Campus de São Carlos

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NAS
PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO COMPARATIVO
DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR
INDUSTRIAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO – SP**

Ana Laura Wiethaus Bigaton

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

Ana Laura Wiethaus Bigaton

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS:
ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL
DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO – SP**

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP
EXEMPLAR REVISADO
Data de entrada no Serviço...12../09../05
Ass.: <i>lesan</i>

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

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2005

DEDALUS - Acervo - EESC

31100053555

Class.	TESE
Cutt.	1301
Tombo	T252/05
Sysno	1465257

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

B592g Bigaton, Ana Laura Wiethaus
Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas
: estudo comparativo de casos em empresas do setor
industrial de São José do Rio Preto-SP / Ana Laura
Wiethaus Bigaton. -- São Carlos, 2005.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São
Carlos-Universidade de São Paulo, 2005.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Gestão estratégica da informação. 2.
Especificidades das pequenas empresas. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharel ANA LAURA WIETHAUS BIGATON

Dissertação defendida e julgada em 08-07-2005 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADA

Prof. Dr. **EDSON WALMIR CAZARINI**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovada

Profa. Dra. **WANDA APARECIDA MACHADO HOFFMANN**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADA

Prof. Dr. **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção

Prof. Associado **MARCIO ROBERTO SILVA CORREA**
Vice-Presidente da Comissão de Pós-Graduação, em Exercício

DEDICATÓRIA

À Olinda, minha mãe, amiga
e exemplo de vida

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e Prof. Edmundo Escrivão Filho, pela dedicação e compreensão durante a orientação dessa pesquisa e a sua família pelo acolhimento durante este tempo que passei em São Carlos.

À Prof^a Wanda Aparecida Machado Hoffmann e ao Prof. Edson Walmir Cazarini pelas sugestões e considerações que contribuíram para o resultado final deste trabalho.

À FAPESP, pelo apoio financeiro e técnico para realização da pesquisa.

Aos professores e amigos Marcos Ottoni de Almeida, Mário de Souza Almeida, Sinésio Stefano Dubilela Ostroski e Rodney J. Ferreira da Cunha pelo incentivo à minha carreira de pesquisadora.

Aos meus amigos que, apesar de nem sempre estarem por perto, me deram força para e nessa etapa da minha vida: Elias, Flávio, Gustavo, Ivan, Karina, Melissa, Quiqui e Wendell.

Aos meus colegas do GEOPE: Ana Cláudia, Antônio, Carlos Alberto, Giseli, Humberto, Joseane, José Henrique, Kristiane, Marcos e Rachel.

Aos meus companheiros no mestrado: Ana Elisa, André, Cassiano, Edna, Fernando Borges, Fernando Moccellin, Hélio, Luiz Henrique e Valéria.

Aos professores João Vitor Moccellin, Fernando César Almada Santos, Marcel Andreotti Musetti e Marcelo Nagano pelo apoio durante o mestrado.

Aos colegas de departamento, pelo suporte para o desenvolvimento desse trabalho: Irene, José Luiz, Luiz Fernando, Ruth, Silvana e Sueli.

“Antes de conhecer qualquer tarefa, temos de aprender a fazer a pergunta:

‘De que tipo de informação necessito, sob que forma e quando?’ (...)

As perguntas seguintes que as pessoas precisam aprender a fazer é:

‘A quem devo que tipo de informação? Quando e onde?’”.

Peter Drucker

RESUMO

BIGATON, A. L. W. (2005). **Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas**: estudo comparativo de casos em empresas do setor industrial de São José do Rio Preto – SP. 200f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos. 2005.

Esta dissertação tem como objetivo geral apresentar propostas para a melhoria da gestão estratégica da informação nas pequenas empresas, considerando suas especificidades de gestão. A revisão bibliográfica sobre o processo de gestão da informação e as especificidades das pequenas empresas permitiu definir as variáveis de pesquisa. No trabalho de campo foram estudadas quatro empresas do setor industrial metal-mecânico, instaladas na cidade de São José do Rio Preto. O trabalho de campo permitiu identificar as informações utilizadas para analisar os aspectos externos e internos das empresas; e a maneira que essas empresas coletam, processam e distribuem dados e informações aos tomadores de decisão. Com o intuito de que melhores decisões sejam tomadas e que as pequenas empresas apliquem seus recursos escassos naquilo que realmente ajudará no seu crescimento e desenvolvimento, foram apresentadas as seguintes propostas: além de conscientizar os dirigentes sobre a relevância e os benefícios da gestão estratégica da informação, ensinar-lhes também sua sistematização; analisar a influência e relação das variáveis internas e externas no desempenho da empresa e eleger os aspectos mais relevantes sobre cada variável externa e interna; os funcionários dos diversos departamentos seriam treinados para realizarem a monitoração e a coleta de dados sobre todas as variáveis; discutir, analisar e interpretar em conjunto os dados obtidos na coleta a fim de transformá-los em informações válidas para a tomada de decisão; registrar não só as informações resultantes, mas também os principais pontos de reflexão gerados nas reuniões; utilizar mais a forma escrita para a disseminação das informações estratégicas, e divulgar por toda a empresa a existência das atas, relatórios, etc.; fazer um feedback do processo de gestão da informação; e por fim, criar um “Escritório da Informação”. Apesar da limitação da impossibilidade em generalizar as conclusões, espera-se que este estudo ajude em pesquisas futuras e na construção de teorias administrativas específicas para as pequenas empresas.

