

## Gestão estratégica da informação: estudos em pequenas empresas

Ana Laura Wiethaus Bigaton (FEA/USP) alwb@usp.br  
Edison Fernandes Polo (FEA/USP) polo@usp.br  
Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP) edesfi@prod.eesc.usp.br

### RESUMO

*Este artigo tem como objetivo mostrar como as pequenas empresas realizam a gestão estratégica da informação e a influência de suas especificidades organizacionais nesse processo. A revisão da literatura serviu como base para a pesquisa empírica. O trabalho de campo foi baseado em uma metodologia descritiva realizada por meio de estudo de caso comparativo com quatro pequenas empresas do setor industrial metal-mecânico de São José do Rio Preto. No trabalho de campo pôde-se confirmar que a gestão estratégica da informação não é valorizada nas pequenas empresas estudadas. Uma das razões para isso é a menor percepção da importância da administração estratégica por parte do dirigente, cuja preocupação restringe-se a examinar um curtíssimo espaço de tempo do futuro e, sendo assim, o mesmo não sente a necessidade de informações mais apuradas.*

Palavras-chave: Gestão estratégica da informação; Pequenas empresas; Especificidades.

### 1. Introdução

Nessa época de profundas transformações, em que o ambiente se desenvolve e evolui num ritmo bastante acelerado, tanto que na década de 80 vantagens competitivas eram obtidas com inovação e criatividade, fatores que agora são considerados essenciais e não mais diferenciais. E essas transformações cada vez mais rápidas e as turbulências ambientais freqüentes passam a exigir das organizações um maior grau de profissionalização e competências para interpretar, planejar e agir rapidamente, principalmente em mercados competitivos.

A informação é a base de tudo, já que a mesma ajuda a aumentar o conhecimento de um indivíduo sobre algo, orienta sua ação, ajudando-o a reduzir suas incertezas na tomada de decisão, além do que auxilia a manter informados os trabalhadores de uma determinada área, partindo do pressuposto que existem registros, documento, pesquisas e inspeções sobre o assunto em questão.

Nesse sentido, quem detém a informação e sabe usá-la como um recurso estratégico para a definição de estratégias conseguirá uma maior eficiência e se tornará mais competitivo, até porque a informação possibilita um maior controle das operações empresarias, tornando-se fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão (BEUREN, 1998).

Sendo assim, é de vital importância saber administrar a informação adequadamente, selecionando os dados de forma a utilizar apenas aqueles que sejam realmente pertinentes à administração estratégica e dessa forma obter uma vantagem competitiva perante as demais organizações, o que pode se constituir em fator de sobrevivência da empresa, independente do seu porte.

E quando se fala em porte, pode-se perceber o antagonismo com relação às pequenas empresas, já que ao mesmo tempo em que é reconhecida a importância sócio-econômica dessas empresas, é sabido também que a probabilidade de uma pequena empresa fechar é muito superior a suas chances de sucesso. Além do que, no Brasil não existe extensa produção

acadêmica voltada para a pequena empresa, e principalmente quanto à forma que a essas pequenas empresas podem lidar com a informação de maneira estratégica.

## **2. Estratégia e administração estratégica**

Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 45), considerando o ambiente interno da organização, acreditam que estratégias são expressões operacionais de políticas nas quais os programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados. Já em termos de ambiente externo da organização, os autores consideram que estratégias são decisões sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa obter o máximo proveito das oportunidades e minimizar os fatores de ameaça à consecução dos resultados desejados.

Enfim, estratégia é o caminho que guiará as decisões e ações de todas as pessoas dentro da organização. A sua explicitação mostra o que se deseja para o futuro da empresa, e as formas de como se alcançar o desejado (CARR, 1992; NICKELS e WOOD, 1999). E as estratégias da informação, mais especificamente, irão focar: os tipos de informação que merecem maior atenção; as atividades que devem ser enfatizadas; e a maneira como a informação poderá auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos (DAVENPORT, 1998, p. 65).

Quanto ao conceito de administração estratégica, Rocha (1999) salienta que o mesmo vai além do planejamento estratégico, uma vez que se refere a um processo contínuo, caracterizado pelas decisões e ações dos gestores; acompanhamento permanente da concorrência, clientes e fornecedores, tendo como objetivo assegurar a vantagem competitiva. Além do que na visão de Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica proporciona o benefício de maior agilidade no processo de mudança de rumos que a empresa necessita tomar em decorrência de uma variação no ambiente, enquanto que o planejamento estratégico proporciona uma estrutura mais amarrada, presa no que foi definido pelo planejamento e oficializado documentalmente através dos planos da empresa.

Sendo assim, pode-se caracterizar a administração estratégica como um processo cíclico e contínuo que tem como preocupação tornar a organização um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente e preparada para integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, sendo utilizados programas estratégicos inovadores para avaliar mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1981; FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; CERTO e PETER, 1993).

