Kristiane Cêra Carvalho

**GESTÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE
NA PEQUENA EMPRESA:
estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor
de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**

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

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos
2004

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, e tudo o que ele significou para mim, para as pessoas que mais amo no mundo.

Às minhas avós, Izeta e Inês, meus “anjos”...

Aos meus pais, Vânie e Milton, pelo o que sou e por sempre estarem ao meu lado.

Aos meus irmãos, Carlos e Luis, pelo carinho.

Ao Alex, grande amor da minha vida.

À minha prima e grande amiga, Raquel.

Ao amigo Edmundo, pelo exemplo de vida que é para mim.

AGRADECIMENTOS

Sou muito grata, em primeiro lugar, a Deus, que me ajudou a encontrar meu caminho e colocou pessoas maravilhosas em minha vida.

São tantas as pessoas que quero agradecer nesse momento... Mas a principal é, sem dúvida, o Prof. Edmundo, que orientou o trabalho e, mais do que isso, se esforçou para minha formação como pesquisadora. Serei eternamente grata pela orientação impecável, pelas provocações, pelos caminhos que indicou, pelas luzes que fez acender dentro de mim. Seus valores de vida e sua paixão pela pesquisa me contagiaram. Os ensinamentos, até aquelas conversas informais do “cafezinho da tarde”, ficarão para sempre...

Também agradeço muito ter conhecido a Rachel, minha grande amiga e companheira de estudos e artigos.

Outra pessoa que sou grata de ter conhecido é o Alexandre, exemplo de otimismo e persistência.

Agradeço aos colegas Antônio e José Henrique, pela convivência no trabalho conjunto.

À todos os colegas do GEOPE, pelo interesse em trabalhar em conjunto para teorizar a administração da pequena empresa. Ana Cláudia Terence, muito obrigada pela força!

Aos meus amigos Profa. Ana Rosa e Prof. Fernando Mattos, pelo incentivo, ainda na graduação, à carreira acadêmica.

Obrigada a Profa Terezinha das Graças Coletta pelas sugestões para definição do processo de gestão da informação.

Evandro, Eloísa, Paulo, Mônica, Márcia e Sr. Fernando, meu muito obrigada pela colaboração dispensada ao trabalho de campo.

Sou muito grata ao meu Tio Jayme, pela paciência que teve na análise da língua portuguesa.

Pri, Lê, Paulinha, Marcell, Evelyn e Cláudia, meus amigos da república, por terem sido meu “apoio psicológico” em São Carlos.

Meu muito obrigada também aos colegas da secretaria, especialmente à Silvana e ao Luiz Fernando.

Também agradeço à Universidade de São Paulo pela infra-estrutura que disponibilizou para realização da pesquisa e à FAPESP pelo apoio técnico e financeiro.

RESUMO

CARVALHO, Kristiane Cêra. *Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa*: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 235 f. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo – USP.

Este trabalho objetiva a apresentação de propostas de melhoria na gestão das informações sobre o Ambiente tendo em vista o processo estratégico e a competitividade das pequenas empresas. A revisão bibliográfica abrangeu os temas gestão das informações e pequenas empresas. Realizou-se um estudo empírico com cinco empresas do setor hoteleiro para a compreensão da prática do gerenciamento das informações e algumas características específicas delas. Foram analisadas quatro empresas de pequeno porte de Brotas-SP e uma de médio porte de Águas de São Pedro-SP. Considerando o problema da pesquisa e o objetivo que ele apresenta, o método escolhido foi o denominado “estudo comparativo de casos”. Apesar de as empresas estudadas terem um “sistema de informação” adequado às suas necessidades e possibilidades, é possível aperfeiçoá-lo considerando um grau de formalização “adequado” ao tamanho delas. O conjunto de propostas tem dois objetivos: auxiliar os dirigentes na sistematização das atividades de identificação, coleta, processamento, disseminação e utilização das informações estratégicas (gestão empresarial/individual) e refletir sobre a possibilidade de articulação dos atores institucionais - como o poder público, as instituições de fomento à pequena empresa e as universidades - a fim de melhorar o acesso dos dirigentes à informação (gestão social/ coletiva). As principais recomendações se referem à reflexão e seleção mais precisa sobre os tipos de informações relevantes ao negócio, seleção das fontes a partir dos critérios de credibilidade e variedade, realização de reuniões internas com os dirigentes registrando os resultados das conversas sobre os fatores externos em atas e participação de eventos do setor, como palestras, reuniões e feiras para coletar informações externas.

Palavras-chave: pequena empresa, características específicas, gestão da informação, informações estratégicas, processo estratégico, setor hoteleiro.

ABSTRACT

CARVALHO, Kristiane Cêra. Management of information about the environment in small enterprises: comparative case studies of strategic process in the hotel sector of Brotas-SP region. 235 p. Master Dissertation. São Carlos Engineering School of São Paulo University. São Carlos.

This dissertation presents proposals for the management improvement of information about environment having in view the strategic process and small bussiness competitiveness. An empirical study with five enterprises of the hotel sector was performed to understand the information management and the specific characteristics of small companies. Four small hotel enterprises settled in Brotas-SP and a medium-sized enterprise located in Águas de São Pedro-SP were analysed. Considering the research problem and the objective that it presents, the methodology chosen was named “comparative study of cases”. Although the enterprises studied have an information system adequate to their necessities and possibilities, it is possible to improve it considering a “formalization degree adjusted” to their size. The proposals have two objectives: to help administrators to systematize the activities of identifying information necessities, collecting, processing, distributing and using strategic information (social management), and to reflect on a possible institucional actors joints such as public power and promotion institutions of small business and universities - aiming at the improvement of information access. The main recommendations regard a better reflection and election of excellent information types, election of sources considering credibility and variety criteria, meetings registering results of the colloquies about external factors in documents and participation in the sector events, such as lectures, meetings and fairs to collect external information.

Key words: small companies, specific characteristics, information management, strategic information, strategic process, hotel sector.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Grau de Formalização das Empresas “Adequado” ao Tamanho</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2: Segmentação do Ambiente.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 3: Atividades da Gestão da Informação</i>	<i>45</i>
<i>Figura 4: Sobrevivência e Mortalidade Acumulada das Empresas</i>	<i>51</i>
<i>Figura 5: Modelo de representação da organização</i>	<i>60</i>
<i>Figura 6: Funções das Empresas de Pequeno Porte nas Estruturas de Mercado</i>	<i>69</i>
<i>Figura 7: Classificação do Ministério do Esporte e Turismo</i>	<i>92</i>
<i>Figura 8: Tempo de ‘vida’ das Empresas Analisadas.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 9: Número de Funcionários das Empresas Analisadas.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 10: Número de Unidades Habitacionais das Empresas Analisadas</i>	<i>96</i>
<i>Figura 11: Acomodações das Empresas Analisadas.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 12: Organograma do Hotel A.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 13: Organograma do Hotel B.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 14: Organograma do Hotel C.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 15: Organograma do Hotel D.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 16: Organograma do Hotel E.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 17: Descrição das “características específicas das pequenas empresas” estudadas com relação à gestão estratégica das informações externas.....</i>	<i>127</i>
<i>Figura 18: Descrição das “Atividades da Gestão das Informações Externas” nas pequenas empresas estudadas</i>	<i>131</i>
<i>Figura 19: Propostas de Melhoria a partir das Características Específicas e das Atividades de Gestão das Informações Externas.....</i>	<i>134</i>
<i>Figura 20: Propostas de Melhoria na Gestão das Informações Externas</i>	<i>137</i>
<i>Figura 21: Propostas de Melhoria na Gestão das Informações Externas: gestão social e gestão empresarial</i>	<i>144</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1: Classificação do Tamanho do Hotel</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 2: Balanço geral das Etapas de coleta de dados</i>	<i>94</i>
<i>Tabela 3: Distribuição das empresas por cidade</i>	<i>94</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CODETUR	Conselho de Desenvolvimento Turístico
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
EESC	Escola de Engenharia de São Carlos
EMBRATUR	Instituto Brasileiro do Turismo
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
GEOPE	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3 DECLARAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA.....	15
1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA AO ABORDAR O TEMA	16
1.5 MOTIVAÇÃO AO ESTUDAR O TEMA	17
1.6 ESTRUTURA DO TEXTO.....	18
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, AMBIENTE E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	20
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.1.1 ESCOLA DE PLANEJAMENTO E AS CRÍTICAS RELEVANTES AO ESTUDO	22
2.1.2 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.2 AMBIENTE	28
2.2.1 CONCEITO E SEGMENTAÇÃO DO AMBIENTE	30
2.2.2 INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE	32
2.2.3 TIPOS E FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE O AMBIENTE	34
2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	37
2.3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO	37
2.3.2 ATIVIDADES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	41
3 PEQUENAS EMPRESAS	46
3.1 CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS	46
3.1.1 HETEROGENEIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS	49
3.2 MORTALIDADE – ROTATIVIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS	50
3.3 GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA.....	52
3.3.1 REPRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	55
3.3.2 MODELOS ORGANIZACIONAIS	57
3.3.3 PROPOSTA DE UM DESENHO REPRESENTATIVO DA ORGANIZAÇÃO	59
3.3.4 REPRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: MODELO OU MAPA?	60
3.4 PEQUENA EMPRESA: TRÊS ASPECTOS IMPORTANTES.....	62
3.4.1 FORÇAS AMBIENTAIS	62
3.4.2 RECURSOS INTERNOS	70
3.4.3 AÇÃO ADMINISTRATIVA DO DIRIGENTE	72

3.4.4	PEQUENA EMPRESA: RACIONALIDADE INSTRUMENTAL X RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	78
3.5	PEQUENAS EMPRESAS: ALGUNS ASPECTOS DO ESTUDO	80
4	TRABALHO DE CAMPO	83
4.1	METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	83
4.1.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	83
4.1.2	QUESTÕES DA PESQUISA	84
4.1.3	VARIÁVEIS DA PESQUISA	85
4.1.4	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	86
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DAS EMPRESAS HOTELEIRAS DA REGIÃO	88
4.2.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TURÍSTICO E DA HOTELARIA	88
4.2.2	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO DE BROTAS-SP	91
4.2.3	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS DA REGIÃO	93
4.3	O PROCESSO DE ESCOLHA DAS EMPRESAS PESQUISADAS	99
4.4	DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS	100
4.4.1	HOTEL A	100
4.4.2	HOTEL B	101
4.4.3	HOTEL C	102
4.4.4	HOTEL D	103
4.4.5	HOTEL E	103
5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	105
5.1	CONTEÚDO DA INVESTIGAÇÃO.....	105
5.1.1	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA EMPRESA	105
5.1.2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	106
5.1.3	INFORMAÇÕES DO AMBIENTE	106
5.2	DADOS COLETADOS.....	107
5.2.1	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA EMPRESA	107
5.2.2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	118
5.2.3	INFORMAÇÕES DO AMBIENTE	123
6	ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS E PROPOSTAS DE MELHORIA NA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE.....	126
6.1	ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS	126
6.1.1	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DAS EMPRESAS	126
6.1.2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	131
6.2	PROPOSTAS DE MELHORIA NA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES EXTERNAS.....	133
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	168
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	172
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA	179
APÊNDICE D - APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	184
APÊNDICE E - INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	212

1 INTRODUÇÃO

A evolução recente da economia mundial é marcada por um conjunto de profundas transformações econômicas, tecnológicas e sociais, cujos limites ainda não estão perfeitamente definidos, mas algumas de suas características se evidenciam fortemente no intenso ritmo de mudanças tecnológicas, na globalização e no acirramento da concorrência, nas crescentes flutuações nos mercados, na diluição das fronteiras e no aumento das condições de incerteza e de risco em que são tomadas as decisões dos agentes econômicos (SOUZA, 1995).

Bethlem (1999) afirma que nenhum outro momento da história das empresas testemunhou mudanças tão constantes. Por isso, Aquino e Moraes (1999) asseguram que, para se garantir bem posicionada, a empresa deve responder às alterações ambientais. Para esses autores, a competitividade da organização se assenta, portanto, na sua capacidade de perceber as mudanças e se preparar para enfrentá-las, adotando uma postura pró-ativa.

Neste cenário competitivo onde a resposta às mudanças deve ocorrer de maneira rápida e eficaz, as organizações passaram a valorizar uma gestão estratégica. A necessidade de priorizar uma administração atenta aos movimentos externos repercutiu em grandes mudanças estratégicas das empresas, especialmente das grandes organizações, que, para se desenvolverem nesse contexto, passaram a prestar de modo especial atenção ao ambiente em que estão inseridas e, por consequência, alteraram sua maneira de atuar e se relacionar com os outros agentes econômicos.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Atualmente, as organizações procuram melhorar o grau de interação com o ambiente mediante um processo de adequação necessária às modificações constantes.

Segundo Debortoli (2001), este esforço adaptativo criou, nas organizações inseridas em ambientes competitivos, uma crescente demanda de informações ambientais.

A adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizado torna cada vez mais estratégico o papel exercido pela informação: ela é fundamental no apoio às estratégias e nos processos de tomada de decisão (BEUREN, 2000).

Como processo administrativo de rotina, o planejamento estratégico está essencialmente ligado à informação e ficaria altamente beneficiado se, dentro dele, o gerenciamento da informação ganhasse atenção mais efetiva: as alternativas mudam quando a informação é tratada como um recurso de importância equivalente a quaisquer outros recursos de capital, mão-de-obra e tecnologia (McGEE e PRUSAK, 1994).

Para Freire et al. (2001), a informação é um instrumento que possibilita flexibilização e melhor adaptação às novas regras do negócio, favorável aos objetivos da empresa. Assim, o papel dos executivos na organização é tomar decisões sobre as atividades do dia-a-dia que levem ao sucesso e essas decisões estão diretamente ligadas à informação (McGEE e PRUSAK, 1994). A informação possibilita a redução do grau de incerteza, permitindo melhoria na qualidade das decisões (OLIVEIRA, 2002).

As informações sobre o ambiente são, portanto, fundamentais para o processo estratégico das organizações, em face das transformações dos dias atuais e da necessidade de adequação. É preciso investigá-lo observando sistematicamente suas variáveis e gerenciando as informações nele obtidas.

Esse processo pode significar, para os administradores, a obtenção do conhecimento necessário sobre o ambiente em que suas empresas estão inseridas. A gestão da informação, dentro de um processo estratégico maior, enseja melhoria do relacionamento da empresa com seu ambiente, pois pode ajudar na identificação de oportunidades e riscos para a organização; pode-se considerar que é atividade essencial no atual cenário político-econômico.

Considerando a relevância da gestão da informação sobre o ambiente no atual contexto de transformações sócio-econômicas, a administração das grandes empresas precisou mudar para que passasse a valorizar uma gestão estratégica atenta às constantes mudanças e oportunidades deste ambiente.

Se as grandes organizações sentiram os efeitos das recentes transformações no mundo empresarial, pode-se considerar que as empresas de pequeno porte foram também grandemente afetadas pelas modificações contextuais. Acredita-se que o dinamismo das pequenas empresas só pode ser entendido no contexto do movimento maior da economia em que se inserem (SOUZA, 1995).

Dessa maneira, se a grande empresa precisou adaptar sua gestão por força das constantes modificações do ambiente, a pequena também necessita uma gestão estratégica que considere os aspectos externos. A relevância disso encontra-se no fato de as pequenas empresas apresentarem menor poder de influência nas variáveis do ambiente do que as grandes organizações.

Portanto, para lidar com o aumento das condições de incerteza e de risco em que as decisões empresariais são tomadas, com vistas à melhoria do processo estratégico, os administradores das pequenas empresas projetam mudanças na maneira de gerenciar seus negócios, com base na gestão estratégica das informações sobre o ambiente, para se prepararem para suas modificações e aproveitarem oportunidades que possam surgir no ambiente futuro. Assim, o gerenciamento dessas informações pode contribuir para a sobrevivência e para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte no atual contexto competitivo.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Sabe-se que as teorias administrativas nascem dos problemas surgidos nas grandes organizações. Apesar disso, durante muito tempo se pensou que as pequenas empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração praticados pelas grandes empresas (WELSH e WHITE, 1981). No entanto, existe um significativo hiato entre as teorias administrativas e as empresas de pequeno porte.

Isto acontece porque a dimensão da pequena empresa cria uma condição específica que a diferencia das empresas de grande porte (LEONE, 1999). Portanto, é importante compreender que qualquer ferramenta de gestão que objetive o desenvolvimento da pequena empresa deve considerar as especificidades desta para que efetivamente possa auxiliar o pequeno empreendedor no desenvolvimento do seu negócio.

Apesar de a gestão da informação poder melhorar a capacidade de sobrevivência da organização e de desenvolvimento em seu ambiente, a pequena empresa brasileira tem dificuldades de captação e uso de informações sobre o ambiente para a construção de sua visão e ação estratégicas.

Para estudar metodologias e abordagens adequadas às necessidades e dificuldades das empresas de pequeno porte, é preciso compreender suas características específicas; é preciso: reconhecer que as forças contextuais influenciam seu desenvolvimento; considerar sua realidade de restrição de recursos; e compreender a racionalidade de seu dirigente.

As dificuldades de aplicação dos modelos gerenciais na pequena empresa talvez surjam devido à ausência de metodologias adequadas às suas características.

Além disso, acredita-se que os temas administrativos precisem ser adequados à realidade da pequena empresa.

Dessa maneira, a pesquisa está centrada na questão:

Como as informações sobre o Ambiente podem ser geridas pela pequena empresa, considerando suas características específicas, para que contribuam com seu processo estratégico e aumentem sua competitividade?

1.3 DECLARAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é *apresentar propostas de melhoria na gestão das informações sobre o Ambiente tendo em vista o processo estratégico e a competitividade das pequenas empresas.*

Os objetivos específicos são:

1. revisar a literatura sobre gestão da informação;
2. revisar a literatura sobre pequena empresa;
3. compreender as características específicas das pequenas empresas;
4. identificar empiricamente como as pequenas empresas gerenciam as informações sobre o ambiente.

1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA AO ABORDAR O TEMA

As pequenas empresas são extremamente importantes no contexto sócio-econômico brasileiro por representarem poderoso fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada a sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia (TERENCE, 2002).

Os pequenos empresários brasileiros proporcionam magnífico exemplo de iniciativa e engenhosidade e demonstram sua importante missão no sistema econômico. Apesar disso, as pequenas empresas nacionais vêm sendo praticamente ignoradas na literatura especializada (CORDEIRO et al., 1968).

De acordo com Souza (1995), existem muitas outras justificativas para o estudo das pequenas empresas, entre as quais estão: estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; relação capital/trabalho mais harmoniosa; efeito amortecedor dos impactos do desemprego; efeito amortecedor dos efeitos das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuição para a descentralização da atividade econômica, de modo especial no papel de complemento para as grandes empresas; potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo. Para a autora, nota-se de comum nessas justificativas a preocupação em citar que as pequenas são funcionais com relação à atividade econômica.

Souza (1995) afirma ainda que, apesar das restrições econômicas e financeiras a que estas empresas estão sujeitas, costuma-se fazer referência à sua maior flexibilidade e simplicidade, isto é, sua capacidade de adaptar-se às transformações conjunturais do ambiente, às novas exigências do mercado etc.

Pinheiro (1996) acredita que as pequenas empresas são mais ágeis e mais enxutas em sua estrutura do que as grandes organizações, e, por isso mesmo, mais flexíveis e capazes de adaptar-se rapidamente a novas situações ambientais e de mercado – neste caso, por estarem, inclusive, mais próximas da clientela.

No entanto, apesar dessa característica de flexibilidade, as pequenas empresas brasileiras encontram dificuldades de sobrevivência no mercado atual, devido à alta competitividade, principalmente com empresas de melhores características estruturais, como as de grande porte. A concorrência, apresentada a partir de condições adversas às

pequenas empresas, acarreta o aumento da sua taxa de mortalidade logo nos primeiros anos de vida.

Em razão da necessidade de a pequena empresa melhorar seu grau de interação com o ambiente, para que suas chances de sobrevivência aumentem, são de grande relevância os estudos sobre como as informações sobre esse ambiente são gerenciadas. Assim, a relevância desta pesquisa consiste em compreender a influência das especificidades das pequenas empresas no gerenciamento estratégico da informação, entendendo, assim, como este gerenciamento pode ser realizado objetivando desenvolvê-las.

Espera-se que esta pesquisa, além de gerar melhor compreensão do processo de gestão estratégica da informação nas pequenas empresas, contribua para o avanço do conhecimento científico no campo de gestão dos pequenos empreendimentos, visto que objetiva sintetizar e fazer evoluir a linha de estudos sobre o processo estratégico que vem sendo desenvolvido pelo “Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa” (GEOPE) da EESC-USP.

1.5 MOTIVAÇÃO AO ESTUDAR O TEMA

O interesse pela pesquisa acadêmica surgiu quando a mestranda cursava Economia. As disciplinas que contribuíram para aumentar esse interesse pela área acadêmica foram as relacionadas com a história econômica e economia brasileira. A orientadora da monografia de final de curso e os membros que participaram da banca de defesa da aluna, todos pesquisadores, estimularam seu interesse pela pesquisa.

A oportunidade de realizar o curso de mestrado surgiu quando a aluna conheceu o GEOPE “Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa” da EESC-USP e começou a participar das discussões sobre o processo estratégico e as especificidades destas empresas.

O interesse pelo ingresso na área acadêmica e a paixão pelas pequenas empresas (a pesquisadora tem uma família de empreendedores, foi proprietária de uma microempresa, onde procurou desenvolver sua razão substantiva, e trabalhou com consultoria na área) motivou a aluna a participar do processo seletivo do Mestrado.

Durante sua experiência como microempresária e consultora, viu e sentiu de perto os problemas estruturais e contextuais que afetam as empresas de pequeno porte, assim como as características comportamentais das pessoas envolvidas no negócio.

A motivação para estudar o tema também está na relevância social dessas empresas e na crença de que se pode construir uma sociedade mais justa mediante a valorização das aspirações e necessidades de grande maioria da população brasileira e não apenas de uns poucos.

1.6 ESTRUTURA DO TEXTO

O texto está organizado em sete capítulos. Neste primeiro, denominado Introdução, foram apresentados os seguintes tópicos da pesquisa: caracterização do tema, formulação do problema, declaração dos objetivos, relevância ao abordar o tema e motivação ao estudar o tema.

No capítulo 2, Planejamento Estratégico, Ambiente e Gestão da Informação pretendeu-se apresentar a importância da ferramenta administrativa do planejamento estratégico para analisar o ambiente em que a empresa está inserida, a fim de administrar as incertezas nele encontradas. O capítulo apresentou também a escola do Planejamento e as críticas principais relativas a ela. O propósito deste capítulo foi discutir também os tipos de informação potencialmente relevantes para o processo estratégico, as características de um sistema de informação e o papel da tecnologia. O capítulo foi concluído com as atividades necessárias para o gerenciamento da informação.

O capítulo 3, Pequena Empresa, teve como objetivo discutir brevemente os critérios de definição e a questão da mortalidade-rotatividade de pequenas empresas. Foi apresentado também um modelo para compreensão do funcionamento organizacional. O maior propósito deste capítulo foi discutir a pequena empresa a partir de três aspectos: as forças contextuais, os recursos internos e a ação administrativa do dirigente. Isto porque se acredita na necessidade de adequação das ferramentas administrativas a partir das características específicas das pequenas empresas. O objetivo foi também compreender como as pequenas empresas podem sobreviver no atual ambiente competitivo, a partir do entendimento da realidade delas.

O capítulo 4, Trabalho de Campo, teve como objetivo apresentar a metodologia utilizada nesta pesquisa e são apresentados: o tipo de pesquisa e suas características, as questões, as variáveis e as técnicas de coleta e análise de dados. Neste capítulo também são caracterizados: o setor turístico e de hotelaria, o setor hoteleiro da região estudada e as empresas hoteleiras existentes nessa região. Além disso, é apresentado o processo de escolha das empresas estudadas e uma caracterização geral dos cinco hotéis escolhidos.

O capítulo 5, Apresentação dos Dados Coletados, apresentou os aspectos investigados mediante depoimento oral e observação livre nas cinco empresas estudadas.

O capítulo 6, Análise Comparativa das Empresas e Propostas de Melhoria na Gestão das Informações sobre o Ambiente, teve como objetivo fazer uma comparação entre as empresas a partir das variáveis de pesquisa e apresentar algumas recomendações para melhorar o processo de gestão das informações externas, respeitando-se as características encontradas mediante a investigação empírica.

O capítulo 7 apresenta as considerações finais sobre a gestão estratégica nas empresas estudadas e as características que influenciam a gestão da informação. Neste capítulo também foram colocadas as limitações do trabalho e os resultados da pesquisa. Finalizando o texto, foram apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, AMBIENTE E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Durante muitos anos, a gerência empresarial foi relativamente mais simples do que nos dias atuais, porque as mudanças ocorridas no meio exterior eram mais lentas e previsíveis; havia mais facilidade para planejar o futuro organizacional pois o planejamento era realizado com base em tendências e projeções históricas. Atualmente, as mudanças no meio externo ocorrem com tal intensidade e velocidade que o futuro se torna cada vez mais imprevisível (MOTTA, 2000).

Nesse ambiente de incerteza, pode-se considerar o planejamento estratégico como uma solução para o problema crucial que é decidir, pois essa técnica administrativa é uma máquina geradora de informações (VASCONCELLOS FILHO, 1983). Para Meyer (1997), é através do planejamento estratégico que as empresas podem adotar um comportamento que procura minimizar o crescente grau de incerteza ambiental.

Portanto, é consenso entre os estudiosos que o planejamento é considerado estratégico quando tem como principal característica a ênfase no ambiente da empresa e que essa técnica visa, portanto, adequar a organização às variáveis ambientais (VASCONCELLOS FILHO, 1985; PORTER, 1986; FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; CERTO e PETER, 1993; BETHLEM, 1999; OLIVEIRA, 1999; THOMPSON JR. e STRICKLAND, 2000; ALMEIDA, 2001).

Assim, Fischmann e Almeida (1991) relacionam essa técnica intimamente à análise do ambiente da organização, pois ela objetiva, justamente, estabelecer o propósito de direção que esta organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos do ambiente em que se insere.

Certo e Peter (1993) chegam a afirmar que o relacionamento com o ambiente externo condiciona a vida ou a morte de uma empresa. Assim, o sucesso da formulação e

execução de planos estratégicos está vinculado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental na qual a organização está inserida (VASCONCELLOS FILHO, 1983).

Dessa maneira, pode-se considerar o planejamento estratégico como um sistema de levantamento e avaliação de situações, que objetiva não ponderar o futuro ou eliminar a incerteza, mas sim preparar a organização para as modificações nesse futuro (VASCONCELLOS FILHO, 1985). E se, de acordo com Thompson Jr. e Strickland (2000), a elaboração da estratégia é um exercício de empreendimento e uma maneira de pensar de fora para dentro, o grande desafio dos gerentes consiste em manterem suas estratégias muito ligadas aos acontecimentos externos.

No entanto, deve-se considerar que, apesar de o planejamento estratégico ser um instrumento administrativo importante, ele se torna mais difícil num ambiente de mudanças rápidas, pois requer grande capacidade para enfrentar riscos, lidar com incertezas e selecionar informações fundamentais no ambiente externo (MOTTA, 2000).

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Mintzberg et al. (2000; p.13), “somos cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante¹. Como ninguém teve a visão de enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e ‘prosseguiu em total ignorância’ a respeito do restante”.

Assim, os autores indicam a existência de dez escolas que apresentam diferentes processos de formulação de estratégias e que estão divididas em três grandes grupos. O primeiro grupo, de natureza prescritiva, se preocupa em como as estratégias *devem* ser formuladas e não na maneira como elas *são* formuladas. Neste grupo se encontram 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 Empreendedora (processo visionário), Escola Cognitiva (processo mental), Escola de

¹ Em “Safári de Estratégia” os autores usam a fábula de John Godfrey Saxe “Os cegos e o elefante”: cada um dos cegos toca uma parte do elefante e tenta, assim, explicar o que é um elefante. Embora cada um esteja, em parte, certo, todos estão errados!

Aprendizado (processo emergente), Escola do Poder (processo de negociação), Escola Cultural (processo coletivo) e Escola Ambiental (processo reativo).

Por fim, o terceiro grupo, constituído por apenas por uma escola – a Escola de Configuração - combinaria todas as demais, visando integrá-las. Esta escola vê a formulação da estratégia como um processo de transformação.

Cada escola, segundo os autores, tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia.

O GEOPE – EESC-USP (Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa) denomina a formulação da estratégia, genericamente, de *processo estratégico* para não se restringir a qualquer escola do pensamento estratégico em particular e, assim, permitir pesquisas com diferentes perspectivas sobre o fenômeno estudado.

No entanto, segundo Mintzberg et al. (2000), grande parte do ensino de administração estratégica tem enfatizado o lado racional e prescritivo do processo, comumente descrito em fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em uma seqüência definida. Para os autores, tal tendência se reflete fortemente na prática, tanto nos departamentos corporativos e governamentais como nas muitas empresas de consultoria, que acabam enfatizando esta perspectiva em detrimento das outras.

Em razão disso, optou-se, na condução desta pesquisa, pela Escola de Planejamento, por ser a mais encontrada e aceita tanto na literatura como no meio empresarial. Assim, serão resgatados alguns elementos do processo estratégico a partir de autores dessa escola, a fim de buscar variáveis úteis para a análise do trabalho de campo.

Esta escola defende que o processo de formulação da estratégia deve se basear no estabelecimento de planos. Os estudiosos desta escola acreditam que é através dos planos, da hierarquia e da coerência entre eles e de uma seqüência de etapas apoiadas por técnicas que a estratégia deve ser formulada na organização.

2.1.1 ESCOLA DE PLANEJAMENTO E AS CRÍTICAS RELEVANTES AO ESTUDO

A década de 70 viu a divulgação de muitos artigos, em publicações acadêmicas e na imprensa de negócios, que exaltavam as virtudes do “planejamento estratégico” formal. As mensagens centrais da escola de planejamento sintonizavam perfeitamente com toda a

tendência em ensino em Administração e com a prática empresarial e governamental: procedimento formal, treinamento formal, análise formal, muitos números (MINTZBERG et al. 2000).

De acordo com esses autores, existem muitos modelos diferentes de planejamento estratégico; qualquer livro-texto sobre o assunto, bem como qualquer consultoria que se respeite, possui um. No entanto, eles afirmam que a maior parte se limita às mesmas idéias básicas.

Assim, pode-se dizer que esses modelos são constituídos das seguintes fases:

- Fixação de Objetivos, quando as metas da organização devem ser quantificadas;
- Auditoria Externa, quando são feitas previsões sobre as condições futuras - o lema é “prever e preparar”;
- Auditoria Interna, quando são estudadas as forças e fraquezas a partir de cheklists e tabelas;
- Avaliação da Estratégia, quando, dentre várias estratégias analisadas, do ponto de vista essencialmente financeiro, uma é selecionada;
- Operacionalização da Estratégia, onde as estratégias são subdivididas em subestratégias para o sucesso da implementação. Segundo os autores, é neste estágio que a maior parte dos modelos se torna muito detalhada, apresentando hierarquias - de objetivos, de orçamentos, de estratégias e de programas - com diferentes perspectivas de tempo.

Mintzberg et al. (2000) colocam que, apesar de todo esse esforço de operacionalização ser “planejamento” a intenção costuma ser, na realidade, “controle”. Cada orçamento, sub-objetivo, plano operacional e programa de ação se sobrepõe a uma entidade distinta da organização – divisão, departamento, filial ou indivíduo – para ser executado conforme o especificado.

De maneira semelhante, Escrivão Filho (1995) coloca que, apesar de o modelo de funcionamento organizacional poder ser representado pelas variáveis - Tecnologia, Comportamento, Estrutura, Decisão e Estratégia -, os administradores normalmente se filiam a uma corrente e, dessa maneira, utilizam diferentes instrumentos para coordenar o trabalho das pessoas na organização. No caso dos autores da corrente da Estratégia (de Fayol até Ansoff, Drucker e Porter) o trabalho é coordenado por meio de planos.

O que estes estudiosos querem dizer, é que, para os autores da Escola do Planejamento (MINTZBERG et al. 2000) e para os da corrente da Estratégia (ESCRIVÃO FILHO, 1995), o plano é usado como instrumento principal de coordenação e de influência do comportamento das pessoas dentro da organização.

Uma crítica à Escola do Planejamento, importante para o presente estudo, diz respeito às organizações que utilizam planos formais para a formulação da estratégia, baseados primordialmente em informações formalizadas (declarações contáveis, relatórios de pesquisas de mercado etc). Para Mintzberg et al. (2000), tais empresas costumam ter problemas para criar boas estratégias, pois a criação eficaz de estratégias liga a ação ao pensamento que, por sua vez, liga a implementação à formulação.

A crença de que os executivos estratégicos e seus sistemas de planejamento podem ser desligados do objeto de seus esforços baseia-se essencialmente na hipótese de que eles podem ser informados de maneira formal. O conturbado mundo dos ruídos randômicos, fofocas, inferências, impressões e fatos precisa ser reduzido a dados exatos, firmes, estabilizados e agregados de maneira que possam ser fornecidos regularmente, de forma digerível. Em outras palavras, os sistemas devem fazer isto, sejam eles chamados de “tecnologia da informação”, “sistemas de informações estratégicas”, “sistemas inteligentes”, “sistemas totais” ou simplesmente “sistemas de informações gerenciais”. Infelizmente, os dados factuais de que esses sistemas dependem freqüentemente se mostram bastante vulneráveis (MINTZBERG et al. 2000):

1. As informações factuais são freqüentemente limitadas em escopo, carentes de riqueza e muitas vezes deixam de abranger importantes fatores não-econômicos e não-quantitativos: muitas informações importantes para a formulação de estratégias não aparecem nos sistemas formais de informação; assim, os gerentes passam grande parte do tempo desenvolvendo sistemas pessoais de informações, abrangendo redes de contatos e informantes de todos os tipos;
2. Muitas informações factuais são demasiado agregadas para o uso eficaz na formulação de estratégias: às vezes a essência das próprias informações se perde na agregação, criada para resolver a situação do gerente que fica sobrecarregado com informações pressionado pelo tempo que precisa para processá-las;

3. Muitas informações factuais chegam tarde demais para serem usadas na formulação de estratégia: as informações demoram para “amadurecer”; é preciso tempo para que as tendências, acontecimentos e práticas apareçam como “fatos”, mais tempo para que esses fatos sejam agregados em relatórios, mais tempo ainda para que esses fatos sejam apresentados numa programação prefixada. Por outro lado, a formulação de estratégias tem, no entanto, que ser um processo ativo e dinâmico, muitas vezes desdobrando-se rapidamente em reações a estímulos imediatos;
4. Um volume surpreendente de informações não é fidedigno: supostamente, as informações intangíveis não são dignas de confiança e sujeitas a todo tipo de propensões; as informações factuais, ao contrário, são supostamente concretas e precisas, afinal são transmitidas e armazenadas eletronicamente. Na verdade, as informações factuais podem ser muito piores, pois sempre se perde alguma coisa no processo de quantificação. Embora os dados factuais possam alimentar o conhecimento, em grande parte são os dados intangíveis que constroem sabedoria.

Para concluir, Mintzberg et al. (2000) defendem a idéia de que a criação de estratégias é um processo intensamente complexo que envolve os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos. Estes processos utilizam todo tipo de aportes informacionais, muitos dos quais não-quantificáveis.

O processo requer *insight*, criatividade e síntese, exatamente aquilo que a formalização do planejamento desencoraja. O fracasso do planejamento estratégico é o fracasso da formalização, é o fracasso da previsão para prever discontinuidades, da institucionalização para prover inovações, dos dados factuais como substitutos dos intangíveis, de programações ajustadas para responder aos fatores dinâmicos. Os sistemas formais certamente podem processar mais informações, pelo menos factuais, consolidá-las, agregá-las, movimentá-las. Mas eles não podem internalizá-las, compreendê-las, sintetizá-las (MINTZBERG et al. 2000). O planejamento estratégico não é pensamento estratégico; o primeiro é análise, outro é síntese e incorpora a intuição, a criatividade, a experiência pessoal e profissional e os valores do estrategista (MINTZBERG, 1994).

Mesmo considerando a importância dessas críticas, deve-se levar em conta o objeto de estudo dessa pesquisa: as pequenas empresas. A gestão destas empresas, em geral, é realizada com poucas informações formais, consideradas básicas para o processo

estratégico. Acabam, assim, por se firmar no extremo oposto do excesso de formalização: a ausência total de registro. Acredita-se que a falta de informações estratégicas na pequena empresa se deve aos seus métodos pouco formalizados e estruturados, resultantes de suas características de gestão.

Portanto, acredita-se na importância do estudo de ferramentas administrativas estruturadas para a pequena empresa, porém adequadas às suas especificidades, pois no que tange à informação, estas empresas se apresentam em desvantagem em relação às grandes organizações, que têm recursos e instrumentos para realizar uma gestão estratégica das informações, o que sem dúvida as favorece substancialmente no atual contexto competitivo.

Figura 1: Grau de Formalização das Empresas “Adequado” ao Tamanho

O grau de formalização na pequena empresa não precisa ser igual ao da corporação, que tende a uma grande estruturação em seus processos administrativos – fato criticado por Mintzberg et al. (2000), principalmente no que tange às atividades estratégicas. No entanto,

a empresa de pequeno porte não pode ter a pouca formalização do negócio pessoal. Assim, conforme sugere a Figura 1, pode-se falar no grau de formalização “adequado” ao tamanho da empresa.

Acredita-se, também, que o processo estratégico seja importante, não somente em ambientes estáveis, previsíveis ou controláveis, mas em outros contextos, mutáveis e incertos. Apesar dos perigos que residem no excesso de formalização, a elaboração da estratégia baseada em instrumentos da Escola do Planejamento contribui para diminuir a incerteza, pois pode preparar a organização para suas futuras ameaças e oportunidades, sem, necessariamente, engessá-la. Portanto, encontrar instrumentos que formalizem e estruturem, em grau adequado ao seu tamanho, a administração das informações necessárias para alimentar este processo constitui o objetivo deste trabalho.

2.1.2 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Terence (2002), em trabalho de mestrado sobre pequena empresa (GEOPE - EESC-USP), analisou seis metodologias de planejamento estratégico: Fischmann (1987); Oliveira (1991², 1998³); Certo e Peter (1993); Bethlem (1998)⁴; Thompson Jr. e Strickland III (2000); e Almeida (1994, 2001), esta última específica para empresas de pequeno porte.

A autora, a partir da revisão dessas metodologias, constatou pouca variação de conceitos, etapas, abrangência e outros aspectos; as etapas principais do planejamento estratégico constam em todas elas, mesmo com denominações diferentes.

Corroborando com isso, Fischmann (1987) afirma que os elementos fundamentais constituintes do planejamento estratégico e seu processo têm inúmeras abordagens e pequenas variações entre as diversas metodologias propostas; os pontos em comum são dominantes e as divergências são pequenas.

Assim, Terence (2002) elaborou um roteiro baseado na síntese das metodologias analisadas sendo considerada a peculiaridade de ser prático no auxílio do pequeno empresário na elaboração da estratégia. Para isso, a autora especificou os tópicos essenciais à elaboração e a forma de desenvolvê-los.

² OLIVEIRA, D.P.R. (1991) *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.

³ OLIVEIRA, D.P.R. (1998) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

⁴ BETHLEM, A. (1998) *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

A seguir, são expostas as etapas para elaboração de um planejamento estratégico na pequena empresa, baseadas, portanto, nas metodologias analisadas:

ETAPA 1: Visão Geral da Empresa: estabelecimento da missão, dos valores e da visão da empresa.

ETAPA 2: Análise Ambiental: análise interna e externa e estabelecimento dos fatores críticos de sucesso.

ETAPA 3: Definição de Objetivos e Metas Empresariais: estão associados à missão e à análise ambiental.

ETAPA 4: Elaboração da Estratégia: processo contínuo de questionamento do que torna a empresa bem sucedida.

Segundo a autora, a estratégia deverá condizer com os objetivos e as metas estabelecidos, os concorrentes não devem ser subestimados e a empresa deve procurar alavancar seus pontos fortes e neutralizar os fracos, explorar as oportunidades, preparar-se para as ameaças e enfatizar o que faz melhor.

A análise ambiental é uma etapa importante de levantamento de informações. Terence (2002) explica que as informações levantadas podem contribuir para um melhor planejamento estratégico.

A análise externa, segundo a autora, pode ser realizada levando-se em conta a economia, o mercado potencial de atuação, o mercado total e o setor da indústria. Assim, com essa análise, é possível levantar as ameaças e oportunidades existentes no negócio e, a partir daí, a empresa estará em condições de avaliar as oportunidades que poderão ser exploradas e saber como prevenir-se das ameaças.

Considerando que as metodologias de planejamento estratégico têm uma fase de análise do ambiente, é importante compreender quais informações são necessárias para auxiliar essa análise, como elas podem ser gerenciadas e utilizadas dentro do processo de elaboração da estratégia. Essas informações e seu gerenciamento são, portanto, o objeto de estudo deste trabalho.

2.2 AMBIENTE

Pode-se dizer que a preocupação com o ambiente decorre da existência de incertezas causadas pelas constantes mudanças no meio empresarial.

As organizações existem dentro de um ambiente mais amplo, que inclui indivíduos, grupos, outras organizações e forças tecnológicas e sociais maiores, todas com impacto potencial poderoso sobre sua atuação. O ambiente inclui mercados, fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, condições tecnológicas, sindicatos, concorrentes, instituições financeiras e grupos de interesse especial (NADLER e TUSHMAN, 1994).

De acordo com os autores, três pontos críticos do ambiente influenciam o funcionamento organizacional. Primeiro, o ambiente faz exigências à organização; ele pode, por exemplo, exigir certos produtos ou serviços, com certos níveis de qualidade e quantidade. Segundo, o ambiente pode impor restrições à ação organizacional, pode limitar as atividades a que uma organização se dedica. Essas restrições, segundo os autores, vão desde as impostas pela escassez de capital ou tecnologia até a proibição pelos regulamentos governamentais. Terceiro, o ambiente oferece oportunidades a serem exploradas pela organização.

Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais e por isso são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Como estas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam muitas oportunidades e ameaças ou restrições para a empresa (WRIGHT et al., 2000).

Sabe-se que a maioria das organizações é forçada a enfrentar condições ambientais futuras que apresentam descontinuidades em relação ao passado. Dessa maneira, a técnica administrativa do planejamento estratégico apareceu para substituir técnicas de projeção do futuro baseadas no crescimento histórico, que não conseguiam lidar com as incertezas do ambiente.

Consequência direta da aquisição da perspectiva sistêmica e contingencial em administração, o planejamento estratégico pressupõe um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado em um fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização, que determinam possíveis variações no senso de missão sócio-econômica da empresa (MOTTA, 2000).

Assim, a organização começou a se preocupar com fatores do ambiente porque ele cria incertezas e era preciso responder a elas projetando a organização para se adaptar a esse ambiente e influenciá-lo. A incerteza aparece quando falta aos gerentes informação

suficiente sobre os fatores ambientais para compreender e prever as necessidades e mudanças do ambiente (DAFT, 1999). Fica evidente a importância da informação, pois é por meio dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa (BEUREN, 2000).

2.2.1 CONCEITO E SEGMENTAÇÃO DO AMBIENTE

Considerando que a etapa da análise do ambiente está presente em todas as metodologias de planejamento estratégico, é preciso, primeiramente, conceituar e segmentar ambiente para posteriormente compreender quais informações podem ser encontradas fora dos limites da organização, que sejam importantes para a elaboração da estratégia.

O ambiente é entendido de maneiras diferentes pelos autores. A segmentação e o entendimento de cada segmento são questões que não apresentam consenso na literatura sobre processo estratégico. Muitos deles deixam de definir ambiente, o que provoca muitas confusões.

Vasconcellos Filho (1983) denomina “ambiente externo” e o divide em: Macroambiente e Ambiente Operacional. Segundo esse autor, são as características de cada organização - como tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação – que irão estabelecer o grau de importância das variáveis de cada segmento ambiental.

Certo e Peter (1993) segmentam o ambiente em Geral e Operacional. O ambiente é definido como o conjunto de todos os fatores que podem afetar as metas da organização. Entretanto, segundo os autores, os diferentes níveis ambientais têm graus de importância diferentes para as organizações. Assim, para eles, os administradores devem se responsabilizar pelo trabalho de definir qual questão estratégica influencia mais significativamente no sucesso organizacional.

Para Daft (1999), o “ambiente organizacional externo” inclui todos os elementos existentes fora dos limites da organização com potencial de afetá-la. Segundo o autor, o ambiente externo da organização pode ser mais bem conceituado como tendo duas camadas: Ambiente Geral e Ambiente Tarefa. O Ambiente Geral corresponde às camadas externas que influenciam indiretamente na organização. O Ambiente Tarefa é mais próximo

da organização e inclui os setores que interferem diretamente nas suas operações básicas e no seu desempenho.

Oliveira (1999) divide o ambiente da empresa em duas partes: Ambiente Direto e Ambiente Indireto. Para o autor, dividir o ambiente em dois é útil, pois facilita a manipulação das variáveis externas que apresentam, em determinado momento, maior facilidade para mensurar a relação de influências entre a empresa e seu ambiente. A partir do momento em que o administrador conheça melhor a influência de uma variável que esteja no Ambiente Indireto, deve tentar transferi-la para o Ambiente Direto. De acordo com ele, esse é um processo evolutivo e questionador do conhecimento da influência de cada uma das variáveis ou fatores considerados. Segundo o autor, é possível prever que empresas de um mesmo ramo econômico, área geográfica, amplitude de atuação (nacional e multinacional) e de aproximadamente mesmo porte terão diferentes graus de receptividade ou repulsão aos fatores ambientais, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados.

Almeida (2001) define ambiente como um conjunto de variáveis que influenciam o desempenho da empresa e esta pouco ou nada pode fazer para alterá-lo. O autor segmenta o ambiente externo em três: Macroambiente Clima, Macroambiente Solo e Ambiente Operacional. Para o autor, essa divisão é útil, pois os diferentes segmentos têm características e formas de análise diferentes.

Figura 2: Segmentação do Ambiente

Considerando os cinco autores examinados e suas diferentes maneiras de conceituar o ambiente da organização e seus segmentos, optou-se pela classificação que segmenta o ambiente em Ambiente Operacional e Macroambiente. O Ambiente Operacional inclui variáveis sobre a concorrência, os clientes e os fornecedores da empresa; o Macroambiente inclui variáveis sobre economia, sociedade, legislação, política, tecnologia e ecologia. Dentro de cada um dos subsegmentos do ambiente existem variáveis informacionais importantes para o processo estratégico da organização.

Deve-se considerar, também, que não serão feitas, em princípio, afirmações quanto à relevância de determinados segmentos para determinadas empresas, como fizeram Daft (1999) e Certo e Peter (1993). Como sugeriu Vasconcellos Filho (1983), o grau de importância das variáveis de cada segmento ambiental depende das características de cada organização que podem ser consideradas, no momento, como resultantes do tamanho, da autonomia, do âmbito de atuação e do grau de participação da empresa em seu ambiente. Assim, não se pode, a priori, relacionar determinados segmentos com determinados graus de importância para a empresa.

O ambiente da empresa é, portanto, todas as variáveis encontradas fora dos limites da organização que podem influenciar seu desempenho.

2.2.2 INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE

Após o entendimento do ambiente, é preciso estudar quais informações podem ser encontradas em cada um dos seus segmentos para a elaboração da estratégia da empresa.

O uso estratégico da informação nas organizações se insere no processo de definição da estratégia bem como na avaliação dos seus resultados. É a informação, decorrente da avaliação das áreas críticas para o sucesso do negócio, que se constitui em um dos principais recursos necessários ao processo de decisão (LIMA et al., 1998).

A informação é um dos recursos mais importantes e valiosos de uma empresa (STAIR, 1998), sendo que ela está intensamente envolvida no processo de definição da estratégia; uma definição de estratégia eficiente exige informação precisa em tempo hábil, variada e no volume necessário (McGEE e PRUSAK, 1994). Assim, é de fundamental importância saber gerenciar adequadamente as informações, selecionando e analisando os

dados para aproveitar apenas aqueles que sejam realmente pertinentes ao direcionamento estratégico do negócio (MORAIS, 1999).

É consenso entre os autores a necessidade de diferenciar dados de informação. Dados são os fatos em sua forma primária, e quando estes estão organizados ou arranjados de uma maneira significativa, eles se transformam em informação. Informação é, portanto, um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si. Regras e relações podem ser estabelecidas para organizar os dados em informação útil e valiosa (STAIR, 1998).

Os dados podem ser analisados e discutidos de forma isolada, ou seja, fora do contexto de seus usuários. A informação, por outro lado, não fica restrita à simples coleta de dados. Para que os dados se transformem em informação útil, eles devem ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelo processo decisório. Os dados representam a matéria-prima, à qual são agregados valores de utilidade, de acordo com propósitos preestabelecidos, transformando-os em informação para aquele fim específico (BEUREN, 2000); quem dota os dados dessa importância e propósito são as pessoas (DAVENPORT e PRUSAK, 2002).

Oliveira (2002) afirma que se pode considerar que o processo de transformação de dados em informação se caracteriza como um sistema de informações, sejam eles processados no computador ou manualmente.

A transformação de dados em informações é um processo, ou uma série de tarefas logicamente relacionadas, executadas com a finalidade de atingir um resultado definido. Esse processo de definição de relações entre dados requer conhecimento que são as regras, diretrizes ou procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para um objetivo específico. O ato de seleção ou rejeição de fatos (dados), baseados na sua relevância é também um tipo de conhecimento usado no processo de conversão de dados em informações. Assim, a informação pode ser considerada um dado tornado mais útil mediante a aplicação do conhecimento (STAIR, 1998).

De acordo com Stair (1998), o valor da informação está diretamente ligado à maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização.

Davenport (1994) ressalta que a informação tem particular relevância para as decisões administrativas relacionadas com atividades competitivas. Segundo o autor,

embora os administradores tenham necessidade de informações geradas externamente sobre seus clientes, concorrentes e mercados, a maioria dos processos de informação existentes continua a priorizar a informação interna.

Pode-se considerar que informações estratégicas são aquelas coletadas de variáveis que podem influenciar o desempenho da organização e que apresentam relevância para o processo estratégico. Assim, as informações estratégicas sobre o ambiente são aquelas encontradas nos segmentos ambientais considerados relevantes para os objetivos estratégicos da empresa.

Portanto, é de fundamental importância administrar as informações sobre o ambiente necessárias ao planejamento estratégico, principalmente para alimentar a etapa da análise ambiental. Para isso, é necessário compreender quais informações são necessárias e onde podem ser encontradas para posteriormente entender como essas informações são gerenciadas e utilizadas pelas empresas na formulação de seus planos estratégicos.