Palavras-chaves: gestão estratégica da informação, especificidades das pequenas empresas.

ABSTRACT

BIGATON, A. L. W. (2005). **Strategic management of information in small companies**: comparative study of cases in companies of the industrial sector of São José do Rio Preto - SP. 200f. Master (dissertation) – São Carlos Engineering School, São Paulo University, São Carlos. 2005.

This dissertation aims to present proposals for the improvement of the strategic management of information in small companies considering their management specificity. The bibliographical revision on the process of information management and the specificity of small companies allowed defining the research variables. In the field work four companies of the industrial metal-mechanicals section, installed in São José do Rio Preto were studied. The field research allowed identifying the information used to analyze the external and internal aspects of the companies; and the way those companies collect, process and distribute data and information to decision-makers. To make companies improve their and apply their scarce resources to what will really help their growth and development, the following proposals are presented: besides to make leaders aware of the relevance and the benefits of strategic information management and relevance and the benefits of the strategic administration of the information, also to teach them their systematization; to contemplate the influence and relationship of the internal and external variables on the performance of the company and to choose the most important aspects about each internal and external variable; to train the employees of the several departments to accomplish the data collection of all the variables; to discuss, to analyze and to interpret the data obtained in the collection and to turn them in valid information for to make decision; to register not only the resulting information, but also the principal reflection points generated on the meetings; to use more the writing form for to spread the strategic information and to publish for the whole company the existence of the minutes, reports, etc.; to do a feedback of information management constantly; and finally, to create an "Office of the Information". Despite the difficulty in generalizing conclusions, the present study is expected to help future researches and the construction of specific administrative theories for small companies.

Key-words: strategic management of information, specificity of the small companies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1-	Ambiente geral e ambiente tarefa.....	28
FIGURA 2-	Os cinco estágios de desenvolvimento da administração da informação.....	33
FIGURA 3-	Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação.....	34
FIGURA 4-	Componentes de um sistema de informação.....	37
FIGURA 5-	Os três tipos de sistemas de apoio gerencial e os níveis a que se destinam.....	38
FIGURA 6-	Modelo de representação organizacional.....	46
FIGURA 7-	Cinco operações básicas de um Sistema de Informação Executiva.....	55
FIGURA 8-	Foco nas variáveis interna conforme o tamanho.....	102
FIGURA 9-	Organograma da Empresa Z.....	162
FIGURA 10-	Organograma da Empresa A.....	166
FIGURA 11-	Organograma da Empresa B.....	169
FIGURA 12-	Organograma da Empresa H.....	173

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Relação da proporção NFA/NTF x tamanho da empresa.....	98
GRÁFICO 2 -	Total de empresas por minidistrito.....	135
GRÁFICO 3 -	Motivação para a abertura da empresa.....	136
GRÁFICO 4 -	Motivação para participara do programa de minidistrito.....	137
GRÁFICO 5 -	Tempo de existência da empresa.....	138
GRÁFICO 6 -	Ramo de atividade industrial.....	139
GRÁFICO 7 -	Ramo de atividade comercial e de serviço.....	139
GRÁFICO 8 -	Porte quanto ao número de pessoas ocupadas.....	141
GRÁFICO 9 -	Grau de parentesco entre os proprietários.....	142
GRÁFICO 10-	Sexo dos proprietários.....	143
GRÁFICO 11-	Idade dos proprietários.....	144
GRÁFICO 12-	Escolaridade dos proprietários.....	145
GRÁFICO 13-	Experiência anterior como empresário.....	145
GRÁFICO 14-	Ramo de atividade em que teve experiência anterior como empresário.....	146
GRÁFICO 15-	Tempo de experiência anterior como empresário.....	146
GRÁFICO 16-	Experiência anterior no ramo como funcionário.....	147
GRÁFICO 17-	Número de funcionários por minidistrito.....	148
GRÁFICO 18-	Número de funcionários registrados.....	149
GRÁFICO 19-	Número de funcionários que moram no bairro.....	149
GRÁFICO 20-	Número de funcionários em cargo de chefia.....	150

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Tipos de informação por variável do ambiente geral nas quatro empresas.....	84
QUADRO 2 -	Tipos de informação por variável do ambiente tarefa nas quatro empresas.....	85
QUADRO 3 -	Tipos de informação por variável interna nas quatro empresas..	85
QUADRO 4 -	Fontes de informação por variável do ambiente geral nas quatro empresas.....	86
QUADRO 5 -	Fontes de informação por variável do ambiente tarefa nas quatro empresas.....	86
QUADRO 6 -	Fontes de informação por variável interna nas quatro empresas	87
QUADRO 7 -	Possibilidade de estimar o futuro das variáveis do ambiente geral nas quatro empresas.....	88
QUADRO 8 -	Possibilidade de estimar o futuro das variáveis do ambiente tarefa nas quatro empresas.....	88
QUADRO 9 -	Grau de importância atribuído às variáveis internas da empresa	88
QUADRO 10-	Obstáculos ao uso dos sistemas de informação.....	92
QUADRO 11-	Grau de importância atribuído às variáveis externas da empresa.....	94
QUADRO 12-	Especificidades ambientais das pequenas empresas.....	96
QUADRO 13-	Número total de funcionários x número de funcionários administrativos.....	98
QUADRO 14-	Especificidades organizacionais das pequenas empresas.....	103
QUADRO 15-	Gestão da informação nas pequenas empresas.....	107
QUADRO 16-	Propostas para a melhoria da “Gestão Estratégica da Informação” nas pequenas empresas.....	115
QUADRO 17-	Fontes e tipos de informação por variável da Empresa Z.....	176
QUADRO 18-	Fontes e tipos de informação por variável da Empresa A.....	183
QUADRO 19-	Fontes e tipos de informação por variável da Empresa B.....	189
QUADRO 20-	Fontes e tipos de informação por variável da Empresa H.....	195

