pequenas empresas, ainda que acreditem pesar os critérios de credibilidade e variedade das fontes de informação, muitas vezes consideram, de fato, apenas a facilidade de acesso a elas. Esta pode ser uma realidade que talvez prejudique a qualidade das informações que serão encontradas. Assim, quanto mais o dirigente buscar novas maneiras de estar atento aos acontecimentos externos, mais informações de qualidade poderá ter. Os dirigentes podem coletar informações de várias fontes e sistematicamente se aproveitarem situações diversas, como: reuniões com empresários do setor, associações, pesquisas acadêmicas, entrevistas com jornalistas, conversas com os clientes que estão dentro da empresa, contatos via internet e telefone com os potenciais clientes, conversas com fornecedores, com a população da cidade em que a empresa atua, com os prestadores de serviços, como os contadores, visitas a instituições públicas que podem representar alguma influência no negócio etc. Todas as situações podem ser aproveitadas para buscar informações sobre as várias dimensões do Ambiente. Atualmente, a Internet pode ser considerada importante fonte de informação e de fácil acesso para a pequena empresa. Podem ser encontrados importantes estudos em sites oficiais do governo, de associações de setores específicos e de

instituições de fomento à pequena empresa. É importante valorizar a variedade das fontes, explorando os vários canais possíveis ao alcance dos administradores. É possível ainda, na segunda atividade, aperfeiçoar o processo de coleta de dados e informações. Além da participação de diversas situações para buscar dados e informações em variadas fontes, conforme sugerido, é possível melhorar alguns mecanismos usados atualmente pelos empresários, como formulários de “críticas e sugestões” entregues aos clientes ou disponíveis no site da empresa. Estes formulários podem conter itens considerados importantes para o hotel e dessa maneira, a coleta ficará direcionada para as informações realmente relevantes para a administração do negócio. Outra maneira de coletar informações úteis sobre a variável Cliente é preparar os funcionários para buscarem dados e informações; os próprios dirigentes podem treinar seus funcionários e conscientizar sobre a importância e o valor das informações que podem encontrar. Para aperfeiçoar a coleta de informações sobre a concorrência pode-se elaborar um *check list* com os aspectos considerados mais relevantes para que se tenha sempre em mente os assuntos que devem ser monitorados sobre esta variável. O *check list* pode ser elaborado pelos próprios dirigentes com ajuda dos funcionários, clientes e concorrentes. A leitura de alguns livros sobre o setor também pode ajudar a selecionar os aspectos mais importantes do negócio que podem ser comparados com os concorrentes.

Uma **terceira recomendação** pode ser feita. Após sugerir que o monitoramento se estenda a todas as variáveis externas que podem de alguma maneira influenciar a empresa, no presente e no futuro, reconhecer a necessidade de variedade e credibilidade das fontes de informação e sugerir o aperfeiçoamento dos instrumentos de coleta, é preciso propor melhorias na maneira de processar as informações dentro da empresa. Devido à facilidade de comunicação e à confiança no relacionamento entre os seus membros, a pequena empresa muitas vezes não precisa de um sistema complexo de gestão das informações externas. Nessas empresas, as pessoas que tomam decisão geralmente são poucas e, assim, aperfeiçoando a comunicação entre elas, no que tange às informações sobre os fatores externos, pode-se presenciar uma grande mudança na postura praticada com respeito ao Ambiente. Não é preciso, portanto, estruturar totalmente o processo mediante a implantação de um software de gestão da informação, por exemplo. Corre-se o risco de engessar o sistema de informação e perder as vantagens da facilidade de comunicação da pequena empresa. Se as decisões dependem apenas de algumas pessoas e se a comunicação é fluida e eficaz, para que exceder na estruturação do processo? Assim, sugere-se a realização de reuniões periódicas para a discussão de temas relacionados aos acontecimentos externos, que podem influenciar de alguma maneira o desempenho da empresa, no presente e no futuro. Essas conversas podem basear-se, por exemplo, em notícias de jornais ou revistas, em assuntos que estão sendo discutidos em associações das quais os dirigentes participam, em algum boato surgido na cidade sobre ações de concorrentes ou novos entrantes do setor etc. O importante é que se disponibilize tempo para que as pessoas se dediquem à discussão sobre os fatores externos. As reuniões podem ser planejadas por uma pessoa (a que mais demonstre interesse) que registre os objetivos da discussão e a entregue, com antecedência, para os demais participantes. Estes podem buscar dados e informações nas variadas fontes para se prepararem para a conversa. Após a reunião, o responsável pode elaborar uma ata (no máximo duas folhas) com o que foi discutido, as informações que foram coletadas (ou as necessidades de informação que foram identificadas) e as decisões ou estratégias que surgiram da conversa. Cópia dessa ata pode ser passada para os demais funcionários, conforme se considere a necessidade e a importância, e arquivada em uma pasta, onde estará, portanto, o registro de todas as conversas a respeito dos fatores externos. Assim, ela pode representar uma fonte de pesquisa e um instrumento importante