2.2.3 TIPOS E FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE O AMBIENTE

Pode-se dizer que as informações externas necessárias à elaboração da estratégia são encontradas nas variáveis dos segmentos do ambiente, expostos na seção 2.2.1. Foram considerados os dois segmentos que compõem o ambiente: o Ambiente Operacional e o Macroambiente.

Cada um destes segmentos se divide em subsegmentos. O Ambiente Operacional é composto por variáveis sobre Concorrentes, Clientes e Fornecedores. O Macroambiente é composto basicamente pelas variáveis Econômicas, Sociais, Legais, Políticas e Tecnológicas e Ecológicas.

Portanto, os dados coletados além dos limites da organização e potencialmente relevantes ao processo estratégico dizem respeito à economia, à sociedade, à legislação, à política, à tecnologia, à ecologia, à concorrência, aos clientes e aos fornecedores. Esses dados, quando coletados e gerenciados dentro da empresa, mediante o conhecimento das pessoas, se transformam em informações importantes para a elaboração da estratégia, principalmente na etapa da análise ambiental, quando são identificadas oportunidades e ameaças decorrentes das tendências e modificações nas variáveis ambientais.

Almeida (1997) afirma que a primeira fase da atividade de análise ambiental é a escolha das variáveis relevantes para o sucesso da empresa. Ainda segundo Almeida (1994), a análise do ambiente de uma empresa pode abranger um grande número de questões e considerações e, por isso, segundo ele, é preciso orientar a coleta a fim de que as informações identificadas sejam realmente significativas e relevantes para a empresa. As organizações não precisam de mais informação, mas sim de uma metodologia que permita separar e reter o que é realmente relevante (MORAIS, 1999).

Segundo McGee e Prusak (1994), a identificação das informações deve reconhecer a variedade necessária: o número de fontes que alimentam o sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar. Segundo os autores, a complexidade, a inconstância, a rapidez e a total imprevisibilidade do mundo atual dos negócios exigem que suas necessidades de informação sejam tão variadas quanto os fatores que influenciam a sua organização. Davenport (1994) afirma que a maioria dos sistemas de informação executiva baseados em computador não atende a lei da “variedade necessária” – não recolhe os dados de fontes tão variadas quanto a complexidade das decisões de um diretor-executivo.

Existe nas empresas falta de informação essencial ou excesso de informação desnecessária (MORESI, 2000). Assim, a seleção dos tipos de informação importantes para o planejamento estratégico da organização deve considerar um elenco de informações que realmente represente o ambiente empresarial e as oportunidades e riscos que esse possa apresentar.

Vasconcellos Filho (1983), como exposto anteriormente, defende que as variáveis relevantes devem ser selecionadas a partir das características próprias de cada empresa. Dessa maneira, a demanda de informações pela empresa respeitaria suas próprias necessidades a partir de um conjunto de características: tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação da empresa em seu ambiente.

A informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial, no entanto, o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em razão da velocidade do movimento dos agentes de mercado; atualmente, muitas injunções precisam ser consideradas para gerar uma

informação competitiva, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação (BEUREN, 2000).

A identificação de necessidades de informação deve atender aos seguintes requisitos básicos: estar voltado para as reais necessidades de informação estratégica, adequar as fontes de informação às necessidades identificadas e à realidade dos usuários, e adequar-se à disponibilidade de recursos (humanos, técnicos e financeiros) da organização para fazer frente à solução da questão. A partir da identificação das necessidades de informação, pode-se desenvolver o mapeamento das necessidades de informação estratégica e identificar as fontes de informação adequadas às respectivas necessidades (MORAIS, 1999).

Segundo Davenport e Prusak (2002), as empresas, obviamente, não encontrarão toda a informação de que necessitam, e parte dessa informação será inacessível ou muito custosa. Assim, há necessidade de uma busca contínua entre as diversas fontes a fim de elucidar o ambiente num quadro mais amplo possível.

A ausência de diversidade nas fontes de informação provavelmente é o fator principal que cria pontos cegos na investigação do ambiente. Se as empresas obtêm todo seu acervo apenas de fontes “aceitáveis”, “conservadoras” ou “oficiais”, provavelmente seus gerentes verão pouca alteração no ambiente. Grande parte da informação relevante em uma organização se origina das discussões pessoais, rumores, conjecturas e outras fontes de informação não-exatas e difíceis de gerenciar. Geralmente, os sistemas formalizados ignoram estas fontes de coleta de informações (DAVENPORT e PRUSAK, 2002).

Oliveira (2002) afirma que as fontes geradoras de informações devem ser levadas em conta porque, embora toda empresa apresente a predisposição de ter alguma forma de informações direta e estruturada, por exemplo, sobre as intenções e o desempenho dos seus concorrentes, isso normalmente não é possível. De acordo com o autor, existe a necessidade de a empresa recorrer a indicadores secundários que permitam inferir essas informações.

Portanto, na seleção das fontes onde serão coletados os dados sobre o ambiente devem ser considerados a credibilidade, a qualidade, a disponibilidade e o custo das informações.

Pretende-se, neste trabalho, identificar na prática a importância de cada segmento e de cada variável ambiental atribuída pelos dirigentes no seu processo estratégico.

As informações sobre o Ambiente Operacional e o Macroambiente, apesar de tratarem de variáveis fora dos limites da organização, podem ser encontradas dentro ou fora da empresa, em fontes formais e informais, estruturadas e desestruturadas.

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Beuren e Martins (2001) acreditam que, após as mudanças da última metade do século XX, as instituições começaram a valorizar a informação como recurso primordial para sua sobrevivência, pois perceberam que mediante a gestão da informação se tornaram competitivas, organizadas e aptas a responder às mudanças exigidas pelo cenário mundial.

Entretanto, apesar do muito que se falou e escreveu sobre “a era da informação”, poucas organizações trataram o gerenciamento das informações como área que merecesse esforços sérios de melhoria. O progresso na administração das informações raramente é descrito ou medido e as fontes de informação menos estruturadas nas organizações têm, em muitos casos, uma posição relativamente inferior. Assim, grande volume de informações entra e sai das organizações sem que se tenha plena consciência do seu impacto, valor ou custo (DAVENPORT, 1994).

Considera-se que a gestão da informação compreende um conjunto de atividades que visam transformar dados em informações relevantes para a organização, mediante sistemas de informação que podem ser manuais ou computadorizados.

2.3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Segundo Davenport (1994), disciplinas de biblioteconomia, informática, documentação e as ciências voltadas para a programação e o apoio à decisão, bem como outras áreas mais voltadas para a atividade econômica, contribuíram para o estudo teórico da informação.

Um sistema de informação é um tipo especializado de sistema e pode ser definido como uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo) e, por fim, disseminam (saída) os dados e informações (STAIR, 1998). Estes componentes inter-relacionados trabalham juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o

planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório nas organizações, pois contêm informações sobre pessoas, lugares e coisas de interesse, no ambiente ao redor da organização e dentro da própria organização (LAUDON e LAUDON, 1999). Um sistema de informação é, portanto, uma soma estruturada de elementos (BEUREN e MARTINS, 2001).

É importante considerar que um sistema de informação pode ser manual ou computadorizado. Muitos sistemas de informação começam como sistemas manuais e se transformam em computadorizados. O sistema de informação baseado em computador é composto pelo hardware (equipamento do computador usado para executar as atividades de entrada, processamento e saída), software (programas e instruções dadas ao computador e ao usuário), banco de dados (coleção organizada de fatos e informações), telecomunicações (ligação dos sistemas de computador em redes de trabalho), pessoas (profissionais de sistemas de informação e usuários) e procedimentos (estratégias, políticas, métodos e regras) que estão configurados para coletar, manipular, armazenar e processar dados em informação (STAIR, 1998).

Os sistemas de informação são apresentados segundo vários aspectos e aplicam-se de acordo com a necessidade da organização e, principalmente, dos que deles fazem uso. Três abordagens básicas, extensivamente apresentadas e discutidas na literatura são: os Sistemas de Processamento de Transações, os Sistemas de Informações Gerenciais e os Sistemas de Apoio à Decisão (LIMA et al., 1998).

Stair (1998) observa que os Sistemas de Processamento de Transações tratam e processam assuntos diários de negócios ou transações. Os Sistemas de Informações Gerenciais, caracterizados pelo uso de sistemas de informação para produzir relatórios gerenciais sobre informações de rotina; normalmente, estes sistemas trabalham com problemas estruturados. Os Sistemas de Apoio à Decisão fornecem assistência imediata na solução de problemas complexos, sugerindo alternativas e auxiliando na decisão final. São sistemas que podem lidar com problemas não-estruturados e que não podem ser facilmente programados.

Existem também sistemas baseados na noção de inteligência artificial, na qual um sistema de computador toma as características da inteligência humana. Um dos subcampos da inteligência artificial é o sistema especialista que é um sistema de informações que pode

oferecer sugestões e levar a conclusões de um modo bem semelhante ao de um profissional especialista (STAIR, 1998).

Independente da abordagem do sistema de informação, é preciso consciência de que ele deve atender às necessidades da organização e estar em conformidade com os preceitos estabelecidos na sua missão. Os sistemas de informação têm uma relação direta com o processo de gestão, pois dão suporte informacional a todas as áreas da organização, contemplando as etapas do processo de gestão (BEUREN e MARTINS, 2001).

2.3.1.1 Tecnologias de Informação

Laudon e Laudon (1999) valorizam sistemas de informação formais desenvolvidos a partir da tecnologia da informação, pois estes sistemas se baseiam em definições de dados e procedimentos, mutuamente aceitos e relativamente fixos, para coleta, armazenamento, processamento e distribuição de informação. Nos sistemas informais, segundo eles, não há acordo sobre qual informação existe, como será armazenada e processada. No entanto, eles consideram que um sistema bem-sucedido deve ter, além dos componentes técnicos, as dimensões organizacional e humana.

Beuren e Martins (2001) defendem que a criação de um contexto tecnológico tornou-se imprescindível em época de expansão de uma economia globalizada e com mercados altamente concorridos. Para os autores, a rapidez no processamento de dados acontece a partir do uso de ferramentas tecnológicas. De maneira semelhante, Melo (1999) afirma que a ação a ser executada pelos sistemas de informação necessita de recursos físicos e dada a grande complexidade das suas funções, a gama desses recursos também é complexa e altamente diversificada, em razão do avanço tecnológico da informática e dos meios de comunicação.

Por outro lado, Davenport e Prusak (2002) acreditam que o passado informacional não apenas superenfatizou a tecnologia, mas também dedicou muita energia na colocação da informação nos computadores. Melo (1999) explica que o assunto sistemas de informação é costumeiramente apresentado sob o enfoque tecnológico de processamento eletrônico de dados, sem, todavia, envolver qualquer preocupação com relação ao ambiente administrativo das empresas.

Assim, no geral, os problemas informacionais são resolvidos com tecnologia. Acredita-se que: a informação é facilmente armazenada nos computadores em forma de dados; o único modo de administrar a complexidade da informação é criar bancos de dados em computadores; a informação deve ser comum a toda organização; e o progresso tecnológico irá aperfeiçoar o ambiente informacional (DAVENPORT e PRUSAK, 2002). Os autores observam que cada uma destas idéias tem um fundo de verdade. No entanto, em alguns casos, implementar um novo sistema de aplicativos ou um banco de dados complexo pode prejudicar as empresas, em vez de contribuir para sua evolução.

Segundo Davenport e Prusak (2002), em vez de se concentrar em tecnologia, é preciso uma abordagem voltada para a maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Esta abordagem está baseada no fato de a informação não ser facilmente arquivada em computadores e não ser constituída apenas de dados. Além disso, acredita-se que quanto mais complexo o modelo de informação, menor será sua utilidade e que a informação pode ter muitos significados em uma organização. Assim, para os autores, a tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e freqüentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças.

Dessa maneira, é preciso distinguir o que é manipulado (informação) daquilo que produz a manipulação (a tecnologia da informação), pois grande parte das informações não é manipulada pela tecnologia da informação, por serem desestruturadas demais para serem captadas ou distribuídas pelo computador. É difícil até mesmo estabelecer um esquema de categorização significativo que permita a recuperação e o manuseio fáceis desse tipo de informação (DAVENPORT, 1994).

Mintzberg (1986), em pesquisa empírica sobre o trabalho do executivo, se refere a alguns mitos que não correspondem à realidade do administrador. O terceiro mito que o autor observa, relevante para o presente estudo, é: “Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais” (MINTZBERG, 1986; p.13). A realidade segundo o autor, no entanto, é outra: os executivos preferem os meios verbais: telefonemas e reuniões.

Davenport e Prusak (2002) colocam que muitas pesquisas empíricas indicam que os administradores seniores preferem informações que não residem no computador e que vários estudos demonstram, ainda, que a informação computadorizada não oferece a

variedade, a atualidade ou a relevância que esses executivos exigem. Como resultado, segundo os autores, a maioria tem nas informações verbais suas fontes mais importantes: 70% da informação de que usam são obtidas com as pessoas, sendo que a maior parte dessa informação provém de contatos pessoais, o restante de conversas telefônicas; no outro terço está a informação formalizada, que em grande parte vem de documentos sobre o ambiente externo, de pesquisa de mercado a revistas.

Assim, pode-se entender que durante toda a evolução dos sistemas de informação automatizados, sob qualquer denominação que tenha sido aplicada à tecnologia emergente, as necessidades dos executivos não receberam atenção adequada. A tecnologia da informação poderá tornar-se relevante apenas se e quando os executivos compreenderem como e por que obtêm sua informação e os defensores da tecnologia compreenderem como atender às preferências dos executivos para a obtenção da informação que desejam de outras pessoas (McGEE e PRUSAK, 1994).

É preciso considerar, portanto, que as tecnologias (computadores, redes de comunicação e softwares) são apenas instrumentos para administrar a informação. Portanto, é necessário conhecer quais são as atividades fundamentais de gerenciamento das informações para posteriormente compreender como e mediante quais instrumentos elas podem ser realizadas pelas empresas.

2.3.2 ATIVIDADES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Davenport (1994) observa que os processos de gerenciamento devem incluir toda a “cadeia de valores” da informação, ou seja, o processo deve começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recebimento e uso das informações.

Stair (1998) explica que o sistema de informação coleta (entrada), manipula e armazena (processo) e dissemina (saída) os dados e informações. A entrada é a atividade de captar e juntar os dados primários. Segundo o autor, independentemente do sistema utilizado, o tipo de entrada é determinado pela saída desejada do sistema; assim, para uma saída desejável, é fundamental uma entrada precisa. A entrada pode ser um processo manual ou automatizado.

O autor observa que o processamento compreende a conversão ou a transformação de dados. Pode envolver cálculos, comparações e tomada de ações alternativas, e armazenagem dos dados para o futuro. Da mesma maneira, Laudon e Laudon (1999) afirmam que, durante o processamento, os dados são organizados, analisados e manipulados mediante cálculos, comparações, resumos e classificações, para torná-los mais significativos e úteis.

Stair (1998) diz que a saída envolve a produção de informações úteis, geralmente sob a forma de documentos, relatórios e dados de transações. Em alguns casos, a saída de um sistema pode-se transformar em entrada para outro. A saída pode ser feita de maneira diversa: num computador, as impressoras e as configurações de tela são dispositivos de saída comuns; num processo manual podem ser os relatórios e documentos manuscritos.

A análise de um fato compreende uma série de operações, sob o título de coleta de dados, seja numa observação de algo que ocorre, seja numa demorada e cuidadosa pesquisa. A partir desses dados, inicia-se o trabalho de síntese, ou processamento de dados, do que resultará a visão global do fato analisado, ou seja, se transformará em informação (MELO, 1999).

Segundo Melo (1999), a informação de entrada no sistema de informação tem características muito peculiares em comparação com o que ocorre com as matérias-primas de entrada em um sistema de produção: ela não é consumida, em razão de sua natureza lógica; ela tem uma saída, mas continua disponível como no momento em que foi recebida.

De acordo com o autor, pode-se definir fluxo de informações como um conjunto integrado de etapas de processamento, através de etapas de comunicação. O fluxo de informação inicia-se sempre em uma etapa de coleta de dados, a qual é muito significativa, pois dela são obtidos os dados referentes a determinado fato. Se esta tarefa não for bem realizada, todo sistema estará comprometido em termos de qualidade, pois poderá estar funcionando bem e produzindo informações não condizentes com a realidade.

Do momento em que se realiza a observação de um fato, ou a busca de elementos a seu respeito (levantamento, pesquisa ou coleta de dados), até a utilização gerencial da informação, o sistema de informação irá passar por três estágios. O primeiro é a coleta de dados que pode ser realizada de maneiras diversas: o indivíduo, usando os órgãos do sentido, observa, sente, ouve, degusta e, assim, consegue levar para sua memória a

expressão de um fato. O segundo estágio é o de produção ou tratamento da informação quando se realiza grande maioria das etapas de processamento. O terceiro estágio corresponde ao uso gerencial da informação, que gera relatórios, listas de dados históricos ou projeções feitas com base em estatísticas, técnicas de pesquisa operacional e métodos quantitativos (MELO, 1999).

De acordo com Laudon e Laudon (1999), em todos os sistemas de informação, os dados devem ser organizados e estruturados para que possam ser usados com eficácia. Eles acrescentam ainda que muitas empresas com excelentes hardware e software não conseguem produzir informações adequadas devido aos desorganizados métodos de armazenamento e de recuperação de informações; a má organização de arquivos impede que algumas empresas tenham acesso à grande parte das informações que armazenam.

Para Morais (1999), o tratamento da informação inclui as fases de processamento e armazenamento de dados. A fase de processamento de dados envolve: registro, apreciação do conteúdo, elaboração de sínteses (resumos), condensação das informações relevantes e indexação. Além da aplicação desses elementos, devem ser definidos critérios que quantifiquem o processo de análise da informação, onde os mais utilizados são a credibilidade da fonte e a relevância da informação. Concluído o processamento e a classificação das informações, é preciso armazenar as informações. Segundo a autora, deve-se partir do pressuposto de que a informação obtida e definida como relevante necessita do suporte de um sistema adequado de armazenamento, para que ela seja recuperada a qualquer momento. Para a autora, o ideal é usar programas ou softwares adequados para a gestão da informação.

A classificação e o armazenamento dos dados e das informações pressupõem a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las (McGEE e PRUSAK, 1994).

Stair (1998) observa que, devido à existência de tantos elementos nos negócios atuais, é fundamental que os dados sejam organizados de modo que possam ser utilizados com eficácia. Assim, um banco de dados deve ser projetado para armazenar todos os dados relevantes da empresa e fornecer acesso rápido e modificações fáceis. O autor coloca a existência da abordagem tradicional ao gerenciamento de dados e da abordagem de banco de dados ao gerenciamento de dados.

O gerenciamento de dados segundo a abordagem tradicional se faz com arquivos que são coleções de registros relacionados. Os arquivos separados são criados e armazenados para cada problema de aplicação, e, para cada aplicação em particular, um ou mais arquivos são criados. Em uma organização que use uma abordagem do gerenciamento de dados não-computadorizado baseada em arquivos tradicionais, alguém deve suprir manualmente as falhas entre os arquivos conseqüentes da redundância de dados que gera a falta de credibilidade. Mesmo num sistema de banco de dados computadorizado baseado na abordagem de arquivos, uma determinada inter-relação entre os arquivos deve ser escrita ou desenvolvida (STAIR, 1998).

O gerenciamento de dados segundo a abordagem de banco de dados surgiu em conseqüência dos problemas associados com a abordagem tradicional do gerenciamento de dados. A abordagem de banco de dados é aquela em que um conjunto de dados relacionados é compartilhado por múltiplos programas aplicativos. Em vez de utilizarem arquivos de dados separados, cada aplicativo usa uma coleção de dados que se juntaram ou se inter-relacionaram no banco de dados. Essa abordagem pode oferecer vantagens significativas em relação ao enfoque tradicional baseado em arquivo, pois, por exemplo, esse sistema controla a redundância de dados e pode assim usar o espaço de armazenamento com mais eficiência e aumentar a integridade deles. Pode também proporcionar à empresa maior flexibilidade no uso dos dados: uma vez que os dados que estavam anteriormente armazenados em dois arquivos estão agora localizados no mesmo banco de dados, torna-se mais fácil localizar e solicitar os dados a serem processados. Assim, um banco de dados também oferece a capacidade de compartilhar as fontes dos dados e informações (STAIR, 1998).

O autor explica que, para o gerenciamento de dados segundo a abordagem de banco de dados, é necessário um software adicional – um sistema de gerenciamento de banco de dados – que consiste num grupo de programas que pode ser usado como interface entre um banco de dados e um programa aplicativo. Este software age tipicamente como um amortecedor entre os programas aplicativos e o banco de dados propriamente dito.

Stair (1998) afirma que essa abordagem compreende a combinação de hardware e de software e, portanto, é preciso considerar o custo relativamente alto de compra e

operação do sistema de gerenciamento do banco de dados, que exige equipe especializada para implementação e coordenação.

Por outro lado, o autor explica ser muito vantajosa a abordagem de banco de dados e, por isso, muitas empresas o utilizam para manter dados sobre clientes, pedidos, estoques, empregados e fornecedores. Estes dados são usados como a entrada para vários sistemas de informação da organização toda.

Para a análise da informação é necessária a participação das pessoas, pois o sistema não se limita apenas à coleta de dados; o trabalho humano na análise dos dados transforma-os em inteligência. A análise é o processo de apreciação de informações (MORAIS, 1999).

A partir da exposição desses autores - Davenport (1994), McGee e Prusak (1994), Stair (1998), Laudon e Laudon (1999), Morais (1999), Davenport e Prusak (2002) – as atividades da gestão da informação, isto é, os procedimentos de transformação dos dados em informação, podem ser consideradas as seguintes:

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

Realimentação: realimentação constante do processo.

Figura 3: Atividades da Gestão da Informação

3 PEQUENAS EMPRESAS

O assunto deste capítulo é a pequena empresa. Serão expostos os critérios para definir o que é uma pequena empresa e a questão da heterogeneidade. Também é apresentada a alta taxa de mortalidade destas empresas no sistema capitalista atual. Serão discutidos três aspectos que influenciam na gestão das empresas de pequeno porte bem como levantadas as questões de adequação metodológica das técnicas administrativas e da sobrevivência delas.

3.1 CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Leone (1991) explica que é possível compreender as pequenas empresas mediante o estudo do seu tamanho, pois é pelo porte que elas se destacam das outras categorias empresariais. A autora acredita que, dependendo do tamanho, as empresas revelam comportamentos econômico e social diferentes e, conseqüentemente apresentam problemas diferentes, e também recursos distintos para solucioná-los. De maneira semelhante, Almeida (1994) observa que cada empresa, em função de seu tamanho, tem características diferentes e esse, provavelmente, é o principal motivo de se estabelecer o porte como principal fator de classificação das empresas.

No entanto, estabelecer um padrão de tamanho para caracterizar pequenas empresas é algo obviamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Ademais, é de se considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas, ao passo que outros são relevantes apenas para alguns tipos de negócios (TERENCE, 2002).

Assim, Leone (1991) entende que os estudos sobre empresas de pequeno porte enfrentam o problema da definição do seu tamanho, e na tentativa de resolvê-lo seguiram por três caminhos diferentes: o critério quantitativo, o qualitativo e uma combinação de ambos.

Os critérios quantitativos são de caráter econômico. A autora afirma que existe estreita correspondência entre os fenômenos econômicos e os sociais. Dessa maneira, os critérios de caráter econômico ao conceituarem as pequenas empresas ajudam a explicar o seu comportamento social. De modo semelhante, os critérios qualitativos, de natureza mais social, quase sempre explicam o comportamento econômico das empresas.

Leone (1991) diz que os critérios econômicos são fáceis de coletar. No entanto, são bem diversificados e atingem em diferentes componentes da atividade empresarial, que repercutem em problemas diversos, tais como: o valor do capital social, o valor do ativo imobilizado, o valor de vendas e o número de empregados. Estes componentes representam óticas diferentes e revelam problemas específicos das empresas.

Rattner et al. (1985) observam que a pequena empresa não representa ou reproduz as características de uma grande, e esta tampouco é o somatório de muitas pequenas unidades. Os autores afirmam, no entanto, que a passagem de uma dimensão para outra (pequena - média - grande) implica mudanças qualitativas na estrutura da empresa.

Portanto, segundo os autores, a definição do tamanho por indicadores quantitativos (faturamento, ativos fixos, capital e reservas e, sobretudo, número de empregados) não fornece informações válidas e corretas sobre o comportamento real da empresa, sua articulação e posição dentro da estrutura hierárquica das unidades que concorrem no mesmo ramo e mercado.

Embora os dados quantitativos sejam necessários para dimensionar e comparar certos aspectos, funções e problemas das pequenas empresas, é preciso obter informações complementares qualitativas, a fim de apreender a dinâmica e as tendências do processo de acumulação, bem como as funções diferenciadas que pequenas e grandes empresas nele desempenham (RATTNER et al., 1985).

Os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel da empresa, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão. Estão mais sincronizados com os estilos de direção, com o perfil e com as atitudes dos dirigentes e suas percepções do ambiente externo e assim podem oferecer mais subsídios para o estudo do comportamento de uma empresa (LEONE, 1991).

Drucker (1981) diz que o parâmetro mais comum para a classificação de empresas é o do número de funcionários e explica que, à medida que a empresa aumenta o número de

funcionários, sofre uma modificação na estrutura e no comportamento, isto é, sofre mudanças qualitativas. No entanto, segundo ele, o número de funcionários não é determinante em si, pois existem empresas com número reduzido de funcionários e com características de grande empresa, e empresas com número elevado de funcionários e características de pequena.

Assim, o autor observa que o tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos da administração nem afeta de modo nenhum a administração do trabalho e do administrador. O tamanho, no entanto, afeta de modo vital a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos. Portanto, a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, é o único critério confiável para a avaliação do tamanho de uma empresa: uma empresa é do tamanho da estrutura que necessita.

Assim, Drucker (1981) apresenta os estágios de tamanho de uma empresa partindo de sua estrutura administrativa. Dessa forma, ele observa que a empresa pequena se diferencia do negócio pessoal porque exige um nível administrativo entre o “chefe” e os funcionários. Na pequena empresa, nem a parte executiva, nem a parte de fixação de objetivos é preocupação constante do dirigente. Aliás, ele pode acumular o trabalho de dirigi-la com o de responsável por alguns setores.

Para Pinheiro (1996), a pequena empresa se define por uma série de características ou circunstâncias relacionadas às suas peculiaridades e, freqüentemente, a determinada finalidade em relação à sua participação na economia. O autor diz que as características da pequena empresa estão, geralmente, delimitadas pelos seguintes fatores ou condições:

- a empresa é de propriedade de um só indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;
- ela é administrada pelos proprietários de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, eles se conservam como o principal centro de decisões;
- o seu capital é financiado, basicamente, pelos proprietários;
- ela opera numa área limitada, geralmente, restrita à sua localização ou quando muito à região onde está situada;
- a sua atividade produtiva não ocupa posição de destaque ou de predominância em relação ao mercado.

Leone (1991) diz que outros critérios qualitativos podem ser indicados. Uma pequena empresa deve, por exemplo:

- ter estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores;
- ter dificuldade em obter créditos, mesmo a curto prazo;
- ter falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda;
- ter uma integração na comunidade local a que pertencem seus proprietários.

No entanto, deve-se considerar a dificuldade da classificação qualitativa. Segundo Leone (1991), a obtenção dos dados depende de um estudo do processo organizacional de cada empresa e, assim sendo é um processo pouco usado em pesquisas onde se necessita definir o porte das empresas, antes de propriamente chegar a entrar nelas.

Pode-se concluir, que devem ser adotados critérios diferentes para objetivos diferentes (LONGENECKER et al., 1997), portanto, o uso de determinado critério sempre depende das finalidades que o pesquisador, o analista, a agência de crédito e financiamento ou a instituição governamental almejam (LEONE, 1991).

3.1.1 HETEROGENEIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS

Mesmo que se defina um critério útil, conforme o objetivo, para a classificação da pequena empresa, deve-se considerar a heterogeneidade existente no segmento, independentemente de como ele tenha sido delimitado. As características específicas expostas neste trabalho devem ser consideradas como aspectos comumente encontrados nas pequenas empresas e na literatura, mas não devem ser encarados como regras gerais para caracterizá-las.

Assim, apesar de algumas características serem consideradas comuns às pequenas empresas, é importante reconhecer a heterogeneidade entre elas. Portanto, a diversidade de pequenas empresas inviabiliza tratá-las como questão geral (SOUZA, 1995).

Por outro lado, Rattner et al. (1985) entendem que um ramo de negócio não é um simples conjunto de empresas individuais, funcionalmente idênticas. Pelo contrário, as análises intra-setoriais revelam uma estrutura complexa, caracterizada por relações dinâmicas entre unidades com posições e funções diferentes.

A atuação das pequenas empresas se dá em diferentes setores de atividades e com variadas formas de relações e grau de subordinação às demais empresas; os efeitos desses fatores limitantes não se apresentam da mesma forma para todas as empresas (COELHO e SOUZA, 1999).

Vieira e Ferro (1985) afirmam também que, apesar de existirem variáveis específicas operando em cada setor e estas pesarem bastante na interpretação da dinâmica de sobrevivência, existem ainda certos aspectos gerais (semelhanças) no universo das pequenas empresas que permitem não só compreender-lhes as origens mais peculiares e certas limitações operacionais, senão também contribuir de maneira relevante para o entendimento de sua participação no sistema produtivo e condições de existência e continuidade. Os autores tratam a pequena empresa como categoria complexa de análise.

Pinheiro (1996) afirma que, no conjunto, as pequenas empresas distinguem-se uma das outras pela diversidade de tamanho, pelo nicho de produto/mercado e pelo estágio de desenvolvimento, fatores que levam à diferenciação do estrato dessas empresas. Para ele, a categorização ou classificação das empresas é uma dificuldade com que depara comumente o pesquisador, visto que a diversidade de tamanho e de condições econômicas produtivas dificultam a homogeneização para efeito de estudos.

3.2 MORTALIDADE – ROTATIVIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS

Bortoli Neto (1980) observa que os estudos realizados e a experiência histórica demonstram que as empresas de pequeno porte possuem características próprias e exclusivas, que as tornam essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento, e exercem uma função ímpar no processo, tendo em vista:

- a significativa contribuição na geração do produto nacional;
- a excelência na absorção de grande contingente de mão-de-obra a baixo custo e com menores exigências de qualificação;
- a sua alta flexibilidade locacional, com importante papel no processo de interiorização do desenvolvimento e, conseqüentemente, melhor distribuição espacial da renda;
- a sua capacidade de atuar complementarmente a grandes empreendimentos;

- a sua condição de geradora de tecnologia, contribuindo para o aumento do estoque de conhecimento nacional;
- a possibilidade de atuação no comércio exterior;
- a sua capacidade de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional, devido à transformação de unidades pequenas em médias e de médias em grandes, bem como a contribuição para a maior participação da empresa privada na economia nacional.

Apesar da costumeira referência à maior flexibilidade e simplicidade (Souza, 1995), as pequenas empresas brasileiras têm dificuldade para sobreviver no mercado atual, devido à alta competitividade a que estão sujeitas, inclusive “competindo” com empresas de características estruturais melhores, como as de grande porte. Essa concorrência, apresentada a partir de condições adversas às pequenas empresas, influi no aumento da sua taxa de mortalidade logo nos primeiros anos de vida. O resultado disso é a alta rotatividade de empresas nos setores em que elas se inserem. Dessa maneira, assiste-se a uma cruel dinâmica de nascimento e morte de empresas de pequeno porte no atual sistema econômico.

Fonte: SEBRAE-SP (2003)

Figura 4: Sobrevivência e Mortalidade Acumulada das Empresas

Um estudo que mostra a alta rotatividade conseqüente da mortalidade de pequenos negócios é o que foi realizado com empresas do Estado de São Paulo pelo SEBRAE (2003).

Foi constatado que cerca de 60% das empresas encerram suas atividades antes de concluírem o quinto ano de atividade. Outro estudo, anterior a este, projetou os índices de mortalidade obtidos sobre a série histórica do número de empresas abertas na JUCESP, chegando a um cálculo de um milhão de empresas fechadas, entre 1990 e 2000, contra um total de 1,5 milhão de registros de novas no mesmo período (SEBRAE, 2001).

Considerando a necessidade de a pequena empresa melhorar seu grau de interação com o contexto da sociedade de mercado em que ela se insere, é importante compreender como se dá sua gestão. O entendimento das características específicas da pequena empresa pode trazer melhor compreensão de como os instrumentos administrativos podem ser adequados à pequena empresa com vistas à sua sobrevivência e desenvolvimento.

3.3 GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

Durante muito tempo se pensou que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes organizações, pois estava em vigência o paradigma da “pequena grande empresa”: a pequena empresa seria uma grande que ainda não teria crescido. Portanto, “a pequena empresa deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas, só que em menor escala” (WELSH e WHITE, 1981; p.18).

No entanto, Welsh e White (1981) acreditam que o tamanho das pequenas empresas cria uma condição especial, que pode advir da pobreza de recurso (que resulta de suas condições específicas), que as distinguem das concorrentes maiores. Os autores colocam também que as forças externas (mudanças nas regulamentações governamentais, nas leis tributária e trabalhista etc.) tendem a ter mais impacto nas pequenas do que nas grandes empresas.

Dessa maneira, pode-se considerar que a gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas especificidades decorrentes das características advindas, principalmente, do seu tamanho reduzido. Assim, por força destas especificidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações.

Gimenez (1988) entende que existe uma lacuna na literatura administrativa no tocante à administração de pequenas empresas; a literatura disponível no mercado quase sempre deixa de lado ou aborda superficialmente a transposição dos conceitos enfocados para a realidade delas. O autor observa ainda que, embora muitas vezes as técnicas

administrativas possam ser aplicadas a empresas de qualquer tamanho, existem conceitos de Administração que dificilmente seriam utilizados na administração de um pequeno negócio.

No entanto, tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para coordenar as atividades empresariais. Porém, embora os gerentes tanto de grandes como de pequenas empresas desempenhem funções gerenciais similares, seu trabalho como gerentes é um tanto diferente, pois existem aspectos diferenciais no gerenciamento da pequena empresa (LONGENECKER et al., 1997).

De outra maneira, Farah (1985) afirma que embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios pequenos e grandes, os meios de atingi-los podem ser bem diversos; os problemas, sob alguns aspectos, podem ser os mesmos, apesar de as soluções exigirem metodologias diferenciadas. O autor explica que a grande organização normalmente dispõe de recursos de toda a ordem, o que permite a ela vencer obstáculos e dificuldades estruturais e conjunturais.

No entanto, apesar do reconhecimento das diferenças fundamentais entre pequenas e grandes empresas, Golde (1986) observa que somente uma pequena parte do pouco que se tem escrito a respeito do planejamento na empresa de pequeno porte versa sobre as particularidades do processo. O autor considera, portanto, ser extremamente importante entender as características básicas da pequena empresa.

Leone (1999) defende também a necessidade de encarar de modo diferenciado a gestão das pequenas empresas por elas terem algumas características próprias que as distinguem das de grande porte. A autora diz que existem algumas características comuns a essas empresas, que garantem um tipo de gestão específica, como por exemplo, a importância do papel do empreendedor e, portanto, de suas aspirações, de suas motivações e de seus objetivos pessoais e o papel do ambiente, que impõe a estas empresas a necessidade de adaptação.

Assim, considerada a necessidade de uma abordagem diferenciada, adequada e realmente útil, é necessário compreender a gestão das pequenas empresas a partir de suas características específicas.

Acredita-se na impossibilidade de simplificar a análise como o fez Gimenez (1988). Esse autor diz que os problemas mais freqüentes nas pequenas empresas podem ser

classificados sob duas amplas categorias: os de natureza interna e, portanto, sujeitos ao controle do empresário e os de natureza externa, não controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais.

Ele acredita que, entre os primeiros, podem ser destacados os relacionados com o planejamento e controle financeiro, com a área de produção, com a falta de controle de custos e com a ausência de informações gerenciais confiáveis. Gimenez (1988) diz que esses problemas de natureza interna decorrem principalmente da falta de habilidade administrativa. Para o autor, os problemas de natureza externa são, por exemplo, a falta de informações sobre a evolução do mercado de seus produtos e o acesso difícil às fontes de financiamento.

Embora se possa concordar, no geral, com as deficiências apontadas, discorda-se dessa abordagem na identificação das causas. Os problemas de natureza interna, supostamente controláveis pela ação dos pequenos empresários, muitas vezes resultam dos aspectos externos e não controláveis. Por outro lado, os problemas de natureza externa apontados pelo autor podem ser o resultado de aspectos organizacionais, como por exemplo da estrutura da pequena empresa, que possivelmente dificulta o acesso a financiamento. A falta de informações sobre a evolução do mercado, dada como problema de natureza externa (e, portanto, não controlável pelo dirigente da pequena empresa), pode ter como natureza algumas características comportamentais do empresário, como por exemplo, sua atitude em relação à busca de informações.

Por conseguinte, é preciso entender que a compreensão das características específicas da pequena empresa não é tão simples como parece, sendo importante tentar desvendar as complexas relações entre a natureza delas, pois uma pode ser causa da outra, e portanto, não tão fácil de ser resolvida como acreditam muitos estudiosos das pequenas empresas. A classificação da natureza dos problemas em controláveis e não controláveis é limitado no entendimento da gestão destas empresas e muitas vezes não consegue representar a realidade.

3.3.1 REPRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Acredita-se que para compreender a dinâmica de uma empresa é preciso dispor de um esquema de representação que englobe suas variáveis e inter-relacionamentos. Esta questão é tratada em artigo de Carvalho et al (2004).

Um dos grandes problemas enfrentados pelos estudiosos da Teoria Administrativa e pelos administradores é a dificuldade de se compreender as organizações devido à quantidade de variáveis que elas apresentam, o que resulta em elevada complexidade. Handy (1993; p.15) afirma que a “multiplicidade de variáveis que incidem sobre qualquer situação organizacional é tão grande que, na prática, jamais se iria dispor de dados sobre todas essas variáveis em número suficiente para se prever o resultado preciso desse inter-relacionamento múltiplo”.

Embora administradores e teóricos organizacionais freqüentemente tentem desfazer esta complexidade, entendendo que as organizações são fenômenos racionais que precisam ser compreendidos em função dos seus objetivos e metas, este tipo de pressuposição quase sempre inviabiliza uma análise realista sobre elas (PETERS e WATERMAN, 1986).

Handy (1993) acredita que a complexidade organizacional pode ser o motivo pelo qual o teórico organizacional tende a trabalhar apenas com um grupo de variáveis, como tentativa de dispor de algum instrumento. O autor leva em conta também a questão do perigo da tendência por aquilo que é familiar. Segundo ele, estas questões impedem que o estudioso considere outras variáveis relevantes.

Escrivão Filho (1995) também chama atenção para uma questão importante: devido à elevada fragmentação do conhecimento, os autores se tornam reféns de sua própria superespecialização. Argumenta, ainda, que as contribuições para a Teoria Administrativa estão condicionadas pelo objeto e método da disciplina científica de formação de cada autor.

Assim, a complexidade das organizações soma-se com a complexidade da própria Teoria Administrativa, com suas diversas linhas de pensamento. De acordo com Escrivão Filho (1995), a denominada Teoria das Organizações é, na verdade, um conjunto de muitas teorias, escolas, abordagens, enfoques e correntes do pensamento administrativo. O autor

argumenta, contudo, que a complexidade desta "selva"⁵ é aparente, pois muitas teorias rotuladas diferentemente têm as mesmas premissas e, portanto, a "selva" pode ser reduzida apenas a alguns temas, a fim de serem analisadas as contribuições relevantes à compreensão da dinâmica organizacional.

Handy (1993) diz que uma compreensão adequada dos conceitos relevantes da Teoria da Organização tem trazido muito conforto a indivíduos em tensão, bem como permitido o desempenho da tarefa analítica do administrador que, segundo ele, é: identificar as variáveis-chave de qualquer situação; prever os resultados prováveis de quaisquer alterações nas variáveis; selecionar as que podem e as que devem influenciar.

Escrivão Filho (1995) sugere o agrupamento das diversas teorias administrativas com base em pressupostos concretos, representados por temas essenciais que retratem a questão central de cada teoria. Para o autor, o propósito é mostrar “que o pensamento administrativo, apesar de sua abrangência, pode ser plenamente compreendido, sintetizado em poucos temas fundamentais e utilizado de modo útil por meio de um modelo organizacional” (ESCRIVÃO FILHO, 1998, p.32).

Em vista da necessidade de se compreender efetivamente a dinâmica organizacional, vários autores, tais como Leavitt (1978), Waterman, Peters e Phillips (1980), Peters e Waterman (1986), Handy (1993) e Nadler e Tushman (1994) e Morgan (1996), buscaram desenvolver modelos ou “esquemas” que permitissem uma sistematização das variáveis que possibilitasse o entendimento dos problemas organizacionais.

Um modelo representativo da organização serve para evitar a parcialidade provocada pela superespecialização, que induz os teóricos organizacionais a enfatizarem mais um aspecto da organização em detrimento de outros também importantes. Assim, acredita-se na importância de se adotar um “esquema” ou um “modelo” que contemple os aspectos essenciais e represente, assim, a dinâmica de funcionamento da organização, a exemplo do que buscavam os teóricos dos sistemas. Corroborando com esta postura, Morgan (1996) declara ser importante aprender a ler a organização a partir de diferentes

⁵ KOONTZ, H. (1980) The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, v. 60, n.6, nov-dec, p. 156-67.

pontos de vista teóricos, pois somente dessa maneira é possível reconhecer as limitações de cada perspectiva.

Nadler e Nadler (2003) concordam que é necessário entender plenamente a dinâmica da organização, pois, segundo eles, é impossível prescrever o remédio adequado sem diagnosticar antes a natureza e a dimensão dos problemas da organização. Os autores acreditam que, sem um modelo abrangente para entender a diversificação de problemas existentes nas complexas organizações atuais, os administradores correm o risco de concentrar esforços em mudanças nos sintomas, em vez das causas.

De outra maneira, Peters e Waterman (1986) explicam que um diagrama organizacional não é uma empresa, assim como um novo plano estratégico não constitui, por si só, uma resposta automática às dificuldades de uma corporação. Os autores afirmam que, apesar disso, quando a idéia era realizar mudanças na organização, os administradores normalmente se limitavam apenas a modificar a estratégia ou alterar a estrutura. No entanto, segundo eles, é preciso considerar outras variáveis e aceitar que as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais.

3.3.2 MODELOS ORGANIZACIONAIS

A fim de evitar a parcialidade e representar a realidade organizacional, alguns autores se preocuparam em pensar um modelo ou um esquema representativo da organização que englobasse as principais variáveis e seus relacionamentos.

Leavitt (1978) explica a utilidade de encarar as organizações como sistemas multivariados, nos quais, segundo ele, pelo menos quatro variáveis interagem: tarefa, estrutura, tecnologia e pessoas. Ele observa que essas quatro variáveis são altamente interdependentes: a mudança em qualquer uma delas provavelmente resultará em mudanças compensatórias, ou em desequilíbrio, nas outras.

De acordo com Leavitt (1978), ocasionalmente se tentava trabalhar com uma só destas variáveis e se descobria que todas as outras se movimentam em direções imprevisíveis e freqüentemente dispendiosas. O autor explica que “ao apertar botões estruturais, ou humanos, ou técnicos, para ver quais luzes que se acendem, estamos começando a entender algumas das interdependências existentes entre as diversas variáveis” (LEAVITT, 1978; p. 475).

Da mesma forma, Peters e Waterman (1986) explicam que o estudo da organização deve abranger sete variáveis interdependentes: estrutura, estratégia, pessoal, estilo administrativo, sistemas e procedimentos, conceitos orientadores e valores comuns (cultura) e forças e habilidades corporativas atuais e almejadas. Os autores afirmam terem englobado no modelo os elementos que até então eram considerados intratáveis, irracionais, intuitivos e informais das organizações, afirmando que eles podem ser administrados e gerenciados, pois influem na maneira como as coisas funcionam na organização da mesma forma como as estruturas e estratégias formais.

Acreditando que o estudo organizacional seja provavelmente bastante complicado, Handy (1993) apresenta um *check list* com mais de sessenta variáveis diferentes e ainda coloca que muitas outras podem ser incluídas, a fim de representar todos os aspectos de uma organização. Seu esquema para entender a organização tem três pontos principais: o indivíduo, a organização e o ambiente.

O autor adianta que existem, de fato, administradores de sorte: aqueles cujo remédio preferido simplesmente é apropriado ao mal da organização. No entanto, para a maioria seria melhor confiar em uma leitura acurada das variáveis de um esquema e na interação entre elas. Ele acredita que, para esta leitura, é preciso entender como as variáveis afetam umas às outras.

Handy (1993) afirma também que raramente é possível otimizar todas as variáveis; o que é bom para a organização nem sempre é bom para todos os seus membros. O autor acredita, também, que nem todas as variáveis são igualmente suscetíveis de mudança.

Nadler e Tushman (1994) explicam que há muitos modos diferentes de pensar a organização e que a maioria dos administradores se preocupa com a estrutura formal, representada pelo organograma clássico que, segundo eles, representa um modelo com relações estáveis e formais entre as tarefas e unidades de trabalho. Esta visão, de acordo com os autores, é muito limitada, pois deixa de lado o comportamento de liderança, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder. Assim, para eles, tal modelo só pode cobrir parte do que realmente acontece nas organizações. Portanto, sugerem que as organizações serão mais bem compreendidas se forem consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos.

Para lidar com a complexidade das organizações, Morgan (1996) oferece a análise baseada em metáforas. De acordo com o autor, é preciso primeiro produzir uma leitura-diagnóstico utilizando diferentes metáforas para identificar os aspectos-chave da situação. O segundo passo é elaborar uma avaliação crítica do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas. Mediante estes dois passos é possível, segundo ele, explorar a complexidade das organizações.

É preciso, portanto, levar em conta a complexidade em vez de tentar enquadrar os fatos de determinada situação num esquema específico, como acontece na maioria das análises organizacionais convencionais. Os processos de leitura da organização através de leitura-diagnóstico e de avaliação crítica combinam-se para criar um modelo de compreensão que sugere uma abordagem que lide com os aspectos envolvidos (MORGAN, 1996). Assim, o autor observa que o processo não se evidencia numa simples observação de problemas isolados e na identificação de soluções parciais.

3.3.3 PROPOSTA DE UM DESENHO REPRESENTATIVO DA ORGANIZAÇÃO

A partir da revisão bibliográfica baseada em autores preocupados com a concepção de um modelo representativo da organização (LEAVITT, 1978; WATERMAN, PETERS E PHILLIPS, 1980; PETERS e WATERMAN, 1986; HANDY, 1993; NADLER e TUSHMAN, 1994; MORGAN, 1996), propõe-se um quadro que procura englobar os temas relevantes para a compreensão organizacional e seus inter-relacionamentos.

Todos os autores citados defendem, com seus modelos, que a organização é um conjunto de aspectos inter-relacionados, ao contrário de alguns autores da Teoria Administrativa que consideravam um único aspecto como preponderante na organização.

Os cinco temas fundamentais apresentados por Escrivão Filho (1995) foram usados no novo desenho. Considera-se importante também a visão sistêmica presente no modelo proposto por Nadler e Tushman (1994).

Fonte: Adaptado de Nadler e Tushman (1994) e Escrivão Filho (1995)

Figura 5: Mapa de representação da organização

3.3.4 REPRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: MODELO OU MAPA?

Um modelo pode ser definido como a “descrição simplificada de um sistema que explica o seu funcionamento. É uma representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes” (OLIVEIRA, 1997, p. 493).

No entanto, a maioria dos modelos encontrados na Teoria Administrativa se apresenta como uma representação fidedigna da realidade ao invés de serem utilizados para interpretá-la. A confusão que daí se forma é a de que o modelo seja a própria realidade, e não uma representação simplificada dela.

Assim, apesar da denominação “modelo” amplamente utilizada pelos autores da Administração, acredita-se que a representação organizacional, sistematizada a partir dos autores apresentados, deve funcionar como uma orientação para os administradores compreenderem a dinâmica organizacional. O conceito de modelo contém uma visão concreta, positiva do fenômeno organizacional que não se pretende sugerir aqui.

Dessa maneira, considera-se o desenho como um “tipo-ideal”, segundo a concepção de Weber (1991), isto é, como um conceito metodológico para se entender a realidade.

A palavra “ideal” não expressa nenhum juízo de valor, isto é, que seja melhor ou mais justa do que outro. A construção do “tipo-ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social e procura caracterizá-las (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Roberto DaMatta sugere, tal como o tipo-ideal weberiano, que a representação não é a realidade, ela apenas orienta o pesquisador: “... quando vamos a um dado lugar, em exploração, o nosso modo de andar naquele local, e de desvendá-lo enquanto coisa real (...), depende de nossa relação com um mapa que é preciso traduzir, entender, interpretar. Sem o mapa não acharíamos o tal lugar com seus tesouros, mas ele não é de modo algum um texto fixo ou um código que representa a realidade de forma determinativa. De fato, como aprendemos com os antigos exploradores, a virtude do mapa, como da partitura, está apenas em sugerir e indicar os limites” (DaMATTA, 1986; p.12-13).

Handy (1993) diz que as pessoas criam uma porção de idéias que utilizam para interpretar os dados que observam. Assim, pode-se considerar o “mapa” como um esquema de interpretação para explicitar os problemas das organizações, como aquele proposto por Handy (1993). Escrivão Filho (1995; p. 252) narra uma lição aprendida em seu estudo empírico sobre o trabalho do administrador: “o executivo não tem um modelo, mas um mapa do funcionamento organizacional”.

Handy (1993) defende que estruturas conceituais, ou um conjunto coerente de conceitos, são úteis na interpretação de fenômenos organizacionais. No entanto, o autor atenta para o fato de que os conceitos são artifícios de interpretação, e não definições precisas na tradição das ciências físicas.

Weber (1991, p. 12-13) explica a necessidade de delinear tipos “puros” (“ideais”) que “mostram em si a unidade conseqüente de uma adequação de sentido mais plena possível, mas que, precisamente por isso, talvez sejam tão pouco frequentes na realidade (...)”. O autor mostra ainda que “metodologicamente se está muitas vezes perante a escolha entre termos imprecisos ou precisos. Mas, quando precisos, serão irreais e “típico-ideais”. Neste caso, porém, os últimos são cientificamente preferíveis” (p.13).

Assim, da mesma forma como propõem Peter e Waterman (1986), quando afirmam que o diagrama organizacional não é a empresa, o “mapa” é tão somente uma representação

da realidade, e não a realidade em si. Trata-se de uma abstração, um quadro de entendimento de como a realidade pode funcionar. Neste caso, um instrumento para o administrador entender a dinâmica do funcionamento organizacional a partir da relação entre as variáveis existentes.