LISTA DE TABELAS

TABELA 1-	Número de empresas e funcionários por minidistrito.....	63
TABELA 2-	Número de empresas e de funcionários do ramo metal- mecânico por minidistrito.....	64
TABELA 3-	Classificação de micro e empresa de pequeno porte de acordo com a receita bruta anual.....	66
TABELA 4-	Classificação de micro e pequena empresa de acordo com o número de pessoas ocupadas.....	66
TABELA 5-	Número de empresas por setor.....	138
TABELA 6-	Porte quanto à receita bruta anual.....	140
TABELA 7-	Porte quanto ao número de pessoas ocupadas.....	141
TABELA 8-	Número de proprietários.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTS	Associação Brasileira de Tratamento de Superfície
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNC	Controle Numérico Computadorizado
CONFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
EESC	Escola de Engenharia de São Carlos
FATEC	Faculdade de Tecnologia (do Centro Paula Souza)
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FUDGE	Fear, Uncertainty, Doubt, Greed, Envy
GEOPE	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
NFA	Número de funcionários administrativos
NTF	Número total de funcionários
MPE	Micro e Pequena Empresa
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SAD	Sistema de Apoio à Decisão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SERASA	Centralização de Serviços de Bancos S/A.
SI	Sistema de informação
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
SIE	Sistema de Informação Executiva
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SMPLAN	Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica de São José do Rio Preto
SPT	Sistema de Processamento de Transações
SSE	Sistema de Suporte Executivo
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”
UNORP	Centro Universitário do Norte Paulista
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Caracterização do tema da pesquisa.....	18
1.2	Formulação do problema da pesquisa.....	18
1.3	Declaração dos objetivos da pesquisa.....	19
1.4	Relevância da pesquisa.....	20
1.5	Estrutura do texto.....	21
2	GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO.....	22
2.1	Administração estratégica.....	22
2.2	Informação.....	25
2.2.1	Fontes e tipos de informação.....	26
2.3	Análise ambiental.....	27
2.3.1	Ambiente externo.....	27
2.3.1.1	Fontes e tipos de informação externa.....	28
2.4	Análise interna.....	30
2.4.1	Fontes e tipos de informação interna.....	31
2.5	Gerenciamento da informação.....	32
2.6	Sistema de informação.....	36
2.6.1	Conceito de sistema.....	36
2.6.2	Conceito de sistema de informação.....	36
2.6.3	Tipos de sistemas de informação.....	38
2.6.3.1	Sistema de Suporte Executivo.....	39
2.6.3.2	Sistema de Informação Gerencial.....	40

2.6.3.3	Sistema de Apoio à Decisão.....	41
2.6.4	Impacto da utilização da tecnologia da informação nos sistemas de informação.....	42
2.7	Síntese do capítulo.....	43
3	GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.....	44
3.1	Especificidades da pequena empresa.....	45
3.1.1	Especificidades ambientais.....	46
3.1.2	Especificidades organizacionais.....	48
3.1.2.1	Especificidades estruturais.....	48
3.1.2.2	Especificidades comportamentais.....	49
3.1.2.3	Especificidades estratégicas.....	51
3.1.2.4	Especificidades tecnológicas.....	52
3.2	Gerenciamento da informação estratégica na pequena empresa.....	53
3.2.1	Propostas para o gerenciamento estratégico da informação.....	54
3.2.1.1	Proposta apresentada por Moraes (1999).....	55
3.2.1.2	Proposta apresentada por Albuquerque (2004).....	57
3.2.1.3	Proposta apresentada por Carvalho (2004).....	58
3.2.2	Sistema da informação na pequena empresa.....	59
3.3	Síntese do capítulo.....	60
4	TRABALHO DE CAMPO.....	61
4.1	São José do Rio Preto.....	61
4.1.1	Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços.....	62
4.2	Caracterização do setor metal-mecânico.....	63
4.3	Critério para definição de pequena empresa.....	65
4.3.1	Processo de escolha das quatro empresas de pequeno porte estudadas.....	66
4.4	Metodologia da pesquisa.....	67
4.4.1	Caracterização da primeira fase da pesquisa.....	67
4.4.2	Segunda fase da pesquisa.....	68
4.4.2.1	Caracterização da pesquisa.....	69
4.4.2.2	Questões da pesquisa.....	69
4.4.2.3	Variáveis da pesquisa.....	70