para ajudar a se pensar estrategicamente e tomar decisões. As atas são relevantes porque as coisas que são escritas são mais facilmente realizadas. Assim, se se toma alguma decisão ou se cria alguma estratégia específica, partindo de dados e informações discutidos e registrados, pode-se ter mais chances de realizá-las e de avaliar-lhes os resultados. A recomendação para a realização de reuniões visa fazer com que as variáveis do Ambiente que comumente não têm um tratamento sistemático dentro da empresa, passem a ter. Os subsegmentos Concorrentes, Economia, Sociedade, Política, Tecnologia e Ecologia, parecem ser os que recebem menos atenção sistematizada nas pequenas empresas. É importante colocar que os dirigentes de pequenas empresas se preocupam, em graus diversos, com todas essas variáveis. No entanto, é utopia - diga-se - tratar de modo muito formal algumas delas, na pequena empresa. Assim, promovendo reuniões para que se converse sobre essas variáveis e a relação delas com a empresa e fazendo registro do resultado dessas conversas, se pode estruturar, de maneira viável e realista, seu gerenciamento. O importante é criar consciência das informações que se têm disponíveis sobre os fatores externos dentro da empresa e organizá-las para que sejam acessíveis aos dirigentes. Grande parte dos dirigentes comumente guarda importantes informações sobre as variáveis externas na “cabeça” – e isso é perfeitamente possível pois muitas decisões dependem somente dele e, quando dependem de outras pessoas, as conversas informais são o meio de troca de informações. No entanto, é importante contar também com a “memória organizacional”; o esforço para registrar algumas informações pode ser bastante válido. Alguns tipos de informação externa, como alguns aspectos sobre clientes, fornecedores e legislação, podem estar mais estruturados na empresa de modo que estejam disponíveis aos dirigentes de maneira mais formalizada. Por exemplo, dados e informações sobre os clientes da empresa devem estar organizados, classificados e, de preferência, em um mesmo banco de dados, de modo que quando se tenha necessidade deles, o acesso seja fácil. Isso parece óbvio, mas grande parte das pequenas empresas não possui um banco de dados com informações básicas sobre os clientes e que seja facilmente acessível. Dois dirigentes entrevistados se ressentiram da dificuldade de recuperar e utilizar as informações que possuem sobre clientes, pois elas não estão devidamente organizadas. Dados e informações sobre fornecedores e aspectos legais também devem estar organizados de tal modo que se consiga acessá-los quando necessário. Os três tipos de informação externa, aqui expostos, devem estar organizados da maneira mais formalizada possível e estarem disponíveis na empresa. Se essas informações estiverem no computador, é importante fazer backup diário para que não se percam informações valiosas para a empresa, como de fato ocorreu com uma das dirigentes entrevistadas.

Uma **quarta recomendação** pode ser feita e visa aperfeiçoar a etapa da disseminação das informações. Comumente, a distribuição das informações se dá mediante conversas informais entre os tomadores de decisão. Isso também é perfeitamente possível, pois nas pequenas empresas poucas pessoas tomam decisão e elaboram estratégias e são elas, predominantemente, que lidam com as informações estratégicas. No entanto, considera-se válido que algumas informações sejam apresentadas formalmente, através de relatórios, gráficos ou mesmo atas de reunião (conforme sugerido na recomendação anterior). As informações apresentadas dessas maneiras podem ser bastante úteis mesmo que apenas uma pessoa na empresa seja responsável pelas decisões e estratégias.

A **quinta recomendação** se refere ao uso dos dados e informações para a reflexão estratégica. Como a “combinação de dados” é realizada de maneira bastante informal, pode-se correr o risco de não serem consideradas algumas informações relevantes para a tomada de decisão. Deve-se

lembrar também que, mesmo que os dirigentes monitorem sistematicamente algumas variáveis externas, algumas informações podem não estar sendo utilizadas de maneira efetiva na elaboração de estratégias. Dessa maneira, considerando estes dois aspectos, recomenda-se a recuperação dos dados e informações disponíveis na empresa (em meios formais e informais) e a realização de reuniões para refletir a respeito das estratégias. Pretende-se, com esta recomendação, sugerir a aproximação das informações estratégicas que a empresa possui ao pensamento estratégico dos dirigentes.