A postura do pesquisador administrativo deve ser, portanto, de um indivíduo que olha o “mapa” não como a realidade em si, mas como um esquema representativo da realidade. A realidade é muito mais rica e complexa do que o mapa que se tem em mãos.

3.4 PEQUENA EMPRESA: TRÊS ASPECTOS IMPORTANTES

Os temas relevantes que compõem o “mapa” para compreensão organizacional devem ser redefinidos para a pequena empresa. Sabe-se que eles se apresentam de maneira diferente e se relacionam uns com os outros e com o Ambiente de maneira diferente do que nas grandes empresas.

Neste trabalho não foi possível aprofundar cada um dos temas fundamentais que compõem o esquema organizacional, isto é, as variáveis que interagem em uma empresa. Considera-se que este aprofundamento é importante para que se consiga redefinir os temas para a realidade da pequena empresa brasileira.

Neste trabalho, a pequena empresa foi analisada sob três aspectos: as forças ambientais, os recursos internos e a ação administrativa do dirigente. Acredita-se que, conhecendo algumas características do Ambiente em que estas empresas se inserem, reconhecendo a realidade de restrição de recursos internos e compreendendo a racionalidade que está por detrás das atitudes do empresário, é possível apreender um pouco mais sobre o “comportamento administrativo” da empresa de pequeno porte.

3.4.1 FORÇAS AMBIENTAIS

As forças ambientais, isto é, as que advêm do contexto em que as empresas se inserem, impõem para as pequenas empresas uma série de limitações e imposições do sistema vigente. Assim, pode-se dizer que a problemática das pequenas empresas deve transcender os estreitos limites da “administração de negócios” para revelar a trama

intrincada e complexa de fatores sócio-políticos, técnico-econômicos e culturais que implicam profundamente suas perspectivas de sobrevivência (RATTNER et al., 1985).

Portanto, não é possível estudar a gestão das pequenas empresas sem considerar o ambiente em que elas se inserem. Tais empresas não têm poder de influência perante grande parte das imposições de caráter legal, econômico, político, concorrencial etc. que se apresentam em seu ambiente. Por outro lado, seu desempenho pode ser altamente influenciado por estas forças, que podem também impor necessidades de mudança em sua gestão para que ela sobreviva nesse contexto. E é claro que os fatores externos, conjunturais, não afetam as grandes empresas com a mesma intensidade que ameaçam as pequenas empresas.

Vieira e Ferro (1985) acreditam na existência de uma forte pressão que as pequenas empresas enfrentam na luta pela sobrevivência e afirmam que essa pressão é mais intensa e de natureza diferente das dificuldades enfrentadas pelas unidades de grande porte dentro do sistema econômico brasileiro.

Desse modo, considera-se que o estudo das pequenas empresas deve partir do entendimento da dinâmica do sistema político-econômico vigente.

Uma prova da necessidade fundamental de considerar os aspectos contextuais é o fato de muitos estudiosos, principalmente economistas, tentarem explicar a existência contínua das pequenas empresas no contexto da sociedade de mercado, apesar de todas as suas desvantagens competitivas. Rattner et al. (1985) observaram que, mesmo que estas empresas sejam responsáveis por parcela significativa do produto social, dos empregos, dos salários e dos impostos recolhidos, o processo de concentração e centralização do capital parecia prenunciar o fim próximo da maioria das pequenas empresas, superadas do ponto de vista tecnológico, financeiro e organizacional pelo maior dinamismo das grandes empresas.

Assim, alguns estudos previram o fim das empresas de pequeno porte por acreditarem que a dinâmica capitalista não propicia clima adequado para a sobrevivência delas. Motta e Pereira (1983), nos anos 80, discutiram a questão do desenvolvimento industrial e da predominância das organizações - grandes, burocratizadas e melhor estruturadas - no panorama social, contrapondo a fase anterior quando a sociedade era

constituída de um sem-número de pequenos sistemas sociais semi-organizados. Desta maneira, os autores chegaram a afirmar que as pequenas empresas tenderiam a desaparecer.

Entretanto, isso não aconteceu. Souza (1995) afirma que, ao longo do processo de concentração de capital, as pequenas empresas nunca deixaram de existir e, talvez, este seja o motivo de não ser novidade na literatura econômica a questão das pequenas empresas. Assim, os estudiosos do assunto buscaram, e buscam até hoje, achar uma explicação para a permanência destas empresas no âmbito econômico.

Souza (1995) explica que houve uma intensificação do debate sobre a posição, o papel e as condicionantes da permanência das pequenas empresas no processo de desenvolvimento das economias capitalistas. Segundo a autora, isto ocorreu justamente pela constatação da existência e permanência continuada delas, apesar de suas desvantagens estruturais, especialmente no acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias.

Longenecker et al. (1997) afirmam que a existência contínua de pequenas empresas em um sistema econômico competitivo evidencia por si só a ação eficiente da pequena empresa. Para estes autores, se elas fossem irremediavelmente ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair dos negócios em benefício dos concorrentes mais fortes. De outra forma, Souza (1995) diz que estas empresas têm, no mínimo, a função primordial de complementar a estrutura produtiva da economia. Entretanto, a autora é de opinião que a evolução da tecnologia e dos mercados tende a alterar suas posições relativas e suas funções, mas não a eliminá-las enquanto manifestações do pequeno capital e não como unidades individuais. Vieira e Ferro (1985) acreditam que o espaço de existência possível para as pequenas empresas é instável, variando bastante em períodos relativamente curtos.

Sato (1977) observou que a problemática das pequenas empresas não é exclusiva do subdesenvolvimento e não pertence a determinada etapa do desenvolvimento capitalista, senão que é inerente ao próprio capitalismo. Assim, a dinâmica e o problema da “sobrevivência” destas empresas devem ser vistos e relacionados com os processos de acumulação, centralização e dispersão de capital existentes em âmbito mundial (RATTNER et al., 1985).

Acredita-se na importância da compreensão do sistema político-econômico em que a sociedade e as organizações se inserem. Este é um sistema de livre mercado, ou seja, acredita-se no mito do mercado “livre” natural de uma economia competitiva e racional onde o mercado é o único alocador democrático e justo. O sistema de mercado se fundamenta em critérios de eficiência e competitividade. Estes critérios são julgados pela escolha do consumidor, que premia os eficientes.

Entretanto, este sistema não apresenta a “concorrência perfeita”, descrita nos manuais de Economia, pois grande parte do sistema é dominada por empresas gigantescas, que praticamente desconhecem aquele tipo de concorrência (CHOMSKY, 2002).

Chomsky (2002) acredita que, para se compreender a política e seus efeitos, principalmente sobre a economia e a sociedade, é preciso saber com quem está o poder e como ele é exercido. Este autor coloca que os senhores da economia privada são as empresas gigantescas. Assim, o atual sistema econômico é conduzido por decisões capitalistas privadas de produção que visam, em última instância, a obtenção do lucro (SOUZA, 1995).

Rattner et al. (1985) afirmam que, na metade dos anos 80, as linhas mestras das políticas econômica e industrial estavam claramente privilegiando os grandes investimentos e corporações. Os autores explicam que a expressão “big is efficient” procurava legitimar decisões, planos e projetos que aceleravam a concentração de poder e riqueza nas mãos de poucos, ao mesmo tempo que transferiam o ônus dos erros e fracassos para as camadas menos favorecidas da população. E esse movimento continua.

Sato (1977) acha que é necessário compreender a questão do desenvolvimento econômico das nações e do oligopólio para entender o problema da sobrevivência das pequenas empresas, porque, no oligopólio, o número de firmas é tão reduzido, ou a disparidade de tamanho entre as poucas muito grandes e uma porção de outras menores é tanta, que as grandes firmas não podem deixar de afetar a situação do mercado (HEILBRONER, 1987).

Considerando a liderança das grandes empresas no dinamismo da atividade econômica, Souza (1995) expõe as diferentes atuações da pequena empresa como integrante da estrutura produtiva. Segundo a autora, elas podem ser dependentes e independentes. As empresas dependentes (subordinadas) exercem uma função

complementar direta ou indireta em relação às grandes empresas, sendo fornecedoras ou distribuidoras delas (modelo de coordenação). A sobrevivência das empresas dependentes está vinculada a decisões das grandes empresas.

As “independentes” são as pequenas empresas que não mantêm ligação direta com grandes empresas. Elas podem atuar em mercados competitivos tradicionais ou em estruturas industriais dinâmicas bem como ser organizadas coletiva e cooperativamente (modelo comunitário). É importante dizer que os setores em que as empresas tradicionais atuam encontram baixas barreiras de entrada e as empresas nessa situação têm uma posição frágil na estrutura produtiva – é o segmento que possui a mais alta rotatividade entre as pequenas empresas.

Outra análise que pode ser feita é quanto ao grau de concorrência. Segundo Porter (1986), a concorrência de um setor depende de cinco forças competitivas: poder de negociação de fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. O autor observa que clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas do setor, podendo ter, conforme o caso, maior ou menor importância. Pode-se ter idéia, a princípio, que esses determinantes estruturais da intensidade da concorrência sejam bastante desfavoráveis para a grande parte das pequenas empresas.

O determinante da ameaça de entrada depende, especialmente, das barreiras de entrada existentes, que têm seis fontes principais: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala (PORTER, 1986). Sabe-se que, comumente, nos setores em que atua grande parte das pequenas empresas, as barreiras de entrada tendem a ser baixas, o que aumenta a possibilidade de entrada de novas empresas e, conseqüentemente, a competição entre elas. O aumento da ameaça de produtos e serviços substitutos pode ser conseqüência das baixas barreiras de entrada, representando possivelmente a intensificação da concorrência no setor em que a pequena empresa participa.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes depende de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento

de serviços ou de garantias ao cliente (PORTER, 1986). Considerando que a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais, pode-se entender as desvantagens das pequenas frente às grandes organizações, que possuem características organizacionais determinantes na questão da concorrência.

A respeito do poder de negociação dos compradores, Porter (1986) observa que estes forçam os preços para baixo, barganham por melhor qualidade ou mais serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros. Por outro lado, existe o poder de negociação dos fornecedores – ameaça de elevação de preços e redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. Sabe-se que, na maioria dos setores em que a pequena empresa se insere, os clientes e os fornecedores possuem grande poder de barganha, o que, sem dúvida, afeta o desenvolvimento da empresa de pequeno porte e influencia a sua competitividade. Mattar (1988) chama esse fenômeno de “efeito sanduíche”.

De outra maneira, Thorstensen (1985) declara que o processo de acumulação do capital no Brasil evoluiu com características próprias e estas definem a estrutura de mercado que caracteriza a organização industrial. Segundo a autora, entender como se dá a inserção da pequena empresa nesse mercado e no contexto econômico é a única forma de explicar a dinâmica da sua existência e, mais ainda, da sua própria sobrevivência no processo de reprodução do capital.

Pinho e Vasconcellos (2003) definem estruturas de mercado como modelos que captam aspectos inerentes da organização dos mercados. Os autores mostram que cada estrutura de mercado possui alguns aspectos essenciais da interação da oferta e da demanda, e se apóia nas características observadas em mercados existentes, tais como: o tamanho das empresas, a diferenciação dos produtos, a transparência do mercado, os objetivos dos empresários, o acesso de novas empresas, entre outras. Eles mostram, portanto, que o entendimento das estruturas facilita a compreensão do funcionamento de diversos mercados.

Rattner et al. (1985), em estudo sobre pequenas empresas do setor têxtil e de autopeças, utilizaram a tipologia proposta por Maria da Conceição Tavares (1978)⁶ para caracterizar a organização industrial em cinco diferentes tipos. Os autores acreditam que compreendendo a estrutura de mercado na qual a pequena empresa está inserida, é possível

⁶ Tavares, M. da C. et al. (1978) *Estrutura industrial e empresas líderes*. FINEP, Rio de Janeiro.

tecer considerações sobre sua dinâmica e as possíveis razões de sua sobrevivência. Segundo eles, a capacidade de acumulação das pequenas empresas é determinada pela forma como se inserem na estrutura de mercado, e com ele se articulam, delimitadas pelos diferentes tipos de oligopólio.

Ferro e Venosa (1985) mostram que o processo de acumulação de capital evolui de determinadas formas, definindo a inserção do pequeno capital a partir da dinâmica dos mercados onde eles se integram. Assim, o tipo de relacionamento das pequenas empresas entre si e com as grandes pode ser responsável por algumas características dessas empresas.

O primeiro tipo é oligopólio puro ou concentrado. Nesse mercado existe uma grande concentração técnica e econômica e um número reduzido de empresas absorve uma parcela substancial da demanda do setor; o produto é homogêneo, apresenta pouca diferenciação; marcantes descontinuidades de escala e de técnicas e produção, que permitem a coexistência de firmas de diferentes tamanhos no mesmo mercado; existência de fortes barreiras à entrada de novas firmas de grande porte no mercado que diminui a possibilidade de eliminação mútua e assegura a estabilidade desse tipo de estrutura de mercado. As barreiras à entrada são estabelecidas tanto a partir da tecnologia como do montante elevado de capital necessário à instalação.

O segundo tipo de estrutura de mercado é o oligopólio diferenciado-concentrado ou misto. Este tipo é diferente do anterior, porque apresenta diferenciação de produtos em marcas, modelos, e por faixa de renda do consumidor. A terceira estrutura é o oligopólio diferenciado: é importante a diferenciação dos produtos sob a forma de concorrência que existe tanto pela existência de inúmeras marcas e produtos como também por faixas de consumidores.

O quarto tipo de mercado é o oligopólio competitivo. Neste, as maiores empresas, embora não detenham uma porção significativa do mercado, exercem sobre ele uma liderança real; a diferenciação de produtos não é a variável fundamental na concorrência, pois não consegue estabelecer barreiras à entrada. Este mercado se caracteriza por um baixo dinamismo que depende do crescimento geral da economia.

Os setores não oligopólicos constituem um tipo de estrutura de mercado caracterizado por baixa concentração e presença minoritária de grandes empresas na liderança. Pode-se dividir em duas categorias: uma cuja produção é constituída de produtos

homogêneos, predominantemente produtos intermediários para consumo e outros setores com produção diferenciável, na maioria bens de consumo não-duráveis. Nesta estrutura de mercado, a presença de empresas nacionais é dominante.

Thorstensen (1985) é de opinião que em um mercado não-oligopolizado, isto é, em uma estrutura competitiva, as pequenas empresas representam um produtor marginal; no mercado de oligopólio concentrado, a sobrevivência das pequenas empresas se dá por sua total oposição à grande, graças à descontinuidade do fator tecnológico; e no mercado de oligopólio competitivo, as pequenas empresas se expandem e sobrevivem basicamente atreladas à taxa de expansão do mercado, na medida em que as grandes empresas deixam uma parcela da oferta para ser explorada por estas empresas - a própria dinâmica do mercado cria um outro elo: o da complementaridade e subordinação.

Ferro e Venosa (1985) mostram que a capacidade de acumulação da pequena empresa depende da forma como se insere nas diferentes estruturas de mercado. Isto determina o dinamismo e a expansão ou, pelo menos, a sobrevivência da empresa de pequeno porte. Para os autores, o problema da acumulação de uma empresa se relaciona com as possibilidades de aumentar seu potencial produtivo, assimilando inovações tecnológicas e administrativas que consigam reduzir os seus custos.

Estrutura de Mercado	Oligopólio Puro ou Concentrado	Oligopólio Diferenciado-Concentrado	Oligopólio Diferenciado	Oligopólio Competitivo	Não-Oligopólio
Modos de articulação ou funções das pequenas empresas	Conceituada por oposição à grande empresa no sentido da existência de descontinuidades tecnológicas	Dependência e subordinação à grande empresa na função de complementaridade industrial	Predominância de função de complementaridade industrial	Aproximação do conceito de produtor marginal	1. Atendimento a mercados pulverizados 2. Produtos de bens de consumo de caráter artesanal
Possibilidades de expansão das pequenas empresas	Limitada pelo interesse de expansão das grandes empresas	Dependentes do nível de integração com as grandes empresas	Predominantemente dependentes do nível de integração com as grandes empresas	Limitadas pela taxa de expansão do mercado e pelo ritmo de expansão das grandes empresas	1. Limitadas pela própria natureza dos mercados 2. Limitadas pelas oscilações do nível de renda

Fonte: CTAE, Unicamp (1979, apud RATTNER et al. 1985)

Figura 6: Funções das Empresas de Pequeno Porte nas Estruturas de Mercado

Após essas considerações sobre as pequenas empresas no contexto político-econômico e sua participação na estrutura produtiva, pode-se dar razão a Souza (1995) que, refutando a hipótese de que sejam empresas não-capitalistas (ou absolutamente marginais), salienta que o tamanho reduzido delas não as isenta das normas que orientam o processo capitalista. Assim, para a autora, dar apoio a essas empresas deveria ser entendido como contribuir para que possam dotar-se das condições exigidas para a sua efetiva integração nesse processo.

Pode-se concluir que, para estudar a gestão de pequenas empresas, é preciso ter consciência de que os aspectos contextuais influenciam seu desempenho (muitas vezes determinando-lhe a sobrevivência ou desaparecimento) e, por isso, existe a necessidade de considerar abordagens administrativas que compreendam, principalmente, a realidade do sistema político-econômico em que estão inseridas, lembrando que para a Administração, o apoio a que Souza (1995) se refere consiste em dotar estas empresas de instrumentos administrativos adequados a esta realidade que concorram no sentido de integrá-las ao sistema de mercado, a fim de sobreviverem e se desenvolverem.

3.4.2 RECURSOS INTERNOS

Além das forças ambientais é preciso compreender a realidade de recursos das pequenas empresas.

De acordo com Souza (1995), as pequenas empresas têm desvantagens estruturais relacionadas ao seu pequeno porte, que podem dificultar, por exemplo, o acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias.

Segundo a autora, a maior ou menor facilidade de crédito está ligada à proporção de capital próprio em relação ao passivo. Considerando que geralmente estas empresas dispõem de pouco capital próprio, algumas vezes associado a um alto grau de endividamento, suas possibilidades de obter financiamento são extremamente reduzidas. Rattner et al. (1985) explicam também as dificuldades para obtenção de financiamentos devido à escassez de recursos próprios que obriga a pequena empresa a procurar crédito a curto prazo, pagando altas taxas de juros.

Portanto, o acesso ao mercado de capital de longo prazo teria custo proibitivo para as pequenas empresas (STEINDL, 1990). Com isso, muitas vezes os investimentos são

financiados com recursos próprios. Segundo o autor, isso explica, em grande parte, a alta taxa de mortalidade no segmento das pequenas empresas.

Golde (1986) diz que as limitações financeiras causam sério problema para a pequena empresa no tocante à distribuição de recursos, onde se incluem o tempo e o conhecimento dos dirigentes.

De acordo com Pinheiro (1996), a pouca capacidade financeira dessas empresas e a diferença tecnológica, que as distanciam das grandes unidades produtivas, são em princípio, os grandes desafios operacionais a que estão sujeitas. Segundo o autor, essas injunções de natureza econômica não só oprimem como levam ao desaparecimento prematuro uma grande parte das empresas de menor porte.

Rattner et al. (1985) lembram também o problema fundamental do hiato tecnológico que separa as pequenas das grandes empresas. Segundo os autores, a grande empresa, geralmente estrangeira, com ramificações internacionais, tem acesso fácil ou comanda a inovação tecnológica.

A respeito da estrutura organizacional, Leone (1999) diz que as empresas de pequeno porte têm uma estrutura simples, pois, em razão de suas características, não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada.

Da mesma forma, Drucker (1981) adianta que o maior problema destas empresas é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam e, ainda, os dirigentes não têm, como nas empresas maiores, o apoio de uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados.

Pinheiro (1996) coloca que, em geral, o nível administrativo das empresas de pequeno porte é bastante rudimentar, demonstrando uma alta fragilidade estrutural. De acordo com o autor, essas empresas comumente não possuem uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade de cada um deles.

O pequeno empresário desempenha quase todas as atividades funcionais que existem nas grandes organizações, pois, muitas vezes, não conta sequer com um funcionário para cada setor. Assim, ele é responsável por grande parte das funções da empresa, e lhe sobra pouco tempo para atividades estratégicas (GOLDE, 1986).

O dirigente da pequena empresa é limitado pelas condições que não constituem problema para o executivo médio de uma grande empresa: por exemplo, a falta de pessoas qualificadas e falta de recursos financeiros. Os pequenos empresários são, na maior parte, generalistas e não dispõem de pessoal experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. Portanto, o empreendedor precisa tomar decisões respectivas a essas áreas, sem o conselho e orientação de que dispõe a grande empresa. Por conseguinte, é difícil para ele lidar com os problemas de gerenciamento, pois dispõe do auxílio apenas de uma pequena equipe (LONGENECKER et al., 1997).

É preciso, portanto, admitir que a realidade de recursos internos na pequena empresa geralmente se apresenta como forte restrição à sua gestão. A falta de recursos financeiros, materiais e humanos, com certeza, inibe o desenvolvimento e afeta a sobrevivência das pequenas empresas.

3.4.3 AÇÃO ADMINISTRATIVA DO DIRIGENTE

Pode-se considerar que as ações dos pequenos empresários muitas vezes são influenciadas pelos seus valores, aspirações, anseios e objetivos pessoais. Portanto, estudar a maneira específica na qual os pequenos empresários se comportam é sumamente importante para compreender o comportamento administrativo na pequena empresa.

As características de comportamento dos dirigentes da pequena empresa influenciam sua gestão e é comum encontrar, na literatura sobre o assunto e na prática de consultoria, autores que consideram as vantagens e desvantagens de certos comportamentos para a pequena empresa. No entanto, são muito mais enfatizados os aspectos negativos de alguns comportamentos.

Não é possível negar aqui que a maioria dos pequenos empresários tem atitudes não coerentes com o sistema de mercado em que a sociedade e as empresas estão inseridas.

Todavia, pretende-se entender porque eles agem de determinadas maneiras. É importante, também, tentar entender como a ação desses empresários influencia na gestão e, conseqüentemente, no desenvolvimento da pequena empresa.

Não é útil apenas expor as “deficiências” comportamentais desses empresários. É preciso entender por que eles têm determinadas atitudes para saber onde é e onde não é possível atuar.

A fim de compreender a ação administrativa do dirigente da pequena empresa será utilizada a tipologia de ação social de Max Weber. Os diferentes tipos de ação social expostos por este estudioso são considerados de fundamental importância para o entendimento das ações do pequeno empresário.

Max Weber (1991) quatro tipos de ação social: a afetiva, a tradicional, a ação racional no tocante a valores, e a ação racional no tocante a fins. Os diferentes tipos de ação compreendem ordens diferentes de racionalidade (ou não-racionalidade).

A ação social, como toda ação, pode ser determinada: 1) de modo racional em relação aos fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, usando essas expectativas como “condições” ou “meios” de alcançar fins próprios, tidos e almejados racionalmente; 2) de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou de qualquer outra natureza – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; 3) de modo afetivo, especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) de modo tradicional: por costume arraigado (WEBER, 1991; p.15).

Weber (1991), partindo de “tipos-ideais” como conceitos metodológicos, utiliza cada um desses tipos de ação social para compreensão da realidade.

Entretanto, só muito raramente a ação se orienta apenas de uma ou de outra destas maneiras. Esses modos de orientação de maneira alguma representam uma classificação completa de todos os tipos de orientação possíveis, senão tipos conceitualmente puros, criados para fins de estudo, dos quais a situação real se aproxima mais ou menos ou dos quais – ainda mais frequentemente – ela se compõe (WEBER, 1991).

Dessa maneira, o uso da tipologia de ação social de Max Weber será útil mais para explicar os diferentes tipos de ação do pequeno empresário no esforço de compreender as razões de sua atitude, do que para desvendar a totalidade de suas motivações e atitudes a partir do conhecimento completo dos seus pontos de orientação.

a) A Ação Tradicional na Pequena Empresa

O empreendedor da pequena empresa apresenta orientação tradicional em grande parte de sua ação empresarial. A ação tradicional transparece quando ele toma por base os costumes enraizados. Muitas vezes o empreendedor do pequeno negócio diz: “Sempre fiz assim e sempre deu certo” e acredita que deva manter o costume a despeito de todas as mudanças que possam ter ocorrido dentro e fora da empresa.

Weber (1991) lembra que a grande maioria das ações cotidianas habituais aproxima-se desse tipo de ação e que a vinculação ao habitual pode ser mantida conscientemente, em diversos graus e sentidos.

A ação orientada pelos costumes pode ser a explicação de muitas atitudes do pequeno empresário, como por exemplo, a centralização de decisões e o conservadorismo.

A ação tradicional é considerada um fenômeno irracional, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática das suas conseqüências (RAMOS, 1983).

b) A Ação Afetiva na Pequena Empresa

Segundo Weber (1991), quem satisfaz sua necessidade atual de vingança, de gozo, de entrega, de felicidade contemplativa ou de descarga de afetos age de maneira afetiva.

A ação afetiva se manifesta claramente nas muitas relações familiares e de amizade que podem ser detectadas na pequena empresa. Dessa forma, a empresa familiar deve ser considerada como assunto importante a ser analisado quando o objetivo é compreender as ações dos pequenos empresários.

Pode-se definir empresa familiar como aquela onde dois ou mais membros de uma família são proprietários ou estão envolvidos no funcionamento dela. Para Longenecker et al. (1997), a empresa familiar compõe-se de uma família e uma empresa, que, mesmo sendo instituições distintas – cada uma com seus membros, metas e valores próprios – são de certa forma sobrepostas nos negócios.

Para os autores, é preciso entender as razões da existência das duas instituições. A função primária da família diz respeito ao cuidado e sustento dos membros e seu objetivo é o máximo desenvolvimento possível de cada membro, independentemente das limitações de habilidade, e o oferecimento de oportunidades iguais para cada membro. Os negócios

voltam-se para a produção ou distribuição de bens e serviços e seu objetivo é a lucratividade e a sobrevivência.

Apesar de existir uma possibilidade de harmonia ou conflito entre esses objetivos, é certo que eles não são idênticos. Assim, as preocupações familiares se sobrepõem aos interesses dos negócios, o que complica o processo gerencial na empresa familiar (LONGENECKER et al., 1997).

As pequenas empresas vêem a evidência de sua existência, o seu funcionamento e as suas perspectivas de expansão afetados pelo percurso pessoal de seu dirigente. Em alguns casos, não está longe de uma quase identidade entre a família e a empresa. Tudo que afeta uma, também afeta outra (LEONE, 1999).

Almeida (1994) observa que a estrutura familiar na pequena empresa pode influir de modo determinante no estabelecimento de sua estratégia. Assim, uma pequena empresa pode ter como uma de suas missões ou como sua razão de ser, dar emprego aos familiares dos proprietários, mesmo que não estejam preparados para administrá-la.

Portanto, para compreender a ação empresarial do pequeno empresário é preciso entender a ação orientada pela afetividade. Deve-se considerar também que a ação afetiva, assim como a tradicional, é considerada um fenômeno irracional e, segundo Ramos (1983), é nula ou escassa a avaliação sistemática das suas conseqüências.

c) A Ação Racional Referente a Fins na Pequena Empresa

A ação racional referente a fins é baseada na racionalidade instrumental ou funcional. Atos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado. Na racionalidade funcional não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para alcançar determinado objetivo, independentemente do conteúdo que possam ter as ações (MANNHEIM⁷, apud RAMOS, 1983).

Ramos (1983) observa que as organizações predominam em praticamente todas as atividades humanas, e as organizações agem segundo critérios próprios; trata-se de uma ação finalística, voltada para a consecução de objetivos voltados à conquista e dominação

⁷ MANNHEIM, K. (1962) *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.

de uma parte do mercado. Assim, de acordo com ele, em uma sociedade onde as organizações se apresentam como porta-vozes do mercado, e onde este perde os seus limites para confundir-se com elas, a moral e a razão vigentes nas organizações são as da produção, conforme ditadas pela conveniência do mercado.

Ramos (1983) lembra ainda que a racionalidade que a tecnologia e a indústria difundem, quando sujeitas a um processo cego, é a que submete o homem a critérios funcionais, e não de liberdade, de entendimento e compreensão.

Do mesmo modo, Mannheim⁸ (apud RAMOS, 1983) observa que a industrialização tem desenvolvido a racionalidade funcional que tem efeito paralisador sobre a capacidade média de apreciação e entendimento, à luz da racionalidade substantiva.

A racionalidade instrumental existe na pequena empresa, pois ela está inserida em um sistema de mercado que exige dela ações racionais, segundo este sistema. No entanto, ela se apresenta em graus diferentes e muitas vezes menos intensamente do que nas grandes empresas. Pode-se entender que isso ocorre pela existência dos outros três tipos de ação social em sua ação administrativa.

d) A Ação Racional Referente a Valores na Pequena Empresa

A ação racional referente a valores se baseia na racionalidade substantiva. A ação afetiva e a ação racional no tocante a valores direfem entre si na elaboração consciente dos alvos últimos da ação e na orientação conseqüente e planejada com referência a eles, no caso da última. Os dois tipos de ação têm em comum o sentido da ação que, para elas, não está no resultado que a transcende, mas sim na própria ação em sua peculiaridade (WEBER, 1991).

Mannheim⁹ (apud RAMOS, 1983) afirma que a ação substancialmente racional é todo ato intrinsecamente inteligente, com base num conhecimento lúcido e autônomo de relação entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. A racionalidade substancial é, segundo o autor, estreitamente relacionada com a preocupação de resguardar a liberdade.

⁸ Idem.

⁹ Idem.

Segundo Simon (1979), quando as decisões - que envolvem a seleção de uma meta e de um comportamento relacionado a ela - implicam seleção de finalidades últimas elas são realizadas a partir de juízos de valor. Weber (1991) afirma que a ação humana se orienta por tais valores em grau muito diverso e, na maioria dos casos, bastante modesto.

Pode-se considerar dois momentos, entre outros, quando a razão substantiva transparece no comportamento do pequeno empresário. O primeiro momento é na motivação que o empreendedor teve para abrir sua própria empresa. Existe uma parcela dos proprietários de pequenas empresas que decidiu sair de uma grande organização para abrir e dirigir seu próprio negócio em busca da seleção de suas próprias finalidades últimas, isto é, do estabelecimento de seus próprios objetivos. Esses empresários podem não ter se ajustado à racionalidade da organização baseada na razão instrumental; podem ter sentido dificuldade em “assumir” os objetivos organizacionais como “seus”. Por outro modo, pode-se dizer que eles não se enquadraram nos papéis organizacionais, pois não ajustaram seu modo de agir às exigências da organização fundamentadas na razão instrumental.

A racionalidade instrumental, própria das grandes organizações, muitas vezes inibe o desenvolvimento do homem enquanto ser substantivo, impondo suas metas e objetivos de maneira que controlem seus membros. Esse controle é realizado, atualmente, de maneira tal que o funcionário aceite os objetivos organizacionais como seus (satisfação dos clientes, busca de eficiência, competitividade etc) e deixe de agir a partir de sua razão substantiva.

Corroborando com esta premissa, Longenecker et al. (1997) afirmam que os fundadores de novas empresas freqüentemente são impelidos a iniciar seu empreendimento em razão da dificuldade para se entrosarem nos papéis organizacionais convencionais. Assim, acreditam que, tendo a própria empresa, podem agir de acordo com seus próprios fins. “Fatos numerosos demonstram que certas personalidades, em determinadas situações, revelam-se inaptas, ou, por assim dizer, refratárias à racionalidade funcional da organização” (RAMOS, 1983; p.47).

Portanto, a decisão de abrir a própria empresa baseou-se, neste caso, em uma escolha substantiva. Os empreendedores que se enquadram neste tipo são, portanto, aqueles indivíduos que tiveram como necessidade o desenvolvimento da razão substantiva.

É claro que essa não é a regra. Muitos pequenos empresários abriram empresas por outro motivo bem diferente: por terem sido excluídos do mercado formal de trabalho. É o que será exposto na seção 3.4.4.1.

Considera-se também um outro momento quando a racionalidade substantiva se manifesta no comportamento de pequeno empresário: em suas ações administrativas. Comumente, os dirigentes de pequenas empresas são criticados por suas ações não racionais. Um exemplo disso é o empresário que mantém uma capacidade ociosa de 50% ou mais e não dispensa funcionários porque são “pais de família”. No entanto, o que se critica são as ações não consideradas racionais pela racionalidade instrumental. A racionalidade que se espera deles é a instrumental. Essa questão será exposta na próxima seção.

É importante compreender que grande parte das ações do pequeno empresário é racional, mas nem sempre funcionalmente racional. Como lembrado por Ramos (1983), a razão racional no tocante aos valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, pois é ditada pelo mérito intrínseco dos valores que as inspiram.

3.4.4 PEQUENA EMPRESA: RACIONALIDADE INSTRUMENTAL X RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Dos quatro tipos de ação social estudados por Max Weber, os dois primeiros são fenômenos não-rationais baseados na afetividade e nos costumes, e os dois últimos são racionais. No entanto, essas racionalidades são diferentes. Pode-se considerar que a razão instrumental é própria do sistema de mercado e, portanto, da grande organização; a razão substantiva é própria do indivíduo. No entanto, a presença destes tipos de ação se dá de modo e intensidades diferentes para as empresas.

É fato que a razão esperada do pequeno empresário, enquanto participante de um sistema político-econômico baseado no mercado, é a instrumental, pois é ela quem legitima esse sistema.

No entanto, o pequeno empresário apresenta parte de suas atitudes orientadas pela razão substantiva. Considerando que, do ponto de vista da racionalidade concernente a fins, a racionalidade referente a valores terá sempre caráter irracional (WEBER, 1991), o pequeno empresário é criticado por suas atitudes “irracionais” do ponto de vista do sistema

de mercado, que possui lógica de concorrência e acumulação de capital. Assim, para a sociedade mercantil, esse comportamento do empresário da pequena empresa é rotulado como irracional.

No entanto, quando são estudadas as ações administrativas do empreendedor da pequena empresa, é necessário um afastamento da visão baseada na razão instrumental na qual se esteia o sistema político-econômico atual e muitos dos valores desta sociedade. A fim de compreender as atitudes do dirigente na administração de sua pequena empresa, é necessário considerar as questões da racionalidade substantiva. Corroborando nesse ponto, Leone (1999) afirma que o conjunto das decisões tomadas pelo proprietário-dirigente não deve ser analisado somente do ponto de vista da racionalidade econômica.

Weber (1991) afirma que as construções “tipo-ideal” da ação social feitas pela teoria econômica são “estranhas à realidade” visto que se costuma perguntar: como se deveria agir no caso ideal de uma racionalidade puramente orientada por um só fim, o econômico, para poder compreender a ação real determinada também, pelo menos em parte, por inibições ligadas à tradição, por elementos afetivos, por erros, por considerações e propósitos não-econômicos.

Assim, é preciso compreender que grande parte dos dirigentes de pequenas empresas se pauta por uma lógica que não é a econômica. Sua lógica, muitas vezes, é de sobrevivência, de desenvolvimento da família e de realização substantiva.

3.4.4.1 O Empreendedorismo de Necessidade

Quando se estuda o segmento das pequenas empresas, é preciso considerar a questão do “empreendedorismo de necessidade” (BRUM, 2003). Como foi dito anteriormente, a motivação de abrir o próprio negócio muitas vezes não é o desejo do indivíduo de se desenvolver enquanto ser substantivo, isto é, não é uma escolha substantiva.

Muitas pessoas foram excluídas do mercado formal de trabalho e não tiveram outra opção senão abrirem micro e pequenas empresas. São os “pequenos capitalistas de sobrevivência” que correspondem a um exército de brasileiros que ingressaram no mundo do capitalismo na marra (BRUM, 2003).

Portanto, essas pessoas não escolheram o caminho do empreendedorismo e da empresa de pequeno porte, mas foram “forçadas” pela crise econômica, que continuamente exclui os que não têm potencial de participação no atual sistema de mercado.

Geralmente, a lógica que está por detrás das ações desses empresários não é a lógica da acumulação capitalista, mas sim a lógica da sobrevivência e, por isso, as atitudes deles devem ser consideradas dentro dessa realidade. Então, também substantiva, e funcionalmente irracional, pois não querem crescer e construir impérios, mas sobreviver, sustentar e criar os filhos.

3.5 PEQUENAS EMPRESAS: ALGUNS ASPECTOS DO ESTUDO

Atualmente, muito se discute em torno da idéia de inovação tecnológica, sendo apresentada quase como um imperativo para todas as empresas, pequenas e grandes. Muitos estudiosos do assunto chegam a afirmar que a única maneira das pequenas empresas sobreviverem no atual contexto depende da introdução de novas tecnologias no mercado. Sabe-se que as pequenas empresas que conseguem entrar nesse “mundo da inovação tecnológica” são as que têm menos dificuldade de conseguir financiamentos e apoio.

Pretende-se estudar nesta pesquisa as empresas que atuam em mercados competitivos tradicionais, isto é, aquelas que não produzem inovação tecnológica e aquelas que não dependem diretamente de grandes empresas. Considera-se que, no âmbito das pequenas empresas, estas constituem a maioria e são as que encontram condições mais desfavoráveis de sobrevivência e desenvolvimento. Portanto, acredita-se na importância do estudo das empresas tradicionais por elas representarem o grande contingente de pequenas empresas brasileiras.

Outra questão refere-se ao fato da Teoria Administrativa ter sido feita para as grandes corporações: formais, profissionais e impessoais. Cordeiro et al. (1968) expõem alguns motivos por que os estudiosos de assuntos administrativos se mostram mais interessados nas grandes empresas. São estes: o tamanho dos problemas, em valor absoluto, é maior nas grandes do que nas pequenas empresas; o montante das economias potenciais realizáveis, proporcionalmente à magnitude dos problemas existentes, é maior nas grandes empresas; a natureza dos problemas é mais complexa nas empresas de maior tamanho, devido à estrutura organizacional mais elaborada, ao número maior de pessoas e de setores,

e à separação dos diversos departamentos; os dirigentes das grandes empresas são mais especializados em seu campo de atuação e dispõem de mais tempo para assumir e colocar em prática conhecimentos administrativos.

No entanto, atualmente, sente-se a necessidade fundamental de se desenvolver uma “Teoria Administrativa” para as empresas de pequeno porte. Para isso, é preciso adequar os instrumentos administrativos a partir do entendimento das variáveis do “mapa” organizacional, isto é, da maneira específica que estas variáveis se apresentam na pequena empresa. Esse entendimento não é fácil, mas necessário quando se pretende adequar as técnicas administrativas a fim de diminuir a lacuna existente entre a literatura administrativa e a pequena empresa.

Ao estudar os três aspectos, importa considerar que, no ambiente de competitividade de hoje, “tais limitações mostram que pequenas empresas raramente conseguem sobreviver a erros e julgamentos equivocados” (WELSH e WHITE, 1981; p.18) e que “os possíveis efeitos dessas limitações, muitas vezes, superam até mesmo a usual competência técnica dos empreendedores, ameaçando a sobrevivência da empresa” (COELHO e SOUZA, 1999; p.1). Assim, os pequenos empresários que apesar de todas as dificuldades conseguem permanecer no mercado, e até serem bem-sucedidos, são verdadeiros heróis (MATTAR, 1988).

As vantagens estruturais e contextuais de uma grande corporação indubitavelmente permitem que ela tenha mais chances de corrigir possíveis erros. Dessa maneira, se pode considerar o segmento de pequenas empresas como o “elo mais fraco do capitalismo brasileiro” (VIEIRA e VENOSA, 1985; p.168) que contínua e insistentemente luta para sobreviver neste “campo de jogo injusto” (HENDERSON, 2003; p.40).

Os aspectos comportamentais, ou seja, os relacionados com a pessoa do empresário, são os mais criticados pelos programas de fomento, pelos serviços de apoio como o SEBRAE e pela sociedade em geral. Nesta perspectiva, a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do empreendimento é apenas do empresário. Treinamentos como o EMPRETEC - SEBRAE trabalham com as características de comportamento do empreendedor bem sucedido como se a existência de todas elas no dirigente da pequena empresa minimizasse ou eliminasse por completo as outras características estruturais e contextuais que correspondem à realidade da pequena empresa brasileira.

Não se pretende defender nem aceitar o comportamento do pequeno empresário como correto e incorrigível. Entretanto, não é possível, e nem ao menos útil, entender a pequena empresa apenas sob o ponto de vista das atitudes de seu dirigente. Por conseguinte, é preciso tentar entender as outras características específicas para saber onde é possível ou não atuar e como se deve atuar.

Acredita-se, assim, que a sobrevivência da pequena empresa no atual ambiente político-econômico pode comportar treinamentos e conscientização do empresário a respeito de técnicas administrativas adequadas à sua realidade, programas políticos de apoio para diminuir as restrições e as forças contextuais e programas de financiamentos para minimizar os problemas estruturais.

Vieira e Ferro (1985) afirmaram que, nos anos 80, a luta pela sobrevivência das pequenas empresas assumia formas quase exclusivamente solitárias, isto é, não representava interesses coletivos e organizados, não criava uma consciência comum, nem formava um sistema de proteção eficaz, patrocinado pelas autoridades governamentais.

No entanto, atualmente, acredita-se que algumas maneiras de as pequenas empresas adquirirem força perante o contexto e minimizarem algumas deficiências estruturais são a associação, a formação de redes de cooperação e a elaboração de projetos em conjunto. Sem dúvida, esses caminhos podem ser uma importante resposta coletiva das pequenas empresas no sentido de evitarem o isolamento institucional, lutarem pela própria sobrevivência e, acima de tudo, por um sistema mais justo.

4 TRABALHO DE CAMPO

Este capítulo apresenta a metodologia da pesquisa e são caracterizados: o setor turístico e de hotelaria, o setor hoteleiro da região estudada e as empresas hoteleiras existentes nessa região. Além disso, é apresentado o processo de escolha das empresas estudadas e uma caracterização geral dos cinco hotéis escolhidos.

4.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Serão apresentados: o tipo de pesquisa e suas características, as questões, as variáveis e as técnicas de coleta e análise de dados.

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

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

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

Yin (2001, p.32) define, portanto, o estudo de caso como “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. E explica ainda que:

... a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, se baseia em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001; p.33).

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

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

4.1.2 QUESTÕES DA PESQUISA

As questões de pesquisa representam o que o investigador deseja esclarecer e, assim, orientam o trabalho; orientação necessária, especialmente quando se tem pouca experiência como pesquisador. Para que não exista qualquer dúvida sobre o significado delas, as questões devem, por isso, ter algumas características como: precisão, clareza, objetividade. Elas devem servir aos propósitos manifestos e latentes da pesquisa e, por isso, originar-se das idéias expostas na formulação do problema e dos objetivos do trabalho (TRIVIÑOS, 1992).

Yin (2001) observa que para determinar as questões mais significantes sobre determinado tópico e obter certo grau de precisão na formulação delas, o pesquisador deve preparar-se bem, e um dos recursos é revisar a literatura.

Silva e Menezes (2000) observam que a revisão da literatura é fundamental porque fornecerá elementos que evitem a duplicação de pesquisas sobre o mesmo enfoque do tema e auxiliem a definir os limites mais precisos do problema. A revisão da literatura se refere à fundamentação teórica a ser adotada pelo pesquisador para tratar o tema e o problema de pesquisa. Mediante a análise da literatura publicada, o pesquisador poderá delinear um quadro teórico e estruturar os conceitos de apoio ao desenvolvimento da pesquisa.

A revisão bibliográfica realizada mostra que as características específicas da pequena empresa acabam inibindo ou dificultando o pleno uso dos conceitos e ferramentas existentes na Administração. Assim, acredita-se que os instrumentos de gestão devem estar adequados à realidade das pequenas empresas, isto é, coerentes com suas características.

Desta forma, as questões da pesquisa são as seguintes:

- *Que dificuldades a pequena empresa encontra na gestão da informação?*
- *Que relações existem entre as dificuldades de gestão das informações ambientais e a não elaboração formal da estratégia na pequena empresa?*
- *Como as características específicas influenciam no gerenciamento da informação estratégica da pequena empresa?*

4.1.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Considerando os objetivos propostos e as questões de pesquisa, as variáveis da pesquisa são a gestão da informação, as informações sobre o ambiente, e as características específicas da pequena empresa.

Triviños (1992) diz que, na pesquisa qualitativa, as variáveis são “descritas” e “são características observáveis de algo” que podem apresentar diferentes valores. Assim, elas estão expressas em conceitos que têm definições gerais e, portanto, necessitam ser “operacionalizadas” para ganharem um sentido, um conteúdo prático.

As variáveis da pesquisa podem ser entendidas como:

- **Gestão da Informação:** é o processo de identificação das necessidades, coleta, processamento, disseminação e utilização de informações (Capítulo 2).
- **Informações sobre o Ambiente:** são as informações encontradas nas camadas do Ambiente Operacional (Clientes, Concorrentes e Fornecedores) e do Macroambiente (Economia, Sociedade, Legislação, Política, Tecnologia e Ecologia). (Capítulo 2).
- **Características Específicas da Pequena Empresa:** são as forças ambientais, a limitação de recursos internos e a ação administrativa do dirigente (Capítulo 3).

4.1.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A definição do instrumento de coleta de dados depende dos objetivos almejados com a pesquisa e do universo a ser investigado (SILVA e MENEZES, 2000).

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

Silva e Menezes (2000) dizem que a observação se dá quando os esforços se voltam no sentido de obter dados de determinados aspectos da realidade. No caso do presente estudo, a observação pode ser definida, segundo a classificação destes autores, de assistemática (ela não é planejada nem controlada previamente), não-participante (o pesquisador presencia o fato, mas não participa), em equipe (feita por um grupo de pessoas) e da vida real (registro de dados à medida que ocorrem).

Segundo Triviños (1992), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios de o pesquisador realizar a coleta de dados. É uma técnica calcada em questionamentos fundamentados teoricamente. Estes questionamentos oferecem amplo campo de interrogativas, que geram novas questões à medida que retornam as respostas do informante. O autor observa que o entrevistado, seguindo livremente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal escolhido pelo pesquisador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

O processo da pesquisa qualitativa não admite pontos de vista isolados, parciais, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados de um momento deixa de ser tal e confunde-se com a Análise de Dados, e esta, em seguida, passa a ser veículo para nova busca de informações. As idéias expressas numa entrevista, imediatamente analisadas e interpretadas, podem suscitar novas entrevistas com outras pessoas ou com a mesma, para aprofundar o mesmo assunto ou outros tópicos que se considerem importantes para o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo (TRIVIÑOS, 1992).

Triviños (1992) diz ainda que, na pesquisa qualitativa, o registro dos dados representa um processo complexo, não só pela importância que nesse tipo de investigação o sujeito e o investigador adquirem, mas também pelas dimensões explicativas que os dados podem exigir. Assim, segundo ele, usa-se a noção de “anotações de campo”, que pode ser entendida como todo o processo de coleta e análise de dados. Pode-se entender as “anotações de campo” como todas as observações e reflexões feitas sobre pronunciamentos e ações dos indivíduos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo comentários críticos em seguida. Neste sentido, para o autor, as “anotações de campo” podem referir-se, principalmente, às entrevistas individuais e coletivas e à observação livre.

Triviños (1992) afirma que a análise interpretativa deve apoiar-se em três aspectos fundamentais:

1. nos resultados alcançados no estudo;
2. na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);
3. na experiência pessoal do investigador.

O autor assegura, ainda, que os resultados da pesquisa, para que tenham valor científico, devem reunir certas características como: coerência, consistência, originalidade e objetivação, por um lado – as quais constituem os aspectos do critério interno da verdade – e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, que deve existir no trabalho do pesquisador que pretende contribuir cientificamente com as ciências humanas.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada em conjunto com três outros mestrados, cada um abordando um assunto relacionado à gestão estratégica das empresas hoteleiras. Cada mestrando se baseou em seu próprio roteiro de entrevista abordando suas questões de interesse, no entanto, as entrevistas foram realizadas em conjunto. Acredita-se que essa é a

maneira mais adequada para os propósitos da pesquisa, pois o objetivo de toda a equipe é identificar as características específicas das empresas hoteleiras de pequeno porte. Além disso, as entrevistas em conjunto contribuíram para melhor conhecimento do objeto de estudo.

O roteiro de entrevista em anexo (Apêndice C) representou uma orientação geral para investigar características do gerenciamento das informações sobre o ambiente.

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados sob a perspectiva qualitativa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DAS EMPRESAS HOTELEIRAS DA REGIÃO

Após a caracterização geral do setor turístico e da hotelaria, foram caracterizadas as empresas hoteleiras encontradas na região.

4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TURÍSTICO E DA HOTELARIA

A importância do setor de serviços na sociedade atual pode ser demonstrada pela posição que ele ocupa na economia, seja como participante do Produto Interno Bruto seja como gerador de empregos, bem como pela análise das tendências e transformações na economia mundial (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Os autores apontam alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços. São eles: desejo de melhor qualidade de vida; mais tempo de lazer; a urbanização, que torna necessários alguns serviços como segurança, por exemplo; mudanças demográficas, que aumentam a quantidade de crianças e idosos, consumidores de maior variedade de serviços; mudanças socioeconômicas, como a da maior participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal; a maior sofisticação dos consumidores; as mudanças tecnológicas, como o progresso dos sistemas de computação e das telecomunicações, aumentando a qualidade dos serviços, ou ainda criando serviços completamente novos.

Considerando a relevância sócio-econômica do setor e o aumento da demanda de serviços na atual sociedade, é importante entender que gerenciar serviços é trabalho diferente de gerenciar produção de bens, pois existem algumas características especiais dos serviços que tornam sua gestão diferente. As características mais importantes são: a

intangibilidade dos serviços, a necessidade de presença do cliente ou de um bem de sua propriedade, e o fato de serem geralmente os serviços simultaneamente produzidos e consumidos (GIANESI e CORRÊA, 1996; SLACK et al., 1997).

O setor de serviços estudado nesta pesquisa é o hoteleiro. De acordo com Duarte (1996), grande parte da oferta de serviços hoteleiros no Brasil é caracterizada pela empresa-hotel individual, com administração familiar e envolvimento direto com setores operacionais, comercial e administrativo. O autor afirma ainda que predominam baixos níveis de controles operacionais e nenhuma padronização de serviços.

Para estudar o setor hoteleiro, é preciso conhecer o mercado de turismo, no qual a hotelaria se insere. Um estudo da Embratur (2001) teve como objetivo caracterizar e dimensionar o mercado doméstico do turismo no Brasil. Dessa maneira, mediante pesquisa de opinião, identificou os principais centros emissores e receptores de turistas, estimou a quantificação da receita gerada pelo turismo interno, investigou os principais motivos e motivações de viagem, estimou a estrutura de gastos e o perfil sócio-demográfico dos turistas, e outras questões sobre o assunto.