A administração estratégica visa (VASCONCELOS FILHO, 1985, p.98; ANSOFF e McDONNELL, 1993, p. 289):

- Direcionar o rumo da organização perante a incerteza ambiental;
- Focar estrategicamente todo o processo gerencial;
- Obter maior sinergia na alocação dos recursos escassos;
- Desenvolver estratégias compatíveis com os recursos disponíveis;
- Implantar estratégias adequadas aos ambientes interno e externo;
- Gerar uma atuação complementar das áreas funcionais; e
- Lidar com os pontos fortes e fracos e com as oportunidades e ameaças.

A importância da atividade de administração estratégica está no fato de que essa se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, permitindo assim a perseguição de seus objetivos, de forma que sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais e que lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente (ANSOFF e McDONNELL, 1993, p. 289).

Segundo Pereira (1999), para que o processo de administração estratégica seja um sucesso é importante que as estratégias sejam formuladas respeitando-se as especificidades da organização e o ambiente na qual a mesma está inserida, de modo a escolher um modo mais adequado. E, para que o processo se realize por completo, as estratégias devem ser acompanhadas, sistematicamente, e realinhadas às mudanças do ambiente, fornecendo um *feedback* para os administradores e possibilitando as correções necessárias.

### **3. Informação**

Informação é todo dado coletado e que depois de ser dotado de relevância e propósito transforma-se em algo útil para a tomada de decisão (BIO, 1996). E Davenport (1998) quando trata de informação a vê com uma visão holística, acrescentando que quem dota os dados de relevância e propósito são os seres humanos, através de análise e interpretação.

Para Lesca e Almeida (1994, p. 67-68) a informação tem importância crescente para um bom desempenho na organização por:

- Apoiar à decisão: já que é capaz de reduzir a incerteza na tomada de decisão;
- Ser um fator de produção: como um elemento importante para projetar e introduzir no mercado, produtos e serviços com maior valor adicionado, fazendo com que haja uma maior diferenciação;
- Ser um fator de sinergia: já que o desempenho global de uma empresa está condicionado à qualidade das ligações e relações entre as unidades que a constituem, pois não basta que cada elo da cadeia produtiva tenha um excelente desempenho, se o todo não apresentar bons resultados; e
- Ser fator determinante de comportamento: influenciando o comportamento dos indivíduos, tanto internos quanto externos à empresa, a fim de que suas ações sejam condizentes e favoráveis com os objetivos da empresa.

Enfim, uma informação de qualidade, do ponto de vista estratégico, é aquela informação que é oportuna (em tempo e espaço físico); simples (em complexidade e estrutura); concisa e manipulável pela audiência a que se destina; e correta (com valor suficiente para permitir tomar a ação/decisão acertada).

#### **3.1 FONTES DE INFORMAÇÃO**

Segundo Freitas et al (1997), as informações podem ter duas origens: formais ou informais. As fontes formais são as que, de forma estruturada, convencionalmente tramitam pela empresa e entre as empresas. Podem ter origem interna ou externa (do meio externo, ora dos concorrentes, ora dos fornecedores, ora dos clientes).

Tal como a expressão coloca, as informações informais são as que não possuem caráter oficial. Assim como as formais, as informais podem ter origem interna (na organização) ou externa (dos demais envolvidos no processo organizacional). Elas são obtidas através dos meios de comunicação, através de pessoas de contato, em eventos (seminários, feiras, palestras), até mesmo durante conversas de “bar” ou durante o cafezinho (FREITAS et al, 1997).

De acordo com Barbosa (1997) uma observação muito importante que deve ser feita é que a grande variedade de fontes de informação não garante o sucesso da obtenção das informações desejadas, isto é, a disponibilidade, qualidade e credibilidade da fonte devem ser consideradas.

### **4. Análise ambiental**

O ambiente externo da empresa é constituído por tudo aquilo que faz parte do meio ambiente e que possa causar influência na atuação da empresa. E esse pode ser dividido em ambiente geral e ambiente de tarefa. No primeiro estão as variáveis de nível macro e no segundo estão aquelas com os quais a organização possui algum tipo de relacionamento direto (BETHLEM, 1999; DAFT, 1999).

Análise ambiental é uma monitoração do ambiente externo da organização, através da qual é possível conhecer e monitorar as potencialidades, tendências e forças do mercado no qual a organização está inserida, além de ajudar a identificar os riscos, as ameaças e as oportunidades presentes e futuras que possam influenciar, de forma positiva ou negativa, na capacidade da empresa em atingir seus objetivos estipulados (FISCHMANN, 1987; CERTO e PETER, 1993; BARBALHO e BERAQUET, 1995).