4.4.2.4	Coletas e tratamento dos dados.....	71
4.4.2.5	Interpretação e análise dos dados.....	72
4.5	Descrição das empresas estudadas.....	73
4.5.1	Empresa Z.....	73
4.5.2	Empresa A.....	74
4.5.3	Empresa B.....	75
4.5.4	Empresa H.....	76
5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NO TRABALHO DE CAMPO.....	78
5.1	Especificidades das pequenas empresas.....	78
5.1.1	Especificidades ambientais.....	78
5.1.1.1	Influências das variáveis do ambiente geral.....	79
5.1.1.2	Influências das variáveis do ambiente tarefa.....	80
5.1.2	Especificidades organizacionais.....	81
5.1.2.1	Estruturais.....	81
5.1.2.2	Comportamentais.....	82
5.1.2.3	Estratégicas.....	82
5.1.2.4	Tecnológicas.....	83
5.2	Gestão estratégica da informação.....	83
5.2.1	Fontes e tipos de informação interna e externa.....	84
5.2.2	Gestão da informação.....	89
5.2.3	Sistema de informação.....	90
6	ANÁLISE DOS DADOS COLETADO E APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS.....	93
6.1	Análise dos dados sobre especificidades das pequenas empresas.....	93
6.1.1	Especificidades ambientais.....	93
6.1.2	Especificidades organizacionais.....	97
6.2	Análise dos dados sobre gestão estratégica da informação.....	105
6.2.1	Sistemas de informação.....	108
6.3	Propostas para a melhoria da “Gestão Estratégica da Informação” nas pequenas empresas.....	110

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	117
	REFERÊNCIAS.....	123
	APÊNDICES.....	131
APÊNDICE A -	QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	131
APÊNDICE B -	RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DOS MINIDISTRITOS DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO.....	135
APÊNDICE C -	ROTEIRO DE ENTREVISTA DE CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS ESTUDADAS DO SETOR INDUSTRIAL METAL-MECÂNICO.....	151
APÊNDICE D -	ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE AS ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA.....	152
APÊNDICE E -	ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO.....	154
APÊNDICE F -	ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	158
APÊNDICE G -	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS SOBRE ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA.....	160
APÊNDICE H -	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO.....	176

1 INTRODUÇÃO

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

Como consequência desta transformação está surgindo a Era da Informação, que irá revolucionar a maneira como se trabalha, compete e até mesmo como pensar no mercado, e cujas fontes de riqueza são o conhecimento e o poder da comunicação (DAVENPORT, 1998; MOTTA, 1995). Nesse sentido, quem detém a informação e sabe usá-la como um recurso estratégico para a definição de estratégias conseguirá uma maior eficiência e se tornará mais competitivo, até porque a informação possibilita um maior controle das operações empresarias, tornando-se fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão (BEUREN, 1998).

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

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

quanto à forma que a essas pequenas empresas podem lidar com a informação de maneira estratégica.

1.1 Caracterização do tema da pesquisa

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

E apesar de muitos perceberem que a informação é uma vantagem competitiva com elevado potencial, há aqueles que não a utilizam, pois ainda não foram sensibilizados para a questão da gestão estratégica da informação.

Beuren (1998) diz que se a empresa que não tiver informações ágeis para poder formular e executar suas decisões estratégicas estará em desvantagem em relação à outra empresa do mesmo ambiente.

Por gestão estratégica da informação entende-se a identificação e a obtenção de informações realmente necessárias e úteis à administração estratégica da empresa, o tratamento, o armazenamento, a distribuição, a utilização e o controle de forma eficaz das mesmas, a fim de obter um processo de tomada de decisão coerente e eficiente.

A gestão estratégica da informação tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que venham a ocorrer em seu ambiente, a fim de definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa (Jakobiak¹ apud DEBORTOLI, 2001).

Portanto, dado a importância do assunto para a área empresarial, o tema desta pesquisa é a “Gestão Estratégica da Informação”.

1.2 Formulação do problema da pesquisa

Apesar da gestão da informação poder auxiliar a organização para atuar com competitividade em seu ambiente, a pequena empresa apresenta dificuldades,

¹ JAKOBIK, 1996. (únicos dados referenciados em Debortoli)

principalmente, na captação, no tratamento e no uso das informações que estão ao seu redor, para a construção de sua visão e ações estratégicas.

Estas dificuldades surgem como decorrência das próprias especificidades das empresas de pequeno porte, como a escassez de recursos financeiros, a busca de resultados imediatos, a estrutura administrativa reduzida, a informalidade e a administração não-profissional. Isso acaba por dificultar a análise do contexto na qual está inserida quando da administração estratégica e inclusive a implementação de sistemas de gerenciamento da informação.

Um outro fator que faz com que as pequenas empresas não percebam a vantagem competitiva da gestão estratégica da informação é que as mesmas identificam e enxergam a informação de maneira fragmentada, dispersa. E então como a informação não é vista de maneira global, as pessoas não conseguem ver a sua relevância, o seu valor como recurso fundamental.

Quando as empresas, inclusive as pequenas, perceberem que a informação tem importância crescente para o desempenho da empresa e do país, já que atua como apoio à decisão, fator de produção, fator de sinergia e fator determinante de comportamento, elas estarão no caminho de utilizarem-na como um meio de obter uma arma competitiva (LESCA e ALMEIDA, 1994).