Parte dos indivíduos que viaja para o exterior declara que não a substituiria por uma viagem doméstica, em virtude das causas que a motiva: razões de trabalho, visita a parentes e amigos, atrativo único, cursos, entre outros. Os fatores que permitiriam substituir a viagem ao exterior por uma dentro do território nacional são: segurança contra ações terroristas, reduções de preços nas viagens domésticas, desvalorização cambial, vontade de conhecer melhor o país, entre outras (EMBRATUR, 2001).

Contrariamente ao verificado nas viagens internacionais e parcialmente devido a isso, a propensão de viagem doméstica registrou entre 1998 e 2001 um aumento em sua taxa, passando de 32,7% para 36,4 %, o que corresponde a uma alta de 11,3%, desconsiderando-se o crescimento vegetativo da população brasileira de 1,36% a.a. que acumularia outros 4,0% entre 1999-2001 (EMBRATUR, 2001).

Embora casa de amigos e parentes se mantivesse em destaque como principal meio de Hospedagem, teve baixa participação relativa de 73,2% em 1998 para 66,0% em 2001. Por outro lado, o crescimento da participação de Hotéis, de 11,5% para 15,0 % indica melhoria na qualidade das viagens (EMBRATUR, 2001).

No tocante às motivações para a viagem, “fuga da rotina e descanso” apresentou percentual de 27,5% nas respostas dos entrevistados; “atrativos turísticos” 11,5%, “veranismo” 4,3%; entre outras. Quanto aos Atrativos Turísticos preferidos, grande parte dos entrevistados (48,8 %) declarou a alternativa “nenhum”, por considerar que o fator decisório da viagem não se estabelece baseado em uma única razão isolada, ou seja, valoriza o conjunto dos atrativos e as condições de seu entorno ambiente. Dentre as demais alternativas, os atrativos mais indicados foram: “praia” (28,4%), “campo” (6,3%), “montanha” (4,8%), “loais de caça e pesca” (3,7%), “reservas ecológicas” (2,8%).

“Um dos fatores que contribui para a alta dos custos no Turismo é a não regularidade do uso de seus equipamentos e serviços, em termos de hospedagem, transportes, utilização de estradas, energias, entre outros, afora a questão do abastecimento de alimentação e bebidas. A concentração do consumo nos meses chamados de ‘alta estação’ é um fato notório, particularmente para as motivações do lazer” (EMBRATUR, 2001; p. 48).

Para o estudo da EMBRATUR (2001), foram considerados de “alta estação” os meses de janeiro, fevereiro, julho e dezembro. Os oito meses restantes foram considerados de “média estação” ou “baixa estação”. “Interessante salientar que a proporção de viagens na alta estação cresce com o aumento da renda, sugerindo que o público de mais alta renda apresenta menor resposta relativa com respeito a variações de preços (menor elasticidade-preço) uma vez que os preços se revelam mais altos nos períodos de ‘pico’ de consumo” (EMBRATUR, 2001; p. 48).

Os meios de hospedagem são considerados como receptivo no Turismo, assim como outros serviços locais: restaurante, supermercado, bares, transportes locais, lojas de souvenir etc. No estudo da EMBRATUR (2001), os meios de hospedagem foram qualificados como ótimos ou bons por 82,1% dos entrevistados.

Com vistas a um melhor desempenho do Turismo no Brasil, os entrevistados sugeriram algumas ações à EMBRATUR: 60,5% recomendam ações que barateiem os custos de viagens; 10,7% recomendam melhor divulgação; 5,5% melhor segurança, em geral; 3,1% melhor infra-estrutura e sinalização; 1,4% maior qualificação do pessoal; 1,3% maior fiscalização e garantias.

A EMBRATUR (2002) possui também um estudo sobre a “Evolução do Turismo no Brasil – 1992-2002”, reunindo dados estatísticos sobre o fluxo receptivo internacional, a receita gerada, o perfil do turista estrangeiro, viagens domésticas, movimento nos aeroportos, hotelaria (segmentação da demanda hoteleira, taxa média de ocupação, por categoria, diária média e resultados operacionais), e outros dados.

4.2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO DE BROTA-SP

Foi estudado o setor hoteleiro da Região de Brotas-SP, compreendida pelas cidades Águas de São Pedro, Analândia, Brotas, Ipeúna, Itirapina, São Pedro e Torrinha. A pesquisa teve duas fases: a primeira compreendeu o mapeamento dos hotéis da região e na aplicação de dois questionários por um aluno de Iniciação Científica, e a segunda, compreendeu a investigação de alguns tópicos sobre a gestão destas empresas, realizada por quatro alunos de Mestrado.

As empresas hoteleiras estudadas neste trabalho são as de pequeno porte. A classificação quanto ao tamanho do hotel utilizada se baseou em um critério quantitativo: o número de Unidades Habitacionais (UH). Duarte (1996) explica que hotéis classificados como pequenos de acordo com este critério têm menor sofisticação de equipamentos, concentração de tarefas em menor número de funcionários e operação tendendo à simplificação.

Tabela 1: Classificação do Tamanho do Hotel

Tamanho do Hotel	Número de Apartamentos
Pequeno	1 a 40
Médio	41 a 200
Grande	>200

Fonte: DUARTE (1996, p.36)

A classificação dos municípios da pesquisa realizada pelo Ministério do Esporte e Turismo, conforme demonstra a Figura 10, evidencia o potencial da região para o desenvolvimento de atividades turísticas. O forte potencial turístico e a decorrente

capacidade de desenvolvimento sócio-econômico juntamente com grande concentração de empresas hoteleiras justificam, portanto, a escolha do setor e da região para o estudo.

A região de Brotas-SP fica a sudeste do Brasil, na região central do Estado de São Paulo, a noroeste da capital e próxima às cidades de São Carlos, Piracicaba, Rio Claro e Jaú (CODETUR, 2002).

CLASSIFICAÇÃO	MUNICÍPIO
Águas de São Pedro, São Pedro e Analândia	Estâncias turísticas
Brotas e Itirapina	Municípios turísticos
Ipeúna	Município com potencial turístico
Torrinha	Município em fase de desenvolvimento

Fonte: www.turismopaulista.sp.gov.br

Figura 7: Classificação do Ministério do Esporte e Turismo

Brotas-SP reúne características bastante significativas no que se refere aos recursos naturais, pois possui uma grande parcela de mata nativa com considerável biodiversidade animal e vegetal. Abriga em suas “serras” várias nascentes e rios encachoeirados, que cortam vales e encostas, e concentra uma enormidade de atrativos turísticos, na sua maioria híbridos: represa, ribeirões, corredeiras e nascentes. Seu potencial natural aliado ao incremento de produtos e serviços turísticos confere à região enorme potencial para o ecoturismo e o turismo rural. A região é atualmente ponto alto de referência para a prática de esportes de aventura aquáticos, com o rafting, o bóia-cross, a canoagem e o canyoning (CODETUR, 2002).

As cidades de Águas de São Pedro, Analândia, Brotas, Ipeúna, Itirapina, São Pedro e Torrinha oferecem importantes atividades voltadas para o turismo, algumas no entanto, com características específicas. Águas de São Pedro foi projetada para ser uma instância voltada exclusivamente para a saúde e lazer, pois possui três fontes de águas minerais de grande valor medicinal, ao passo que as demais cidades têm atividades turísticas voltadas para a aventura, possibilitando até a prática de esportes radicais. Dessa maneira, as diferentes cidades são atrativos para diferentes segmentos de turistas.

Pode-se considerar, portanto, que a região composta pelas sete cidades apresenta forte potencial turístico e tem algumas características de um *cluster* hoteleiro (ANDRADE, 2003). “Os *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. Muitos *clusters* incluem ainda instituições, governamentais ou não, como universidades, entidades normativas e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico” (PORTER, 1999, p.102).

4.2.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS DA REGIÃO

A etapa inicial do trabalho de campo foi realizada em conjunto com o aluno de Iniciação Científica, que, mediante uma enquête (*survey*) com as empresas de pequeno porte do setor hoteleiro da região de Brotas – SP, investigou os tipos e as fontes de informações relevantes para o monitoramento do ambiente dessas empresas. A amostra utilizada nesta etapa foi do tipo não-probabilística por conveniência, pois os participantes foram selecionados segundo o critério da disponibilidade para atenderem a pesquisa (FREITAS et al, 2000).

Realizado o mapeamento das empresas hoteleiras da região, foram identificadas 100 empresas. Quatro delas foram desconsideradas devido ao porte (hotéis de porte médio); em 17 não foi possível fazer o contato inicial realizado por telefone (mesmo após diversas tentativas em dias e horários diferentes); e duas haviam encerrado as atividades. Assim, o convite foi feito para 77 empresas hoteleiras de pequeno porte. Após o convite de participação na pesquisa, 49 aceitaram, oito não aceitaram e 20 não deram retorno. “Merece destaque o fato de a adesão das empresas ter sido extremamente significativa, visto que 64% das 77 contatadas aceitaram participar da pesquisa” (ANDRADE, 2003; p.60).

Nas empresas que aceitaram participar da pesquisa, foi aplicado o questionário de Caracterização da Empresa (Apêndice A). O pré-requisito para a aplicação do questionário sobre temas específicos (Apêndice B) foi o dirigente da empresa já ter respondido o primeiro questionário.

Tabela 2: Balanço geral das Etapas de coleta de dados

Caracterização da Empresa		Temas Específicos	
Coletados na 1ª Etapa	27	Coletados na 2ª Etapa	27
Coletados na 2ª Etapa	12	Não foi possível coletar	14
Não devolvidos	09	Não devolvidos (<i>e-mail</i>)	05
Desistiu da Pesquisa	01	Não se aplica	02
		Desistiu da Pesquisa	01
TOTAL	49	TOTAL	49

Fonte: ANDRADE (2003; p.64)

Tabela 3: Distribuição das empresas por cidade

Cidade	Empresas Contatadas	Empresas Analisadas (Caracterização)	Empresas Analisadas (Temas específicos)
Águas de São Pedro	15	07	06
Analândia	05	04	03
Brotas	29	17	12
Ipeúna	02	01	--
Itirapina	02	02	02
São Pedro	23	07	04
Torrinha	01	01	--
TOTAL	77	39	27

Fonte: ANDRADE (2003; p.66)

Andrade (2003; p. 64) explica que “uma empresa desistiu da pesquisa após o recebimento do material, restando, portanto, 48 empresas no grupo das que aceitaram participar (amostra). Desta forma obteve-se uma taxa de respostas de 81% da amostra (48) e 51% da população de empreendimentos hoteleiros (77), com a aplicação do questionário de caracterização das empresas, visto que foram obtidos 39 questionários respondidos. E para o caso dos questionários contendo temas específicos, obteve-se uma taxa de respostas de 56% da amostra e 35% da população, tendo como base os 27 questionários coletados”.

Questões importantes foram constatadas na primeira etapa da pesquisa a partir do questionário de Caracterização da Empresa. Essas informações foram úteis para caracterizar as empresas hoteleiras da região estudada.

As empresas analisadas têm em média 10 anos de 'vida'. Andrade (2003) observa um fato importante: das empresas com menos de nove anos (que correspondem a 75% da amostra), 47% têm mais de cinco anos. O autor considera que esse fato merece destaque devido às estatísticas sobre a mortalidade de pequenas empresas nos seus primeiros anos de vida. O autor cita a pesquisa do SEBRAE (2001), utilizada também no presente trabalho (seção 3.3 intitulada Mortalidade - Rotatividade de Pequenas Empresas, Capítulo 3), que demonstra a alta mortalidade das empresas após o quinto ano de vida.

Fonte: ANDRADE (2003; p.67)

Figura 8: Tempo de 'vida' das Empresas Analisadas

Fato importante que pôde também ser identificado com a aplicação do primeiro questionário foi que a grande maioria das empresas possui de 1 a 5 funcionários (58%). No entanto, Andrade (2003) considera significativa a contribuição dessas empresas para a geração de emprego e renda na região estudada. O autor justifica esse argumento dizendo que, das 39 empresas analisadas, o resultado em termos de empregos é relevante, pois, juntas, elas geram 222 empregos diretos.

Fonte: ANDRADE (2003; p.68)

Figura 9: Número de Funcionários das Empresas Analisadas

Quanto ao número de UHs, Andrade (2003) lembra que no critério de classificação de tamanho de empresas hoteleiras, não foi encontrado nada que diferenciasse o que se considera micro empresa hoteleira. Desse modo, todas as empresas que possuem de 1 a 40 unidades habitacionais são consideradas empresas de pequeno porte. Conforme a Figura 14, 41% dos hotéis analisados possuem de 1 a 10 unidades habitacionais; apenas uma empresa se situa na faixa de 31 a 40 unidades habitacionais.

Fonte: ANDRADE (2003; p.69)

Figura 10: Número de Unidades Habitacionais das Empresas Analisadas

Mediante as questões de identificação do dirigente da empresa, também foram coletadas informações relevantes. Foram expostas questões relativas à propriedade e direção da empresa, à experiência em hotelaria, ao envolvimento do dirigente com a empresa, à motivação para abertura da empresa e à escolaridade do dirigente.

Quanto à propriedade da empresa, predominam na amostra empresas com um ou dois proprietários (92%). Quando aparecem três ou mais proprietários, estes são familiares (ANDRADE, 2003).

Quanto aos proprietários da empresa, 79% são também seus dirigentes. Das 21% das empresas em que o dirigente não é o proprietário, 50% possuem experiência anterior em hotelaria, já entre os 50% restantes ocorre um caso em que os atuais dirigentes são arrendatários e outro onde o dirigente é parente do proprietário. Em ambos estes casos os dirigentes não tinham nenhum tipo de experiência anterior em hotelaria.

Quanto ao envolvimento do dirigente com a empresa, 44% afirmaram possuir outra atividade e 54% não possuem outra atividade remunerada além do hotel. Quanto à motivação para a abertura do negócio foi constatado que, em 72% dos casos, a empresa foi iniciada devido a uma oportunidade de negócio. Andrade (2003) diz que, em nenhum dos casos, a saída do emprego foi razão para a abertura da empresa. “Entre ‘outras’ motivações, uma bastante citada foi o fato de já possuir as instalações, onde se encontra a empresa atualmente, associada ao desejo de transformá-la em geradora de renda”. (ANDRADE, 2003; p.72).

Quanto ao nível de escolaridade do dirigente foi constatado que grande parte dos dirigentes (44%) possui nível superior.

Mediante as questões sobre a estrutura da empresa, foram coletadas outras informações igualmente relevantes para a caracterização das empresas da região estudada. Foram apresentadas as questões relativas aos tipos de quarto, aos preços praticados, à terceirização de serviços e aos níveis de comando.

Na questão sobre os tipos de acomodação que a empresa oferece foi dada a possibilidade de assinalar mais de uma das opções; o resultado está expresso na Figura 15.

Quanto aos preços praticados, os dirigentes destacam que as empresas, de forma geral, atendem a “bolsos e gostos” diferentes, sendo este aspecto bastante influenciado pelas acomodações e serviços oferecidos (ANDRADE, 2003).

Fonte: ANDRADE (2003; p.74)

Figura 11: Acomodações das Empresas Analisadas

Apenas 28% das empresas terceirizam serviços; em geral são terceirizados: passeios pelos pontos turísticos, restaurante, lavanderia e café da manhã.

Quanto à existência de outros níveis de comando, pôde-se verificar que além do proprietário, na maioria das empresas (63%), não existem pessoas no comando de outros funcionários. Nas empresas analisadas, quando ocorre a atribuição de um posto de comando a algum funcionário, este recebe a denominação de gerente, chefe de recepção ou supervisor (ANDRADE, 2003).

Nas questões sobre concorrência, 57% dos dirigentes souberam dizer um número específico de concorrentes diretos; 38% não souberam dizer quantos concorrentes sua empresa tem; e 5% não consideram as demais empresas como suas concorrentes diretas, pois atendem públicos diferentes. Quanto à localização dos principais concorrentes, os dirigentes indicam ser o maior contingente de concorrentes locais.

Com as questões sobre os clientes da empresa, foram coletadas outras informações relevantes relativas à idade dos principais clientes e as atividades que procuram.

A idade dos principais clientes pode influenciar tanto a estrutura do empreendimento hoteleiro quanto os serviços oferecidos (ANDRADE, 2003). O segmento de 15 a 35 anos apareceu em 42% das respostas; de 36 a 60 em 48%; e de 60 ou mais, em 10%.

Os clientes da faixa de 15 a 35 anos são os que buscam o turismo de aventura; os de 36 a 60 anos são aqueles que, no geral, vêm com a família e estão interessados em atividades de lazer/culturais; os da faixa 60 ou mais anos de idade, além das atividades de

lazer/culturais, buscam atividades de saúde proporcionadas pelos banhos medicinais (ANDRADE, 2003).

As informações acima são apenas algumas questões que foram coletadas a partir do primeiro questionário que foram julgadas importantes para caracterizar as empresas hoteleiras da região estudada. As outras questões levantadas no primeiro questionário da etapa inicial da pesquisa também são consideradas importantes e foram utilizadas no processo de escolha das empresas estudadas na segunda etapa da pesquisa, conforme exposto na seção 4.3.

O segundo questionário aplicado na primeira fase da pesquisa, o de Gestão da Empresa (Apêndice B), identificou aspectos gerais relativos à gestão da empresa enfatizando o processo estratégico e o gerenciamento de informações. Com os dados desse questionário foi possível conhecer mais os hotéis da região estudada. Dessa maneira, procurou-se identificar características do processo estratégico, as informações consideradas importantes para esse processo e onde os dirigentes as encontram. Esses dados foram úteis no desenho da presente pesquisa.

4.3 O PROCESSO DE ESCOLHA DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A escolha das empresas estudadas pelos quatro mestrandos foi realizada a partir da aplicação dos dois questionários – Caracterização da Empresa e Gestão da Empresa - da primeira etapa da pesquisa em conjunto com o aluno de Iniciação Científica. A amostra é não-probabilística e intencional, pois se baseou na disponibilidade do dirigente em participar da pesquisa, no grau de interesse que ele apresenta para discussões sobre estratégia e em características de interesse para os pesquisadores, como o grau de formalização do processo estratégico e da gestão da informação. Foram selecionadas quatro empresas de pequeno e uma de médio porte.

Freitas et al. (2000) explicam que a amostra não-probabilística é obtida com base em algum critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis.

Churchill Jr (1999) diz que o principal ponto da amostra intencional ou por julgamento é que a população é selecionada propositalmente. Segundo o autor, essa seleção pode não ser feita com base na representatividade da amostra. No entanto, a escolha é feita

com base nas contribuições que ela pode oferecer. De maneira semelhante, Silva e Menezes (2000) dizem que nas amostras intencionais são escolhidos casos que representem o “bom julgamento” da população/ universo.

4.4 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Foram estudados, portanto, quatro hotéis de pequeno porte de Brotas-SP e um de médio porte de Águas de São Pedro-SP.

4.4.1 HOTEL A

Foi fundado em 1995, situa-se em uma fazenda a 10 km da cidade de Brotas, possui 20 apartamentos e 16 funcionários. Esse hotel oferece aos clientes: restaurante, estacionamento, minicampo de futebol, miniquadra de basquete, salão de jogos, piscina aquecida, quadra de tênis, represa para pesca, bosque, passeio a cavalo, atividades específicas para crianças, visita aos atrativos da fazenda, monitores e salão para convenções e eventos com 350m², duas salas com capacidade para 40 e 100 pessoas com equipamentos de TV, vídeo, retroprojetor, flip chart, computador (acesso à internet), data show, telefone e fax. As acomodações são em apartamentos duplos, triplos, quádruplos com banheiro, TV, ar condicionado, frigobar e telefone.

A fazenda pertence à família há 100 anos. O hotel também pertence à família composta da mãe e quatro filhos, sendo todos sócios, cada um com 20%. Três dos irmãos participam mais ativamente da gestão do negócio, e têm formação acadêmica nas áreas de Zootecnia, Nutrição e Assistência Social. O dirigente entrevistado é um dos proprietários do hotel, é responsável pela gerência de manutenção, hospedagem e eventos, graduado em Zootecnia e participa da direção geral do hotel.

Figura 12: Organograma do Hotel A

4.4.2 HOTEL B

Foi fundado em 2002, situa-se na cidade a 350 metros do centro de Brotas, possui 16 chalés, oito duplos e oito quádruplos (com churrasqueira), com frigobar, TV com parabólica e ventilador. O hotel possui ainda estacionamento, piscina e oferece café da manhã aos hóspedes. Sete funcionários atendem os serviços.

Figura 13: Organograma do Hotel B

A empresa possui dois proprietários que são irmãos, com 50% da empresa cada um e têm formação acadêmica em engenharia. Eles possuem outras empresas (uma loja de móveis, outra de material de construção e uma galeria de lojas com lanchonete). Os dois tomam decisões na empresa, mas um deles tem participação maior nas decisões. O hotel é gerenciado por um funcionário que também é responsável pelas atividades de marketing e finanças e não possui nenhuma formação acadêmica.

4.4.3 HOTEL C

Foi fundado em 1979, está situado no centro de Brotas, com 25 apartamentos e dez quartos (sem banheiro), ventilador e frigobar. Esse hotel oferece aos hóspedes café da manhã e passeios através de parcerias com agências. Possuem ainda três casas para aluguel e um rancho. A propriedade da empresa é familiar. O proprietário do hotel não dirige a empresa, pois está envolvido com a fazenda da família.

A pousada é dirigida por sua esposa e três filhos que trabalham nela. Os filhos têm formação acadêmica nas áreas de Turismo e Educação Física. A mãe e uma das filhas participam mais efetivamente da gestão da empresa. A dirigente entrevistada é filha do proprietário do hotel, é graduada em Turismo, e é responsável pelas atividades de finanças, compras, A&B e recursos humanos.

Figura 14: Organograma do Hotel C

4.4.4 HOTEL D

Fundado em 1999, está localizado a 1,5 km do centro da cidade de Brotas, na área rural. Seis pessoas trabalham na empresa, sendo três componentes da família. São 14 chalés, com TV, frigobar e ventilador. Esse hotel oferece aos hóspedes café da manhã, lago, pesca esportiva, bosque, pomar, piscina, churrasqueira e salão de jogos. A proprietária é quem gerencia a empresa e tem formação acadêmica na área de Química Industrial.

Figura 15: Organograma do Hotel D

4.4.5 HOTEL E

Fundado em 1965, está localizado no centro da cidade de Águas de São Pedro. Possui 120 apartamentos com aquecimento central, TV, telefone, ventilador de teto, frigobar, ar condicionado, banheira nas suítes e sala de estar. A empresa possui 66 funcionários que desempenham tarefas nos níveis de gerência geral, administrativo e operacional. No nível administrativo o hotel tem 11 chefias. A empresa possui, em sua estrutura formal, um conselho de administração para aprovar os grandes investimentos propostos pela gerência geral.

O hotel oferece restaurante, piscina, salão de convenções climatizado para 200 pessoas com recursos audiovisuais, três salas de apoio, saguão de exposições e feiras para montagens de até 15 stands. A propriedade do hotel é de uma mesma família, composta de mãe e cinco filhos, no entanto, a participação no capital é 99% da mãe e 1% de um dos filhos. A administração da empresa é realizada por um funcionário contratado, que tem formação acadêmica na área de Contabilidade.

Figura 16: Organograma do Hotel E

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar uma síntese dos dados coletados nas cinco empresas. Foram investigados três aspectos mediante depoimento oral (entrevistas formais semi-estruturadas e conversas informais) e observação livre. Estes aspectos, levantados a partir da revisão bibliográfica, são: características específicas, gestão da informação e informações do Ambiente.

5.1 CONTEÚDO DA INVESTIGAÇÃO

A seguir, uma breve explicação do que se pretendeu compreender de cada um dos três aspectos.

5.1.1 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA EMPRESA

Para investigar as características da gestão administrativa das empresas estudadas foram enfatizadas três dimensões: as forças ambientais que incidem sobre a empresa; os recursos internos existentes; e a ação administrativa do dirigente.

a) Forças Ambientais

As questões deste conjunto foram feitas para entender como é percebida a concorrência do hotel com os de maior porte e que vantagens ou desvantagens são consideradas pelos dirigentes. Foi questionada também a avaliação do dirigente sobre o poder de barganha de clientes e fornecedores bem como a influência desse poder sobre a gestão e o desempenho do hotel. O dirigente foi questionado sobre a influência das forças do Macroambiente (modificações e imposições dos fatores econômicos, políticos, sociais, legais, tecnológicos e ecológicos), como essa influência se manifesta e se o hotel consegue, sozinho, controlar estas imposições e modificações.

b) Recursos Internos

Procurou-se identificar se existem recursos suficientes para investir na empresa e em sua administração. Foi questionado se as pessoas são qualificadas para as funções que desempenham e se existem pessoas em número suficiente na empresa para desempenhar as funções necessárias.

c) Ação Administrativa do Dirigente

Com os questionamentos deste conjunto, pretendeu-se conhecer quanto tempo os dirigentes consomem com atividades cotidianas e operacionais e quanto reservam para pensar ou elaborar estratégias, para pensar no longo prazo e definir objetivos e ações. Foi questionado ainda o tempo gasto por eles na busca de informações que podem ser usadas para pensar o futuro do hotel. Foi conversado também se os dirigentes consideram que administram bem o tempo e se a administração da empresa é realizada com instrumentos administrativos formalizados e estruturados. Tentou-se identificar a racionalidade que está mais presente em suas ações dentro da empresa. Apesar de ser esta questão bastante complexa e subjetiva, acredita-se na importância de tentar identificar a razão que leva o dirigente a agir de determinadas maneiras para se poder compreender algumas características específicas da gestão do negócio.

5.1.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Pretendeu-se compreender o processo de gerenciamento da informação realizado na empresa, a partir das atividades da gestão da informação. Foi questionada também a importância que o dirigente atribui à informação bem como as dificuldades que encontra para administrá-la.

5.1.3 INFORMAÇÕES DO AMBIENTE

Procurou-se identificar quais informações sobre cada variável do Ambiente são observadas pelos dirigentes para administrar a empresa, as fontes consideradas mais importantes para a coleta dessas informações e o grau de importância de cada variável. Foi

questionada também se existem informações suficientes sobre cada uma das variáveis para estimar mudanças futuras.

5.2 DADOS COLETADOS

Os principais dados coletados nas cinco empresas estão apresentados a partir das variáveis de pesquisa. Apresentação mais detalhada dos dados de cada empresa encontra-se no Apêndice D.

5.2.1 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA EMPRESA

Os dados coletados sobre as três dimensões das características específicas das empresas estudadas são apresentados a seguir.

A) FORÇAS AMBIENTAIS

O dirigente do Hotel A acredita que os seus concorrentes maiores possuem infraestrutura melhor e cobram preços mais baixos do que ele oferecendo mais aos clientes. No entanto, acredita ter vantagens perante eles, principalmente relacionadas ao serviço e atendimento personalizados. O dirigente do Hotel B considera que o hotel é um dos mais sofisticados para os padrões da cidade, pois tem uma infra-estrutura de chalés de bom padrão, com piscina e sauna, e está localizado próximo ao centro da cidade. Ele acredita que a concorrência existente em Brotas entre os hotéis acontece sem prejuízo de ninguém: cada um tem sua parcela no mercado, cada um tem seus diferenciais. Por isso não considera que os hotéis de maior porte prejudiquem o desempenho da empresa.

A dirigente do Hotel C disse que a maior desvantagem que enxerga na concorrência de seu hotel com outros maiores é a infra-estrutura que os grandes hotéis possuem, devido ao grande investimento financeiro que estes realizam em seus empreendimentos. Assim, por conta da grande e sofisticada infra-estrutura, seus concorrentes maiores podem cobrar mais e oferecer mais serviços aos clientes continuamente. A maior vantagem que ela acredita ter em relação aos grandes hotéis é o atendimento personalizado. Outra vantagem que a dirigente acredita ter é a estrutura de custos baixos, devido à infra-estrutura simples que oferece, que lhe permite oferecer preços mais acessíveis aos clientes.

Quando questionada a respeito da concorrência do hotel com outros de maior porte, a dirigente do Hotel D disse que não acredita que os outros hotéis podem prejudicar seu desempenho, nem os maiores, nem os de mesmo porte; para ela “quanto mais concorrência melhor”. Acrescentou ainda que não se importa com que os “outros estão fazendo” e “não vive em função deles”, principalmente em relação a preço; completou dizendo que o importante é levar o turista para a cidade, e, nesse aspecto, quantas mais empresas hoteleiras existirem e divulgarem a cidade, tanto melhor. “Não me importo com quanto cada hotel investiu e quanto quer ter de lucro”; o importante é, segundo ela, “fazer a cidade aparecer”.

O dirigente do Hotel E não percebe desvantagens na concorrência do hotel com outros maiores; acha apenas que um determinado hotel da cidade encontra restrições contextuais menores em relação aos outros, se beneficiando desta situação. Quanto aos outros maiores do que o Hotel E e à concorrência em geral, acredita que o mercado é pouco competitivo e existe ainda espaço para outras empresas hoteleiras. Expressou até desejo de uma grande rede de hotéis se instalar em Águas de São Pedro para que melhore a divulgação da cidade e de seus atrativos. Acredita que, aumentando a divulgação, haverá mais turistas na cidade, “criando espaço para todos”.

O dirigente do Hotel A não enxerga grande poder de barganha de clientes e fornecedores. O dirigente do Hotel B acredita que o poder de barganha de clientes é razoavelmente grande no que se refere a preços, mas isso não ocorre pelo fato de ser o hotel pequeno, mas por conta da competitividade entre os vários pequenos. Segundo ele, o poder de negociação dos clientes é maior nas baixas temporadas. Quando questionado se os fornecedores possuem algum poder de barganha, o dirigente disse que não, pois há muita concorrência entre os fornecedores do setor hoteleiro.

A dirigente do Hotel C não sente grande poder de barganha dos clientes, pois os preços cobrados no hotel são mais baixos do que na maioria dos hotéis da cidade. No entanto, os clientes possuem poder de barganha no tocante à exigência, por parte de alguns, de uma infra-estrutura maior, que ofereça mais serviços, como piscina, salão de jogos, ar condicionado etc. Ela acredita que o poder de barganha dos fornecedores é baixo, pois existe grande concorrência entre eles fazendo com que o preço oferecido seja bom para o hotel.

A dirigente do Hotel D disse ser baixo o poder de barganha dos clientes, pois seu preço é razoável em comparação com o de outros hotéis. Sobre o poder de barganha dos fornecedores, ela acredita também não ser alto, pois os fornecedores são muitos e os preços, bons.

O dirigente do Hotel E acredita que, atualmente, grandes clientes (pessoas jurídicas) possuem poder de barganha grande em relação ao hotel, devido, segundo ele, à recessão econômica, que faz com que consigam negociar preços menores e qualidade/ benefícios maiores. A propósito disso, citou o caso de uma empresa, sua cliente antiga, que tentou negociar valores de hospedagem argumentando que outro hotel, que oferecia qualidade similar ao Hotel E, estava oferecendo preços menores. Ele disse que teve que perder o cliente por conta da pressão exercida pela diminuição de preços, inviável para o seu hotel. No entanto, o poder de barganha de fornecedores, segundo o dirigente, é baixo. Ele explicou que a mão-de-obra na hotelaria é o que mais pesa nos custos, mais do que alimentos e bebidas, e, como a empresa paga salários conforme o praticado na cidade, não é sentido grande poder de negociação da mão-de-obra.

Sobre a influência das forças do Macroambiente, os dirigentes dos hotéis A, C, D e E falaram que a recessão econômica contribuiu para a grande baixa de movimento de turistas no ano de 2003. A entrevistada do Hotel C disse que foi o pior ano para o seu negócio, pois sentiu queda de 30% no número de hóspedes. Ela acredita que o poder aquisitivo da população brasileira em geral diminuiu bastante, o que está afetando diretamente todos os empreendimentos da cidade que lidam com o turismo. Segundo ela, as pessoas estão deixando de viajar em todos os períodos do ano, fazendo-o apenas em algumas datas comemorativas. A entrevistada diz ser importante saber se os problemas econômicos e de queda da demanda são locais ou nacionais. A dirigente do Hotel D citou a “quebra” de várias agências de passeio.

O entrevistado do Hotel E acredita que “hotelaria é supérfluo” e, por isso, é item facilmente “cortado” quando a situação econômica do país piora. Ele explicou ainda que “o turismo interno é caro” e isso faz com que qualquer variação na situação econômica do país prejudique ainda mais as empresas turísticas.

Sobre a Prefeitura, o dirigente do Hotel A acredita que suas ações não influenciam tanto seu negócio e afirma que “se ela não atrapalhar já está bom”. A única coisa que o

dirigente diz esperar do poder público municipal é arrumar as estradas de acesso ao hotel e melhorar a infra-estrutura da cidade para receber os turistas. No entanto, quando questionado sobre a normatização do setor turístico da cidade, ele disse acreditar que a cobrança do “voucher” é um modo de controle fiscal e de acesso que a Prefeitura terá sobre as informações da empresa, como, por exemplo, sobre o cadastro de clientes. Ele explica que a Prefeitura alega precisar das informações apenas para realização de estatísticas, no entanto ele teme que informações estratégicas importantes possam ficar nas mãos de desconhecidos que podem vendê-las ou usá-las se não forem éticos.

O dirigente do Hotel B acredita que a Prefeitura não influencia tanto. Citou a normatização do setor hoteleiro que pode, no futuro, prejudicar os hotéis.

A dirigente do Hotel C acredita que o “voucher” é compatível com os valores da sociedade a respeito do meio-ambiente. Ela acredita que este dinheiro, já cobrado das agências de passeios, pode realmente ajudar na preservação dos recursos naturais da cidade. No entanto, ela acredita também que esse é mais um meio de controle fiscal criado pela Prefeitura e, por este lado, ela é contra a cobrança. A dirigente do Hotel D também enxerga a cobrança do “voucher” como um meio de controle fiscal.

O dirigente do Hotel E afirmou que as políticas municipais apresentam forte influência no desempenho da empresa. Acha que as festas municipais e regionais promovidas pela Prefeitura, com o intuito de desenvolver o turismo, não são bem divulgadas, o que faz com que os turistas que vão participar das festas, na maioria moradores de cidades vizinhas, fiquem apenas um dia na cidade. Em outras palavras: as festas não trazem hóspedes para os hotéis da cidade, não beneficiando o setor hoteleiro em geral. Ele explicou que os hóspedes do hotel não vão para a cidade atraídos pelas festas promovidas pela Prefeitura.

O entrevistado do Hotel A disse que o aumento do ISS para 5% onerou ainda mais o negócio. Ele explicou que Torrinha, uma cidade vizinha, não cobra este imposto e, dessa maneira, os empreendimentos turísticos daquela cidade têm vantagens de custo em relação aos de Brotas. Quanto a outras imposições legais, a empresa está enquadrada no SIMPLES e o dirigente acredita que os impostos não oneram muito o negócio, pois sobre a mão-de-obra não incidem muitas taxas. O dirigente do Hotel B afirmou que os encargos sobre as pequenas empresas poderiam ser reduzidos, pois sempre oneram na baixa temporada.

Sobre esse assunto, a dirigente do Hotel C expôs também que o ISS de 5% e os encargos trabalhistas de uma pequena empresa pesam bastante, principalmente em períodos de pouco movimento, mesmo que o hotel esteja enquadrado no SIMPLES. A dirigente do Hotel D falou que o aumento do ISS prejudicou o desempenho de sua empresa e que os encargos trabalhistas oneram o hotel nas baixas temporadas. O dirigente do Hotel E expôs também a questão do ISS e explicou que este tributo onera muito o setor hoteleiro.

Questionado sobre o controle das forças do Macroambiente, o entrevistado do Hotel A afirmou que, sozinha, a empresa não consegue influenciar as mudanças e imposições. Quando questionado sobre o COMTUR, o entrevistado perguntou: “O que é isso?”, em tom de ironia, e explicou que essa instituição “não serve para nada”. Os dirigentes do Hotel A participam das reuniões, mas acreditam que as discussões realizadas não trazem benefícios para as empresas turísticas, aliás, disse ele, a disparidade no número de representantes - sete dos negócios turísticos e oito da Prefeitura - inviabiliza qualquer discussão.

O Hotel A faz parte também do “Grupo Brotas Capital da Aventura”, que é constituído de 19 empresas do setor turístico. Eles entraram para esse grupo no ano de 2003. Quando questionado sobre os critérios para entrar no grupo, o entrevistado disse que é uma “panelinha”: se apenas um dos 19 empresários não quiser a entrada de uma empresa, ela realmente não entra. O principal papel do grupo é divulgar a cidade de Brotas e as empresas que fazem parte dele, principalmente mediante um estande em uma feira de turismo em São Paulo. Além disso, há combinação de preços entre as empresas (segundo ele, algum empresário sempre “quebra o acordo”).

Quando questionado sobre o que falta ao COMTUR, ou ao “Grupo Brotas Capital da Aventura”, ou a alguma outra associação, para que a união entre os empresários seja concretizada e traga benefícios aos empresários, disse que deveria haver uma pessoa para realizar essa união (que não fosse representante da Prefeitura) que seja honesta, responsável e que, sem colocar interesses próprios acima de outros, realmente pensasse no “bem comum”. Ele acredita que não existe esta pessoa em nenhum dos grupos, pois os empresários sempre querem obter benefícios individuais.

O entrevistado do Hotel B acredita que, para influenciar as imposições e modificações dos fatores do Macroambiente, é preciso haver união, “pois um grupo fala

mais do que uma pessoa sozinha”. Ele acredita que os empresários do setor hoteleiro de Brotas são, em geral, muito individualistas.

Declarou que não participa das reuniões do COMTUR, mas procura saber o que acontece nelas. Ele prefere não participar das reuniões, pois acredita que existem diferentes grupos de interesse e ele não quer tomar partido de nenhum, porque preza o bom relacionamento com todos os hoteleiros da cidade.

A dirigente do Hotel C acha que o COMTUR pode representar uma grande influência política a favor dos interesses dos empresários do setor turístico. Ela frequenta as reuniões que são realizadas mensalmente e disse que os empresários estão sentindo “no bolso” a queda do movimento e, por isso, as reuniões do COMTUR estão sendo muito mais proveitosas do que antes. Segundo ela, é preciso união entre os donos de hotel para levar os turistas para Brotas, e depois, competir para conquistá-los. A entrevistada acredita realmente que está havendo certa maturidade em relação ao associativismo, pois as pessoas estão entendendo que precisam ganhar forças perante as imposições econômicas e políticas. Ela acha, no entanto, que o COMTUR deveria ter mais verba. Segundo ela, a Prefeitura deveria criar um fundo para investir na associação.

A dirigente do Hotel D acredita que a união dos hotéis e de outras empresas ligadas ao turismo teria grande poder perante as forças do Macroambiente. Sobre o COMTUR acredita faltar união entre as empresas turísticas: são poucas as que participam das reuniões e, por isso, esse órgão não representa os interesses das empresas, senão somente os da Prefeitura. “Tinha uma diretora de cultura, a Daniela, que lutava por um plano de trabalho, mas atualmente só os interesses da Prefeitura que prevalecem”.

Acrescentou que a Prefeitura não ajuda na divulgação efetiva do turismo na cidade. Ela defende que é o poder público municipal que deve ter a responsabilidade de unir as pessoas para trabalharem juntas, mediante uma instituição tal como o COMTUR.

O entrevistado do Hotel E também acredita que o hotel sozinho não consegue influenciar as mudanças e imposições do Macroambiente. Ele não participa de nenhuma associação para tentar minimizar as forças do Ambiente. Na cidade não tem COMTUR.

O dirigente explicou que nunca realizou estratégias com os concorrentes, pois muitas coisas que são conversadas “não saem do papel”. Citou um caso de um acordo que empresários estavam realizando, por intermédio do Sindicato Patronal de Hotéis e Similares

da Região, que não teve sucesso, pois, segundo ele, “o relacionamento entre as pessoas é difícil”. A questão política, para ele, também é importante para explicar porque estas iniciativas “não funcionam”. Mas ainda assim ele acha que a tendência é melhorar.

B) RECURSOS INTERNOS

Os entrevistados dos cinco hotéis acreditam que existem pessoas suficientes e qualificadas para todas as tarefas da empresa. No entanto, o entrevistado do Hotel E acredita que, devido à restrição de recursos financeiros, faltam pessoas qualificadas na administração da empresa.

O dirigente do Hotel B explicou que não há pessoas “sobrando”, mas, nos períodos de alta temporada, são contratadas diaristas para não onerar a folha de pagamentos, assim como a dirigente do Hotel C que explicou ainda a sazonalidade do setor que faz com que em algumas épocas do ano exista pessoas sobrando na empresa, e em outras falta gente para realizar todas as atividades. Por isso, ela acredita que não é possível manter estrutura maior do que tem no momento.

Mesmo as funções sendo bastante definidas, os entrevistados destes dois hotéis explicaram que todos ajudam no que for necessário: um funcionário pode executar as atividades de outro. A entrevistada do Hotel C afirmou que as funções foram atribuídas a partir da vocação e do gosto de cada membro da família e cada um se qualificou para o trabalho com a experiência.

O entrevistado do Hotel E também enfatizou que não há pessoas “sobrando” na empresa. Todo o setor hoteleiro, acredita ele, está trabalhando com um número mínimo de pessoas por conta da situação econômica do país.

Os hotéis C e E afirmaram não existir recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua administração. O cinco hotéis não captam recursos externos: os hotéis A, B e C por “opção”, o D diz ser “contra” e o E diz que é política da empresa não realizar empréstimos bancários.

O dirigente do Hotel A acredita que existem recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua administração. No entanto, ele explicou que falta infraestrutura para a demanda atual de turistas: mais apartamentos e um restaurante maior; as expansões estão sendo feitas de acordo com a disponibilidade de recursos financeiros

próprios. Ele explicou que eles já utilizaram financiamentos bancários, mas que atualmente não usam; se precisarem, podem buscá-los, mas preferem utilizar recursos próprios. Também não usam crédito de curto prazo, como o rotativo do cartão de crédito e cheque especial. Dessa maneira, todas as ampliações e inovações são realizadas conforme a disponibilidade de recursos financeiros próprios.

Quando questionado se existem recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua gestão, o dirigente do Hotel B disse que a pousada se mantém, mas os proprietários não dependem somente dela para sobreviver. Enfatizou que os recursos existentes são suficientes para as necessidades atuais, pois “o problema não é muito dinheiro, depende dos outros projetos” dos proprietários. Assim, os proprietários do Hotel B na maioria das vezes realizam as coisas necessárias e urgentes naquele momento. Existem muitas oportunidades identificadas pelo entrevistado, mas que não são realizadas, pois os proprietários têm outros projetos, em suas outras empresas. O entrevistado afirma, no entanto, que faltam recursos financeiros para colocar uma pessoa especializada para formalizar alguns processos administrativos na empresa. Segundo ele, não são utilizados recursos de terceiros, nem mesmo cheque especial; todo dinheiro investido na empresa é próprio – essa é uma opção dos proprietários.

A dirigente do Hotel C afirmou que faltam recursos para investir na infra-estrutura da empresa. As melhorias vão sendo feitas a partir da necessidade e da disponibilidade de recursos financeiros, sempre bastante escassos. Ela acredita que a captação de recursos em instituições financeiras é relativamente fácil, no entanto os juros cobrados são altos para pequenas empresas. Apesar de já terem realizado empréstimo bancário, atualmente os dirigentes preferem fazer as coisas por etapas, conforme a disponibilidade de capital próprio para investir, mas enfatizou que os planos para melhorar a infra-estrutura do hotel sofrem restrição financeira. A empresa também não utiliza crédito de curto prazo, como o rotativo do cartão de crédito e cheque especial. A entrevistada disse que o hotel não tem dinheiro suficiente para investir na qualificação do pessoal.

A dirigente do Hotel D afirma que existem recursos financeiros para investir na empresa e que todo capital investido é próprio; ela não é a favor de captar recursos de terceiros nem utiliza créditos de curto prazo como cheque especial e o rotativo do cartão de crédito. Todo aumento de infra-estrutura realizado é com capital da própria empresa, capital

continuamente reinvestido. Assim, os investimentos são realizados conforme a disponibilidade de recursos. A entrevistada acredita ser a estrutura atual de sua empresa suficiente para o atendimento das necessidades do negócio.

O entrevistado do Hotel E disse que não existem recursos financeiros para investir na empresa: para muita coisa está sendo adiada, principalmente concernente a melhorias e ao aumento da infra-estrutura. Ele acredita que atualmente toda empresa esteja trabalhando com uma deficiência financeira.

C) AÇÃO ADMINISTRATIVA DO DIRIGENTE

O dirigente do Hotel A acredita que não administra bem o seu tempo, pois está muito preso a atividades do dia-a-dia. Ele explicou que tem algumas coisas que precisa fazer, pois faz melhor do que os funcionários, como por exemplo, a distribuição inicial de serviço do dia. O entrevistado acredita que essa é apenas uma fase, pois precisa se empenhar na ampliação do hotel, caso contrário, perde oportunidade de atender mais hóspedes. O dirigente disse que apenas alguns aspectos da empresa são administrados com instrumentos formalizados; a não formalização de alguns aspectos, segundo ele, se deve à falta de hábito e de conhecimento dos benefícios das técnicas administrativas.

O entrevistado disse que os salários dos irmãos-sócios são “pequenos”, pois o objetivo maior de todos eles é investir no desenvolvimento da empresa. Assim, eles procuram “viver com pouco”.

O entrevistado fez Faculdade de Zootecnia e foi o primeiro a se envolver com a fazenda para ajudar o pai (já falecido). Ele explicou que se sente mais realizado “trabalhando para ele mesmo”. Ele considera importante os filhos dos sócios continuarem com o negócio, mas acredita que quando começarem a trabalhar na empresa surgirão muitos problemas e desafios. Acha que será a fase mais complicada da empresa – essa transição deve ser bem planejada – pois, inconscientemente, os pais vão proteger os filhos, mesmo que estes não tenham capacidade ou qualificações para assumirem cargos na empresa.

A outra irmã fez Faculdade de Nutrição, trabalhava em uma grande empresa em Campinas e, depois de ficar grávida, resolveu trabalhar com a família. Ela disse que prefere ganhar menos hoje, mas trabalhar na própria empresa, ficar perto da família e ter uma

qualidade de vida melhor, em cidade menor. Além disso, ela foi bem-vinda, pois era preciso uma pessoa com sua qualificação na empresa.

Outra irmã é assistente social e técnica em contabilidade e trabalha meio período na fazenda, meio em outra empresa da cidade. A irmã caçula cursa Faculdade de Direito e pretende trabalhar em sua especialidade fora da empresa, mas sempre dando apoio para a família. Ela está sempre lá para ajudar nas atividades do dia-a-dia.

Os proprietários do Hotel A encomendaram um estudo de impacto de visitação, pensando na exploração dos recursos naturais, e contrataram um consultor de empresas que adequou algumas técnicas administrativas para a realidade deles. O dirigente acredita na necessidade de entender a realidade do hotel de pequeno porte e diminuir a complexidade das técnicas.

O entrevistado do Hotel B acredita que administra bem o seu tempo, pois não tem nada muito urgente que o faça deixar de lado o que considera mais importante na sua função: o atendimento aos clientes. Isso sempre é priorizado em relação às outras atividades cotidianas. No entanto, em outro momento, admitiu que os problemas rotineiros minimizam seu tempo; ele gostaria de “estar correndo atrás do cliente”, e não de problemas operacionais.

O dirigente explica que nunca teve um cargo gerencial. “Não sirvo para gerenciar uma grande empresa. Não tenho conhecimento e experiência necessários para isso”. Assim, segundo ele, para ser bom administrador é preciso saber trabalhar em equipe, ser versátil, liderar e motivar os funcionários: “um deve ajudar o outro; a empresa deve funcionar como um sistema, como uma engrenagem”.

O entrevistado se preocupa muito se o cliente fica insatisfeito: a amizade que ele procura fazer com os clientes é muito importante para ele. Assim, ele afirma que “salário não é tudo”, ele tem que gostar da empresa e do trabalho: “Nem tudo é trabalho na vida”. Ele diz que pretende trabalhar muito no hotel, vê-lo crescer. Explica que “trabalha com o coração” e que busca o reconhecimento do patrão e da sociedade; gosta de ser conhecido na cidade como o “gerente do Hotel B”.

A entrevistada do Hotel C acredita que administra bem o seu tempo. Explicou que as decisões estratégicas são mais complexas, pois não dependem apenas dela, e devem ser realizadas com outros empresários do turismo mediante associação.

A dirigente diz utilizar poucos instrumentos formalizados e estruturados na administração do hotel, pois acredita não haver necessidade de estruturação muito grande por serem simples os procedimentos. A entrevistada também se referiu à questão da confiança e da boa comunicação existentes entre os membros da família (dirigentes do hotel).

Ela disse que considera as técnicas administrativas úteis, no entanto, expressou o sentimento de que elas não são úteis da maneira que se apresentam nos livros. Acha, portanto, que as metodologias devem ser adequadas ao pequeno hotel. Ela explica que os conhecimentos mais importantes que adquiriu na Faculdade de Turismo foram os relativos à importância social e econômica do setor.

Os objetivos pessoais dos membros da família estão bastante ligados aos objetivos do hotel. Os três filhos praticamente “nasceram na pousada”. A entrevistada explica que trabalha na empresa da família por opção, pois prefere ter o próprio negócio. Recebeu um convite para trabalhar na Prefeitura, na Secretaria de Cultura e Turismo, que não foi aceito, pois teria que se desligar do hotel.

A dirigente do Hotel D acredita que metade do seu tempo é gasto para pensar estratégias para a pousada e na busca de informações que possam contribuir na construção destas estratégias. Ela diz que tem um objetivo para o hotel, e ele está apenas em sua cabeça e pertence somente a ela, por isso tudo o que ela quis realizar na empresa, ela realizou. Ela diz não estar na “corrida pelo ouro”, está lá pela felicidade. “Quero viver minha vida, com os meus turistas, recebendo elogios, amando a natureza”. A dirigente afirma que não vê a empresa como uma oportunidade, mas como um sonho: “não trabalho pelo dinheiro, mas por este lugar e pelo prazer que sinto em estar construindo esta pousada”. Ela acha que não administra bem o seu tempo: “queria que o dia fosse mais longo”.

Já teve três estagiárias de hotelaria trabalhando em sua pousada, mas acredita que os conhecimentos que elas adquiriram na Faculdade não eram aplicáveis à realidade de um pequeno hotel. Ela acredita que as técnicas administrativas precisam ser adequadas ao pequeno hotel.

Apenas um dos sócios do Hotel E, integrante da família do fundador do hotel, participa mais ativamente da gestão do negócio. O entrevistado, que não faz parte da

família, é um profissional da área de contabilidade que foi contratado há 39 anos para trabalhar no hotel e tem função de gerente há cinco anos.

