Aline Grasielle Cardoso de Brito

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO COM AS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS DO
SETOR DE SERVIÇOS (HOTELARIA)**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos
Agosto de 2008

DEDICATÓRIA

*À minha querida família;
à mamãe Bia e às irmãzinhas Natha, Pol e Pepê.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, por ter permitido a realização desse trabalho, me concedendo coragem, paciência e confiança para vê-lo concretizado. E por ter permitido que o professor Edmundo acompanhasse e orientasse meu esforço em aprender e superar os desafios. Em poucas linhas não conseguirei expressar nem metade da minha admiração e gratidão a ele, mas acredito que seus ensinamentos e seu exemplo de vida estarão sempre comigo.

À minha amada mamãe Bia, agradeço pela paciência, pelo eterno incentivo, pelos sábios conselhos, pela minha vida...

Ao meu tio, amigo e confidente, Ronaldo, por acreditar em mim desde muito pequena.

Ao meu querido Daniel, pela compreensão, pelo amor e carinho retribuído e por ser essa pessoa maravilhosa que eu quero sempre ao meu lado.

A todos os amigos do GEOPE, e especialmente à Suzana, minha grande amiga, que por coincidência foi minha companheira inseparável de viagens de campo □ ótima motorista por sinal.

Às amigas: Jacque, Lu, Mada, Marianinha, Lie, Carol, Camila, Flávia, Simone - agradeço a todas vocês, pela sincera amizade e pelo conforto que me proporcionaram em São Carlos.

Às empresas, que gentilmente participaram da minha pesquisa.

Ao sempre professor e ex-orientador, Sérgio, pelas valiosas contribuições em minha formação desde a graduação até a defesa desse trabalho.

À Universidade de São Paulo, por toda a estrutura proporcionada durante meu mestrado. À CAPES, pela bolsa concedida, sem a qual teria sido muito difícil concluir esse trabalho e à FAPESP, pela bolsa de auxílio à pesquisa, que custeou as viagens de campo.

E por último, mas de modo não menos especial, aos funcionários do Engenharia de Produção da EESC - Sueli, Silvana, Fábio, Daniel e Luiz Fernando.

Administrar bem um negócio é administrar seu futuro; e administrar seu futuro é administrar informações.

Marion Harper Jr.

RESUMO

BRITO, Aline Grasielle Cardoso de. **Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas:** um estudo comparativo com as médias e grandes empresas do setor de serviços (hotelaria). 192f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

O objetivo principal da pesquisa foi propor medidas de aperfeiçoamento dos procedimentos de Gestão Estratégica da Informação na pequena empresa, compatíveis com suas especificidades. Para avaliar as dificuldades e possibilidades das pequenas empresas no uso desses procedimentos, foi utilizado o artifício de compará-los aos procedimentos utilizados pela média e grande empresa. A Gestão Estratégica da Informação vem se tornando cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. Porém, nas pequenas empresas isso é realizado de uma maneira peculiar devido às suas especificidades, que apresentam diferenças significativas em sua forma organizacional. Os métodos de pesquisa foram delineados para duas fases: na primeira fase foi quantitativa, tendo como objetivo principal atualizar o mapeamento das empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo, além de compreender as principais características dessas empresas e de seus dirigentes. Na segunda, optou-se pelo emprego do método comparativo de casos e pela pesquisa qualitativa; para a coleta de dados fez-se uso de entrevistas, além da observação livre. Entre os principais resultados, constatou-se que as empresas estudadas se apóiam em fontes de informações informais para tomada de decisão. Foi possível afirmar que no primeiro momento do processo estratégico as informações informais e pessoais são mais valorizadas, mas ao passo em que uma estratégia se estabelece todos os procedimentos da GEI facilitam a continuidade do que foi estabelecido. A GEI foi identificada como consciente e compartilhada nas grandes empresas, enquanto que nas pequenas é inconsciente e centralizada.

Palavras-chave: Pequena Empresa. Gestão Estratégica da Informação. Processo Estratégico. Informação.

ABSTRACT

BRITO, Aline Grasielle Cardoso de. **Strategic information management at small enterprises:** a comparative study with medium and large hospitality enterprises. 192p. Master Dissertation - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

This study aimed at proposing measures to improve Strategic Information Management (SIM) procedures at small enterprises, compatible to their specificities. In order to assess the difficulties and possibilities of small enterprises in using these procedures, they were compared to those used by medium and large enterprises. Strategic Information Management has become an important procedure in the everyday management of enterprises. At small enterprises, however, this is carried out differently due to their particularities, since they present distinctive organizational features. The research method was designed to have two phases: the first one had a quantitative nature, and its goal was to chart the hospitality enterprises in the central region of São Paulo State, Brazil, in addition to understanding their main characteristics and managers. The second phase employed a comparative case method of a qualitative nature: interviews and unstructured observations were used as data collection tools. In general, the results show that all of the enterprises rely on information to make decisions. This study also shows that while informal and personal information is more valued in the beginning of the strategic process, SIM procedures are then used to promote the continuity of the chosen strategic actions. In addition, while SIM is intentional and shared at large enterprises, it seems to be rather instinctive and centralized at small enterprises.

Key-words: Small Enterprise, Strategic Information Management, Strategic Process, Information.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Etapas do trabalho.....	24
Figura 2:	Estratégias deliberadas e emergentes.....	26
Figura 3:	Estratégia emergente.....	36
Figura 4:	A Gestão da Informação.....	40
Figura 5:	Informação e tomada de decisão.....	42
Figura 6:	Processo de gerenciamento da informação.....	46
Figura 7:	Ciclo da gestão da informação.....	48
Figura 8:	Tarefas do processo de gerenciamento de informações.....	50
Figura 9:	Esquema representativo do conceito de sistema.....	52
Figura 10:	Sistema de informação.....	53
Figura 11:	Relacionamento dos sistemas de informação com os níveis hierárquicos.....	54
Figura 12:	Uma ferramenta para descrever a criação de novas empresas.....	61
Figura 13:	As dimensões equilibradas da pequena empresa.....	62
Figura 14:	Os papéis do executivo.....	65
Figura 15:	Variáveis da pesquisa.....	95
Figura 16:	Organograma da empresa A.....	104
Figura 17:	Organograma da empresa B.....	105
Figura 18:	Organograma da empresa C.....	106
Figura 19:	Organograma da empresa D.....	108
Figura 20:	Organograma da empresa E.....	109
Figura 21:	Organograma da empresa F.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Localização dos hotéis.....	99
Gráfico 2:	Distribuição dos hotéis segundo o porte e por número de funcionários.....	99
Gráfico 3:	Distribuição por porte e por número de UH.....	100
Gráfico 4:	Idade dos hotéis da região.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Principais causas da mortalidade de empresas abertas entre 1999 e 2003...	21
Quadro 2:	Escolas estratégicas: processo e características.....	28
Quadro 3:	Etapas das metodologias de planejamento estratégico.....	34
Quadro 4:	Tipos de fontes de informação na tomada de decisão.....	43
Quadro 5:	Síntese dos procedimentos da GI.....	51
Quadro 6:	Procedimentos da Gestão Estratégica da Informação.....	58
Quadro 7:	Características do setor da indústria e de serviços.....	83
Quadro 8:	Classificação por porte de empresa, por número de funcionários.....	91
Quadro 9:	Motivos para os clientes procurarem a região.....	101
Quadro 10:	Representação dos números que definiram o porte das empresas.....	103
Quadro 11:	Caracterização empresa A.....	103
Quadro 12:	Caracterização empresa B.....	105
Quadro 13:	Caracterização empresa C.....	106
Quadro 14:	Caracterização empresa D.....	107
Quadro 15:	Caracterização empresa E.....	108
Quadro 16:	Caracterização empresa F.....	109
Quadro 17:	Comparação do processo estratégico nos casos estudados.....	146
Quadro 18:	Comparação das especificidades nos casos estudados.....	150
Quadro 19:	Procedimento sensibilidade na GEI.....	151
Quadro 20:	Procedimento coleta na GEI.....	152
Quadro 21:	Procedimento organização na GEI.....	153
Quadro 22:	Procedimento processamento na GEI.....	154
Quadro 23:	Procedimento manutenção na GEI.....	155
Quadro 24:	Procedimento comunicação na GEI.....	156
Quadro 25:	Procedimento utilização na GEI.....	157
Quadro 26:	Pontos comuns e diferentes no processo estratégico.....	160
Quadro 27:	Pontos comuns e diferentes nas especificidades de gestão.....	162
Quadro 28:	Características da GEI nas grandes, médias e pequenas empresas.....	165
Quadro 29:	Resultados dos procedimentos da GEI.....	167

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B	Alimentos e Bebidas
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
EESC	Escola de Engenharia de São Carlos
GEI	Gestão Estratégica da Informação
GEOPE	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
GI	Gestão da Informação
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
OMT	Organização Mundial de Turismo
PE	Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
SEBRAE-SP	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo
SI	Sistema de Informação
SIE	Sistema Estratégico de Informação
TI	Tecnologia da Informação
UH	Unidade Habitacional
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Caracterização do Tema da Pesquisa.....	18
1.2 Formulação do Problema da Pesquisa.....	19
1.3 Declaração do Objetivo da Pesquisa	20
1.4 Relevância da Pesquisa ao Abordar o Tema	20
1.5 Estrutura do Texto	22
2 PROCESSO ESTRATÉGICO.....	25
2.1 Estratégia	25
2.1.1 Escolas do Pensamento Estratégico.....	27
2.1.2 Definições de Estratégia	28
2.2 Criação da Estratégia	30
2.2.1 Processo de Planejamento Estratégico	30
2.2.2 Emergência da Estratégia	35
3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	39
3.1 Elementos Principais da Informação	40
3.2 Papel da Informação na Tomada de Decisão.....	41
3.3 Gestão da Informação e seus Procedimentos	43
3.3.1 Síntese dos Procedimentos da Gestão da Informação	50
3.3.2 Sistemas de Informação.....	52
3.4 Gestão Estratégica da Informação	56
4 ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA E SETOR HOTELEIRO.....	59
4.1 Pequena Empresa e suas Dimensões	60
4.1.1 Dimensão Dirigente	63
4.1.2 Dimensão Organização.....	67
4.1.3 Dimensão Contexto	75
4.2 Planejamento Estratégico na Pequena Empresa	77
4.3 Gestão Estratégica da Informação na Pequena Empresa.....	78
4.4 Especificidades do Setor Econômico Pesquisado	80
4.4.1 Características das Atividades de Serviços	81
4.4.2 Descrição do Setor de Serviços e do <i>Trade</i> Turístico	84
4.4.3 Descrição do Setor Hoteleiro.....	85
4.4.4 Características Organizacionais dos Hotéis.....	86

5 TRABALHO DE CAMPO.....	89
5.1 Métodos de Pesquisa	89
5.1.1 Primeira Fase do Trabalho de Campo	89
5.1.2 Segunda Fase do Trabalho de Campo	92
5.2 Características das empresas hoteleiras da região: 1ª fase	98
5.3 Características das empresas hoteleiras da região: 2ª fase	102
5.4.1 Empresa A	103
5.4.2 Empresa B	104
5.4.3 Empresa C	105
5.4.4 Empresa D	107
5.4.5 Empresa E.....	108
5.4.6 Empresa F.....	109
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	111
6.1 Apresentação dos dados coletados	112
6.1.1 Empresa A	112
6.1.2 Empresa B	116
6.1.3 Empresa C	119
6.1.4 Empresa D	123
6.1.5 Empresa E.....	126
6.1.6 Empresa F.....	129
6.2 Análise dos dados coletados	133
6.2.1 Processo Estratégico.....	134
6.2.2 Especificidades de Gestão	136
6.2.3 Gestão Estratégica da Informação	140
7 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS E PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GEL.....	143
7.1 Análise Comparativa	143
7.1.1 Processo Estratégico.....	143
7.1.2 Especificidades de Gestão	148
7.1.3 Gestão Estratégica da Informação	151
7.2 Interpretação das variáveis	157
7.2.1 Processo Estratégico.....	158
7.2.2 Especificidades de Gestão	161
7.2.3 Gestão Estratégica da Informação	163
7.3 Propostas de Melhorias na Gestão Estratégica da Informação.....	165
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	171
REFERÊNCIAS.....	176
APÊNDICE A - Protocolo do estudo de caso – fase 1	184
APÊNDICE B - Caracterização da empresa e dirigente (1ª fase)	185
APÊNDICE C - Carta aos dirigentes	186

APÊNDICE D - Protocolo do estudo de caso – fase 2	187
APÊNDICE E - Roteiro da 2ª fase	188
APÊNDICE F - Análise de conteúdo categorial: codificação, descrição e exploração do material .	191
APÊNDICE G - Entrevista sobre sistemas de informação	192

1

INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por fortes transformações econômicas, sociais e tecnológicas, que levaram os gestores a repensar a sua forma de atuação dentro das organizações. No meio empresarial, essas transformações foram bastante significativas, principalmente no que tange à forma como a sociedade explorou o fator humano como fonte de riquezas. No passado, havia maior estabilidade, pois comparada com os dias atuais, as mudanças demoravam a acontecer, levava-se anos para se deparar com algo realmente novo; hoje se leva meses, senão dias.

A fim de superar a produção do tipo artesanal, o regime fordista adotou o princípio taylorista básico da separação entre trabalho intelectual e trabalho manual, reservando o primeiro exclusivamente aos diretores e gerentes, enquanto o segundo caberia aos trabalhadores no chão da fábrica (GORENDER, 1997). Essa separação, conjuntamente com o ritmo lento do passado, causava certo conforto aos tomadores de decisão; hoje em dia ocorre o contrário, a rapidez e a agilidade das mudanças tornaram o contexto empresarial bastante dinâmico e complexo.

Nesse sentido, as mudanças passaram a ser uma constante, “desde o final da década de 1980, com conseqüências profundas, como: a abertura dos mercados, a concorrência global, a desregulamentação generalizada de vários setores e uma grande disponibilidade de capital” (NADLER; TUSHMAN, 2000, p. 97).

O ambiente empresarial tem permanecido envolto numa nuvem constante de incertezas, onde as estratégias empresariais surgem como um auxílio incondicional para enfrentar os fatores contingenciais da mudança.

Nesse contexto, o processo estratégico apresenta-se como fundamental para a inovação e a adaptação organizacional. Segundo Porter (1986), as organizações devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Devem medir seu desempenho constantemente para atingir a melhor prática.

1.1 Caracterização do Tema da Pesquisa

A informação representa o insumo principal no processo de tomada de decisão (ALWIS; HIGGINS, 2001; COHEN, 2002; KAST; ROSENZWEIG, 1980; KIELGAST; HUBBARD, 1997; MINTZBERG, 1975), podendo ser desperdiçada por uma gestão despreparada para perceber seu valor e organizar seu uso. Ao ser aproveitada, a informação tem um importante papel de desempenho no projeto e na execução da estratégia, no entanto, cabe aos executivos determiná-las claramente, especialmente no setor de serviços (MARCHIORI, 2002; McGEE; PRUSAK, 1994).

Nesse sentido, acredita-se que a informação sozinha, pura e simplesmente, não satisfaz as necessidades do processo estratégico; é o seu gerenciamento com fins estratégicos que torna tal processo mais rico e coerente com a situação interna e externa à organização, pois, ao basear-se em informação e conhecimento, pode sair à frente da concorrência.

Por outro lado, definir o papel da informação, de acordo com os objetivos estratégicos da organização, é uma das tarefas mais importantes no processo da Gestão Estratégica da Informação (GEI), pois, ao ser realizado de maneira efetiva, fornece os subsídios necessários à tomada de decisão e ao processo estratégico, para que a criação, formulação e implementação das estratégias alcancem sucesso. Daí o tema da pesquisa: “Gestão Estratégica da Informação”.

1.2 Formulação do Problema da Pesquisa

Após a 2ª Guerra Mundial, a produção enxuta e informatizada também abriu caminho ao florescimento de empresas médias e pequenas (GORENDER, 1997); no entanto, a teoria sobre gestão continuou fundamentada nas grandes empresas. Atualmente, Barbosa e Teixeira (2003) concluíram, em um estudo realizado em pequena empresa (PE), que os modelos determinísticos de formulação de estratégias não conseguem representar a realidade dela. Esses modelos possuem também dificuldades em obter informações estratégicas para a tomada de decisão, tanto do ambiente interno quanto do externo, além da grande dificuldade em trabalhar com a informação como recurso estratégico (VASCONCELOS FILHO, 1985).

Marchiori (2002, p. 79) afirma que “a produção e consumo compartilhado de informações, com um enfoque gerencial, visa a aproveitar racionalmente um recurso que, embora abundante ‘em espécie’, tende a ter gargalos para a sua utilização inteligente”. Acredita-se que, devido a dificuldades financeiras e de recursos humanos, a pequena empresa encontra gargalos ainda mais difíceis de serem superados.

É fato, também, que a Gestão Estratégica da Informação (GEI), segundo a literatura administrativa, requer uma série de procedimentos formais que se apóiam na Tecnologia da Informação (TI) para tornar-se eficaz. No entanto, na maior parte dos casos, o seu cerne conceitual evidencia que o uso da TI pode ser secundário. Nota-se que a grande empresa dispõe de recursos necessários para investir em caros e personalizados sistemas de informação; na média empresa, isso se torna difícil e, na pequena, é praticamente impossível.

O processo de GEI, assim como toda a teoria administrativa, é voltado para as grandes empresas e não se aplica da mesma maneira às pequenas devido às suas peculiaridades.

A realização dos procedimentos da GEI deve ser adequada ao porte das empresas. Dessa

forma, a pequena empresa, que de alguma forma realiza os procedimentos da GEI, não a faz como as grandes empresas, contudo, mesmo assim, podem empregar a essência desses procedimentos.

Diante dessas reflexões, surge o seguinte problema de pesquisa.

De que forma as pequenas empresas utilizam os procedimentos da Gestão Estratégica da Informação?

1.3 Declaração do Objetivo da Pesquisa

O objetivo principal dessa pesquisa é **propor medidas de aperfeiçoamento dos procedimentos de Gestão Estratégica da Informação na pequena empresa, compatíveis com suas especificidades de gestão**. Fundamentando-se na revisão bibliográfica e com a finalidade de orientar o trabalho de campo, são declarados os seguintes objetivos secundários:

- Descrever o processo estratégico da pequena empresa e sua necessidade de informação e de gestão da informação;
- Identificar a influência das especificidades de gestão da pequena empresa;
- Identificar a influência do tamanho da empresa na formulação dos procedimentos de gestão;
- Identificar a influência das especificidades do setor de serviços, especialmente da hotelaria e na gestão empresarial.

1.4 Relevância da Pesquisa ao Abordar o Tema

A PE vem sendo reconhecida por contribuir social e economicamente junto ao desenvolvimento nacional (ESCRIVÃO FILHO et al., 2005; LEONE, 1991; SOUZA, 1995).

Essas empresas apresentam outras características que as colocam como fator de contribuição social e econômico, por exemplo: distribuição de riquezas, geração de empregos e a criação de uma classe empresarial nacional. Além disso, a pequena empresa “apresenta uma forte flexibilidade, criando condições de expansão e, conseqüentemente, de desenvolvimento de áreas ignoradas pelas políticas governamentais, possibilitando a fixação do homem no interior, amenizando de forma natural a distribuição de renda” (SILVA et al., 2005, p. 31).

É alta a taxa de mortalidade de empresas nascentes no Brasil. No estado de São Paulo, são fechadas cerca de 78 mil novas empresas anualmente, eliminando pelo menos 281 mil novas ocupações (SEBRAE-SP, 2005).

O Sebrae-SP (2005) reuniu as principais causas para o fechamento dessas empresas. Os resultados estão listados no quadro 1. Nota-se que a ordem em que foram descritos não representa o grau de relevância de cada um, pois para o Sebrae-SP foram identificados como de igual importância.

ITENS	PRINCIPAIS PROBLEMAS
Comportamento empreendedor	Características (conhecimentos, habilidades e atitudes) empreendedoras insuficientes. Precisam ser aprimoradas.
Planejamento prévio	Falta planejamento antes da abertura (quando ele existe, é deficiente).
Gestão empresarial	Deficiências na gestão do negócio, após a abertura (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio).
Políticas de apoio	Insuficiência de políticas de apoio (peso dos impostos, burocracia, falta de crédito e de política de compras governamentais).
Conjuntura econômica	Baixo crescimento da economia (demanda fraca e concorrência forte).
Problemas “pessoais”	Problemas de saúde, particulares, com sócios, de sucessão e a criminalidade prejudicam o negócio.

Quadro 1: Principais causas da mortalidade de empresas abertas entre 1999 e 2003

Fonte: SEBRAE-SP, 2005, p. 36

Em síntese, percebe-se que ainda não se sabe uma causa principal para o encerramento precoce das pequenas empresas, pois na realidade um conjunto de fatores é identificado, cuja relevância muda para cada caso em particular.

Reis e Escrivão Filho (2005) ressaltam que, embora as pequenas empresas sejam relevantes para a economia brasileira, os estudos empíricos ainda são relativamente poucos.

Julien (1997) afirma ser de suma importância esforços para que se reúnam as características dessas empresas numa classificação ou agrupamento unidimensional, de modo que se possa definir algo mais igualitário e padronizado à abordagem da PE, uma vez que a Teoria Geral da Administração não distingue muito bem as relações entre as possíveis formas de gestão e os diversos portes das organizações.

A falta de uma teoria única para abordar a PE, de certa forma, pode favorecer a informalidade com relação à sua gestão. O que, conseqüentemente, acarreta diversos problemas. Bortoli Neto (2005), por exemplo, constatou que oitenta por cento dos problemas das pequenas e médias empresas no Brasil são de natureza estratégica.

A relevância do presente trabalho está na abordagem da Gestão Estratégica da Informação, pois foca o cerne dos problemas de gestão da pequena empresa. Espera-se refletir positivamente na formulação do problema da gestão da informação para a elaboração estratégica, bem como para sua solução.

1.5 Estrutura do Texto

O texto está organizado em oito capítulos e a representação de suas etapas pode ser verificada na figura 1. Neste primeiro, denominado Introdução, apresenta-se o tema da pesquisa que é “Gestão Estratégica da Informação”. O problema de pesquisa registra a dificuldade em

fazer a GEI na pequena empresa. O objetivo principal da pesquisa declara-se como a intenção de propor medidas de melhoria da GEI na pequena empresa.

O capítulo 2, Processo Estratégico, tem como objetivo revisar os principais conceitos sobre estratégia, apresentando a grande diversidade de abordagens e sua relevância como uma ferramenta administrativa para tratar das incertezas ambientais e orientar as ações internas à organização. Além do embasamento teórico que permitiu confrontar a criação da estratégia por meio do planejamento ou da emergência.

O capítulo 3, Gestão da Informação, esclarece o entendimento dos aspectos pertinentes à informação, bem como a relevância do processo de tomada de decisão. A crescente difusão da TI e de seus SI foi apresentada e discutida. As particularidades da GEI encontram-se sintetizadas mediante os principais procedimentos descritos na literatura.

No capítulo 4, Especificidades de Gestão da Pequena Empresa, apresentam-se as definições e as principais características da pequena empresa e sua relevância econômica. As dimensões dirigente, organização e contexto apóiam todo o embasamento conceitual no anseio de compreender, de forma abrangente, a PE. Por último, há uma breve descrição do setor de serviços (hotelaria).

No capítulo 5, Trabalho de Campo, caracterizam-se os métodos e técnicas da pesquisa utilizadas nas duas fases do trabalho de campo, além dos resultados da primeira fase e a caracterização das seis empresas de diferentes portes, que compõem a segunda fase da pesquisa.

O capítulo 6, Apresentação e Análise dos Dados Coletados, descreve os dados do estudo de casos da segunda fase da pesquisa e as análises dos dados, de acordo com as três variáveis da pesquisa.

No capítulo 7, Análise Comparativa das Empresas e Propostas de Melhorias na Gestão Estratégica da Informação, esforça-se para comparar as atuações das seis empresas de portes

diferentes, proporcionando uma relação com a teoria referenciada. Em um segundo momento, retoma-se as variáveis na tentativa de extrapolar a interpretação a um universo maior. Nas propostas de melhorias é refletida a principal contribuição da pesquisa, permitindo uma reflexão da PE com relação ao processo de GEI.

O capítulo 8, Considerações Finais, encerra a pesquisa, descrevendo as principais conclusões realizadas, as limitações da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros que podem dar continuidade ao estudo.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	CAPÍTULO 2: PROCESSO ESTRATÉGICO
	CAPÍTULO 3: GESTÃO DA INFORMAÇÃO
	CAPÍTULO 4: ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PE E SETOR HOTELEIRO
MÉTODOS ANÁLISES PROPOSTAS CONCLUSÕES	CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO
	CAPÍTULO 6: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS
	CAPÍTULO 7: ANÁLISE COMPARATIVA E PROPOSTA DE MELHORIAS NA GEI
	CAPÍTULO 8: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Figura 1: Etapas do trabalho

2 **PROCESSO ESTRATÉGICO**

Por muito tempo, praticar estratégia representou empregar as diversas metodologias do planejamento. Houve tamanha aceitação que o seu significado passou a ser caracterizado pela palavra plano; no entanto, por volta da década de 70 o planejamento dela começou a receber algumas críticas. Diversos autores elucidaram o lado adormecido desse campo, divulgando uma vertente diferente da proposição dos defensores do planejamento, cuja principal crítica baseou-se na idéia de emersão da estratégia.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia não tem a ver simplesmente com planejamento, uma vez que o planejado geralmente não é realizado pelas empresas. Nesse sentido, o processo estratégico não é puramente emersão ou planejamento, mas, sim, uma combinação das duas abordagens.

2.1 Estratégia

Não há consenso na literatura administrativa sobre o que realmente seja estratégia. Segundo Mintzberg et al. (2006), é um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. Para ser eficaz, ela deverá conter as seguintes características: apresentar objetivos claros e decisivos; promover a iniciativa, preservando a liberdade de ação e aumentando o comprometimento; concentrar força e poder no momento e local crucial; prover flexibilidade, por meio da construção de reservas de recursos; coordenar e

comprometer a liderança; surpreender os competidores; prover segurança para a base de recursos do negócio.

Porter (1986) apresenta um modelo para a análise de estratégias competitivas em indústrias baseado nos conceitos de economia industrial. De acordo com o modelo, o potencial de rentabilidade de uma indústria é definido por cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes; o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de barganha dos clientes; e a intensidade da rivalidade entre os competidores. Já para Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 1), estratégia pode ser compreendida como um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Mintzberg et al. (2006) apresenta dois comportamentos extremos de estratégias: deliberadas e emergentes. Ambas são consideradas um extremo, mas, na prática, isso não ocorre de maneira tão radical. Como apresentado na figura 2, uma estratégia puramente deliberada teria que declarar antecipadamente, pelos líderes da organização, intenções precisas, tornando-se aceita; deveria ser realizada sem nenhuma interferência de forças do mercado, tecnológicas, políticas, etc. Por outro lado, uma estratégia totalmente emergente é novamente uma afirmação radical, pois esse tipo requer consistência de ação sem qualquer sinal de intenção.

Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al., 2006, p. 25

Assim, por meio das citações acima, pode-se verificar que o entendimento de estratégia não encontra uma definição unânime entre os autores da área.

2.1.1 Escolas do Pensamento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em “Safári de Estratégias”, apresentam a estratégia, de modo metafórico, como um elefante agarrado em partes por diferentes homens cegos; embora nenhum homem pudesse reconhecer o elefante inteiro, pensavam entendê-lo como um todo. Nessa obra, os autores apresentam dez escolas estratégicas com diferentes processos de formulação de estratégias e que estão reunidas em três grandes grupos.

O primeiro grupo, de natureza prescritiva, se preocupa com de que modo as estratégias *devem* ser formuladas e não como elas *são* formuladas. Nesse grupo, se encontra a Escola do Design (processo de concepção), a Escola do Planejamento (processo formal) e a Escola do Posicionamento (processo analítico).

O segundo grupo considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e se baseia em sua *descrição*. Este grupo é constituído pela Escola Cognitiva (processo mental), Escola de Aprendizado (processo emergente), Escola do Poder (processo de negociação), e Escola Ambiental (processo reativo).

Por fim, o terceiro grupo, constituído por mais três escolas – Escola Empreendedora (processo visionário), Escola Cultural (processo coletivo) e Escola de Configuração – combinaria as formas prescritivas e descritivas, visando integrá-las. Cada escola, segundo os autores, focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. A última escola, por exemplo, vê a formulação da estratégia como um processo de transformação. O

quadro 2 sintetiza as escolas e suas características gerais, além da possibilidade de se conceber as diversas abordagens sobre estratégia como constituintes de um mesmo processo.

Categoria	Escolas	Processo	Características
Prescritiva	<i>Design</i>	Concepção e adaptação	Processo conceitual, consciente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades.
	Planejamento	Formalização	Requer procedimentos formais e estruturados.
	Posicionamento	Analítico	Análises formalizadas e escolha deliberada da posição.
Descritiva	Cognitiva	Mental (criação)	Processo individual informal e intuitivo.
	Aprendizagem	Aprendizado (emergente)	Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista.
	Poder	Político (negociação)	Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro.
	Ambiental	Reativo	As características ambientais definem a estratégia
Prescritiva/ Descritiva	Empreendedora	Visionário (previsão)	Centralizada no líder e em sua visão.
	Cultural	Coletivo	Processo social e integrativo influenciado pela cultura da organização.
	Configuração	Transformação e integração	Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores.

Quadro 2: Escolas estratégicas: processo e características
Fonte: Escrivão Filho; Perussi Filho e Terence, 2007, p. 4

Essa grande diversidade de escolas do pensamento estratégico revela que não existe um consenso na literatura administrativa, justamente por haver diferentes visões e abordagens do que seja estratégia.

2.1.2 Definições de Estratégia

Embora não haja consenso com relação à definição de estratégia, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a compreensão da estratégia pode ser elucidada por uma série de cinco definições, os cinco Ps:

- **Plano:** As estratégias são intencionadas, ou seja, são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente;
- **Pretexto:** Uma estratégia pode ser uma manobra que almeja driblar os oponentes, muitas vezes atuando como uma ameaça;
- **Padrão:** A estratégia como padrão pode ser entendida como a consistência no comportamento, pretendida ou não, um padrão numa corrente de ações ou, simplesmente é aquela estratégia que foi realizada;
- **Posição:** A estratégia como posição pode ser entendida como um meio de localizar uma organização no ambiente ou como mediação entre a organização e o seu contexto.
- **Perspectiva:** A estratégia como perspectiva pode ser entendida como o olhar do estrategista para dentro da organização, ou seja, a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.

A **perspectiva** surge primeiro, representando a personalidade ou caráter da organização, fazendo uso de suas habilidades inatas e inclinações naturais. Nesse sentido, o **padrão** e a **posição** também podem gerar a **perspectiva**, pois influenciam a “personalidade” organizacional, uma vez que o posicionamento e as ações do passado servem como guias para as ações futuras.

Nem sempre **planos** e **posições** geram estratégias, ou seja, uma organização não deixa de existir ao não realizar planejamento estratégico formal, nem mesmo quando deixa de usar o seu posicionamento de modo estratégico.

Estratégias influenciadas por **perspectivas** são imutáveis, pois podem se tornar tão plenamente arraigadas e aceitas que se tornam subscientes na cabeça de seus membros. Quando isso acontece, a **perspectiva** pode ser comparada mais com um **padrão** (consistência de comportamentos) do que com um **plano** (articulação de intenções).

2.2 Criação da Estratégia

Mintzberg (1978) propôs o termo "formação de estratégia" para se referir ao processo pelo qual as estratégias são criadas, seja ele um processo de planejamento consciente e explícito, - o planejamento estratégico - apresentado nesse trabalho na seção 2.2.1, ou como um processo de emergência, apresentado na seção 2.2.2.

A literatura administrativa traz diversos casos em que a criação da estratégia foi emergente de uma situação favorável, ou seja, de alguma maneira a organização proporcionou condições para que as ações ocorressem durante o processo de formação dela. De modo geral, a estratégia não é inventada ou criada do nada (partindo do zero); pode-se dizer que ela já existe e que, dependendo do que ocorre com e ao redor das pessoas (com liberdade e com capacidade de percebê-la), ela é identificada. Para esse caso, a capacidade em percebê-la não requer práticas de formalização ou regras predefinidas, requer basicamente da capacidade de interpretar informações em conhecimentos e também da própria experiência das pessoas envolvidas nesse processo na organização.

Por outro lado, o formalismo do processo de planejamento auxilia a organização a se preparar para as mudanças, condicionando o tempo dos tomadores de decisão para se concentrarem nas atividades estratégicas. Na formação mediante o planejamento, a estratégia se constitui de modo bem mais consciente e deliberado. A racionalidade impera e exige um grande esforço por parte dos estrategistas em prever as exigências do mercado, antecipando suas ações.

2.2.1 Processo de Planejamento Estratégico

Planejamento é o processo de “definir os objetivos ou metas da organização, estabelecer uma estratégia genérica para atingir estas metas e desenvolver uma completa hierarquia de planos

para integrar e coordenar as atividades” realizadas na organização (ROBBINS; COULTER, 1998, p.140).

Segundo Kotler (1998), o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite desenvolver e manter adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos, de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios.