Então, se sabendo que o contexto e a forma de organização da pequena empresa afetam seu gerenciamento, e tendo como fundamento o exame da literatura disponível que trata do assunto, o problema da pesquisa foi o seguinte questionamento:

De que forma a pequena empresa pode gerir as informações (internas e externas) de modo a melhorar sua gestão estratégica da informação, considerando suas especificidades de gestão?

1.3 Declaração dos objetivos da pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo geral **apresentar propostas para a melhoria da gestão estratégica da informação nas pequenas empresas, considerando suas especificidades de gestão.**

São objetivos específicos:

- Revisar a literatura sobre administração estratégica, gestão da informação e as especificidades das pequenas empresas;
- Identificar empiricamente as fontes e os tipos de informação;

- Analisar empiricamente como as informações obtidas são gerenciadas (coleta, armazenamento, tratamento e disseminação);
- Verificar como as especificidades da pequena empresa influenciam as atividades de gerenciamento da informação para fins estratégicos; e
- Confrontar os dados obtidos empiricamente sobre os tipos de informação, gestão da informação e influências das especificidades da pequena empresa com o referencial teórico.

1.4 Relevância da pesquisa

As pequenas empresas são extremamente relevantes para a sociedade e economia brasileira, uma vez que, com sua habilidade e capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia torna-se um relevante fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento.

E sendo as pequenas empresas tão importantes para o país, essas devem ser ajudadas a melhorar seu processo estratégico e sua competitividade, através de uma eficiente e eficaz gestão da informação, pois conforme Lesca e Almeida (1994), as empresas que conduzem a administração estratégica da informação de maneira eficaz fazem parte do grupo das empresas de melhor desempenho, e aquelas em que a administração da informação inexiste, se desenvolve um processo de degradação do desempenho, e as empresas nem ao menos o percebem, tornando-se assim, presas fáceis para a concorrência.

Observando isso, a contribuição dessa pesquisa está no entendimento de como as especificidades da pequena empresa influenciam na sua administração, de maneira geral, e dessa forma possam ser propostas alternativas a fim de realmente auxiliar o empreendedor na busca contínua de seu crescimento e desenvolvimento.

A cidade de São José do Rio Preto foi escolhida por já haver uma parceria de mútua ajuda entre a Prefeitura da cidade e a Escola de Engenharia de São Carlos (EESC-USP).

1.5 Estrutura do texto

O texto foi organizado em cinco capítulos. Nesse primeiro, denominado Introdução, são apresentados tópicos relacionados à finalidade da pesquisa, e sua relevância.

No capítulo 2, Gestão Estratégica da Informação discorre sobre a administração estratégica, as fontes de informações, a importância da análise ambiental e da análise interna, e como a gestão estratégica da informação pode auxiliar a administração estratégica na busca contínua do crescimento e desenvolvimento da empresa.

O capítulo 3, Gestão de Pequenas Empresas, aborda as especificidades das pequenas empresas, a fim de procurar entendê-las melhor e assim propor medidas práticas e simples para o seu gerenciamento estratégico da informação.

No capítulo 4, Trabalho de Campo, têm-se algumas informações sobre cidade de São José do Rio Preto, o Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços implantado na cidade, uma caracterização do setor e ramo em que se trabalhou, o processo de escolha das quatro pequenas empresas estudadas, as metodologias utilizadas na primeira e segunda fase da pesquisa, além de descrever brevemente as quatro pequenas empresas participantes da segunda fase da pesquisa, que foram identificadas como empresas A, B, H e Z, por serem essas as iniciais das empresas participantes.

No capítulo 5, Apresentação dos Dados Coletados no Trabalho de Campo, estão registrados os dados coletados nas quatro pequenas empresas pesquisadas, com base nas variáveis da pesquisa conceituadas a partir da revisão bibliográfica.

No capítulo 6, Análise dos Dados Coletados e Apresentação de Propostas, os dados coletados nas quatro pequenas empresas pesquisadas são examinados com base na revisão bibliográfica, e posteriormente são feitas propostas melhorias na gestão estratégica da informação das mesmas.

Por fim, no capítulo 7, Considerações Finais e Contribuições da Pesquisa, registra-se comentários mais abrangentes desse estudo, relatadas algumas limitações e feitas algumas sugestões para novas pesquisas.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

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

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

E como não se pode falar de gestão estratégica da informação sem se falar em administração estratégica, pois essa é que a orienta, se faz necessário discorrer sobre seu conceito, objetivos, importância e ferramentas.

2.1 Administração estratégica

Segundo Rocha (1999), o conceito de administração estratégica vai além do planejamento estratégico, uma vez que se refere a um processo contínuo, caracterizado pelas decisões e ações dos gestores; acompanhamento permanente da concorrência, clientes e fornecedores, tendo como objetivo assegurar a vantagem competitiva. Além do que na visão de Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica proporciona o benefício de maior agilidade no processo de mudança de rumos que a empresa

necessita tomar em decorrência de uma variação no ambiente, enquanto que o planejamento estratégico proporciona uma estrutura mais amarrada, presa no que foi definido pelo planejamento e oficializado documentalmente através dos planos da empresa.