Esse monitoramento do ambiente serve como um filtro através do qual os dados ambientais devem passar em sua trajetória até a empresa. Posteriormente ao filtro de monitoramento, os dados que chegam à empresa devem passar também pelo filtro de mentalidade – que é um modelo mental de sucesso usado pelos administradores, com base na experiência, em tentativa e erro, êxitos e malogros; e pelo filtro de poder – que é imposto pela mentalidade daqueles que dominam o poder; pois só assim se tornarão parte das informações nas quais as decisões são baseadas (ANSOFF e McDONNEL, 1993, p. 87-95).

Vasconcelos Filho (1985) acredita que o sucesso da formulação e da implementação de planos estratégicos é condicionado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental na qual a organização está inserida. Carvalho (2004), diz que as empresas de pequeno porte possuem conhecimentos reduzidos das oportunidades e ameaças do ambiente, ignorando esses fatores no processo de tomada de decisão.

#### 4.1 TIPOS DE INFORMAÇÃO EXTERNA

A partir da identificação das necessidades de informação, pode-se chegar às necessidades de informação estratégica e assim identificar os tipos de informação adequados à empresa em termos do seu tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação em seu ambiente (MORAIS, 1999; VASCONCELLOS FILHO, 1985).

No ambiente geral podem ser levantados os seguintes tipos de informação (BARBOSA, 1997; DAFT, 1999):

- **Culturais:** abrangem características da população e alguns fatores que influenciam seu comportamento – índice de alfabetização, níveis de escolaridade, veículos de comunicação.
- **Demográficas:** são informações referentes a características da população no que diz respeito a aspectos tais como densidade populacional, índice de natalidade e mortalidade, composição e distribuição da população.
- **Ecológicas:** são informações que dizem respeito ao meio-ambiente e formas corretas de utilizá-lo, respeitando alguns critérios, como índices de poluição sonora, atmosférica, hidrológica, visual, entre outros.
- **Econômicas:** abrangem fatores relativos a mercado de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados da balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, reservas cambiais, distribuição de renda, entre outros.
- **Legais:** envolvem legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis de governo. Como por exemplo, legislação tributária, trabalhista e comercial.
- **Políticas:** envolvem os desenvolvimentos políticos e seus resultados, tais como fatores de poder – partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas etc; estrutura de poder – regime de governo, tipos de relacionamentos entre fatores.

- **Sociais:** dizem respeito a aspectos tais como estrutura sócio-econômica – segmentos econômicos, condições de vida e características de consumo de cada segmento etc.; e estrutura política – características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação.
- **Tecnológicas:** consistem em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações tecnológicas e seus ritmos de mudança.

No ambiente de tarefa podem ser levantados os seguintes tipos de informação (BARBOSA, 1997; DAFT, 1999):

- **Clientes:** informações a respeito das empresas ou indivíduos que adquirem produtos ou serviços da organização, como tendências nos gostos e costumes, necessidades, nível de satisfação com o produto/serviço etc.
- **Concorrentes:** informações relativas às empresas com as quais a organização em questão compete no mercado. Como exemplos podem ser citados lançamentos de novos produtos/serviços, preços praticados, entre outras.
- **Estrutura sindical:** informações dos tipos de organização, do grau de participação; e das características ideológicas.
- **Fornecedores:** informações referentes à aquisição de insumos e a forma de relacionamento com seus produtores.
- **Governo:** informações sobre as estruturas de poder – política monetária, política tributária, política de segurança nacional.

É importante ressaltar que a relevância dos tipos de informação deve ser estabelecida de acordo com as características de cada organização, tais como: tamanho, âmbito de atuação, grau de participação, perspectivas estratégicas, entre outras.

## 5. Análise interna

Análise interna é o diagnóstico atual da empresa e serve para que haja o reconhecimento do que a organização executa corretamente e do que não está sendo bem realizado. Esse diagnóstico é feito através da verificação das potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) inerentes à empresa. Sem esse conhecimento sobre o desempenho, haverá problemas tanto para a organização como também para as pessoas que se relacionam com a mesma (usuários e funcionários), o que intensificaria os conflitos organizacionais (FISCHMANN, 1987; BARBALHO e BERAQUET, 1995, p. 37).

Bethlem (1999) diz que essa verificação dos pontos fortes (vantagens) e pontos fracos (desvantagens) da empresa deve ser feita nas principais áreas da empresa, que para o autor são as áreas financeiras, de marketing, de produção e de recursos humanos.

### 5.1 TIPOS DE INFORMAÇÃO INTERNA

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:** que possibilitam identificar os recursos disponíveis e as habilidades da empresa para criar vantagem competitiva por meio da administração desses recursos; e
- **Informações de resultados:** que acompanham o desempenho atual do curso estratégico escolhido pela empresa através dos indicadores de desempenho que irão monitorar os fatores críticos para o sucesso da empresa. “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 apud

ALBUQUERQUE, 2004)<sup>1</sup>. Os gerentes monitoram os fatores críticos para o sucesso da organização através dos indicadores que irão sinalizar possíveis problemas ou novas oportunidades.