As cinco recomendações feitas podem ser implantadas pelos próprios dirigentes. No entanto, é possível considerar auxílio externo, como uma **sexta recomendação**. Pode-se, mediante a união entre os empresários do mesmo setor para melhorar o acesso a informações e a conhecimentos sobre técnicas administrativas, minimizar algumas imposições contextuais e estruturais. É possível realizar projetos conjuntos entre empresas aproveitando, por exemplo, reuniões de associações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante muito tempo se pensou que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes organizações, pois estava em vigência o paradigma da “pequena grande empresa”: a pequena empresa seria uma grande que ainda não teria crescido. Portanto, “a pequena empresa deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas, só que em menor escala” (WELSH e WHITE, 1981; p.18). No entanto, Welsh e White (1981) acreditam que o tamanho das pequenas empresas cria uma condição especial que as distingue das concorrentes maiores. Os autores colocam também que as forças externas (mudanças nas regulamentações governamentais, nas leis tributária e trabalhista etc.) tendem a ter mais impacto nas pequenas do que nas grandes empresas. Dessa maneira, pode-se considerar que a gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas especificidades decorrentes das características advindas, principalmente, do seu tamanho reduzido. Assim, por força destas especificidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações.

Esta pesquisa pretendeu investigar como algumas características específicas influenciam a gestão estratégica das informações externas na pequena empresa e objetivou adequar os instrumentos administrativos à realidade dela, mediante propostas de melhoria condizentes com suas especificidades. O processo de gerenciamento das informações dessas empresas parece estar ainda bastante informal, não tanto (e somente) por opção, mas por falta de conhecimento de uma metodologia simplificada e adequada (ou simplesmente algumas recomendações práticas), e também por falta de conscientização do que um sistema mais formalizado pode trazer para a empresa. Algumas informações necessárias para se pensar estrategicamente podem estar fazendo falta para esses dirigentes, conforme, de fato, alguns deles sentem. É preciso, no entanto, buscar um grau de formalização “adequado” ao tamanho destas empresas, especialmente daquelas informações que podem ter um tratamento mais formal.

Algumas limitações existem neste trabalho: a principal é que os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, em virtude de estarem baseados em apenas cinco empresas. Não obstante, a pesquisa qualitativa é considerada importante como aprofundamento de alguns aspectos da gestão de pequenas unidades, embora não seja possível fazer destes resultados generalizações para o conjunto de pequenas empresas. Elas são heterogêneas e devem ser

consideradas dentro do setor em que atuam, a partir das características específicas de sua gestão, das escolhas e dos objetivos dos dirigentes e dos fatores contextuais que atuam sobre elas. É preciso também compreender que este trabalho tem a perspectiva que o conhecimento útil à pequena empresa precisa ser construído em conjunto com o empresário, pois, embora haja conceitos administrativos universais, sua potencialidade real se efetiva nas características específicas da empresa. Deve-se reconhecer, portanto, a precariedade das propostas teóricas. Outras pesquisas são necessárias para reconhecer a realidade, adequar a teoria e contribuir com a gestão da pequena empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M.I.R. (2001) *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel*. São Paulo: Atlas.

ANDRADE, J.H.de. (2003) *Gestão da informação do ambiente externo na pequena empresa*. Relatório Final – Iniciação Científica. EESC-USP.

CERTO, S.S; PETER, J.P.(1993) *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

CHURCHILL JR, G. A. (1999) *Marketing research: methodological foundations*. Seventh Ed. The Dryden Press/Harcourt Brace College Publishers.

DAFT, R.L. (1999) *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

DAVENPORT, T.H.(1994) *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. (2002) *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Editora Futura.

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.

GIMENEZ, F.A.P.(1988) *Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR*. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.

LAUDON, K; LAUDON, J. (1999) *Sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC – Livros e Científicos.

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

MINTZBERG, H. (1986) Trabalho do executivo: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986. *Coleção Harvard de Administração*, n. 3, p. 5-57.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND; B. LAMBEL, J. (2000) *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- MORAIS, E.F.C.(1999) (coord) *Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas*. Brasília: GH Comunicação Gráfica Ltda.
- NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. (1994) Projetos de organização com boa adequação. In: NADLER, D.A et al. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- OLIVEIRA, D.P.R. (1999) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 13ed.
- RATTNER, H. (coord) (1985) *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- SILVA, E.L.da; MENEZES, E.M. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC. <http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html> (agosto/2003).
- STAIR, R.M. (1998) *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos.
- TRIVIÑOS, A.N.S.(1992) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- VASCONCELLOS FILHO, P. (1983) *Planejamento e controle: uma proposição brasileira*. Rio de Janeiro. Livros técnicos e científicos editora S.A.
- VIEIRA, J.P.C.; FERRO, J.R.(1985) A questão da sobrevivência das PME de autopeças (Cap.11) In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.2.
- WEBER, M. (1991) *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Vol.1.Brasília: UNB.
- WELSH, J.A.; WHITE, J.F. (1981) A small business is not a little big business. *Havard Business Review*. July-August Vol 59, n 4, p18-32.
- YIN, R. K.(2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2 ed.