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

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

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

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

Um fator importante para o sucesso da administração estratégica, que é lembrado por McLean (1993), é a questão da postura e atitudes dos profissionais encarregados em conduzi-la, e sendo assim, o autor dá alguns conselhos:

- É necessária que haja uma mudança no enfoque de olhar internamente a organização para olhar externamente;
- Os níveis de interesse do operacional e tático devem ser elevados para o estratégico;

- Deve ser adotada uma abordagem mais holística quanto aos valores e usos das informações;
- Mudar a postura de apenas resolver problemas para identificar neles oportunidades e alcançar objetivos;
- Tornar-se pró-ativo ao invés de reativo;
- Adotar uma visão estratégica; e
- Desenvolver uma abordagem de parceria, estimulando a credibilidade na comunidade de negócios.

Segundo Pereira (1999) para que o processo de administração estratégica seja um sucesso é importante que as estratégias sejam formuladas respeitando-se as especificidades da organização e o ambiente na qual a mesma está inserida, de modo a escolher um modo mais adequado. E, para que o processo se realize por completo, as estratégias devem ser acompanhadas, sistematicamente, e realinhadas às mudanças do ambiente, fornecendo um *feedback* para os administradores e possibilitando as correções necessárias. A autora diz também que as etapas da administração estratégica são (PEREIRA, 1999, p. 22):

- Formulação da estratégia: deve-se analisar o ambiente, a fim de identificar as ameaças e oportunidades, assim como os pontos fracos e fortes; o estabelecimento da diretriz organizacional definindo-se a meta da organização, sua missão e objetivos e a definição das estratégias via planejamento estratégico ou não;
- Implementação da estratégia: colocar em prática as estratégias definidas anteriormente, eliminando a resistência interna, assim como alocar os recursos necessários para o cumprimento efetivo dos objetivos;
- Acompanhamento estratégico: monitorar e avaliar as estratégias implantadas e acompanhar as transformações do ambiente, ou seja, é a etapa de revisão crítica das metas e da eficácia organizacional.

A administração estratégica tem como principais etapas a análise do ambiente, o estabelecimento da diretriz organizacional, a formulação de estratégias, a implementação de estratégias e o controle estratégico (CERTO e PETER, 1993). Nesta pesquisa serão enfatizadas as análises interna e externa com o propósito de entender fontes, tipos e a gestão da informação para fins estratégicos.

2.2 Informação

Segundo Davenport (1998) não é uma tarefa muito fácil conceituar a informação, sendo que durante anos ela se mesclava com os conceitos de dados e conhecimento. Mas conforme Oliveira (1998, p. 37), “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Informação é todo dado coletado e que depois de ser dotado de relevância e propósito transforma-se em algo útil para a tomada de decisão (BIO, 1996). E posteriormente essa informação passa por um processo de reflexão, síntese e contexto e é traduzida em conhecimento (DAVENPORT, 1998).

Davenport (1998) quando trata de informação a vê com uma visão holística, acrescentando que quem dota os dados de relevância e propósito são os seres humanos, através de análise e interpretação.

O papel do homem é essencial na interpretação dos dados, e se torna indispensável saber gerenciar a informação para que a mesma possa se tornar competitiva, pois como salienta Oliveira (1998), a informação facilita as atividades administrativas tais como: planejar, organizar, dirigir e controlar operações, que levam ao processo de tomada de decisão, que nada mais é do que uma ação com base na análise de informações. E no mundo globalizado da Era da Informação, onde a integração é possível graças às tecnologias utilizadas para manipular a informação, os recursos humanos, através do conhecimento, se tornam um diferencial competitivo.

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

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

Stair (1998, p. 6) lembra que para que a informação consiga auxiliar numa eficiente tomada de decisão, essa precisa ser:

- Completa: que contenha todos os fatos importantes;
- Confiável: que as fontes de informações sejam idôneas;
- Econômica: em termos de custo de obtenção;
- Em tempo: que esteja disponível quando necessária;
- Flexível: que possa ser utilizada para diversas finalidades;
- Precisa: que não contenha erros;
- Simples: que seja de fácil entendimento;
- Relevante: que seja importante para a tomada de decisão; e
- Verificável: que possa ser checada se necessário, para conferir sua legitimidade.

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

2.2.1 Fontes e tipos de informação

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

Tal como a expressão coloca, as informações informais são as que não possuem caráter oficial. Assim como as formais, as informais podem ter origem interna (na organização) ou externa (dos demais envolvidos no processo organizacional¹⁰). Elas são obtidas através dos meios de comunicação, através de pessoas de contato, em eventos (seminários, feiras, palestras), até mesmo durante conversas de “bar” ou durante o cafezinho (FREITAS et al, 1997).

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

2.3 Análise ambiental

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

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

Vasconcelos Filho (1983) acredita que o sucesso da formulação e da implementação de planos estratégicos é condicionado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental na qual a organização está inserida. Carvalho (2004), diz que as empresas de pequeno porte possuem conhecimentos reduzidos das oportunidades e ameaças do ambiente, ignorando esses fatores no processo de tomada de decisão.

Mcgee e Prusak (1994), dizem que o desafio associado à informação na definição de uma estratégia é coletar material potencialmente relevante e colocá-lo a disposição para análise e interpretação. Com relação à coleta, Almeida (2001), diz que essa deve ser orientada a fim de que as informações identificadas sejam significativas e relevantes para a empresa. Segundo Almeida (1997) as análises ambientais comumente são realizadas parcialmente, ou seja, com foco em apenas algumas variáveis ou até sem questionamento sobre a importância destas variáveis para o sucesso da empresa.