Robbins e Coulter (1998, p. 140) ressaltam que há dois tipos de planejamento:

- Informal: “Nada é escrito, e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização. Isso descreve a forma como o planejamento é feito em muitas pequenas empresas; o empresário possui uma visão de onde quer chegar e de como quer fazê-lo”.
- Formal: Neste caso, os “objetivos específicos são definidos para um intervalo de alguns anos. Estes objetivos são colocados no papel e colocados a disposição dos membros da organização. Finalmente, existem programas específicos de ação para alcançar esses objetivos”.

O planejamento se situa na categoria de prescrição dentro das escolas do pensamento estratégico propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), juntamente com mais duas escolas: a do Posicionamento e do Design. Percebe-se a estratégia como algo bastante consciente e deliberado, ou seja, formalizado.

Ansoff e McDonnell (1993) destacam inicialmente o planejamento e, posteriormente, a administração estratégica, como processos estruturados para a formulação de estratégias, sendo o planejamento parte de uma análise das perspectivas da empresa de identificar aspectos que

possam alterar as tendências históricas e identificar novas áreas de negócio compatíveis com as capacidades da empresa.

Nesse sentido, o planejamento é caracterizado, acima de tudo, pelos esforços em estabelecer um procedimento altamente formalizado, decomposto em uma seqüência elaborada de etapas apoiadas por técnicas, executadas quase mecanicamente (MINTZBERG, 2003).

Na tentativa de superar as deficiências e críticas ao planejamento estratégico, Ansoff e McDonnell (1993) propõem a administração estratégica, que se preocupa em ir além, acrescentando novos ingredientes ao planejamento estratégico, incorporando as potencialidades, determinadas por cinco componentes: qualificações e mentalidade dos principais administradores; clima social (cultura) da empresa; estrutura interna de poder; sistemas e estrutura gerencial; e capacidade da administração geral para o trabalho de gestão.

A principal crítica nos últimos 20 anos ao planejamento formal é a de que as estratégias devem ser dinâmicas, não estáticas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; YIP; JOHNSON, 2007); no entanto, a prática comum do planejamento não permite que essa dinamicidade apareça, pois as estratégias são criadas antes das ações, e o processo estratégico acaba engessado por meio dos planos.

Para Mintzberg (1978), a dicotomia entre formulação e implantação do planejamento é algo extremamente conflitante (pensar e agir). Os motivos são inúmeros, mas dois podem ser considerados como os principais:

- **Pessoas:** Na prática, quem formula um plano não o implementará, pensando numa hierarquia empresarial onde temos os diretores, os gerentes, os supervisores e, no nível abaixo deles, a parte operacional. Nesse organograma, os diretores irão estabelecer metas e objetivos que se transformarão em planos, mas a implementação, na maioria dos casos, a ação, será realizada pelo pessoal abaixo do planejador (se se pensar em grandes empresas ou, até mesmo médias),

o que pode causar inúmeros problemas, pois, de modo geral, o planejador não tem como prever todos possíveis problemas que surgirão no momento da ação;

- **Ambiente:** Outro problema é que, ao se formular um plano, não se consegue prever todas as possíveis mudanças que ocorrerão no ambiente externo e até mesmo interno à organização. Assim sendo, esse plano além de engessar as oportunidades que podem surgir no meio do processo de formulação e implantação da estratégia, ainda corre o risco de se encontrar totalmente defasado ao final de sua implantação ou, até mesmo ainda na fase de formulação.

Para Shrader, Mulford e Blackburn (1989), o planejamento estratégico é importante para o desempenho de uma organização, podendo ser controlado e mensurado. Os autores ressaltam que os planos estratégicos são mais gerais e possuem um horizonte de longo prazo que abrange de 1 a 5 anos, o que os torna diferentes dos planos operacionais, que abrangem menos de 1 ano e focam mais o dia-a-dia em um cenário de curto prazo.

Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso, fazendo que a organização siga os planos em vez de explorar oportunidades (ALDAY, 2000). Por outro lado, o planejamento estratégico consegue direcionar ações futuras, favorecendo o crescimento ou a competitividade das organizações.

Na aplicação de uma metodologia, espera-se que o plano seja plenamente realizado e que tenha um desempenho satisfatório, pois, ao se estabelecer formalmente todos os passos futuros, a organização é capaz de saber exatamente aonde quer chegar. No quadro 3, elaborado por Terence (2002), apresentam-se cinco metodologias de planejamento de renomados autores da área.

Fischmann (1987)	Certo & Peter (1993)	Oliveira (1998)	Behtlem (1998)	Thompson Jr. & Strickland III (2000)
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/ missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	Estabelecimento da diretriz organizacional Missão e objetivo	Diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos Identificação de objetivos		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia	Formulação da estratégia empresarial	Estabelecimento das estratégias	
Estabelecimento de critérios		Formulação e seleção das estratégias alternativas	Elaboração do plano de negócio	Elaboração da estratégia
Seleção de estratégias		Escolha das estratégias		
Implementação da estratégia	Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle estratégico	Controle e avaliação das estratégias		Avaliação, revisão e correções

Quadro 3: Etapas das metodologias de planejamento estratégico

Fonte: Terence, 2002, p. 47

Baseada nos autores referenciados, Terence (2002) sintetizou as abordagens metodológicas de planejamento da seguinte forma:

- Visão geral da empresa: É uma atividade presente na primeira etapa do processo, que consiste em estabelecer a missão, visão e valores da empresa;
- Análise ambiental: Diante de análises internas e externas, é possível identificar oportunidades e ameaças do negócio em que a empresa atua;
- Definição de objetivos e metas da empresa: Detalhamento dos prazos e responsabilidades;
- Estratégia: Identifica-se a estratégia atual e futura, elaborando um plano de ação;

- Implementação da estratégia: Verificam-se os recursos e a estrutura organizacional que dará suporte as atividades práticas e concretas para o funcionamento do plano de ação;
- Controle e avaliação da estratégia adotada: Trata-se da medição do desempenho, abrange avaliações e comparações do resultado atual com o esperado.

2.2.2 Emersão da Estratégia

Segundo Mintzberg e Waters (1985), pode-se definir a estratégia emergente como sendo um processo flexível, aberto e não planejado, constituído pelo aprendizado contínuo das pessoas na organização. Sua formação é gradual, podendo não ser intencionada, adequando-se ao ambiente de modo reativo, o que não impede que também aja ativamente. Também é entendida como “um padrão que pode surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral” (MINTZBERG et al., 2006).

Para Bliss (1994, p. 214), as rápidas modificações do ambiente tornam os planos escritos praticamente errados, pois “é o pensamento estratégico por trás dos planos, encerrado nas mentes da administração e refletido nas suas decisões cotidianas, que unifica e concentra a aplicação de recursos na missão da organização”.

Mariotto (2003, p. 82) alerta para o seguinte: “Se uma estratégia emergente é consistência nas ações, os objetivos podem acabar por ser o resultado, e não a causa, de tal consistência”. O autor ressalta que admitir essa hipótese é entender a emersão dos objetivos, talvez como o resultado mais importante do processo.

A figura 3 representa essa reflexão de Mariotto.

Figura 3: Estratégia emergente
 Fonte: Adaptado de Mariotto, 2003, p. 82

Isso significa que “as organizações formulam estratégias *depois* que as implementam, não antes. Tendo implementado algo – qualquer coisa – as pessoas podem então olhar para trás e concluir que aquilo que implementaram é uma estratégia” (MARIOTTO, 2003, p. 82).

Nesse sentido, não apenas as estratégias podem se formar na ausência de intenções prévias, mas as próprias intenções podem surgir à medida que a organização age. Seguindo essa linha de raciocínio, os objetivos surgiriam concomitantemente com a percepção e realização da estratégia, ou seja, a implementação viria antes mesmo da estratégia.

Mintzberg (1994) critica o fato de os planejadores quererem separar estratégia do operacional, isto é, quererem encarar o sistema como uma caixa-preta, sem precisar saber os detalhes das implementações. Isso seria uma falácia perigosa, pois estrategistas verdadeiros precisam “sujar as mãos”, mergulhar dentro do operacional e extrair suas estratégias dos pequenos achados do dia-a-dia.

Para a corrente do planejamento, os planos estratégicos devem ser formulados pelos membros da cúpula da pirâmide hierárquica, o que não se torna uma regra para os estrategistas da emersão. Por esse motivo, as pessoas da linha de frente da empresa, como os vendedores, supervisores e demais funcionários, podem participar do processo de aprendizagem da estratégia,

uma vez que, em uma organização que aprende, a emergência da estratégia ocorre a partir de qualquer pessoa (capaz de aprender com ela) e a qualquer momento, pois o conceito da estratégia emergente reconhece a capacidade da organização experimentar (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Ao contrário da estratégia deliberada, que focaliza o controle, a emergente focaliza o aprendizado (execução de ações regidas pelas intenções). Até mesmo por que “os estrategistas podem desviar-se das regras de cálculo racional apresentadas nos livros, não porque eles sejam idiotas, mas porque, dentro da cultura que eles trabalham, as regras fazem pouco sentido” (PERUSSI FILHO, 2006, p. 28). Conseqüentemente, os executivos não parecem registrar grande parte do que ouvem. Assim, o banco de dados estratégico da empresa não se encontra na memória de seus computadores, mas na cabeça de seus dirigentes (MINTZBERG, 1975).

O ambiente interno deve proporcionar os mecanismos necessários para que as pessoas da organização ajam de acordo com a emergência. Dessa forma, é possível associar a ocorrência do processo de emergência da estratégia às organizações orgânicas. Organizações mecânicas e pouco flexíveis têm maior dificuldade em proporcionar as condições necessárias à emergência de estratégias. No entanto, é necessário considerar que, na prática, a emergência não ocorre de forma plena, pois uma administração totalmente flexível perderia sua principal característica, que são as formas de controle.

Conclusão do capítulo

O processo estratégico se baseia em diversos fatores, internos e externos à organização, para compor e implementar estratégias. Contudo, as informações, formais e informais, constituem importante insumo para tal processo, pois a grande diversidade de fontes e o contato direto com o contexto organizacional tornam o processo ainda mais rico e eficiente.

3

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Alvim (1998) entende que a informação é capaz de fornecer os subsídios necessários a uma tomada de decisão eficaz e que pode também ser uma arma poderosa para a criação, formulação e implementação estratégica de uma organização. Diante de afirmações como esta, é que a Gestão da Informação (GI) vem se tornando peça-chave para as empresas de um modo geral.

No entanto, nem todas as empresas possuem o real entendimento desse processo. Muitas até podem entendê-la como a Tecnologia da Informação (TI). Embora neste trabalho o foco não esteja em TI, não se pode descartar a sua positiva contribuição aos processos organizacionais e decisoriais de uma empresa.

Turban et al. (2005, p. 122, grifo nosso) ressaltam que os “Sistemas de Informação e suas tecnologias devem ser administradas para **apoiar** estratégias e processos de negócios, as estruturas organizacionais e a cultura de uma empresa, no intuito de aumentar seu valor para os negócios e para o cliente”.

Apoiar é a melhor palavra para ser empregada nesse contexto, pois evidencia que a real diferença para a empresa é a gestão da informação e não simplesmente a ferramenta empregada. A tecnologia deve adequar-se às necessidades das empresas e não o contrário. Portanto, não se pode afirmar que haja uma TI “milagrosa” que, ao ser implementada na empresa, erradicará seus problemas informacionais; é possível dizer que, em muitos casos, ela servirá como uma maquiagem do problema enfrentado e que mais adiante poderá ocasionar consequências graves.

Conforme representada na figura 4, a Gestão da Informação (GI) se estabelece como o

processo que faz a diferença entre dados e informação e entre informação e a sua utilização na tomada de decisão, sendo essa a idéia-chave do presente capítulo e do objetivo do trabalho. As próximas seções abordam os componentes principais da GI que estão inter-relacionados e que, somados, compõem o referido processo.

Figura 4: A Gestão da Informação
Fonte: Elaborada pela autora

3.1 Elementos Principais da Informação

A definição da dupla – dado e informação - é essencial para iniciar qualquer reflexão sobre Gestão da Informação. Nesse contexto, “os **dados** podem ser considerados os fatos brutos, o fluxo infinito de coisas que estão acontecendo agora e que aconteceram no passado. **Informação** é o conjunto de dados aos quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis” (LAUDON; LAUDON, 1999, p. 10).

Robredo (2003) esclare que a informação tem como característica poder ser registrada ou codificada, duplicada ou reproduzida, transmitida por diversos meios, conservada e armazenada, medida e quantificada, relacionada a outras informações ou, ainda, recuperada, quando necessário.

Nesse sentido, pode-se compreender que essas definições fazem da informação matéria-prima dos fluxos de informações organizacionais, que devem ser considerados e identificados, pois o fenômeno da informação procura caracterizar um processo de comunicação (BARRETO, 2002). Já a criação da informação pode ser entendida como “uma consequência do processo de transformação de dados, aplicando regras ou diretrizes sobre eles. Essa análise produz algumas características peculiares, diferenciando o “produto bruto”, ou os dados, da informação” (ZENARO, 2007, p. 25).

No entanto, as necessidades informacionais dos gerentes mudaram, deixando de valorizar apenas os dados quantitativos; hoje o foco está em melhores práticas, inteligência competitiva, exigência dos clientes, dentre outras. Nesse sentido, Davenport e Prusak (2002), ao abordarem dados e informação, acrescentam outros dois componentes que acompanham o conceito de informação: **conhecimento**, como uma informação valiosa da mente humana, inclui reflexão e é frequentemente tácito; **idéias** são provocadas por percepções, observações, experiências e contextualizações, no entanto são ingovernáveis devido à sua rica diversidade.

Em suma, pode-se afirmar que os elementos principais da informação eram dados e informação, mas atualmente é possível adicionar conhecimento e idéias, uma vez que a informação bem gerenciada requer a capacidade dos gestores em observar o lado subjetivo das informações e do processo da GI, pois “se a abordagem máquina/ engenharia não funciona bem com a informação estruturada, é completamente inadequada para estruturar idéias” (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 20).

3.2 Papel da Informação na Tomada de Decisão

A informação, em conjunto com o conhecimento e/ou gerando-o, é a necessidade

principal para uma tomada de decisão eficaz (ALWIS; HIGGINS, 2001; COHEN, 2002; KAST; ROSENZWEIG, 1980; KIELGAST; HUBBARD, 1997; MINTZBERG, 1975). No entanto, o enorme número de informações produzidas diariamente colabora com a incapacidade de assimilação total dessas informações pelos gestores empresariais. “O processo de tomada de decisão sugere a perspectiva da escolha. As escolhas se ajustam entre oportunidades (externas e objetivas) e desejos (internos e subjetivos), isto é, o que as pessoas podem fazer e o que elas querem fazer” (FERNANDES; SAMPAIO, 2006, p. 6).

Como apresentado na figura 5, a tomada de decisão, na maioria dos casos, conta com apenas uma pequena parte das informações relevantes.

Figura 5: Informação e tomada de decisão
Fonte: Aguillar, 1976 apud¹ Starec, 2005, p. 50

Nota-se que apenas a parte tracejada é realmente utilizada na tomada de decisão, ou seja, inúmeras vezes decisões importantes são tomadas sem as informações necessárias, uma vez que nem todo o obtido é relevante, ou nem tudo o que se pede é conhecido. Embora, atualmente, exista uma supervalorização da informação, é necessário ir um pouco mais além e compreender que ela não deve ser o objetivo em si, deve ser considerada como uma ferramenta ou um insumo fundamental que ajuda o tomador de decisão (MINTZBERG, 1975; KIELGAST; HUBBARD,

¹AGUILLAR, J. F. **Scanning the business environment**. New York: Macmillan, 1976.

1997).

Para Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), os tomadores de decisão utilizam mais as fontes de informação informais do que as formais e consultam mais as fontes pessoais do que as impessoais. Ou seja, os tomadores de decisão consideram mais o quesito confiança. Os exemplos de tipos de fontes de informação estão representados no quadro 4.

FONTES PESSOAIS		FONTES IMPESSOAIS	
Informal	Formal	Escrita	Oral
<ul style="list-style-type: none"> • Família • Clientes • Amigos • Vendedores • Funcionários • Concorrentes • Contatos sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Bancos • Advogados 	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas • Jornais • Periódicos • Catálogos • Folders • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminários • <i>Workshops</i> • Entidades de classe • Fornecedores • Eventos da área

Quadro 4: Tipos de fontes de informação na tomada de decisão
Fonte: Baseado em Smeltzer, Fann, Nikolaisen (1988)

Segundo Sapiro (1993, p.114), “fofocas ou boatos, informações boca a boca em feiras comerciais, entrevistas de executivos da concorrência, indiscrições de funcionários ou secretárias, anúncios classificados, comentários em elevadores ou em salas de espera dos escritórios” são fontes comuns entre os tomadores de decisão na obtenção de informações.

3.3 Gestão da Informação e seus Procedimentos

Com o surgimento da internet, estima-se que a humanidade tenha gerado nos últimos 50 anos a mesma quantidade de informação que nos 5.000 anos anteriores, que a informação mundial dobrou de 1999 a 2002 e aumenta 30% a cada ano (STAREC, 2005). No turbilhão de

dados em que a informação se encontra, ela deve estar acessível, gerenciada e organizada (DIAS; BELLUZO, 2003; MARCHIORI, 2002; McGEE; PRUSAK, 1994).

Cabe ressaltar que a enorme quantidade de informação vivenciada atualmente nem sempre está ligada à qualidade, pois o simples acúmulo de dados sem um gerenciamento não gera informações úteis e adequadas às necessidades organizacionais e gerenciais.

A gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disso, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUÁN DANTE, 1998).

Ao revisar a literatura sobre GI, encontra-se um consenso entre os principais autores. A presente seção apresenta, de forma resumida, as principais definições dos autores pesquisados com relação aos procedimentos do processo de GI.

Para Taylor, 1980 apud² Kielgast e Hubbard (1997), por meio de um processo composto por quatro atividades principais, a informação deve e pode agregar valor:

- a) organização da informação: A principal importância constitui no tempo poupado em procurar a informação necessária; nessa etapa utilizam-se as técnicas de representação descritiva da informação para que estas possam ser facilmente recuperadas;
- b) análise: Pode ser voltada para os dados, cujo objetivo é demonstrar legitimidade, qualidade e a precisão deles, mas também pode ser voltada para a resolução de um determinado problema, ou seja, ajudar o usuário a esclarecer uma situação ou tomar uma decisão;

² TAYLOR, R. **Value-added Processes in Informations Systems**. New Jersey: Ablex, 1986.

- c) síntese: Reunião da informação de forma significativa e ponderada, nesse momento a classificação da informação torna-se bastante pertinente e, não obstante, deve-se atingir uma determinada padronização;
- d) julgamento: Esse passo cabe ao tomador de decisão ao utilizar as informações já tratadas dentro de um sistema.

Entende-se que a organização da informação seja a atividade que exija mais técnica; já as atividades de análise, síntese e julgamento estão mais voltadas para um aspecto cognitivo do realizador do processo de GI.

Os autores estudados posteriormente foram Davenport e Prusak (2002); para eles, o processo de gerenciamento da informação é exposto por meio de um processo principal, que engloba quatro passos:

- a) determinação das exigências da informação: É considerado o mais subjetivo, além de ser visto como um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais. Os sistemas formais não servem bem aos gerentes devido às suas características próprias;
- b) obtenção ou coleta da informação: Fica clara a necessidade de unir abordagens humanas e automatizadas, que é uma atividade ininterrupta; portanto, é necessário incorporar um sistema de aquisição contínua e que envolva outras atividades, tais como: exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; e formatação e estruturação das informações.
- c) distribuição: Está ligada ao modo como a informação é formatada; envolve a ligação de gerentes e funcionários com a informação de que necessitam, devendo-se analisar a

alternativa entre levá-la ao usuário ou divulgar sua existência, permitindo o acesso a quem se interessar;

- d) utilização: Valida-se o modelo ao se controlar a efetividade das informações obtidas, ajudando o planejamento estratégico a identificar os tipos de informações desejados, e os usuários a formularem suas próprias exigências.

A representação do processo, de acordo com Davenport e Prusak (2002), é apresentada na figura 6.

Figura 6: Processo de Gerenciamento da Informação
Fonte: Davenport e Prusak, 2002, p. 175

O terceiro autor, Choo (2003), formula seu entendimento de gestão da informação em sete etapas:

- a) necessidades da informação: Nascem de problemas, incertezas e ambigüidades encontradas em situações e experiências específicas. Tais fatores e experiências são as interações de um grande numero de fatores relacionados não apenas à questão subjetiva, mas também à cultura organizacional, aos limites na execução de tarefas, à clareza dos objetivos e do consenso, ao grau de risco, às normas profissionais, à quantidade de controle, etc.;

- b) aquisição da informação: Deve equilibrar duas demandas opostas. Por um lado, as necessidades da organização são muitas, refletindo as preocupações com o ambiente externo e, por outro lado, a atenção e a capacidade cognitiva do homem são limitadas, o que obriga a organização a selecionar as mensagens a que dará atenção. A seleção e o uso das fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização;
- c) organização e armazenagem da informação: Apresentadas em formas de sistemas, são uma extensão inestimável da memória da organização. Tais sistemas são, cada vez mais, requisitados para oferecer a flexibilidade necessária a fim de captar informações, apoiar as múltiplas visões que os usuários têm dos dados, conectarem itens que são funcional ou logicamente relacionados e permitir que os usuários explorem padrões e conexões. Nessa etapa, a organização pode ser ameaçada pelo esquecimento, se deixarem de administrar adequadamente sua memória, mas, por outro lado, a adesão inflexível à memória organizacional pode bloquear a capacidade empreendedora;
- d) produtos e serviços de informação: Os usuários desejam informações não apenas para responder a perguntas, mas também para gerar ações que resolvam os problemas. Mediante a abordagem de agregação de valor, é oferecida uma estrutura para a criação de produtos e serviços que levam em conta o ambiente em que os membros da organização vão utilizar a informação;
- e) distribuição da informação: Faz que a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados. Uma ampla distribuição da informação pode acarretar muitas consequências positivas: o aprendizado organizacional torna-se mais amplo e mais freqüente; a recuperação da informação torna-se mais provável; e novas informações podem ser criadas pela junção de itens esparsos;

- f) utilização da informação: Na atividade de construção do conhecimento, a informação organizacional é transformada em conhecimento tácito, explícito e cultural, que constitui o tecido cognitivo da organização. O uso da informação para a construção de significado e para o entendimento requer métodos e processos que ofereçam um alto grau de flexibilidade da informação e que facilitem a avaliação e a troca vigorosa de múltiplas representações entre os indivíduos;
- g) comportamento adaptativo: Em que a informação é avaliada por sua relevância e capacidade de apoio as ações; dessa forma, pode-se adaptá-las às novas necessidades dos usuários.

A figura 7 apresenta as sete etapas da gestão da informação propostas por Choo (2003):

Figura 7: Ciclo da Gestão da Informação
Fonte: Choo, 2003, p. 404

McGee e Prusak (1994) afirmam que, para assegurar o valor estratégico da informação, na fase de planejamento organizacional, é necessário haver um processo coordenado de todas as partes do gerenciamento da informação que compreende as seguintes tarefas:

- a) identificação de necessidades e requisitos de informação: É a tarefa mais importante e possui três pontos a serem reconhecidos: **variedade necessária**, pois a inconstância e a rapidez do

mundo dos negócios obriga que as necessidades sejam tão variadas como os fatores que influenciam a organização; **as pessoas não sabem o que não sabem**, pois os administradores possuem muita dificuldade em externalizar o que sabem sobre informação estratégica porque não têm a menor idéia sobre se essa informação existe, dentro ou fora da empresa, e, se existe, se pode ser obtida; **coleta de informação** é mais bem gerenciada quando há um plano sistemático para adquirir a informação e sua fonte de origem;

- b) classificação e armazenamento de informação: Pressupõem a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las;
- c) tratamento e apresentação da informação: Oferecer aos executivos enormes documentos impressos, ou acesso a um banco de dados extremamente amplo sem indicar atalhos e instruções que facilitem uma resposta rápida não significa um enriquecimento com informações, mas um obstáculo;
- d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação: Geralmente é nessa tarefa que os usuários finais do sistema podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo, pois não existe sistema sem o elemento humano;
- e) distribuição e disseminação de informação: Deve-se tentar a antecipação das necessidades dos indivíduos; se a pretensão for alcançar um valor estratégico, algumas lições, são: ser pró-ativo; negociar com usuários-chave disseminação especial; preencher a lacuna intelectual, ou seja, suprir as carências de informação dos profissionais da organização;
- f) análise e uso da informação: Tarefa final que depende de todas as demais; daí a necessidade de se pensar e repensar todas elas. Geralmente empregada em tomadas de decisões.

As etapas estão apresentadas na figura 8:

Figura 8: Tarefas do processo de gerenciamento de informações
 Fonte: McGee e Prusak, 1994, p.108

Kundu (2004) aborda cinco atividades ao tratar da GI:

- a) sensibilidade: Envolve a identificação dos indicadores externos de mudança mais adequados;
- b) coleta: É centrada nas formas de reunir informação relevante e potencialmente importante;
- c) organização: Ajuda a estruturar a informação recolhida em meios e formatos corretos;
- d) processamento: Trata da análise da informação com o uso de métodos e instrumentos apropriados;
- e) manutenção: Implica na reutilização da informação e sua atualização.

3.3.1 Síntese dos Procedimentos da Gestão da Informação

Todos os autores aqui estudados (CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 2002; KIELGAST E HUBBARD 1995; KUNDU, 2004; TAYLOR apud McGEE; PRUSAK, 1994) definem a GI como um processo, sendo composto por diversos procedimentos que se assemelham e se complementam, quando reunidos.

O quadro 5 compreende, de maneira resumida, as idéias centrais dos autores estudados com relação à GI e seus procedimentos. Após reunir essas idéias centrais, foi possível identificar que de certo modo elas se correspondiam; por isso foi possível estabelecer procedimentos adequados para essa pesquisa.

Dessa forma, a gestão da informação para a presente pesquisa é definida por meio de sete procedimentos: sensibilidade, coleta, organização, processamento, manutenção, distribuição e utilização.

AUTORES PROCEDIMENTOS	<i>Taylor apud Kielgast e Hubbard (1997)</i>	<i>McGee; Prusak (1994)</i>	<i>Davenport; Prusak (2002)</i>	<i>Choo (2003)</i>	<i>Kundu (2004)</i>
SENSIBILIDADE		IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS DE INFORMAÇÃO	DETERMINAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS DA INFORMAÇÃO	NECESSIDADES	SENSIBILIDADE
COLETA	SÍNTESE		OBTENÇÃO OU COLETA DA INFORMAÇÃO	AQUISIÇÃO	COLETA
ORGANIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO E ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO	ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAGEM	ORGANIZAÇÃO
PROCESSAMENTO	ANÁLISE	TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO		COMPORTAMENTO ADAPTATIVO	PROCESSAMENTO
MANUTENÇÃO		DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS		PRODUTOS / SERVIÇOS	MANUTENÇÃO
DISTRIBUIÇÃO		DISTRIBUIÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÃO		DISTRIBUIÇÃO	
UTILIZAÇÃO	JULGAMENTO	ANÁLISE E USO DA INFORMAÇÃO	UTILIZAÇÃO	UTILIZAÇÃO	

Quadro 5: Síntese dos procedimentos da GI.

Fonte: Elaboração da autora baseado em Taylor apud Kielgast e Hubbard 1995; McGee; Prusak, 1994; Davenport; Prusak, 2002; Choo, 2003; Kundu, 2004.

3.3.2 Sistemas de Informação

Os procedimentos da GI estão incorporados nos sistemas de informação, podendo ser informatizados ou não. “O conceito básico de sistema estabelece que todo sistema é um conjunto de elementos interdependentes em interação, visando atingir um objetivo comum” (ROSINI; PALMISANO, 2003, p. 3).

A figura 9 representa o modelo teórico de um sistema:

Figura 9: Esquema representativo do conceito de sistema
Fonte: Rosini; Palmisano, 2003, p. 3

De acordo com Laudon e Laudon (2004), um sistema de informação (SI) é composto por três atividades básicas:

- a) entrada: ato e efeito de captura ou coleta de dados, internos ou externos à organização, para processamento no sistema;
- b) processamento: conversão, manipulação ou tratamento da informação que, entrando sob uma forma, assume outra diferente para ser compreensível pelo ser humano;
- c) saída: saída e distribuição da informação processada às pessoas, órgãos ou atividades, onde serão usadas para a tomada de decisão.

A retroalimentação também faz parte de um sistema e representa a saída que retorna aos membros da organização para ajudá-los a refinar ou corrigir os dados de entrada.

No entanto, não se deve abordar um sistema de informação apenas de modo técnico, pois ele “é uma parte integrante de uma organização e é produto de três componentes: tecnologia, organizações e pessoas” (LAUDON; LAUDON, 1999, p. 5).

A figura 10 apresenta um SI não apenas como um computador, mas também como um sistema de informação. Os SI também podem ser compreendidos como um produto que, na maioria das vezes, se constitui por meio de um *software* e que integra os procedimentos fundamentais da GI.

Figura 10: Sistema de informação
Fonte: Laudon e Laudon, 1999, p. 5

Na proposição de Laudon e Laudon (1999) sobre sistema de informação, este é formado pelos seguintes componentes:

- a) organização: Tem a capacidade de moldar os sistemas para que eles possam atender as necessidades dos membros e da estrutura organizacional;

- b) tecnologia: É o meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso das pessoas, e podem ser classificados nos seguintes tipos: manual, hardware de computador, software de computador, tecnologia de armazenamento e a tecnologia de comunicação;
- c) pessoas: São os criadores e usuários dos sistemas de informação, objetivando melhorias na eficiência e na produtividade das pessoas.

Os sistemas de informação e as organizações podem ser divididos dentro dos níveis: operacional, do conhecimento, tático e estratégico (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 39). Esses níveis possuem relação com a hierarquia dos cargos estabelecidos pela empresa, embora, atualmente, essa linha da divisão hierárquica esteja sendo transformada pelo conceito e prática de processos de negócio. A figura 11 apresenta a relação dos sistemas de informação com os níveis hierárquicos.

Figura 11: Relacionamento dos sistemas de informação com os níveis hierárquicos

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon, 2004, p. 39-40

O topo da pirâmide representa o nível estratégico, onde se encontra a gerência sênior que utiliza os Sistemas de Apoio Executivo; abaixo tem-se o nível tático, composto pela gerência intermediária, utilizando os Sistemas de Informações Gerenciais e os Sistemas de Apoio à Decisão; logo abaixo se encontra o nível do conhecimento, constituído pelos trabalhadores do conhecimento que fazem uso dos Sistemas de Automação e dos Sistemas Especialistas; por último tem-se o nível operacional, formado pelos funcionários operacionais que trabalham com os Sistemas de Transações e Processos.

Cabe ao responsável pela implantação de um SI identificar as reais necessidades dos usuários, avaliando se ele deverá ser tão rígido e centralizado, como representado, de forma simplificadora e esquemática, na figura 11.

Atualmente, o que se percebe é que há uma tendência à descentralização das informações de um SI, uma vez que as organizações apostam em elementos como: capital intelectual (intangibilidade), gestão do conhecimento, aprendizagem, trabalho em equipe, etc.

O verdadeiro objetivo de um sistema de informação é atender às necessidades das várias unidades que constituem a organização, atravessando as fronteiras departamentais e inter-relacionando diversas áreas do fluxo de informações, favorecendo uma maior disseminação e compartilhamento das informações.

Na segunda metade da década de 90, um novo tipo de sistema de informação passou a ser bastante utilizado nas empresas brasileiras, os chamados ERP. De acordo com Mendes e Escrivão Filho (2007, p. 283), os ERP “são sistemas que procuram ser extensivos a todas as possíveis atividades realizadas por uma organização, visando atender ampla gama de atividades empresariais”.

Laudon e Laudon (2004) ressaltam que nenhum sistema será capaz de, sozinho, suprir todas as necessidades de informação de uma empresa. A internet, uma rede global de redes

interligadas, está expandindo o papel dos sistemas de informação nas organizações e na vida diária porque facilita a troca de informações por diferentes tipos de computadores, em diferentes localizações (LAUDON; LAUDON, 1999, p. 17).

Nesse sentido, a empresa como um sistema é composta por outros subsistemas, que apóiam seus processos organizacionais e decisoriais.

Para esta pesquisa, o foco se constitui, especialmente, nas informações para a gerência sênior, pois é o nível estratégico, bem como todos os seus componentes, o seu principal objeto.

3.4 Gestão Estratégica da Informação

Para Curry e Knowles (2005), fatores como mudança na tecnologia, competitividade e demanda dos consumidores têm causado a necessidade de alteração das estratégias e infraestrutura da maioria das organizações. Esses fatores contribuíram para que os empresários pudessem enxergar a necessidade da integração entre suas estratégias de mercado e a gestão da informação.

Nesse sentido, uma gestão estratégica tem como objetivo identificar as competências internas, reuni-las e direcioná-las para alcançar os alvos preestabelecidos estrategicamente pela empresa. Para tanto, o gestor necessita ter condições de localizar os pontos fortes e fracos da organização, logo depois as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta (BEZERRA, 2005).

A gestão estratégica da informação tornou-se uma parte crítica e integrada a qualquer estrutura gerencial de sucesso. A análise de aquisição dos produtos e serviços de tecnologia está vinculada à avaliação dos valores internos da empresa, desde a sua cultura, o nível dos seus gestores e colaboradores, até a análise dos seus negócios, sem desconsiderar o planejamento

estratégico para o futuro; é imprescindível esta reflexão interna (ALVIM, 1998).