Os tipos de informação utilizados na análise interna são (OLIVEIRA, 1998; BETHLEM, 1998; DAVENPORT, 1998; THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2002; TERENCE, 2002) sobre a forma de atuação vigente, ou seja, sobre:

- A função comercial: sistema de distribuição; análise dos produtos, pesquisas de mercado, força de vendas, novos produtos, participação de mercado, promoção e propaganda, políticas mercadológicas; e organização do departamento de marketing tanto em relação às demais áreas quanto em relação à interação com o mercado;
- A função financeira: análise dos índices financeiros, para a empresa e posteriormente para compará-los com os dos concorrentes; análise do sistema de planejamento e controle financeiro; análise do sistema de registro; e análise contábil;
- A função produção: instalação industrial; equipamentos e instalações; processo produtivo; tecnologias atuais e planejamento de futuras; planejamento de programação e controle da produção; qualidade dos produtos; capacidade e sistemas de custos industriais; pesquisa e desenvolvimento; compras/logística; suprimentos; armazenamento de estoques (quantidade e qualidade do armazenamento); e organização da fábrica;
- A função recursos humanos: experiência e sensibilidade dos executivos; habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores; aspirações, valores e crenças dos colaboradores; e cultura organizacional perante a implantação de mudanças; e
- Os aspectos organizacionais: estrutura; planejamento; clima organizacional; políticas; sistema de informação etc.

## 6. Gerenciamento da informação

É fato que nem todas as pessoas têm o mesmo conhecimento, e a mesma percepção; então não basta ter informações de qualidade, é necessário saber passar a informação certa, para a pessoa certa, no tempo certo. E isto implica em como obter essa informação, como organizá-la, para que utilizá-la e fundamentalmente, no que se transformará, ou que tipo de decisão influenciará.

Na sua perspectiva holística, Davenport (1998, p.12) define o gerenciamento da informação com uma nova abordagem: a abordagem da ecologia da informação, onde enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre a informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (tecnologia).

Conforme Beuren (1998, p. 68), as tarefas que norteiam o processo de gestão estratégica da informação são: a identificação das necessidades e requisitos de informação; a coleta/entrada de informação; a classificação e armazenamento da informação; o desenvolvimento de produtos e serviços de informação; a distribuição e disseminação de informação; e por fim a análise e uso da informação.

McGee e Prusak (1994) explicam da seguinte forma a seqüência de tarefas para a efetiva gestão estratégica da informação:

---

<sup>1</sup> RUAS, R. L.; PINHEIRO, I. A. (1996). **Sua empresa é competitiva?** Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas comerciais. Brasília: Ed: SEBRAE.

1. Identificação das necessidades e requisitos de informação: considerada pelos autores como a mais importante etapa dentro do processo, já que visa identificar quais são as informações realmente úteis aos usuários;
2. Coleta/entrada de informação: uma estrutura (formal ou informal) deve existir para obter a informação;
3. Classificação e armazenamento da informação: é definir como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las;
4. Tratamento e apresentação da informação: decidir qual tratamento a informação receberá e como será apresentada ao usuário;
5. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: explorar o conhecimento e a experiência dos profissionais da informação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que auxiliem a empresa;
6. Distribuição e disseminação de informação: encontrar um meio de ser pró-ativo e preencher todas as lacunas de informação efetivamente;
7. Análise e uso da informação: preencher as lacunas de informação, que são apresentadas pelo usuário final, torna positiva a existência da informação.

Para Hernández e Guerrero <sup>2</sup> (apud VIGNAU e MUÑOZ, 2000) para que haja um correto gerenciamento da informação não basta somente executar as tarefas; mas também saber como as pessoas que lidam com ela, aplicam suas habilidades e cooperam entre elas; saber com que eficácia as atividades relacionadas com a informação contribuem para conseguir os objetivos dos indivíduos e empresas; como tecnologias de informação são usadas em todas as atividades; e que custos e benefícios envolvem as atividades da informação.

## 7. Pequena empresa

As pequenas empresas são muito importantes para a economia de um país, uma vez que representam uma significativa contribuição na geração do produto nacional; são flexíveis em termos locais (o que gera melhor distribuição espacial da renda); são geradoras de tecnologia (contribuindo para o aumento do estoque de conhecimento nacional); introduzem inovações; estimulam a competição; não formam cartéis o que possibilita que os produtos cheguem ao consumidor com níveis de preços menos elevados dos que os das grandes empresas; produzem bens e serviços com eficiência; são em geral controladas por empresários nacionais e assim possuem representam uma fonte geradora permanente de uma classe empresarial; e devido ao modelo de gestão das grandes empresas, desempenham também atividades de auxílio a essas (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; CHER, 1991; LOGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

Gonçalves e Koprowski (1995) também destacam a importância da diversidade de produtos e processos; a adaptabilidade às mudanças; a flexibilidade em preços e salários; a prática de relações informais, sem a burocracia e o distanciamento das grandes empresas; e o fato de disporem de uma capacidade de inovação de processos de produção e de produtos, em pequenas séries, respondendo às oportunidades com rapidez e atendendo a mercados pequenos e especializados.