É uma família de empreendedores: o patriarca, já falecido, foi um dos fundadores da cidade. Os filhos possuem outras empresas além do hotel, uma indústria, uma rádio e uma construtora.

O entrevistado dedica um grande afeto pela família do fundador do hotel, que lhe “ensinou tudo o que sabe”, afinal de contas começou a trabalhar ali com 20 anos de idade.

O entrevistado não considera seu tempo bem administrado, por causa da sobrecarga de trabalho.

5.2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O proprietário do Hotel A reconhece a importância da informação para a administração de sua empresa: é mediante a informação que ele sabe o que deve ser feito e se está sendo bem feito, isto é, quais são os resultados das ações.

O entrevistado acredita que é ele e a irmã assistente social, que mais monitoram os fatores internos e externos para identificar o que acontece dentro e fora da empresa. Mas explica que esse processo não é formal. Assim, o armazenamento das informações é em grande parte “feito na cabeça” dos dois. Ele acredita que monitora mais as variáveis externas e a irmã as variáveis internas. Segundo ele, os dois são os responsáveis pela coleta de informações, pois estão mais em contato com os clientes. Além disso, são eles que participam das reuniões do COMTUR, do Grupo “Brotas Capital da Aventura” e de feiras de ecoturismo. O entrevistado e a irmã também representam a empresa em reportagens de revistas e jornais e em entrevistas de estudantes e pesquisadores.

Segundo ele, as necessidades de informação são identificadas com base no andamento do negócio, à medida que surgem questões que precisam ser respondidas. Assim, são identificados os tipos de informação que precisam ser buscados.

A escolha de onde serão coletadas as informações deve ser baseada, segundo ele, na confiabilidade da fonte de informação. O entrevistado citou também a questão da variedade de fontes: é preciso procurar em diversas para receber uma informação confiável e mais precisa possível.

A coleta de dados é realizada, em geral, de maneira bastante informal, segundo o dirigente. Algumas informações, principalmente relativas aos clientes, parte são coletadas formalmente, por meio de questionários e formulários, de maneira manual; parte são buscadas informalmente, mediante conversas com os próprios hóspedes e a observação dos proprietários. Os funcionários também são outra fonte importante de informações sobre hóspedes; neste caso a coleta é realizada também mediante conversas informais. As informações internas sobre finanças e marketing são coletadas de maneira mais formalizada, por meio de planilhas.

Depois de coletados, alguns dados sobre Clientes e Fornecedores são classificados. A transformação de dados em informações é realizada pela “combinação de dados” escritos em planilhas, fichas ou cadernos; na maior parte das vezes, realizada de maneira não estruturada.

O armazenamento dessas informações é feito em computadores e em cadernos. O dirigente falou da dificuldade de se recuperar informações através dos meios pelos quais as informações são guardadas dentro da empresa.

As informações são apresentadas e distribuídas para as pessoas dentro da empresa, na maioria das vezes, através de relatórios (contabilidade), planilhas, fichas, checklists, e também oralmente e mediante procedimentos escritos, para funcionários.

O entrevistado explicou que as informações são utilizadas pelos dirigentes no sentido de refletirem, principalmente sobre o aprimoramento da infra-estrutura. As informações sobre Clientes foram o subsídio para os dirigentes decidirem: construir mais apartamentos, construir o centro de convenções, e ampliar o restaurante.

Ele acha que as informações e o seu gerenciamento não estão mais bem estruturados na empresa primeiro por causa do tempo – diz estar gastando muito do seu tempo em questões operacionais; segundo, por falta de conhecimento, informação sobre instrumentos para formalizar. Disse também que acredita faltar na empresa uma pessoa designada para este tipo de trabalho – que ainda não existe por falta de recursos financeiros.

Ele acredita que, por falta de maior estruturação, faltam-lhes informações básicas para a tomada de decisões estratégicas.

O dirigente do Hotel B diz reconhecer a importância da informação para a administração da empresa; explica ser ele quem acompanha as variáveis e coleta

informações que considera importantes para o negócio. O entrevistado explica que os proprietários geralmente não estão preocupados com a gestão da informação; eles têm visões sobre o negócio e simplesmente as realizam. O entrevistado diz passar, sempre que possível, as informações que julga relevantes para os proprietários.

Quando questionado sobre como são identificadas as necessidades de informação, o entrevistado deu vários exemplos que deixaram claro que a variável Cliente é a considerada mais importante. Ele explicou que, quando alguma coisa influencia o hotel ele mesmo busca várias fontes de informação, considerando a confiabilidade da fonte. Ele considera que seus amigos proprietários e dirigentes de outros hotéis são fontes de informação importantes e confiáveis.

A coleta de informações é realizada de maneira informal, através de conversas, telefonemas e contatos via internet com clientes e potenciais clientes. A observação informal também é um meio de se coletar informações, segundo o dirigente. Os dados sobre Clientes são os únicos classificados, por meio de fichas manuais.

Alguns dados e informações são armazenados em fichas manuais e também no computador. O dirigente diz que da maneira como atualmente são armazenados os dados e informações, ele sente falta de algumas informações disponíveis dentro da empresa, como um índice de retorno dos clientes.

Os dados e as informações são apresentados e distribuídos através de conversas com os proprietários e mediante relatórios que o dirigente elabora.

Quando questionado a respeito do uso das informações e sobre que tipos de decisão são tomados com base na informação, o dirigente deu exemplos ligados com melhorias na infra-estrutura do hotel e no atendimento ao cliente.

O entrevistado acredita que o processo de gestão da informação não é mais bem estruturado devido à falta de tempo para atender a essa atividade. Também citou a falta de conhecimento dele sobre o assunto. Ele acha que deveria existir uma pessoa na empresa para se dedicar a atividades administrativas.

Quando questionada sobre a importância da informação para a administração do negócio, a dirigente do Hotel C explicou que as informações são a base para saber como organizar o hotel; para ela, as diferentes funções em uma empresa hoteleira requerem diferentes informações.

A dirigente é a responsável pela gestão da informação: é ela a que mais busca informações fora do hotel, vai às reuniões do COMTUR para se manter atualizada, atende pesquisadores e estudantes de hotelaria e turismo para responder a pesquisas. Ela diz aproveitar essas oportunidades para coletar informações. É oportuno dizer que essa dirigente foi a única da amostra que leu, fez anotações e depois discutiu com os pesquisadores o relatório com os resultados da primeira etapa desta pesquisa.

Quando questionada sobre como são identificadas as necessidades de informações ela explicou que o processo se baseia principalmente na necessidade de melhora no atendimento ao cliente, e tudo gira em torno disso. Os critérios de variedade e credibilidade das fontes de informação são bastante considerados, segundo a dirigente.

A coleta de informações é realizada através de conversas, observação informal e reuniões com outros proprietários de hotel. Ela explicou que as informações sobre Clientes são as únicas que são classificadas e podem ser recuperadas no banco de dados.

Algumas informações e dados são armazenados em um caderno e a distribuição dentro da empresa é realizada mediante conversas com os membros da família. As informações administradas são usadas para tomar decisões do dia-a-dia, para melhorar a infra-estrutura e os serviços prestados.

A entrevistada acredita que o processo de gestão da informação não é mais bem estruturado, talvez porque não exista muito interesse em estruturar, pois não existe necessidade de processos mais formais: a comunicação entre as pessoas que decidem é fácil. A falta de tempo também foi um fator levantado pela dirigente quando questionada sobre as dificuldades do processo de gestão da informação.

A proprietária do Hotel D diz reconhecer a importância da informação para a administração do negócio: “sem informação não é possível conduzir o negócio, atingir o objetivo”. Ela é quem gerencia as informações na empresa. Ela afirmou que um dos seus filhos também se preocupa em acompanhar as informações referentes ao meio ambiente.

As necessidades de informação são identificadas no dia-a-dia do negócio. “Eu busco a informação por causa do negócio, se não fosse isso, eu queria viver só com a natureza”. Segundo a dirigente, as fontes onde serão coletadas as informações precisam ser confiáveis e devem se basear em pessoas que “vivem com aquilo”. A variedade de fontes não é importante, segundo ela.

Ela explicou que a coleta de dados é realizada mediante observação informal: depois de coletados, somente alguns dados sobre Clientes e Fornecedores são classificados em fichas. Outros são armazenados em fichas manuais, relatórios impressos e no computador.

Parte dos dados e das informações são apresentados mediante relatórios contábeis e informações financeiras disponíveis no software de gestão financeira. As informações são transmitidas oralmente e no quadro de aviso da cozinha (tarefas dos funcionários e cardápio) ou no salão do café (informações para os clientes).

As informações são utilizadas para tomar decisões concernentes ao aumento da infra-estrutura do hotel e à melhoria do atendimento aos clientes.

O dirigente do Hotel E acredita que a gestão da informação traz inúmeros benefícios para o negócio, entre os quais estão: melhor gestão de preços e vendas, determinação dos veículos de publicidade e análise dos retornos, e determinação de prioridades para investimentos. Ele explicou que “a velocidade das informações dá o ritmo para a administração”.

Quando questionado sobre os responsáveis pelo gerenciamento da informação disse que, além da gerência geral, os setores de marketing e chefia de hospedagem (reservas e recepção) estão mais envolvidos com as informações.

As necessidades de informação são identificadas nas reuniões dos setores envolvidos com a gerência geral e em alguns casos, com a Diretoria. “Todas as decisões administrativas são tomadas após coleta e seleção de informações”.

Sobre os critérios de escolha das fontes de informação, o dirigente explicou que são “bem gerais”, são procuradas várias fontes para coleta da informação, levando-se em conta a credibilidade delas. Quando está coletando informações sobre concorrentes, diz preferir “ficar anônimo”, isto é, que o concorrente não saiba que ele está buscando informações sobre seu hotel.

A coleta de dados é realizada em “todos os meios hoje conhecidos: internet, revistas, jornais, telefonemas...”. A empresa também conta com um software específico para gestão hoteleira, que também representa um meio de coletar informações, armazená-las e distribuí-las.

O entrevistado explicou que os setores selecionam as informações necessárias, as classificam por assuntos e discutem sua importância com a gerência geral. Depois disso, são aproveitadas para execução de medidas na administração da empresa.

O dirigente disse que as informações são armazenadas em relatórios impressos e no computador.

Segundo o dirigente, somente algumas informações são disseminadas nos setores envolvidos com a tomada de decisão; a maioria delas serve de base para os diretores tomarem decisões. As informações são distribuídas durante reuniões e conversas informais.

5.2.3 INFORMAÇÕES DO AMBIENTE

As figuras relacionando tipos e fontes de informação, isto é, as informações que os dirigentes das cinco empresas coletam sobre cada variável e as principais fontes utilizadas, se encontram no Apêndice D.

Sobre o grau de importância atribuído aos fatores do Ambiente, o entrevistado do Hotel A diz considerar importantes as informações sobre as variáveis: Clientes, Concorrentes, Sociedade, Legislação, Política, Tecnologia e Ecologia; as informações sobre as variáveis Fornecedores e Economia são de média importância.

O entrevistado acredita que consegue estimar as modificações na variável Cliente, a partir das informações que tem disponíveis na empresa. Sobre as variáveis Fornecedores, Sociedade, Tecnologia e Ecologia, acredita que tem informações suficientes. As informações ecológicas, disse ele, são mais simples de serem coletadas; as tecnológicas são bastante valorizadas e, portanto, monitoradas pela empresa. Sobre a variável Concorrentes, o dirigente acredita não ter informações suficientes para estimar o futuro, pois não tem como saber tudo o que está acontecendo, como, por exemplo, quais as estratégias dos concorrentes e quem está entrando no mercado. Para ele, principalmente no que tange a esta variável, “o futuro é incerto”. O entrevistado acredita que não consegue estimar o futuro das variáveis Política, Economia e Legislação, pois, segundo ele, não é possível saber tudo o que está acontecendo e o que vai acontecer nessas áreas.

O entrevistado do Hotel B diz considerar importantes as informações sobre as variáveis Clientes, Fornecedores, Economia e Sociedade. As informações sobre Concorrentes, Legislação e Política são consideradas de média importância; as sobre

Tecnologia e Ecologia são consideradas de pouca importância, pois “influenciam indiretamente o desempenho do hotel”.

O entrevistado acredita que, por mais informações que tenha sobre a variável Cliente, não é possível estimar o futuro dela, pois “o futuro é incerto”. Sobre a variável Concorrente, ele acha que não tem informações suficientes, pois não é uma preocupação sistemática; as informações que ele possui sobre os seus concorrentes são importantes para o seu aprendizado. Sobre as informações econômicas, acredita que poderia ter mais, pois acha que elas têm grande importância para o desempenho do hotel.

A entrevistada do Hotel C diz considerar importantes as informações sobre as variáveis Clientes, Concorrentes, Fornecedores, Economia, Sociedade e Ecologia; as informações sobre Legislação, Política e Tecnologia são consideradas de média importância.

A dirigente acredita ter informações suficientes sobre as variáveis Clientes, Concorrentes, Fornecedores, Economia e Ecologia. Sobre a variável Sociedade, diz achar mais difícil a coleta de informações desta área. As informações legais também não são consideradas suficientes, pois admite que não é muito “esclarecida neste assunto”. Sobre as variáveis políticas, ela acredita não ter informações suficientes, pois “não dá para saber o que vai acontecer no futuro, nesta área”. Ela acredita também que não tem informações tecnológicas suficientes, pois não se aprofunda neste aspecto por falta de interesse; acha que esta variável não influencia muito sua empresa.

A entrevistada do Hotel D diz considerar importantes as informações sobre as variáveis Clientes, Fornecedores, Economia, Sociedade, Legislação, Política, Tecnologia e Ecologia; as informações sobre a variável Concorrente são consideradas de pouca importância.

A dirigente acredita ter informações suficientes sobre as variáveis Clientes, Fornecedores, Sociedade, Legislação, Tecnologia e Ecologia; disse que, como não considera as informações sobre a concorrência importantes, não se importa também em tentar estimar o futuro desta variável. A respeito da variável Economia, acredita ter informações suficientes, “pelo menos procuro ter”. Sobre a variável Política, a entrevistada diz que procura ter informações suficientes, mas “detesta política” e não gosta de “se envolver”.

O entrevistado do Hotel E diz considerar importantes as informações sobre as variáveis Clientes, Concorrentes, Fornecedores, Economia, Sociedade, Legislação e Política. As informações sobre as variáveis Tecnologia e Ecologia são consideradas de pouca importância.

Quando questionado sobre o conhecimento das variáveis do Ambiente a fim de poder estimar o futuro dos fatores externos, o dirigente disse que não possui informações suficientes. Acha que poderia ter mais informações sobre os fatores externos a empresa, embora sinta dificuldade de encontrá-las algumas vezes.

6 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS E PROPOSTAS DE MELHORIA NA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE

Este capítulo tem como objetivo fazer uma análise comparativa entre as empresas, com base nas variáveis da pesquisa, e apresentar as recomendações para o aperfeiçoamento do processo de gestão das informações externas das empresas estudadas. A análise e a interpretação dos dados de cada empresa, individualmente e a partir das variáveis de pesquisa, se encontram no Apêndice E.

6.1 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS

Triviños (1992) sugeriu, conforme exposto na caracterização da presente pesquisa, que o enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa. Dessa maneira, será realizada uma breve comparação entre as cinco empresas estudadas, com base nas variáveis da pesquisa.

6.1.1 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DAS EMPRESAS

A seguir, são descritas as principais observações sobre as características específicas das pequenas empresas estudadas. Na Figura 17 há uma síntese dessas características com relação à gestão estratégica da informação externa.

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS	Percepção das Forças Ambientais	(1) não monitoramento de algumas informações necessárias por não perceber a influência de algumas variáveis externas no desempenho da empresa (2) ênfase nas informações sobre a variável Cliente, pois é percebida grande influência desta camada do Ambiente (3) monitoramento da maioria das variáveis externas como um cidadão comum e não como um empresário porque se sente impotente em relação a elas
	Restrição de Recursos Internos	(4) não existem pessoas especializadas para se dedicarem ao gerenciamento das informações externas (5) os dirigentes ficam presos às atividades operacionais, não sobrando tempo para atividades estratégicas (6) não existem conhecimentos administrativos no que tange à informação estratégica (7) não existem recursos financeiros para encomendar estudos sobre as variáveis externas
	Ação Administrativa do Dirigente	(8) existe uma visão de futuro do dirigente em relação à empresa (9) existe uma atitude positiva do dirigente quanto à técnicas administrativas adequadas à sua realidade (10) a racionalidade não-econômica faz com que algumas vezes não se enxergue a necessidade de “estruturação adequada” do processo de gestão da informação. (11) a racionalidade não-econômica influencia a percepção que o dirigente tem das forças externas, fazendo com que algumas informações não sejam valorizadas (12) a ação tradicional faz com que não se enxergue que o conjunto de informação relevantes para a empresa pode ter mudado

Figura 17: Descrição das “características específicas das pequenas empresas” estudadas com relação à gestão estratégica das informações externas

a) Forças Ambientais

O dirigente do Hotel A sente as imposições e restrições do contexto em que sua empresa está inserida. Apesar de ter citado vários aspectos onde ficam claras as desvantagens que sua empresa tem, enquanto participante do sistema de mercado, o entrevistado parece acreditar que todos esses aspectos são menos importantes do que a capacidade empreendedora dos dirigentes. O Hotel A parece realmente ser o menos afetado pelas imposições do Ambiente, em relação com as outras quatro empresas.

O dirigente do Hotel B, assim como o do Hotel A, citou algumas imposições contextuais importantes. No entanto, acredita que o bom atendimento e a diferenciada infraestrutura da empresa sejam mais importantes do que os fatores externos. Esta percepção do dirigente deixa claro por que ele não se preocupa mais sistematicamente com algumas importantes forças externas: reconhece que elas existem e que podem afetar o hotel, mas daí a ter uma preocupação continua com isso, vai enorme distancia.

A dirigente do Hotel C parece ter também plena consciência das forças que atuam no desempenho de sua empresa. No entanto, diferentemente dos dois primeiros, ela parece sentir mais os impactos das modificações e restrições impostas, talvez pelo fato de o hotel possuir infra-estrutura mais simples do que os outros. A dirigente parece ser a mais preocupada em realizar projetos conjuntos e estratégias com as outras empresas turísticas, mediante uma associação, para que o setor se fortaleça perante o contexto.

A dirigente do Hotel D não considera que os fatores do Ambiente Operacional possam representar restrições, mas admite que existem algumas forças macroambientais importantes, que atrapalham o desempenho de sua empresa.

O dirigente do Hotel E mostrou-se bastante preocupado com os fatores contextuais e sua empresa parece a mais afetada pelas modificações e imposições, em relação às outras quatro. Ele parece acreditar que realmente existem forças externas que influenciam a empresa, independente de suas ações administrativas.

b) Recursos Internos

A restrição de recursos internos nas empresas estudadas, como conhecimentos, pessoas qualificadas e infra-estrutura, se apresenta a partir da restrição de recursos financeiros.

Apesar de usar apenas recursos financeiros próprios, por opção dos sócios, o Hotel A parece estar sempre investindo na empresa e em sua administração, inclusive na qualificação do pessoal. No entanto, a opção de utilizar apenas capital próprio (ou falta de opção, diante do custo de captar recursos externos ser proibitivo!) faz com que haja restrição de recursos internos; os recursos disponíveis não são suficientes para acompanhar os sonhos dos dirigentes para a empresa: os objetivos precisam esperar a disponibilidade de recursos em caixa.

No Hotel B a questão dos recursos internos é mais abrangente, pois envolve as outras empresas de que os dois sócios são donos. No entanto, o dirigente, que é funcionário contratado e não tem poder de decisão sobre investimentos, sente a restrição financeira, pois não consegue realizar suas idéias ou as necessidades que acredita que a empresa possui. No entanto, é uma questão que envolve a racionalidade dos sócios, mais do que de não possuir recursos, ainda que isso também possa estar acontecendo.

No Hotel C existe restrição de recursos financeiros, neste caso mais para investir no aumento e na melhoria da infra-estrutura da empresa. Também nesta empresa “optou-se” por não captar recursos financeiros de terceiros e, por isso, a disponibilidade de dinheiro em caixa é condição para os investimentos.

A dirigente do Hotel D é contra a captação de recursos financeiros externos. Ela reinveste tudo o que a empresa gera de lucro e diz que não sente a restrição de recursos, pois sempre consegue realizar o que pretende. Acredita-se que isso acontece, porque a dirigente possui uma racionalidade não-econômica, assim, os recursos que possui são suficientes para desenvolver a pousada de acordo com seus sonhos.

O dirigente do Hotel E afirmou que muitos projetos de melhorias e aumento da infra-estrutura estão sendo adiados por conta da restrição financeira. Nessa empresa existe também o sentimento de que faltam recursos para investir na administração. O dirigente declarou que é política da empresa não captar recursos externos.

c) Ação Administrativa do Dirigente

É relevante observar que esta seção não tem a pretensão de fazer afirmações definitivas sobre a racionalidade dos dirigentes entrevistados.

É importante também colocar que não existe uma racionalidade boa e outra ruim. A racionalidade instrumental é inerente à organização e a racionalidade substantiva própria do indivíduo. É claro que, de uma empresa inserida no sistema de mercado, esperam-se ações baseadas na razão instrumental, na qual se apóia o sistema. Assim, a razão do indivíduo se choca com a razão do administrador, em menor ou maior grau.

Também é preciso lembrar que os quatro tipos de ação social estão presentes nas ações administrativas, sendo que uns são mais predominantes do que outros. Assim, o objetivo aqui é, após explorar essa questão na análise de cada empresa, indicar a racionalidade ou não racionalidade que predomina nas ações dos dirigentes.

Acredita-se que, explorando a questão da racionalidade dos dirigentes das pequenas empresas, é possível compreender muitos aspectos do comportamento delas. Reconhece-se a dificuldade e a subjetividade disso, no entanto, acredita-se na importância de caracterizar as ações do dirigente da pequena empresa dessa forma.

As ações administrativas dos dirigentes do Hotel A e do Hotel C parecem ser predominantemente baseadas na razão substantiva, por conta da opção dos membros da família de trabalharem na empresa e da maneira como lidam com alguns aspectos da gestão. Foi muito notada a ética da convicção permeando suas ações. A dirigente do Hotel D parece guiar suas ações predominantemente pela ética da convicção; é bastante claro o fato de sua racionalidade não ser econômica. Para ela, a empresa é a realização de um sonho, não de uma oportunidade de negócios.

A ação afetiva parece dirigir as ações administrativas do dirigente do Hotel B, por conta da valorização dos seus relacionamentos com os funcionários, clientes e sócios da empresa, não apenas no intuito de melhorar a competitividade da empresa, senão pela felicidade que ele busca com o trabalho.

No dirigente do Hotel E parece predominar a razão instrumental, apesar de seu relacionamento com a família do fundador da empresa ser grandemente afetivo. Acredita-se que a razão instrumental seja predominante neste caso devido às características da empresa, aos aspectos mais burocratizados que apresenta.

É importante observar que todos os dirigentes entrevistados tem visão de futuro em relação à empresa e que quatro dos cinco dirigentes têm atitude positiva com relação às técnicas administrativas adequadas à realidade que enfrentam. No entanto, a racionalidade

não-econômica pode fazer com que algumas vezes não se enxergue a necessidade de “estruturação adequada” do processo de gestão da informação.

A racionalidade não-econômica influencia também a percepção que o dirigente tem das forças externas, fazendo com que algumas informações não sejam valorizadas. Deve-se considerar também que a ação tradicional pode fazer com que não se enxergue que o conjunto de informações relevantes para a empresa pode estar mudando.

6.1.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

ATIVIDADES DA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES EXTERNAS	Identificação das necessidades de Informação	(13) não é realizada uma seleção consciente das informações externas necessárias
	Coleta	(14) são utilizados instrumentos formalizados para coleta de algumas informações (15) falta de informações básicas (16) na escolha das fontes para coleta de informações é considerada a facilidade de acesso em detrimento dos critérios de credibilidade e variedade
	Processamento	(17) é realizada uma “combinação de dados” informal (18) o armazenamento dos dados e informações é realizado na “cabeça” dos dirigentes (19) o uso de tecnologias da informação nesta fase é bastante modesto
	Disseminação	(20) é realizada oralmente, mediante conversas informais, predominantemente
	Utilização	(21) mesmo que monitore sistematicamente algumas variáveis, algumas informações não são utilizadas de maneira efetiva na elaboração de estratégias

Figura 18: Descrição das “Atividades da Gestão das Informações Externas” nas pequenas empresas estudadas

A variável de pesquisa “gestão da informação” será analisada a partir das atividades do gerenciamento das informações externas. A Figura 18 exibe uma descrição sintetizada de como estas atividades se apresentam nas empresas estudadas.

a) Identificação das Necessidades de Informação

Os dirigentes entrevistados parecem selecionar as variáveis externas que vão monitorar a partir de um processo bastante informal, com exceção do Hotel E que realiza reuniões para identificar os tipos de informação que precisam ser buscados. O dirigente do Hotel A afirma que se baseia no andamento do negócio: à medida que surgem questões que precisam ser respondidas são identificados os tipos de informação necessários. Os hotéis B, C e D também parecem selecionar as informações externas que precisam ser buscadas no cotidiano, principalmente com base nas necessidades de melhoria no atendimento ao cliente.

Portanto, pode-se entender que não é realizada uma seleção consciente das informações externas necessárias a fim de obter um check list do conjunto de variáveis que devem ser monitoradas.

b) Coleta

A coleta de dados e informações relevantes para a empresa, em todos os hotéis, também se baseia predominantemente em situações informais, como observação e conversas. Os hotéis A e C participam de reuniões com outros empresários do setor com o propósito de buscar informações. Os hotéis A e E coletam informações sobre clientes mediante questionários.

Apenas os hotéis A, C e E parecem pesar os critérios de credibilidade e variedade das fontes de informação. Os hotéis B e D parecem selecionar as fontes considerando apenas o critério de facilidade de acesso, o que pode estar prejudicando a qualidade das informações que estão sendo encontradas.

c) Processamento

O processamento, que inclui o tratamento e o armazenamento dos dados e informações é, para a maior parte dos tipos de informação, realizado de maneira não

estruturada. O tratamento acontece a partir de uma “combinação de dados” informal e grande parte das informações sobre os fatores externos não estão armazenadas “fisicamente” na empresa. Algumas informações sobre clientes, fornecedores e legislação estão guardadas em cadernos e computadores. O Hotel E possui um software específico para gestão hoteleira onde são processadas algumas informações externas.

d) Disseminação

A distribuição de dados e informações externas é realizada predominantemente de maneira oral. Os hotéis A e E transmitem informações externas também mediante reuniões.

e) Utilização

Os dados e informações identificados como relevantes, coletados e processados, são utilizados principalmente para tomada de decisões relativas à melhoria da infra-estrutura e do atendimento ao cliente.

O Hotel E também utiliza as informações que tem disponíveis para determinar preços, estimar vendas e escolher os meios de divulgação. O dirigente enfatizou que as informações são importantes também para determinar prioridades de investimentos.

A dirigente do Hotel C valoriza bastante as informações, utiliza diversas fontes para obtê-las, contudo parece não usá-las de maneira efetiva na gestão do hotel. Ela parece estar esperando uma oportunidade para usar as informações que tem para realizar projetos com outras empresas do setor turístico, pois é assim que acredita que as estratégias devem ser feitas, quando se trata de pequenas empresas.

De maneira geral, as cinco empresas estudadas mesmo que monitorem sistematicamente algumas variáveis, parecem não usar algumas informações de maneira efetiva e consciente na elaboração de estratégias.

6.2 PROPOSTAS DE MELHORIA NA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES EXTERNAS

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

Na Figura 19 é apresentada a influência das características específicas das pequenas empresas estudadas em suas atividades de gestão das informações externas. Os dois conjuntos foram considerados para propor melhorias na gestão das informações sobre o Ambiente.

Figura 19: Propostas de Melhoria a partir das Características Específicas e das Atividades de Gestão das Informações Externas

No trabalho empírico foram observadas algumas dificuldades que a pequena empresa pode encontrar no gerenciamento das informações externas, as quais resultem talvez de algumas características específicas das empresas, isto é, decorram da percepção das forças contextuais, da restrição de recursos internos e, também, da racionalidade dos membros da empresa.

Ainda que essas dificuldades existam, as empresas estudadas parecem possuir um “sistema de gestão da informação” adequado às suas necessidades e possibilidades. No entanto, é possível aperfeiçoá-lo mediante a instituição de algumas práticas simples. A idéia do aperfeiçoamento vem de encontro com a necessidade de se identificar o “grau de formalização adequado” ao tamanho das empresas.

A proposição de melhorias deve atentar, primeiramente, para a realidade da restrição de recursos internos que a maioria das pequenas empresas enfrentam. Esta realidade faz com que, muitas vezes, não existam recursos financeiros para adquirir equipamentos e instrumentos que auxiliem na gestão da informação, tais como computadores e softwares, assim como para adquirir conhecimentos, ou para contratar assessoria externa e até mesmo para contratar funcionários qualificados, com conhecimentos administrativos, que tenham essa atividade como função principal na empresa.

Não é possível sugerir, por exemplo, que a pequena empresa invista em computadores e programas específicos de gestão da informação e contrate, que seja, uma pessoa qualificada para se dedicar apenas a assuntos pertinentes à informação.

Em segundo lugar, é preciso considerar a questão da racionalidade dos membros da empresa. Talvez não exista grande motivação em formalizar o processo de gestão da informação, ou outros processos administrativos, pois a racionalidade predominante dos dirigentes não é a econômica, embora esteja presente.

A racionalidade econômica permeia todas as teorias administrativas (afinal, elas foram feitas para organizações inseridas no sistema de mercado!) e faz com que alguns estudantes da Administração vejam algumas coisas como inevitáveis – caso o administrador não aplique técnicas administrativas em sua empresa, estará fadado ao fracasso.

No entanto, deve-se considerar que muitos dirigentes de pequenas empresas não têm a razão econômica predominante em suas ações. Mesmo que busquem a competitividade e a eficiência, a maioria das ações administrativas destes dirigentes não é guiada predominantemente pela razão instrumental. Assim, não é possível fazer uma série de recomendações que ignore totalmente a questão da racionalidade das pessoas que tomam decisão na pequena empresa. Não é possível, pois não é realmente útil.

Mesmo que esta seja uma questão complexa, e particular de cada dirigente, é preciso considerá-la como orientadora dos estudos administrativos, especialmente quando o objeto é a pequena empresa.

Além disso, não é possível criticar a pequena empresa por não usar aquelas técnicas administrativas que foram feitas para as grandes empresas, formais, profissionais e impessoais.

Por outro lado, como se acredita na importância de formalização de alguns processos administrativos (em grau adequado ao tamanho da empresa), pois as pequenas unidades realmente precisam ser competitivas para sobreviverem - porque participam e competem neste “campo de jogo injusto” -, algumas propostas para melhorar seus procedimentos (após o esforço de adequação metodológica dos instrumentos) sempre poderão e precisarão ser feitas. Cabe ao dirigente escolher as mais adequadas às características de sua empresa e aplicá-las conforme ache necessário. Dessa maneira, as propostas e considerações de um estudo acadêmico como este poderão ser úteis.

Respeitadas as características específicas das pequenas empresas, é possível fazer algumas propostas de melhoria, reconhecendo que cabe a cada dirigente escolher aquelas que ele julgue importantes para incorporá-las à gestão.

É importante colocar também que o conjunto de propostas tem dois objetivos. O primeiro é auxiliar os dirigentes na sistematização das atividades de identificação, coleta, processamento, disseminação e utilização das informações estratégicas. O segundo é refletir sobre a possibilidade de articulação dos atores institucionais - como o poder público, as instituições de fomento à pequena empresa e as universidades - a fim de melhorar o acesso dos dirigentes à informação.

Dessa maneira, as propostas visam não somente a orientação dos dirigentes para sistematizarem seus processos, mas também levantar a possibilidade de participação de órgãos institucionais na melhoria da gestão das empresas, objetivando sua sobrevivência e desenvolvimento.

A Figura 20 relaciona as propostas de melhoria na gestão das informações externas com as características específicas das pequenas empresas e a maneira como realizam as atividades do gerenciamento das informações externas.

PROPOSTAS DE MELHORIA NA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES EXTERNAS	1. Identificação das Necessidades de Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ refletir e selecionar com maior precisão sobre os tipos de informação relevantes ao negócio (1) (11) (12) (13) ▪ monitorar as principais variáveis externas que influenciam a empresa (2) (15)
	2. Coleta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ selecionar as fontes a partir dos critérios de credibilidade e variedade (16) ▪ participar de eventos do setor, como palestras, reuniões e feiras para buscar informações externas (15) (16) ▪ aperfeiçoar os mecanismos de coleta de dados/ treinar os funcionários para coletar dados sobre clientes (14) (15)
	3. Processamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizar reuniões periódicas, planejadas e registradas em atas com os resultados das conversas (4) (5) (15) (17) (18) (20) ▪ registrar as informações sobre clientes, fornecedores e legislação (15) (18) (19) ▪ criar uma “memória organizacional” (15) (17) (18) (19)
	4. Disseminação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentar dados e informações mediante atas de reunião, relatórios e gráficos (20) ▪ distribuir informações mediante reuniões (20)
	5. Utilização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ recuperar dados e informações e realizar reuniões para refletir a respeito de estratégias com base neles (17) (21)

Figura 20: Propostas de Melhoria na Gestão das Informações Externas

A **primeira recomendação** é que o sistema de informação, quer como ele esteja estruturado, considere o monitoramento de todas as variáveis externas que influenciam o desempenho da empresa. É preciso reconhecer que o conjunto de informações necessárias para a administração é cada vez mais complexo e abrangente, por causa também da complexidade contextual.

A justificativa dessa recomendação é que talvez algumas variáveis não estejam sendo monitoradas – por não ser percebida a importância para empresa – mas podem estar influenciando o desempenho do negócio.

A literatura administrativa apresenta genericamente os tipos de informação relevantes para a gestão empresarial. No entanto, é preciso considerar quais são os tipos de informação importantes para as empresas hoteleiras. Com certeza, serão observadas diferenças entre os conjuntos de informações necessários para empresas de setores diferentes.

Nas empresas estudadas alguns tipos de informação foram mais sistematicamente citados: percepção dos clientes sobre preços, infra-estrutura, serviços/qualidade, perfil sócio-econômico dos clientes; preços praticados pelos concorrentes, infra-estrutura, serviços oferecidos e estratégias da concorrência; taxa de juros, nível geral de preços; valores e estilos de vida da sociedade; mudanças nas legislações trabalhistas e ambiental; ações municipais; e tecnologias específicas para o setor hoteleiro. No entanto, há de se considerar que o conjunto de informações que os dirigentes estão observando pode estar incompleto, por não perceberem a importância de alguns fatores externos para a empresa.

Os dirigentes podem refletir mais profundamente sobre quais variáveis realmente influenciam a gestão do negócio e determinar as informações que precisam ser coletadas sobre o Ambiente. No entanto, essa reflexão deve abranger diferentes perspectivas de tempo. Os dirigentes podem olhar o passado e entender quais variáveis influenciaram a empresa. O conjunto de variáveis pode ser diferente daquele que influencia hoje e pode ser diferente também do que vai influenciar amanhã. Assim, o dirigente pode chegar a conclusão de que uma variável que ele não esteja atualmente monitorando, venha a ser importante. A reflexão sobre as variáveis que influenciam atualmente a empresa e as que

podem influenciar no futuro possibilita um diagnóstico dos tipos de informação realmente úteis para a administração do negócio.

Esta recomendação faz com que a primeira atividade da gestão da informação (identificação das necessidades de informação) seja cumprida de maneira mais consciente: o importante é que se faça uma seleção consciente das variáveis que serão monitoradas pela empresa.

A identificação das necessidades de informação pode ser realizada pelas pessoas envolvidas com o processo decisório e estratégico. Assim, é possível, mediante conversas entre os dirigentes e outras pessoas relevantes, selecionar as variáveis externas que devem ser monitoradas. Outra maneira de fazer esta seleção pode ser através de reuniões com empresários para discussão sobre os fatores externos mais importantes para o setor.

A **segunda recomendação** se refere à atividade de coleta de dados e informações. A escolha das fontes onde serão coletadas as informações, julgadas relevantes, precisa ser efetuada segundo os critérios de credibilidade e variedade. Assim, é importante saber quais informações podem ser dadas como verdadeiras, pois elas serão base para as decisões da empresa.

A questão da variedade das fontes é muito importante, pois induz à busca de um dado ou uma informação o mais precisos possível, dadas as dificuldades e a impossibilidade de informações perfeitas e completas sobre qualquer assunto.

Nota-se que, normalmente, os dirigentes de pequenas empresas, ainda que acreditem pesar os critérios de credibilidade e variedade das fontes de informação, muitas vezes consideram, de fato, apenas a facilidade de acesso a elas. Esta pode ser uma realidade que talvez prejudique a qualidade das informações que serão encontradas. Assim, quanto mais o dirigente buscar novas maneiras de estar atento aos acontecimentos externos, mais informações de qualidade poderá ter.

Os dirigentes podem coletar informações de várias fontes e sistematicamente se aproveitarem situações diversas, como: reuniões com empresários do setor, associações, pesquisas acadêmicas, entrevistas com jornalistas, conversas com os clientes que estão dentro da empresa, contatos via internet e telefone com os potenciais clientes, conversas com fornecedores, com a população da cidade em que a empresa atua, com os prestadores de serviços, como os contadores, visitas a instituições públicas que podem representar

alguma influência no negócio etc. Todas as situações podem ser aproveitadas para buscar informações sobre as várias dimensões do Ambiente. Atualmente, a Internet pode ser considerada importante fonte de informação e de fácil acesso para a pequena empresa. Podem ser encontrados importantes estudos em sites oficiais do governo, de associações de setores específicos e de instituições de fomento à pequena empresa. É importante valorizar a variedade das fontes, explorando os vários canais possíveis ao alcance dos administradores.

É possível ainda, na segunda atividade, aperfeiçoar o processo de coleta de dados e informações. Além da participação de diversas situações para buscar dados e informações em variadas fontes, conforme sugerido, é possível melhorar alguns mecanismos usados atualmente pelos empresários, como formulários de “críticas e sugestões” entregues aos clientes ou disponíveis no site da empresa. Estes formulários podem conter itens considerados importantes para o hotel e dessa maneira, a coleta ficará direcionada para as informações realmente relevantes para a administração do negócio. Outra maneira de coletar informações úteis sobre a variável Cliente é preparar os funcionários para buscarem dados e informações; os próprios dirigentes podem treinar seus funcionários e conscientizar sobre a importância e o valor das informações que podem encontrar.

Para aperfeiçoar a coleta de informações sobre a concorrência pode-se elaborar um *check list* com os aspectos considerados mais relevantes para que se tenha sempre em mente os assuntos que devem ser monitorados sobre esta variável. O *check list* pode ser elaborado pelos próprios dirigentes com ajuda dos funcionários, clientes e concorrentes. A leitura de alguns livros sobre o setor também pode ajudar a selecionar os aspectos mais importantes do negócio que podem ser comparados com os concorrentes.

Uma **terceira recomendação** pode ser feita. Após sugerir que o monitoramento se estenda a todas as variáveis externas que podem de alguma maneira influenciar a empresa, no presente e no futuro, reconhecer a necessidade de variedade e credibilidade das fontes de informação e sugerir o aperfeiçoamento dos instrumentos de coleta, é preciso propor melhorias na maneira de processar as informações dentro da empresa.

Devido à facilidade de comunicação e à confiança no relacionamento entre os seus membros, a pequena empresa muitas vezes não precisa de um sistema complexo de gestão das informações externas. Nessas empresas, as pessoas que tomam decisão geralmente são

poucas e, assim, aperfeiçoando a comunicação entre elas, no que tange às informações sobre os fatores externos, pode-se presenciar uma grande mudança na postura praticada com respeito ao Ambiente. Não é preciso, portanto, estruturar totalmente o processo mediante a implantação de um software de gestão da informação, por exemplo. Corre-se o risco de engessar o sistema de informação e perder as vantagens da facilidade de comunicação da pequena empresa. Se as decisões dependem apenas de algumas pessoas e se a comunicação é fluida e eficaz, para que exceder na estruturação do processo?

Assim, sugere-se a realização de reuniões periódicas para a discussão de temas relacionados aos acontecimentos externos, que podem influenciar de alguma maneira o desempenho da empresa, no presente e no futuro. Essas conversas podem basear-se, por exemplo, em notícias de jornais ou revistas, em assuntos que estão sendo discutidos em associações das quais os dirigentes participam, em algum boato surgido na cidade sobre ações de concorrentes ou novos entrantes do setor etc.

O importante é que se disponibilize tempo para que as pessoas se dediquem à discussão sobre os fatores externos. As reuniões podem ser planejadas por uma pessoa (a que mais demonstre interesse) que registre os objetivos da discussão e a entregue, com antecedência, para os demais participantes. Estes podem buscar dados e informações nas variadas fontes para se prepararem para a conversa. Após a reunião, o responsável pode elaborar uma ata (no máximo duas folhas) com o que foi discutido, as informações que foram coletadas (ou as necessidades de informação que foram identificadas) e as decisões ou estratégias que surgiram da conversa.

Cópia dessa ata pode ser passada para os demais funcionários, conforme se considere a necessidade e a importância, e arquivada em uma pasta, onde estará, portanto, o registro de todas as conversas a respeito dos fatores externos. Assim, ela pode representar uma fonte de pesquisa e um instrumento importante para ajudar a se pensar estrategicamente e tomar decisões. As atas são relevantes porque as coisas que são escritas são mais facilmente realizadas. Assim, se se toma alguma decisão ou se cria alguma estratégia específica, partindo de dados e informações discutidos e registrados, pode-se ter mais chances de realizá-las e de avaliar-lhes os resultados.

A recomendação para a realização de reuniões visa fazer com que as variáveis do Ambiente que comumente não têm um tratamento sistemático dentro da empresa, passem a

ter. Os subsegmentos Concorrentes, Economia, Sociedade, Política, Tecnologia e Ecologia, parecem ser os que recebem menos atenção sistematizada nas pequenas empresas. É importante colocar que os dirigentes de pequenas empresas se preocupam, em graus diversos, com todas essas variáveis. No entanto, é utopia - diga-se - tratar de modo muito formal algumas delas, na pequena empresa. Assim, promovendo reuniões para que se converse sobre essas variáveis e a relação delas com a empresa e fazendo registro do resultado dessas conversas, se pode estruturar, de maneira viável e realista, seu gerenciamento. O importante é criar consciência das informações que se têm disponíveis sobre os fatores externos dentro da empresa e organizá-las para que sejam acessíveis aos dirigentes.

Grande parte dos dirigentes comumente guarda importantes informações sobre as variáveis externas na “cabeça” – e isso é perfeitamente possível pois muitas decisões dependem somente dele e, quando dependem de outras pessoas, as conversas informais são o meio de troca de informações. No entanto, é importante contar também com a “memória organizacional”; o esforço para registrar algumas informações pode ser bastante válido.

Alguns tipos de informação externa, como alguns aspectos sobre clientes, fornecedores e legislação, podem estar mais estruturados na empresa de modo que estejam disponíveis aos dirigentes de maneira mais formalizada. Por exemplo, dados e informações sobre os clientes da empresa devem estar organizados, classificados e, de preferência, em um mesmo banco de dados, de modo que quando se tenha necessidade deles, o acesso seja fácil. Isso parece óbvio, mas grande parte das pequenas empresas não possui um banco de dados com informações básicas sobre os clientes e que seja facilmente acessível. Dois dirigentes entrevistados se ressentiram da dificuldade de recuperar e utilizar as informações que possuem sobre clientes, pois elas não estão devidamente organizadas.

Dados e informações sobre fornecedores e aspectos legais também devem estar organizados de tal modo que se consiga acessá-los quando necessário. Os três tipos de informação externa, aqui expostos, devem estar organizados da maneira mais formalizada possível e estarem disponíveis na empresa. Se essas informações estiverem no computador, é importante fazer backup diário para que não se percam informações valiosas para a empresa, como de fato ocorreu com uma das dirigentes entrevistadas.

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

A **quinta recomendação** se refere ao uso dos dados e informações para a reflexão estratégica. Como a “combinação de dados” é realizada de maneira bastante informal, pode-se correr o risco de não serem consideradas algumas informações relevantes para a tomada de decisão. Deve-se lembrar também que, mesmo que os dirigentes monitorem sistematicamente algumas variáveis externas, algumas informações podem não estar sendo utilizadas de maneira efetiva na elaboração de estratégias. Dessa maneira, considerando estes dois aspectos, recomenda-se a recuperação dos dados e informações disponíveis na empresa (em meios formais e informais) e a realização de reuniões para refletir a respeito das estratégias. Pretende-se, com esta recomendação, sugerir a aproximação das informações estratégicas que a empresa possui ao pensamento estratégico dos dirigentes.

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

A Figura 21 sugere que as propostas de melhoria na gestão das informações externas podem ser realizadas mediante gestão empresarial (individual) e também mediante a gestão social (coletiva), com a associação de empresas de um mesmo setor e com o apoio dos atores institucionais, como prefeituras, instituições de fomento e universidades.

Figura 21: Propostas de Melhoria na Gestão das Informações Externas: gestão social e gestão empresarial

A coleta de dados e informações sobre os aspectos externos pode ser aperfeiçoada se forem realizados, por exemplo, projetos de criação de um banco de dados com informações gerais sobre o setor e outras variáveis contextuais importantes. Este “centro de informações” poderia conter estudos sobre impactos sociais e econômicos dos programas políticos municipais e federais, estudos sobre tendências do setor etc. Dessa maneira, cada empresa poderia buscar as informações que necessitasse para decidir sobre algum aspecto da gestão e para pensar estrategicamente.

A fim de aperfeiçoar a etapa do processamento das informações talvez seja importante também a contratação, pelos empresários de um mesmo setor, de um profissional que ministre cursos específicos ou mesmo de assessoria externa.

Os empresários podem também, mediante associação, requisitar apoio para implantação de sistemas de informação específicos para cada uma das empresas. Podem ser

realizadas parcerias entre o poder público municipal, instituições de fomento, como o SENAC e o SEBRAE, e universidades, para que os projetos sejam concretizados.

É possível também encomendar estudos sobre variáveis contextuais importantes, como as grandes empresas fazem, específicas para o setor. A diluição de custos nesses casos pode representar um ganho importante da união de vários empresários do setor.

Acredita-se que a união entre os empresários de um mesmo setor pode significar ganho de forças perante o contexto (pois, neste caso, as informações podem servir de “arma” para a luta por melhores condições) e a possibilidade de realizar grandes projetos que seriam impossíveis de serem realizados por apenas uma pequena empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho faz parte de um conjunto de estudos desenvolvidos pelo GEOPE – EESC-USP que tem como objetivo investigar os temas organizacionais na pequena empresa a fim de adequar a aplicação de ferramentas gerenciais.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de apresentar propostas de melhoria no gerenciamento das informações externas, praticado pelas pequenas empresas, com vistas ao processo estratégico e à sobrevivência e desenvolvimento delas no atual sistema. Desse modo, foi indispensável verificar a prática da gestão da informação e compreender algumas características específicas observadas na pequena empresa. À luz da revisão bibliográfica, foi possível fazer algumas recomendações práticas para o aperfeiçoamento do sistema de informações externas existente nas empresas estudadas.

A partir do levantamento bibliográfico, pôde-se definir as variáveis da pesquisa que orientaram o trabalho de campo. São elas: Gestão da Informação, Informações sobre o Ambiente e Características Específicas da Pequena Empresa.

As cinco empresas estudadas neste trabalho parecem selecionar, de acordo com o grau de importância que atribuem, as variáveis externas que vão monitorar. A atribuição do grau de importância, por sua vez, parece depender da maneira como os dirigentes percebem a influência de cada uma das variáveis do Ambiente no desempenho da empresa. Assim, se algumas variáveis do subsegmento Clientes são percebidas como influentes, as informações referentes a elas são consideradas importantes. Existe, portanto, uma relação importante entre a percepção que o dirigente tem das forças ambientais e a maneira como ele monitora as variáveis e gerencia as informações consideradas estratégicas. Como sugeriu Gimenez, o dirigente tem percepções sobre o Ambiente que lhe permitem a identificação de oportunidades e ameaças; o seu comportamento estratégico é influenciado pela forma como ele interpreta mudanças contextuais.

Constatou-se, nas empresas estudadas, que existem algumas forças ambientais com grande potencial para prejudicar o desempenho empresarial. Por serem unidades pequenas, essas empresas parecem sentir grande influência destas forças e, por isso, sentem que não podem ficar indiferentes aos acontecimentos externos. A preocupação com o Ambiente parece decorrer da existência de incertezas causadas pelas constantes mudanças.

Dessa maneira, as informações passam a ser fundamentais e bastante valorizadas pelas empresas estudadas. Entendeu-se, portanto, que o tratamento das informações é valorizado, pois grande parte das decisões, principalmente relativas a investimentos, se baseia nas informações formais e informais que permeiam a administração.

Importa considerar alguns fatos interessantes a respeito da percepção dos entrevistados sobre as forças ambientais. Mesmo que se reconheça a existência de concorrentes maiores, que possuem vantagens substanciais importantes em relação aos pequenos hotéis, existe no dirigente um sentimento de que sua empresa é melhor do que as outras em vários sentidos.

Este sentimento decorre da proximidade dos proprietários e dos gerentes com os clientes. O envolvimento cotidiano e a possibilidade de realizar um atendimento personalizado levam os dirigentes a acreditar que têm vantagens importantes sobre os hotéis maiores. Desta forma, acreditam que oferecem maior qualidade e melhor atendimento do que eles. Este sentimento também existe quando se põem em comparação seus hotéis com outros de mesmo porte. Isto talvez se explique por estar o dirigente pessoalmente se dedicando à empresa, e, por isso, acredita que está dando o melhor de si em busca de qualidade.

Alguns estudiosos e consultores afirmam que o dirigente da pequena empresa tende a minimizar as ameaças que encontra no Ambiente e supervalorizar as oportunidades, por conta da percepção distorcida, da visão que possui não condizente com a realidade, principalmente sobre os concorrentes; assim, pede-se dele uma análise do Ambiente realista e impessoal. No entanto, mesmo que esta percepção prejudique o processo estratégico, acredita-se que é um assunto que deve ser analisado com mais cuidado, pois envolve questões mais complexas do que a simples idéia de supervalorização de suas características em detrimento dos concorrentes.