2.3.1 Ambiente externo

O ambiente externo da empresa é constituído por tudo aquilo que faz parte do meio ambiente e que possa causar influência na atuação da empresa. E esse pode ser

dividido em ambiente geral e ambiente tarefa. No primeiro estão as variáveis de nível macro, como são as econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais, culturais, demográficas e ecológicas. No segundo estão aquelas com os quais a organização possui algum tipo de relacionamento - consumidores, fornecedores, distribuidores, governo, sindicatos, associações de classe, veículos de comunicação, concorrentes, comunidade etc. (BETHLEM, 1999; DAFT, 1999a). A representação de ambos os ambientes pode ser vista na **Figura 1**.

Figura 1 - Ambiente geral e ambiente tarefa
Fonte - baseada em Bethlem (1999); Daft (1999a)

Barbosa (1997) acredita que é importante conhecer como as informações externas são conseguidas, analisadas, comunicadas e utilizadas, pois isso irá orientar a criação de sistemas de informação nas organizações, nos quais se congreguem informações internas e externas, que auxiliem no processo decisório.

Uma ferramenta utilizada para pesquisar o ambiente externo é a investigação ambiental que conforme Aguilar² (apud Fahey e King, 1982) “procura informar sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da empresa, com o propósito de assistir à alta administração em sua tarefa de determinar o futuro da empresa”.

2.3.1.1 Fontes e tipos de informação externa

A partir da identificação das necessidades de informação, pode-se chegar às necessidades de informação estratégica e assim identificar as fontes e os tipos de informação adequados à empresa em termos do seu tamanho, autonomia, âmbito de

² AGUILAR, R. F. *Formulating company strategy: scanning the environment*. Thesis of graduate School of Business Administration Harvard University, 1965.

atuação e grau de participação em seu ambiente (MORAIS, 1999; VASCONCELLOS FILHO, 1983).

As fontes externas de informação de acordo com West (1992), Barbosa (1997), Menezes e Almeida (1997) e Pineda³ (apud NOGUTI, 2000) são classificadas em:

- **Pessoais:** clientes, encontros, demonstrações de venda, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade, gerentes de bancos, professores universitários, analistas financeiros;
- **Publicadas:** periódicos do setor, material promocional de empresas, relatórios de analistas financeiros, jornais nacionais e locais, publicações governamentais, livros e revistas; e
- **Outras:** bancos de investimentos e comerciais, anúncios, visita a empresas de referência, participação em seminários, cursos, congressos etc., viagens, meios de comunicação em massa, como televisão e Internet.

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

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

³ PINEDA, Rodley C. et al. (1998). An investigation of factors affecting the information search activities of small business managers. *Journal of Small Business Management*, p.60-71, jan.

- **Políticas:** envolvem os desenvolvimentos políticos e seus resultados, tais como fatores de poder – partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas etc; estrutura de poder – regime de governo, tipos de relacionamentos entre fatores.
- **Sociais:** dizem respeito a aspectos tais como estrutura sócio-econômica – segmentos econômicos, condições de vida e características de consumo de cada segmento etc.; e estrutura política – características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação.
- **Tecnológicas:** consistem em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações tecnológicas e seus ritmos de mudança.

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

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

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

2.4 Análise interna

Análise interna é o diagnóstico atual da empresa e serve para que haja o reconhecimento do que a organização executa corretamente e do que não está sendo bem realizado. Esse diagnóstico é feito através da verificação das potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) inerentes à empresa. Sem esse conhecimento sobre o desempenho, haverá problemas tanto para a organização como

também para as pessoas que se relacionam com a mesma (usuários e funcionários), o que intensificaria os conflitos organizacionais (FISCHMANN, 1987; BARBALHO e BERAQUET, 1995, p. 37).

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

E como diz Saviani (1994) é a existência de elementos em cada área da organização e em cada unidade de negócio, com total envolvimento e especializações necessárias, que produzirá um caminho para a busca das informações gerenciais que realmente apoiem a organização em suas tomadas de decisões nos diversos níveis.

2.4.1 Fontes e tipos de informação interna

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

- Informações sobre os recursos e capacidades organizacionais atuais: que possibilitam identificar os recursos disponíveis e as habilidades da empresa para criar vantagem competitiva por meio da administração desses recursos; e
- Informações de resultados: que acompanham o desempenho atual do curso estratégico escolhido pela empresas através dos indicadores de desempenho que irão monitorar os fatores críticos para o sucesso da empresa. “Um indicador tanto pode ser a informação extraída a partir dos próprios registros – registro de vendas, como também pode resultar de uma relação entre registros – faturamento/vendedores” (Ruas e Pinheiro, 1996, p.11 apud ALBUQUERQUE, 2004)⁴. Os gerentes monitoram os fatores críticos para o sucesso da organização através dos indicadores que irão sinalizar possíveis problemas ou novas oportunidades.

As fontes internas de informação de acordo com West (1992), Barbosa (1997), Menezes e Almeida (1997) e Pineda⁵ (apud NOGUTI, 2000) são: os setores de vendas, pesquisa mercadológica, planejamento, engenharia, compras, análise de produtos concorrentes e os empregados.