Além disso, quanto maior o número de pequenas empresas, menor será a concentração de mercado, o que induz à melhor distribuição de renda e favorece a estabilidade social e política, afinal, uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo e

---

<sup>2</sup> HERNÁNDEZ, María T.; GUERRERO, Liliana (1996). Conceptos y evolución histórica de la gerencia de información y la gerencia de recursos de información, *Ciencias de la Información*, Cuba, v. 27, n. 4, p. 198-199. Dic.

aumenta as chances de alocação de recursos mais condizente com a demanda (KRUGLIANSKAS, 1996).

## 7.1. ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

A classificação das especificidades da pequena empresa auxilia no entendimento de como é a sua gestão, ajudando os proprietários das mesmas a obterem um conhecimento mais detalhado de suas empresas e, principalmente, proporcionar a oportunidade de visualizarem e compreenderem de forma sistêmica o funcionamento de das mesmas; além de contribuir para o ajuste de ferramentas administrativas direcionadas a empresas desse porte, uma vez que a literatura é tão carente (MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Na literatura podem ser encontradas várias formas de classificar as especificidades da pequena empresa, mas nessa pesquisa a classificação será feita em termos de especificidades ambientais e especificidades organizacionais (estruturais, comportamentais, estratégicas e tecnológicas).

### 7.1.1. ESPECIFICIDADES AMBIENTAIS

As especificidades da pequena empresa relacionadas ao ambiente referem-se à forma com que as forças do ambiente geral e do ambiente de tarefa influenciam a sua gestão, à estrutura de mercado na qual a empresa e seus concorrentes estão inseridos e às estruturas nas quais atuam seus fornecedores e compradores (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As principais especificidades ambientais citadas na literatura são (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; CHER, 1991; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; LOGENECKER; MOORE; PETTY, 1998; LEONE, 1999):

- não realiza pesquisas de forma sistemática antes de abrir o empreendimento;
- situação extra-organizacional incontrollável;
- não consegue exportar;
- escassez de recursos para reinvestimentos pela dificuldade de obtenção dos mesmos;
- podem atender a pedidos menores porque operam em baixa escala;
- podem atender com produtos personalizados por causa da proximidade com os clientes e de operarem em baixa escala;
- tratamento informal;
- menor credibilidade, reconhecimento e estabilidade do que as grandes empresas;
- consegue atender a nichos de mercado melhor que as grandes empresas;
- conhecimento inadequado sobre o que os concorrentes estão fazendo; e
- tratamento informal.

### 7.1.2. ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS

As especificidades organizacionais são aquelas relacionadas aos aspectos internos da empresa, ou seja, à estrutura, ao comportamento dos dirigentes e dos colaboradores, à estratégia, e à tecnologia.

As especificidades à estrutura são referentes ao modo como as atividades na pequena empresa são divididas, organizadas e coordenadas (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As especificidades relacionadas ao comportamento visam explicitar o comportamento dos dirigentes e dos colaboradores, em termos de valores, atitudes, desejos, motivações, competências, experiências, estilo de liderança etc, tanto nas decisões tomadas como na

execução das atividades (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As especificidades da pequena empresa relacionadas à estratégia referem-se, principalmente, à visão interna e externa à empresa, a forma como se desenvolve o processo de elaboração de estratégias, a utilização da técnica de planejamento estratégico e a disponibilidade de informações (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Já as especificidades tecnológicas estão relacionadas, principalmente, às características das tecnologias de processamento, das inovações tecnológicas e da tecnologia da informação (ALBUQUERQUE, 2004).

Entre as principais especificidades organizacionais citadas na literatura estão (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; BATALHA e DEMORI, 1990; CHER, 1991; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; CANEDO, 1998; LOGENECKER; MOORE; PETTY, 1998; LEONE, 1999; TERENCE, 2002):