Não foram constatados grandes poderes de negociação, por parte nem de clientes, nem de fornecedores, possivelmente por causa da estrutura de mercado onde esses hotéis estão inseridos: existe grande quantidade de pequenos clientes e grande quantidade de pequenos fornecedores. Ainda que dois dirigentes tenham citado o caso de clientes (grandes empresas) que exerceram poder de negociação sobre preços e qualidade, considera-se que esse fator, do poder de barganha, não influencia de modo significativo nas empresas hoteleiras inseridas nesse mercado.

É interessante observar também a questão da percepção das influências macroambientais na empresa e a maneira como os dirigentes lidam com elas. Talvez pelo fato de já estar acostumado (como cidadão que tem uma série de obrigações, como, por exemplo, pagar impostos) a ver continuamente sua vida mudar em função das ações do Governo, o empresário parece ter aprendido a “se virar”, a se adaptar às mudanças e apenas “fazer sua parte” (fazer sua empresa sobreviver), numa atitude que às vezes parece conformista em relação às imposições, mas que é explicada pelo fato dele sentir que não tem poder para mudá-las.

Uns parecem acreditar que o sucesso de sua empresa depende apenas de suas capacidades e habilidades, enquanto empreendedor (talvez porque isso seja a única coisa que conseguem controlar!); outros acreditam, porém, na existência de forças externas que influenciam o desempenho da empresa, e independem de suas capacidades e habilidades empresariais; outros ainda acreditam que somente com a união de várias pequenas empresas é possível ganhar forças perante o contexto.

Assim, pode-se entender que o comportamento estratégico do empresário depende também da percepção que ele tem da influência dos fatores macroambientais em sua empresa e da maneira como ele reage em relação a estes fatores.

É importante ainda discutir a questão da opção de não captar recursos financeiros externos. Além do desejo de “caminhar com as próprias pernas” e de não depender de instituições externas e da instabilidade econômica para administrar o negócio, é preciso considerar o custo proibitivo da captação de recursos para as pequenas empresas: os juros são muito altos e os prazos de pagamento relativamente curtos. Assim, os dirigentes escolhem utilizar apenas recursos próprios para desenvolver suas empresas, restringindo seus objetivos. Acredita-se que alguns pequenos empresários optam por não crescer muito

(e não investir muitos recursos) por conta de sua racionalidade e outros não crescem e não realizam muitos investimentos pela “opção” feita de não captar recursos financeiros externos, que faz com que haja restrição financeira.

A questão da racionalidade também é importante para se compreender a utilização de qualquer técnica administrativa na pequena empresa. Grande parte dos dirigentes de pequenas empresas não tem a racionalidade econômica predominante em suas ações empresariais. Este fato foi constatado nas empresas estudadas: o dirigente está mais preocupado com seu desenvolvimento substantivo, com sua liberdade e com a busca pela felicidade, ainda que se preocupe com a sobrevivência da empresa (pois, dela depende a sobrevivência da família) e com a competitividade que enfrenta no dia-a-dia.

A razão econômica não entende a não-econômica. A razão econômica valoriza a capacidade calculista e acumulativa do administrador, em detrimento do comportamento afetivo e substantivo. No mundo capitalista atual, cada indivíduo quer ser sempre melhor do que o outro; competir é coisa normal, aceita (e cobrada!) pela sociedade. O próprio conceito de estratégia, cujos princípios estão no militarismo, se baseia em ganhar “vantagem competitiva” sobre o outro, anular as ações dos concorrentes etc. No mundo atual, é, de fato, difícil entender algumas atitudes e escolhas do dirigente da pequena empresa.

Assim, a conscientização da importância dos instrumentos administrativos não deve basear-se apenas na razão instrumental, no sentido de tentar convencer o empresário de que as técnicas devem ser implantadas, caso contrário a empresa não será competitiva nem terá sucesso. É preciso levar conhecimentos ao dirigente sobre sua realidade contextual e estrutural (e as alternativas para minimizar suas restrições) bem como sobre técnicas administrativas adequadas a essa realidade e às suas escolhas, enquanto empresário. A etapa de conscientização do empresário deve considerar que a pequena empresa não é uma organização burocrática.

Na revisão bibliográfica deste trabalho foi considerada que a gestão da informação compreende um conjunto de atividades que visam transformar dados em informações relevantes para a empresa, mediante sistemas de informação que podem ser manuais ou informatizados. No entanto, é preciso acrescentar que os sistemas de informação das empresas podem ser informais, isto é, algumas informações podem ser tratadas sem que se

registre, manualmente ou eletronicamente, nenhum dado. Entende-se como estruturado o sistema que utiliza recursos (manuais ou eletrônicos) para formalizar o gerenciamento das informações na empresa mediante registro de dados e informações.

A gestão da informação estratégica externa é entendida, no caso dessas empresas, como um processo de monitoramento não formalizado. As atividades de identificação das necessidades de informação, coleta, processamento, disseminação e utilização são realizadas de maneira informal para grande parte dos tipos de informação.

A transformação de dados em informação é realizada, em grande parte dos casos e para a maioria das variáveis, de maneira informal. Isso acontece a partir de uma “combinação de dados” que é feita de algumas maneiras peculiares: ouve-se uma coisa aqui e outra ali, ou combina-se um dado estruturado com um não estruturado, ou dois estruturados, mas em meios diferentes; assim, com esta “combinação de dados” se tem uma informação importante para tomar decisões e pensar estrategicamente.

Muitos destes dados não estão armazenados na empresa, mas somente na “cabeça” das pessoas que tomam decisão. Isso é perfeitamente possível, pois nas pequenas empresas poucas pessoas estão envolvidas no processo estratégico e existe comunicação fácil e confiança entre membros. Numa grande empresa, onde o caráter da impessoalidade predomina, essa confiança não existe de maneira semelhante e a comunicação é mais difícil, fazendo-se necessária a formalização dos processos administrativos.

O uso de tecnologias da informação é bastante modesto, no que tange ao gerenciamento de informações estratégicas. O Hotel E utiliza um programa computacional específico para gestão hoteleira, onde podem ser coletados, armazenados e recuperados vários dados e informações. Os hotéis A, B e C possuem algumas planilhas eletrônicas onde são armazenados e podem ser coletados alguns dados. O Hotel D, além de algumas planilhas, possui um programa computacional de gestão financeira, onde são armazenados e podem ser coletados e recuperados dados e informações financeiras (internas). Por outro lado, todos eles possuem sites na Internet que são bastante utilizados para coletar algumas informações.

Sendo modesto o uso de tecnologias de informação, sobretudo software e hardware, o gerenciamento de informações estratégicas acaba sendo não estruturado, e algumas vezes estruturado de maneira manual.

Acredita-se que os sistemas de informação desenvolvidos com tecnologias de informação, conforme sugeriram Laudon e Laudon, podem ajudar nas definições de procedimentos, mutuamente aceitos e relativamente fixos, para coleta, armazenamento, processamento e distribuição de informação; ao contrário dos sistemas informais, onde, muitas vezes não se sabe quais informações existem nem como elas são armazenadas e processadas.

No entanto, não é possível supervalorizar as tecnologias de informação e o gasto de energia na colocação de informações nos computadores, como explicaram Davenport e Prusak. Para eles, muitos problemas informacionais não podem ser resolvidos com a implantação de tecnologias, pois as informações não podem ser facilmente arquivadas em computadores (e muitas vezes elas não são constituídas apenas de dados) e pelo fato de grande parte das informações não poder ser manipulada pela tecnologia da informação, porque são desestruturadas demais para serem captadas e distribuídas pelo computador. Quanto mais complexo o sistema de informação, menos útil será. Davenport e Prusak sugerem que, em vez de se concentrar em tecnologia, é preciso atenção especial para a maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação.

É importante também lembrar o importante mito sobre o trabalho administrativo em relação à informação, explicado por Mintzberg: os administradores preferem os meios verbais, como telefonemas e reuniões, às informações agregadas de que podem dispor num sistema formal de informações gerenciais. Retoma-se, também, conforme colocado por Davenport e Prusak, que muitas pesquisas empíricas detectaram que os administradores preferem informações que não estão no computador e que vários estudos demonstraram, ainda, que a informação computadorizada não oferece a variedade, a atualidade ou a relevância de que esses dirigentes precisam. Desse modo, grande parte das informações é encontrada com as pessoas (contados pessoais e telefonemas), e não nas fontes formalizadas, como por exemplo, relatórios.

Dessa maneira, retomando os pontos de vista destes autores, acredita-se que não é possível criticar a pequena empresa por não usar tecnologias da informação, pelo menos aquelas que visam à gestão das informações estratégicas. Muitos estudos sobre o assunto concluem, simplesmente, que o empresário é resistente à tecnologia ou ainda que ele “não quer colocar a mão no bolso” para investir em tecnologias de informação (conclusões que,

diga-se de passagem, não levam em conta a questão da restrição financeira, muito menos ainda a questão da racionalidade não-econômica dos dirigentes). No entanto, considera-se importante perguntar: até que ponto a tecnologia pode realmente melhorar seus processos? Existe realmente a necessidade de implantar um sistema de informações baseado na tecnologia da informação? Se existe essa dúvida nas grandes empresas, quem dirá nos pequenos negócios!

É importante lembrar também a questão da elaboração da estratégia e das informações necessárias, colocada por Mintzberg et al. Os autores criticam as organizações que utilizam planos formais para a formulação de estratégia baseados prioritariamente em informações formalizadas, como por exemplo relatórios e estudos realizados pela empresa ou encomendados de terceiros. Os autores acreditam que essas empresas costumam ter problemas para se criar boas estratégias, pois, para eles, a criação eficaz de estratégias liga a ação ao pensamento; este, por sua vez liga a implementação à formulação da estratégia.

Assim, eles acreditam que os administradores não podem ser informados de modo formal, pois não podem afastar-se do objeto de seus esforços, isto é, da criação de estratégias. Os autores criticam a necessidade de transformar em dados exatos, firmes, estabilizados e agregados, “o conturbado mundo dos ruídos randômicos, fofocas, inferências, impressões e fatos”. Os autores acreditam, ainda, que os sistemas que fazem isso dependem de dados factuais que freqüentemente se mostram bastante vulneráveis.

Mintzberg et al. defendem que os dados factuais muitas vezes deixam de abranger importantes fatores não-econômicos e não quantitativos. Assim, muitas informações importantes não aparecem nos sistemas formais de informação e, para suprir tal deficiência, os administradores de grandes empresas, que possuem complexos sistemas de informação, acabam passando grande parte do tempo desenvolvendo sistemas pessoais de informações, que englobam redes de contatos e informantes de todo tipo. Davenport e Prusak afirmam que grande parte da informação relevante vem das discussões pessoais, boatos, conjecturas e outras fontes de informação não-exatas e difíceis de gerenciar. Para eles, os sistemas formalizados geralmente ignoram essas fontes de coleta informações.

Outro ponto importante que Mintzberg et al. expõem, e que é preciso lembrar neste momento, é que, sendo a formulação de estratégias um processo ativo e dinâmico, que muitas vezes se desdobra rapidamente em reações e estímulos imediatos, as informações

não podem ser imediatamente transformadas em fatos e, depois em relatórios com informações estruturadas. Muitas vezes, se o empenho passa a ser transformá-las em informações formais, elas podem chegar tarde demais para o administrador.

Existe também, segundo os autores, a falsa idéia de que as informações factuais são mais concretas e precisas do que as informações intangíveis, só pelo fato de serem transmitidas e armazenadas eletronicamente. Eles defendem que muito se pode perder no processo de quantificação necessário.

Com estes argumentos, Mintzberg et al. mostram que a criação de estratégias é um processo bastante complexo que envolve os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos; que, por sua vez, utilizam todo tipo de aportes informacionais. Para eles, os sistemas formais podem processar mais informações (factuais), mas eles não podem interiorizá-las, compreendê-las, sintetizá-las. O pensamento estratégico é síntese e compreende a intuição, a criatividade, a experiência pessoal e profissional e os valores do administrador.

Dessa maneira, é possível dividir o conjunto de informações estratégicas em dois: as estruturadas e as não estruturadas. As primeiras podem, de fato, precisar de um tratamento mais formal, e as tecnologias da informação podem ser bastante relevantes; as segundas, coletadas principalmente a partir de relacionamentos interpessoais e informais, se tratadas de maneira formalizada, podem perder sua importância.

Considerando tais argumentos, faz-se necessário compreender como se apresenta o processo estratégico nas pequenas empresas estudadas.

Neste trabalho foram expostas as dez escolas de estratégia de Mintzberg et al. e optou-se pela Escola de Planejamento para permear o trabalho a partir de seus elementos. Esta escolha foi feita devido ao fato de que essa escola ser a mais encontrada e aceita tanto na literatura como no meio empresarial. No entanto, após o trabalho de campo, se conclui que isso não basta para considerar apenas uma escola, no caso aquela que se apóia no estabelecimento de planos, na hierarquia e da coerência entre eles e em uma sequência de etapas sustentadas por técnicas.

Acredita-se que, principalmente na pequena empresa, é preciso ampliar as perspectivas, considerando aspectos de todas as escolas, pois muitas vezes elas podem melhor explicar o comportamento estratégico do dirigente da pequena empresa. Caso

contrário, corre-se o risco de criticá-lo apenas levando em conta uma perspectiva (uma das mais formalizadas!) chegando-se à equivocada conclusão de que ele não pensa estrategicamente.

A Escola de Planejamento foi escolhida, também, por conta de sua etapa, a mais explícita e sistematizada de todas as escolas, da análise ambiental. As empresas estudadas não realizam esta importante etapa de maneira consciente, mas ficou claro que elas fazem uma análise do contexto em que estão inseridas. Isso acontece, pois elas entendem que não é possível ignorá-lo: suas modificações e imposições realmente influenciam a gestão e o desempenho da empresa.

Pode-se considerar, entretanto, que alguns instrumentos da Escola de Planejamento são úteis para a pequena empresa, pois de certo modo sistematizam seu processo estratégico. No entanto, os elementos das outras escolas também podem, e devem ser usados para explicar o processo estratégico da pequena empresa.

Apesar de o processo estratégico não ser formal, segundo os moldes da Escola de Planejamento, o pensamento estratégico existe em todas as empresas e é bastante valorizada a análise ambiental, ainda que possa parecer muito informal. Os dirigentes têm consciência de que precisam estar atentos ao que ocorre fora da empresa, até por uma questão de sobrevivência.

É claro que alguns aspectos são mais valorizados do que outros. Muitas vezes pode parecer não racional um dirigente que não considera importante determinado tipo de informação, considerado vital para a empresa pela literatura e pela prática administrativa. No entanto, isso pode acontecer, pois esse dirigente talvez não tenha percebido grande influência deste aspecto no desempenho de sua empresa. Assim, considerando que as pequenas empresas são heterogêneas e que os dirigentes fazem escolhas diferentes, e por isso percebem de modo diferente as influências ambientais, a importância atribuída por cada uma delas aos tipos de informação é diferente.

É preciso compreender também que o processo estratégico na pequena empresa está intimamente ligado à racionalidade dos dirigentes, com o que eles esperam no futuro e com os objetivos pessoais dos membros da família que participam da empresa. Acredita-se na necessidade de reflexão sobre outros critérios, não só o financeiro, para analisar o sucesso de uma pequena empresa. O sucesso de uma pequena empresa às vezes não está

relacionado apenas com a questão do desempenho financeiro, senão também de sua realização substantiva e do sustento e desenvolvimento da família.

É importante agora, propor algumas considerações sobre a gestão da informação.

O estudo realizado mostrou que as pequenas empresas hoteleiras estudadas, ainda que possuam um “sistema de gestão da informação”, adequado às suas necessidades e possibilidades, podem aperfeiçoá-lo mediante maior grau de formalização (daquelas informações consideradas estruturadas), a fim de melhorarem o processo estratégico, aumentando, assim, suas chances de sobrevivência. É preciso tentar evitar o que Davenport preveniu: grande volume de informações entra e sai das organizações sem que se tenha plena consciência do seu impacto, valor ou custo. O registro de alguns dados e informações, mediante procedimentos formais e a realização de algumas reuniões para discutir aspectos externos, podem evitar que isso aconteça.

O processo de gerenciamento das informações dessas empresas parece estar ainda bastante informal, não tanto (e somente) por opção, mas por falta de conhecimento de uma metodologia simplificada e adequada (ou simplesmente algumas recomendações práticas), e também por falta de conscientização do que um sistema mais formalizado pode trazer para a empresa. Algumas informações necessárias para se pensar estrategicamente podem estar fazendo falta para esses dirigentes, conforme, de fato, alguns deles sentem. É preciso, no entanto, buscar um grau de formalização “adequado” ao tamanho destas empresas, especialmente daquelas informações que podem ter um tratamento mais formal.

Acredita-se que a falta de informações estratégicas importantes decorra das características das empresas. Algumas delas podem ser modificadas, outras não. É preciso fazer uma análise individual, para que se saiba o que pode estar prejudicando a estruturação “adequada” deste processo e o que é dificuldade e o que é realidade que deve ser compreendida e aceita (como por exemplo, a racionalidade dos membros da empresa).

A gestão da informação não precisa, nem pode, estar totalmente estruturada. Não são todos os tipos de informação que precisam ter um tratamento formalizado; algumas, de fato, são mais úteis se tratadas de modo informal. O importante é valorizar a reflexão e, para isso, recomenda-se a sistematização de alguns procedimentos, como a realização de reuniões e participação em associações, por exemplo.

Fica claro, portanto, que não é possível achar que a pequena empresa precise atender a um alto grau de formalização: não precisa, nem deve. O fato de a pequena empresa não ser uma organização burocrática faz que a natureza de sua teoria administrativa seja diferente – é importante valorizar as características pessoais e não os aspectos burocráticos. É preciso entender os princípios que regem a vida da pequena empresa a fim de redefinir o que é administrá-la.

Assim, foi possível fazer algumas recomendações, simples e fáceis de serem realizadas. Estas recomendações visam fazer com que estes pequenos negócios tentem minimizar as desvantagens estruturais e contextuais que têm em relação às grandes empresas, no que tange à informação. Elas também visam potencializar as vantagens que uma pequena unidade possui, como a fácil comunicação e a confiança entre os seus membros.

As recomendações também objetivam fazer refletir sobre a possibilidade de articulação dos atores institucionais - como o poder público, as instituições de fomento à pequena empresa e as universidades - a fim de melhorar o acesso dos empresários à informação.

É interessante também fazer uma comparação dos quatro pequenos hotéis com o médio hotel estudado. Muitas diferenças podem ser notadas quando se realiza esta comparação. A gestão da informação é mais formalizada no hotel de médio porte, que conta com um software específico para gestão hoteleira e com várias pessoas que são responsáveis pela administração das informações.

Acredita-se que a maior formalização da gestão das informações decorre da necessidade de processos mais sistematizados que possibilitem a disponibilidade de informações na empresa. Existem mais pessoas envolvidas no processo estratégico e na tomada de decisões nesta empresa, em relação aos pequenos hotéis. Por isso, é imprescindível maior estruturação dos processos que envolvem a informação.

Deve-se considerar, também, que o médio hotel possui maior grau de burocratização: existe um maior grau de impessoalidade, formalidade e a administração é realizada por pessoas mais qualificadas e com mais conhecimentos e maior experiência administrativa. As pequenas empresas tendem a ser mais informais, a pessoalidade

predomina e comumente são gerenciadas por administradores não-profissionais, geralmente técnicos nas áreas relacionadas com o negócio.

As ações do dirigente da média empresa foram consideradas mais predominantemente baseadas na razão instrumental, por conta das características burocráticas da própria empresa. Nas ações empresariais dos outros dirigentes não predominava a racionalidade instrumental.

É importante, neste momento, examinar às questões de pesquisa. A pequena empresa encontra algumas dificuldades na gestão da informação. A falta de tempo para atender a esta questão e a falta de pessoas qualificadas e conhecimentos sobre como sistematizar o processo foram os fatores mais citados para explicar por que a gestão da informação não recebe tratamento mais sistematizado. É importante observar que algumas dificuldades (ou fatores que explicam a não sistematização) podem ser consequência de algumas características específicas das empresas, isto é, podem decorrer da percepção das forças contextuais, da restrição de recursos internos e, também, da racionalidade dos membros da empresa.

Parece não existirem relações entre as dificuldades da gestão das informações e a não elaboração formal da estratégia na empresa. A opção por não elaborar a estratégia formalmente não parece estar condicionada às eventuais dificuldades que surjam na gestão da informação. O processo de monitorar o Ambiente e coletar informações sobre suas variáveis para contribuir para o pensamento estratégico independem de qualquer estruturação do processo estratégico.

As características específicas encontradas nas empresas influenciam de várias maneiras o processo de gerenciamento das informações. Assim, a percepção do dirigente sobre influência das forças ambientais, a realidade de restrição de recursos internos e a racionalidade das pessoas fazem com que a gestão das informações se apresente de maneira específica em cada empresa. Por exemplo, o dirigente, por não perceber a influência em sua empresa de algumas variáveis do Ambiente, pode não monitorá-las; a falta de conhecimento sobre como sistematizar a gestão da informação pode fazer com que o sistema seja informal, e falem informações básicas para o processo estratégico; a racionalidade não-econômica pode desmotivar ainda mais qualquer formalização do sistema de informações.

É importante informar, por fim, que os dirigentes que participaram da pesquisa foram bastante receptivos e demonstraram grande interesse na pesquisa, não somente por colaborar com os pesquisadores, mas por terem expectativas de receber um retorno do estudo, alguma recomendação prática para melhorar a gestão da empresa.

Mesmo que no início dos trabalhos se tenha notado certa descrença quanto à visita de estudantes e às promessas de retorno com os resultados do estudo (os empresários da região são alvo de vários estudos, principalmente das Faculdades de Turismo e Hotelaria da região e, segundo um dos entrevistados, os estudantes normalmente realizam pesquisas e trabalhos e nunca mais retornam para mostrar as conclusões do estudo), os pesquisadores foram aos poucos ganhando a confiança dos dirigentes. Acredita-se que isso aconteceu, pois os pesquisadores deixaram claro que o objetivo era, num primeiro momento, compreender a gestão das empresas, depois voltar à teoria e, por fim, retornar com algumas sugestões para a melhoria da gestão delas. O objetivo não era, portanto, julgar a gestão das empresas e propor melhorias sem antes compreendê-las.

Notou-se que existe uma grande carência destas empresas no que tange a conhecimentos sobre técnicas administrativas adequadas à realidade que enfrentam. Assim, a pesquisa foi vista como uma oportunidade de possível acesso a trabalhos teóricos e a pesquisas acadêmicas que tentam aproximar-se da realidade prática.

Por conta de todas estas perspectivas, houve poucos cancelamentos e atrasos. Ainda que durante as entrevistas tenha havido interrupções para telefonemas e conversas com funcionários e clientes, os pesquisadores consideraram que os entrevistados dispensaram grande parte do seu tempo (até o que eles não tinham) para atender a pesquisa. Além do mais, essas interrupções foram aproveitadas no sentido de se observar um pouco do cotidiano dos empresários e do relacionamento entre as pessoas da empresa.

Quando indagados se os questionamentos dos entrevistadores ensejaram nos dirigentes reflexão sobre a administração da empresa, quatro dos cinco entrevistados afirmaram que as conversas foram importantes e os levaram a pensar no futuro e nas necessidades atuais de aperfeiçoamento na gestão do negócio.

Considerando as expectativas dos dirigentes quanto à pesquisa, reconhece-se a responsabilidade dos pesquisadores de retornarem com os resultados do trabalho.

Algumas limitações existem neste trabalho: a principal é que os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, em virtude de estarem baseados em apenas cinco empresas. Não obstante, a pesquisa qualitativa é considerada importante como aprofundamento de alguns aspectos da gestão de pequenas unidades, embora não seja possível fazer destes resultados generalizações para o conjunto de pequenas empresas. Elas são heterogêneas e devem ser consideradas dentro do setor em que atuam, a partir das características específicas de sua gestão, das escolhas e dos objetivos dos dirigentes e dos fatores contextuais que atuam sobre elas. É preciso também compreender que este trabalho tem a perspectiva que o conhecimento útil à pequena empresa precisa ser construído em conjunto com o empresário, pois, embora haja conceitos administrativos universais, sua potencialidade real se efetiva nas “características específicas” da empresa. Assim como Handy fez com seu *check list*, relativizando sua experiência, aqui também a autora reconhece a precariedade das propostas teóricas. Outras pesquisas são necessárias para reconhecer a realidade, adequar a teoria e contribuir eficazmente com a pequena empresa.

Fazendo um balanço dos resultados da pesquisa, acredita-se que o processo foi muito importante para a formação acadêmica da pesquisadora, proporcionou conhecimentos importantes sobre a pequena empresa e seu comportamento estratégico e possibilitou o levantamento de outras questões para pesquisas futuras. Também, e muito importante, espera-se que este trabalho seja mais um “tijolinho” que esteja sendo colocado para os avanços de uma Teoria Administrativa da Pequena Empresa.

Como trabalhos futuros, poderão ser realizadas pesquisas que ajudem a sistematizar os tipos e fontes de informação importantes para as pequenas empresas do setor hoteleiro, assim como as atividades da gestão das informações externas para fins estratégicos. Esta recomendação surge da limitação desta pesquisa, que não entregou uma sistematização “fechada”. Acredita-se que para chegar num *check list* com os principais tipos e fontes de informação e na sistematização das atividades da gestão das informações são necessárias outras pesquisas.

Além disso, considera-se importante a exploração da questão da racionalidade dos pequenos empresários, para que se adquira conhecimento útil para a adequação da teoria administrativa às pequenas empresas.

Outro estudo que pode ser feito é a análise do contexto em que as pequenas empresas se inserem, das imposições que elas encontram e das alternativas de sobrevivência nesse ambiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M.I.R. (1994) *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- ALMEIDA, M.I.R. (1997) Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações? *Anais do XXI ENANPAD*.
- ALMEIDA, M.I.R. (2001) *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel*. São Paulo: Atlas.
- ANDRADE, J.H.de. (2003) *Gestão da informação do ambiente externo na pequena empresa*. Relatório Final – Iniciação Científica. EESC-USP.
- AQUINO, A.C.B.; MORAES, R.O. (1999) Planejamento estratégico: uma abordagem operacional. In: *VI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*
- BETHLEM, A.S. (1999) *Gestão de negócios: uma abordagem brasileira*. Rio de Janeiro: Campus.
- BEUREN, I.M. (2000) *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas.
- BEUREN, I.M.; MARTINS, L.W. (2001) Sistema de informações executivas : suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. *Revista Contabilidade e finanças*, São Paulo: FIPECAFI, FEA-USP, v.15, n.26, p.6-24, maio/agosto.
- BORTOLI NETO, A. (1980) *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.
- BRUM, E. (2003) O duro país dos pequenos. *Época*, Edição 263; 02/05.
- CARVALHO, K.C. et al. (2004) Mapa organizacional: proposta de um desenho representativo da organização a partir de um sistema de inter-relacionamentos entre variáveis. Artigo não publicado.
- CERTO, S.S.; PETER, J.P. (1993) *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- CHOMSKY, N. (2002) *O lucro ou as pessoas?* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- CHURCHILL JR, G. A. (1999) *Marketing research: methodological foundations*. Seventh Ed. The Dryden Press/Harcourt Brace College Publishers.
- CODETUR (2002) Levantamento turístico. São Carlos. CD-ROOM.

COELHO, J.M.; SOUZA, M.C.A.F. (1999) A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: *IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo – S.P.

CORDEIRO, L.L.; CARVALHO, A.R.de C.; PEREIRA, L.C.B. (1968) *Administração geral e relações industriais na pequena empresa brasileira*. Rio de Janeiro: FGV.

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

DaMATTA, R. (1986) *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco.

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

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

DEBORTOLI, G. (2001) Monitoramento ambiental: a informação revolucionando decisões. In: *VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*.

DRUCKER, P.F. (1981) *Práticas de administração de empresas*. São Paulo, Pioneira.

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

EMBRATUR (2001) *Estudo do mercado interno do turismo*. Fipe – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. Disponível no site: www.embratur.gov.br

EMBRATUR (2002) *Evolução do turismo no Brasil*. Disponível no site: www.embratur.gov.br

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995) *A natureza do trabalho do executivo*. (Tese de Doutorado). Florianópolis: Eng. Produção. UFSC.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1998) Fundamentos de administração. In: *Gerenciamento na construção civil*. Editor: Edmundo Escrivão Filho. EESC-USP - Projeto Reenge.

FARAH, O.E. (1985) *Sobrevivência organizacional das micro, pequenas e médias indústrias na região de São Carlos e Araraquara: uma explicação das teorias do nicho*. Tese Doutorado. São Paulo: USP.

FERRO, J.R.; VENOSA, R.(1985) Subordinação e dependência: a mudança tecnológica no ramo de autopeças (Cap.10) In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.2.

FISCHMANN, A. A. (1987) *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991) *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo, Atlas, 2º ed.

FREIRE, J.E.; SEIXAS, J.A.; CAZARINI, E.W. (2001) Sistema de informação na atual conjuntura. In: *VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*

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

GIANESI, I.G. N.; CORRÊA, H.L. (1996). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.

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

GOLDE, R. A.(1986) Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo, Nova Cultural, v.9, p.7-34.

HANDY, C. (1993). *Understanding organizations*. London, England; New York, N.Y., USA: Penguin Books, 4th ed.

HEILBRONER, R.L. (1987) *A formação da sociedade econômica*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 5ed.

HENDERSON, H. (2003) *Além da globalização: modelando uma economia global sustentável*. São Paulo: Editora Cultrix.

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

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

LEAVITT, H.J. (1978). A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagens humanas, técnicas e estruturais. In: LOBOS, J. A. *Comportamento organizacional: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas.

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

LEONE, N.M.C.P.G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.34, nº2, p.91-94, abril/junho.

LIMA, E.S. et al. (1998) Concepção e aplicação de sistema de informação para expectativa de resultado de desempenho estratégico. In: ENANPAD, 22, Foz do Iguaçu. Rio de Janeiro.

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

MATTAR, F. N. (1988) Os motivos que levam as pequenas empresas à morte. *Folha de S. Paulo*, 02/11.

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

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

MEYER, C. A. (1997) Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. *Caderno de Pesquisas em Administração*, FEA-USP, v.2, n°5, 2°sem.

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

MINTZBERG, H. (1994) The fall and rise of strategic planning. *Havard Business Review*. jan-fev, p.107-114.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND; B. LAMBEL, J. (2000) *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

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

MORESI, E.A.D.(2000) Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, v.29, n1 Brasília jan-abr.

MORGAN, Gareth. (1996) O aprendizado da arte da análise organizacional. In: *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

MOTTA, P.R. (2000) *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.

MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. (1983) *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense.

MUCCHIELLI, R. (1978) *O questionário na pesquisa psicossocial*. São Paulo: Martins Fontes.

NADLER, D.; TUSHMAN, M.L. (1977). A diagnostic model for organizational behavior. In: HACKMAN, Richard J.; LAWLER III, E.E.; PORTER, L.W. *Perspectives on behavior in organization*. New York: Mc Graw-Hill.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. (1994) Projetos de organização com boa adequação. In: NADLER, D.A et al. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M. L. (2000) A organização do futuro: as lições mais importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. *HSM Management* 18, janeiro-fevereiro.

NADLER, D.A.; NADLER, M.B. (2003) Mapeie as lacunas da empresa com o modelo de congruência. In: DUTRA, A.; GRANDPRÉ, L. de. Do modelo de congruência a uma nova organização. *HSM Management*. 37, março-abril.

OLIVEIRA, D.P.R. (1997). *Sistemas, organizações e métodos*. Uma abordagem gerencial. 8 ed. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, D.P.R. (1999) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 13ed.

OLIVEIRA, D.P.R. (2002) *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*. São Paulo: Atlas.

PETERS, T.; WATERMAN Jr., R.H. (1986). Empresas americanas bem-sucedidas. In: *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. Editora Harbra, 11 edição.

PINHEIRO, M. (1996) *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP.

PINHO, D.B.; VASCONCELLOS, M.A.S.de. (org) (2003) *Manual de economia*. Equipe de Professores da USP. São Paulo: Saraiva.

PORTER, M. E. (1986) *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E. (1999) Clusters e competitividade. *HSM Management*, julho-agosto, p.100-110

RAMOS, A.G. (1983) *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

RATTNER, H. (coord) (1985) *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense.

SATO, A.K. (1977) *Pequenas e médias empresas no pensamento econômico*. Dissertação Mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Unicamp.

SEBRAE (2001) *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulista de 1 a 5 anos*. Relatório final. Disponível em: www.sebraesp.com.br

SEBRAE (2003) *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulista de 1 a 5 anos*. Relatório final. Disponível em: www.sebraesp.com.br

SILVA, E.L.da; MENEZES, E.M. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC. <http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html> (agosto/2003).

SIMON (1979) *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.

SKORA, C.M.; MENDES, D. (2001). As coisas novas: por que a TGA parou no tempo? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 16 a 19 de setembro. CD-ROM.

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

STAIR, R.M. (1998) *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos.

STEINDL, J. (1990) *Pequeno e grande capital*. São Paulo: Hucitec; Campinas: Editora da Unicamp.

TERENCE, A.C.F. (2002) *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. Dissertação de Mestrado. São Carlos, EESC-USP.

THOMPSON JR. A.A.; STRICKLAND III, A.J. (2000) *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.

THORSTENSEN, V.H. (1985) A estrutura de mercado e a pequena e média empresa têxtil (Cap.5) In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.1.

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

VASCONCELLOS FILHO, P. (1983) *Planejamento e controle: uma proposição brasileira*. Rio de Janeiro. Livros técnicos e científicos editora S.A.

VASCONCELLOS FILHO, P. (1985) *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

VIEIRA, J.P.C.; FERRO, J.R.(1985) A questão da sobrevivência das PME de autopeças (Cap.11) In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.2.

VIEIRA, J.P.C.; VENOSA, R. (1985) O empresário e a empresa: controle e sucessão (Cap.12) In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.2.

WATERMAN JR, R.H.; PETERS, T.J.; PHILLIPS, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, jun. p.14-26.

WEBER, M. (1991) *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Vol.1. Brasília: UNB.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. (1981) A small business is not a little big business. *Havard Business Review*. July-August Vol 59, n 4, p18-32.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. (2000) *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

YIN, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2 ed.

APÊNDICE A - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Etapa 1 - Identificação da Empresa

1.1 Razão Social:

1.2 Nome Fantasia:

1.3 Ano de Fundação da Empresa:

1.4 Número de Funcionários:

1.5 Número de quartos ou apartamentos:

1.6 Classificação quanto ao número de estrelas (de 1 a 5):

1.7 A Empresa possui quantos Proprietários?

Caso tenha mais de um, qual a porcentagem de participação de cada?

Etapa 2 - Identificação do Dirigente da Empresa

2.1 Nome:

2.2 É o proprietário da Empresa? ☐ Sim ☐ Não.

Função na empresa:

2.3 Possui outro tipo de atividade remunerada, além da Empresa? ☐ Sim ☐ Não

2.4 Qual foi a motivação para abertura da Empresa?

☐ Oportunidade de Negócio ☐ Já era da família ☐ Saída do Emprego

☐ Outra (especificar):

2.5 Qual seu nível de escolaridade?

☐ 1º Grau ☐ 2º Grau ☐ Formação Técnica ☐ Curso Superior

☐ Outro(especificar):

2.6 Possuía algum tipo experiência anterior em hotelaria? ☐ Não ☐ Sim.

Se **Sim**. Em qual função?:

Quanto tempo de experiência total ? _____ anos

Etapla 3 - Estrutura da Empresa

[Nas perguntas 3.1 e 3.3 marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

3.1 Quais tipos de quarto ou apartamento sua empresa oferece?

☐ Simples ☐ Duplo ☐ Luxo ☐ Outro:

3.2 Quais são os valores das diárias praticadas em seu Hotel ou Pousada?

Menor Valor: R\$ _____

Maior Valor: R\$ _____

3.3 Marque as opções de acordo com o que a Empresa oferece para os clientes:

☐ Restaurante ☐ Piscina ☐ Lavanderia ☐ Garagem/Estacionamento

☐ Área de Lazer ☐ Salão de Eventos

☐ Outros: _____

3.4 Alguns serviços fornecidos pela empresa são terceirizados?

☐ Não ☐ Sim: Quais?

3.5 Além do(s) proprietário(s), existem pessoas no comando de outros funcionários na

Empresa? Por exemplo, supervisores ou gerentes? ☐ Sim ☐ Não

Se **Sim**. Especificar:

Etapa 4 – Sobre os Concorrentes da Empresa

4.1 Quantos são os principais concorrentes?

4.2 De onde são? [Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

☐ Locais ☐ Regionais ☐ Do Estado ☐ De outras regiões dos País

4.3 Os concorrentes oferecem:

4.3.1 Melhores acomodações: ☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

4.3.2 Preços: menores ☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

4.3.3 Melhores serviços: ☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

4.3.4 Outro (especificar):

Etapa 5 – Sobre os Clientes da Empresa

[Nas perguntas a seguir marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

5.1 Qual a idade dos principais clientes?

☐ 15 a 35 ☐ 36 a 60 ☐ 60 ou mais

5.2 Os principais clientes da Empresa buscam atividades de:

☐ Lazer/Culturais ☐ Negócios ☐ Aventura ☐ Saúde

5.3 De onde são os principais clientes da Empresa?

☐ Da Região ☐ Capital – Grande São Paulo ☐ De todo o Estado

☐ De outros Estados ☐ Outras Localidades:

5.4 Em qual período do ano a Empresa tem mais movimento de clientes?

☐ Dezembro/Janeiro ☐ Fevereiro ☐ Julho ☐ Outros meses:

5.5 Qual a taxa de ocupação média de 2ª a 6ª feira?

5.6 Qual a taxa de ocupação média nos finais de semana?

Etapa 6 – Quanto aos Fornecedores da Empresa

Utilize os número de 1 a 5 abaixo para responder a questão **6.1**.

1-Diariamente 2- Semanalmente 3- Mensalmente 4-Anualmente 5-Nunca

6.1 Com que frequência você negocia com os seguintes tipos de fornecedores?

Fornecedores de Alimentos

Fornecedores de Bebidas

Fornecedores de Móveis

Fornecedores de “Cama, Mesa e Banho”

6.2 De onde são os principais fornecedores? [Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

☐ Locais ☐ Regionais ☐ Do Estado ☐ De outros Estados ☐ Do Exterior

Etapa 7 - Cooperação entre Empresas

7.1 Você considera importante a cooperação entre empresas hoteleiras da cidade e região?

☐ Sim ☐ Não

7.2 Você estaria disposto a conversar com outros empresários hoteleiros da cidade e região para empreendimentos conjuntos?

☐ Sim ☐ Não

7.3 A Prefeitura tem ajudado o desenvolvimento do turismo na Cidade?

☐ Sim ☐ Não

Espaço reservado para comentários / sugestões

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Em primeiro lugar, agradecemos sua participação e interesse pela pesquisa e apreciamos o tempo que dedicou ao preenchimento do primeiro questionário. Salientamos que sua colaboração é imprescindível para o sucesso desta pesquisa.

Lembramos que os resultados agregados da pesquisa (somente os agregados e jamais as informações individuais) serão divulgados entre os participantes, na expectativa de que poderão contribuir com o gerenciamento de suas empresas.

Estamos enviando, agora, o segundo e último questionário relacionado a esta pesquisa. Este questionário tem como objetivo obter informações sobre pontos específicos relacionados ao processo de gestão de sua empresa.

Solicitamos que este questionário seja respondido pelo dirigente, ou seja, aquela pessoa responsável pelas decisões sobre os rumos a serem seguidos pela empresa.

Nossos agradecimentos e em breve entraremos em contato para fornecer os resultados.

Cordialmente,

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
Coordenador do GEOPE

EMPRESA:

SECÃO 1 – Planejamento Estratégico

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Em seguida são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.” (Almeida, 2001,p.13)

- 1 Existe na empresa uma preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico?
☐ Sim ☐ Não
Caso tenha respondido **SIM**, prossiga respondendo a questão 1.1. Se respondeu **NÃO**, avance para a questão 2.
- 1.1 São realizadas reuniões na empresa para se discutir o planejamento estratégico?
☐ Sim ☐ Não
- 1.2 Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?
☐ Sim ☐ Não
- 1.3 Os planos e decisões do planejamento são divulgados na empresa?
☐ Sim ☐ Não
- 2 Você considera o mercado em que sua empresa atua:
☐ Muito competitivo ☐ Competitivo ☐ Pouco competitivo
- 3 Você sente que a maior parte de seu tempo na empresa é utilizado para:
☐ Prevenir a empresa de futuros problemas
☐ Solucionar problemas já existentes
- 4 Você sente que utiliza muito do seu tempo solucionando problemas simples, rotineiros e repetitivos?
☐ Sim ☐ Não
- 5 Você acha que alguns dos problemas maiores que a empresa enfrenta hoje poderiam ter sido evitados?
☐ Sim ☐ Não
- 6 Você considera importante a participação dos funcionários na identificação e solução dos problemas da empresa?
☐ Sim ☐ Não

SEÇÃO 2 – Gestão Estratégica da Informação

1 Qual a importância dos **tipos de informações externas** para a gestão de sua empresa?

<i>Tipos de Informação</i>	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Econômicas	☐	☐	☐	☐	☐
Sociais e Demográficas	☐	☐	☐	☐	☐
Legais	☐	☐	☐	☐	☐
Políticas	☐	☐	☐	☐	☐
Culturais	☐	☐	☐	☐	☐
Tecnológicas	☐	☐	☐	☐	☐
Internacionais	☐	☐	☐	☐	☐
Ecológicas	☐	☐	☐	☐	☐
Concorrência	☐	☐	☐	☐	☐
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐

2 Qual a importância dos **tipos de informações internas** para a gestão de sua empresa?

<i>Tipos de Informação</i>	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Comercial	☐	☐	☐	☐	☐
Hospedagem	☐	☐	☐	☐	☐
Alimentos e Bebidas	☐	☐	☐	☐	☐
Finanças	☐	☐	☐	☐	☐
Recursos Humanos	☐	☐	☐	☐	☐
Manutenção	☐	☐	☐	☐	☐

3 Existe na empresa um acompanhamento regular sobre as informações externas e internas consideradas **Importantes e Muito Importantes**?

Se sim, como é realizada?

Se não, comente por quê?

4 Quais são as maiores dificuldades encontradas para se obter estas informações?

5 Com que frequência os fatores abaixo relacionados são utilizados por você para direcionar suas ações na administração de sua empresa?

<i>Fatores</i>	Muito utilizado	Utilizado	Pouco utilizado
Informação	☐	☐	☐
Intuição	☐	☐	☐
Experiência	☐	☐	☐

6 Qual a importância das **fontes de informação** para a gestão de sua empresa?

<i>Fontes de Informação</i>	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Jornais e Revistas em geral	☐	☐	☐	☐	☐
Revistas ou Livros Especializados	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
Visita a Empresas Concorrentes	☐	☐	☐	☐	☐
Ex-Empregados de Concorrentes	☐	☐	☐	☐	☐
Colegas mais experientes	☐	☐	☐	☐	☐
Funcionários da Empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Consultores de Empresas	☐	☐	☐	☐	☐

Professores Universitários	☐	☐	☐	☐	☐
Clientes da Empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Agências de Viagem	☐	☐	☐	☐	☐
Seminários, Cursos e Congressos	☐	☐	☐	☐	☐
Gerentes de Bancos	☐	☐	☐	☐	☐
Publicações Científicas	☐	☐	☐	☐	☐
SEBRAE	☐	☐	☐	☐	☐
Viagens	☐	☐	☐	☐	☐
Associações Comerciais	☐	☐	☐	☐	☐
Televisão e Internet	☐	☐	☐	☐	☐
Contador da Empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Balanço Financeiro da Empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Equipe de Vendas	☐	☐	☐	☐	☐
Outras, especificar:					

SEÇÃO 3 – Aspectos de Organização da Empresa

- 1 Classifique em ordem de importância os seguintes fatores que podem ser utilizados como critérios para a contratação:

Crítérios	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Grau de escolaridade	☐	☐	☐	☐	☐

Cursos específicos de hotelaria	☐	☐	☐	☐	☐
Experiência anterior em empresas diversas	☐	☐	☐	☐	☐
Experiência anterior em hotéis	☐	☐	☐	☐	☐
Indicação de parentes, amigos ou funcionários	☐	☐	☐	☐	☐

2 Identifique dois cargos considerados importantes para o hotel.

1-

2 -

3 Assinale a alternativa que melhor representa seu estilo de administrar:

☐ Faço questão de me manter informado sobre tudo o que acontece na empresa.

Nenhuma decisão é tomada sem o meu consentimento.

☐ Faço questão de me manter informado sobre tudo o que acontece na empresa, mas sempre conto com a opinião de alguns funcionários antes de tomar uma decisão.

☐ Tomo as principais decisões do hotel, mas as decisões referentes a assuntos do dia-a-dia e a problemas mais corriqueiros podem ser tomadas por funcionários sem minha intervenção.

- 4 Analisando suas responsabilidades atuais como dirigente, caso fosse preciso afastar-se devido a alguma emergência, o você acredita que o conhecimento dos funcionários sobre o funcionamento do hotel seria suficiente para administrá-lo em sua ausência?

☐ Sim

☐ Não

Por quê?

- 5 Como um funcionário que acaba de ser contratado toma conhecimento do trabalho que ficará sob sua responsabilidade?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

1 Características Específicas das Empresas

1.1 Forças Ambientais

1.1.1 Como você percebe a concorrência da sua Empresa com outras maiores do mesmo setor? Você acha que as condições são as mesmas? Quais vantagens e desvantagens você acredita que sua Empresa tem frente às concorrentes maiores?

1.1.2 Como você avalia o poder de barganha dos seus clientes? Isto prejudica a gestão e o desempenho da Empresa?

1.1.3 Como você avalia o poder de barganha dos seus fornecedores? Isto prejudica a gestão e o desempenho da Empresa?

1.1.4 Como você percebe a influência sobre a gestão e o desempenho da Empresa das forças do Macroambiente (econômicas, sociais, legais, políticas, ecológicas e tecnológicas)? De que maneira essa influência se manifesta?

1.1.5 Existem algumas destas variáveis que a Empresa consegue influenciar/ controlar? Como adquirir força perante o contexto?

1.2 Recursos Internos

1.2.1 Como é a estrutura organizacional da empresa? Quais são os cargos e funções?

1.2.2 As funções são determinadas para cada cargo, ou cada um faz o que é preciso fazer naquele momento?

1.2.3 Existem pessoas na empresa qualificadas para estas funções?

1.2.4 Você considera que há pessoas suficientes na empresa para desempenhar todas as funções necessárias?

1.2.5 Existem recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua administração (infra-estrutura, capital de giro, contratação de pessoal qualificado, aquisição de computadores e softwares, investimentos em cursos, treinamentos e livros, contratação de assessoria externa)?

1.3 Ação Administrativa do Dirigente

1.3.1 Quais são as pessoas da família do(s) proprietário(s) que trabalham na Empresa? Quais funções exercem?

1.3.2 Quais são as funções do(s) proprietário(s) na Empresa?

1.3.3 Quanto tempo de seu dia é gasto para pensar ou elaborar estratégias? E quanto tempo é gasto com atividades cotidianas/ operacionais?

1.3.4 Quanto tempo é gasto na coleta e análise de informação sobre o ambiente?

1.3.5 Você considera que o tempo é bem administrado?

1.3.6 A administração da empresa é realizada mediante instrumentos administrativos formalizados/ estruturados? Caso contrário, por quê?

1.3.7 Tentar identificar qual racionalidade está mais presente nas ações do dirigente.

2 Gestão da Informação

2.1 Sua empresa reconhece a importância da informação para a administração do negócio? Quais os benefícios provenientes do gerenciamento das informações na empresa?

2.2 Existe alguém na empresa responsável pelo gerenciamento da informação, de forma a diagnosticar o que está acontecendo dentro e fora da empresa no momento atual (presente) e o que pode acontecer no futuro?

2.3 Como são identificadas as necessidades de informação dos decisores? Como é feita a escolha das fontes onde serão coletadas as informações? Quais os critérios desta escolha?

2.4 Como é realizada a coleta dos dados?

2.5 Depois de coletados os dados, como eles são classificados (codificados antes do arquivamento), ou seja, como são transformados em informação (processados)?

2.6 Qual (is) o (s) local (is) de armazenamento dos dados e informações (papel, disquete etc)?

2.7 Como são apresentados (relatórios, tabelas, gráficos, quadro de avisos) e distribuídos os dados e informações para as pessoas dentro da empresa?

2.8 Como as informações são utilizadas? Que tipos de decisão são tomados com base nas informações?

3 Informações do Ambiente

3.1 Clientes

3.1.1 Quais informações sobre clientes são importantes para o Hotel?

3.1.2 Onde são encontradas estas informações?

3.1.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.1.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

3.2 Concorrentes

3.2.1 Quais informações sobre concorrentes são importantes para o Hotel?

3.2.2 Onde são encontradas estas informações?

3.2.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.2.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

3.3 Fornecedores

3.3.1 Quais informações sobre fornecedores são importantes para o Hotel?

3.3.2 Onde são encontradas estas informações?

3.3.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.3.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

3.4 Economia

3.4.1 Quais informações econômicas são importantes para o Hotel?

3.4.2 Onde são encontradas estas informações?

3.4.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.4.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

3.5 Sociedade

3.5.1 Quais informações sobre a sociedade são importantes para o Hotel?

3.5.2 Onde são encontradas estas informações?

3.5.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.5.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

3.6 Legislação

3.6.1 Quais informações sobre a legislação são importantes para o Hotel?

3.6.2 Onde são encontradas estas informações?

3.6.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.6.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

3.7 Política

3.7.1 Quais informações políticas são importantes para o Hotel?

3.7.2 Onde são encontradas estas informações?

3.7.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.7.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

3.8 Tecnologia

3.8.1 Quais informações sobre tecnologias são importantes para o Hotel?

3.8.2 Onde são encontradas estas informações?

3.8.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.8.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

3.9 Ecologia

3.9.1 Quais informações ecológicas são importantes para o Hotel?

3.9.2 Onde são encontradas estas informações?

3.9.3 Qual é o grau de importância destas informações para a gestão do hotel (importante, média importância, pouca importância)?

3.9.4 Com as informações que o Hotel possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

APÊNDICE D - APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O objetivo deste apêndice é apresentar mais detalhadamente os dados coletados nas cinco empresas estudadas. Foram investigados três aspectos mediante depoimento oral (entrevistas formais semi-estruturadas e conversas informais) e observação livre. Estes aspectos, levantados a partir da revisão bibliográfica, são: características específicas das empresas, gestão da informação e informações do Ambiente.

1. Hotel A

1.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel A estão expostas a seguir.

a) Forças Ambientais

O entrevistado acredita que os seus concorrentes maiores (citou um que considera o mais importante) possuem infra-estrutura melhor e cobram preços mais baixos do que ele oferecendo mais aos clientes. As vantagens que acredita ter perante os maiores são o serviço e o atendimento personalizados. O dirigente não enxerga grande poder de barganha de clientes e fornecedores.