Por meio da GEI, as empresas podem observar vantagens visíveis como:

- a) auxílio na tomada de decisão;
- b) diminuição dos desperdícios com relação à informação (externa e interna);
- c) proteção contra os impactos externos;
- d) tratamento dos dados gerando informações úteis.

Para obter vantagem competitiva, o enfoque principal deve estar na capacidade de desenvolver internamente informação exclusiva sobre seu segmento de negócios. Essa é uma estratégia que pode e deve ser almejada por qualquer organização, pois para uma gestão efetiva é necessário considerar o ambiente do país, bem como as práticas ligadas à economia, à política e ao social (McGEE; PRUSAK, 1994; SAWYERR, 1994).

O quadro 6 retoma os procedimentos da GI, já apresentados no quadro 5, e apresenta uma síntese e descrição com relação às necessidades de informação do processo estratégico empresarial, gerando, desta forma, os procedimentos da gestão estratégica da informação.

É importante frisar que o uso da Gestão Estratégica da Informação, na grande maioria dos casos, se concretiza por meio do uso de algum SI, como já visto anteriormente, capaz de obter, processar, analisar, organizar e sintetizar o imenso fluxo de dados.

A decisão por um SI deve ser bem analisada, antes de implementada, de maneira que satisfaça as necessidades dos usuários, assim como os objetivos da empresa.

PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	
PROCEDIMENTOS	DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS
SENSIBILIDADE	Por serem incertas, dinâmicas, multifacetadas e dependerem da representação do todo. As informações desse procedimento são subjetivas. Possuem uma influência externa, que deve ser antevista.
COLETA	Precisa ser planejada e continuamente monitorada e avaliada. É necessário unir abordagens humanas e automatizadas, além de uma padronização. Deve se evitar a sobrecarga, mediante buscas ponderadas e significativas.
ORGANIZAÇÃO	A principal importância constitui no tempo poupado em procurar a informação necessária, deve-se determinar o acesso dos usuários, bem como a divulgação da informação recolhida em meios e formatos corretos. É importante para as situações correntes e para a memória da organização.
PROCESSAMENTO	É necessário analisar e instruir o sistema e as pessoas para obterem uma resposta rápida as suas perguntas. Ajuda o usuário a esclarecer uma situação ou tomar uma decisão. Auxilia a agregação de valor da informação.
MANUTENÇÃO	O desenvolvimento de novos produtos ou serviços de informação deve aproveitar o conhecimento interno das pessoas, agregando valor às informações, oxigenando o uso e as necessidades informacionais.
DISTRIBUIÇÃO	Concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação para os usuários, promovendo a partilha e a recuperação da informação para os usuários certos no momento certo.
UTILIZAÇÃO	Além de criar significados, entendimentos e trocas entre os usuários, implica a aplicação de informações em tomadas de decisões.

Quadro 6: Procedimentos da Gestão Estratégica da Informação

Fonte: Adaptado de Taylor apud Kielgast e Hubbard (1997); Mcgee; Prusak, 1994; Choo, 2003; Davenport; Prusak, 2002; Kundu, 2004

Conclusão do capítulo

A gestão da informação é um importante processo organizacional, no entanto nem sempre reconhecido e praticado pelas organizações de uma forma plena. A falta de sistematização torna tal processo, muitas vezes, camuflado dentro das organizações, respaldado pela TI.

Nesse sentido, nota-se que essa tendência atinge todas as empresas, independente de seu porte. O próximo capítulo sobre pequenas empresas apresenta as principais características dessas empresas e do setor de serviços, onde estão envolvidas, bem como, seu comportamento diante do processo estratégico e da gestão da informação.

4

ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA E SETOR HOTELEIRO

A PE vem se estabelecendo de maneira substancial desde o período da produção artesanal. Na produção em massa, ela chegou a perder terreno para as grandes empresas, que se destacavam por oferecer produtos padronizados e mais baratos. No entanto, na década de 1970, as pequenas empresas ressurgiram potencialmente, pois perceberam nichos de mercado até então abandonados pelas grandes e que poderiam ser explorados. Outros fatores como o avanço tecnológico e os novos modelos de produção (fragmentados em uma cadeia produtiva) permitiram às pequenas empresas competirem com as grandes, com relação a menor preço e maior qualidade. Nessas circunstâncias, iniciou-se a reemergência das pequenas empresas no cenário mundial. Contudo, o crescimento das pequenas e médias empresas (PME) não significa o desaparecimento das grandes.

Na realidade, o que podemos estar presenciando é a formação de um novo equilíbrio entre grandes e pequenas empresas, no qual as PME's assumem um papel importante no desenvolvimento econômico, particularmente das pequenas regiões, e em muitos casos atuam como parceiras no desenvolvimento das grandes empresas (JULIEN, 1997, p. 39).

Embora a PE não seja novidade, nota-se que toda a teoria administrativa já construída se volta para a grande empresa, repercutindo assim sérias limitações caso se deseje aplicar as técnicas e teorias da grande na pequena.

A pequena empresa é muito bem representada pela palavra heterogeneidade, pois define o quanto é difícil classificá-la e agrupá-la numa teoria única. “Essa heterogeneidade explicaria, em

parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresas e a dificuldade de proporem-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa” (LEONE, 1991, p.22). Por outro lado, essa heterogeneidade não é um extremo, não devendo, assim, causar imobilidade diante dela.

Neste capítulo, a teoria sobre a pequena empresa será abordada diante de três dimensões consideradas chaves.

4.1 Pequena Empresa e suas Dimensões

Leone (1999) dividiu as especificidades das pequenas empresas em três vias (o que se entende também como dimensões), sendo:

a) Especificidades organizacionais

- mais centralizada do que grandes empresas;
- estrutura organizacional simples com poucas funções administrativas;
- informações com fluidez, tratamentos informais e pessoais;
- pouco controle do ambiente externo;
- administração monolítica com baixa maturidade organizacional;
- planejamento e controle pouco formalizados e quantificados, fraca especialização;
- estratégia intuitiva e pouco formalizada, reage e adapta ao ambiente.

b) Especificidades decisórias

- tomada de decisão é baseada na experiência ou julgamento do proprietário-dirigente;
- empresa é considerada um prolongamento da vida do proprietário-dirigente;
- dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis;
- horizonte temporal de curto prazo;

- as decisões são produto não só da racionalidade econômica do proprietário dirigente, mas também de sua racionalidade política e da sua racionalidade familiar.

c) Especificidades individuais

- papel predominante de um só indivíduo na organização (empreendedor ou o proprietário dirigente);
- dependência ante certos funcionários;
- pouca diferença entre pessoa física e pessoa jurídica, e entre o dirigente e o proprietário;
- propensão a riscos calculados;
- simbiose entre o patrimônio social e o do dirigente;
- comportamento paternalista, às vezes egocêntrico, do proprietário-dirigente.

Com relação à criação de novas pequenas empresas, Gartner (1985) a compreende sob quatro dimensões. Cada uma dessas dimensões possui variáveis que interagem entre si e com as variáveis de outras dimensões. A figura 12 revela a reflexão de Gartner (1985).

- ambiente: a situação ao redor e a influência de outras organizações;
- individual: o responsável envolvido com a criação de uma nova organização;
- processo: as ações compreendidas e realizadas pelos indivíduos;
- organização: o tipo e as características da empresa que será iniciada.

Figura 12: Uma ferramenta para descrever a criação de novas empresas
 Fonte: GARTNER, 1985, p. 698

O Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa³ (GEOPE) sintetiza nove anos de pesquisas sobre as especificidades de gestão da pequena empresa. Para Terence (2006), pesquisadora do GEOPE, a PE pode ser representada pela figura 13: um triângulo que possui o mesmo nível de relevância entre seus vértices, mas que também pode, em determinadas situações, pender de maneira mais incisiva e determinada para algum vértice em especial.

As dimensões “dirigente”, “contexto” e “organização” compõem de forma equilibrada uma possível representação da pequena empresa, onde cada dimensão possui o mesmo grau de importância. A administração assume uma posição central por ser o elo unificador das três dimensões.

O equilíbrio é totalmente percebido em uma situação estática ou hipotética, no entanto, na prática essas dimensões se encontram em constante movimento e, dependendo do que está ocorrendo, uma dimensão pode assumir mais relevância do que outra.

Figura 13: As dimensões equilibradas da pequena empresa
Fonte: Adaptado de Terence, 2006, p.17

³ <http://www.prod.eesc.usp.br/geope/>

4.1.1 Dimensão Dirigente

O dirigente da PE é o maior detentor de autoridade, sua gestão é bastante centralizadora. É ele quem toma todas as decisões, desde as mais simples até as mais complicadas, o que o torna em muitos casos sobrecarregado, por lidar com diversos problemas gerenciais (LEONE, 1999).

Bigaton (2005) levantou algumas dificuldades encontradas por esses dirigentes, como: a escassez de recursos financeiros, a busca de resultados imediatos, o apoio de uma estrutura administrativa reduzida, a informalidade dos acessos à informação e a administração não profissional.

Para enfrentar essas dificuldades, os dirigentes se deparam com a necessidade de aprender continuamente, pois cada dificuldade abrange diferentes soluções. Nesse sentido, percebe-se uma nítida diferença entre grandes e pequenas empresas, e entre os empresários que as gerenciam, ou seja, as especificidades da pequena empresa refletem também as atuações dos empresários.

Os processos gerenciais de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, criados por Fayol no século XX, não são mais capazes de refletir plenamente o que ocorre hoje com os dirigentes de um modo geral, pois as necessidades, bem como o contexto empresarial, mudaram muito desde sua proposição (FILLION, 1999).

Segundo Fillion (1999), cabem aqui uma distinção entre os dois tipos de dirigentes - o operador e o empreendedor - e algumas adequações sobre as atividades dos processos gerenciais. Nesse sentido, o autor propõe um processo particular, embora ainda relacionado com as habilidades definidas por Fayol, para o dirigente operador e empreendedor da pequena empresa.

O processo gerencial para os empreendedores estará sempre envolto numa constante aprendizagem, onde se encontram as atividades de (FILLION, 1999, p. 10):

- Visualizar: identificar um interesse em um setor de negócios - entender um setor de negócios;

detectar uma oportunidade de negócios - imaginar e definir um contexto organizacional - planejar;

- Criar: formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas – estruturar o sistema de atividades - organizar;
- Animar/dar vida: ligar as tarefas aos recursos humanos – recrutar, selecionar e contratar recursos humanos – dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares – comunicar, motivar – liderar;
- Monitorar: monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo – comparar com as previsões e analisar diferenças – corrigir, ajustar, melhorar; e
- Aprender: em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito – considerar as alternativas – buscar elementos de consistência – raciocinar – imaginar – definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

Para o operador, o processo gerencial é composto pelas seguintes atividades:

- Selecionar: identificar e selecionar um setor de negócios;
- Desempenhar: desempenhar atividades técnicas, gerenciais e de negócios;
- Atribuir: usar recursos humanos e atribuir tarefas;
- Alocar: viabilizar os recursos materiais necessários para se desempenharem as tarefas;
- Monitorar: monitorar um pouco do que é feito; e
- Ajustar: corrigir os métodos.

Não se pode negar que a contribuição de Fayol foi bastante significativa, mas atualmente é preciso mais, até mesmo por que os tempos são outros e, conseqüentemente, as necessidades também.

Ao refletir sobre o papel do dirigente, Mintzberg (1975) apresenta três macropapéis: papéis interpessoais com foco no afeto - as pessoas representam o meio pelo qual as ações sejam feitas, são motivadas; são os líderes; papéis informacionais - as ações do dirigente se concentram em informações como forma indireta de realização das ações dos funcionários, são os administradores; e os papéis decisoriais - cujo dirigente está envolvido diretamente na ação, mesmo que seja mero falar e ouvir, diagnosticar e criar, são os empreendedores. Dentro desses macropapéis, estão micropapéis representados na figura 14, perfazendo o total de dez papéis que sintetizam as habilidades dos dirigentes.

Figura 14: Os papéis do executivo
 Fonte: Mintzberg, 1975, p. 55

O dirigente desempenha o principal papel no sistema decisório de sua unidade. Dotado de uma autoridade formal, somente ele pode introduzir novos e importantes métodos de ação em uma unidade. Somente ele possui informações completas e atuais para tomar o conjunto de decisões que determinam a estratégia da unidade.

De acordo com Mintzberg (1975), tudo indica que o executivo identifica situações de decisão e estabelece modelos não com informações abstratas fornecidas pelo sistema de informação, mas com dados específicos, onde brevidade, fragmentação e comunicação verbal caracterizam o trabalho.

Mintzberg (1975, p. 70) concluiu que o trabalho do dirigente requer diversas habilidades administrativas como “desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar os subordinados, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações e, posteriormente, difundir informações, tomar decisões diante de condições de extrema ambigüidade e alocar recursos”.

Em síntese, essas habilidades pouco têm a ver com o famoso quinteto proposto por Fayol, mas, por outro lado, não se pode afirmar que haja um consenso por parte dos estudiosos da área do que realmente seja o trabalho do dirigente. Contudo, os esforços rumo a um entendimento mais sistêmico e holístico são pertinentes à evolução da Teoria Administrativa como um todo.

Teixeira e Morrison (2004) afirmam que o desenvolvimento dos dirigentes não é simplesmente baseado em conteúdos, mas no contexto, na influência da personalidade, na competência gerencial e na própria experiência. Com relação especificamente ao comportamento informacional dos dirigentes na organização, Davenport e Prusak (2002) descrevem as seguintes táticas:

- Comunicar que a informação é valiosa;
- Tornar claros as estratégias e os objetivos da organização;
- Identificar competências informacionais necessárias;
- Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação;

- Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional;
- Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional;
- Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional;
- Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações.

Para analisar os dirigentes desta pesquisa, será necessária uma avaliação composta das quatro propostas apresentadas nesta seção. Pois a proposta de Fillion (1999) é considerada uma evolução da proposta de Fayol, e pode ser combinada com a proposta dos três papéis de Mintzberg (1975). As recomendações de Davenport e Prusak (2002) podem ser utilizadas para a análise do processo de Gestão da Informação.

4.1.2 Dimensão Organização

O sentido da palavra organização, entre outros, pode ser o de arrumação ou ordenação das partes de um todo, mas essa dimensão fica mais bem exemplificada como sendo, “uma entidade que serve à realização de ações de interesse social, político, administrativo etc.” (HOUAISS, 2001); no entanto, essa definição é um tanto limitada para um perfeito entendimento do que realmente seja uma organização.

Para Etzioni (1980), a organização é confundida como sendo um grupo de pessoas que se unem para um objetivo, interesse ou trabalho comum (associação). Mas um grupo de pessoas não pode ser considerado uma organização, já que uma organização é constituída por diversos

grupos, ou seja, a organização é algo maior que engloba partes menores que podem se denominar como grupos.

Uma **organização formal** é “um sistema de atividades precisamente planejadas para a consecução de objetivos estabelecidos. Esse esquema organizado de atividades não entra em funcionamento por si mesmo, ele depende das pessoas, embora não dependa de alguma pessoa em particular” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 134); daí as características de formalidade e impessoalidade das organizações. Para Hall (2004), “não existe um sistema de classificação verdadeiramente satisfatório no momento presente”, mas há uma definição, embora complexa, que irá representar nesse capítulo a idéia mais próxima de organização formal:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização e para a sociedade (HALL, 2004, p. 30).

Assim sendo, a PE não pode ser considerada uma organização formal. No caso da pequena empresa, ela estaria mais próxima de **organização social**, “pois faltam-lhe os aspectos de ter sido conscientemente planejadas suas atividades e intencionalmente estruturadas suas decisões. A voluntariedade de seu dirigente expressa a espontaneidade do planejamento e das decisões”(ESCRIVÃO, FILHO, 2006, p. 135).

Uma importante característica a ser definida para as PEs é o seu tamanho. Como agrupá-las de maneira uniforme e coerente? A classificação pelo número de funcionários é simplista demais e, muitas vezes, foge completamente da idéia e de um agrupamento uniforme (LEONE,

1991; JULIEN, 1997). Integrar esse conceito a uma segunda classificação, como a de unidades habitacionais utilizada na hotelaria, torna esta representação mais realista.

Outro problema que atinge fortemente as PE, se relaciona à sua administração. Geralmente, tais empresas necessitam de administradores que tenham habilidades para mais de uma função, consequência do fato de não terem condições financeiras para manter mais funcionários.

Nas empresas familiares, há pressão para empregar familiares em posições-chave. Muitos não têm a qualificação necessária, afetando de modo drástico as chances de sucesso da empresa, além de desmotivar os funcionários mais capacitados que o familiar contratado.

Em muitas organizações, considera-se legítimo o fundador designar para altas posições da hierarquia membros da família, e os trabalhadores costumam aceitar essa autoridade, ainda que cheguem a questionar a competência do indivíduo elevado à posição de dirigente (SCHEIN, 1980). Essa situação é compreendida pelo que Leone (1999) chamou de racionalidade familiar apresentada em um típico comportamento paternalista. A dimensão organização também pode ser representada pelos elementos: estrutura, tecnologia e processos.

A) Estrutura Organizacional

Hall (2004) define três elementos da estrutura organizacional:

- A complexidade: Pode ser vertical, horizontal e geográfico e se relaciona com grau de profundidade, abrangência e distribuição;
 - diferenciação horizontal: Maneira pela qual as tarefas desempenhadas pela organização são subdivididas;

- diferenciação vertical: Que está relacionada à suposição de que a autoridade seja distribuída de acordo com o nível de hierarquia, isto é, quanto maior o nível, maior a autoridade, e
- dispersão geográfica: As atividades e o pessoal podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontais e verticais, por meio da separação dos centros de poder ou de tarefas.
- A formalização: Está relacionada a fatores como centralização do poder e constitui a variável estrutural chave para o indivíduo, porque seu grau afeta o comportamento de uma pessoa, sendo capaz, inclusive, de capacitar o indivíduo ou até mesmo ser coercitiva. Pode variar de formalização máxima (linha de montagem) a formalização mínima (indivíduos precisam usar seu próprio julgamento para decidirem o que fazer), ou variar em uma posição intermediária, como ocorre na maioria dos casos; e
- A centralização: refere-se à distribuição de poder no âmbito das organizações, constituindo, portanto, uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura. Está relacionada com outras características organizacionais como: tamanho (tamanho maior, geralmente, relaciona-se a maior centralização), tecnologia (pode controlar comportamento dos indivíduos) e relações ambientais (nível de concorrência e ambiente mais competitivo exigem controle e coordenação).

De acordo com Kast e Rosenzweig (1980), alguns conceitos devem ser mencionados ao se abordar estrutura, como; a especialização e divisão do trabalho, a hierarquia, a autoridade, a responsabilidade e prestação de contas, a extensão do controle, a linha e *staff*, nas quais as atividades organizacionais merecem uma diferenciação, conhecida como vertical ou hierárquica, e horizontal ou departamental.

Nesse sentido dois importantes elementos devem ser apresentados: a coordenação e a integração das atividades. Litterer, 1965 apud⁴ Kast e Rosenzweig (1980) identifica três caminhos para que a coordenação seja realizada, com efeito: através da hierarquia, do sistema administrativo e de atividades voluntárias.

B) Tecnologia como Componente da Organização

Segundo Guerrini e Escrivão Filho (2008, p. 15), “somos constantemente levados a pensar que tecnologia é máquina e, ultimamente, máquina eletrônica sofisticada”.

A tecnologia é muito mais que a máquina e refere-se aos meios padronizados que se empregam para atingir um objetivo ou resultado predeterminado, onde a organização não constitui apenas um sistema técnico ou um sistema social; ela requer a estruturação e a unificação de atividades humanas em torno de várias tecnologias (KAST; ROSENZWEIG, 1980, p. 155).

A tecnologia pode ser compreendida diante da perspectiva externa e interna à organização. Com relação à externa deve-se considerar o ambiente, com relação à interna, há três tecnologias: tecnologia de produção (processamento de materiais), tecnologia de serviços (processamento de clientes) e tecnologia de informações (processamento de dados); essas tecnologias contribuem para a compreensão das conseqüências gerenciais (organizacionais e administrativas), de acordo com Guerrini e Escrivão Filho (2008).

Não é fácil definir tecnologia, no entanto Woodward (1977, p. 237) afirmou que “a tecnologia envolvida no desempenho da função administrativa se relaciona de maneira causal com as variações estruturais e comportamentais observadas em situações de produção”. Dessa variação estrutural do modo de produção de produtos ou serviços, surge a confusão de que tecnologia seja máquina sofisticada, contudo, ela é simplesmente o conhecimento empregado

⁴LITTERER, J. A. **The analysis of organizations**. Nova York: John Wiley, 1965.

sobre a execução das atividades. Para este trabalho, a tecnologia foi entendida como a forma pela qual a organização mobiliza o conhecimento.

Gianesi e Corrêa (1996) expõem três categorias de operações para a avaliação da tecnologia nas organizações: produção, informação e serviços. Neste trabalho, a abordagem se concentra nas operações de serviços, que se caracterizam pela intangibilidade dos serviços, pela presença do cliente no processo, e pela simultaneidade da produção e consumo. Exemplos de empresas que utilizam a tecnologia de serviços são as companhias aéreas, hotéis, consultorias, assistência médica e firmas jurídicas.

Com base nas características descritas acima, os autores afirmam que a tecnologia de serviços apresenta: produto intangível; produção e consumo que ocorrem simultaneamente; mão-de-obra e conhecimento intensivos; interação com o cliente geralmente alta. Com a tecnologia, a qualidade é percebida na hora, mas difícil de medir; o tempo de resposta é rápido e necessário; o local da instalação é extremamente importante. Um melhor detalhamento dessas características será apresentado mais adiante no item 4.4.1.

C) Processos como Componentes da Organização

Ao abordar os processos que compõem a dimensão “organização”, três elementos se destacam: liderança, planejamento e tomada de decisão.

Para Drucker (2002, p. 136-137), a base da liderança eficaz é “identificar qual a missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a com clareza e visibilidade”. Além disso, exige-se que o líder “encare a liderança com responsabilidade, e não como posição e privilégio” e ganhe confiança, pois “a única definição de um líder é alguém que tem seguidores”.

Liderança pode ser definida como “a capacidade de convencer outras pessoas e a partir com entusiasmo em busca de objetivos determinados. É o fator humano que liga o grupo e o motiva rumo às metas” (DAVIS⁵ apud KAST; ROSENZWEIG, 1980, p. 359).

A liderança pode estar centrada nas tarefas, como ocorreu no período da Racionalização do Trabalho e também nas pessoas, de acordo com o Movimento das Relações Humanas. Atualmente, pode-se constatar que há maior predominância de uma combinação dessas duas abordagens. “No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões” (ROBBINS, 2002, p.304).

O último processo que caracteriza as organizações é o planejamento, que, segundo Oliveira (1994, p. 43-46), inclui três tipos:

- Planejamento estratégico: Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras de ações para alcançá-lo que afetam a empresa como um todo, estabelecendo o rumo a ser seguido pela empresa; de responsabilidade dos níveis mais altos na empresa;
- Planejamento tático: Relaciona-se com objetivos de curto-prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa; é desenvolvido pelos níveis inferiores da empresa tendo como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados;
- Planejamento operacional: Refere-se à formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; há os planos de ação ou planos operacionais; correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

⁵ DAVIS, K. **Human relations at work**. 3 ed., Nova York: McGraw-Hill, 1967.

Planejar, como um processo, envolve um modo de pensar, que por sua vez, envolve indagações; indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, sobre o como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito (OLIVEIRA, 1994). O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorre antes, durante e depois de sua elaboração e implantação na empresa. “Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado”(OLIVEIRA, 1994, p. 33).

Oliveira (1994, p. 36) ressalta que o planejamento deve proporcionar à organização uma situação de:

- Eficiência: fazer as coisas de maneira adequada, resolver os problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever, e reduzir os custos;
- Eficácia: fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados, e aumentar o lucro;
- Efetividade: manter-se no ambiente; e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A tomada de decisão é fundamental para o comportamento do organismo e da organização, sendo necessário considerar todos os comportamentos compreendidos dentro do conjunto de tomada de decisão, ou seja, aqueles que compõem as decisões **programadas** e as **não-programadas**. Nesse sentido, as organizações criam hábitos, que tomam a forma de procedimentos operacionais padronizados e de programas computacionais para as decisões programadas (KAST; ROSENZWEIG, 1980). Já as decisões não-programadas podem ser

consideradas as mais difíceis e as que exigem mais conhecimento conceitual. Essas decisões ocorrem com maior frequência para os cargos que ocupam posições de liderança.

O entendimento da tomada de decisão permite uma combinação de processos conscientes e inconscientes, relacionados com os seguintes conceitos (KAST; ROSENZWEIG, 1980, p.389):

- Imagem: todo o conhecimento acumulado e organizado que a pessoa tem a seu próprio respeito e a respeito do seu ambiente;
- Plano: um rápido esboço de algum curso de ação (estratégia), bem como de processos de operações mais detalhadas (táticas);
- Execução: executar implementação do plano passo a passo, completando cada parte e passando à seguinte. A execução pode abranger atos manifestos ou apenas a coleta ou transformação de informações.

Para Kast e Rosenzweig (1980), esses conceitos se aplicam tanto aos indivíduos, como às organizações, pois ambos possuem: imagem, como sendo constituída pela soma de experiências passadas; planos, que possuem natureza tática e são realizados por intermédio de passos dados em seqüência; e execução, que deve confrontar os resultados reais e os planos, dando início à ação corretiva quando necessária.

Independentemente do nível dos conceitos e da unidade de decisão, indivíduos ou organizações, a tomada de decisão está sempre presente.

4.1.3 Dimensão Contexto

O contexto organizacional será definido aqui como um conjunto de elementos fora da fronteira empresarial que pode afetar seu desempenho. Esses elementos geram incertezas para a organização, por isso surgem as estratégias, que ligam a organização ao seu ambiente.

O cenário contextual vivenciado pelas pequenas empresas aparentemente não difere muito daquele onde se inserem as grandes, mas, ao analisá-lo mais profundamente, é possível enxergar as características contextuais predominantes na realidade das PE's. Essas características causam diferentes impactos na estrutura organizacional tipicamente reduzida da PE, quando comparada à das grandes organizações.

É importante ressaltar que o entendimento contextual da PE, especialmente ao tratar de um setor específico, traz uma importante colaboração para as empresas pesquisadas favorecendo o mapeamento ambiental e a possibilidade de elas se anteciparem às imposições do ambiente, capacitando-as a se tornarem empresas ativas e não simplesmente reativas.

Segundo Daft (1999), o ambiente externo da organização pode ser compreendido como tendo duas camadas: o ambiente geral e o ambiente tarefa. As operações do ambiente geral atingem a organização de maneira indireta, através do tempo; sua influência não é clara. Os fatores envolvidos são: relações internacionais, desenvolvimentos tecnológicos, socioculturais, econômicos e o político legal.

O ambiente de tarefa engloba os fatores que possuem uma relação direta com a organização e, conseqüentemente, com seus objetivos. Esses fatores basicamente são: os clientes, os concorrentes, os fornecedores e o mercado de trabalho. Compreende-se o ambiente de tarefa como diretamente ligado à empresa, e o geral como mais amplo, afetando a constituição e o desenvolvimento do ambiente de tarefa.

As mudanças que ocorrem no contexto da PE podem influenciá-las de diversas formas. Olhar ao seu redor, identificar essas mudanças e as possíveis maneiras de se antecipar a elas se tornou algo essencial na atuação do dirigente.

O esforço em realizar uma reflexão externa à organização deve ser uma prática, principalmente para as pequenas empresas, que sentem de maneira drástica os impactos

contextuais. As forças contextuais podem ser decisivas e, em muitos casos, até mesmo fatais para a PE. O mapeamento ambiental pode ser considerado como a atividade direcionada ao entendimento do contexto organizacional, cujo objetivo principal está em antecipar-se e adequar-se às incertezas contextuais de modo geral.

Nesse sentido, o monitoramento ambiental é algo totalmente pertinente à rotina do proprietário dirigente da PE, pois é ele o seu personagem principal. É ele quem realiza todas as atividades relacionadas à gestão da PE.

4.2 Planejamento Estratégico na Pequena Empresa

A estratégia na PME, na grande maioria dos casos, é criada e formulada pelo próprio dirigente. Segundo Robinson e Pearce II (1984), estudos realizados sobre planejamento estratégico em pequenas empresas apresentaram evidências de que nelas esse planejamento é irregular e desestruturado. Embora o estudo tenha sido publicado na década de 80, pode-se constatar, nos dias atuais, que pouca coisa mudou.

O planejamento estratégico em pequenas empresas ainda se apresenta dessa forma, pois assim como outros processos, se constitui de maneira informal e não estruturada, o que não quer dizer que na pequena empresa não exista estratégia. Não há planejamento sofisticado, formalizado e a longo prazo (ROBINSON; PEARCE II, 1984).

Como uma ferramenta administrativa, o planejamento estratégico possui vantagens como: auxílio na adaptação ao ambiente, bem como nas habilidades organizacionais para responder as contingências (SHRADRER; MULFORD; BLACKBURN, 1989).

Para Lyles et al. (1993), a formalidade no planejamento estratégico apresenta alguns indicadores:

- plano escrito, cobrindo no mínimo os últimos três anos;
- formulação de objetivos estratégicos;
- utilização de métodos para a avaliação do progresso por meio do plano.

Robinson e Pearce II (1984) listam alguns elementos importantes para o processo de decisão estratégica:

- avaliação dos riscos do ambiente;
- formulação de objetivos para serem alcançados;
- seleção de competências diferenciais para obter vantagem competitiva;
- determinação de autoridade entre departamentos;
- investimento financeiro e de recursos físicos para conduzir a estratégia;
- monitoramento e controle da implementação.

Robinson e Pearce II (1984) afirmam que o planejamento estratégico melhora a eficiência da pequena empresa, mas é tão complexo, sofisticado, ou consome tanto tempo para ser amplamente praticado, que a necessidade de projetar um mais apropriado às pequenas empresas se torna evidente.

Moraes e Escrivão Filho (2006, p. 131) afirmam que a realização do planejamento estratégico “ocorre apenas informalmente, pois conceber um plano estratégico que direciona o negócio em pequenas empresas não é uma atividade planejada e sistemática, e sim fruto de um planejamento informal”.

4.3 Gestão Estratégica da Informação na Pequena Empresa

Hayasi, Nakamura e Escrivão Filho (1995) consideram o processo de formulação de estratégias empresariais como uma forma de tornar uma pequena empresa competitiva no

mercado, pois, atuando numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa (DAVENPORT e PRUSAK, 2002).

Contudo, não é fácil realizar a gestão da informação em apoio ao processo estratégico de forma adequada à realidade de uma empresa, ainda mais para aquelas com poucos recursos (humanos ou financeiros), como é o caso da PE.

Nesse sentido, a teoria elucida alguns procedimentos que devem ser identificados e compreendidos pela organização como um todo, satisfazendo as necessidades informacionais do processo estratégico.

A tecnologia da informação, embora numa escala menor também é considerada uma ferramenta estratégica nas empresas de pequeno porte, que pode auxiliar o seu dirigente a elaborar, implementar e controlar estratégias, a monitorar o ambiente e tomar decisões, proporcionando assim uma possível vantagem competitiva a este segmento de empresas (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004).

De acordo com Moraes e Escrivão Filho (2006), a informalidade é uma especificidade bastante positiva na pequena empresa, mas com relação à informação ela se torna um paradoxo, pois, embora ajude na pronta resolução de problema e na facilidade de obtenção de informação de algumas fontes, por outro lado, “essa informalidade também pode desestruturar o fluxo de informação que chega aos dirigentes, sobrecarregando-os de assuntos que muitas vezes poderiam ser facilmente resolvidos por outros funcionários” (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 131). Os autores ainda identificaram que a escassez de recursos financeiros prejudica a gestão da informação na pequena empresa.

Com relação ao dirigente é possível observar duas características principais: **primeira** - o dirigente de pequena empresa não possui tempo hábil para planejar as atividades gerenciais e acaba muitas vezes emerso em atividades operacionais; **segunda** - o fato de vivenciar

intensamente as atividades operacionais adquire um termômetro instantâneo, pois é capaz de avaliar tudo o tempo todo.

No entanto, a falta de tempo pode impedi-lo de analisar suas decisões mediante informações formais; em contrapartida, a rapidez do cotidiano contribui para que as ações administrativas sejam bastante dinâmicas. Nas palavras de Mintzberg et al. (2006, p. 49), “o gerente é sobrecarregado com obrigações; ainda assim, não consegue delegar tarefas facilmente. Como resultado, é levado a trabalhar demais e é forçado a fazer muitas tarefas superficialmente”.

4.4 Especificidades do Setor Econômico Pesquisado

De acordo com a EMBRATUR (2007), dados do Banco Central revelam que os gastos de turistas estrangeiros em visita ao Brasil, no 1º trimestre de 2007, somaram US\$ 1,332 bilhão, o que corresponde a um incremento de 9,66% em relação a igual período de 2006 (US\$ 1,215 bilhão). Esse incremento corresponde a um pico de toda a série histórica da receita cambial turística brasileira. Pode-se compreender que o Brasil vivencia um bom momento com relação às atividades ligadas ao turismo.