- estrutura simples, enxuta e menos formalizada;
- gestão informal, com a ausência de regras e normas escritas em termos de métodos e processos de trabalho;
- os sistemas de comunicação são mais ágeis e eficazes graças à proximidade entre os integrantes das mesmas;
- problemas da vida familiar misturam-se com os da empresa, já que muitas vezes os funcionários dessas empresas fazem parte da família;
- maior flexibilidade quanto à diversidade de mão-de-obra, ou seja, possui empregados com e sem qualificação técnica formalizada;
- despreparo técnico formalizado dos recursos humanos, já que muitas vezes não há nem treinamento, porém em termos práticos existe uma elevada capacitação dos mesmos;
- estilo de gerenciamento flexível, porque é dada a cada funcionário a possibilidade de usar processos e métodos que esses acreditem ser os ideais;
- falta de monitoramento ambiental;
- incapacidade básica para reconhecer a origem de seus próprios problemas, voltando sua atenção para reclamações imediatas e visíveis;
- grande preocupação com o curto prazo, o que gera uma “miopia” diante da perda da competitividade, frente aos concorrentes e às tecnologias;
- incapacidade de gerar capital excedente, para a realização de investimentos que permitam melhorias quantitativas e qualitativas na produção, e assim ter um crescimento sadio e planejado;
- carência de dados quantitativos e informações gerenciais confiáveis sobre a evolução do mercado e dos seus produtos;
- facilidade em alterar e adaptar os equipamentos, pois são menos especializados, e dessa forma conseguem uma produção eficiente em uma escala menor;
- maquinário, instalações e ferramentas em mau estado de conservação em virtude da falta de manutenção;
- não é realizada a inovação de processos e produtos;
- sistemas de informação simples, não utilizam as vantagens da tecnologia da informação.

## **8. Setor industrial metal-mecânico de São José do Rio Preto**

A Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica de São José do Rio Preto (SMPLAN), em relatório de 2004, diz que em razão de sua localização estratégica, a cidade pode oferecer aos empresários condições de acesso a mercados em expansão e centros fornecedores tradicionais. Além disso, lá encontra-se o espírito empreendedor de suas

lideranças e que fazem desta uma das cidades mais desenvolvidas do Brasil e um grande espaço de oportunidade para excelentes negócios.

No setor industrial, é significativo o número de micro e pequenas empresas, as quais são estimuladas pelo Poder Público local através de um programa de desenvolvimento específico para este setor, contando atualmente com 12 minidistritos. Dentre as principais atividades das indústrias destaca-se a moveleira, a metal-mecânica, a alimentícia, a de jóias e folhados e a de produtos médicos (SMPLAN, 2004).

Na cidade de São José do Rio Preto a indústria, em geral, responde pela maior parte dos empregos gerados no setor formal da economia (60% do total), sendo seguida pelo setor de comércio (27%) e pelo de serviço (13%). Em relação à geração de empregos, as indústrias com maior destaque são as metalúrgicas de não-equipamentos (16%), madeira e mobiliário (13%), construção civil (8%), têxtil do vestuário e artefatos de tecido (7%) e produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico (4%) (SMPLAN, 2004).

Sendo assim, a escolha por estudar empresas que pertencem ao setor industrial metal-mecânico é devida à constatação de que nesse setor existe um maior número de pequenas empresas, além da importância econômica que a indústria representa para a região e principalmente para a cidade de São José do Rio Preto/SP, onde a atividade industrial gera 48.577 empregos diretos, sendo que desses, 29.307 empregos são nas indústrias de transformação (SMPLAN, 2004).

## 9. Trabalho de campo

Existem diversos critérios para definir o enquadramento das empresas. Nesse artigo foi utilizado o critério proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que usa como referência o número de pessoas ocupadas (**Tabela 1**). Embora esse critério possa receber críticas por ser quantitativa e desprezar a “qualidade” da natureza dos tipos particulares componentes da classificação, tem a vantagem da facilidade de manuseio e de uso mais universal nas pesquisas acadêmicas e de estatísticas públicas.

Tabela 1. Classificação de micro e pequena empresa de acordo com o número de pessoas ocupadas

Porte	Setor	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	Até 19
Pequena empresa	10 a 49	20 a 99
Médio Porte	Acima de 49	Acima de 99

Fonte: SEBRAE (2004).

Escolheram-se quatro pequenas empresas, para a realização dessa pesquisa, do ramo industrial metal-mecânico, por esse ramo apresentar maior representatividade em termos de número de empresas e número de funcionários por empresa; além do fato que nessas quatro pequenas empresas foi sentido um real interesse por parte dos dirigentes delas em participar da pesquisa. Essas empresas foram denominadas Empresa A, Empresa B, Empresa H e Empresa Z por serem essas as iniciais das mesmas.

A caracterização dessa pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2002); Silva e Menezes (2001): com relação aos fins da pesquisa descritiva - pois esse tipo de estudo tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno; com relação aos meios de investigação estudo comparativo de caso - pois a pesquisa se propôs analisar mais de uma empresa com o intuito de compará-las e assim enriquecer o aprendizado e a pesquisa; com relação ao seu objeto pesquisa de campo.

Os dados foram obtidos por comunicação, através de cinco entrevistas pessoais, semi-estruturadas e baseadas em um roteiro pré-definido, a partir da revisão bibliográfica, além de serem também obtidos por observação.

Os dados coletados foram tratados e analisados de forma qualitativa, já que a interpretação dos dados na forma qualitativa visa à formação de categorias de dados que permitam a compreensão de partes do fenômeno estudado na pesquisa (TRIVINÓS, 1992).