Sobre a influência das forças do Macroambiente, o dirigente falou que a recessão econômica contribuiu para a grande baixa de movimento de turistas no ano de 2003. Quanto ao papel da Prefeitura, ele acredita que suas ações não influenciam tanto seu negócio e afirma que “se ela não atrapalhar já está bom”. A única coisa que o dirigente diz esperar do poder público municipal é arrumar as estradas de acesso ao hotel e melhorar a infra-estrutura da cidade para receber os turistas.

No entanto, quando questionado sobre a normatização do setor turístico da cidade, ele acredita que a cobrança do “voucher” é um modo de controle fiscal e de acesso que a Prefeitura terá sobre as informações da empresa, como, por exemplo, sobre o cadastro de clientes. Ele explica que a Prefeitura alega precisar das informações apenas para realização de estatísticas, no entanto ele teme que informações estratégicas importantes podem ficar nas mãos de desconhecidos que podem vendê-las ou usá-las se não forem éticos.

Quanto ao fundo, o FUNTUR, para onde vão algumas taxas cobradas, ele acredita que é importante, pois investe na guarda municipal, na sinalização, nas estradas, na preservação da natureza e no pagamento dos fiscais para controlar o movimento de hóspedes dos hotéis (risos!!!).

Falou também sobre o aumento do ISS para 5%, que para ele onera ainda mais o negócio. Ele explicou que Torrinha, uma cidade vizinha, não cobra este imposto e, dessa maneira, os empreendimentos turísticos daquela cidade têm vantagens de custo em relação aos de Brotas.

Quanto a outras imposições legais, a empresa está enquadrada no SIMPLES e o dirigente acredita que os impostos não oneram muito o negócio, pois sobre a mão-de-obra não incidem muitas taxas.

Quando questionado sobre o COMTUR, o entrevistado perguntou: “O que é isso?”, em tom de ironia, e explicou que essa instituição “não serve para nada”. Os dirigentes do Hotel A participam das reuniões, mas acreditam que as discussões realizadas não trazem benefícios para as empresas turísticas, aliás, disse ele, a disparidade no número de representantes - sete dos negócios turísticos e oito da Prefeitura - inviabiliza qualquer discussão.

O hotel faz parte também do “Grupo Brotas Capital da Aventura”, que é constituído de 19 empresas do setor turístico. Eles entraram para esse grupo no ano de 2003. Quando questionado sobre os critérios para entrar no grupo, o entrevistado disse que é uma “panelinha”: se apenas um dos 19 empresários não quiser a entrada de uma empresa, ela realmente não entra. O principal papel do grupo é divulgar a cidade de Brotas e as empresas que fazem parte dele, principalmente mediante um estande em uma feira de turismo em São Paulo. Além disso, há combinação de preços (segundo ele, algum empresário sempre “quebra o acordo”).

Questionado sobre o controle das forças do Macroambiente, o entrevistado afirmou que, sozinha, a empresa não consegue influenciar as mudanças e imposições.

Quando questionado sobre o que falta ao COMTUR, ou ao “Grupo Brotas Capital da Aventura”, ou a alguma outra associação, para que a união entre os empresários seja concretizada e traga benefícios aos empresários, disse que deveria haver uma pessoa para realizar essa união (que não fosse representante da Prefeitura) que seja honesta, responsável e que, sem colocar interesses próprios acima de outros, realmente pensasse no “bem comum”. Ele acredita que não

existe esta pessoa em nenhum dos grupos, pois os empresários sempre querem obter benefícios individuais.

b) Recursos Internos

O entrevistado explicou que cada cargo na empresa tem funções bastante determinadas. As pessoas são qualificadas pela experiência e de maneira formal: dois funcionários estão fazendo Curso Técnico em Hotelaria, um está fazendo Faculdade de Turismo e outro está se habilitando como técnico da EMBRATUR.

O dirigente acredita existirem pessoas suficientes e qualificadas para todas as tarefas da empresa e também recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua administração. No entanto, ele explicou que falta infra-estrutura para a demanda atual de turistas: mais apartamentos e um restaurante maior; as expansões estão sendo feitas de acordo com a disponibilidade de recursos financeiros próprios.

O entrevistado explicou que eles já utilizaram financiamentos bancários, mas que atualmente não usam; se precisarem, podem buscá-los, mas preferem utilizar recursos próprios. O sentimento que os dirigentes têm sobre captação de recursos de terceiros para ampliar as instalações ou para capital de giro é, portanto, positivo, mas preferem não usar. Também não usam crédito de curto prazo, como o rotativo do cartão de crédito e cheque especial. Dessa maneira, todas as ampliações e inovações são realizadas conforme a disponibilidade de recursos financeiros próprios.

c) Ação Administrativa do Dirigente

O dirigente acredita que 70% do seu tempo é gasto com atividades operacionais. Ele estima que 10% é gasto na busca de informações. Dessa maneira, ele acredita que não administra bem o seu tempo, pois está muito preso a atividades do dia-a-dia. Ele explicou que tem algumas coisas que precisa fazer, pois faz melhor do que os funcionários, como por exemplo, a distribuição inicial de serviço do dia. O entrevistado acredita que essa é apenas uma fase, pois precisa se empenhar na ampliação do hotel, caso contrário, perde oportunidade de atender mais hóspedes.

O dirigente disse que apenas alguns aspectos da empresa são administrados com instrumentos formalizados; a não formalização de alguns aspectos, segundo ele, se deve à falta de hábito e de conhecimento dos benefícios das técnicas administrativas. A área financeira é bem estruturada.

O entrevistado disse que os salários dos irmãos-sócios são “pequenos”, pois o objetivo maior de todos eles é investir no desenvolvimento da empresa. Assim, eles procuram “viver com pouco”.

O entrevistado fez Faculdade de Zootecnia e foi o primeiro a se envolver com a fazenda para ajudar o pai (já falecido). Ele explicou que se sente mais realizado “trabalhando para ele mesmo”. Ele considera importante os filhos dos sócios continuarem com o negócio, mas acredita que quando começarem a trabalhar na empresa surgirão muitos problemas e desafios. Acha que será a fase mais complicada da empresa – essa transição deve ser bem planejada – pois, inconscientemente, os pais vão proteger os filhos, mesmo que estes não tenham capacidade ou qualificações para assumirem cargos na empresa.

A outra irmã fez Faculdade de Nutrição, trabalhava em uma grande empresa em Campinas e, depois de ficar grávida, resolveu trabalhar com a família. Ela disse que prefere ganhar menos hoje, mas trabalhar na própria empresa, ficar perto da família e ter uma qualidade de vida melhor, em cidade menor. Além disso, ela foi bem-vinda, pois era preciso uma pessoa/mão-de-obra com sua qualificação na empresa.

Outra irmã é assistente social e trabalha meio período na fazenda, meio em outra empresa da cidade. A irmã caçula cursa Faculdade de Direito e pretende trabalhar na área, mas sempre dando apoio para a empresa da família. Ela está sempre lá para ajudar nas atividades do dia-a-dia.

Os proprietários do Hotel A fizeram um estudo de impacto de visitação (pagaram para fazer), pensando na exploração dos recursos naturais, e contrataram um consultor de empresas que adequou algumas técnicas administrativas para a realidade deles. O dirigente acredita na necessidade de entender a realidade do hotel de pequeno porte e diminuir a complexidade das técnicas.

1.2 Gestão da Informação

O proprietário reconhece a importância da informação para a administração de sua empresa: é mediante a informação que ele sabe o que deve ser feito e se está sendo bem feito, isto é, quais são os resultados das ações.

O entrevistado acredita que é ele e a irmã assistente social, que mais monitoram os fatores internos e externos para identificar o que acontece dentro e fora da empresa. Mas explica que esse processo não é formal. Assim, o armazenamento das informações é em grande parte “feito na cabeça” dos dois. Ele acredita que monitora mais as variáveis externas e a irmã as variáveis internas. Segundo ele, os dois são os responsáveis pela coleta de informações, pois estão mais em contato com os clientes. Além disso, são eles que participam das reuniões do COMTUR, do Grupo “Brotas Capital da Aventura” e de feiras de ecoturismo. O entrevistado e a irmã também representam a empresa em reportagens de revistas e jornais e em entrevistas de estudantes e pesquisadores.

Segundo ele, as necessidades de informação são identificadas com base no andamento do negócio, à medida que surgem questões que precisam ser respondidas, assim, são identificados os tipos de informação que precisam ser buscados.

A escolha de onde serão coletadas as informações deve ser baseada, segundo ele, na confiabilidade da fonte de informação. O entrevistado citou também a questão da variedade de fontes: é preciso procurar em diversas para receber uma informação confiável e mais precisa possível.

A coleta de dados é realizada, em geral, de maneira bastante informal, segundo o dirigente. Algumas informações, principalmente relativas aos clientes, parte são coletadas formalmente, por meio de questionários e formulários, de maneira manual; parte são buscadas informalmente, mediante conversas com os próprios hóspedes e a observação dos proprietários. Os funcionários também são outra fonte importante de informações sobre hóspedes; neste caso a coleta é realizada também mediante conversas informais. As informações internas sobre finanças e marketing são coletadas de maneira mais formalizada, por meio de planilhas.

Depois de coletados, alguns dados sobre Clientes e Fornecedores são classificados. A transformação de dados em informações é realizada pela “combinação de dados” escritos em planilhas, fichas ou cadernos; na maior parte das vezes, realizada de maneira não estruturada.

O armazenamento dessas informações é feito em computadores e em cadernos. O dirigente falou da dificuldade de se recuperar informações através dos meios pelos quais as informações são guardadas dentro da empresa.

As informações são apresentadas e distribuídas para as pessoas dentro da empresa, na maioria das vezes, através de relatórios (contabilidade), planilhas, fichas, cheklists, e também oralmente e mediante procedimentos escritos, para funcionários.

O entrevistado explicou que as informações são utilizadas pelos dirigentes no sentido de refletirem, principalmente sobre o aprimoramento da infra-estrutura. As informações sobre Clientes foram o subsídio para os dirigentes decidirem: construir mais apartamentos, construir o centro de convenções, e ampliar o restaurante.

Ele acha que as informações e o seu gerenciamento não estão mais bem estruturados na empresa primeiro por causa do tempo – diz estar gastando muito do seu tempo em questões operacionais; segundo, por falta de conhecimento, informação sobre instrumentos para formalizar. Disse também que acredita faltar na empresa uma pessoa designada para este tipo de trabalho – que ainda não existe por falta de recursos financeiros.

Ele acha que, por falta de maior estruturação, faltam-lhes informações básicas para a tomada de decisões estratégicas.

1.3 Informações do Ambiente

Sobre o grau de importância atribuído aos fatores do Ambiente, o entrevistado diz considerar importantes as informações sobre as variáveis: Clientes, Concorrentes, Sociedade, Legislação, Política, Tecnologia e Ecologia; as informações sobre as variáveis Fornecedores e Economia são de média importância.

O entrevistado acredita que consegue estimar as modificações na variável Cliente, a partir das informações que tem disponíveis na empresa. Sobre as variáveis Fornecedores, Sociedade, Tecnologia e Ecologia, acredita que tem informações suficientes. As informações ecológicas, disse ele, são mais simples de serem coletadas; as tecnológicas são bastante valorizadas e, portanto, monitoradas pela empresa. Sobre a variável Concorrentes, o dirigente acredita não ter informações suficientes para estimar o futuro, pois não tem como saber tudo o que está acontecendo, como, por exemplo, quais as estratégias dos concorrentes e quem está entrando no

mercado. Para ele, principalmente no que tange a esta variável, “o futuro é incerto”. O entrevistado acredita que não consegue estimar o futuro das variáveis Política, Economia e Legislação, pois, segundo ele, não é possível saber tudo o que está acontecendo e o que vai acontecer nessas áreas.

TIPOS DE INFORMAÇÃO	VARIÁVEIS	FONTES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção dos clientes sobre preço - Percepção dos clientes sobre infra-estrutura e serviços/qualidade - Perfil sócio-econômico 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas informais com os próprios clientes - Questionários respondidos pelos clientes
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Preços praticados - Infra-estrutura - Serviços oferecidos - Estratégias 	<ul style="list-style-type: none"> - Sites dos concorrentes - Boatos na Cidade
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade/ Procedência dos Produtos - Prazo de entrega - Preços - Variedade de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Próprios fornecedores - Listas/ publicidades - Feiras - Esposa, que é nutricionista e trabalha em uma grande empresa.
Economia	<ul style="list-style-type: none"> - Situação econômica geral - Impactos da Economia no Setor Turístico 	<ul style="list-style-type: none"> - Jornais - Televisão - Internet - Revistas especializadas em Turismo
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças de Comportamento - Valores - Estilos de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas Informais com os clientes
Legislação	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças na Legislação, principalmente trabalhista e ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidade Externa - Secretaria de Cultura e Turismo
Política	<ul style="list-style-type: none"> - Ações Municipais - Normatização do Turismo - Política Fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões do COMTUR - Secretaria de Cultura e Turismo - Contabilidade Externa
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de Telecomunicações - Sistemas de acesso à Internet - Tecnologias específicas para hotelaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Feiras Específicas de Hotelaria
Ecologia	<ul style="list-style-type: none"> - Tudo o que acontece nesta área é acompanhado - Legislação - Preservação - Reciclagem 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefeitura/Secretaria Ambiental - Assessores e Consultores

2 Hotel B

2.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel B estão expostas a seguir.

a) Forças Ambientais

O entrevistado considera que o hotel é um dos mais sofisticados para os padrões da cidade, pois tem uma infra-estrutura de chalés de bom padrão, com piscina e sauna e está localizado próximo ao centro da cidade. Existe somente um hotel de chalés mais sofisticado, que atende outro público, pequeno e bastante segmentado, que não é o perfil da maioria dos turistas que vão para a cidade. Ele acredita que a concorrência existente em Brotas entre os hotéis acontece sem prejuízo de ninguém: cada um tem sua parcela no mercado, cada um tem seus diferenciais. Por isso não considera que os hotéis de maior porte prejudiquem o desempenho da empresa.

O entrevistado explicou que, pelo fato de Brotas não ter muita gente especializada em Turismo e Hotelaria, a concorrência entre os hotéis se baseia primordialmente no “bom atendimento”. O preço também é um item importante. Ele acredita que estes dois itens explicam a concorrência entre os hotéis, e não outros fatores concorrenciais.

Sobre o poder de barganha dos clientes, ele acredita que é razoavelmente grande no que se refere a preços, mas isso não ocorre pelo fato de ser o hotel pequeno, mas por conta da competitividade entre os vários pequenos. A maioria dos seus clientes são pessoas físicas e, segundo ele, o poder de negociação é maior nas baixas temporadas.

Quando questionado se os fornecedores possuem algum poder de barganha, o dirigente disse que não, pois há muita concorrência entre os fornecedores do setor hoteleiro.

Sobre a influência na gestão da empresa das forças do Macroambiente, ele acredita que a Prefeitura não influencia tanto. Citou a normatização do setor hoteleiro que pode, no futuro, prejudicar os hotéis. Falou das casas de aluguel que não têm de pagar impostos e um escritório de contabilidade.

A respeito das imposições legais afirmou que os encargos sobre as pequenas empresas poderiam ser reduzidos, pois sempre oneram na baixa temporada.

O entrevistado acredita que, para influenciar as imposições e modificações dos fatores do Macroambiente, é preciso haver união, “pois um grupo fala mais do que uma pessoa sozinha”. Ele acredita que os empresários do setor hoteleiro de Brotas são, em geral, muito individualistas.

Declarou que não participa das reuniões do COMTUR, mas procura saber o que acontece nelas. Ele prefere não participar das reuniões, pois acredita que existem diferentes grupos de interesse e ele não quer tomar partido de nenhum, porque preza o bom relacionamento com todos os hoteleiros da cidade.

b) Recursos Internos

O dirigente acredita que as pessoas são qualificadas para as funções que exercem. Esta qualificação ocorre principalmente mediante a experiência. Ele acredita que há pessoas suficientes para desempenhar todas as funções necessárias. Não existem pessoas “sobrando”, mas, nos períodos de alta temporada, são contratadas diaristas. Mesmo as funções sendo bastante definidas, o entrevistado explicou que todos ajudam no que for necessário: um funcionário pode executar as atividades de outro.

Quando questionado se existem recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua gestão, ele disse que a pousada se mantém, mas os proprietários não dependem somente dela para sobreviver. Enfatizou que os recursos existentes são suficientes para as necessidades atuais, pois “o problema não é muito dinheiro, depende dos outros projetos” dos proprietários. Assim, os proprietários do Hotel B na maioria das vezes realizam as coisas necessárias e urgentes naquele momento. Existem muitas oportunidades identificadas pelo entrevistado, mas que não são realizadas, pois os proprietários têm outros projetos, em suas outras empresas.

O entrevistado afirma, no entanto, que faltam recursos financeiros para colocar uma pessoa especializada para formalizar alguns processos administrativos na empresa.

Segundo ele, não são utilizados recursos de terceiros, nem mesmo cheque especial; todo dinheiro investido na empresa é próprio – essa é uma opção dos proprietários.

c) Ação Administrativa do Dirigente

O entrevistado explicou que não dá para dizer quanto tempo gasta pensando em estratégias e coletando informações. Ele colocou que as necessidades do hotel são identificadas

no dia-a-dia e é assim que surgem as idéias para, principalmente, melhorar a infra-estrutura e criar novos serviços ou produtos para atender melhor o hóspede. Acha que administra bem o seu tempo, pois não tem nada muito urgente que o faça deixar de lado o que considera mais importante na sua função: o atendimento aos clientes. Isso sempre é priorizado em relação às outras atividades cotidianas. No entanto, em outro momento, admitiu que os problemas rotineiros minimizam seu tempo; ele gostaria de “estar correndo atrás do cliente”, e não de problemas operacionais.

O dirigente explica que sempre foi um “vendedorzinho”, nunca teve um cargo gerencial. “Não sirvo para gerenciar uma grande empresa. Não tenho conhecimento e experiência necessários para isso”. Segundo o entrevistado, não dá para “arrancar um vendedor e colocá-lo como gerente. É difícil colocar um cara que até ontem foi mandado para mandar...”.

Assim, segundo ele, para ser bom administrador é preciso saber trabalhar em equipe, ser versátil, liderar e motivar os funcionários: “um deve ajudar o outro; a empresa deve funcionar como um sistema, como uma engrenagem”. Diz ainda que “uma empresa pequena como esta não é preciso gerenciar”.

Por outro lado, expõe a necessidade que sente de formalizar alguns processos dentro da empresa e diz que estaria disposto a fazer cursos para introduzir melhorias na gestão. Afirma ter pouco conhecimento, sente que precisa de uma “base”; talvez metodologias simples o ajudassem. Diz que gostaria de saber o melhor jeito de fazer as coisas, pois falta-lhe conhecimento em hotelaria. O dirigente explica que faz um fechamento semanal para mandar para os proprietários: o controle financeiro é feito “do meu jeito, mas faço”.

Segundo ele, são oferecidos poucos cursos na cidade e, algumas vezes, muito caros. Ele acredita na necessidade destes cursos serem específicos para serviços, comércio, indústria, pois identificou que estas áreas são diferentes e merecem, por isso mesmo, tratamentos diferentes.

Quando o entrevistado começou a gerenciar o hotel, os proprietários, apesar de terem outras empresas, não deram a ele nenhum instrumento para gerenciar o negócio: diz ter “começado do zero” e foi sua namorada que o ajudou, inicialmente, fazendo algumas fichas e planilhas de controle. Ele explica sua insatisfação com as fichas, pois ficam arquivadas, não são usadas para nada, “não são exploradas”.

O entrevistado se preocupa muito se o cliente fica insatisfeito: a amizade que ele procura fazer com os clientes é muito importante para ele. Assim, ele afirma que “salário não é tudo”, ele tem que gostar da empresa e do trabalho: “Nem tudo é trabalho na vida”. Ele diz que pretende trabalhar muito no hotel, vê-lo crescer... Explica que “trabalha com o coração” e que busca o reconhecimento do patrão e da sociedade; gosta de ser conhecido na cidade como o “gerente do Hotel B”.

2.2 Gestão da Informação

O dirigente diz reconhecer a importância da informação para a administração da empresa; explica ser ele quem acompanha as variáveis e coleta informações que considera importantes para o negócio. O entrevistado explica que os proprietários geralmente não estão preocupados com a gestão da informação; eles têm visões sobre o negócio e simplesmente as realizam. O entrevistado diz passar, sempre que possível, as informações que julga relevantes para os proprietários.

Quando questionado sobre como são identificadas as necessidades de informação, o entrevistado deu vários exemplos que deixaram claro que a variável Cliente é a considerada mais importante. Ele explicou que, quando alguma coisa influencia, o hotel ele mesmo busca várias fontes de informação, considerando a confiabilidade da fonte. Ele considera que seus amigos proprietários e dirigentes de outros hotéis são fontes de informação importantes e confiáveis.

A coleta de informações é realizada de maneira informal, através de conversas, telefonemas e contatos via internet com clientes e potenciais clientes. O entrevistado citou também que a coleta pode ser feita mediante o relatório de despesas e receitas. A observação informal também é um meio de se coletar informações, segundo o dirigente. Os dados sobre Clientes são os únicos classificados, por meio de fichas manuais.

Alguns dados e informações são armazenados em fichas manuais e também no computador. O dirigente diz que da maneira como atualmente são armazenados os dados e informações, ele sente falta de algumas informações disponíveis dentro da empresa, como um índice de retorno dos clientes.

Os dados e as informações são apresentados e distribuídos através de conversas com os proprietários e mediante relatórios que o dirigente elabora.

Quando questionado a respeito do uso das informações e sobre que tipos de decisão são tomados com base na informação, o dirigente deu exemplos ligados com melhorias na infraestrutura do hotel e no atendimento ao cliente.

O entrevistado acredita que o processo de gestão da informação não é mais bem estruturado devido à falta de tempo para atender a essas atividades. Também citou a falta de conhecimento dele sobre o assunto. Ele acha que deveria existir uma pessoa na empresa para se dedicar a estas atividades.

2.3 Informações do Ambiente

Sobre o grau de importância atribuído aos fatores do Ambiente, o entrevistado diz considerar importantes as informações sobre as variáveis Clientes, Fornecedores, Economia e Sociedade. As informações sobre Concorrentes, Legislação e Política são consideradas de média importância; as sobre Tecnologia e Ecologia são consideradas de pouca importância, pois “influenciam indiretamente o desempenho do hotel”.

O entrevistado acredita que, por mais informações que tenha sobre a variável Cliente, não é possível estimar o futuro dela, pois “o futuro é incerto”. Sobre a variável Concorrente, ele acha que não tem informações suficientes, pois não é uma preocupação sistemática; as informações que ele possui sobre os seus concorrentes são importantes para o seu aprendizado. Sobre as informações econômicas, acredita que poderia ter mais, pois acha que elas têm grande importância para o desempenho do hotel.

TIPOS DE INFORMAÇÃO	VARIÁVEIS	FONTES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção dos clientes sobre preço - Percepção dos clientes sobre infra-estrutura e serviços/qualidade - Perfil sócio-econômico - De onde vem? 	<ul style="list-style-type: none"> - Telefonemas com potenciais clientes - Internet: contatos via site e e-mail com clientes potenciais - Conversas informais com os próprios clientes - Conversas informais com concorrentes
	<ul style="list-style-type: none"> - Preços praticados - Infra-estrutura - Serviços oferecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas informais com os próprios concorrentes - Sites dos concorrentes - Materiais publicitários e anúncios

Concorrentes		dos concorrentes em jornais e revistas
Fornecedores	- Qualidade/ procedência dos produtos	- Proprietários da empresa - Próprios fornecedores - Funcionários
Economia	- Nível geral de preços - Salários	- Percepção e sentimento dos clientes - Jornais - Internet
Sociedade	- Estilos de vida - Mudanças no comportamento	- Conversas informais com clientes
Legislação	- Deveres e direitos do Cliente	- Conversas informais com concorrentes
Política	- Ações municipais	- Boatos - Conversas informais com os moradores e empresários da Cidade
Tecnologia	- Tecnologias específicas para Hotelaria	- Conversas informais com concorrentes
Ecologia	- Questões gerais sobre o assunto	- Mídias de massa

3. Hotel C

3.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel C estão expostas a seguir.

a) Forças Ambientais

A entrevistada diz enxergar vantagens e desvantagens na concorrência de seu hotel com outros maiores. Ela acredita que a maior desvantagem é a infra-estrutura que os grandes hotéis possuem, devido ao grande investimento financeiro que estes realizam em seus empreendimentos. Assim, por conta da grande e sofisticada infra-estrutura, seus concorrentes maiores podem cobrar mais e oferecer mais serviços aos clientes continuamente. A maior vantagem que ela acredita ter em relação aos maiores é o atendimento personalizado. Seus hóspedes são conhecidos pelo nome e existe uma preocupação com o bem-estar deles na cidade, enquanto visitantes. Dessa maneira, é bastante valorizada a informação que o turista recebe dentro do hotel, e por isso, todos os funcionários estão aptos a fornecerem informações sobre os atrativos da região. Valoriza-se também o sentimento do cliente de “estar em sua própria casa”. Outra vantagem que a dirigente acredita ter em relação aos grandes hotéis é a estrutura de custos

baixos, devido à infra-estrutura simples que oferece, que lhe permite oferecer preços mais acessíveis aos clientes.

Quando questionada sobre o poder de barganha dos clientes, a dirigente diz que não é grande, pois os preços cobrados no hotel são mais baixos do que na maioria dos hotéis da cidade. Seus clientes – a maioria de pessoas físicas – aceitam seus preços como justos, segundo a entrevistada. Durante as conversas percebeu-se que os clientes podem possuir algum poder de barganha no tocante à exigência por parte de alguns de uma infra-estrutura maior, que ofereça mais serviços, como piscina, salão de jogos, ar condicionado etc.

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores em relação ao hotel, a dirigente afirma que é baixo. Apesar de existir apenas um supermercado na cidade, os principais fornecedores de alimentos e bebidas vão até eles, devido ao fato de Brotas ser uma cidade turística e com grande concentração de hotéis. Ela disse existir grande concorrência entre estes fornecedores fazendo com que o preço oferecido seja bom para o hotel.

Quando questionada sobre a influência das forças do Macroambiente na gestão e no desempenho do hotel, a dirigente disse que a recessão econômica fez com que 2003 fosse o pior ano para o seu negócio, pois sentiu queda de 30% no número de hóspedes. Ela acredita que o poder aquisitivo da população brasileira em geral diminuiu bastante, o que está afetando diretamente todos os empreendimentos da cidade que lidam com o turismo. Segundo ela, as pessoas estão deixando de viajar em todos os períodos do ano, fazendo-o apenas em algumas datas comemorativas. A entrevistada diz ser importante saber se os problemas econômicos e de queda da demanda são locais ou nacionais.

No tocante às forças legais e políticas, a dirigente falou da normatização do setor hoteleiro imposta pela Prefeitura da cidade que agora pretende instituir um “voucher” de R\$ 1,00 de cada hóspede de todos os hotéis, descontado do valor da hospedagem. Ela acredita que este “voucher” é compatível com os valores da sociedade a respeito do meio-ambiente e acredita que este dinheiro, já cobrado das agências de passeios, pode realmente ajudar na preservação dos recursos naturais da cidade. No entanto, ela acredita que esse é mais um meio de controle fiscal criado pela Prefeitura e, por este lado, ela é contra a cobrança. Ela explicou que em Brotas existem muitas casas de aluguel e a Prefeitura não exerce nenhuma fiscalização quanto ao número de turistas que ali se hospedam. Assim, o grande número de pessoas que utilizam este tipo de

hospedagem está abalando a já frágil infra-estrutura da cidade e, logicamente, prejudicando a natureza. Não incidem impostos sobre essa atividade, exceto o IPTU. A dirigente acha que não é justo onerar apenas os empreendimentos hoteleiros com o “voucher”. Ela acredita que deve existir fiscalização da Prefeitura também em relação a essas casas de aluguel. Apesar disso tudo, a entrevistada acredita que a Prefeitura se preocupa bastante com o Turismo.

Ela expôs também que o ISS cobrado pela Prefeitura subiu para 5% e os encargos trabalhistas de uma pequena empresa pesam bastante, principalmente em períodos de pouco movimento, mesmo que o hotel esteja enquadrado no SIMPLES.

A dirigente acha que o COMTUR pode representar uma grande influência política a favor dos interesses dos empresários do setor turístico. Ela frequenta as reuniões que são realizadas mensalmente. Ela disse que os empresários estão sentindo “no bolso” a queda do movimento e, por isso, as reuniões do COMTUR estão sendo muito mais proveitosas do que antes. Segundo ela, é preciso união entre os donos de hotel para levar os turistas para Brotas, e depois, competir para conquistá-los. A entrevistada acredita realmente que está havendo certa maturidade em relação ao associativismo, pois as pessoas estão entendendo que precisam ganhar forças perante as imposições econômicas e políticas. A entrevistada acredita que o COMTUR deveria ter mais verba. Segundo ela, a Prefeitura deveria criar um fundo para investir na associação.

b) Recursos Internos

A entrevistada afirmou que as funções foram atribuídas a partir da vocação e do gosto de cada membro da família e cada um se qualificou para o trabalho com a experiência. Ela considera que há pessoas suficientes na empresa para desempenhar todas as atividades necessárias. Na alta temporada são contratadas diaristas para não onerar a folha de pagamentos. Devido a sazonalidade do setor, em algumas épocas do ano quando há pessoas sobrando na empresa, em outras falta gente para realizar todas as atividades. Por isso não lhe é possível manter estrutura maior do que tem no momento.

Quando questionada sobre a suficiência de recursos financeiros para investir na empresa e em sua administração, a dirigente afirmou que faltam recursos para investir na infra-estrutura da empresa. As melhorias vão sendo feitas a partir da necessidade e da disponibilidade de recursos financeiros, sempre bastante escassos (no momento ela se ressentia de não poder comprar

aparelhos de ar condicionado para os apartamentos). Ela acredita que a captação de recursos em instituições financeiras é relativamente fácil, no entanto os juros cobrados são altos para pequenas empresas. A empresa já solicitou empréstimo do Banco do Brasil de R\$ 15 mil, para ser usado como capital de giro. No entanto, o valor captado foi usado para pagar um terreno que a família havia comprado e não estava conseguindo pagar, pois as retiradas do hotel não estavam sendo suficientes. A empresa não utiliza crédito de curto prazo, como o rotativo do cartão de crédito e cheque especial.

Apesar de já terem realizado empréstimo bancário, atualmente os dirigentes preferem fazer as coisas por etapas, conforme a disponibilidade de capital próprio para investir, mas enfatizou que os planos para melhorar a infra-estrutura do hotel sofrem restrição financeira.

A entrevistada acha que o hotel não tem dinheiro suficiente para investir na qualificação do pessoal. Ela mesma diz estar aguardando oportunidade para fazer sua especialização.

c) Ação Administrativa do Dirigente

A entrevistada acredita que 20% do seu dia é usado para pensar o futuro do hotel. A família se reúne todas as noites e discute os rumos do hotel e as decisões de longo prazo. Ela acha que as decisões estratégicas são mais complexas, pois não dependem apenas dela, e devem ser realizadas com outros empresários do turismo mediante associação. Ela acredita que o restante do tempo é gasto em atividades operacionais. Acredita também que 20% do seu tempo é usado na busca de informações para tomada de decisão e para pensar em estratégias para o hotel.

A dirigente diz utilizar poucos instrumentos formalizados e estruturados na administração do hotel, pois acredita não haver necessidade de estruturação muito grande por serem simples os procedimentos. A entrevistada também se referiu à questão da confiança e da boa comunicação existentes entre os membros da família (dirigentes do hotel).

Ela disse que considera as técnicas administrativas úteis, no entanto, expressou o sentimento de que as elas não são úteis da maneira que se apresentam nos livros. Acha, portanto, que as metodologias devem ser adequadas ao pequeno hotel. Ela acredita que sua graduação em Turismo apresentou uma dimensão maior de hotel e de outras empresas turísticas – “tem algumas coisas que eles viajam” - e defende que deveria ter mais prática para as pequenas empresas do setor. Apesar disso, acha que “dá para encaixar” os conhecimentos adquiridos. Ela explica que os

conhecimentos mais importantes que adquiriu no curso foram os relativos à importância social e econômica do Turismo.

Os objetivos pessoais dos membros da família estão bastante ligados aos objetivos do hotel. Os três filhos praticamente “nasceram na pousada”.

A entrevistada explica que trabalha na empresa da família por opção, pois prefere ter o próprio negócio. Já recebeu um convite para trabalhar na Prefeitura, na Secretaria de Cultura e Turismo, que não foi aceito, pois teria que se desligar do hotel.

3.2 Gestão da Informação

Quando questionada sobre a importância da informação para a administração do negócio, a dirigente explicou que as informações são a base para saber como organizar o hotel; para ela, as diferentes funções em uma empresa hoteleira requerem diferentes informações.

A dirigente é a responsável pela gestão da informação: é ela a que mais busca informações fora do hotel, vai às reuniões do COMTUR para se manter atualizada, atende pesquisadores e estudantes de hotelaria e turismo para responder a pesquisas. Ela diz aproveitar essas oportunidades para coletar informações. É oportuno dizer que essa dirigente foi a única da amostra que leu, fez anotações e depois discutiu com os pesquisadores o relatório com os resultados da primeira etapa desta pesquisa, realizada por aluno de iniciação científica com a ajuda dos três mestrands.

Quando questionada sobre como são identificadas as necessidades de informações ela explicou que o processo se baseia principalmente na necessidade de melhora no atendimento ao cliente, e tudo gira em torno disso. Os critérios de variedade e credibilidade das fontes de informação são bastante considerados, segundo a dirigente.

A coleta de informações é realizada através de conversas, observação informal e reuniões com outros proprietários de hotel. Ela explicou que as informações sobre Clientes são as únicas que são classificadas e podem ser recuperadas no banco de dados.

Algumas informações e dados são armazenados em um caderno e a distribuição dentro da empresa é realizada mediante conversas com os membros da família.

As informações administradas são usadas para tomar decisões do dia-a-dia, para melhorar a infraestrutura e os serviços prestados.

A entrevistada acredita que o processo de gestão da informação não é mais bem estruturado, talvez porque não exista muito interesse em estruturar, pois não existe necessidade de processos mais formais: a comunicação entre as pessoas que decidem é fácil. A falta de tempo também foi um fator levantado pela dirigente quando questionada sobre as dificuldades do processo de gestão da informação.

3.3 Informações do Ambiente

Sobre o grau de importância atribuído aos fatores do Ambiente, a entrevistada diz considerar importantes as informações sobre as variáveis Clientes, Concorrentes, Fornecedores, Economia, Sociedade e Ecologia; as informações sobre Legislação, Política e Tecnologia são consideradas de média importância.

A dirigente acredita ter informações suficientes sobre as variáveis Clientes, Concorrentes, Fornecedores, Economia e Ecologia. Sobre a variável Sociedade, diz achar mais difícil a coleta de informações desta área. As informações legais também não são consideradas suficientes, pois admite que não é muito “esclarecida neste assunto”. Sobre as variáveis políticas, ela acredita não ter informações suficientes, pois “não dá para saber o que vai acontecer no futuro, nesta área”. Ela acredita também que não tem informações tecnológicas suficientes, pois não se aprofunda neste aspecto por falta de interesse; acha que esta variável não influencia muito sua empresa.

TIPOS DE INFORMAÇÃO	VARIÁVEIS	FONTES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção dos clientes sobre preço - Percepção dos clientes sobre infra-estrutura e serviços/qualidade - Perfil Sócio-econômico - O que o Cliente espera da Cidade e do Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas informais com os próprios clientes - Fichas de Cadastro dos Clientes - Telefonemas com clientes potenciais - Internet: contatos via site e e-mail com clientes potenciais
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Preços praticados - Infra-estrutura - Serviços oferecidos - Custo Fixo Mensal 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões do COMTUR - Conversas informais com os próprios concorrentes
	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade/ Procedência dos Produtos - Prazo de Entrega e Agilidade - Preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Próprios Fornecedores - Listas/ publicidades

Fornecedores	- Disponibilidade para atender - Comprometimento com preços e Ética	
Economia	- Inflação - Pisos salariais	- Jornais - Revistas - Internet
Sociedade	- Mudanças de Comportamento - Valores	- Reuniões do COMTUR - Conversas informais com proprietários de outras empresas turísticas
Legislação	- Ecologia/ Direito Ambiental	- Prefeitura Municipal - Secretaria de Cultura e Turismo - Polícia Florestal
Política	- Ações Municipais - Normatização do Turismo - Disposição da Prefeitura para fomentar o Turismo	- Reuniões do COMTUR - Movimento “Rio Vivo”
Tecnologia	- Sistemas de reservas on-line - Sistemas de acesso à Internet	- Mídia de massa - Conversas informais com concorrentes
Ecologia	- Preservação - Poluição - Desmatamentos	- Polícia Florestal - Reuniões do COMTUR

4 Hotel D

4.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel D estão expostas a seguir.

a) Forças Ambientais

Quando questionada a respeito da concorrência do hotel com outros de maior porte, a dirigente disse que não acredita que os outros hotéis podem prejudicar seu desempenho, nem os maiores, nem os de mesmo porte; para ela “quanto mais concorrência melhor”. Acrescentou ainda que não se importa com que os “outros estão fazendo” e “não vive em função deles”, principalmente em relação a preço; completou dizendo que o importante é levar o turista para a cidade, e, nesse aspecto, quantas mais empresas hoteleiras existirem e divulgarem a cidade, tanto melhor. “Não me importo com quanto cada hotel investiu e quanto quer ter de lucro”; o importante é, segundo ela, “fazer a cidade aparecer”.

Perguntada sobre o poder de barganha dos Clientes ela disse ser baixo, pois seu preço é razoável em comparação com o de outros hotéis. Seus clientes são, na maioria, pessoas físicas e não exercem grande poder de negociação. Sobre o poder de barganha dos fornecedores, ela acredita também não ser alto, pois os fornecedores são muitos e os preços, bons.

Indagada a respeito da influência das forças do Macroambiente na gestão e no desempenho de seu hotel, a dirigente falou das imposições da Prefeitura Municipal que aumentou o ISS para 5% - “na gestão anterior, do outro prefeito, era menor” - o que, sem dúvida, prejudica o desempenho da sua empresa. Ela enxerga a cobrança do “voucher”, proposto mediante a normatização do Turismo, como um meio de controle fiscal da Prefeitura e acha que as casas de aluguel existentes na cidade deveriam também ser fiscalizadas de alguma maneira. Acrescentou que a Prefeitura não ajuda na divulgação efetiva do turismo na cidade: o poder público deveria organizar um site com os atrativos de Brotas. Ela defende que é o poder público, a Prefeitura da cidade, que deve ter a responsabilidade de unir as pessoas para trabalharem juntas, mediante uma instituição tal como o COMTUR.

A dirigente falou também da recessão econômica que fez com que a baixa temporada fosse bastante ruim no ano de 2003; citou a “quebra” de várias agências de passeio. Citou também os encargos trabalhistas que oneram o hotel nas baixas temporadas.

A dirigente acredita que a união dos hotéis e de outras empresas ligadas ao turismo teria grande poder perante as forças do Macroambiente. Sobre o COMTUR acredita faltar união entre as empresas turísticas: são poucas as que participam das reuniões e, por isso, esse órgão não representa os interesses das empresas, senão somente os da Prefeitura. “Tinha uma diretora de cultura, a Daniela, que lutava por um plano de trabalho, mas atualmente só os interesses da Prefeitura que prevalecem”.

b) Recursos Internos

Quando questionada sobre a existência de pessoas suficientes e qualificadas na empresa, a dirigente respondeu afirmativamente: existem pessoas suficientes na empresa para a realização de todas as atividades, apesar de ser ela, a dirigente, quem faz “quase tudo”. A entrevistada disse que quase tudo depende dela, pois muitas vezes é ela quem “precisa” realizar a atividade para ficar do “jeito que ela quer”. Dessa maneira, ela considera que as ajudantes que tem são

suficientes. Sobre a qualificação dos funcionários, declarou que a experiência e o treinamento dado por ela tornam as pessoas qualificadas para o trabalho.

Ela afirma que existem recursos financeiros para investir na empresa e que todo capital investido é próprio; ela não é a favor de captar recursos de terceiros nem utiliza créditos de curto prazo como cheque especial e o rotativo do cartão de crédito. Todo aumento de infra-estrutura realizado é com capital da própria empresa, capital continuamente reinvestido. Assim, os investimentos são realizados conforme a disponibilidade de recursos.

A entrevistada acredita ser a estrutura atual de sua empresa suficiente para o atendimento das necessidades do negócio.

c) Ação Administrativa do Dirigente

A dirigente e seus dois filhos trabalham na empresa: um deles fez Faculdade de Hotelaria (e foi por conta disso que ela colocou a empresa no nome dele), mas atualmente está fazendo um curso no SENAC, treinando para trabalhar em cruzeiros no exterior, na área de culinária. O outro filho a ajuda no dia-a-dia da pousada, principalmente na manutenção, mas ele está se mudando de cidade, pois vai cursar Engenharia de Computação. A outra filha trabalha em uma grande empresa na área de comércio exterior e não está envolvida com a empresa.

Os dois filhos estavam envolvidos com a empresa, pois moravam no sítio onde ela está, e por isso ajudavam a mãe nas atividades cotidianas.

A entrevistada acredita que metade do seu tempo é gasto para pensar estratégias para a pousada e metade na busca de informações que possam contribuir na construção destas estratégias. Ela diz que tem um objetivo para o hotel, e ele está apenas em sua cabeça e pertence somente a ela, por isso tudo o que ela quis realizar na empresa, ela realizou. Ela diz não estar na “corrida pelo ouro”, está lá pela felicidade. “Quero viver minha vida, com os meus turistas, recebendo elogios, amando a natureza”. A dirigente afirma que não vê a empresa como uma oportunidade, mas como um sonho: “não trabalho pelo dinheiro, mas por este lugar e pelo prazer que sinto em estar construindo esta pousada”. Ela acha que não administra bem o seu tempo: “queria que o dia fosse mais longo”.

Ela diz utilizar instrumentos administrativos estruturados apenas no que se refere às finanças - tem software “Hábil” para gestão financeira e diz usar todos os recursos dele.

Já teve três estagiárias de hotelaria trabalhando em sua pousada, mas acredita que os conhecimentos que elas adquiriram na Faculdade não eram aplicáveis à realidade de um pequeno hotel. Ela acredita que as técnicas administrativas precisam ser adequadas ao pequeno hotel.

4.2 Gestão da Informação

A proprietária diz reconhecer a importância da informação para a administração do negócio: “sem informação não é possível conduzir o negócio, atingir o objetivo”. Ela é quem gerencia as informações na empresa. Ela afirmou que um dos seus filhos também se preocupa em acompanhar as referentes ao meio ambiente.

As necessidades de informação são identificadas no dia-a-dia do negócio. “Eu busco a informação por causa do negócio, se não fosse isso, eu queria viver só com a natureza”. Segundo a dirigente, as fontes onde serão coletadas as informações precisam ser confiáveis e devem se basear em pessoas que “vivem com aquilo”. A variedade de fontes não é importante, segundo ela.

Ela explicou que a coleta de dados é realizada mediante observação informal: depois de coletados, somente alguns dados sobre Clientes e Fornecedores são classificados em fichas. outros são armazenados em fichas manuais, relatórios impressos e no computador.

Parte dos dados e das informações são apresentados mediante relatórios contábeis e informações financeiras disponíveis no software de gestão financeira. As informações são transmitidas oralmente e no quadro de aviso da cozinha (tarefas dos funcionários e cardápio) ou no salão do café (informações para os clientes).

As informações são utilizadas para tomar decisões concernentes ao aumento da infraestrutura do hotel e à melhoria do atendimento aos clientes.

4.3 Informações do Ambiente

Sobre o grau de importância atribuído aos fatores do Ambiente, a entrevistada diz considerar importantes as informações sobre as variáveis Clientes, Fornecedores, Economia, Sociedade, Legislação, Política, Tecnologia e Ecologia; as informações sobre a variável Concorrente são consideradas de pouca importância.

A dirigente acredita ter informações suficientes sobre as variáveis Clientes, Fornecedores, Sociedade, Legislação, Tecnologia e Ecologia; disse que, como não considera as informações

sobre a concorrência importantes, não se importa também em tentar estimar o futuro desta variável. A respeito da variável Economia, acredita ter informações suficientes, “pelo menos procuro ter”. Sobre a variável Política, a entrevistada diz que procura ter informações suficientes, mas “detesta política” e não gosta de “se envolver”.

TIPOS DE INFORMAÇÃO	VARIÁVEIS	FONTES
Clientes	- Nível de exigência - Percepção dos clientes sobre qualidade - O que o Cliente espera da Cidade	- Conversas informais com os próprios clientes
Concorrentes	- Pontos Negativos	- Departamento de Cultura e Turismo - Clientes
Fornecedores	- Qualidade/ Procedência dos Produtos - Prazos de entrega e pagamento - Preços	- Próprios Fornecedores - Concorrentes
Economia	- Nível geral de preços - Taxa de Juros	- Jornais - Televisão - Internet
Sociedade	- Mudanças de Comportamento - Estilos de Vida	- Conversas Informais com os Clientes do Hotel
Legislação	- Mudanças na Legislação, principalmente trabalhista e ambiental	- Contabilidade Externa - IBAMA, Floresta Ambiental
Política	- O que está sendo feito pela Cidade - Normatização do Turismo	- Reuniões do COMTUR - Conversas com Vereadores e Prefeito - Conversas Informais com a População da Cidade - Televisão, mídias de massa
Tecnologia	- Software de Gestão Financeira - Sistemas de acesso à Internet - Tecnologias para Internet	- Filho que estuda Engenharia da Computação
Ecologia	- Situação/ Contaminação e Preservação dos rios da Cidade e região	- Movimento “Rio Vivo” - Internet

5 Hotel E

5.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel E estão expostas a seguir.

a) Forças Ambientais

O entrevistado não percebe desvantagens na concorrência do hotel com outros maiores; acha apenas que o “Grande Hotel São Pedro”, administrado pelo SENAC, representa concorrência desleal para com os demais da cidade, pois não recolhe impostos. Quanto aos outros maiores do que o Hotel E e à concorrência em geral, acredita que o mercado é pouco competitivo e existe ainda espaço para outras empresas hoteleiras. Expressou até desejo de uma grande rede de hotéis se instalar em Águas de São Pedro para que melhore a divulgação da cidade e de seus atrativos. Acredita que, aumentando a divulgação, haverá mais turistas na cidade, “criando espaço para todos”.

Ele acredita também que as redes de hotéis têm desvantagens de custo. Ele explica que, pelo fato de a hotelaria não ter “estoques” de serviços, uma rede grande não possui vantagens de custos sobre um pequeno ou médio hotel. Quanto às vantagens de qualidade, acredita que nenhum hotel maior que o Hotel E tem condições de apresentar maior qualidade apenas por conta do porte.

O dirigente acredita que, atualmente, grandes clientes (pessoas jurídicas) possuem poder de barganha grande em relação ao hotel, devido, segundo ele, à recessão econômica, que faz com que consigam negociar preços menores e qualidade/ benefícios maiores. A propósito disso, citou o caso de uma empresa, sua cliente antiga, que tentou negociar valores de hospedagem argumentando que outro hotel, que oferecia qualidade similar ao Hotel E, estava oferecendo preços menores. Ele disse que teve que perder o cliente por conta da pressão exercida pela diminuição de preços, inviável para o seu hotel.

No entanto, o poder de barganha de fornecedores, segundo o dirigente, é baixo. Ele explicou que a mão-de-obra na hotelaria é o que mais pesa nos custos, mais do que alimentos e bebidas, e, como a empresa paga salários conforme o praticado na cidade, não é sentido grande poder de negociação da mão-de-obra.

O entrevistado explicou que é grande a influência das forças do Macroambiente sobre a gestão e o desempenho do hotel. Ele acredita que “hotelaria é supérfluo” e, por isso, é item

facilmente “cortado” quando a situação econômica do país piora. Ele explicou ainda que “o turismo interno é caro” e isso faz com que qualquer variação na situação econômica do país prejudique ainda mais as empresas turísticas. O dirigente expôs também a questão dos encargos tributários: o ISS passou de 2% para 5%, que segundo ele é o valor máximo que pode ser cobrado. O entrevistado explicou que este tributo onera muito a empresa.

Ele citou ainda que as políticas municipais apresentam forte influência no desempenho da empresa. Acha que as festas municipais e regionais promovidas pela Prefeitura, com o intuito de desenvolver o turismo, não são bem divulgadas, o que faz com que os turistas que vão participar das festas, na maioria moradores de cidades vizinhas, fiquem apenas um dia na cidade. Em outras palavras: as festas não trazem hóspedes para os hotéis da cidade, não beneficiando o setor hoteleiro em geral. Ele explicou que os hóspedes do hotel não vão para a cidade atraídos pelas festas promovidas pela Prefeitura.

O entrevistado acredita que o hotel sozinho não consegue influenciar as mudanças e imposições do Macroambiente. Ele não participa de nenhuma associação para tentar minimizar as forças do Ambiente. Na cidade não tem COMTUR.

O dirigente explicou que nunca realizou estratégias com os concorrentes. Disse que muitas coisas que são conversadas “não saem do papel”. Citou um caso de um acordo que empresários estavam realizando por intermédio do Sindicato Patronal de Hotéis e Similares da Região, que não teve sucesso, pois, segundo ele, “o relacionamento entre as pessoas é difícil”. A questão política, para ele, também é importante para explicar porque estas iniciativas “não funcionam”. Mas ainda assim ele acha que a tendência é melhorar.

b) Recursos Internos

O entrevistado explicou que as funções e cargos são bastante definidos para cada funcionário, “até porque a Legislação Trabalhista não permite a polivalência”. As pessoas contratadas são qualificadas para as funções que vão desenvolver dentro da empresa e a qualificação delas se baseia principalmente no ensino formal e na experiência em hotelaria. Depois de contratado, o funcionário passa por um treinamento com o chefe do setor e conhece o “Estatuto do Funcionário”. Ele acredita existirem pessoas suficientes para desempenhar todas as

funções da empresa, mas não há pessoas “sobrando”. Todo o setor hoteleiro, acredita ele, está trabalhando com um número mínimo de pessoas por conta da situação econômica do país.

Quando questionado se há recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua administração, o entrevistado disse que “não”: muita coisa está sendo adiada, principalmente concernente a melhorias e ao aumento da infra-estrutura. Ele acredita que atualmente toda empresa esteja trabalhando com uma deficiência financeira.