Segundo o IBGE (2003), as atividades características do turismo são: serviços de alimentação; transporte rodoviário; serviços desportivos e de lazer; aluguel de automóveis; transporte aquaviário; serviço de alojamento; agências de viagens; auxiliares dos transportes; e transporte aéreo. Dessas atividades, as mais significativas com relação ao faturamento foram: os serviços de alimentação (81,49%); serviço de alojamento (6,36%); e de transporte rodoviário (3,82%). Juntos eles representaram 91,67% das empresas pertencentes às atividades características do turismo em 2003, ano em que foi realizada a pesquisa.

O setor hoteleiro, especificamente, possui um patrimônio de R\$ 78,7 bilhões, gasta em média R\$ 2 bilhões por ano com mão de obra e mais de R\$ 30 milhões com contribuição para financiamento da seguridade social (Cofins). Historicamente, de acordo com a ABIH Nacional, os hotéis investem cerca de US\$ 50 milhões por ano, somente para manter o que já existe. O segmento hoteleiro por completo emprega hoje 550 mil funcionários, o que representa 0,8% da força do trabalho, gerando ainda outras 500 mil vagas indiretas (ABIH, 2007).

4.4.1 Características das Atividades de Serviços

Não se pode afirmar que existem fronteiras entre a administração da produção e de operações, uma vez que a manufatura e os serviços estão bastante relacionados. A manufatura tem muito a aprender com as operações de serviços, que se destacam no atendimento aos clientes; por outro lado, o setor de serviços pode aprender muito com os fabricantes que se sobressaem na produção (GAITHER; FRAZIER, 2005). As operações de serviços podem ser definidas em três tipos:

1. Quase-manufatura: Ocorre de maneira muito próxima da manufatura. A ênfase reside nos custos de produção, tecnologia, materiais, e produtos físicos, qualidade de produto e pronta-entrega. Há pouco contato com o cliente. Serviços industriais de tratamento térmico, operações de manutenção de aeronaves são exemplos desse tipo de operação de serviço.
2. Cliente como participante: Há um nível elevado de envolvimento do cliente nesse tipo de operação de serviço. Os bens físicos podem ser ou não uma parte significativa do serviço. A venda a varejo é um exemplo dessa operação.
3. Cliente como produto: Nesse tipo, o envolvimento do cliente é tão extensivo que o serviço é realizado de fato nele próprio. Os bens físicos também podem ou não ser uma parte

significativa do serviço, que é geralmente personalizado. Exemplos desse tipo de operação são os salões de cabeleireiros, clínicas médicas e hospitais.

Essa classificação não torna as operações de serviços mutuamente exclusivas. Pode-se encontrar numa mesma empresa os três tipos delas (GAITHER; FRAZIER, 2005), como é o caso das empresas hoteleiras.

Os serviços possuem algumas características básicas: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade, que permitem melhor compreendê-los e que devem ser levadas em consideração pelas empresas ao elaborarem suas estratégias de atuação no mercado (KOTLER, 1998):

- Intangibilidade: Os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. É por causa da sua intangibilidade que as empresas encontram dificuldades de entender como os consumidores percebem seus serviços e avaliam a qualidade deles.
- Heterogeneidade: Os serviços têm características de heterogeneidade porque o seu desempenho sofre influência tanto de aspectos técnicos (conhecimentos, habilidades e suporte material), quanto de emocionais (condições e características psicológicas), pelo lado do prestador de serviço. Os serviços são considerados altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. Nesse sentido, existem três atitudes para as empresas solucionarem este problema: investir em seleção e treinamento de pessoal na prestação de bons serviços; padronizar o processo de prestação de serviços por toda a organização; monitorar a satisfação do consumidor através do sistema de sugestões, reclamações e comparação de compra, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos.

- **Inseparabilidade:** Os serviços são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço. Essa característica, associada ao fato de que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo – simultaneidade – faz que, nos serviços em que o cliente esteja presente, haja uma interação entre ele e o prestador de serviços, de modo que ele também passa a fazer parte do serviço e, conseqüentemente, a interferir em sua qualidade.
- **Perecibilidade:** Os serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior. Isso pode representar um sério problema para a empresa prestadora quando a demanda é flutuante, como acontece naquelas que lidam com serviços de demanda cíclica, sazonal ou irregular. Montam-se estruturas capazes de suportar os picos da demanda; naturalmente terão capacidade ociosa (e custos mais elevados) nos momentos em que a demanda estiver mais baixa. Se, por outro lado, decidem montar uma estrutura que atenda o mínimo necessário, prestarão serviços precários quando a demanda estiver mais elevada.

Para os autores Giansesi e Corrêa (1996) gerenciar serviços é uma tarefa diferente de gerenciar a produção de bens, pois é necessário compreender suas características principais. O quadro 7 representa algumas dessas diferenças.

Características das atividades Industriais	Características das atividades de serviços
• Os erros no planejamento da produção podem ser corrigidos	• Os erros no planejamento dos serviços não podem ser corrigidos.
• Os bens são palpáveis, podendo ser devolvidos.	• Os serviços são abstratos, não podendo ser trocados.
• O cliente não convive com a produção.	• O consumidor acompanha a execução dos serviços.
• O contato com o cliente é indireto.	• O contato com o cliente é direto.

Quadro 7: Características do setor da indústria e de serviços

Fonte: Adaptado de Saab e Daemon, 2000

4.4.2 Descrição do Setor de Serviços e do *Trade* Turístico

O *trade* turístico é constituído pelos seguintes agentes: meios de hospedagem; meios de transportes; agências de viagem; organizadores de eventos; agências de turismo (DUARTE, 1996). Todos eles possuem a principal finalidade de atender as necessidades de todos os turistas.

Dados da OMT (Organização Mundial de Turismo) mostram que o Brasil é o 36º destino mais procurado no mundo, tendo atraído em 2005, ano de referência do estudo, cerca de 5,4 milhões de turistas. O resultado indica um crescimento de 11,8% em relação ao ano anterior. O ritmo da expansão brasileira foi de 5,3%, superior à média mundial (LAGE, 2007).

O estado de São Paulo responde por 43,38% da receita de serviços de turismo no país, sendo o líder em pagamento de salários, com 41,28% do total, e no número de pessoas ocupadas, 35,12%, segundo o IBGE. Em 2003, o país tinha 352.224 empresas que atuavam em atividades relacionadas ao setor de turismo. O seu faturamento total somou R\$ 76 bilhões. Com relação a lucros, pagamento de salários e impostos, o valor gerado foi de R\$ 31,1 bilhões, o equivalente a 2,2% de valor adicionado ao PIB (LAGE, 2007b).

A pesquisa também revelou que o setor hoteleiro é composto predominantemente por empresas de pequeno porte, que empregam menos de 20 pessoas. Elas representam 97,2% do total. A média de número de empregados nas empresas ligadas ao setor é de seis pessoas (LAGE, 2007b).

Atualmente o setor hoteleiro nacional possui aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, e desse universo 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isso representa mais de um milhão de empregos (550 mil vagas diretas – 0,8% da força de trabalho do país - e 500 mil indiretas) e a oferta de aproximadamente um milhão de

apartamentos em todo o país. Estima-se que a hotelaria nacional tenha um faturamento da ordem de U\$ 2 bilhões de dólares ao ano (LAGE, 2007).

4.4.3 Descrição do Setor Hoteleiro

A hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, bem como é influenciada, pelo desempenho do todo. É uma empresa que oferece serviços que podem ser agrupados em: hospedagem, alimentação e lazer (CASTELLI, 2000; PETROCCHI, 2002).

Saab e Daemon (2000) definem a hotelaria como uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. E, justamente pelo fato de o setor hoteleiro se encontrar na indústria de serviços, a sua administração se torna algo mais subjetivo, passível de evoluções significativas que devem acompanhar o mercado e as exigências do cliente. A hotelaria também possui outras características, como: intangibilidade; impossibilidade de fazer estoque; produção e consumo fisicamente unidos; influências externas e aspectos do mercado (PETROCCHI, 2002).

Um hotel, por sua vez, “pode ser definido como sendo uma edificação que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada” (CASTELLI, 2000, p. 36). Atualmente, o hotel deixou de possuir somente espaços destinados a hospedar pessoas, para integrar-se ao seu conjunto e oferecer espaços multifuncionais, não devendo esquecer de perseguir a satisfação dos clientes, em busca de sua própria sobrevivência, já que ela depende de sua capacidade de evoluir com o meio.

De acordo com Duarte (1996), os empreendimentos turísticos podem ser classificados quanto a: categoria; tipos dos meios de hospedagem; principal produto; mercado (público consumidor); e capital social.

Na presente pesquisa, optou-se pela classificação com relação aos tipos dos meios de hospedagem de acordo com Petrocchi (2002), que considera os seguintes tipos de hospedagem:

- Hotel: tipo convencional, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas de lazer ou negócios.
- Hotel histórico: instalado total ou parcialmente em edificação de valor histórico ou de significado regional; normalmente sujeito a restrições de natureza construtiva ou arquitetônica.
- Hotel de lazer: localizado fora dos centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços destinados a recreação e ao entretenimento.
- Pousada: meio de hospedagem mais simplificado e normalmente limitado ao necessário para a hospedagem.

4.4.4 Características Organizacionais dos Hotéis

Yázigi (2001) ressalta a importância da escolha da clientela que se pretende atender, pois tanto a arquitetura e decoração, como o tipo de prestação de serviços têm de ser devidamente adaptados. Alerta ainda, que toda pessoa fora de casa é carente em muitas coisas. A hotelaria tem por missão responder a muitas destas carências (aconchego ambiental, trato pessoal, alimentação, conforto físico, higiene, etc.) com excelência. Complementando o autor, também há carência de informação do local (cidade, região, etc.) em que o hóspede está, e muitas vezes os empregados,

gerente e o dono do hotel podem ser uma boa referência das informações e dicas.

Para Duarte (1996), a estrutura organizacional hoteleira, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, pode sempre ser reduzida a quatro processos básicos: comercial; alimentos e bebidas; hospedagem; e administração.

O gestor de hotelaria também deverá agregar conhecimentos de tecnologia e usá-los na análise e síntese de grandes quantidades de informações, de fontes variadas e velozes, uma vez que o ambiente atual está repleto de incertezas (ARAÚJO, 2001).

A figura do gerente de pequenos hotéis é muito importante, pois é ele quem comanda tudo. Para Yázigi (2001, p. 53) “seria fundamental que esse cargo fosse ocupado por um dos donos, desde que capacitado para tanto ou predisposto a aprender em pouco tempo”.

Duarte (1996) afirma que cabe à gerência geral de um hotel a coordenação de todos os processos organizacionais, promovendo a sintonia entre cada um de seus setores no sentido de sensibilizar o pessoal para a melhor qualidade e a maior produtividade, otimizando a rentabilidade do empreendimento.

O negócio hotelaria deve considerar-se, preliminarmente, como um processo para satisfazer o cliente e não como venda de produtos e serviços. Deve contemplar o grupo de clientes que pretende servir, as necessidades desses clientes e a tecnologia que satisfará essas necessidades. É por essa razão que a definição de domínio do negócio deve ser feita em termos de necessidades dos clientes, que são permanentes, e não de produtos, que podem ficar obsoletos (PETROCCHI, 2002).

Os empregados da hotelaria devem sentir que trabalham com o hotel e não para o hotel, no sentido de melhor atender às expectativas de cada cliente, pois somente o trabalho em equipe dá ao cliente satisfação total (DUARTE, 1996).

As teorias administrativas são imprescindíveis à prática hoteleira. Um planejamento cuidadoso e uma gestão acertada são os responsáveis diretos pelo sucesso de uma empresa hoteleira (PETROCCHI, 2002). Ele deve englobar: a estrutura funcional; a especialização tecnológica; os processos de trabalho e padrões de comportamentos; e o dimensionamento de recursos humanos.

Conclusão do capítulo

As especificidades da pequena empresa apresentadas por meio de suas dimensões, contribuem para um entendimento mais integrador de suas particularidades. A gestão da informação, embora presente e necessária é muitas vezes inconsciente e desestruturada nessas empresas. O processo estratégico, por sua vez, apresenta as características semelhantes às aquelas descritas para a gestão da informação.

5

TRABALHO DE CAMPO

Para realizar os objetivos propostos, foram coletados dados empíricos dos hotéis da região central do estado de São Paulo. Para executar essa atividade, foram planejados os métodos de pesquisa. Este capítulo apresenta a sua descrição e a dos hotéis estudados.

5.1 Métodos de Pesquisa

A pesquisa de campo ocorreu em duas fases distintas, contudo, a segunda fase é dependente da primeira, uma vez que as empresas para o estudo de casos só foram selecionadas após o levantamento das principais informações das empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo.

5.1.1 Primeira Fase do Trabalho de Campo

O trabalho de campo da primeira fase classifica-se como:

a) Caracterização da Pesquisa

- Com relação à sua natureza, a pesquisa foi considerada **aplicada**, pois o principal objetivo foi gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos;
- Com relação ao problema a abordagem, foi **quantitativa**, pois se considerou que os dados poderiam ser quantificados, o que significa traduzir a pesquisa em números, opiniões e informações para classificá-la e analisá-la. Requereu o uso de recursos e de técnicas

estatísticas. Para essa pesquisa, as técnicas foram: a percentagem e a média (SILVA; MENEZES, 2001);

- Com relação ao tipo de pesquisa, denomina-se **descritiva**, pois observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Estuda fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Trata-se do estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes nas comunidades, grupo ou realidade pesquisada (CERVO; BERVIAN, 1983);
- Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é considerada um **levantamento** e ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer; e quando se quer uma visão geral da população e não da amostra.

b) Escolha das Empresas

Nessa etapa da pesquisa, foi realizado um grande esforço coletivo dos membros do GEOPE para levantar todas as empresas do setor de serviço hoteleiro da região central do estado de São Paulo. Região formada, por conveniência do GEOPE, pelas cidades de: Água de São Pedro, Analândia, Brotas, Dois Córregos, Dourado, Itirapina, Ribeirão Bonito, São Carlos, São Pedro e Torrinha. Trabalhos anteriores, como o de Andrade (2002), já fizeram um pré-levantamento dessas empresas. A presente pesquisa visou, nesta fase, atualizar o levantamento existente, incorporando algumas informações extras, como o tipo de cliente atendido, o que contribuirá para caracterizar os hotéis e as cidades como destino predominante do turismo de aventura, de negócio, lazer etc. Essas informações são relevantes para a escolha das empresas da segunda etapa e para a dimensão e caracterização de um *cluster* hoteleiro na região.

O critério utilizado para a classificação do porte das empresas estudadas foi o do Sebrae, (2005) pelo número de funcionários, apresentado no quadro 8.

Tipos de Empresas	Comércio/ Serviço nº. de pessoas
Microempresa	1 a 09
Pequena Empresa	10 a 49
Média Empresa	50 a 99
Grande Empresa	100 ou mais

Quadro 8: Classificação por porte de empresa, por número de funcionários
Fonte: Sebrae, 2005

c) Questões da Pesquisa

O objetivo principal desta fase foi fornecer os subsídios necessários para a realização da segunda fase, especialmente identificando o número de empresas e suas características principais. Nesse sentido, as questões pertinentes são:

- Quantas empresas hoteleiras compõem a região central do estado de São Paulo? Que tipo de turismo elas atendem?
- Quais são as principais características das empresas pesquisadas? Qual o porte dessas empresas?
- Quais são as principais características com relação aos dirigentes dessas empresas? Qual o nível educacional? Qual a experiência no setor hoteleiro?

O protocolo dessa fase da pesquisa é apresentado no apêndice A.

d) Variáveis da Pesquisa

- Empresa hoteleira: é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira (PETROCHI, 2000 p.19).

e) Técnica de Coleta de Dados

A técnica principal de coleta de dados dessa pesquisa foi a aplicação de questionário com questões fechadas. Em geral, os questionários devem ser de fácil entendimento pelas pessoas com pouca educação formal, apresentando responsabilidade de escolhas ao permitir respostas para perguntas abertas ou fechadas. O questionário aplicado na primeira fase se encontra no apêndice B.

f) Análise dos Dados

Ao término da coleta, iniciaram-se as análises dos dados obtidos. Nesse momento, as respostas foram agrupadas em planilhas eletrônicas que visaram integrar todos os dados e serviram para verificar e explicar incidências. As planilhas resultaram em gráficos que permitiram uma melhor visualização dos dados coletados. A soma das respostas permitiu a geração das médias, com relação ao todo.

5.1.2 Segunda Fase do Trabalho de Campo

A segunda fase da presente pesquisa classifica-se como:

a) Caracterização da Pesquisa

- Com relação à sua natureza, esta fase também foi considerada como pesquisa **aplicada**, pois como já exposto, objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo interesses locais;
- Com relação à abordagem do problema, foi definida como pesquisa **qualitativa**, cujo ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001).

- Com relação ao tipo da pesquisa e seus objetivos, foi **descritiva**, pois visou identificar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática (GIL, 1991).
- Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser caracterizada como **estudo comparativo de casos**. O estudo de caso é recomendado para o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Para essa fase, ocorreu a realização de um estudo comparativo de casos, ou emprego do método comparativo, que consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Geralmente, o método comparativo aborda duas séries de natureza análoga tomadas de meios sociais ou de outra área do saber, a fim de detectar o que é comum a ambos (FACHIN, 2002).

O foco principal da seleção dos métodos de pesquisa foi a realização de estudo comparativo de caso em empresas de diferentes portes do setor hoteleiro da região central do estado de São Paulo. Esse setor já vem sendo estudado pelo Grupo de Estudos Organizacionais na Pequena Empresa (GEOPE) em pesquisas anteriores, há pelo menos sete anos.

b) Escolha das Empresas

Para essa fase da pesquisa, a amostra foi classificada como intencional. Houve a realização de um estudo comparativo de seis hotéis, escolhidos por conveniência da pesquisa, com a observação de “práticas gerenciais formais” em grandes e médias empresas, e a concordância dos dirigentes das pequenas empresas para um trabalho mais detalhado e sistematizado em seus estabelecimentos.

Após selecionar as empresas, foi enviada a elas uma carta de apresentação da pesquisa e,

simultaneamente, um convite para a participação do estudo de casos (ver apêndice C). Para a amostragem da pesquisa, foram escolhidas duas grandes, que se acredita utilizarem de “práticas gerenciais formais” no emprego da informação, e mais quatro empresas, duas pequenas e duas médias do setor de serviço hoteleiro da região central do estado de São Paulo. A escolha dessa amostra deve-se à intenção de realizar um estudo comparativo entre os três diferentes portes de empresas desse setor. Porém, o cerne da reflexão principal irá se constituir sobre as pequenas empresas. Trabalhar com um número maior de empresas não será possível neste momento, devido ao propósito de aprofundar e fazer análises qualitativas sobre a amostra escolhida.

c) Questões da Pesquisa

Optou-se pelo estudo comparativo, que possui como principal característica confrontar aspectos semelhantes ou divergentes do objeto estudado. Esta pesquisa deseja capturar as especificidades da gestão estratégica da informação da pequena empresa, objetivando propostas de melhorias na eficiência e na eficácia desse processo.

Com base nesses fatores e no significativo papel econômico das pequenas empresas, apresentam-se as seguintes questões da pesquisa:

- Quais as principais características da Gestão Estratégica da Informação nas empresas selecionadas?
- Quais são as principais semelhanças e diferenças entre as empresas de diferentes portes (do setor hoteleiro), com relação ao processo de GEI?
- Quais fatores contingenciais no porte de empresas sustentam essas diferenças nos procedimentos de GEI adotados?
- Quais as barreiras gerenciais à adoção desses procedimentos dentro das especificidades de gestão da pequena empresa?

- Por que as práticas das grandes empresas não podem ser “automaticamente” transportadas para as pequenas?

O protocolo dessa fase da pesquisa é apresentado no apêndice D.

d) Variáveis da Pesquisa

As variáveis da presente pesquisa estão apresentadas na figura 15, sendo:

- Processo Estratégico: refere-se às atividades de criação da estratégica, as quais podem ser deliberadas e sistemáticas de um processo de planejamento, ou socialmente construídas e emergentes de um processo de aprendizado (Capítulo 2);
- Especificidades Gerenciais da Pequena Empresa: referem-se às características gerenciais específicas das pequenas empresas que possuem necessidades particulares de gestão que diferem dos métodos utilizados nas grandes empresas (Capítulo 3);
- Gestão Estratégica da Informação: refere-se à administração do processo que envolve as atividades de criação, representação, organização, manutenção, visualização, reutilização, distribuição, comunicação e disposição da informação para fins estratégicos (Capítulo 4);
- Melhoria na GEI: refere-se às propostas de aperfeiçoamento ao processo de GEI, nas pequenas empresas hoteleiras.

Figura 15: Variáveis da pesquisa

e) Técnica de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados desta pesquisa foram entrevistas semi-estruturadas e observação livre nas empresas visitadas. Após a coleta, houve a tabulação dos dados, cujo objetivo foi a sistematização das respostas e descrição cuidadosa das entrevistas e observações realizadas *in loco*. É importante ressaltar que, na segunda fase do trabalho de campo, a presença do pesquisador foi imprescindível, pois proporcionou um maior contato com o ambiente investigado. Após cada entrevista ou visita para observação livre, houve um registro no diário de campo.

f) Análise dos Dados

Para a análise de conteúdo, utilizou-se a proposta de Bardin (1979), que a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. O método escolhido, principalmente para a segunda fase da pesquisa se baseou nos três momentos da análise de conteúdo:

- **Pré-análise** – constitui o primeiro contato com os documentos e informações, o que Bardin (1979) chama de “leituras flutuantes”; é o que surge em função das teorias conhecidas.
- **Exploração do material** – é a etapa mais longa, onde ocorre a realização das decisões tomadas na pré-análise. É o momento da codificação em que os dados brutos são organizados.

Essa codificação compreende:

- **As categorias:** que são formas gerais de conceito, uma forma de pensamento ou reflexo da realidade. Sendo sínteses, em determinado momento se modificam, como a realidade;
- **As unidades de registro:** é a unidade de significação a codificar, podendo ser o tema, palavra ou frase. Recorta-se o texto em função da unidade do registro;

- **E as regras de contagem:** deve-se obedecer a algumas regras, escolhendo pela presença, ausência, frequência, intensidade, direção, ordem de aparição e co-ocorrência.
- **Tratamento dos resultados:**
 - **A inferência** se orienta por diversos pólos de atenção, que são os pólos de atração da comunicação; numa comunicação há sempre o emissor e o receptor, ou seja, os pólos de inferência, além da mensagem e do seu suporte, ou canal;
 - **Na interpretação** o investigador passa da descrição à interpretação através de conceitos e proposições. Os conceitos sensibilizam o pesquisador, dando-lhe um sentido de referência geral.

A análise das duas grandes empresas foi o ponto inicial de análise da segunda fase da pesquisa. Ela partiu dos dados menos específicos, como a estratégia e gestão da empresa, até os mais específicos, como a gestão estratégica da informação. As análises também levaram em consideração as observações livres realizadas *in loco*. Após participar da coleta de dados, confeccionar e analisar os relatórios de campo, a pesquisadora estava apta a interpretar os fatos e apresentar um quadro sintético e sistematizado com as principais características da GEI nessas empresas. Esse quadro serviu como modelo das “práticas gerenciais formais” empregadas em grandes empresas do setor hoteleiro. As análises das duas médias e das duas pequenas empresas também se deram a partir do modo menos particular para o mais particular do tema da pesquisa. Mas cabe ressaltar que as pequenas empresas foram amplamente exploradas e investigadas, enquanto as grandes e médias foram utilizadas como referencial de “práticas gerenciais formais” no emprego dos procedimentos de GEI.

5.2 Características das empresas hoteleiras da região: 1ª fase

Para essa fase da pesquisa, realizou-se a atualização da lista existente com os dados de todas as empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo, região composta pelas cidades de: Água de São Pedro, Analândia, Brotas, Dois Córregos, Dourado, Itirapina, Ribeirão Bonito, São Carlos, São Pedro e Torrinha.

Essas cidades oferecem atividades específicas e variadas voltadas ao turismo, como: a estância hidromineral de Águas de São Pedro, a estância climática de Analândia, o turismo de aventura em Brotas e o turismo de negócios em São Carlos. É importante ressaltar que essa região é praticamente um *cluster* e permanece não explorada por outros grupos de pesquisa e pelas iniciativas governamentais, no que diz respeito ao setor hoteleiro.

O objetivo principal dessa fase foi à realização do mapeamento geral dos hotéis da região, pois dessa forma pôde-se selecionar as empresas adequadas ao estudo de casos comparativos na segunda fase da pesquisa.

De acordo com os dados levantados, foram encontradas 100 empresas em 10 cidades, sendo: 30 em Brotas; 21 em São Pedro; 16 em Águas de São Pedro; 16 em São Carlos; 5 em Analândia; 3 em Torrinha; 3 em Dourado; 3 em Itirapina; 2 Ribeirão Bonito; e 1 em Dois Córregos.

O gráfico 1 representa os números citados.

Gráfico 1: Localização dos Hotéis

Os dados coletados revelaram que a maioria das empresas hoteleiras dessa região são microempresas de acordo com a classificação do Sebrae por número de funcionários; ao todo foram 75 empresas, que representaram 75% do universo estudado. Conforme o gráfico 2, a presente pesquisa reafirma pesquisas anteriores que detectaram o fato do serviço de hospedagem ser oferecido predominantemente por microempresas. Dentre essas empresas, encontraram-se: 4 médias, 1 grande e 1 hotel de rede.

Gráfico 2: Distribuição dos hotéis segundo o porte e por número de funcionários

O gráfico 3 representa o porte com relação à classificação hoteleira (número de unidades habitacionais). Constatou-se que 83% possuem até 40 UH e foram identificadas como pequenas empresas. Apenas 17% foram consideradas médias, ou seja, possuem mais de 41 e menos de 200 UH. Nota-se que nenhuma empresa dessa região pode ser considerada grande com relação ao número de unidades habitacionais, pois nenhuma possui mais de 200 UH.

Gráfico 3: Distribuição dos hotéis por porte e por número de UH

Verificou-se que, de modo geral, o motivo que move os clientes a procurarem a região é o de lazer; todas as cidades apontaram esse motivo em suas respostas, conforme quadro 9. No entanto, esse motivo veio acompanhado de algum outro que varia de cidade para cidade. No caso de Brotas, Analândia, Torrinha e Dourado, o motivo lazer veio acompanhado de aventura, fator atribuído ao fato de essas cidades serem beneficiadas por atrativos naturais, como as cachoeiras.

Águas de São Pedro é procurada pelos motivos de lazer e saúde. Embora no passado o motivo saúde, devido às águas medicinais, fosse bastante pertinente, atualmente encontra-se numa escala menor. São Carlos não possui muitos atrativos naturais, mas, por concentrar grandes empresas e duas universidades públicas, é considerada um pólo tecnológico no estado de São

Paulo. Esse fato contribui para que o público-alvo seja os que vêm à cidade por motivos de negócios; no entanto, o motivo lazer também foi verificado, pois a cidade possui atrações, como: as fazendas históricas e o museu da Aviação.

BROTAS	Lazer e Aventura
ÁGUAS DE SÃO PEDRO	Lazer e Saúde
SÃO PEDRO	Lazer e Negócios
SÃO CARLOS	Lazer e Negócio
ANALÂNDIA	Lazer e Aventura
TORRINHA	Lazer e Aventura
DOURADO	Lazer e Aventura
ITIRAPINA	Lazer
RIBEIRÃO BONITO	Lazer
DOIS CÓRREGOS	Lazer e Negócios

Quadro 9: Motivos para os clientes procurarem a região

Com relação às principais características das empresas da amostra geral, constatou-se que 59% delas afirmaram que a motivação maior, ao abrir o negócio, foi por oportunidade de negócio; outros 39% alegaram que o negócio já era da família e apenas 2% abriram o negócio depois que saíram do emprego.

Segundo o Sebrae (2004), apenas 10% das pequenas empresas brasileiras comemoram seu décimo aniversário, revelando que a sua mortalidade chega a 90%. A presente pesquisa constatou que mais da metade delas (57%) ainda não completou 10 anos. O percentual restante (43%) revela que as empresas da região sobreviventes aos dez anos iniciais podem ter vida longa, como representa o gráfico 4.

Gráfico 4: Idade dos hotéis da região

Com relação ao nível educacional dos dirigentes, pode-se considerar que é alto, pois apenas 6% possuem somente o ensino fundamental. Mais da metade dos dirigentes possui nível superior, embora nem todos tenham concluído.

A maioria abriu a empresa por ser uma boa oportunidade de negócio; menos da metade possuía experiência no setor. No entanto, percebe-se que aqueles que possuíam têm uma relação com a abertura por ser da família, ou seja, quem tinha experiência era em um negócio da família, e quem não tinha aventurou-se, por achar que seria uma boa oportunidade.

5.3 Características das empresas hoteleiras da região: 2ª fase

Essa fase investigou mais detalhadamente seis empresas hoteleiras. Primeiramente, houve a investigação dos procedimentos gerenciais e de GEI em duas grandes empresas, pois tomou-se como premissa que as grandes façam uso de “práticas gerenciais formais” e possam servir de referencial e sinônimo dos critérios de desempenho do setor; as duas empresas médias serviram

de referencial do esforço de uma “empresa não-grande” na busca e adoção dessas “práticas”.

Utilizando-se essas práticas como parâmetro, iniciou-se a investigação e a realização do trabalho de campo da segunda fase da pesquisa. Essa fase também engloba o estudo comparativo de mais duas empresas pequenas. A amostra proporcionou análises dos três tipos de tamanho de empresas.

Cabe ressaltar que o foco principal deste trabalho foi a pequena empresa, bem como as recomendações de melhoria. O artifício de utilizar duas grandes e duas médias empresas tornou as análises mais ricas e mais significativas.

A apresentação dos dados que definiu o porte das seis empresas pesquisadas encontra-se no quadro 10, dividida por empresa e por suas respectivas classificações.

Nº. FUNC	GRANDES		MÉDIAS		PEQUENAS	
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
	195	22 ⁶	80	60	49	32

Quadro 10: Representação dos números que definiram o porte das empresas

5.4.1 Empresa A

O quadro 11 sintetiza as informações básicas sobre a empresa A:

Nº. Funcionários	Nº. UH	Ano Fundação	Escolaridade do dirigente	Motivação abertura
195	112	1968	Superior	Oportunidade

Quadro 11: Caracterização da empresa A

⁶ Pertence a uma rede hoteleira.

A empresa A é considerada grande com relação ao número de funcionários (195) e está localizada na cidade de Águas de São Pedro. O hotel possui diversos atrativos: quadras poliesportivas; quadra de tênis; piscinas frias e aquecidas; bosque; restaurante internacional; banhos medicinais; salão de jogos; salão de festas; espaço para reuniões e conferências, campo de *golf*, dentre outros. Os principais clientes são pessoas físicas, embora o número de clientes pessoas jurídicas também seja significativo. O destino é motivado por lazer e saúde, que coincidem com o destino da cidade.

A empresa A se designa como um hotel-escola, fazendo parte de uma instituição maior que administra instituições de ensino e outras. O entrevistado foi o subgerente da empresa hoteleira.

O organograma da empresa A está representado na figura 16:

Figura 16: Organograma da empresa A

5.4.2 Empresa B

O quadro 12 a seguir sintetiza as informações básicas sobre a empresa B:

Nº. Funcionários	Nº. UH	Ano Fundação	Escolaridade do dirigente	Motivação abertura
22	112	2001	Superior	Oportunidade

Quadro 12: Caracterização da empresa B

A empresa B é considerada grande, pois faz parte de uma rede de empresas hoteleiras, localizada na cidade de São Carlos. O hotel possui apenas um restaurante como atrativo. Os principais clientes são aqueles que vêm à cidade por motivos acadêmicos e de negócios, na grande maioria pessoas físicas.

A empresa B faz parte dos hotéis classificados como econômicos pela rede, e os gerentes são administradores profissionais contratados. A rede é responsável pela elaboração do Contrato de Gestão de todas as unidades, o qual é compreendido como o planejamento do ano corrente, nele são definidas as metas a serem cumpridas. As diversas auditorias que ocorrem durante o ano auxiliam na geração dos índices que compõem o Contrato de Gestão. A entrevista foi realizada com a subgerente da unidade.

O organograma da empresa B está representado na figura 17:

Figura 17: Organograma da empresa B

5.4.3 Empresa C

O quadro 13 a seguir sintetiza as informações básicas sobre a empresa C:

Nº. Funcionários	Nº. UH	Ano Fundação	Escolaridade do dirigente	Motivação abertura
80	126	1966	Superior	Já era da família

Quadro 13: Caracterização da empresa C

A empresa C é média com relação ao número de funcionários (80); localiza-se é na cidade de Águas de São Pedro. É uma das empresas hoteleiras mais tradicionais da cidade. O hotel possui como atrativos: piscinas, quadra de tênis, quadras poliesportivas, restaurante, seresta, banhos medicinais, sala para convenções, dentre outros. Os clientes que a procuram apresentam como motivos saúde e lazer. Atualmente os clientes pessoas jurídicas têm considerado uma boa oportunidade para aumentar as vendas.

O proprietário da empresa C passa grande parte de seu tempo cuidando das questões do hotel. O gerente entrevistado assumiu o cargo há três meses, mas se mostrou bastante inteirado das rotinas do hotel.