A seguir encontra-se um quadro (**Tabela 2**) cujo objetivo é descrever brevemente as quatro pequenas empresas participantes desta pesquisa, que foram identificadas como empresas A, B, H e Z, por serem essas as iniciais das empresas. As mesmas serão apresentadas pela ordem crescente em relação ao número total de funcionários.

Tabela 2. Descrição das quatro pequenas empresas pesquisadas

	<b>Empresa Z</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa H</b>
<b>Fundação</b>	1999	1984	1988	1976
<b>Proprietários</b>	Duas, irmãs	dois, cônjuges	dois, cônjuges	três, irmãos
<b>Dirigente</b>	esposo de uma das proprietárias	esposo	um dos filhos	filho de um dos proprietários
<b>Segmento</b>	- luminárias - parafusos - peças de carrocerias de caminhão	- caixa d'água - caçamba - corte e dobra de chapas de ferro	bombas submersas	- conexões e mangueiras hidráulicas - metálicos não-ferrosos
<b>Funcionários</b>	<b>21</b> (1 administrativo e 20 operacionais)	<b>24</b> (7 administrativos e 17 operacionais)	<b>34</b> (7 administrativos e 27 operacionais)	<b>95</b> (10 administrativos e 85 operacionais)

## 10. Análise dos dados coletados no trabalho de campo

Utilizando-se, em conjunto, como base teórica para o trabalho de campo, as etapas propostas por Beuren, McGee e Prusak para o gerenciamento da informação, pode-se chegar a alguns comentários sobre como este gerenciamento ocorre nas pequenas empresas estudadas.

Em nenhuma das empresas existe uma pessoa que seja exclusivamente responsável pelo gerenciamento da informação, e sendo assim, várias pessoas acabam sendo responsáveis por ele, o que é prejudicial já que fragmenta o processo de uma forma desorganizada.

A identificação das informações necessárias ocorre somente no momento da tomada de decisão, e sendo assim, a escolha da fonte de informação depende do tipo dessa informação que é necessária. É interessante ressaltar que todas as informações são vistas da mesma forma, ou seja, não há uma diferenciação em termos de preocupação ou monitoração entre o que é estratégico, tático ou operacional.

Os tipos de informação mais demandados pelos dirigentes se relacionam a aspectos que envolvam dinheiro, o que reforça a tendência nas pequenas empresas de realizar o fenômeno da “Financeirização”, que é preocupação extremada com o curto prazo e com aspectos financeiros. As fontes de informação que são mais utilizadas pelos dirigentes, são as informais e as públicas, que são baratas e de fácil acesso.

Um dado interessante de ser ressaltado é o “desprezo” pelas informações referentes aos recursos humanos da empresa, que poderia ser uma consequência da não percepção de que as pessoas, no futuro, serão um dos maiores diferenciais que as empresas poderão ter, pois são as pessoas que transformam a informação em conhecimento.

Tanto a coleta de dados sobre as variáveis externas como internas é realizada de maneira informal. E depois de coletados os dados, esses são classificados pelo tipo de assunto

a que se referem, ou pela importância percebida (seja no presente ou para o futuro), ou ainda pela sua prioridade, em termos de influência na produção. A transformação desses dados em informações, nas quatro empresas, é feita a partir da reflexão dos dirigentes e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto com base em dados estruturados e não estruturados. E normalmente, não há uma preocupação com a validação da informação.

Quanto ao armazenamento das informações, há uma preocupação cada vez maior de armazená-las em lugares que possam ser acessadas facilmente e que não estejam sujeitas ao esquecimento por estarem na cabeça de alguém, que é o que vem acontecendo de maneira geral nas empresas estudadas, uma vez que as informações coletadas manualmente são armazenadas na cabeça do dirigente e dos funcionários que tenham participado da resolução de algum problema similar. E a distribuição das informações nas empresas, normalmente, é feita de forma verbal, mas quando na forma escrita, são apresentadas através de esquemas, recados e relatórios e gráficos.

A principal especificidade das pequenas empresas que facilita para as empresas a realização eficiente da gestão estratégica da informação é a informalidade no tratamento com os clientes, fornecedores etc., porque agiliza a coleta, a classificação, o tratamento, o armazenamento e a disseminação das informações. Já a principal especificidade das pequenas empresas que atrapalha é condição financeira, porque impossibilitam a aquisição de mais materiais, equipamentos e de computadores e a contratação de pessoas com maior qualificação formal.

Enfim, percebeu-se de forma geral que apesar do esforço dos dirigentes em tentar sistematizar algumas atividades da gestão da informação, essa ainda é muito informal. Sendo que isso pode ser consequência do foco no curto prazo, pois o simples fato de ter que pensar e escrever algo leva tempo, e o tempo que valeria a pena gastar, pode ser percebido pelos dirigentes como um desperdício a curto prazo, afinal de contas, para eles “a empresa é pequena e do jeito que trabalhamos dá certo”.