Na opinião do dirigente, a administração da empresa precisa ser melhorada em vários aspectos: muita coisa precisa ser formalizada, como por exemplo, a formulação de estratégias, que acredita ser bastante informal.

Quando questionado do motivo da falta de estruturação de alguns processos dentro da empresa, ele respondeu que falta uma pessoa qualificada, uma secretária, que o ajude na administração. Ele explicou ser hoje a administração feita efetivamente por duas pessoas: ele e um dos seis filhos do fundador da empresa. Ele defende que muitos erros, perdas de investimentos e de tempo ocorrem por falta de um planejamento mais estruturado. Ele citou também que falta conhecimento de metodologias para aplicar alguns instrumentos administrativos. A restrição financeira é o motivo de não se contratar uma pessoa para ajudar na administração.

c) Ação Administrativa do Dirigente

Apenas um dos sócios, integrante da família do fundador do hotel, participa mais ativamente da gestão do negócio. O entrevistado, que não faz parte da família, é um profissional da área de contabilidade que foi contratado há 39 anos para trabalhar no hotel e tem função de gerente há cinco anos.

É uma família de empreendedores: o patriarca, já falecido, foi um dos fundadores da cidade. Os filhos possuem outras empresas além do hotel, uma indústria, uma rádio e uma construtora.

O entrevistado dedica um grande afeto pela família do fundador do hotel, que lhe “ensinou tudo o que sabe”, afinal de contas começou a trabalhar ali com 20 anos de idade.

O entrevistado acredita que metade do seu tempo é gasto para pensar no longo prazo. Acha que gasta 10% do tempo para coletar informações sobre o Ambiente. Não considera seu tempo bem administrado, por causa da sobrecarga de trabalho.

5.2 Gestão da Informação

O dirigente acredita que a gestão da informação traz inúmeros benefícios para o negócio, entre os quais estão: melhor gestão de preços e vendas, determinação dos veículos de publicidade e análise dos retornos, e determinação de prioridades para investimentos. Ele explicou que “a velocidade das informações dá o ritmo para a administração”.

Quando questionado sobre os responsáveis pelo gerenciamento da informação disse que, além da gerência geral, os setores de marketing e chefia de hospedagem (reservas e recepção) estão mais envolvidos com as informações.

As necessidades de informação são identificadas nas reuniões dos setores envolvidos com a gerência geral e em alguns casos, com a Diretoria. “Todas as decisões administrativas são tomadas após coleta e seleção de informações”.

Sobre os critérios de escolha das fontes de informação, o dirigente explicou que são “bem gerais”, são procuradas várias fontes para coleta da informação, levando-se em conta a credibilidade delas. Quando está coletando informações sobre concorrentes, diz preferir “ficar anônimo”, isto é, que o concorrente não saiba que ele está buscando informações sobre seu hotel.

A coleta de dados é realizada em “todos os meios hoje conhecidos: internet, revistas, jornais, telefonemas...”. A empresa também conta com um software específico para gestão hoteleira, que também representa um meio de coletar informações, armazená-las e distribuí-las.

O entrevistado explicou que os setores selecionam as informações necessárias, as classificam por assuntos e discutem sua importância com a gerência geral. Depois disso, são aproveitadas para execução de medidas na administração da empresa.

O dirigente disse que as informações são armazenadas em relatórios impressos e no computador.

Segundo o dirigente, somente algumas informações são disseminadas nos setores envolvidos com a tomada de decisão; a maioria delas serve de base para os diretores tomarem decisões. As informações são distribuídas durante reuniões e conversas informais.

5.3 Informações do Ambiente

Sobre o grau de importância atribuído aos fatores do Ambiente, o entrevistado diz considerar importantes as informações sobre as variáveis Clientes, Concorrentes, Fornecedores, Economia, Sociedade, Legislação e Política. As informações sobre as variáveis Tecnologia e Ecologia são consideradas de pouca importância.

Quando questionado sobre o conhecimento das variáveis do Ambiente a fim de poder estimar o futuro dos fatores externos, o dirigente disse que não possui informações suficientes. Acha que poderia ter mais informações sobre os fatores externos a empresa, embora sinta dificuldade de encontrá-las algumas vezes.

TIPOS DE INFORMAÇÃO	VARIÁVEIS	FONTES
Clientes	- Frequência e Fidelidade - Perfil Sócio-econômico	- Setor de Eventos e Marketing - Internet, Jornais e Revistas
Concorrentes	- Preços praticados - Infra-estrutura - Estratégias - Taxa de Ocupação	- Conversas informais com os próprios concorrentes - Sites dos concorrentes - Anúncios dos concorrentes em jornais e revistas
Fornecedores	- Qualidade/ procedência dos produtos - Prazo de Entrega - Prazos de Pagamentos - Preços - Novos lançamentos	- Próprios Fornecedores - Listas/ publicidades - Concorrentes
Economia	- Situação Econômica Geral - Taxa de Juros	- Jornais - Televisão - Internet
Sociedade	- Mudanças de Comportamento - Estilos de Vida - Preferências	- Mídia de Massa - Conversas com Hóspedes
Legislação	- Tributos em geral	- Contabilidade Externa - Departamento Jurídico
Política	- Ações Municipais	- Secretaria de Cultura e Turismo - Materiais de Divulgação dos Eventos da Cidade
Tecnologia	- Questões gerais sobre o assunto	- Mídias de massa
Ecologia	- Questões gerais sobre o assunto	- Mídias de massa

APÊNDICE E - INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste apêndice estão interpretados e analisados os dados coletados nas cinco empresas. Os três aspectos investigados - características específicas, gestão da informação e informações do Ambiente - foram analisados à luz da revisão bibliográfica. Os dados coletados mediante depoimento oral (entrevistas formais semi-estruturadas e conversas informais) e observação livre foram interpretados com vistas a atingir os objetivos da pesquisa.

1 Hotel A

1.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel A estão interpretadas e analisadas a seguir.

a) Forças Ambientais

A partir do depoimento do entrevistado e de algumas conversas informais, pôde-se perceber que as forças do contexto colocam para esta pequena empresa algumas restrições e imposições importantes.

No Ambiente Operacional, os concorrentes maiores têm vantagens importantes em relação ao Hotel A. Isso acontece principalmente devido aos investimentos maiores em infraestrutura realizados pelos grandes hotéis. Com uma infra-estrutura mais sofisticada, os concorrentes maiores podem oferecer mais aos clientes e, por isso, os preços cobrados pelos serviços são relativamente menores do que nos hotéis de pequeno porte, para um segmento específico de clientes. Apesar do entrevistado perceber restrições de caráter concorrencial quanto aos hotéis maiores do que o dele, existe um sentimento de que sua empresa oferece, pelo fato de ser pequena, serviço e atendimento personalizados. Acredita-se que esta percepção de possuir melhor atendimento se deve à proximidade com os clientes.

Os outros fatores do Ambiente Operacional, Clientes e Fornecedores, parecem não representar importantes restrições para a gestão e o desempenho da empresa. Apesar de grande parte de seus clientes serem pessoas jurídicas, o dirigente não sente forte pressão quanto a negociações de preços. Mesmo citando o caso de grandes empresas que contratam seus serviços, ele não sente grande poder de barganha (por preço menor e qualidade maior, por exemplo) que prejudique o desempenho do hotel. O simples fato de ser um pequeno hotel, segundo ele, não permite grande poder de negociação, nem do lado dos clientes e nem do lado dos fornecedores. O entrevistado citou o caso de uma grande empresa que cancelou uma convenção que faria em seu hotel. No entanto, ele acredita que isso aconteceu devido à recessão econômica, pois o cliente não tentou negociar preços e nem procurou seus concorrentes.

Quanto aos fatores do Macroambiente, a variável Economia parece influenciar bastante o desempenho da empresa, na medida em que uma recessão econômica provoque baixa da demanda de hóspedes no hotel.

O dirigente não espera muito do poder público municipal quanto ao fomento do Turismo e das atividades hoteleiras. Também acredita que a Prefeitura não impõe muitas restrições ao seu negócio, contanto que ela não atrapalhe e realize o básico quanto à infra-estrutura para desenvolver o Turismo na cidade. Na realidade, mesmo que ele não espere muito, parece ter consciência de que o poder público pode, e muito, atrapalhar suas ações, prejudicando o desempenho de sua empresa. Isso ficou mais claro quando o dirigente expressou sua insatisfação com a normatização do setor turístico, que, para ele, representa uma maneira do poder público municipal realizar controle fiscal nas empresas turísticas.

Ainda sobre as variáveis Política e Legislação, o dirigente citou a questão fiscal: a cobrança do ISS de 5%, o qual em uma cidade vizinha nem é cobrado, o que favorece os hotéis concorrentes com o dele em relação aos custos. Sem dúvida, esta é uma imposição importante do Macroambiente, pois, devido à proximidade das cidades da região, todas turísticas, os hotéis encontram condições diferentes de sobrevivência nesse ambiente, competindo às vezes pelos mesmos segmentos de clientes. O ISS de 5% provoca redução da margem de lucro dos hotéis de Brotas comparando à dos hotéis de outras cidades, que cobram menos, ou são isentas desse imposto. Pode-se considerar que essa questão fiscal influencia diretamente o desempenho financeiro do hotel.

Os outros encargos fiscais, segundo o entrevistado, não oneram muito o negócio, pois o hotel está enquadrado no SIMPLES Federal e, por isso, sobre a mão-de-obra não incidem muitas taxas. Talvez este hotel não considere o peso dos tributos devido à sua alta taxa de ocupação durante o ano todo, mesmo na baixa temporada. Assim, o entrevistado considera que a mão-de-obra empregada nunca fica ociosa.

Mesmo considerando que o dirigente e outra sócia do hotel participem de associações e grupos de empresas turísticas, sentiu-se um grande descrédito em relação a essas instituições no que tange ao ganho de forças perante as imposições do Ambiente. No caso do COMTUR, o entrevistado acredita que os interesses da Prefeitura sempre prevalecem sobre os interesses dos empresários do setor do Turismo. Isso acontece talvez porque o empresário nunca tenha percebido benefícios para sua empresa, e outras do setor, a partir das ações do conselho.

Quanto ao “Grupo Brotas Capital da Aventura”, uma iniciativa dos empresários do setor turístico, parece que o objetivo é mais a divulgação da cidade e das empresas do grupo em feiras de ecoturismo e a “combinação de preços”, do que a tentativa de ganhar força perante as imposições do Ambiente. Um fato que confirma isso é o critério para a “seleção” dos participantes do grupo: amizade e relacionamento entre eles. Assim, o objetivo parece não ser o de minimizar as imposições do contexto a partir da “soma de forças” de todos os empresários do Turismo para ganhar representatividade perante os agentes institucionais.

O empresário parece ter consciência disso e participa das reuniões de ambos grupos apenas para coletar algumas informações para sua gestão e manter contato com os outros empresários do Turismo e, no caso do segundo grupo, beneficiar sua empresa com ações conjuntas de divulgação, para diluir custos de publicidade envolvidos. Outra vantagem que parece ter em participar do segundo grupo é a possibilidade de combinar preços da hospedagem e de outros serviços do hotel, ou pelo menos, quando isso não é possível, estar informado sobre algumas ações dos concorrentes.

Mesmo tendo explicado que não é possível coletar informações confiáveis sobre as ações dos concorrentes nestes grupos, pois os empresários costumam “esconder o jogo”, eles são, sem dúvida um canal para o empresário se manter atualizado sobre os acontecimentos do setor. E isso parece ser bastante considerado pelos dirigentes do Hotel A.

O entrevistado considera que sua empresa, sozinha, não consegue influenciar as forças do Ambiente. Ele acha que, em qualquer grupo que se formar para minimizar as imposições contextuais, deve existir uma pessoa que seja imparcial e não coloque os objetivos da própria empresa à frente dos objetivos comuns da associação. Este sentimento talvez se deva ao fato de os empresários estarem usando as associações para ganharem benefícios individuais, ou talvez porque o entrevistado nunca tenha presenciado uma ação de sucesso que beneficiasse todas as empresas envolvidas nas discussões.

b) Recursos Internos

O Hotel A parece ter recursos financeiros suficientes para investir na empresa, considerando a opção dos dirigentes de não captarem recursos de terceiros. Por trás dessa racionalidade está o desejo de conseguir “caminhar com as próprias pernas” e não depender de instituições externas e da instabilidade político-econômica para a administração do negócio.

As ampliações e melhorias na infra-estrutura são realizadas, portanto, a partir da disponibilidade de recursos próprios, gerados pela empresa e reinvestidos. Como a situação atual da empresa é considerada boa em relação aos seus concorrentes, que parecem ter sentido mais os efeitos da recessão econômica, sempre existe caixa para implantar novas idéias no que tange, principalmente, à estrutura física do hotel.

Dessa maneira, a empresa possui recursos financeiros suficientes para investir na infra-estrutura e também na contratação de pessoas qualificadas (inclusive de maneira formal mediante cursos específicos) para as áreas operacionais. O quadro de funcionários atende perfeitamente às necessidades da empresa, existindo até supervisores especializados nas tarefas que coordenam o trabalho dos outros de cada setor.

No entanto, acredita-se que existe deficiência de uma pessoa qualificada na área administrativa, ou, talvez, de uma pessoa que auxilie na administração, mesmo que não tenha conhecimentos aprofundados no assunto, mas que consiga colocar em prática as idéias que surgem para formalizar alguns processos. O entrevistado sente falta disso e parece que a não estruturação de algumas áreas importantes da administração se deve, entre outros fatores, à falta de tempo dos dirigentes para se dedicarem à implantação dos procedimentos necessários.

Assim, pôde-se entender, mediante as entrevistas e algumas conversas informais, que existem sim, para esta empresa, algumas restrições de recursos que impedem o seu desenvolvimento de acordo com a racionalidade de seus membros.

c) Ação Administrativa do Dirigente

O dirigente disse que muito do seu trabalho diário está voltado para atividades operacionais, pois atualmente há uma grande demanda de turistas e a infra-estrutura do hotel deve ser ampliada. Assim, a melhoria física do hotel parece ser prioridade para o entrevistado, que dedica grande parte do tempo em detrimento de atividades administrativas e estratégicas. No atual momento parece ser questão de sobrevivência, mais do que usar o tempo para pensar questões de longo prazo: se não forem feitas as ampliações, pode haver perda de clientes ou estes ficarem insatisfeitos com a empresa.

O entrevistado é o sócio que mais se envolve com as questões da infra-estrutura. A percepção dele é de que não consegue administrar bem o seu tempo, por conta das atividades cotidianas que precisa realizar.

Sobre a questão da formalização dos processos administrativos, o dirigente explicou que apenas alguns aspectos da empresa são administrados de maneira formalizada. Ele disse que isto se deve à falta de hábito e de conhecimento dos benefícios das técnicas administrativas. Sentiu-se que os dirigentes do Hotel A são bastante interessados em estruturar a administração da empresa. No entanto, além dos dois aspectos que inibem a formalização, levantados pelo entrevistado nesta ocasião, percebeu-se que a questão da falta de tempo também é importante no que tange à formalização dos processos administrativos.

Explorando um pouco a questão da racionalidade dos dirigentes, acredita-se que muitas ações administrativas são baseadas na razão substantiva. Os três irmãos-sócios, que mais participam da gestão, estão envolvidos com a empresa por opção. Eles têm satisfação de trabalhar na “própria empresa”, mesmo tendo uma recompensa financeira menor do que a que poderiam ter em uma grande empresa. Apesar de a fazenda, onde está instalada a empresa, ser propriedade da família, pode-se considerar que a escolha de “abrir a empresa” foi uma escolha substantiva. As ações administrativas cotidianas parecem baseadas na razão instrumental, pois se preza muito a

eficiência, a eficácia, a qualidade e a competitividade que uma empresa inserida num sistema de mercado precisa ter. Assim, os procedimentos são formalizados e as metas e objetivos operacionais são monitorados para que se atinjam os propósitos.

Os proprietários parecem ser bastante conscientes sobre a questão ecológica e muitas vezes se anteciparam às ações municipais e realizaram estudos sobre o impacto de visitação, arcando com os custos. Eles são bastante preocupados com o futuro dos recursos ambientais e, por isso, não procuram explorar o máximo hoje, para ter lucro à custa do esgotamento dos recursos naturais que possuem na propriedade.

Um indício de que existe o interesse dos dirigentes em melhorar a gestão da empresa mediante a estruturação dos processos administrativos é o fato de terem contratado um consultor que adequou técnicas gerenciais à realidade deles.

O entrevistado, durante as entrevistas, se mostrou bastante interessado em contribuir com o trabalho do grupo de pesquisa, bem como em ter um retorno, conhecer os resultados do estudo para que ele possa ter instrumentos adequados à sua realidade e melhorar a gestão de sua empresa. Ele disse que as entrevistas e as conversas informais o ajudaram a refletir sobre sua empresa.

1.2 Gestão da Informação

O processo de gestão da informação é realizado no Hotel A de maneira bastante informal. A informação é reconhecida como recurso importante na empresa, mas as atividades que envolvem seu gerenciamento acontecem, na maioria das vezes, de maneira não estruturada. Alguns tipos de informação são tratados de maneira mais cuidadosa, como as informações sobre a variável Cliente; outras, nem tanto. Acredita-se que isso ocorre, porque alguns tipos de informação são considerados mais importantes do que outros no que diz respeito às atividades vitais da empresa, como por exemplo, conseguir que o cliente escolha a empresa e fique satisfeito com seus serviços. Assim, todas as informações que permeiam estas atividades são consideradas vitais para a empresa.

De maneira geral, o entrevistado é a pessoa dentro da empresa que mais monitora os fatores externos, e sua irmã é a pessoa que mais monitora os fatores internos.

O fato de os dois dirigentes estarem mais envolvidos com os clientes, com outras instituições, como o COMTUR, com o “Grupo Brotas Capital da Aventura”, com outras empresas turísticas e até com pesquisadores e jornalistas faz com que eles sejam os mais atentos ao que acontece dentro e fora da empresa, pois parecem usar todas essas oportunidades para coletar informações no sentido de melhorar a empresa e sua administração.

As necessidades de informação são identificadas com base nos acontecimentos do cotidiano. Não parece tratar-se de um processo pró-ativo, isto é, os tipos de informação não são identificados com vistas ao futuro, mas sim ao presente e às necessidades atuais da empresa.

A escolha das fontes para coleta das informações tem como principais critérios a confiabilidade e a variedade. O entrevistado parece prezar bastante a qualidade e a precisão das informações. Este fato caracteriza um indício de que as informações são realmente valorizadas e utilizadas para importantes decisões e ações dentro da empresa.

Algumas informações são coletadas de maneira estruturada, como por exemplo, as sobre Clientes, mediante questionários e formulários. Outra importante parte das informações sobre esta variável é coletada informalmente, através de conversas com os próprios hóspedes e funcionários da empresa e mediante a observação.

Os outros tipos de informação são coletados, processados e utilizados de maneira informal, principalmente mediante conversas informais e observação. O “armazenamento” da maior parte das informações é realizado na “cabeça dos proprietários” e a transformação de dados em informação é feita por uma “combinação de dados” informal: ouve-se uma coisa aqui e outra ali e se tem uma informação importante para tomar decisões e pensar estrategicamente.

Os dados sobre Clientes e Fornecedores são classificados, de maneira bastante simples, em planilhas, fichas e cadernos e também é realizada a “combinação de dados”, para transformação em uma informação útil, na maioria das vezes de maneira não estruturada.

Os dados e informações que não são “armazenados” apenas na “cabeça dos dirigentes”, são guardados em computadores e em planilhas. O dirigente acredita que os que são armazenados de maneira estruturada são de difícil recuperação, pois não existe organização deles dentro da empresa.

A maior parte das informações é distribuída para as outras pessoas na empresa oralmente e algumas vezes mediante procedimentos escritos, no caso dos funcionários. Também existem

algumas informações que são apresentadas e distribuídas através de relatórios, planilhas, fichas e *check lists*.

Acredita-se que as atividades da gestão da informação, para quase a maior parte dos tipos de informação, não são estruturadas na empresa, pois não se percebem os benefícios concretos desta estruturação. Na realidade, alguns tipos de informação podem não ser tão fundamentais, a ponto de não ser necessária uma formalização da gestão. Outros tipos de informação são considerados bastante importantes, mas é perfeitamente possível a gestão informal: os dirigentes monitoram o que está acontecendo com as variáveis e, mesmo sem possuir dentro da empresa informações formalizadas sobre o acontecimento, conseguem agir de maneira a se adequar às modificações ou imposições. Assim, pode-se concluir, que, para muitos tipos de informação, o gerenciamento estruturado não parece tão fundamental.

Como o dirigente valoriza as questões da infra-estrutura e do atendimento ao cliente, as informações acabam sendo usadas para isso: para investir na melhoria da infra-estrutura e para aperfeiçoar o atendimento aos clientes.

O entrevistado acredita na necessidade de melhorar a gestão da informação, bem como outros processos administrativos. No entanto, a falta de tempo o impede de se dedicar ao assunto. Ele acredita também que faltam aos dirigentes conhecimento e informações sobre instrumentos e metodologias para estruturar a gestão da informação. Ele sente falta também de uma pessoa que se dedique a estes assuntos.

No entanto, apesar do reconhecimento por parte do entrevistado de que a gestão da informação pode e deve ser melhorada, pois segundo ele algumas informações básicas não estão disponíveis na empresa, acredita-se que a estruturação do processo não deve ser realizada a partir de todos os tipos de informação. É preciso fazer um diagnóstico para identificar as lacunas de informação existentes atualmente na empresa para saber quais tipos de informação precisam ser estruturadas. As outras, mesmo consideradas importantes, podem continuar sendo administradas do modo como vem sendo feito, de maneira informal. Não é possível instituir um sistema que englobe todas as informações e formalize todas as atividades do gerenciamento. É preciso respeitar que algumas informações são mais úteis se coletadas, processadas e utilizadas de maneira informal. A questão da confiança entre os sócios e a facilidade de comunicação também são fatores que favorecem a gestão informal das informações.

Outras informações, no entanto, conforme a própria percepção do dirigente, precisam ser mais bem organizadas na empresa para que estejam disponíveis na hora da tomada de decisão e da elaboração de estratégias.

1.3 Informações do Ambiente

Quando o entrevistado especificou quais variáveis de cada tipo de informação ele considera mais importantes para a gestão do hotel, ficou claro que o Hotel A explora de maneira bastante detalhada alguns tipos de informação. Observando-se as fontes utilizadas para a coleta dessas informações, também é percebida a importância que é dada à informação na empresa. No entanto, o maior ou menor detalhamento das variáveis e das fontes se deve, é claro, ao grau de importância atribuído a elas.

Sobre a estimativa das modificações futuras, a partir das informações disponíveis na empresa, o dirigente estabeleceu uma separação bastante criteriosa das informações pelas quais ele consegue ou não ter uma visão de futuro. Assim, o entrevistado considera que sobre a variável Concorrentes, não possui informações suficientes para estimar o futuro, pois não tem como saber tudo o que está acontecendo, quais são as estratégias dos concorrentes e quem está entrando no mercado; “o futuro é incerto”.

Outro exemplo é o relacionado com as variáveis Política, Economia e Legislação: ele disse não conseguir estimar o futuro com as informações que consegue coletar e que não é possível saber tudo o que está acontecendo e o que vai acontecer nessas áreas.

2 Hotel B

2.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel B estão interpretadas e analisadas a seguir.

a) Forças Ambientais

A partir do depoimento do entrevistado, percebeu-se que as forças do contexto colocam para esta empresa algumas restrições e imposições importantes.

O entrevistado não considera que os grandes hotéis prejudiquem o seu desempenho. Isso talvez ocorra, pois o dirigente tem a percepção de que o Hotel B é um dos mais sofisticados, dentro do segmento de chalés, e tem a facilidade de se situar dentro da cidade. Mesmo com a existência de um hotel maior que oferece infra-estrutura de chalés, o dirigente não considera que esse o prejudique de alguma maneira, porque, segundo ele, por ser mais sofisticado atende a outro público, pequeno e bastante segmentado, que não é o perfil da maioria dos turistas que vão para a cidade. Dessa maneira, mesmo tendo uma infra-estrutura maior e mais sofisticada, o entrevistado não considera que esse concorrente maior tenha vantagens sobre o Hotel B.

Para ele não são as vantagens relacionadas com a infra-estrutura ou com o investimento que favorecem um ou outro hotel. O entrevistado explicou que, como não existem muitos empresários e dirigentes do setor hoteleiro com conhecimentos suficientes em Turismo e Hotelaria, a diferença está primordialmente no atendimento e no preço e não em outros fatores concorrenciais. Isso explica por que o dirigente não sente restrições em sua gestão por parte dos concorrentes de maior porte.

O dirigente acredita que o poder de barganha dos clientes é razoavelmente grande no que concerne a preços. No entanto, explicou que isso ocorre não por ser o hotel pequeno, mas pela competitividade entre os vários pequenos. Como existem muitos concorrentes do mesmo porte, a pressão exercida pelo poder de negociação dos clientes é grande, principalmente nas baixas temporadas, quando a demanda é menor. Quando a procura é grande, nas altas temporadas, o cliente não tem muita opção de negociar preços.

O entrevistado não percebe grande poder de barganha dos fornecedores, pelo fato de ser uma pequena empresa. Isso parece acontecer, pois os fornecedores são muitos e, na maioria das vezes, também pequenas empresas e não exercem nenhum poder ou ameaça sobre os pequenos hotéis.

Sobre a influência das forças do Macroambiente, parece não existir receio, da parte do dirigente, por exemplo, com as ações municipais, principalmente referentes a normatização do setor. O entrevistado também parece não se preocupar muito com os fatores do Macroambiente. Isso talvez se dê por nunca o dirigente ter-se sentido ameaçado de alguma maneira pelas ações políticas, econômicas e legais, por exemplo. Ele parece mais preocupado com as variáveis

Cliente e Concorrente; possivelmente porque são elas que mais influenciam no desempenho do hotel. Dessa maneira, monitora mais estes tipos de informação.

Mesmo que esteja atento a tudo o que acontece no Ambiente, o dirigente não acha que muitos acontecimentos possam prejudicar o Hotel B, o que realmente pode não ter acontecido até então.

Mesmo não considerando que as variáveis do Macroambiente possam prejudicar a gestão, ele diz que é preciso haver união entre os pequenos empresários do setor turístico para tentarem influenciar as imposições e modificações das variáveis. No entanto, ele mesmo não participa ativamente de nenhum grupo, talvez porque não seja o proprietário do Hotel B e esteja mais preocupado com as atividades internas da empresa, tais como: o atendimento aos clientes, a manutenção e a elaboração de relatórios financeiros. Assim, aparenta não estar motivado para lutar pelo setor.

Ele também explicou que no COMTUR, por exemplo, existem diferentes grupos de interesse e ele prefere não tomar partido de nenhum, pois preza o bom relacionamento que tem com todos os hoteleiros da cidade. Dessa maneira, mesmo considerando importante a união entre os empresários do setor turístico, parece que essa não é uma função para ele.

b) Recursos Internos

O Hotel B parece ter recursos suficientes para investir na empresa, no entanto, todas as decisões de investimento dependem dos outros projetos dos proprietários, em outras empresas que são donos. Por opção dos sócios, não são utilizados recursos de terceiros e nem mesmo cheque especial.

Os sócios parecem fazer suas retiradas, de pró-labore e lucro, e, mais tarde, decidem se vão investir ou não no hotel, ou começar novo projeto em outra empresa. O entrevistado afirma que, apesar de existirem recursos suficientes para as necessidades atuais da empresa, muitas oportunidades identificadas não são realizadas. Somente as coisas urgentes é que são feitas.

O entrevistado afirmou que a qualificação dos funcionários se faz principalmente mediante a experiência de trabalho, e que existem pessoas suficientes para desempenharem todas as atividades necessárias. O quadro de funcionários fixos é pequeno e nas altas temporadas são contratadas diaristas. Parece não haver necessidade de aumentar o quadro, pois não há demanda

suficiente para isso. Assim, realmente parece haver pessoas na área operacional suficientes para as necessidades atuais da empresa.

Acredita-se que o Hotel B apresenta restrição de recursos financeiros. Mas não é somente essa restrição que inibe o investimento, mas também a opção dos proprietários de investirem na empresa, ou a escolha de fazerem investimentos aos poucos.

Acredita-se, também, que falte uma pessoa qualificada na área administrativa. O entrevistado sente falta dessa pessoa, pois ele acha que o seu papel é atender bem os clientes e cuidar que tenham uma boa estadia no hotel e na cidade. O fato de o dirigente não ser qualificado, nem de maneira formal, nem pela experiência, para assumir um cargo gerencial, torna patente a necessidade de uma pessoa que o auxilie na administração e que implante processos estruturados para gestão.

Assim, entende-se que existem sim para essa empresa algumas restrições de recursos que impedem o seu desenvolvimento, conforme a racionalidade dos proprietários.

c) Ação Administrativa do Dirigente

O dirigente do Hotel B não conseguiu estimar quanto do seu tempo é usado para atividades estratégicas e quanto é usado para atividades operacionais. Ele acredita que administra bem o seu tempo. Talvez isso aconteça porque ele valoriza o atendimento aos clientes mais do que qualquer outra atividade da empresa; assim, nunca deixa de fazer isso para realizar outras atividades. Em outro momento, o entrevistado declarou que os problemas rotineiros ocupam o tempo que ele gostaria de usar estudando estratégias para captar novos clientes.

O dirigente acredita que sua ação dentro da empresa não é de gerente, pois não tem experiência nem conhecimentos necessários para administrar. No entanto, acredita que, por ser a empresa de pequeno porte, o que ele realiza está mais ou menos de acordo com as necessidades atuais da empresa.

No entanto, ele acredita na necessidade de formalizar alguns processos administrativos, o que ainda não foi feito porque faltam conhecimentos e informação sobre técnicas administrativas e metodologias mais simples para um pequeno hotel.

Ele expressou também sua insatisfação com as informações que tem na empresa, mas que não são usadas. Isto parece acontecer porque os processos não são estruturados de maneira eficaz:

existem planilhas e fichas com informações importantes, mas não são codificadas nem classificadas, sendo, portanto, de difícil recuperação.

Explorando um pouco a questão da racionalidade do dirigente, acredita-se que muitas ações administrativas sejam baseadas na afetividade. O dirigente se preocupa muito com a satisfação do cliente, mas não apenas por conta do desempenho da empresa. A amizade que ele faz com os clientes é muito importante para ele, mais do que o salário que ganha. Aparenta ser pessoa bastante substantiva, pois acredita que trabalho não é tudo na vida, o que importa é o relacionamento que tem com as pessoas envolvidas no trabalho: funcionários, clientes e patrões. Ele preza bastante a imagem que a sociedade e os patrões têm dele.

É claro que algumas ações são baseadas na razão, tanto instrumental quanto substantiva, pois se considera bastante importante o desempenho da empresa, a competição e a eficiência. Talvez, a razão substantiva esteja mais presente do que a instrumental, pois se valoriza, ao que parece, mais a qualidade dos meios para se atingir um objetivo, do que os fins.

2.2 Gestão da Informação

O dirigente diz estar mais preocupado com as informações do que os proprietários do hotel. A importância da informação é, portanto, reconhecida e o tipo de informação mais valorizado é Clientes. A identificação das necessidades de informação se dá no cotidiano: quando algum fator influencia o hotel, o dirigente mesmo busca informações em várias fontes, levando em conta a confiabilidade delas. A maior parte das informações, mesmo as da variável Cliente, é coletada de modo informal. Os dados sobre clientes são os únicos classificados, mas são de difícil recuperação, pois não há uma organização deles na empresa. Os tipos de informação que são coletados e armazenados de forma estruturada são encontrados em fichas e no computador.

O próprio entrevistado afirmou que existe falta de informações consideradas fundamentais para o negócio, o que indicia o fato de as informações não estarem disponíveis em quantidade e qualidade necessárias, mesmo as consideradas importantes para a empresa.

As decisões relacionadas com melhorias na infra-estrutura e no atendimento ao cliente são tomadas com base nas informações disponíveis na empresa. Como o maior propósito é o atendimento do cliente, e as informações para isso estão ao alcance do dirigente e dos funcionários, devido à proximidade com os hóspedes, pode-se considerar que a empresa

consegue coletar informações importantes. No entanto, o processo de coleta, processamento, recuperação e utilização, por ser informal, pode não permitir que se tenha disponíveis dados e informações suficientes.

Conforme mencionado pelo entrevistado, a falta de tempo para se dedicar à gestão da informação, a falta de conhecimento sobre o assunto e a falta de uma pessoa para se dedicar a isso parecem ser mesmo os motivos pelos quais o gerenciamento das informações não é mais bem estruturado. No entanto, é preciso considerar também a questão da confiança, tanto dos proprietários no dirigente, como do dirigente nos funcionários. A existência da confiança entre os participantes da empresa parece fazer com que a informação muitas vezes não precise estar formalizada. Outra questão considerada importante é a facilidade de comunicação, que faz com que as informações fluam de maneira eficiente na empresa.

Acredita-se, por fim, que existem alguns tipos de informação que precisam ter seu gerenciamento formalizado, e outros onde não há esta necessidade primordial.

Informações do Ambiente

A partir da especificação das variáveis de cada tipo de informação, ficou claro que o Hotel B monitora alguns tipos de informação, como as referentes ao Ambiente Operacional. Observando-se as fontes utilizadas para a coleta, percebe-se a importância que é dada para estes tipos de informação na empresa.

Há coerência entre o que o dirigente considera importante e o que ele realmente coleta, a partir da observação das variáveis e das fontes de cada tipo de informação, isto é, as informações que ele não considera fundamentais para o negócio realmente não são monitoradas. No entanto, sobre a variável Economia, o dirigente se ressentia de não conseguir mais informações, pois é um fator que ele considera importante para a administração do hotel.

3 Hotel C

3.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel C estão interpretadas e analisadas a seguir.

a) Forças Ambientais

A partir do depoimento da dirigente e de algumas conversas informais, pôde-se perceber que as forças do contexto colocam para esta empresa algumas imposições importantes. No entanto, a empresária acredita que a união dos empresários tem bastante potencial para minimizar estas forças.

A entrevistada acredita que os concorrentes maiores têm grandes vantagens em relação ao seu pequeno hotel, principalmente porque têm condições de realizar maiores investimentos. No entanto, existe o sentimento de que sua empresa tem vantagens importantes em relação aos hotéis maiores.

A dirigente acredita que os clientes e os fornecedores apresentam baixo poder de negociação com seu hotel. Ela acha que isso acontece, porque os preços cobrados por seu hotel são baixos em relação aos dos concorrentes e os clientes são pessoas físicas que geralmente aceitam os preços dela como justos; se bem que, algumas vezes o cliente tenha poder de negociação no que tange à exigência de mais serviços.

Do lado dos fornecedores, o poder também é baixo devido à existência de grande concorrência entre eles.

As forças do Macroambiente parecem influir grandemente na gestão e no desempenho do hotel. A variável Economia, no entanto, parece ser bastante importante, pois a recessão de 2003 realmente fez com que diminuísse a demanda de turistas na cidade, provocando baixa acentuada no número de hóspedes. Assim, pode-se considerar que as variáveis econômicas influenciam diretamente a empresa.

No tocante às forças legais e políticas, a dirigente declarou que a normatização do setor hoteleiro imposta pela Prefeitura da cidade parece mais um meio de controle fiscal. O ISS de 5% e os encargos trabalhistas de uma pequena empresa pesam bastante, principalmente em períodos de pouco movimento, mesmo estando o hotel enquadrado no SIMPLES.

A entrevistada acredita que o COMTUR pode representar uma grande força política dos empreendimentos hoteleiros a favor de seus interesses e, por isso, participa ativamente das discussões. Ela está percebendo postura mais madura dos empresários do setor turístico em relação ao associativismo. No entanto, ela acredita que o poder público deveria destinar mais verba para o conselho.

b) Recursos Internos

A partir das entrevistas e da observação, pôde-se perceber que o quadro de funcionários, apesar de pequeno, é suficiente para as necessidades atuais da empresa. A dirigente acha que faltam recursos financeiros para investimento na infra-estrutura da empresa. Estas melhorias são necessárias no momento, no entanto, não existem recursos. Atualmente, existe a preferência de não captar recursos externos, por conta dos juros altos, mas sim realizar os investimentos de acordo com a disponibilidade de recursos próprios.

A dirigente chegou a enfatizar que os planos para a melhoria na infra-estrutura do hotel sofrem restrição financeira, ao mesmo tempo que igual restrição se faz para investir na qualificação do pessoal, principalmente dos filhos da proprietária.

c) Ação Administrativa do Dirigente

Segundo a entrevistada, 20% do tempo é utilizado para se pensar no futuro do hotel. Ela indicou uma consciência interessante: as decisões estratégicas são mais complexas e não dependem apenas de sua empresa. Assim, ela acredita que a reflexão sobre o futuro deve ser feita em conjunto com os outros empresários do setor turístico. Para ela, a mesma quantidade de tempo é usada para buscar informações que auxiliem na tomada de decisão e na criação de estratégias para o hotel.

Poucos instrumentos administrativos são formalizados. Concorde-se com o ponto de vista da entrevistada que isso ocorre por não haver muita necessidade de estruturação, pois os procedimentos de gestão são relativamente simples. Além da simplicidade dos processos, existe também a confiança entre os membros da família - que reduz a necessidade de estruturação.

Explorando um pouco a questão da racionalidade dos dirigentes, percebeu-se que os objetivos pessoais dos membros da família, principalmente da proprietária (mãe) e da entrevistada (filha) estão bastante ligados aos objetivos do hotel. A entrevistada explicou sua opção de trabalhar no próprio negócio, assim, observou-se uma escolha substantiva. Mesmo já tendo sido convidada para trabalhar em outro lugar, a dirigente preferiu ficar na empresa de sua propriedade.

3.2 Gestão da Informação

A entrevistada parece realmente ser a pessoa dentro da empresa que mais valoriza a importância das informações. Um indício que pode provar isso é o fato de ser ela a pessoa que mais busca informações fora do hotel: frequenta às reuniões do COMTUR e atende pesquisadores e estudantes de hotelaria e turismo para responder pesquisas. Todas estas oportunidades parecem ser usadas pela dirigente para coletar informações e se manter atualizada a respeito do que acontece no setor turístico. O fato de ela ter lido e discutido o relatório entregue pelo grupo que está realizando a presente pesquisa, com os resultados da primeira etapa deste trabalho, também deixa claro que todas as informações que chegam à empresa são valorizadas.

A identificação das necessidades de informação se baseia principalmente na necessidade de melhoria no atendimento ao cliente, e tudo gira em torno desse ponto. Assim, os tipos de informação considerados mais importantes são os relacionados à variável Cliente. Os critérios de variedade e credibilidade das fontes de informação parecem ser muito valorizados.

A maior parte das informações, mesmo as da variável Cliente, é coletada de modo informal. Alguns dados sobre clientes são classificados, e facilmente recuperados no banco de dados. Os tipos de informação coletados e armazenados de forma estruturada são encontrados em um caderno e no computador. A distribuição é feita mediante conversas.

As informações são usadas para tomar decisões do dia-a-dia, no sentido de melhorar a infra-estrutura e os serviços prestados. A utilização parece ser também bastante informal, mediante uma “combinação de dados” realizada informalmente.

Concorda-se com a entrevistada em que o processo de gestão da informação não é mais bem estruturado porque não existe muito interesse em estruturar, pois não existe necessidade de processos mais formais.

3.3 Informações do Ambiente

O detalhamento dos tipos de informação realizado pela dirigente faz perceber que algumas variáveis são bastante monitoradas pela empresa. As fontes utilizadas para encontrar essas informações são bastante variadas, o que demonstra a importância atribuída a elas. As informações referentes ao Ambiente Operacional e aos fatores econômicos, sociais e ecológicos

são consideradas importantes e monitoradas de maneira satisfatória para os propósitos da empresa.

Apesar de a entrevistada não atribuir grande importância aos fatores legais e políticos, entendeu-se, a partir da especificação que ela fez dos tipos e das fontes usadas, que são também variáveis suficientemente monitoradas.

A dirigente acredita que não possui informações legais suficientes e que as variáveis sociais são difíceis de ser monitoradas. Ainda acha que não consegue, com as informações que possui, prever o futuro das variáveis políticas.

4 Hotel D

4.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel D estão interpretadas e analisadas a seguir.

a) Forças Ambientais

A dirigente não acredita que seus concorrentes podem representar ameaça a sua empresa, nem os maiores do que ela, nem os de mesmo porte. Ela não enxerga a concorrência como algo que pode prejudicar o desempenho de sua empresa. Talvez isso aconteça, pois a entrevistada não vê a sua empresa como um negócio capitalista. Ela acredita que faz sua parte, mas diz não trabalhar pelo dinheiro. Assim, ela diz não agir em função do que os concorrentes fazem, nem dos preços que praticam. Ela afirma não querer saber quanto cada hotel investiu nem quanto quer ter de lucro. Ela também acredita que quanto mais empresas existirem na cidade, melhor será a divulgação, o que trará mais turistas.

A entrevistada acredita também que não existe poder de barganha grande, que influencie seu hotel, nem por parte dos clientes nem dos fornecedores. Ela acredita que isso ocorre, pois seu preço é baixo e devido ao fato de existirem muitos fornecedores.

Sendo assim, pode-se dizer que a empresa não sente as forças procedentes do Ambiente Operacional. Quanto ao Macroambiente, ela é de opinião que algumas imposições legais, como a cobrança do ISS de 5% e os encargos trabalhistas, influenciam o desempenho do hotel. Também

as imposições da política municipal, como a normatização do setor turístico, são consideradas importantes.

Ficou claro que a entrevistada não acredita que o poder público municipal estimule turismo nem incentive as empresas hoteleiras. Para ela falta união entre os empresários que deve ser realizada pela Prefeitura; esta união daria condições para minimizar algumas forças do Macroambiente.

Mesmo a entrevistada não considerando que os fatores do Ambiente Operacional, principalmente os concorrentes, possam influenciar sua gestão, é percebido, por ela, que os fatores do Macroambiente exercem grande poder contra sua empresa, o qual precisa ser minimizado mediante a influencia do poder público municipal e com a união dos empresários.

b) Recursos Internos

A partir das entrevistas, das conversas informais e da observação, percebeu-se que existem pessoas suficientes para as necessidades atuais do Hotel D, mesmo que a própria dirigente realize quase todas as atividades sozinha. Existem pessoas ajudando nas tarefas operacionais, no entanto, falta uma pessoa qualificada na área administrativa.

Os recursos financeiros para investimento na empresa são próprios, pois ela é contra captar recursos de terceiros, seja mediante financiamentos, seja através de cartões de crédito e cheque especial. Os investimentos, principalmente na melhoria da infra-estrutura, são realizados mediante a disponibilidade de recursos próprios.

Acredita-se, que para os objetivos da dirigente, os recursos disponíveis são suficientes. Isso porque ela tem uma racionalidade não-econômica e não pretende crescer muito a ponto de perder o contato direto com os hóspedes. O capital gerado pela empresa é reinvestido e considerado suficiente para os objetivos da proprietária.

c) Ação Administrativa do Dirigente

A dirigente acredita que metade do seu tempo é gasto para pensar no futuro do hotel e também metade do tempo é utilizado para buscar informações que contribuam para a construção de suas estratégias. Isso talvez porque ela é uma pessoa empreendedora, visionária, que sempre

está pensando em atingir seus objetivos. No entanto, ela acha que não administra bem o seu tempo.

A entrevistada utiliza instrumentos administrativos estruturados apenas no que se refere às finanças. Para as necessidades atuais do hotel, acredita-se que não seja fundamental formalizar os processos administrativos, pois a dirigente é a única pessoa que se envolve com essa parte e quase tudo está na “cabeça” dela. No entanto, as informações internas poderiam estar mais organizadas para que a recuperação delas se torne mais fácil.

Explorando um pouco a questão da racionalidade, percebe-se que, além da maioria de suas ações não serem baseadas na razão instrumental, ela busca, com a empresa, a felicidade. O lucro parece não ser importante para ela, mas sim a vida proporcionada pela pousada, o contato com a natureza e o relacionamento com as pessoas. Um indício disso é que o que confessou: não enxerga a empresa como uma oportunidade, mas sim como um sonho.

4.2 Gestão da Informação

A proprietária diz que considera as informações importantes, mas explica que somente busca informações por causa da empresa. Ela parece ser a única pessoa na empresa responsável pelo gerenciamento das informações.

A identificação das necessidades de informação é feita no cotidiano e as fontes de coleta precisam ser confiáveis.

A coleta é realizada mediante observação informal. O processamento das informações é realizado de maneira não estruturada, muitas vezes, na “cabeça” da proprietária. Apenas alguns dados sobre Cliente e Fornecedores são classificados através de fichas. O armazenamento deles é feito em fichas, relatórios e no computador.

A distribuição da maioria das informações é realizada oralmente. Algumas, para funcionários e clientes, são apresentadas através de quadros de aviso.

Percebe-se que as informações são usadas, principalmente, para decisões relacionadas ao aumento da infra-estrutura e para melhorias no atendimento ao cliente.

Acredita-se que o gerenciamento das informações não é estruturado, pois não existe necessidade para isso. A empresa é muito pequena e a única pessoa envolvida com a administração é a própria proprietária. Assim, pode-se considerar que ela mesma gerencia as

informações necessárias para a administração do negócio, para pensar em estratégias e para tomar decisões.

4.3 Informações do Ambiente

Comparando-se o grau de importância atribuído pela dirigente aos tipos e fontes de informação que ela especificou, acredita-se que algumas variáveis poderiam ser mais bem tratadas, para estarem disponíveis na tomada de decisão, principalmente sobre investimentos. Talvez, o monitoramento de algumas variáveis sobre a concorrência poderia ser útil para este propósito.

5 Hotel E

5.1 Características Específicas das Empresas

As três dimensões sobre as características específicas do Hotel E estão interpretadas e analisadas a seguir.

a) Forças Ambientais

A partir do depoimento do entrevistado, percebeu-se que as forças do contexto apresentam para esta empresa algumas restrições e imposições importantes.

O dirigente não percebe desvantagens significativas na concorrência com outros hotéis de maior porte. Isto talvez aconteça, porque o Hotel E é um dos maiores da cidade. Dessa maneira, ele acha que a concorrência do Hotel Escola é desleal com os demais, pois é isento de impostos. Assim, pode-se dizer que o dirigente percebe a desigualdade de forças ao concorrer com este hotel, que considera mais privilegiado que o dele.

É percebido também, pelo entrevistado, que existe um grande poder de negociação dos clientes grandes (pessoas jurídicas), que é agravado pela recessão econômica. Por outro lado, acredita que o poder dos fornecedores é baixo.

O dirigente também percebe grande influência das forças do Macroambiente sobre a gestão e o desempenho do hotel. A principal força que ele considera é a econômica: a recessão de 2003 prejudicou muito o setor hoteleiro e sua empresa, em particular. As imposições legais também prejudicam a empresa, principalmente o ISS cobrado de 5%.

As questões da política municipal também foram citadas como importante restrição do Macroambiente, principalmente no que tange à divulgação da cidade, atualmente realizada através de festas promovidas pela Prefeitura, mas que não trazem hóspedes para os hotéis da cidade.

Considerando tudo isso e observando que seu hotel não consegue sozinho fazer frente às ameaças que o Ambiente impõe, o entrevistado acredita que deve haver união entre os empresários do setor, no entanto, ele acha que isso é difícil de ser concretizado, pois o relacionamento entre as pessoas envolvidas é difícil.

b) Recursos Internos

Parecem existir pessoas suficientes e qualificadas tanto na área operacional como na área administrativa da empresa. No entanto, o dirigente acredita que não existem recursos financeiros suficientes para investir na empresa e em sua administração. Isso faz com que muita coisa tenha que ser adiada, principalmente aquelas que dizem respeito a melhorias e ao aumento da infraestrutura. Assim, não há dúvida de que atualmente a empresa esteja trabalhando com uma deficiência financeira.

O dirigente demonstrou também certo ressentimento por não poder melhorar alguns aspectos da administração da empresa. Julga necessária uma estruturação formal de vários procedimentos, inclusive dos estratégicos, que não é possível devido à restrição orçamentária. Ele acredita que falta uma pessoa que o auxilie neste processo.

c) Ação Administrativa do Dirigente

O dirigente acredita que metade do seu tempo é gasto para pensar no longo prazo e 10% para coletar informações sobre o Ambiente. Não considera seu tempo bem administrado, pois sente sobrecarga de trabalho; gostaria de ter uma pessoa para ajudá-lo.

O entrevistado não faz parte da família e é um profissional da área de contabilidade, que trabalha há quatro décadas na empresa, sendo que nos últimos cinco anos assumiu a gerência. O fundador (já falecido), sua esposa e seus filhos são uma família de empreendedores.

O dirigente tem grande afeto pela família do fundador da empresa. Apesar de seu relacionamento com os sócios estar fundamentado na afetividade, suas ações dentro da empresa parecem ser baseadas, principalmente, na racionalidade instrumental, pois preza a eficiência e a competitividade.

Suas ações são voltadas para um único objetivo: fazer a empresa ter lucro. Um indício disso é que ele demitiu alguns ex-colegas que trabalharam com ele em um escritório de contabilidade e estavam como funcionários do hotel, pois não estavam tendo um desempenho satisfatório. Outro fato é que ele disse que os sócios deveriam cobrar mais dele, pois, segundo ele, nos dias atuais é preciso produzir resultados.

5.2 Gestão da Informação

Analisando os benefícios citados pelo dirigente, acredita-se que o Hotel E reconhece a importância das informações para o negócio. Várias pessoas estão envolvidas nas atividades do gerenciamento da informação, cada uma preocupada com uma área da empresa.

A identificação das necessidades de informação é realizada nas reuniões dos setores envolvidos. A escolha das fontes para coleta das informações leva em conta a credibilidade delas.

A coleta é realizada mediante variadas fontes. Existe um software específico para gestão hoteleira que também é um meio importante para a coleta, armazenamento e disseminação de informações. Algumas importantes informações internas e outras sobre clientes são classificadas a partir dos recursos deste software.

A informação parece ser utilizada de maneira eficiente para a tomada de decisão sobre várias áreas da empresa.

5.3 Informações do Ambiente

Analisando os tipos e as fontes de informação especificadas pelo entrevistado, percebe-se que a informação tem grande valorização dentro da empresa. Também parece coerente a

importância atribuída a cada tipo de informação, com o detalhamento das variáveis e as fontes utilizadas para buscar esta informação.

Não obstante, o dirigente acredita que, mesmo possuindo informações sobre as variáveis do Ambiente, não é possível estimar modificações futuras nelas. Segundo ele, não é possível ter informações suficientes para se prever o futuro. Talvez ele tenha esta percepção, pois sente a dinâmica do Ambiente, e como este está sempre mudando, não é possível adivinhar seu futuro.