O organograma da empresa C está representado na figura 18:

Figura 18: Organograma da empresa C

5.4.4 Empresa D

O quadro 14 a seguir sintetiza as informações básicas sobre a empresa D:

Nº. Funcionários	Nº. UH	Ano Fundação	Escolaridade do dirigente	Motivação abertura
60	86	2000	Superior	Oportunidade

Quadro 14: Caracterização da empresa D

A empresa D é média com relação ao número de funcionários (60), está localizada na cidade de Itirapina. Como atrativos, ela oferece: piscinas, restaurante, visita ao viveiro do IBAMA, quadra poliesportiva, campo de *golf*, passeios náuticos, visita ao acervo de carros e aviões, dentre outros. Os clientes pessoas físicas buscam a empresa D por motivos de lazer, os clientes pessoas jurídicas, para convenções e treinamentos.

A empresa C é um dos diversos negócios de um grupo empresarial. Antes, o espaço que hoje é utilizado pela empresa C era designado apenas para sócios e funcionava como um clube. Aos poucos, o grupo empresarial foi adquirindo os flats que estavam à venda e os transformou em hospedagem comercial. Atualmente, o grupo é dono de 86 dos 100 *flats* totais.

Foram entrevistados o gerente e o subgerente da empresa C, que atuam como administradores contratados pelo grupo.

O organograma da empresa D está representado na figura 19:

Figura 19: Organograma da empresa D

5.4.5 Empresa E

O quadro 15 a seguir sintetiza as informações básicas sobre a empresa E:

Nº. Funcionários	Nº. UH	Ano Fundação	Escolaridade do dirigente	Motivação abertura
49	59	1980	Superior	Oportunidade

Quadro 15: Caracterização da empresa E

A empresa E é pequena com relação ao número de funcionários (49). Possui um escritório para vendas em São Paulo capital, mas o funcionamento da empresa ocorre na cidade de Brotas. Focaliza os clientes que buscam por lazer, aventura e aprendizado.

O seu principal diferencial está em sua diversificação de atrativos para atender diversos públicos, desde crianças até adolescentes e adultos. É tipicamente familiar e se encaixa no ramo

de acampamento educacional. Ela é dirigida pela sua fundadora proprietária e por mais três sócios-gerentes, todos membros da família.

No momento da entrevista, foi possível conversar com a proprietária e com a sócia-gerente da área comercial e operacional, filha da fundadora.

O organograma da empresa E está representado na figura 20:

Figura 20: Organograma da empresa E

5.4.6 Empresa F

O quadro 16 a seguir sintetiza as informações básicas sobre a empresa F:

Nº. Funcionários	Nº. UH	Ano Fundação	Escolaridade do dirigente	Motivação abertura
32	50	2000	Superior	Já era da família

Quadro 16: Caracterização da empresa F

A empresa F é pequena com relação ao número de funcionários (32); encontra-se em uma fazenda situada na cidade de Brotas. Possui como atrativos: passeios a nascentes de água límpida,

minicampo, passeio a cavalo, salão de jogos, sala de convenções, restaurante, quadra de tênis, dentre outras.

A atividade turística foi fundada e administrada pelos três irmãos sócios-gerentes em 1994. Em 2002, ocorreu a necessidade de expansão e a empresa realizou a primeira ampliação, chegando ao número atual de 50 apartamentos.

Os clientes são pessoas físicas e pessoas jurídicas que procuram a empresa pelos motivos de lazer, aventura e negócios. A entrevistada foi a sócia-gerente da área comercial.

O organograma da empresa F está representado na figura 21:

Figura 21: Organograma da empresa F

6

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como descrito no capítulo 5, as variáveis da pesquisa são: processo estratégico, especificidades da pequena empresa e gestão estratégica da informação. Para o estudo de casos das duas grandes e médias empresas, as “especificidades da pequena empresa” constituem simplesmente “práticas gerenciais formais”. O presente capítulo apresenta os resultados dos dados obtidos na segunda fase da pesquisa, que foram investigados de acordo com as variáveis.

A primeira variável – processo estratégico - objetivou identificar as principais características com relação ao processo de criar estratégias (planejamento e emersão). Em seguida, registraram-se as especificidades de gestão para as duas grandes e médias empresas e especificidades da pequena empresa para as duas pequenas, a fim de sumarizar a forma como a empresa está sistematizada com relação ao dirigente, à organização e ao ambiente onde está inserida.

Por último, apresentaram-se as características da gestão estratégica da informação, que demonstrou como a empresa intui, coleta, organiza, processa, mantém, distribui e utiliza as informações pertinentes ao processo estratégico.

O apêndice E apresenta o roteiro utilizado nas entrevistas realizadas. Ele foi criado de acordo com as definições dos capítulos teóricos. O objetivo foi contemplar todos os assuntos abordados na teoria, pois dessa forma o roteiro se tornou mais completo.

6.1 Apresentação dos dados coletados

A seguir serão apresentados os dados coletados no trabalho de campo. Os dados apresentam um valor intrínseco por serem primários e, conseqüentemente, originais. Evidentemente, não se confiou apenas neste valor; sua coleta foi delineada no projeto da pesquisa, na construção da estrutura conceitual e na escolha dos atributos do fenômeno sob estudo - as variáveis de pesquisa.

Nesta seção, os dados sobre os atributos do fenômeno tomam a forma de sua fonte: a empresa.

6.1.1 Empresa A

A empresa A foi considerada de grande porte com relação ao número de funcionários. O entrevistado foi o subgerente, que trabalha diretamente com o gerente-geral.

A estratégia da empresa A é ser uma referência nacional e internacional como hotel-escola. Atualmente, sua estratégia de curto prazo é aumentar a taxa de ocupação nos feriados e inovar os serviços disponíveis. Para alcançar essa estratégia, o entrevistado ressaltou ser importante a visualização geral do negócio, pois dessa forma todos os esforços caminham na mesma direção.

O comitê gerencial formado pelo gerente-geral, gerentes da área de lazer, de eventos e de hospedagem se reúne toda semana para tratar de assuntos diversos. De acordo com o entrevistado, essas reuniões são estratégicas, pois discutem pontos gerenciais que direcionam as ações.

Na sua opinião, o diferencial da empresa A está na proposta dos serviços oferecidos, pois a empresa visa, além do bom atendimento aos hóspedes, garantir o aprendizado de seus alunos.

Anualmente, a empresa A registra em documentos suas principais diretrizes estratégicas e as envia para a instituição mantenedora que deverá analisá-las e publicá-las. Essa publicação congrega as diretrizes de todas as organizações mantidas pela instituição mantenedora, servindo como uma referência. O planejamento estratégico da instituição mantenedora como um todo é registrado, estruturado e formalizado. Sua principal função é a de orientar os gestores.

A empresa A não possui metas formalizadas em seus departamentos, no entanto, em determinadas épocas do ano, a gerência lança desafios pontuais aos departamentos.

A identificação das necessidades de mudança é percebida por meio do contato com os clientes, funcionários e até mesmo concorrentes. Essas informações são obtidas em conversas informais, ou nas reuniões.

O seu organograma é hierarquizado e formalizado e as funções são bem definidas. Segundo o entrevistado, o mercado exige que os funcionários sejam polivalentes. Nesse sentido, a empresa implantou essa exigência para atender as diferentes demandas.

Para o entrevistado, as atividades operacionais exigem muito de seu tempo, mas de certa forma auxiliam o processo estratégico, devido à proximidade com os problemas.

O subgerente tem mais facilidade com pessoas e as envolve no coletivo; já o gerente-geral é racional, mais ligado aos serviços tradicionais e também às questões estratégicas. A tomada de decisão resulta da opinião conjunta de ambos. Trocam muitas opiniões e informações. Identificou-se uma combinação do perfil operador e empreendedor na gerência da empresa A.

Com relação ao mercado, de acordo com o subgerente, dados de julho de 2007 registraram a maior taxa de ocupação da empresa. Mesmo vivendo esse cenário positivo, o entrevistado não considera o ambiente geral confortável.

Os gerentes pesquisam os sites dos principais concorrentes: Grande Hotel Guarujá, *Bourbon Atibaia*, *Blue Three* e *The Royal Palm Plaza*. Este último é forte em convenções para o público corporativo, é esse serviço que sustenta a sazonalidade do setor durante a semana.

A gerência da empresa A sorteia, entre os líderes, hospedagens em diferentes hotéis concorrentes como forma de monitoramento, pois sempre trazem sugestões de mudanças e melhorias. O entrevistado concorda que entender o ambiente influencia suas ações; comentou ainda sobre a necessidade de olhar para o que acontece no mundo e ao seu redor.

Os gerentes têm bastante visão do ambiente externo – concorrentes e fornecedores – pois ambos possuem experiência em outras empresas hoteleiras.

A empresa A investe em qualidade e inovação para estar à frente dos concorrentes. Como exemplo, é possível destacar seu plano diretor, que congrega futuras obras da empresa.

De acordo com o entrevistado, os gerentes baseiam-se em informação para tomada de decisão; no entanto a informação externa, geralmente é mais trabalhosa. Já a informação interna é acessada facilmente.

A principal informação estratégica capturada pela empresa é o desejo do cliente. Quando isso é detectado pela empresa nos formulários ou nas conversas informais, logo se verifica a possibilidade de fazer a alteração. Por outro lado, nem sempre essas sugestões são atendidas no momento da preferência dos gerentes, devido à falta de tempo.

O entrevistado acredita que o gerenciamento das informações está funcionando bem, mas julga necessário conscientizar toda a equipe de que são individualmente responsáveis pelas informações geradas.

Para o gerente de informática, os sistemas de informação são básicos nas empresas. Ressaltou que a principal preocupação deve estar na confiabilidade e gerenciamento dos dados, pois do contrário a consequência pode ser negativa para a empresa que os gerou. Nesse sentido, o

sistema deve ser gerenciado e alimentado com informações verdadeiras; no caso da empresa A, as informações também são monitoradas pela instituição mantenedora.

A empresa A utiliza o software CM Soluções (completo – *front e back*)⁷ em base de dados Oracle. O *software* não é totalmente aberto, mas é a opção mais adequada disponível no mercado. Com o uso do *software* identificaram-se outras necessidades, e isso vem sendo trabalhado pela empresa e também junto ao fornecedor do *software*.

A instituição mantenedora está trabalhando em um novo *software* importante para que as informações sobre os hóspedes não se percam, pois por enquanto elas estão centradas nos funcionários. A alternativa momentânea encontrada foi armazenar essas informações em planilhas individuais.

Com relação aos procedimentos da Gestão Estratégica da Informação, têm-se os seguintes registros:

Sensibilidade – A identificação das necessidades de mudança é percebida por meio do contato com as pessoas envolvidas com a empresa.

Coleta – Para compor as estratégias, são coletadas informações vindas, principalmente, dos hóspedes. Identificou-se que os dados de todos os setores são registrados de maneira satisfatória. No entanto, quando a empresa necessita de informações mais trabalhadas, existe certo re-trabalho, pois muitas vezes é necessária a geração de planilhas extras, que possam somar e cruzar os dados, gerando informações.

Organização – Com exceção da FNRH (Ficha Nacional de Registro de Hóspede), que é registrada em papel, os dados de todos os setores (menos o almoxarifado) são organizados em formato eletrônico. O gerente de informática ressaltou que há um sério cuidado com o *back-up* dos dados gerados diariamente.

⁷ Ver apêndice G.

Processamento – O sistema é habilitado a gerar relatórios de acordo com a área pelo qual atende, mas, como o sistema não atende toda a necessidade, muitas vezes é necessário criar outros relatórios em cima dos já criados pelo *software*. Esses casos não são rotineiros.

Manutenção – Desde o ano 2000 todos dados são organizados e processados pelo atual *software*. A manutenção dos dados inseridos varia de setor pra setor; nesse sentido a sua alimentação torna-se praticamente diária, e a utilização ou reutilização é obtida de modo satisfatório.

Comunicação – O entrevistado acredita na importância de uma comunicação interna eficaz e a usa como uma forma de fazer os colaboradores acreditarem na estratégia. A gerência-geral é quem decide quais serão os funcionários que terão 100% de acesso aos dados e informações do sistema de informação. As informações pertinentes ao conhecimento dos funcionários são discutidas em reunião, e os líderes as repassam aos seus subordinados em pequenas reuniões.

Utilização – O sistema de informação é um importante facilitador ao se buscar informações internas, pois ele concentra tudo o que é previsível, estruturado, numérico, lógico e quantificável. As que fogem a essas características são encontradas nas fontes informais e orais.

6.1.2 Empresa B

A empresa B foi considerada de grande porte, pois faz parte de uma grande rede hoteleira internacional. O foco principal da unidade pesquisada é oferecer serviços padronizados e de qualidade por um preço acessível. A entrevistada foi a subgerente da unidade.

A principal meta da rede é construir 250 hotéis nos próximos cinco anos, incluindo Brasil e América Latina. O crescimento financeiro dos últimos 3 anos foi de 406%.

O planejamento de recursos humanos e o planejamento de crescimento da rede são realizados pela diretoria, com um horizonte temporal de 5 anos. Já o planejamento das unidades é de apenas um ano, chamado de Contrato de Gestão.

A unidade estudada é administrada por um gerente e uma subgerente. A sua principal estratégia é melhorar os pontos qualitativos e aumentar o número de hóspedes, fazendo que todas as auditorias e metas do ano anterior sejam superadas a cada ano.

Os gerentes se reúnem quatro vezes por ano com os diretores da rede; nessas reuniões são passadas novas obrigações ou se estabelecem novas metas.

Logo no início de todo ano, os gerentes recebem o Contrato de Gestão, onde se informam sobre metas, percentuais qualitativos ou quantitativos. Esse contrato é gerado com base nos relatórios mensais de cada unidade, que contêm informações sobre o desempenho de todos os departamentos.

A qualificação padronizada é essencial: todos os funcionários passam por um treinamento formalizado, registrado e baseado nas normas. Não existem metas individuais, mas sim por setor; cada setor possui um organograma de tudo o que deve realizar e as metas que deve alcançar. As atividades são multifuncionais, o que facilita o acesso aos diversos procedimentos de cada setor.

Com relação ao tempo, a equipe é bastante multifuncional e os gerentes passam muito tempo com ela. Segundo a entrevistada, o tempo gasto com atividades gerenciais chega a 65% e com as operacionais, 35%.

A entrevistada acredita que as atividades gerenciais sejam comandar, controlar, planejar, coordenar e organizar, mas adicionou a atividade de operacionalizar.

A gestão da unidade é muito padronizada, contudo pequenas campanhas internas são realizadas freqüentemente. Mensalmente, há uma reunião com todos os colaboradores, onde se

discutem todas as metas. Devido ao pequeno número de funcionários, a multifuncionalidade é bastante presente; “todos sabem fazer tudo”, diz a subgerente.

O monitoramento do ambiente é realizado informalmente e não influencia as ações dos gerentes. Para a entrevistada, os fornecedores e concorrentes não trazem nenhuma informação importante para a unidade.

O sistema de informação utilizado para o *front* é o Fidelio, que integra toda a rede com relação às reservas e recepção, onde tudo está registrado. Para o *back*⁸ (parte administrativa), utilizam a CM Soluções que engloba: contabilidade, faturamento, financeiro, fiscal, contas a pagar e o bar. O almoxarifado não é informatizado, ainda é feito de maneira manual.

Algumas informações com relação às preferências dos clientes são armazenadas pelos próprios funcionários por meio da prática e da vivência na função. Exemplo: fumante ou não fumante, janela para o *shopping center* ou para o condomínio de casas vizinho. Essas informações não são registradas, pois o *software* não permite inserir muitas observações e, por outro lado, algumas nem poderão ser atendidas, visto que a empresa não oferece serviços extras aos clientes.

Com relação aos procedimentos da Gestão Estratégica da Informação, têm-se os seguintes registros:

Sensibilidade – A preocupação está muito voltada para o alcance de metas e objetivos quantitativos bem definidos.

Coleta – A coleta das informações internas é bastante rica. Elas são cobradas quase que diariamente pela rede da qual a unidade faz parte, mas as relacionados ao ambiente da região em geral são obtidas de maneira informal, como ocorre com as pequenas empresas.

⁸ Ver apêndice G.

Organização – Os dados obtidos parecem possuir uma finalidade clara: alimentar o Contrato de Gestão anual da unidade; informações dos formulários são repassadas as planilhas que estão ligadas com o Contrato de Gestão e com as normas de certificação ISO 9.000 e 14.000. Todos são organizados por meio de planilhas eletrônicas e formulários impressos.

Processamento – As informações são tratadas para que representem quantitativos, onde é muito importante a mensuração dos dados internos de cada setor.

Manutenção – As informações são atualizadas diariamente, e os funcionários se sentem parte das atividades, são motivados a estarem sempre atentos às reclamações e às exigências de seus superiores com relação às metas a serem cumpridas, e manter a atualização das informações é um dos procedimentos.

Comunicação – Há um quadro de avisos para os funcionários com diversas informações sobre: empregos em unidades, reportagens interessantes, faturamento, metas alcançadas, metas a serem alcançadas, recados dos gerentes aos funcionários, etc. Ocorrem reuniões quinzenais com a maior parte da equipe.

Utilização – A subgerente não utiliza as informações de maneira estratégica, mas controla as informações que alimenta o Contrato de Gestão.

6.1.3 Empresa C

A empresa C é a mais antiga das empresas entrevistadas; em 2008 irá comemorar 42 anos de funcionamento.

Nesse momento, o principal objetivo da empresa C é aumentar as vendas às empresas; para tanto, foram contratadas duas vendedoras externas com o objetivo de explorar o potencial da empresa na área de eventos.

As visões de futuro da empresa C são elaboradas pelo proprietário, tais como a reforma dos apartamentos, a oportunidade de explorar os clientes corporativos e os principais investimentos.

As metas dos departamentos são elaboradas praticamente a partir das ações da equipe da área de vendas. Junto com essa equipe, o gerente-geral mentaliza as principais ações e as transfere para as demais equipes, que em seguida registram o passo-a-passo transformando-o em um plano.

Toda semana há reunião com os líderes, onde assumem o compromisso de passar o que foi dito em reunião aos seus subordinados. Para o entrevistado, o trabalho em equipe é bastante discutido nas reuniões, com o exclusivo intuito de satisfazer as necessidades dos clientes. O entrevistado gasta apenas 20% do seu tempo para as atividades ligadas ao planejamento, o que ele considera bastante tempo.

A principal oportunidade para a empresa C, de acordo com o entrevistado, está na qualidade dos serviços prestados, cujo principal objetivo é promover o retorno dos clientes.

O gerente-geral concorda com a descrição das atividades de gerente como planejar, organizar, liderar e controlar. Com relação aos papéis, há uma mistura do interpessoal, informacional e decisional. Com relação ao informacional, o entrevistado acredita que, ao abordar situações de sucesso do passado, aumenta a motivação dos funcionários. Quanto ao decisional, o gerente diz estar sempre envolvido com cada ação do hotel. O interpessoal também está presente, uma vez que o gerente tenta se aproximar dos funcionários motivando-os com elogios.

A hierarquia é considerada relevante para a empresa. Os cargos e função não estão registrados. A empresa C é uma empresa familiar, mas atualmente só o proprietário (filho do fundador) participa. Com relação à tecnologia, a internet favorece muito as atividades de vendas,

principalmente no que diz respeito a manter uma comunicação entre o hotel e as vendedoras externas.

O gerente acha importante avançar com os investimentos em tecnologia. Recentemente foi implantado o uso de chave-cartão em todos os quartos, o que facilita bastante o controle do número de hóspedes.

Com os fornecedores há um relacionamento sólido: são encarados como parceiros. O retorno dos clientes é algo muito importante; essas informações indicam onde o gerente deve agir e mudar. Alguns preferem falar diretamente na recepção; desse modo o gerente-geral já é chamado e tenta resolver o problema na hora.

O gerente-geral se vê bem colocado com relação aos concorrentes da cidade e não considera os concorrentes de outras cidades. Em sua opinião, o ambiente como um todo é visto como turbulento e imprevisível. Para o monitoramento do ambiente competitivo, a empresa C conta com uma jornalista (terceirizada) que reúne informações interessantes sobre a cidade, a hotelaria, etc.

O gerente-geral acredita que suas ações estão centradas em informações. Acrescentou receber muita informação via e-mails, ligações telefônicas e fax. As informações internas são adquiridas mediante os relatórios administrativos; as externas, por meio da jornalista, da internet, TV, jornal e contatos pessoais.

É utilizado o sistema de informação da CM – Soluções, que é um pacote fechado para o *front* apenas. De acordo com o entrevistado, as informações auxiliam muito na composição de um novo objetivo, principalmente as informações financeiras, dos clientes, dos meios de se explorar mais a taxa de ocupação.

No momento, não há nenhum responsável por esse processo; cada setor gera informações “básicas” e, à medida que são necessárias, são repassadas ao proprietário e ao gerente-geral.

Com relação aos procedimentos da Gestão Estratégica da Informação, há os seguintes registros:

Sensibilidade – Vivência do cotidiano e por meio de contato com as pessoas envolvidas na empresa, como os clientes, amigos, funcionários, concorrentes e fornecedores. Não há nada estruturado; de acordo com o gerente-geral, é necessário estar sempre atento aos acontecimentos diários.

Coleta – A informação interna é bem tratada, o gerente-geral não parece ter nenhum problema com a recuperação de dados e relatórios dos departamentos da empresa. O monitoramento do ambiente externo realizado pela jornalista terceirizada é uma fonte estruturada para se obter atualizações sobre o ambiente.

Organização – No *software*, os dados estão bem organizados, pois todo sistema de informação tem suas formas de busca, até mesmo no próprio e-mail isso é possível. Porém não se notou nenhum tipo de procedimento por parte das pessoas com relação à estruturação dessa organização, os *clippings*; por exemplo, ficam armazenados no próprio e-mail, mas poderiam compor um histórico impresso das principais informações do ambiente.

Processamento – Para fins estratégicos, as informações só são processadas à medida que são necessárias, geralmente a pedido de alguém na empresa. De outra forma, o processamento é realizado de acordo com o previsto pelo *software*. Para fins estratégicos, o processamento é bem particularizado, partindo quase sempre das idéias do proprietário.

Manutenção – Esse procedimento é mantido mediante as reuniões, o trabalho da jornalista e a tecnologia (*software*). O fato de serem atividades estruturadas auxilia a ocorrência desse procedimento.

Comunicação – Os gerentes, bem como os demais líderes, utilizam muito do contato face-a-face para transmitir as informações necessárias aos funcionários. Com os clientes, há uma

preocupação maior em estar sempre buscando ouvi-los e atendê-los, mas, por outro lado, esse canal é basicamente informal.

Utilização – Segundo o entrevistado, “várias decisões já foram tomadas com base em informações, hoje em dia não se deve agir antes de analisar os passos e a possibilidade de essa ação dar certo”.

6.1.4 Empresa D

A principal estratégia da atual gerência foi a busca por clientes de outras regiões, tais como Campinas, Ribeirão Preto e São Paulo. O foco está na melhoria contínua dos serviços prestados.

A adequação do restaurante nos últimos meses foi a primeira ação que a nova gerência se esforçou para realizar. Foram contratados novos funcionários, o cardápio foi revisado, móveis foram comprados, os horários foram revistos e o resultado foi muito positivo, segundo o gerente.

De acordo com os entrevistados, antes as expectativas dos clientes não eram correspondidas; hoje o cenário é diferente e a estratégia do “boca-a-boca” tem dado certo.

Por estarem na gerência da empresa há três meses, os gerentes atuais ainda não tiveram tempo para formalizar um planejamento estratégico e operacional. De modo que um planejamento formal e registrado não foi identificado na empresa D.

A empresa D investe nos funcionários e há bastante confiança no trabalho da equipe. Diversos funcionários já subiram de cargo, por exemplo: o chefe da cozinha já foi garçom; a governanta já foi camareira; o responsável pelo departamento financeiro já foi recepcionista.

Com relação a informações formais, os gerentes ressaltaram os trabalhos de consultorias que já utilizaram, dizendo: “todas as informações vindas de empresas de consultoria são lidas,

mas percebe-se que nem sempre elas conciliam teoria e prática”. Essas informações não possuem características diferenciais e as fontes mais utilizadas são as informais.

As principais ameaças para o negócio vêm da instabilidade do fornecimento de eletricidade pela rede elétrica de Itirapina e também do fato de a empresa estar vinculada a uma empresa maior, o que acarreta muita burocracia, principalmente nas atividades ligadas a compras.

Os gerentes concordam com as atividades definidas como planejar, organizar, liderar e controlar, no entanto acrescentam a atividade de humanizar, acreditam que liderança não é apenas respeito imposto, mas sim conquistado. Também agem assim por terem percebido que os hóspedes sentem-se bem em um ambiente familiar. De acordo com os gerentes, os funcionários não poderiam ter muito contato com os hóspedes, mas incentivam as aproximações.

Os gerentes não possuem total liberdade com relação às decisões que ocorrem na empresa, por estarem sob o comando e pertencerem a um grande grupo empresarial que controla diversas empresas em diversos segmentos.

Os contatos entre os níveis hierárquicos são realizados de maneira direta. Todos os departamentos são integrados e conscientes de que o produto final depende da ação de todos, mas, de acordo com os entrevistados, há abertura para erros. Há incentivo para que os funcionários realizem pequenas inovações, por exemplo, no cardápio do restaurante. Embora a empresa D seja familiar, não existe ninguém da família atuando.

Os principais papéis identificados no gerente foram: o interpessoal, que se direciona para as relações de afeto e companheirismo entre os funcionários; e o decisional, pois ele comanda tudo em tempo integral, sendo procurado para ver, ouvir e acompanhar as atividades.

O organograma não é formalizado, os gerentes o julgam desnecessário. São realizadas reuniões com os funcionários, mas não são periódicas e sim de acordo com a necessidade de algum evento ou situação nova. A hierarquia entre os cargos é vertical, mas há incentivo para que

seja horizontal; acima da empresa, na instituição mantenedora, a hierarquia é bem formalizada. As funções são flexíveis, os funcionários realizam diversas atividades de acordo com a demanda. Os procedimentos não são formalizados.

Os fornecedores são vistos como parceiros e trazem informações, por exemplo, sobre alguns eventos. Os clientes são o melhor termômetro; os gerentes investem um bom tempo para ouvir e se aproximarem deles, pois acreditam que esse seja o melhor canal, pois muitas informações se perdem no questionário.

Os concorrentes trazem poucas informações e não são considerados uma ameaça. A recepção é entendida como um filtro importante para a empresa D, por ver como os clientes saem. Seu papel é absorver essa informação e encaminhá-la aos gerentes. Os funcionários compartilham as informações sobre o que determinado cliente prefere.

Utilizam o *software* APP e com ele os gerentes controlam o que foi gasto em cada departamento, conseguindo fazer uma avaliação. Essas informações permitem a criação do orçamento do próximo ano e o planejamento do lucro que pretendem buscar. Os departamentos elaboram relatórios internos diários e mensais. Não há um responsável direto pela GEI; os próprios gerentes decidem sobre o que é relevante ou não à empresa D.

Com relação aos procedimentos da Gestão Estratégica da Informação, há os seguintes registros:

Sensibilidade – Identificam as mudanças de maneira democrática e aceitam sugestões. Valorizam o contato direto com os clientes e funcionários. A pesquisa de satisfação também auxilia, mas o ideal é antecipar-se a uma reclamação, isso é assegurado obtendo contato direto com os clientes.

Coleta – Mediante o *software* para efetuar análises de registros ou informação do passado e através das fontes informais. As informações operacionais e administrativas são analisadas e coletadas pelo *software*.

Organização – As informações são ordenadas no *software* e algumas nos arquivos manuais. O que não está informatizado fica apenas na memória dos gerentes e dos funcionários.

Processamento – O entrevistado disse que, para “analisar as informações estratégicas, não necessita do sistema, pois o que vem do sistema são apenas números”.

Manutenção – Mediante o sistema e o contato com os clientes e a interação da equipe. A manutenção das informações dos clientes é a mais prioritária para os gerentes.

Comunicação – Basicamente, face-a-face, não há barreiras na comunicação, pois se relacionam muito bem.

Utilização – A informação é usada para tomada de decisão e para controles cotidianos. Usam e acham importante no operacional, principalmente as internas; no estratégico as externas, onde os gerentes incluíram os clientes.

6.1.5 Empresa E

A visão de futuro para os próximos 5 anos é a de ampliar a carteira de clientes, focando sempre uma proposta educacional, “ensinar brincando”, direcionado não só as crianças, mas aos adultos também.

A empresa E oferece serviços direcionados para diferentes públicos. Para inovar e melhorar os produtos da empresa, a entrevistada ressaltou a importância de considerar os pontos fortes da região, capital dos esportes de aventura, bem como aproveitar seu próprio espaço e a criar serviços para o público adulto.

A empresa E almeja a implantação de um planejamento estratégico formal. Em São Paulo e em Brotas, a entrevistada e o gerente de tecnologia já iniciaram o processo de

formalização dos cargos. Em 2008 pretendem concluir o planejamento estratégico para os próximos 3 anos.

A principal informação interna para compor a estratégia é o levantamento das mídias que estão dando retorno. Há bastante investimento em comunicação externa.

A entrevistada mencionou que identificar as necessidades da empresa é um ponto crucial para desenvolver o planejamento estratégico. Esse processo foi iniciado por ela, pois por estar sempre atenta às exigências do mercado, percebeu como é importante a padronização e qualificação dos serviços, idéia que ela associa com as normas ISO.

A empresa ainda não possui nenhum tipo de certificação ISO, o que já ocorre é uma padronização das rotinas internas. Cada setor começou a formalizar seus procedimentos de uma forma prática.

A entrevistada considera a formalização importante devido a três fatores: a) erros nos procedimentos; b) exigências do mercado; c) e perpetuação da empresa. A empresa possui missão e valor; atualmente está em processo de reestruturação para depois chegar ao planejamento estratégico.

A parte operacional é bastante centralizada na fundadora da empresa, mas cada setor tem um chefe responsável. Segundo a gerente entrevistada, há grande abertura para erros.

Ela concorda com que as atividades gerenciais seja planejar, organizar, liderar e controlar, e as realiza na medida do possível; considera que controlar seja a mais difícil. Segundo a fundadora, a pessoa, para liderar, deve ter perfil de comando, formado ao longo do tempo, a partir das necessidades.

A fundadora é a responsável pela relações públicas com os clientes, o que é positivo por tornar o contato mais pessoal, identificado como um dos melhores meios para atender o cliente.

A empresa E realiza pesquisa de clima organizacional, e os funcionários sempre destacam como positiva a facilidade de contatar diretamente a fundadora. A entrevistada gostaria de possuir tempo para oferecer mais treinamentos aos funcionários; para suprir essa deficiência, faz diversas reuniões com os funcionários de São Paulo e de Brotas.

O organograma da empresa E é bem vertical segundo ela, mas ainda não é registrado. Os cargos são formalizados dentro do possível, ainda há trocas de funções, pois, de acordo com a ela a hotelaria é muito dinâmica.

A tecnologia é considerada uma grande aliada e o sistema financeiro foi construído por eles. Segundo a entrevistada, o ambiente é considerado turbulento para todos os setores. Com os fornecedores, o relacionamento é tranquilo e chega a ser um diferencial, pois busca melhorar parcerias, mas não traz muitas informações.

Os clientes trazem um bom retorno e, por ouvi-los, a empresa realiza algumas mudanças, como: oferecer comida própria da fazenda, acomodar os monitores junto com os visitantes, dentre outras.

A empresa E considera estar à frente dos concorrentes. A paisagem e os recursos naturais de Brotas auxiliam muito a condução do negócio. O monitoramento do ambiente de negócios não é estruturado. Nas reuniões, há questionamentos em relação a isso, mas consideram caro.

A empresa E considera a gestão da informação fundamental. O sistema de informação (*software*) centrado na área financeira foi criado no núcleo de Brotas por um professor de informática, mas não está totalmente finalizado. O sistema também é acessado pelas áreas comercial e operacional. Os usuários conseguem analisar e obter as informações internas por meio dele, e também verificar o que é necessário mudar.

Com relação aos procedimentos da Gestão Estratégica da Informação, existem os seguintes registros:

Sensibilidade – Os próprios funcionários identificam muitas alterações, pois muitos possuem anos de convivência com a família proprietária, mas, por outro lado, há um excesso de informações junto à proprietária que acaba concentrando tudo.

Coleta – A *intranet* auxilia bastante a formalização dos documentos, o que era feito por costume vem sendo formalizado.

Organização – As informações organizadas de modo manual e digital. Os anúncios veiculados são todos datados e documentados (*clipping*), referenciando, em quais mídias saíram.

Processamento – Não é estruturado e ocorre de acordo com as necessidades, mas, ao final de cada temporada, a empresa realiza uma avaliação de todos os departamentos.

Manutenção – Os dados são mantidos periodicamente, à medida que ocorrem, e as informações administrativas são mantidas atualizadas internamente. A empresa possui três *sites* pelos quais disponibiliza informação para os diferentes públicos.

Distribuição – “Comunicação é tudo”, disse a entrevistada. A empresa realiza grande investimento em divulgação externa; acredita ser importante analisar quais ações de *marketing* realmente trazem resultados.

Utilização – Conseguem reutilizar informações anteriores, pois as principais ficam armazenadas em meio eletrônico, o que facilita o reuso. A entrevistada comentou que sempre usam dados anteriores para avaliar desempenho atual e têm fácil acesso a eles.

6.1.6 Empresa F

A principal preocupação está na melhoria contínua. A estratégia atual é aumentar a taxa de ocupação e se estabelecer como melhor opção de fazenda-hotel da região de Brotas, com características rurais e serviços de qualidade.