## **11. Considerações finais**

Já é reconhecido que a administração estratégica é que orienta a gestão estratégica da informação, e é aí que está um dos grandes problemas das pequenas empresas: não existe a preocupação em “administrar estrategicamente”, pois foi percebido que nas pequenas empresas não existe um monitoramento organizado das variáveis, principalmente do ambiente geral e do ambiente de tarefa; o processo de formulação de estratégias é muito baseado na intuição; além do que, os dirigentes, na maioria das vezes, nunca pararam para pensar sobre qual é a missão e os reais objetivos da empresa.

E sem esses requisitos básicos para começar a se pensar em termos estratégicos, não é estranho verificar que a gestão estratégica da informação não é valorizada e, até mesmo, relegada a um segundo plano. Esse fato pode ser consequência de uma menor percepção da importância da administração estratégica e da gestão estratégica da informação, principalmente nas empresas menores, onde a preocupação do dirigente se restringe ao hoje e o dia seguinte, ou seja, se preocupam somente com um curtíssimo espaço de tempo do futuro. Portanto, dificilmente há uma reflexão sobre o futuro, e quando há, essa é de maneira superficial, e sendo assim, o dirigente não sente a necessidade de informações mais apuradas.

Anteriormente nesse artigo foi considerado que a gestão estratégica da informação procura salientar quais são as informações realmente necessárias e úteis à administração estratégica da empresa e depois utilizá-las (coleta, classificação, transformação, validação, armazenamento, distribuição, uso e *feedback*), a fim de gerar conhecimento para obter um processo de tomada de decisões eficaz e eficiente, visando um bom desempenho competitivo.

Todavia, vendo essa síntese de como ocorre a gestão da informação nas quatro empresas, pode-se concluir que a gestão da informação é bastante informal e assistemática. Isso talvez possa ser uma decorrência do fato dos dirigentes desconhecerem uma metodologia de gerenciamento simples e adequada às suas especificidades.

Apesar da gestão estratégica da informação não precisar, fundamentalmente, do uso da tecnologia da informação, esse uso poderá proporcionar a eliminação de informações redundantes e duplicadas, a qual estará disponível no momento certo e para as pessoas certas, permitindo um processo decisório mais dinâmico e confiável. Porém, deve-se lembrar que não é o volume de recursos gastos com a implantação de sistemas de informação que garantirá a eficiência da gestão da informação, mas sim a eficácia durante o gerenciamento e uma correta utilização dos recursos de informação.

## 12. Referências

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. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H.I.; McDONNEL, E.J. Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBALHO, C.R.S.; BERAQUET, V.S.M. Planejamento estratégico para unidades de informação. São Paulo: Polis/APB, 1995.

BARBOSA, R.R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n.4, p. 42-53, out/dez., 1997.

BATALHA, M.O.; DEMORI, F. A pequena e média indústria em Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1990.

BETHLEM, A.S. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BEUREN, I.M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, S.R. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BORTOLI NETO, A. Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas. 1980. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CANEDO, M.T.P. Condicionantes de desempenho em pequenas e médias empresas: um estudo empírico no setor de supermercados. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARR, S.J. Strategic planning in libraries. Library Management. v. 13, n. 5, p. 4-17, 1992.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHER, R. Gerência das pequenas e médias empresas. São Paulo, Maltese, 1991.

DAFT, R.I. Administração. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, T.H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FISCHMANN, A.A. Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. 1987. Tese (Livre-docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, H. et al. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIMENEZ, F.A.P. Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR. 1988. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. A pequena empresa no Brasil. São Paulo: EDUSP, 1995.

KRUGLIANSKAS, I. Tornando a pequena e a média empresa competitiva. São Paulo: IEGE, 1996.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun., 1999.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. Administração estratégica da informação. Revista de Administração. São Paulo, v. 29, n.3, p.66-75, jul/set., 1994.

LOGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1998.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McGEE, J.; PRUSAK, L. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIGLIATO, A.L.T.; ESCRIVÃO FILHO, E. A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.

MINOZZI, W.S. Pequena e media empresa e o seu empresário. 93p. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 1987.

MORAIS, E.F.C. Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas. Brasília: CDT, 1999.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. Marketing: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, F.C.B. Administração estratégica nas universidades federais: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROCHA, W. Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica. 1999. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. Conjuntura econômica: São José do Rio Preto. 19. ed. São José do Rio Preto: Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Legislação básica da micro e pequena empresa. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>> Acesso em: 18 de junho de 2004.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. 2001. (Apostila) - Laboratório de Ensino a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

THOMPSON JR., A.A.; STRICKLAND III, A.J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELOS FILHO, P. Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

VIGNAU, B.S.S.; MUÑOZ, J.V.R. (2000). La información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones públicas. Anales de Documentación. n. 3. Disponível em: <<http://www.um.es/fccd/anales/ad03/AD10-2000.PDF>>. Acesso em: 18 de setembro de 2003.