A entrevistada ressaltou ser necessário criar um padrão de excelência de fazenda-hotel, e para ela isso irá ocorrer quando os clientes identificarem a empresa F como uma fazenda rural com estrutura e serviços de qualidade.

O planejamento, de acordo com a entrevistada, não é escrito e nem formal. Formal apenas no que se refere às atas, tarefas e compromissos de cada pessoa. Segundo a entrevistada, pode-se dizer que tinham algo planejado na criação do hotel, pois visualizavam aonde pretendiam chegar.

Inicialmente, a empresa F começou com 12 apartamentos, mas o sistema de esgoto foi dimensionado para 50. As ações dependiam da disponibilidade financeira e das necessidades de ampliação. A última etapa foi a ampliação do salão de eventos, o que fechou o ciclo. A aquisição de um gerador foi destacada como uma ação estratégica, pois, devido à localização rural da pousada, a falta de energia elétrica é mais freqüente do que na urbana.

A fonte de informação formal mais utilizada são os relatórios financeiros, a informal é o contato com os funcionários. A avaliação do movimento financeiro é feita mensalmente. Já estabeleceram um índice de produtividade, e já sabem o quanto conseguiram economizar nos processos e o que conseguiram vender.

As mudanças são identificadas de maneira informal, vivendo o cotidiano, há idéias válidas vindas dos clientes e outras não. A empresa avalia as que são viáveis e procura agir rapidamente.

A principal oportunidade, segundo a gerente, é a possibilidade de aumentar a taxa de ocupação durante a semana, pois já têm todas as condições para atender público empresarial. A entrevistada ressaltou que os finais de semana e feriados já estão conquistados.

Para a entrevistada, houve consenso com relação às atividades de planejar, organizar, liderar e controlar; no entanto, a gerente adicionou a atividade de criar, ou seja, agregar valor às

coisas. “É importante ser criativo, procurar caminhos; é necessário verificar o que traz retorno; um exemplo é a nossa loja”, conforme palavras da entrevistada.

Com relação aos papéis interpessoais, informacionais e decisoriais, a entrevistada acredita que ocorre uma combinação de todos eles, mas em alguns casos pode estar predominando um, por exemplo – em que situações é preciso saber agir com emoção. A entrevistada ressaltou ser importante a criação de novos serviços, bem como a solidificação dos existentes.

A estrutura da empresa F é vertical. Os cargos ainda não foram formalizados. Segundo a entrevistada a tendência é que eles sejam definidos pouco a pouco. Atualmente a definição maior está na cozinha e na limpeza; os demais cargos são flexíveis: todos têm que saber tudo.

A tecnologia contribui muito; é impossível não ser afetado por ela. Os exemplos são: portão eletrônico, *internet*, sistema financeiro, *software Marshan*.

Para a entrevistada, o ambiente está mais próximo ao estável. Como principal concorrente, ela destacou a pousada Recanto Alvorada, da cidade de Brotas. Para ela, quedas na economia podem ser uma ameaça, pois os clientes corporativos cortam verbas e diminuem os treinamentos que realizam fora da empresa com seus funcionários.

A empresa F está sempre atenta às iniciativas da cidade e fazem visitas em outras empresas do setor, mas esse monitoramento não é estruturado. Acreditam que antes os esforços estavam em melhorar e adequar a infra-estrutura do hotel; atualmente, a próxima etapa é dedicar ao gerenciamento da informação e da comunicação.

Nesse sentido, surgiu a idéia de contratar uma pessoa para verificar consumo, ou seja, acompanhar e registrar de perto o que se consome, o quanto consome, principalmente em eventos corporativos, quais as preferências dos clientes; enfim, conservar essas informações que o software não permite.

O sistema de informação utilizado é o *Marshan*, software que gerencia apenas a parte de *front* - reservas, recepção, cadastro de hóspedes. Atualmente, não há ninguém responsável por esse processo na empresa F, todos os gerentes participam e colaboram.

Com relação aos procedimentos da Gestão Estratégica da Informação, existem os seguintes registros:

Sensibilidade – O questionário que os hóspedes respondem proporciona um vínculo com a empresa, e isso mantém as atualizações do que deve mudar, além de ser uma indicação do nível de satisfação.

Coleta – Informações financeiras e de recursos humanos são gerenciadas pelo contador; as informações internas sobre os hóspedes, A&B, procedimentos dos funcionários, treinamentos realizados e fluxo de caixa da loja são coletadas periodicamente de acordo com a demanda de cada setor. É possível comparar os faturamentos anuais e gerar novas informações a partir das coletadas pelo contador. A gerente da cozinha controla as informações de compras e vendas, que são armazenadas em um software gerenciador de estoques. Esse software permite controlar o consumo geral e comparar os gastos.

Organização – Existem arquivos manuais e a organização dos softwares; também existem três cadernos, onde são registradas as informações de interesse individual de cada gerente. Neles os funcionários fazem diversas anotações de situações que ocorrem na ausência dos gerentes.

Processamento – Geralmente, a primeira ação é a análise das informações financeiras e de capacidade de pessoal; só depois disso realizado, iniciam-se as ações.

Manutenção – A manutenção é periódica, pois os gerentes têm bastante contato com o ambiente interno e externo; a principal fonte de informação é a vivência da rotina da empresa.

Comunicação – A entrevistada é quem gerencia o *marketing* da empresa F criando texto e selecionando fotos. Há uma reunião mensal, além das anuais, de que os três gerentes participam e

depois repassam aos seus subordinados o que foi decidido. A integração com novos funcionários é formalizada; sempre há palestras e um filme.

Utilização – A tomada de decisão é sempre baseada em informação, quase sempre é necessária a junção de todas (formais, informais, pessoais e impessoais); como exemplos tem-se a informação do contador, dos clientes, dos funcionários, do ambiente, etc. Tudo é baseado em informação, mesmo que não seja algo bem estruturado. A própria gerente e os demais gerentes filtram e processam as informações.

6.2 *Análise dos dados coletados*

A análise dos dados obtidos junto às empresas seguiu as orientações de Bardin (1979) com relação à análise de conteúdo categorial, constituindo na prática:

- **Pré-análise** – organizou-se o material (padronização do diário de campo), escolheram-se os documentos a serem analisados, que foram: as visitas iniciais, os *sites*, as entrevistas, e a observação livre; formularam-se as hipóteses ou questões norteadoras e, elaboraram-se os indicadores que fundamentaram a interpretação final.
- **Exploração do material** – momento de escolher:
 - **As categorias:** foram os grandes temas ou as variáveis da pesquisa, sendo: a) Processo Estratégico; b) Especificidades de Gestão; e c) Gestão Estratégica da Informação;
 - **As unidades de registro:** foram os subtemas: a) Estratégia – Processo Estratégico - Planejamento – Aprendizagem - Tipos de Fontes de Informação; b) Dirigente – Organização – Contexto; c) Tomada de Decisão - Sistemas de Informação – Gestão Estratégica da Informação;

- **E as regras de contagem:** foram estabelecidas pela presença de elementos significativos.
- **Tratamento dos resultados:**
 - **A inferência:** Utilizou-se das entrevistas realizadas e dos registros feitos no Diário de Campo;
 - **A interpretação:** Houve a exposição de conceitos teóricos e reflexões mais abrangentes para o setor estudado.

Esta seção registra a análise dos dados apresentados na seção anterior. Analisar os dados quer dizer organizá-los de forma a obter relações entre eles que permitam alcançar grau mais elevado de abstração e, conseqüentemente, dar existência a estruturas conceituais.

Dessa forma, esta seção organiza os dados não mais pelas empresas, mas agora pelos próprios atributos - variáveis de pesquisa - do fenômeno estudado. O esforço da análise é conceituar os atributos selecionados pela pesquisa e destacar as relações mais importantes dos dados dispersos entre empresas.

6.2.1 Processo Estratégico

Considerada uma empresa de grande porte, a empresa A é formalizada com relação ao planejamento. O processo estratégico é estruturado e os seus membros sabem exatamente como proceder com relação a ele. Ao trabalhar com metas “dinâmicas”, como definidas pelo entrevistado, a empresa A é capaz de atuar de modo flexível, ou seja, não permite que suas ações sejam engessadas. Para ela, a idéia de estratégia está ligada à idéia de planejamento.

Na empresa B, o planejamento formal foi identificado em sua forma mais tradicional; um bom exemplo seria a supervalorização das normas técnicas. A administração atua de uma forma

altamente formalizada, pela qual as ações gerenciais da unidade alimentam um planejamento estratégico formal da rede como um todo. Desde os treinamentos iniciais, há preocupação com o condicionamento do comportamento dos funcionários, para que ajam de acordo com a padronização, vital para o gerenciamento de uma grande rede.

A empresa C elabora planos operacionais de curto prazo e voltados para seus departamentos. No entanto, praticamente todos eles são desencadeados pelo plano de vendas. A criação dos planos operacionais é coletiva apenas entre os níveis gerenciais. O gerente possui uma visão reducionista do mercado; acredita que a principal ameaça seja a empresa ao lado e, para se proteger, o gerente-geral tenta se antecipar, oferecendo os mesmos serviços, mas com maior qualidade ou diversidade.

A empresa D possui apenas intenções, visões estratégicas; não se detectou nenhuma padronização com relação ao planejamento estratégico, que foi identificado como sendo informal. Um ponto forte que caracteriza as relações e o comportamento das pessoas na empresa D é o fato de que o ambiente interno conta com relações muito próximas. As pessoas realmente se sentem parte de uma equipe e cumprem suas tarefas da melhor forma possível; os gerentes conseguem fazer um bom uso do papel interpessoal.

Presenciou-se o início da maturidade gerencial da empresa E: há conscientização, por parte dos gerentes e da proprietária, de que o planejamento estratégico é um avanço para a administração do negócio. De acordo com a entrevistada, a empresa E está longe do ideal, pois considera importante priorizar inicialmente os processos e realizar o planejamento estratégico de acordo com a necessidade.

Mesmo sem o entendimento da teoria, a entrevistada da empresa F ressaltou ser necessário criar um padrão de excelência de hotel fazenda, e acrescentou que isso irá ocorrer quando os clientes identificarem a empresa F como uma fazenda rural com estrutura e serviços de

qualidade. Todas as “evoluções” pelas quais a empresa F passou seguiram as sugestões dos clientes e ocorreram porque sentiram a necessidade de estruturar os procedimentos, os recursos e os serviços. Não possuem plano totalmente definido, as ações foram acontecendo.

6.2.2 Especificidades das Práticas Gerenciais

A empresa A teve sua gerência modificada poucos meses antes da entrevista. A instituição mantenedora trocou o gerente-geral, que era uma pessoa que havia crescido dentro do hotel, por outra que possuía muita experiência como consultor da área. Essa mudança de alguém que possuía muita visão operacional para alguém que possui muito conhecimento teórico e conceitual poderá trazer conseqüências diferentes e inovadoras à estrutura da empresa, pois o gerente-geral conseguirá delegar tarefas e poderá se voltar mais às atividades estratégicas; as atividades operacionais serão realizadas pelos colaboradores de baixo, muitos deles, alunos e ex-alunos da instituição mantenedora.

As formas de lidar com os colaboradores foram consideradas adequadas, pois se notou certo equilíbrio entre liberdade e controle; na avaliação dos erros; na participação e valorização das pessoas e de suas idéias. Os gerentes apresentam uma combinação de operadores e empreendedores.

A estrutura da empresa A pode ser considerada centralizada e formal no que diz respeito ao organograma e procedimentos. No entanto, as funções são intercambiáveis, o que o entrevistado considera como característica polivalente. A tecnologia é considerada uma aliada para oferecer melhor atendimento aos clientes.

Com relação ao ambiente, a empresa A tem uma visão bem holística do ambiente de tarefa; não se apega às particularidades deste, mas também não o despreza; entende seus

concorrentes como possíveis aliados e trata seus clientes da maneira mais adequada possível. O ambiente geral é acompanhado diariamente pelos gerentes, até mesmo porque não devem possuir apenas o entendimento da empresa hoteleira, mas também de uma instituição de ensino que visa manter a qualidade sempre.

Na empresa B, o ambiente organizacional interno é favorável para a troca de conhecimentos, uma vez que todos sabem desempenhar praticamente todas as funções. Os treinamentos realizados desde o início da contratação permitem um aprendizado bastante holístico das atividades da hotelaria. Investe-se muito em auditorias e treinamentos, o que não deixa de ser uma forma de coletar informações de erros e acertos, e uma maneira de buscar melhorias contínuas. Os gerentes tendem a ser operadores devido à alta padronização.

O organograma da empresa B não é muito rígido, apresenta uma estrutura mais horizontal do que vertical, talvez devido ao pequeno número de funcionários. A estrutura dela é bastante centralizada e formalizada. Ao considerar o ambiente na região de São Carlos como estável, a subgerente revela uma visão reducionista. Talvez por não se sentir responsável pelo monitoramento, os gerentes se preocupam apenas com a cidade onde estão inseridos, deixando para a rede a preocupação com o ambiente geral.

Com relação a esse monitoramento ambiental, a entrevistada apenas comentou que faz parte das próprias ações de um gerente visitar outros hotéis, mas que isso não interfere muito em suas ações, pois acreditam estar em um nível superior de qualidade. A tecnologia é entendida como uma forma de facilitar as atividades.

É cabível afirmar que a própria organização de uma grande rede cria determinados limites de responsabilidades aos seus colaboradores. Por outro lado, a cidade está em um lugar privilegiado, por contar com as empresas do pólo tecnológico e com as duas universidades, o que

favorece muito a taxa de ocupação da empresa B, deixando ausentes as grandes preocupações com o monitoramento.

Na empresa C, o gerente-geral possui a confiança do proprietário pelas atividades operacionais, mas não possui autonomia estratégica. Pelo observado, o proprietário conseguiu delegar funções: hoje é o gerente-geral quem responde por toda a parte operacional do hotel. No entanto, o proprietário está sempre por perto. Sua visão de futuro é muito importante para o hotel, uma vez que ele consegue tempo para se dedicar àquilo que ele realmente julga importante. A hierarquia é marcante na empresa C. Somente o gerente-geral tem liberdade com o proprietário; embora percorra todo o hotel, a todo o tempo ele se reporta aos líderes caso encontre alguma inconformidade. O gerente é praticamente operador, mas o proprietário tem um perfil mais ligado ao empreendedorismo.

A hierarquia é rígida e a participação dos funcionários é aberta apenas no nível operacional. A estrutura é centralizada, mas parcialmente formalizada. Com relação ao ambiente de tarefa, pode-se dizer que é bem aproveitado pela empresa; no entanto, o ambiente geral poderia ser mais bem monitorado visto que há uma assessoria de imprensa terceirizada pelo hotel. A tecnologia é considerada uma grande vantagem.

Na empresa D, foi observado que devido à flexibilidade no controle e à falta de formalização da estrutura e dos procedimentos, o papel informacional nem sequer foi mencionado, talvez por não fazer o menor sentido para os gerentes em um ambiente interno tão próximo a um grupo social.

Os gerentes da empresa D tendem a empreendedores, mas, devido ao fato de comandarem uma empresa subordinada a uma empresa maior, são um tanto limitados e acabam sendo operadores. Até o momento da entrevista, os gerentes conseguiam lidar muito bem com a liberdade que dão aos funcionários. A tecnologia é entendida como uma aliada. O ambiente de

tarefa é bem monitorado pela empresa D; no entanto, o ambiente geral é praticamente desconhecido.

A empresa E realiza pesquisa de clima organizacional com os funcionários, e nelas eles sempre destacam como positiva a facilidade de contatar diretamente a fundadora. Por outro lado, essa grande aproximação do operacional acaba sobrecarregando-a e evidencia dificuldade por parte dela em delegar, pois as informações deveriam ser remetidas aos respectivos chefes dos departamentos.

A direção da empresa E é empreendedora, principalmente por atuar em um ramo da hotelaria que não é muito comum – um acampamento educacional. Ela procura inovar sempre para atrair todo tipo de público; ressaltou que a estrutura de lazer é muito ampla (comparou com um *resort*) e foi feita com recursos próprios.

Com relação ao contexto da empresa E, o ambiente de tarefa e o ambiente geral são monitorados parcialmente. A tecnologia é considerada essencial, pois é uma exigência dos clientes.

Na empresa F, ficou clara a preocupação da entrevistada em buscar um diferencial. Para ela isso é necessário devido à rapidez dos acontecimentos no mercado, o que obriga a equiparação de serviços, na hotelaria principalmente, pois não são tangíveis.

Pelo observado, a empresa F está começando a definir seus procedimentos de acordo com a necessidade. Por ser uma empresa familiar constituída pela mãe e três filhos, as relações de afeto marcam o comportamento gerencial. Foi identificado que essa característica familiar é bem vista pelos hóspedes e que, de modo inconsciente, ela é usada como um *marketing* da empresa: “os clientes nos procuram, pois se interessam bastante pela família, modo de vida, alguns ficaram tão próximos que se tornaram amigos”, disse a entrevistada. A estrutura organizacional da

empresa F é centralizada e informal. A tecnologia auxilia na prestação de serviços, com maior qualidade.

Embora a empresa F reconheça que os clientes tragam informações importantes, não é despendido tempo para isso rotineiramente. O ambiente de tarefa é parcialmente monitorado, e o ambiente geral também.

6.2.3 Gestão Estratégica da Informação

A GEI é considerada de grande importância pela empresa A, no entanto, mesmo sendo considerada de grande porte, a empresa não possui uma pessoa designada a gerenciar esse processo, mas sim uma cultura de responsabilidade compartilhada.

A questão tecnológica é administrada pelo gerente de informática em conjunto com a sua equipe. A responsabilidade gerencial é dividida entre os departamentos, ou seja, não há uma pessoa que concentre o gerenciamento das informações. O que não implica ser ele ruim, pois os gerentes possuem bastante experiência e entendimento da real necessidade informacional de seus departamentos.

O que pode acontecer é que, devido às muitas atividades operacionais cotidianas, esse gerenciamento, bem como a supervisão dos dados, geração de informações úteis e o treinamento dos funcionários para as atividades mais específicas, fique comprometido devido à sobrecarga de atribuições desses gerentes.

Na empresa B, a padronização e a rotina dos procedimentos permitem que as informações certas sejam coletadas na hora certa, uma vez que a grande formalização que a gestão de uma rede impõe deixa explícitas todas as informações necessárias. A própria subgerente verifica e registra *in loco* as conformidades de cada departamento, de forma a compor o relatório mensal

dos departamentos e, conseqüentemente, o relatório mensal que será enviado a rede. A unidade gera diversas informações constantemente, e essas informações alimentam o contrato de gestão anual da unidade.

Foi percebido que a preocupação com o registro das informações quantitativas é bastante alto, mas as informações qualitativas e informais, embora detectadas pela unidade, não possuem nenhum tratamento diferenciado. Notou-se que o uso das informações para a unidade é praticamente operacional; o verdadeiro uso estratégico das informações é feito pela própria rede. A tomada de decisão estratégica é desempenhada pelos diretores que comandam a rede como um todo e não por aqueles que dirigem as unidades.

Na empresa C, o gerente-geral afirmou que o proprietário e ele sabem de todas as informações de que precisam ao vivenciarem o próprio cotidiano da empresa. O gerente já percebeu a necessidade de essas informações serem mais bem estruturadas, mas por enquanto isso se encontra em fase de reestruturação, pois o modo atual ainda está dando bons resultados. As informações externas, por exemplo, ficam armazenadas no próprio e-mail, completamente desestruturadas.

Na empresa D, verificou-se o maior nível de informalidade com relação às informações. Durante a entrevista, os gerentes não conseguiram explicitar nenhum exemplo de como gerenciam a informação externa e interna. Apenas mencionaram que o *software* concentra as principais informações internas e que o externo é investigado sempre, mediante os clientes, fornecedores e demais contatos próximos.

Os gerentes da empresa D ressaltaram que valorizam o conhecimento e tentam preservá-lo, mas ainda não houve nenhuma iniciativa com relação à gestão do conhecimento interno da empresa D.

No entanto, a alta informalidade das ações gerenciais pode ser compreendida como uma ação positiva, pois o clima organizacional, proporcionado pelos gerentes, permite que os clientes e funcionários se sintam mais à vontade. A empresa é a maior beneficiada, pois essas aproximações tornam os clientes mais bem compreendidos e, conseqüentemente, atendidos, e os funcionários mais motivados por se sentirem parte da empresa.

Na empresa E surgiu a necessidade de uma gestão mais formalizada, pelos seguintes motivos: maior maturidade gerencial de seus gerentes (quase trinta anos atuando no mercado); maior número de funcionários; escritório e acampamento educacional em locais diferentes, dentre outras características. Esses motivos levaram os gerentes a formalizar os procedimentos e as informações internas. A grande preocupação com a comunicação externa mostra certo grau de sofisticação da administração da empresa como um todo. A GEI, embora não esteja claramente estruturada, já faz parte dos seus objetivos.

Na empresa F, acredita-se que seja essencial o gerenciamento da informação, mas na prática isso ainda não ocorre. O *software* utilizado pela empresa F contribui para que as informações operacionais sejam encontradas e organizadas eletronicamente.

Os gerentes se consultam muito sobre qualquer decisão e, para concretizar as ações, se apóiam nas informações financeiras. Notou-se que a hierarquia foi estabelecida da mesma forma que na família, pois, embora a mãe não esteja atuando diretamente na empresa, ela é a grande catalisadora das forças. A entrevistada ressaltou que o controle maior foi estabelecido com base na confiança entre os membros da família.

7

ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS E **PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GEI**

O presente capítulo apresenta uma análise mais aprofundada, comparando as empresas da segunda fase com a teoria apresentada nos capítulos teóricos. Em seguida, parte-se para uma reflexão mais generalizadora, revendo as variáveis, com o objetivo de obter uma explicação com maior grau de abstração, próximo ao ideal de um construto teórico.

As propostas de melhorias na Gestão Estratégica da Informação, cerne da pesquisa, são apresentadas de forma integradora, fazendo uso da teoria, do estudo de casos realizados, das análises comparativas entre as empresas e das situações observadas pela pesquisadora.

7.1 Análise Comparativa

Com base nas variáveis de pesquisa, são abordadas sinteticamente informações comparativas das seis empresas estudadas.

7.1.1 Processo Estratégico

Todas as empresas estudadas, independentemente de seu porte, fazem uso do planejamento estratégico informal e formal. O que altera é o nível de sofisticação desse processo.

Todos os entrevistados associam o termo estratégia a um passo a passo, entretanto, nem sempre registrado e formalizado. Nas empresas A e B, o planejamento estratégico é formal, consciente e estruturado.

Embora as empresas A e B tenham sido consideradas grandes para a presente pesquisa, elas possuem características bastante antagônicas. A empresa A é mais flexível, oferece serviços mais sofisticados e possui uma gerência praticamente autônoma; já a empresa B é bastante rígida com relação aos registros e indicadores numéricos dos procedimentos operacionais, oferece serviços básicos e econômicos, além da dependência determinante da rede. Em suma, são organizações bastante diferentes.

No que tange às características estratégicas, pode-se afirmar que nenhuma das duas possui total autonomia, pois ambas estão ligadas a instituições mantenedoras. Contudo, a empresa A tende a ser mais empreendedora e flexível. Em contraposição, a empresa B é limitada devido à exigência de padronização de uma grande rede.

Em termos conceituais, o planejamento da empresa B é altamente formal, mas no que compete à unidade pesquisada esse planejamento é apenas operacional. Na empresa A, há um ambiente interno adequado para a realização de ações emergentes, embora ambas possuam um planejamento estratégico estruturado, ele serve apenas como um direcionamento para a gerência, e proporciona liberdade na atuação dos tomadores de decisão. A estratégia, nas empresas A e B, podem ser representadas pelas definições de plano e padrão.

A empresa C é exemplo de gerência com maturidade, pois seu proprietário, embora esteja presente e valorize uma relação afetiva com a empresa, conseguiu se desvencilhar das atividades operacionais. Essa separação é importante, pois embora seja interessante que o dirigente vivencie o ambiente operacional da organização, por outro lado, ele também deve ter tempo para as

questões estratégicas, que muitas vezes, são deixadas de lado devido à sobrecarga de tarefas operacionais cotidianas.

O planejamento estratégico é informal e está basicamente na mente do proprietário. O gerente-geral só tem acesso àquilo que o proprietário externalizou a ele. Devido ao fato de o proprietário possuir autonomia para criar e inovar estrategicamente, notou-se que o próprio ambiente interno é uma das fontes utilizadas por ele para oxigenar suas idéias e anseios com relação ao futuro da empresa. A definição de estratégia na empresa C tende a ser de plano.

A empresa D é dependente do grupo empresarial ao qual pertence; em contrapartida, notou-se que o proprietário delegou muita responsabilidade operacional aos gerentes. Os gerentes admitem que suas ações são estratégicas e empreendedoras, mas de fato eles agem apenas no contexto operacional, pois não possuem total autonomia para decidir o rumo da empresa. O planejamento estratégico é informal e decidido pelo proprietário. Todavia os gerentes servem como termômetros da realidade da empresa e conseguem transmitir ao proprietário as principais necessidades. Nesse caso, eles podem ser considerados mais empreendedores do que o gerente-geral da empresa C, pois participam do planejamento estratégico de um modo mais coletivo de baixo para cima; já o gerente da empresa C recebe as informações e decisões estratégicas apenas de cima para baixo.

Os dirigentes da empresa E compreendem e almejam os benefícios do planejamento estratégico formal, que é identificado como necessário para traçar o futuro da organização familiar estabelecida. Notou-se uma preocupação com a formalização dos procedimentos e com a perpetuação do conhecimento organizacional. No entanto, a prática realizada até o momento da entrevista era a de um planejamento estratégico informal.

A estratégia da empresa E foi identificada como plano e padrão. O planejamento estratégico foi identificado como formal no nível operacional e informal no nível estratégico. É importante frisar que a entrevistada procura estar sempre atenta ao mercado.

As características do processo estratégico da empresa F são muito parecidas com as da empresa E, devido ao fato de serem pequenas empresas familiares. A diferença está no controle, pois na empresa E a fundadora atua no controle da empresa de modo direto. A fundadora da empresa F não mais; exerce apenas uma influência indireta. A definição de estratégia para a empresa F é de: plano e padrão. O planejamento estratégico é bem visível para a entrevistada, mas apenas mentalmente, caracterizando-se como informal.

O quadro 17 apresenta as principais características dos casos estudados com relação ao processo estratégico.

EMPRESAS ABORDAGENS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
ESTRATÉGIA	Ser uma referência. Melhoramento contínuo.	- Unidade: melhoramento contínuo. - Rede: crescimento.	Exploração de novos clientes e melhoramento contínuo.	Exploração de novos clientes e melhoramento contínuo.	Crescimento (ampliar carteira de clientes)	Melhoramento contínuo.
PROCESSO ESTRATÉGICO	Altamente formalizado, mas não engessado.	Altamente formalizado, padronizado e racional.	Informal e intuitivo.	Informal e intuitivo.	Necessidade de formalização e padronização detectada no nível estratégico.	Informal e intuitivo.
PLANEJAMENTO	Formal, flexível, coletivo. Com etapas e metas bem definidas.	Basicamente operacional com etapas e metas bem definidas.	Operacional é registrado e detalhado, segue uma padronização parcial.	Operacional e estratégico informal. Não há padrão nem etapas conscientes.	Operacional é parcialmente formal e centralizado. Estratégico, apenas almejado.	Ligado às metas financeiras. Não é formalizado nem padronizado. Metas eventuais.
APRENDIZAGEM	Há incentivo para que todos participem da criação de novas idéias.	Alta padronização engessa as iniciativas e idéias.	Há incentivos, mas não atingem o nível estratégico.	A equipe participa ativamente do operacional.	Há abertura para participações, mas é basicamente entre o nível gerencial.	Colaborativo e em equipe, favorecendo a aprendizagem operacional.
FONTES DE INFORMAÇÃO	Informais e pessoais (face-a-face)	Formais e pessoais. Não há flexibilidade nos serviços.	Informais e pessoais.	Informais e pessoais.	Formal (imprensa) Informais e pessoais.	Formais e informais. Pessoais e impessoais.

Quadro 17: Comparação do processo estratégico das empresas estudadas

O processo estratégico, considerado uma atividade altamente gerencial devido à sua complexidade, necessita da análise de diversos aspectos organizacionais por refletir o futuro da organização. Um desses aspectos foi identificado em todas as empresas entrevistadas – a informação. Os entrevistados consideram informações informais e pessoais para compor esse processo.

Empresas grandes, médias e pequenas valorizam os apontamentos feitos por seus clientes para identificar necessidades de mudança. Nesse sentido, as fontes de informação informais e pessoais são utilizadas por todas as empresas, independentemente de seu porte.

Contudo, as fontes formais e impessoais, tais como: relatórios mensais, relatórios financeiros, registros diários dos departamentos, contadores, faturamento, *clippings* de notícias, dentre outras também são utilizadas. Entretanto, essas informações possuem mais a finalidade de embasar as decisões, mas não exercem influência decisiva na criação da estratégia.

Ao relacionar a emergência da estratégia às empresas estudadas, é possível compreender que em muitos casos as ações estratégicas surgem dos acontecimentos cotidianos, ou seja, são realizadas sem serem pretendidas. Por outro lado, a necessidade de se antever as mudanças ambientais aflora um comprometimento das ações gerenciais para um controle organizado, refletido nas etapas do planejamento.

As pequenas empresas estudadas agem de modo formal apenas no nível operacional, para manter a centralização e obter maior controle. O nível estratégico se aproxima de um aspecto mais cognitivo desses dirigentes, onde o registro e a formalização fazem pouco sentido. Por essa razão as fontes informais e pessoais, bem como a vivência do cotidiano da empresa, são mais consideradas.

7.1.2 Especificidades de Gestão

A característica mais pertinente às especificidades de gestão pode estar ligada à sua forma de coordenação, apresentada por meio do comando e controle ou descentralização, que se estabelece na empresa, pois são formas determinantes do nível de liberdade que os dirigentes possuem.

As empresas A, B e D estão ligadas a organizações pelas quais devem responder. Dentre elas, as empresas A e D possuem mais autonomia do que a empresa B no que tange à tomada de decisão.

As empresas C, E e F possuem uma administração autônoma, ou seja, não estão ligadas a nenhuma outra organização. Nelas, a administração estratégica e de pessoal é mais ampla, a coordenação é estabelecida dentro da própria empresa. Essa característica permite uma gestão com mais flexibilidade: a unidade de comando e controle é declarada e conhecida por todos os membros da empresa.

Empresas com administrações autônomas podem agir e reagir mais rapidamente diante das exigências dos clientes e do mercado, mas, por outro lado, devem estar sempre atentas a elas, para garantir um bom uso eficaz.

Todas as empresas, sem exceção, ressaltaram que as criações estratégicas são coletivas e que podem ocorrer em todas as direções, de baixo para cima e de cima para baixo. No entanto, ao analisar as entrevistas e o material coletado (*site*, casos, observação livre, *folders*), é possível identificar que nas empresas A, D, E e F as ações estratégicas coletivas ocorrem em um maior nível de participação. Nas empresas B, C e F ocorrem em um menor nível.

O quadro 18 apresenta as principais características dos casos estudados com relação às especificidades de gestão.

Todos os dirigentes e gerentes entrevistados definem suas atividades como sendo: planejar, organizar, liderar e controlar. No entanto, sempre acrescentaram algum outro termo a essas atividades, o que mostra que, embora elas sejam realizadas, eles percebem que é necessário adicionar algo.

Em todos os entrevistados os papéis interpessoal e decisional foram identificados, havendo, às vezes, uma combinação de ambos. O informacional só não foi encontrado na empresa D. Com exceção da gerência da empresa B, todos os dirigentes e gerentes combinam os modos operador e empreendedor.

Os cargos, de modo geral, tendem a ser intercambiáveis, o que pode ser observado como uma característica da hotelaria. As empresas A e C possuem uma hierarquia mais rígida. As empresas B e D tendem a manter as pessoas mais unidas e evitam barreiras hierárquicas dentro da organização. Nas empresas E e F, por serem centralizadas, seus proprietários fazem questão de acompanhar tudo o que ocorre.

A pequena empresa, devido à sua estrutura simples, é fortemente marcada pela alta centralização de seu dirigente. Essa característica proporciona aspectos positivos e negativos às ações gerenciais. A proximidade dos acontecimentos junto aos tomadores de decisão permite a flexibilidade, mas, por outro lado, ele se vê muitas vezes sobrecarregado de atividades operacionais.

As empresas A grande e a F pequena consideram o ambiente geral como flexível, demonstrando uma mesma visão do ambiente externo. As empresas B e D vêem o ambiente externo de maneira estável, ou seja, confortável. A empresa C considera o ambiente externo turbulento e imprevisível, no entanto não consegue se empenhar na utilização efetiva de seu monitoramento. A empresa E vê o ambiente externo como uma combinação de estável e flexível.

No caso da pequena empresa, ao evitar a delegação de tarefas, a conseqüente sobrecarga de informações pode prejudicar suas ações e exercer uma influência contrária às ações gerenciais. A centralização da tomada de decisão reflete uma complexidade organizacional baixa, onde os cargos e funções, geralmente, não são formalizados e definidos.

No entanto, notou-se que essa característica de “falta de definição” dos cargos é uma característica do setor hoteleiro, pois todos os entrevistados ressaltaram ser importante que os membros da empresa tenham conhecimento de outras operações. Até mesmo nas empresas de grande porte.

EMPRESAS ABORDAGENS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
DIRIGENTE	Interpessoal, decisional e informacional. Combinam operador e empreendedor	Interpessoal, decisional e informacional. Basicamente operador.	Interpessoal, decisional e informacional. Gerente: operador Dirigente: empreendedor	Interpessoal e decisional. Gerentes combinam operador com empreendedor.	Interpessoal, decisional e informacional. Combinam operador e empreendedor	Interpessoal, decisional e informacional. Combinam operador e empreendedor
ORGANIZAÇÃO	Cargos intercambiáveis Hierarquia rígida com procedimentos formais. Autoridade parcialmente compartilhada	Cargos formalizados, mas intercambiáveis Hierarquia parcialmente rígida na unidade. Tecnologia como forte aliada.	Cargos parcialmente estabelecidos. Hierarquia parcialmente rígida. Formalização apenas em alguns cargos. Tecnologia favorável.	Os cargos são parcialmente flexíveis e não há formalização. A hierarquia não é rígida, Liderança baseada no afeto.	Cargos parcialmente formalizados, mas intercambiáveis Proprietária centralizadora, tornando a hierarquia flexível.	Cargos flexíveis e intercambiáveis. Hierarquia flexível. O controle compartilhado entre os gerentes.
CONTEXTO	Ambiente flexível. Monitoramento forte aos principais concorrentes. Influencia as ações.	Ambiente estável. Monitoramento apenas local. Não influencia ações	Ambiente turbulento e imprevisível. Monitoramento estruturado, mas pouco utilizado. Influência ações.	Momentânea-mente estável. Não há monitoramento.	Mistura de estável e flexível. Monitoramento eventual. Não influencia ações.	Ambiente flexível. Monitoramento eventual. Influência ações.
Todas as empresas monitoram seus clientes, concorrentes e fornecedores, como forma de mapear o ambiente de tarefa. Todas consideram relevantes as pressões políticas, tecnológica, ambientais, sociais, econômicas e demográficas, mas se sentem impotentes com relação ao ambiente geral.						

Quadro 18: Comparação das especificidades nos casos estudados.

7.1.3 Gestão Estratégica da Informação

Os procedimentos da GEI são o foco do presente trabalho; por isso, apresentam-se, a seguir, de forma detalhada, os quadros que ilustram o confronto entre os dados dos casos coletados com a teoria dos procedimentos da GEI. De acordo com o quadro 19, todas as empresas estudadas entendem esse processo de modo subjetivo, incerto, dinâmico e multifacetado, de acordo com a literatura.

SENSIBILIDADE	
TEORIA	Por serem incertas, dinâmicas, multifacetadas e depender da representação do todo, as informações desse procedimento são subjetivas. Recebem uma influência externa, que devem antever.
Empresa A	A identificação das necessidades de mudança é percebida por meio do contato com as pessoas envolvidas com a empresa, gerando informações obtidas em conversas informais ou nas reuniões. As principais fontes são as: informais pessoais e orais.
Empresa B	A maior preocupação está voltada para o alcance de metas e objetivos quantitativos bem definidos.
Empresa C	Não há nada estruturado, de acordo com o gerente-geral é necessário estar sempre atento aos acontecimentos diários.
Empresa D	Identificam de maneira conjunta e incentivam sugestões. Contato direto, pessoal, com clientes e funcionários. Também com base em pesquisa de satisfação, mas o ideal é se antecipar a uma reclamação, e isso é assegurado obtendo o máximo de contato com os clientes.
Empresa E	Os próprios funcionários identificam muitas alterações, pois muitos possuem anos de convivência com a família proprietária.
Empresa F	O questionário que os hóspedes respondem proporciona um vínculo entre a empresa e os clientes, e que mantém as atualizações do que deve mudar, além de ser uma indicação do nível de satisfação.

Quadro 19: Procedimento sensibilidade na GEI.

Apenas a empresa D percebe, de modo declarado, a necessidade de antecipação às mudanças. As fontes de informação utilizadas nesse procedimento são as pessoais informais e orais, pois ocorrem basicamente face-a-face, revelando a característica subjetiva desse procedimento. O contato direto com o ambiente interno e externo à organização é primordial.

O procedimento de coleta das informações, representado no quadro 20, ocorre de acordo com as necessidades das empresas e de seus departamentos; fica clara a dependência formal dos *softwares* utilizados, pois as empresas contam com essa ferramenta para decidir as políticas de coleta das informações internas.

Cabe ressaltar que as informações vindas dos clientes são valorizadas e coletadas, mas nem sempre são organizadas de modo estruturado.

De modo geral, não há uma forte preocupação com as questões ligadas à padronização da coleta das informações, entre as empresas médias (C e D) e pequenas (E e F). No entanto, as empresas grandes (A e B) possuem esse procedimento fortemente estabelecido; na empresa A, de um modo mais flexível e na empresa B, de um modo mais rígido.

COLETA	
TEORIA	Precisa ser planejada, continuamente monitorada e avaliada. É necessário unir abordagens humanas e automatizadas, além de uma padronização. Deve evitar-se a sobrecarga, mediante buscas ponderadas e significativas.
Empresa A	Identificou-se que os dados de todos os setores são registrados de maneira satisfatória. A coleta de informações externa é mais trabalhosa e desestruturada.
Empresa B	A coleta de informações internas é bastante rica. Investe-se muito em auditorias e treinamentos, o que não deixa de ser uma forma de coletar informações de erros e acertos, e de buscar melhorias contínuas.
Empresa C	Não têm problema com a recuperação de dados e relatórios dos setores da empresa. O monitoramento do ambiente externo realizado pela jornalista terceirizada é uma fonte estruturada, no entanto o uso real dessa fonte pode ser questionado, visto que o gerente-geral só se sente ameaçado pelo hotel vizinho.
Empresa D	O que tem dado mais certo são as informações que obtêm mediante as pessoas que têm contato com a empresa. As informações operacionais e administrativas são analisadas e coletadas pelo <i>software</i> .
Empresa E	Possuem <i>Intranet</i> e um sistema financeiro. Tudo é documentado, o que faziam por costume agora é formalizado.
Empresa F	Informações financeiras e de recursos humanos são gerenciadas pelo contador, as informações internas são coletadas periodicamente de acordo com a demanda de cada departamento.

Quadro 20: Procedimento coleta na GEI.

O quadro 21 representa a síntese do procedimento “organização das informações”. As empresas A e B estruturam, padronizam e organizam as informações, realizando esse procedimento de modo satisfatório. Há um consenso por parte das pessoas que compõem a organização, e a responsabilidade por esse procedimento é compartilhada.

Já as empresas C, D, E e F parecem confiar nas ferramentas automatizadas para organizarem suas informações internas, outra fonte são os contadores. Devido ao fato de

responderem pela empresas no quesito fiscal, organizam e armazenam as informações fiscais, o que favorece a recuperação dessas informações pelas empresas pesquisadas.

Foi possível observar que as empresas C, D, E e F possuem dificuldades para organizar suas informações externas; mesmo contando, às vezes, com assessorias terceirizadas para realizar o monitoramento, notou-se que essas informações se organizam mais cognitivamente do que física e explicitamente.

ORGANIZAÇÃO	
TEORIA	A principal importância constitui no tempo poupado em procurar a informação necessária; deve-se determinar o acesso dos usuários, bem como a divulgação da informação recolhida em meios e formatos corretos. É importante para as situações correntes e para a memória da organização.
Empresa A	A FNRH é preenchida na chegada; antes de ser arquivada, seus dados são passados ao computador. Os demais dados de todos os setores (menos o almoxarifado) são organizados em formato eletrônico. O gerente de informática ressaltou que há um sério cuidado com o <i>back-up</i> dos dados gerados diariamente.
Empresa B	As informações são tratadas para que representem os quantitativos. É muito importante a mensuração dos dados internos de cada setor. Todos são organizados por meio de planilhas eletrônicas e formulários impressos.
Empresa C	Ao serem inseridos no <i>software</i> , os dados estão bem organizados, pois todo sistema de informação tem suas formas de busca; até mesmo no próprio e-mail isso é possível. Não se notou nenhum tipo de procedimento com relação à estruturação dessa organização; os <i>clippings</i> , por exemplo, ficam armazenados no próprio e-mail, mas poderiam compor um histórico impresso das principais informações do ambiente.
Empresa D	As informações são organizadas no <i>software</i> e em arquivos manuais. O que o <i>software</i> armazena fica organizado; o que não está informatizado fica apenas na memória dos gerentes e dos funcionários.
Empresa E	Informações são organizadas por meio digital. Os anúncios veiculados são todos datados e documentados (<i>clipping</i>), referenciando onde e em quais veículos saíram; fazem isso para todas as mídias.
Empresa F	Existem pastas suspensas e a organização dos <i>softwares</i> . Três cadernos registram as informações de interesse individual dos gerentes.

Quadro 21: Procedimento organização na GEI.

No quadro 22, é possível visualizar o procedimento processamento. A medida que as pessoas utilizam o sistema de informação, ou seja, adquirem conhecimento das necessidades organizacionais e da tecnologia envolvida, é possível realizar um processamento satisfatório que agrega valor às informações, às pessoas e à organização.

Foi possível identificar que, em todas as empresas, o início do processamento estratégico ocorre no momento em que se cria uma estratégia – geralmente para atender uma demanda ou

mudar algo apontado pelos clientes. Após esse processamento inicial, os gerentes buscam as informações que darão suporte ao planejamento (seqüência de passos a serem realizados). Geralmente, a primeira ação é a análise das informações financeiras e de capacidade de pessoal, só depois disso realizado, inicia-se a implementação.

As informações tendem ser processadas apenas para atender algum objetivo. Do contrário, são meros dados congregados e interligados, não passam de dados. A geração de informação só ocorre se houver a necessidade de atender objetivos, sendo gerada por meio de processamento, que nada mais é do que junção de análises aos dados.

PROCESSAMENTO	
TEORIA	É necessário analisar e instruir o sistema e as pessoas para obterem uma resposta rápida às suas perguntas. Ajuda o usuário a esclarecer uma situação ou tomar uma decisão. Auxilia a agregação de valor da informação.
Empresa A	O sistema é habilitado a gerar relatórios de acordo com a área pelo qual atende, mas, como não atende toda a necessidade, muitas vezes criam-se outros relatórios em cima dos já criados pelo <i>software</i> . Esses casos não são rotineiros.
Empresa B	Todos os dados obtidos parecem possuir uma finalidade clara: alimentar o Contrato de Gestão anual da unidade. Os dados obtidos estão ligados ao Contrato de Gestão e às normas de certificação ISO 9.000 e 14.000.
Empresa C	Para fins estratégicos, as informações só são processadas no momento em que são necessárias, geralmente a pedido de alguém. De outra forma, o processamento é realizado de acordo com o já previsto pelo <i>software</i> . Para fins estratégicos o processamento é bem cognitivo, partindo quase sempre das idéias do proprietário.
Empresa D	Informações são analisadas mais de acordo com a experiência. Conseguem reutilizá-las por causa do sistema, mas as informações estratégicas não vêm do sistema; o que vem são os números. Segundo os gerentes, "a estratégia vem da nossa cabeça".
Empresa E	Não é estruturado e ocorre de acordo com as necessidades, mas ao final de cada temporada a empresa realiza uma avaliação de todos os setores.
Empresa F	Conforme a entrevistada "o processamento é realizado de acordo com necessidade, financeiro é diário e é de fácil reutilização".

Quadro 22: Procedimento processamento na GEI.

O quadro 23 apresenta o procedimento manutenção. De modo geral, houve certa confusão com relação a esse procedimento, pois para os entrevistados o processo de GEI não é algo declarado em suas rotinas. Sendo assim, a manutenção foi o procedimento mais difícil de ser compreendido, pois para eles não é possível atualizar algo que nem se sabe que está desatualizado.

Mas pode-se compreender que a manutenção ocorre em todas as empresas, seja ouvindo as pessoas ao redor, seja se preocupando com a melhoria dos dados que alimentam o *software*, ou até mesmo atentando-se às inovações do concorrente. Essas situações ocorrem em todas as empresas. Dessa forma, os dirigentes conseguem se atualizar e, conseqüentemente, transmitir essa atualização à sua equipe e aos processos da organização.

MANUTENÇÃO	
TEORIA	O desenvolvimento de novos produtos ou serviços de informação deve aproveitar o conhecimento interno das pessoas, agregando valor às informações, oxigenando o uso e as necessidades informacionais.
Empresa A	A manutenção dos dados inseridos varia entre os departamentos. Nesse sentido a alimentação desses dados torna-se praticamente diária, e a utilização ou reutilização é obtida de modo satisfatório.
Empresa B	As informações são atualizadas diariamente, e os funcionários se sentem parte das atividades e, de certa forma, são motivados a estarem sempre atentos às reclamações e as exigências de seus superiores com relação às metas a serem cumpridas; de modo que manter a atualização das informações é um dos procedimentos.
Empresa C	Mantém mediante as reuniões. O trabalho da jornalista e o <i>software</i> , por ser estruturado, auxiliam os demais procedimentos.
Empresa D	É realizada mediante o <i>software</i> , o contato com os clientes e a interação da equipe. A manutenção das informações dos clientes é prioritária para os gerentes.
Empresa E	Os dados são mantidos periodicamente, à medida que ocorrem. A empresa possui três <i>sites</i> pelos quais disponibiliza informação para os diferentes públicos.
Empresa F	A manutenção é periódica. Os gerentes têm bastante contato com o ambiente interno e externo à empresa, e como mencionaram que a principal fonte de informação é a vivência da rotina da empresa e a capacidade de estarem sempre atentos às necessidades dos clientes, pode-se concluir que a manutenção é dinâmica.

Quadro 23: Procedimento manutenção na GEI.

Na empresa A, existem informações confidenciais que não podem ser compartilhadas com todos; já na empresa B, por ser uma equipe pequena, essa distribuição fica facilitada, praticamente uniforme.

Na empresa C e D, há um forte incentivo para que as pessoas se socializem e troquem informações; os dirigentes são presentes e facilitam o livre acesso dos funcionários a eles. Nas empresas E e F, há o contato face-a-face nas reuniões, mas não se notou muita abertura para com os funcionários.

O quadro 24 apresenta o procedimento comunicação. Os dirigentes e gerentes de todas as empresas acreditam na comunicação externa e a praticam, divulgando a empresa. Duas delas merecem destaque, D e E, pois possuem uma comunicação externa bastante forte.

Em suma, todas, sem exceção, valorizam muito os canais de comunicação com o cliente. Utilizam praticamente todas as mídias: jornais impressos, televisão, rádio, revistas, *folders*, *sites*, mala direta, etc. A empresa E, por exemplo, possui três *sites*, um para cada público atendido.

COMUNICAÇÃO	
TEORIA	Concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação para os usuários, promovendo a partilha e a recuperação da informação para os usuários certos no momento certo.
Empresa A	As informações pertinentes ao conhecimento dos funcionários são discutidas em reunião; e os líderes repassam aos seus subordinados em pequenas reuniões dos departamentos.
Empresa B	Há um quadro de avisos para os funcionários com as mais diversas informações, o que mantém toda a equipe informada dos principais assuntos da unidade e da rede. Além das reuniões quinzenais realizadas com a maior parte da equipe.
Empresa C	Os gerentes bem como os demais líderes, utilizam muito do contato face-a-face para transmitir as informações necessárias aos funcionários.
Empresa D	Basicamente, face-a-face. Há um quadro de avisos e um relacionamento amigável entre os membros da empresa, por isso não há barreiras na comunicação.
Empresa E	"Comunicação é tudo". Fazem grande investimento em divulgação externa. Internamente é mediante <i>e-mails</i> , <i>intranet</i> , face-a-face.
Empresa F	Há uma reunião mensal entre os gerentes, além das anuais. Usam um quadro de avisos, com as datas das reuniões e outras informações. A integração com novos funcionários é formalizada, sempre há palestras e um filme.

Quadro 24: Procedimento comunicação na GEI.

O quadro 25 resume o último procedimento, com certeza o mais próximo da tomada de decisão. As pessoas envolvidas com a execução dos objetivos estratégicos necessitam de diversas informações do passado, presente e até mesmo de simulações para o futuro.

Todos os procedimentos anteriores objetivam uma utilização proveitosa e facilitada, uma vez que o principal objetivo com relação a GEI é favorecer uma tomada de decisão baseada em informações corretas, organizadas e adequadas ao entendimento do tomador de decisão.

UTILIZAÇÃO	
TEORIA	Além de criar significados, entendimentos e trocas entre os usuários, implica a aplicação de informações em tomadas de decisões.
Empresa A	O sistema de informação é um importante facilitador de busca de informações, pois se espera que ele concentre tudo o que é previsível, estruturado, numérico, lógico e quantificável. As informações que fogem a essas características são encontradas nas fontes informais e orais. A tomada de decisão sempre é baseada em informações.
Empresa B	A subgerente não utiliza as informações de maneira estratégica, mas ela controla a unidade para que as informações geradas possam alimentar o planejamento estratégico maior da rede e das unidades.
Empresa C	"Várias decisões já foram tomadas com base em informações, hoje em dia não se deve agir antes de analisar os passos e a possibilidade dessa ação dar certo".
Empresa D	A informação é usada para tomada de decisão e para controles cotidianos. Usam e acham importante no operacional, principalmente as internas. No estratégico, as informações externas são mais consideradas.
Empresa E	Conseguem reutilizar informações anteriores; a entrevistada comentou que sempre usam dados anteriores para avaliar desempenho atual e têm fácil acesso a elas.
Empresa F	A tomada de decisões é baseada em informação, sempre. É colhida de alguma forma, mas quase sempre é necessário junção de todas (formais, informais, pessoais e impessoais) como exemplos tem-se a informação do contador, do escritório, dos clientes, dos funcionários, do que ocorre ao redor da empresa, etc. Tudo é baseado em informação, mesmo que não seja algo bem estruturado. A própria gerente e os demais gerentes filtram e até processam as informações.

Quadro 25: Procedimento utilização na GEI.

Os dirigentes e gerentes de todas as empresas afirmaram se apoiar em informações para a tomada de decisão. É cabível compreender que, num primeiro momento, “fofocas ou boatos, informações boca a boca em feiras comerciais, entrevistas de executivos da concorrência, indiscrições de funcionários ou secretárias, anúncios classificados, comentários em elevadores ou em salas de espera dos escritórios” (SAPIRO, 1993, p.114), sejam as fontes mais utilizadas, mas à medida que se visualiza uma estratégia, todos os procedimentos da GEI facilitam o prosseguimento das ações.

7.2 Interpretação das variáveis

O propósito desta seção é obter “sentido” para as práticas estratégicas, de gestão e GEI para as empresas estudadas e caminhar na direção de uma compreensão mais abstrata desses temas na forma de um construto teórico.

7.2.1 Processo Estratégico

Para se antever as constantes mudanças do contexto empresarial, os tomadores de decisão buscam no processo estratégico formas para agir e reagir a essas mudanças. A reflexão sobre elas é tão complexa quanto os motivos que as tornam procuradas.

De acordo com a literatura, há dois extremos para a criação de estratégias: estratégias deliberadas e emergentes.

As empresas, por sua vez, possuem suas especificidades de gestão, que variam de acordo com o setor onde estão inseridas, com suas formas de controle e liderança, sua posição no mercado, a tecnologia empregada, a qualificação de seus funcionários, as aspirações dos tomadores de decisão, dentre outras. Todas essas variações ocorrem de formas distintas em empresas de diferentes portes. Na prática, o processo estratégico combina as formas de criação da estratégia e relaciona essas variações ao porte das empresas.

A criação da estratégia parte desse cenário para se estabelecer e desempenhar seu papel no processo estratégico. Nesse sentido, é possível afirmar que a criação de uma estratégia deliberada, representada na forma de um planejamento, é benéfica às empresas, pois permite organização e controle, além de unificar os esforços. Por apresentar uma característica consciente e formalizada, as pessoas tendem a se apoiar no planejamento. No entanto, ele não deve ser utilizado como ferramenta de conforto pelos membros da organização, pois dessa forma as ações se tornariam cegas.

Um mau uso do planejamento causa efeito contrário aos objetivos empresariais, pois deixam de visualizar o externo e as mudanças ao se apoiarem em um plano já criado anteriormente.

A criação de uma estratégia emergente é identificada mediante uma ação realizada, que foi resultado de um conjunto de pequenas ações do cotidiano empresarial. Dessa forma, a estratégia emergente ocorre diariamente sem ser notada, ao passo que se gera um resultado ou uma ação consistente. Em contrapartida, para favorecer essa criação, é essencial que a empresa permita a aprendizagem e a descentralização envolvendo todos os membros no processo estratégico.

O setor hoteleiro tem um ótimo potencial para explorar a criação da estratégia emergente, pois, ao oferecer serviços com valores intangíveis, a hotelaria conta essencialmente com recursos humanos, que é a principal “matéria prima” de estratégias emergentes.

O quadro 26 apresenta os pontos comuns e diferentes entre os três portes de empresas, com relação ao processo estratégico.

A pequena empresa incentiva a aprendizagem para o processo estratégico, no entanto esse incentivo atinge apenas o nível operacional. Essa característica tem muito a ver com as formas de coordenação, pois empresas centralizadas tendem ao incentivo parcial das aprendizagens.

As fontes de informação pessoais, sejam formais, sejam informais, constituem formas práticas de composição da estratégia para a pequena empresa; contudo as fontes pessoais e informais estariam privilegiadas no processo de criação da estratégia.

O processo estratégico em pequena empresa pode ser considerado informal e intuitivo, pois desconsidera registros e etapas. Embora uma pequena empresa tenha mencionado a necessidade de realizar o planejamento estratégico formal, ela ainda não o fez; ao contrário da outra empresa pequena, almeja crescer e talvez por esse motivo não descarte a importância e a necessidade do planejamento estratégico em algum momento.

	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA
PONTOS COMUNS	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de melhoramento contínuo. • Processo estratégico altamente formalizado. • Planejamento com etapas e metas bem definidas. • Fontes de informação pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de exploração de novos clientes e melhoramento contínuo. • Processo estratégico informal e intuitivo. • Planejamento estratégico informal. • Aprendizagem participativa no nível operacional. • Fontes de informação informais e pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem operacional é favorecida. • Fontes de informação pessoais, formais e informais. • Processo estratégico informal e intuitivo
PONTOS DIFERENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de se tornar uma referência para uma e de crescimento para outra. • Processo estratégico não engessado para uma, e racional e padronizado para outra. • Planejamento formal e flexível para uma, e inflexível para outra. • Aprendizagem é incentivada em uma, e limitada na outra. • Fontes de informação informal para uma, e formal para outra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento operacional formalizado e parcialmente padronizado para uma, e informal, sem padrão para outra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de crescimento para uma, e de melhoramento contínuo para outra. • Planejamento operacional parcialmente formal para uma, e informal para outra. • Fonte de informação impessoal*.

Quadro 26: Pontos comuns e diferentes no processo estratégico

*Conceitos definidos no quadro 4 da p. 43

É interessante ressaltar que essas características comuns às pequenas empresas correspondam às das médias empresas, diferindo em alguns aspectos dos outros pontos.

Para as grandes empresas, o processo estratégico é altamente formalizado e o planejamento se apresenta com etapas e metas bem definidas; as fontes de informação pessoais têm correspondência também nas empresas médias e pequenas.

7.2.2 Especificidades de Gestão

A administração hoteleira é composta por características singulares, tais como: a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade e a perecibilidade (GIANESI E CÔRREA, 1996). Essas características se tornam possíveis apenas por meio da participação de pessoas, sejam elas clientes, ou sejam membros da empresa hoteleira.

A intensa participação das pessoas torna a gestão hoteleira diferenciada; aspectos subjetivos, como afeto e confiança, fazem toda a diferença. Contudo, é necessário estar atento a algumas particularidades para agir de forma proveitosa, respeitando os fatores contingenciais do setor. Os gerentes devem motivar, ouvir e integrar todos os membros da empresa, a fim de criar um ambiente que favoreça o aprendizado. A comunicação deve ocorrer livremente, pois as barreiras são superadas pela proximidade entre as pessoas.

A falta de definição entre os cargos permite ricas trocas de conhecimento sobre as operações realizadas. A possível falta de formalização no organograma e nos cargos não se coloca como um problema.

O quadro 27 apresenta os pontos comuns e diferentes entre os três diferentes portes de empresas, com relação às especificidades de gestão.

Pequenas empresas combinam o papel interpessoal, decisional e informacional, característica que tende a corresponder com às das empresas médias e grandes. Dirigentes e gerentes de pequenas, médias e grandes empresas tendem a combinar o perfil de operador e empreendedor em suas atuações.

Cargo intercambiável foi compreendido como uma característica da hotelaria, pois se identificou essa situação em todas as empresas estudadas, além de não ter se apresentado como um problema em nenhum momento.

A pequena empresa tende a possuir uma hierarquia flexível, nem mesmo apresenta um organograma registrado ou procedimentos administrativos formalizados. Por isso, os dirigentes ou gerentes se tornam muitas vezes sobrecarregados de informações e atividades operacionais. Nota-se que essa situação reforça a característica da estrutura centralizada e simples da pequena empresa.

	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA
PONTOS COMUNS	<ul style="list-style-type: none"> • Interpessoal, informacional e decisional. • Cargos formalizados, mas intercambiáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpessoal, decisional. • Administração combina operador com empreendedor. • Cargos parcialmente estabelecidos. • Hierarquia parcialmente rígida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpessoal, informacional e decisional. • Combinam operador e empreendedor. • Cargos intercambiáveis. • Hierarquia flexível. • Ambiente dinâmico. • Monitoramento eventual.
PONTOS DIFERENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Operador e empreendedor em uma e apenas operador para outra. • Hierarquia rígida com procedimentos formais em uma e parcial na outra. • Ambiente dinâmico para uma e estável para outra. • Monitoramento forte aos principais concorrentes para uma e apenas local para outra. • Monitoramento influencia as ações de uma e não as da outra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel informacional identificado apenas em uma. • Formalização dos cargos é parcial em uma e informal na outra. • Ambiente momentaneamente estável para uma e turbulento e imprevisível para outra. • Monitoramento estruturado e pouco utilizado para uma e não realizado pela outra. • Monitoramento não influencia as ações em uma e influencia na outra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos flexíveis em uma e parcialmente formalizado na outra. • Ambiente é uma mistura de estável e flexível para uma. • Monitoramento não influencia ações para uma e influência para a outra.

Quadro 27: Pontos comuns e diferentes nas especificidades de gestão

Esse tipo de empresa, o ambiente é considerado dinâmico. Talvez pela falta de tempo ou habilidades para monitorar o ambiente geral, ela não tenha habilidades para considerar o ambiente de uma forma mais abrangente. Em alguns casos, é possível observar um certo descaso

com o monitoramento. Arrisca-se a interpretar que pelo fato de a pequena empresa se sentir impotente diante das pressões macro do ambiente geral, ela estaria poupando esforços e se dedicando a outras atividades.

7.2.3 Gestão Estratégica da Informação

A crescente e atual valorização da informação correlaciona-se com o contexto mundial em que esse período se insere, conhecido como a Era da Informação ou Sociedade da Informação. No que tange ao meio empresarial, a informação se tornou o insumo principal, seja nos processos comunicativos, seja nas estratégias implementadas, na tomada de decisão, dentre outros.

Nesse ambiente a tecnologia vem desempenhando uma importante atuação, pois fornece os subsídios necessários para que diversas atividades sejam otimizadas em tempo ou em qualidade. O resultado mais significativo da tecnologia para a informação empresarial vem sendo apresentado na forma de sistemas de informação.

Os SI dispensam enormes quantidades de papel, além de buscas intermináveis de um único dado. Sua capacidade de armazenamento é suficiente para atender grandes demandas; sua agilidade em buscar e apresentar dados é surpreendente.

Os SI armazenam, organizam, indexam, estruturam, buscam, distribuem e apresentam dados. No entanto, dois cuidados devem ser tomados. O primeiro se refere à escolha de um SI, pois este deve atender as necessidades da organização e, de certa forma, se adequar aos seus processos e não o contrário. O segundo se refere à responsabilidade compartilhada, pois todos os membros da organização deve alimentar o SI com informações verdadeiras.

Não obstante, a discussão não está nos pontos mencionados acima, mas sim na relação desses SI com as empresas que os utilizam. Com base no estudo de casos realizado com empresas de diferentes portes, pode-se compreender que eles vêm desempenhando um papel bem mais determinante do que se esperava ao estabelecer o problema de pesquisa.

Foi possível entender que todas as empresas, independentemente de seu porte, se adequaram a algum sistema de informação. Para elas essa adequação parece ter sido suficiente com relação à Gestão Estratégica da Informação.

Todavia, os benefícios dos *softwares* utilizados levaram os dirigentes a entender que suas informações estão gerenciadas. No entanto, essa atividade estruturada, formal e de certo modo mecânica desvia a atenção de uma verdadeira GEI, pois as reações das empresas para com os SI têm sido as de procurar certo conforto.

A longo prazo, será possível questionar as perdas desse momento de conforto. O que tem sido realizado se aproxima de uma transferência de responsabilidade de gerir a informação para o computador, mas se afasta de uma verdadeira GEI.

A valorização das fontes informais e pessoais se mostra como a única forma de as empresas exercerem ou resgatarem a GEI. É evidente que organizações mecânicas têm mais dificuldade para exercer a GEI, pois esta requer habilidades descentralizadas e coletivas.

Por essa razão, empresas grandes, médias e pequenas devem procurar bons SI, mas não podem se esquecer de que o gerenciamento desse sistema e das demais fontes de informação fazem parte de um processo maior, o da GEI.

O quadro 28 apresenta as características gerais que relacionam os subtemas da GEI em empresas grandes, médias e pequenas.

EMPRESAS	GRANDES	MÉDIAS	PEQUENA
TOMADA DE DECISÃO	Fortemente baseada em informações externas e internas. Faz-se uso de fontes formais e impessoais e informais e pessoais.	Baseadas em informações externas e internas. Faz-se uso de fontes formais e impessoais e informais e pessoais.	Utiliza as informações disponíveis, nem sempre conta com todas as necessárias. Valorizam-se as informações informais e pessoais.
SISTEMA DE INFORMAÇÃO	Utilizam o melhor sistema informatizado disponível no mercado que satisfaz as necessidades informacionais internas. Há preocupação com a confidencialidade e credibilidade dos dados gerados.	Considerado essencial. Atualmente possuem um bom sistema informatizado. No entanto, utilizam o SI apenas para a parte de <i>front</i> .	Parcialmente satisfatório, julgado pelas empresas como detentor de qualidades suficientes para desviar a atenção de um efetivo gerenciamento estratégico da informação.
GEI	Preocupação satisfatória com as informações formais e informais. Cultura de responsabilidade compartilhada.	Praticada parcialmente, não declarada. Não compartilham as responsabilidades. Parcialmente estruturada.	Parcialmente declarada, Parcialmente estruturada.

Quadro 28: Características da GEI grandes, médias e pequenas empresas

7.3 Propostas de Melhorias na Gestão Estratégica da Informação

Pode-se concluir que o planejamento estratégico informal ou formal está presente em todos os casos estudados. No entanto, o formal só ocorre nas empresas A e B.

A principal recomendação com relação ao processo estratégico e à GEI é a dedicação de mais tempo por parte dos dirigentes em ouvir os clientes e identificar suas necessidades, fazendo disso uma rotina de suas atividades. A GEI não é declaradamente reconhecida pelas médias e pequenas empresas estudadas. Para que ela possa ocorrer livremente, é necessário incorporá-la na cultura organizacional, além de ser considerada relevante por todas as pessoas que compõem o quadro pessoal da empresa.

Para as empresas de médio e pequeno porte, fica como recomendação que elas trabalhem esse processo de maneira mais efetiva. Talvez por serem bem centralizadas, ainda não tenham

percebido o quão benéficas podem ser suas ações ao serem desenvolvidas em um ambiente, em que se compreenda a verdadeira importância da GEI.

Não se deve esquecer de que para tanto não é necessário quase que nenhum investimento financeiro de imediato, apenas tempo. O dirigente deve conduzir esse processo diariamente até que ele esteja enraizado nas pessoas e na cultura da empresa.

O primeiro passo é conhecer as necessidades informacionais de um modo geral, da organização e das pessoas, e os benefícios que podem ser obtidos com a GEI. Palestra, enquete, reunião e treinamento podem ser ferramentas interessantes nesse passo do processo.

O quadro 29 apresenta sinteticamente os passos de uma proposta para a GEI em pequenas empresas; em seguida, as atividades da proposta da GEI são detalhadas.

Os dirigentes devem estar bem informados sobre os fatores do ambiente geral, particularmente de seu setor, que são: relações internacionais, desenvolvimento tecnológico, fatores socioculturais, econômicos e o político-legal. Para tanto, podem manter contato com *sites* relacionados ao setor, por exemplo, o da EMBRATUR; periódicos da área, eventos da área, jornais, revistas, contatos com outras empresas, congressos, parcerias com universidades, envolvimento de ações municipais ou de classe do setor, etc.

É importante manter contato próximo com os clientes, concorrentes, fornecedores e com o mercado de trabalho, sendo necessário dedicar tempo para conversas com eles e para promover reuniões e treinamentos entre os membros da organização. As informações internas devem ser organizadas de modo estruturado; deve-se pensar no ciclo que a informação percorre pela empresa, ou seja, mapear sua trajetória desde sua geração até o seu arquivamento. Dessa forma, é possível priorizar o tratamento. Por exemplo, um relatório produzido mensalmente pelo departamento de vendas pode constituir um livro ao final do ano, compondo um acervo anual de todos eles. Também pode-se elaborar uma tabela de ciclo dos documentos.

PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO		
PROCEDIMENTOS DA GI	DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	RECOMENDAÇÕES
SENSIBILIDADE	Por serem incertas, dinâmicas, multifacetadas e depender da representação do todo, as informações desse procedimento são subjetivas. Possuem uma influência externa, que deve ser antevista.	A. Informação sobre o ambiente geral B. Informação sobre ambiente de tarefa C. Informações internas
COLETA	Precisa ser planejada e continuamente monitorada e avaliada. É necessário unir abordagens humanas e automatizadas, além de uma padronização. Deve se evitar a sobrecarga, mediante buscas ponderadas e significativas.	D. Elaborar rotinas para a coleta de informação E. Proporcionar mecanismos de filtros com relação à comunicação e à informação F. Facilitar o acesso à informação existente
ORGANIZAÇÃO	A principal importância constitui no tempo poupado em procurar a informação necessária; deve-se determinar o acesso dos usuários, bem como a divulgação da informação recolhida em meios e formatos corretos. É importante para as situações correntes e para a memória da organização.	G. Indexar, classificar e organizar as informações internas e externas, prevendo espaço físico e/ou informatizado H. Definir diretrizes para tratamento, uso e reuso das informações
PROCESSAMENTO	É necessário analisar e instruir o sistema e as pessoas para obterem uma resposta rápida às suas perguntas. Ajuda o usuário a esclarecer uma situação ou tomar uma decisão. Auxilia a agregação de valor à informação.	I. Converter os dados em informação útil J. Focar na tomada de decisão K. Converter informação em conhecimento útil
MANUTENÇÃO	O desenvolvimento de novos produtos ou serviços de informação deve aproveitar o conhecimento interno das pessoas, agregando valor às informações oxigenando o uso e as necessidades informacionais.	L. Favorecer mecanismos de buscas para a reutilização eficaz das informações existentes M. Atualizar periodicamente as informações N. Desenvolver produtos e serviços de informação
DISTRIBUIÇÃO	Concentrada em acumular e simplificar o acesso à informação para os usuários, promovendo a partilha e a recuperação da informação para os usuários certos no momento certo.	O. Disseminar as informações P. Compartilhar as informações com os colaboradores internos
UTILIZAÇÃO	Além de criar significados, entendimentos e trocas entre os usuários, implica a aplicação de informações em tomadas de decisões.	Q. Contribuir na tomada de decisão R. Diminuir o tempo de espera pela informação desejada S. Retroalimentar a GI como um todo

Quadro 29: Resultados dos procedimentos da GEI

Fonte: Adaptado de Mcgee; Prusak, 1994; Choo, 2003; Davenport, 2002; Kundu, 2004

A elaboração de rotinas para a coleta de informação depende do departamento que cria a informação e do ciclo que ele percorre na organização. Por esse motivo, é necessário mapear as informações prioritárias, estabelecendo responsáveis pela coleta.

É necessário conhecer e elencar quais são fontes principais, pessoais ou impessoais. A partir disso, é possível criar formas para que a comunicação seja facilitada e para que seja retida e não se perca. Passos sugeridos a essa atividade podem ser: dedicação de um bom tempo para ouvir clientes e funcionários, promover reuniões, criar grupos de discussão colocando em pauta assuntos relacionados a algum departamento ou atividade, preparar questionários de satisfação simples e concisos, delegar cargos de gerenciadores de determinado conhecimento, etc. Devido ao comprometimento que todos devem possuir com a GEI, em longo prazo a equipe estará entrosada o suficiente para que esse acesso seja automático.

Embora altamente técnicas, as atividades de indexar, classificar e organizar as informações internas e externas facilitam a recuperação de informações em formatos físicos. Nesse sentido, informações semelhantes devem ser mantidas juntas e palavras-chave devem ser vinculadas aos documentos. O espaço físico deve ser mantido arejado e limpo.

De acordo com as necessidades cotidianas, as informações pertinentes, ao serem criadas, estarão evidenciadas nas rotinas de trabalho, cabe aos membros da organização se sensibilizarem para identificar tais evidências.

A GEI objetiva auxiliar na tomada de decisão em todos os níveis, não almejando apenas que as pessoas gerenciem e encontrem a informação procurada, mas que aprendam e conheçam sua atividade, departamento, empresa, setor. Não basta armazenar a informação, é necessário encontrá-la; para tanto, a fidelidade dos dados é imprescindível.

Algumas informações necessitarão de atualização, outras estarão atualizadas diariamente, devido ao uso. Desenvolver produtos e serviços de informação é pensar as melhores formas de

obter informações. É importante conhecer a TI disponível do mercado, atentar para as necessidades internas da equipe e externas da organização como um todo.

É necessário que os funcionários saibam o que ocorre nos outros departamentos e que as necessidades de informação sejam esclarecidas e conhecidas por todos. Todos os passos da GEI auxiliam a diminuição da espera pela informação desejada. Os passos não são estáticos, mas sim dinâmicos, devendo ocorrer de acordo com as crenças e a realidade da organização. Nesse sentido, a retroalimentação é um processo contínuo. Deve haver um responsável pela GEI como um todo, que deverá responder pelas dúvidas, bem como pelo controle do processo.

8

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a pequena empresa e suas especificidades tem sido um desafio para o GEOPE há mais de dez anos. O gerenciamento dela tem sido pautado pelas dimensões dirigente, organização e contexto. A administração dessas dimensões e dos recursos age como um elo unificador das especificidades de sua gestão em relação ao conhecimento dominante na literatura administrativa.

Este trabalho teve por objetivo propor medidas de aperfeiçoamento dos procedimentos de Gestão Estratégica da Informação na pequena empresa, compatíveis com suas especificidades de gestão. Avaliando este objetivo, pode-se dizer que o presente trabalho é significativo para esse tipo de empresa, pois conseguiu, além de propor as melhorias, realizar um diagnóstico do processo estratégico e das especificidades de sua gestão.

Os dois principais processos abordados neste trabalho, GEI e estratégico, além de se relacionarem com as três dimensões, requerem um alto nível de atuação gerencial. Todavia, a pequena empresa conta, na grande maioria dos casos, apenas com seu dirigente para compor e implementar tais processos.

Desse modo, agir de modo “prático” é uma necessidade, mas devido à sobrecarga de atividades, os referidos processos são realizados parcialmente ou desestruturadamente. Para o processo estratégico, há uma tendência para o uso do planejamento operacional formal, pois auxilia na centralização e maior controle das atividades operacionais. Contudo, normalmente não é altamente formalizado. O planejamento estratégico é possivelmente bastante informal, registrado apenas na mente do estrategista. Muitas vezes, as ações realizadas criam uma

estratégia até então não pretendida. Por outro lado, uma estratégia pode ser criada e só posteriormente a essa criação, implementada com sucesso.

A pequena empresa pode e deve aproveitar os dois modos de criação da estratégia, pois possui meios para combinar as abordagens; no estudo de casos, foi possível perceber esse potencial. No entanto, uma pequena empresa altamente centralizada tende a utilizar a criação da estratégia parcialmente emergente, pois o ambiente de aprendizado coletivo estaria comprometido.

Como já mencionado, a hotelaria tem grandes oportunidades de conhecer e melhor explorar a criação da estratégia mediante a *emersão*, devido à marcante presença da participação de pessoas que compõem o setor e que criam serviços para o uso imediato e inestocável de outras. Essa característica tão singular da hotelaria se manifesta com a mesma intensidade em grandes, médias e pequenas empresas. Todos os portes reconhecem a necessidade de ouvir e valorizar seus funcionários, bem como atender e ouvir seus clientes.

A dificuldade encontrada pela pequena empresa em realizar o monitoramento ambiental a torna um tanto reativa. Na pesquisa, foi possível identificar uma média empresa preocupada apenas com a concorrente ao lado. Embora a estrutura possa ser simples e reduzida, a visão do estrategista deve ser o mais abrangente possível, pois o processo requer habilidades inovadoras e criativas, em que a experiência, somada a conhecimentos múltiplos, é essencial.

A GEI se estabelece de modo consciente apenas em grandes empresas, pois perceberam que, além do uso da tecnologia para tratamento da informação, é necessário focar o gerenciamento do *software*, dos dados e das pessoas que fazem parte da organização. Essas empresas compreenderam que nem todas as informações necessitam do mesmo tratamento; sendo assim, é possível priorizar o tratamento das mais importantes.

As informações externas podem ser consideradas mais trabalhosas para a obtenção; no entanto possuem uma contribuição estratégica muito importante. Informações internas auxiliam o processo estratégico no que tange ao nível operacional. Foi possível observar que, de certo modo, as informações internas são utilizadas e encontradas com mais facilidade por todos os portes pesquisados.

Outra observação pertinente é que a GEI precisa ser conhecida, compreendida e valorizada por todos os membros da organização, pois todos podem auxiliar no processo. Mais uma vez, é possível associar a hotelaria com a GEI e a emersão, a fim de usar de maneira oportuna sua rica capacidade em recursos humanos.

Ambos os processos necessitam de um grande esforço inicial por parte dos dirigentes, pois mudanças em ambientes internos centralizados só ocorrem se partirem de cima para baixo, mesmo que a mudança esteja exatamente nessa característica.

A cultura organizacional deve permitir e apoiar essas mudanças, as pessoas devem se sentir parte da organização e responsáveis por aquilo que fazem. À medida que essas questões se tornam inerentes às pessoas e à organização, a fase seguinte se inicia, sendo necessário criar filtros para reter a informação e as idéias que possam surgir.

O papel interpessoal é bastante utilizado em pequena empresa, pois permite uma aproximação maior e estabelece uma relação de confiança tão necessária aos dirigentes. O perfil empreendedor foi identificado em todas as empresas, no entanto diferiu em maior ou menor grau.

O estudo mostrou que todas elas aprenderam a confiar na tecnologia da informação ao utilizarem sistemas de informação. Contudo, a sistematização da gestão estratégica da informação está passando despercebida, devido à situação de conforto propiciada pelo uso da tecnologia.

Limitações do Trabalho

Embora a pesquisa tenha sido realizada em duas fases e tenha se empenhado em compreender três diferentes portes de empresas hoteleiras, é necessário ressaltar suas limitações.

A primeira é com relação ao setor estudado, pois, além de não refletir o setor de serviços como um todo, não é possível estender os resultados obtidos para todo o universo de hotéis.

A segunda é com relação ao tempo em que foi possível estar junto aos dirigentes, pois, mesmo tendo sido realizadas, em média, três visitas por empresas, não se pode considerá-las suficientes para compreender a complexidade das atuações gerenciais dos dirigentes entrevistados.

Com relação ao método qualitativo, não se pode encará-lo como uma limitação, pois corresponde com as expectativas e com o problema de pesquisa proposto; no entanto, o número de pequenas empresas poderia ter sido maior para que as análises pudessem ser mais abrangentes. Todavia, o tempo limitado para conclusão do trabalho não permitiu concretizar essa possibilidade.

Embora as análises e conclusões não estejam embasadas simplesmente no estudo de casos, é necessário ressaltar que a pesquisa se utilizou das opiniões dos entrevistados, o que impede a generalização para o setor.

Proposta para trabalhos futuros

Como proposta para estudos futuros, a exploração de uma pesquisa envolvendo outras áreas do setor de serviços seria bastante pertinente, pois permitiria a adição de novos resultados para o setor como um todo. Também seria válido investigar, juntamente com a GEI, outros processos empresariais, como o de liderança.

O mesmo estudo poderia se aplicar a um universo somente de pequenas empresas, pois, o presente trabalho contribuiu para uma sistematizada e detalhada Gestão Estratégica da Informação para elas, o que até então não existia.

Além dos resultados já mencionados, a pesquisa contribuiu para o aprimoramento da formação científica da pesquisadora, descortinando novos horizontes e possibilidades para se empenhar na carreira acadêmica. Os conhecimentos adquiridos na elaboração da dissertação, contatos com as empresas, envolvimento com o grupo de pesquisa e demais atividades desenvolvidas forneceram os subsídios necessários para que a pesquisadora dê continuidade às suas publicações na referida área estudada.

REFERÊNCIAS

- ABIH. Associação brasileira da indústria de hotéis. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/site.php>>. Acesso em: 31 jul. 2007.
- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- ALVIM, P. C. R. C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ci. Inf.**, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./abr.1998.
- ALWIS, S. M.; HIGGINS, E. S. Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. **Information Research**, v.7, n.1, p. 1-35, jun. 2001.
- ANDRADE, J. H. **Gestão da Informação do Ambiente Externo na Pequena Empresa**. Relatório Final - Iniciação Científica. EESC – USP, 2002.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. 171 f. Tese (Doutorado em Contabilidade e Atuária) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1979.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA M. R. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set 2003.
- BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.
- BETHLEM, A. S. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BEZERRA, J. O gestor de planejamento estratégico da informação. In: STAREC, C; GOMES E.; ____; **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 87-101.
- BIGATON, A. L. W. **Gestão estratégica da informação nas Pequenas Empresas: estudo comparativo de casos em empresas do setor industrial de São Jose do Rio Preto - SP**. 2005. 200f. Dissertação (mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

BLISS, D. Escolha estratégica: levar a equipe executiva ao planejamento estratégico colaborativo. in D. Nadler, M. Gerstein, R. Shaw (eds.), *Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus. 1994, p. 211-29.

BORTOLI NETO, A. Elas não sabem ganhar a guerra. **HSM Management**, v. 9, n. 50, mai./jun. 2005.

CASTELLI, G. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: Educs, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento*. São Paulo: Senac, 2003.

COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 26-36, set./dez. 2002.

CURRY, A.; KNOWLES, G. Strategic information management in health care: myth or reality. **Health Services Management Research**, v. 18, n. 1, p. 53-62, feb. 2005.

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

DAVENPORT T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DIAS, M. M. K.; BELLUZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

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

EMBRATUR. Ministério do turismo. Disponível em:

<http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Boletimdedesempenho/bdet14_v4.pdf>.

Acesso em: 31 jul. 2007.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Revista Matiz**, Matão, v. 1, n. 1, p. 20-40, 2005.

ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica**: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. 2006. 170 f. Tese (Livre-Docência em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S.; TERENCE, A. C. F. Restrições e facilitadores à administração estratégica: uma proposta baseada nas escolas de Mintzberg e associados. In: Encontro de Estudos em Estratégia, III., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2007.

GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão e Organização: na era da informação. São Carlos: SEP – EESC – USP, 2008.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 6ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERNANDES, V.; SAMPAIO, C. A. C. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE – eletrônica**. V. 5, n. 2, art. 11, jul./dez. 2006.

FILLION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4 , p. 696-706, 1985.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações no trabalho. In: Globalização, revolução tecnológica e relações de trabalho, 1997, São Paulo. **Estudos Avançados**. São Paulo: IEA-USP, 1997.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

HAYASHI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena empresa. In: Congresso Latino-Americano de Estratégia, VIII, 2007, São Leopoldo. **Anais...** Rio Grande do Sul/RS, 1995.

HOUAISS, A. Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa [CD-ROM]. São Paulo: Objetiva, 2001.

IBGE. Instituto brasileiro de geografia e estatística. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_turismo/economia_turismo.pdf. Acesso em: 02 ago. 2007.

JULIEN, P. A. Théorie économique des PME. In: _____. **Lês PME bilan et perspectives**. 2 ed. Québec: Economica, 1997, p. 50-81.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1980.

KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A. Valor agregado à informação: da teoria à prática. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 1-6, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNDU, S. C. Impact of computer disasters on information management: a study. **Industrial Management + Data Systems**, v. 6, p. 136-142, 2004.

LAGE, J. SP concentra mais de 40% da receita de serviços de turismo. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 1 fev. 2007. Dinheiro, Caderno B, p. 8.

LAGE, J. Brasil é o 36º destino mais procurado. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 25 fev. 2007b. Dinheiro, Caderno B, p. 6.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**: com internet. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems**: managing the digital firm. 8 ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

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

LYLES, M. A. et al. Formalized planning in small business: increasing strategic. **Journal of Small Business Management**, v.31, n. 2, p.38-50, apr. 1993.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, mai./ago. 2002.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. FGV-SP, v. 43, n.2, p. 78-93, 2003.

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.

MENDES, J. V; ESCRIVÃO FILHO, E. Atualização tecnológica em pequenas e médias empresas: proposta de roteiro para aquisição de sistemas integrados de gestão (ERP). **Gest. Prod.**, São Carlos, v.14, n.2, p. 281-293, maio/ago. 2007, p.281-293.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**. v. 53, n. 4, p.49-61, jul./aug. 1975.

_____. Patterns in strategy formation. **The Institute of Management Science**, v. 24, n.9, p.934-948, may/1978.

_____. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Havard Business Review**, p.107-114, jan./fev. 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. v.6, n.3. p. 257-272, jul./sep. 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, p. 28-44, 2004.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A organização do futuro: as lições mais importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. **HSM Management**, n. 18, jan./ fev. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. O planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PERUSSI FILHO, S. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica**: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos. 2006, 166 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PONJUÁN DANTE, G. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones, Santiago: **CECAPI**, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 18º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REIS, A. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise das barreiras existentes para a prática do treinamento na pequena empresa. In: PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. (orgs) **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil**: uma abordagem multidimensional. Maringá: UNICORPORE, 2005. p. 87-110.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

ROBINSON JR., R. B.; PEARCE, J. A, II. Research thrusts in small firm strategic planning. **The Academy of Management Review**. v. 9, n.1, p.128-137, jan. 1984.

ROBREDO, J. Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação. Brasília: Thesaurus, **SSRR Informação**, 2003.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. Qualidade na hotelaria. O papel de recursos humanos. Área de Operações Industriais 2, dez/2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf>. Acesso em: 31/jul./2007.

SAPIRO, A.; Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p.106-124, mai./jun. 1993.

SAWYERR, O. The search for external strategic information: an examination of nigerian executives. **The International Executive**. v. 36, n. 36, may/jun 1994.

SCHEIN, E. H. Problemas humanos nas organizações. In: _____. **Psicologia organizacional**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1980. p. 10-28.

SEBRAE-SP. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. São Paulo: Observatório Sebrae, 2005. 84 p. (Relatório)

SHRADER, C. B.; MULFORD, C. L.; BLACKBURN, V .L. Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. **Journal of Small Business Management**; v.27, n.4, oct. 1989.

SILVA, A. B. A gestão de sistemas organizacionais em ambientes turbulentos. In: STAREC, C; GOMES E.; BEZERRA, J.; **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 195-210.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N.; Enviromental scanning practices in small business. **Journal of small Business Management**, v. 26, ano 3, jul. 1988.

SOUZA, M. C. A. F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In:____; GOMES E.; BEZERRA, J.; **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 47-66.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **RAC**, v. 8, nº. 1, p. 105-128, jan./mar. 2004.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação de Mestrado. São Carlos, EESC-USP, 2002.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em empresas de pequeno porte de base tecnológica**. 2006. 136 p. Projeto de qualificação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

THOMPSON JR. A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2004.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. E. **Administração de Tecnologia da Informação**: Teoria e Prática. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial**: atacando e defendendo. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Universidade de Brasília, 1991.

WOODWARD, J. Organização industrial: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 1977.

YIP, G.; JOHNSON, G. Transforming strategy. **London Business School**. Business Strategy Review, spring 2007.

YAZIGI, E. A pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração. São Paulo: Contexto, 2001.

ZENARO, R. S. **Gestão da informação e do conhecimento como fator de melhoria da hospitalidade.** 2007, 98 f., Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2007.

APÊNDICE A - Protocolo do Estudo de Caso – Fase 1

OBJETIVO PRINCIPAL: PROPOR MEDIDAS DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA, COMPATÍVEIS COM SUAS ESPECIFICIDADES					
Fases	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa	Coleta de Dados	Técnica de Análise dos Dados	Respondentes
Fase 1 (Quantitativa)	Fornecer os subsídios necessários para a realização da segunda fase, levantando as empresas do setor de serviço hoteleiro da região central do Estado de São Paulo	1) Quantas empresas hoteleiras compõem a região central do estado de São Paulo? Que tipo de turismo elas atendem?	- Pesquisa em <i>sites</i> de busca na internet	Análise descritiva dos conteúdos	Proprietários-dirigentes ou recepcionistas
		2) Quais são as principais características das empresas da amostra geral? Qual o porte dessas empresas?	- Pesquisa em dados levantados anteriormente pelo GEOPE		
		3) Quais são as principais características com relação aos dirigentes dessas empresas? Qual o nível educacional? Qual a experiência no setor hoteleiro?	- Questionários com perguntas abertas e fechadas		

APÊNDICE B – Caracterização Empresa e Dirigente (1ª Fase)

Etapal: Caracterização da Empresa

- 1) Empresa (Razão Social): _____
- 2) Ano de Fundação da Empresa: _____ 3) Telefone comercial: _____
- 4) Endereço: _____
- 5) Número total de empregados: _____ 6) Número total de UH (unidades habitacionais) _____
- 7) Os principais clientes da empresa buscam atividades de:
- ☐ Lazer/Culturais ☐ Negócios ☐ Aventura ☐ Saúde
- 8) Quando é o período de temporada? _____
- 9) Qual é o valor médio da diária em R\$? _____

Etapal 2: Identificação do Dirigente da Empresa

- 1) Nome do entrevistado(a): _____
- 2) Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino 3) E-mail: _____
- 4) É o proprietário da empresa?
- ☐ Não. Qual é seu Cargo na empresa? _____
- ☐ Sim. Qual função antes de abrir esta empresa? _____
- 8) Qual seu nível de escolaridade? _____
- 9) Tinha experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócios da empresa?
- ☐ Sim. Qual função? _____ ☐ Não
- 10) Qual foi a motivação para abertura da empresa?
- ☐ Oportunidade de negócio ☐ Já era da família ☐ Saída do Emprego
- ☐ Outra (especificar): _____

APÊNDICE C - Carta aos Dirigentes

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

São Carlos, 14 de novembro de 2007.

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de caracterizar o processo estratégico nas empresas do setor hoteleiro situadas na região central do estado de São Paulo. Para atingirmos nosso objetivo estaremos agendando uma visita para realizar entrevistas para coleta dos dados necessários.

A entrevista é rápida e solicitamos que seja respondido pelo dirigente responsável por tomar decisões sobre os futuros direcionamentos da empresa, ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Não é solicitada informação sigilosa, ainda assim as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, pois temos o intuito de compreender o processo estratégico no segmento como um todo.

Por fim, assumimos o compromisso de lhes enviar um relatório com os resultados.

Aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Edmundo Escrivão Filho
Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção – EESC-USP
edesfi@sc.usp.br

Aline Grasielle Cardoso de Brito
Mestranda em Engenharia de Produção - EESC-USP
ligrasielle@yahoo.com.br

APÊNDICE D - Protocolo do Estudo de Caso – Fase 2

OBJETIVO PRINCIPAL: PROPOR MEDIDAS DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA, COMPATÍVEIS COM SUAS ESPECIFICIDADES					
Fases	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa	Coleta dos Dados	Técnica de Análise dos Dados	Respondentes
Fase 2 (Qualitativa)	Descrever o processo estratégico da pequena empresa e sua necessidade de informação e de gestão da informação;	Quais as principais características da Gestão Estratégica da Informação nas empresas selecionadas?	- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas - Observação livre	Análise de conteúdo categorial	Proprietários-dirigentes
	Identificar as especificidades da pequena empresa e de sua gestão;	Quais são as principais semelhanças e diferenças, entre as empresas de diferentes portes (do setor hoteleiro), com relação ao processo de GEI? Como melhorar esses procedimentos dentro das especificidades da pequena empresa?	- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas - Observação livre	Análise de conteúdo categorial	Proprietários-dirigentes
	Descrever a influência do tamanho da empresa na formulação dos procedimentos de gestão;	Quais os fatores contingenciais que tornam essas diferenças viáveis aos procedimentos adotados?	- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas - Observação livre	Análise de conteúdo categorial	Proprietários-dirigentes
	Identificar as especificidades do setor de serviços, especialmente da hotelaria, influentes na gestão empresarial.	Por que as práticas das grandes empresas não podem ser "automaticamente" transportadas para as pequenas?	- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas - Observação livre	Análise de conteúdo categorial	Proprietários-dirigentes

APÊNDICE E – Roteiro da 2ª Fase

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1 ESTRATÉGIA

Orientação geral, ampla, envolve toda a organização, de longo prazo, relação organização e ambiente

1.1 Estratégia

- a) Estratégia como plano: direção, guia ou curso de ação para futuro, preparadas previamente e conscientemente
- b) Estratégia como padrão: consistência de comportamento ao longo do tempo
- c) Estratégia como posição: localização da organização
- d) Estratégia como perspectiva: modo próprio da organização perceber seu contexto e agir
- e) Estratégia como pretexto: manobra ou truque específicos para enganar oponente ou concorrente

1.2 Processo estratégico (produção de estratégia)

- a) Processo estratégico como planejamento: integração de decisões e estratégias, mais deliberado
- b) Processo estratégico como aprendizagem: soluções “reativas” de acordo com demandas, visão mais coletiva, maior colaboração dos funcionários
- c) Processo estratégico como empreendedorismo: formulação estratégica caracterizada pela inovação, pesquisa de novas oportunidades. Poder centralizado nas mãos do gerente/proprietário

1.3 Planejamento (processo de desenvolver, elaborar planos)

- a) Grau de formalização: tendência para formal ou informal e uso de tecnologias de informação
- b) Grau de coletivização: característica de ser coletivo, quanto maior esta tendência, maior será o aprendizado
- c) Grau em que é voluntarioso: se tende a ser empreendedor
- d) Etapas do planejamento
 - Especificação dos objetivos e metas
 - Definição de políticas, programas e procedimentos
 - Determinação dos recursos necessários
 - Escolha de procedimentos para tomada de decisões e implantação
 - Estabelecimento de formas de controle

Qual a proporção de tempo que investe em cada etapa e como estas informações são adquiridas?

1.4 Aprendizagem

Metas e objetivos mais amplos, abertura para erros, trabalho mais coletivo (equipes) e colaborativo.

1.5 Tipos de fontes de informação usadas para compor estratégia

- a) Internas
- b) Externas
- c) Formais ou informais

Swot: técnica administrativa para análise do ambiente externo e interno com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças.

2. PEQUENA EMPRESA

Organização social, pois faltam-lhe os aspectos de ter sido conscientemente planejadas suas atividades e intencionalmente estruturadas suas decisões. A voluntariedade de seu dirigente expressa a espontaneidade do planejamento e das decisões.

2.1 Dirigente

a) Atividades

- Planejar
- Organizar
- Liderar
- Controlar ...

b) Papéis

- Interpessoais: foco no afeto, as pessoas representam o meio pelo qual as ações sejam feitas, são "motivadas"
- Informacionais: ações do dirigente se concentram em informações como forma indireta de fazerem as coisas
- Decisionais: dirigente envolvido diretamente na ação (mesmo que seja mero "falar" e "ouvir", "diagnosticar" e "criar")

c) Empreendedor

- Operador: não introduz nenhum produto ou inovação de mercado mais relevante e negócios não apresentam grande crescimento
- Empreendedor: introduzem alguma inovação mais significativa e administram empresas em "crescimento"

2.2 Organização

a) Estrutura

- Centralização: organograma da empresa, distribuição hierárquica
- Complexidade: diferenciação horizontal e diferenciação vertical
- Formalização: de cargos e funções
- Descrições e procedimentos de cada função são determinados; (empresas maiores) se quando tinham menor número de funcionários isto era feito da mesma forma
- Se é uma empresa familiar

b) Tecnologia

Refere-se ao conhecimento sobre a execução de certas tarefas ou atividades (a organização requer a estruturação e a unificação de atividades humanas em torno de várias tecnologias).

- Processo
- Produtos
- Informação
- Serviços

c) Liderança

Capacidade de convencer outras pessoas a partir com entusiasmo em busca de objetivos determinados é o fator humano que liga o grupo e o motiva rumo às metas.

c) Grau de concentração em relação a metas e controles (=processo de planejamento)

2.3 Ambiente

a) Como o ambiente é percebido

- Estável, flexível (dinâmico), turbulento - imprevisível
- Ambiente tarefa: mais próximo, representado pelos fornecedores, clientes, concorrentes
- Ambiente geral: fatores sociais, demográficos, econômicos, ecológicos, políticos tecnológicos

b) Monitoramento ambiental: procedimento que reuni e interpreta informações pertinentes do ambiente externo e introduz resultados no processo de decisão organizacional.

c) Como esta percepção do ambiente afeta o papel do dirigente

4 INFORMAÇÃO

4.1 INFORMAÇÃO

A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença.

4.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conjunto de elementos interdependentes em interação, visando atingir um objetivo comum. Também podem ser compreendidos como um produto, que na maioria das vezes se constitui por meio de um software e que integra os procedimentos fundamentais da GI.

4.3 COMO SUPORTE ESTRATÉGICO

Tomada de decisão.

4.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A GI se estabelece como o processo que faz a diferença entre dados e informação e entre informação e a sua utilização na tomada de decisão.

1.4.1 Responsável

1.4.1 Procedimentos

- a) Sensibilidade – envolve a identificação dos indicadores de mudança;
- b) Coleta – consiste nas formas de reunir informações relevantes;
- c) Organização – estrutura a informação recolhida em meios e formatos corretos;
- d) Processamento – trata da análise da informação com o uso de métodos e instrumentos apropriados;
- e) Manutenção – implica na reutilização da informação e sua atualização;
- f) Comunicação – concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação;
- g) Utilização – centra-se na aplicação da informação em ações e decisões.

APÊNDICE F - Análise de Conteúdo Categorical: Codificação, Descrição e Exploração do Material

CATEGORIAS OU RÚBRICAS	COMPONENTES OU UNIDADES DE REGISTRO	
A – Processo Estratégico	<i>Temas</i>	<i>Subtemas</i>
	I – ESTRATÉGIA	IA - Estratégia como plano IB - Estratégia como padrão IC - Estratégia como posição ID - Estratégia como perspectiva IE - Estratégia como pretexto
	II – PROCESSO ESTRATÉGICO	IIA - Processo estratégico como planejamento IIB - Processo estratégico como aprendizagem IIC - Processo estratégico como empreendedorismo
	III – PLANEJAMENTO	IIIA - Formalizado IIIB - Não formalizado
	IV – APRENDIZAGEM	
	V – TIPOS DE FONTES DE INFORMAÇÃO USADAS PARA COMPOR A ESTRATÉGIA	
	VI – DIRIGENTE	VIA – Atividades VIA1 - Planejar VIA2 - Organizar VIA3 - Liderar VIA4 - Controlar VIA5 - Outras
		VIB – Papéis VIB1 – Interpessoais VIB2 – Informacionais VIB3 – Decisionais VIB4 – Mix
		VIC – Empreendedor VID – Operador
		VIIA – Estrutura VIIA1 – Centralização VIIA2 – Complexidade VIIA3 – Formalização
B – Especificidades de Gestão	VII – ORGANIZAÇÃO	VIIIB – Tecnologia VIIC – Liderança VIID – Empresa familiar
	VIII – AMBIENTE	VIIIA – Ambiente de tarefas VIIIB – Ambiente geral VIIC – Monitoramento Ambiental
		IX – TOMADA DE DECISÃO
		X – SISTEMA DE INFORMAÇÃO
C – Gestão Estratégica da Informação	XI - PROCEDIMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	XIA – SENSIBILIDADE
		XIB – COLETA
		XIC – ORGANIZAÇÃO
		XID – PROCESSAMENTO
		XIE – MANUTENÇÃO
		XIIA – COMUNICAÇÃO
		XIIB – UTILIZAÇÃO

APÊNDICE G - Entrevista sobre Sistemas de Informação

Entrevistado: Professor da Área

Data: 19/12/2008

O professor é mestre em Ciência da Informação pela PUC de Campinas, ministra aulas sobre disciplinas relacionadas com TI na hotelaria e hospitalidade. Na entrevista foi possível esclarecer algumas dúvidas sobre tecnologia da informação nos meios de hospedagem.

Para ele cada departamento em um hotel, possui suas próprias necessidades de informação, em contrapartida existe uma variedade de soluções tecnológicas disponíveis no mercado. Afirmou não existir o melhor *software*, mas sim aquele que melhor se encaixa as necessidades do hotel.

Nesse sentido, o professor explicou que podemos contar com dois tipos de *software* na hotelaria, sendo: os de *front* e os de *back*.

Front Office (operacional)	Back Office (suporte administrativo)
▪ Reservas	▪Evento
▪ Recepção	▪Lazer
▪ Governança	▪Controle Financeiro
	▪Ligado com sistema bancário
	▪Alimentos e bebidas

- Os hotéis menores utilizam *softwares* que gerenciam apenas a recepção (*mini front*).
- Aqueles um pouco maiores utilizam softwares para reserva e governança (*front*).
- Os grandes utilizam os de *front* e os de *back* (*front + back*).

Mas a maior parte dos hotéis que não são de rede, por serem pequenos ou médios, optam apenas pelo *front*. Os softwares de *front* são independentes, ou seja, não precisam de outros softwares para funcionar. Quando se utiliza o *back office* é necessário ter um centro ADR, sem ele as empresas optam somente pela parte *front*.

Alguns softwares:

- APP – mais usado em agências.
- Marchand – só *front*.
- CM (Esbravador)– maior do Brasil (foi vendido pra Fidellio – empresa argentina) tem a parte de *front* e *back* (independentes).