⁴ RUAS, R. L.; PINHEIRO, I. A. (1996). *Sua empresa é competitiva? Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas comerciais*. Brasília: Ed: SEBRAE.

⁵ PINEDA, Rodley C. et al. (1998). An investigation of factors affecting the information search activities of small business managers. *Journal of Small Business Management*, p.60-71, jan.

Os tipos de informação utilizados na análise interna são (OLIVEIRA, 1991; BETHLEM, 1998; DAVENPORT, 1998; THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2002; TERENCE, 2002) sobre a forma de atuação vigente, ou seja, sobre:

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

2.5 Gerenciamento da informação

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

E na última década o gerenciamento da informação evoluiu de uma função de suporte (voltada principalmente para o controle de papéis) para uma atividade estratégica, planejada para a melhoria da eficácia e competitividade organizacional. Essa evolução pode ser acompanhada na **Figura 2**.

Figura 2 - Os cinco estágios de desenvolvimento da administração da informação
 Fonte - Marchand e Horton⁶ (apud Cronin, 1997)

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

Sendo assim, Davenport (1998) propõe um modelo ecológico para o gerenciamento da informação, ressaltando as influências que o ambiente informacional, envolto por um ambiente organizacional, recebe do ambiente externo - o mercado. O ambiente informacional a que se refere o autor, abrange os principais fatores que influenciam diretamente a informação: a estratégia da informação na empresa, a política utilizada, o comportamento e cultura, a equipe, o processo e a arquitetura da informação. Uma adaptação do modelo de Davenport pode ser vista na **Figura 3**.

⁶ MARCHAND, Donald A; HORTON, Forest W (1986). INFOTRENDS: profiting from your information resources. *Strategic Information Management*. New York, John Wiley and Sons, p. 115-139.

Figura 3 - Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação
Fonte - adaptado de Davenport (1998, p. 51)

Davenport (1998) salienta que para dotar a informação de significado é necessário agregar-lhe valor, e não é somente com o uso da tecnologia que se consegue um bom resultado. Para tornar o gerenciamento da informação competitivo deve-se observar as pessoas envolvidas, o ambiente e a cultura organizacional, saber que a informação é influenciada pelo poder, pela política e pela economia, ou seja, é necessário criar uma cultura informacional.

Essa cultura é entendida como o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa. Pode-se dizer então, que através dos componentes do sistema empresa (pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro e informação) é que surge a informação, que colaborará para alcançar os objetivos empresariais.

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

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

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

Para Hernández e Guerrero ⁷ (apud VIGNAU e MUÑOZ, 2000) para que haja um correto gerenciamento da informação não basta somente saber coletar, registrar e guardar a informação; manipular e comunicar a informação; mas também saber como as pessoas que lidam com ela, aplicam suas habilidades e cooperam entre elas; saber com que eficácia as atividades relacionadas com a informação contribuem para conseguir os objetivos dos indivíduos e empresas; como tecnologias de informação são usadas em todas as atividades; e que custos e benefícios envolvem as atividades da informação.

Mas Davenport (1998, p.12) lembra que a informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental.

⁷ HERNÁNDEZ, María T.; GUERRERO, Liliana (1996). Conceptos y evolución histórica de la gerencia de información y la gerencia de recursos de información, *Ciencias de la Información*, Cuba, v. 27, n. 4, p. 198-199. Dic.

2.6 Sistema de informação

2.6.1 Conceito de sistema

Quando se trata das organizações, deve-se vê-la como um sistema integrado, no qual as decisões tomadas em um dos setores da empresa refletem em atitudes e resultados dos demais setores dessa organização.

Segundo Oliveira (1991, p.38), sistema pode ser definido como “um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”. Pode-se dizer que essa visão de sistema também é compartilhada por Borges (2000) já que ele vê a empresa como um conjunto de elementos com funções próprias (não intercambiáveis) que interagem (trocam influências) e agem em conjunto (organizadamente) para atingir um ou mais objetivos.

Oliveira (1991) diz também que os sistemas são compostos por: objetivo – finalidade para a qual o sistema foi criado; entradas ou input – com o qual o sistema se alimenta; processo de transformação das entradas; saídas ou outputs – que são os resultados dos inputs processados; controles e avaliações; e a retroalimentação ou feedback.

2.6.2 Conceito de sistema de informação

À medida que as empresas prosperam, as decisões tornam-se mais complexas e delicadas, os volumes de dados crescem e os administradores vão sendo ‘estruturalmente afastados’ das operações e na maioria dos casos onde tal processo ocorre, há uma falta de informações ou a inadequação das mesmas, o que acaba gerando ‘crises administrativas’ pela necessidade urgente de adotar certas medidas para a solução dos problemas que não param de aparecer. Um outro aspecto que Bio (1996) considera curioso é que os administradores tendem a imaginar que seus problemas são aqueles da ‘área de negócio’ e esquecem dos problemas internos de ‘outras áreas’, por não perceberem que todos os problemas são de todas as partes da organização.

Por isso é preciso garantir uma boa qualidade do sistema e que as informações que passam através deles sejam corretas e cheguem na hora precisa, sem que ocorram interferências na comunicação dos dados informados entre os elementos. Assim inclusive, poderão utilizar a informação gerada pelo sistema para antecipar as mudanças

através de um bom planejamento, e capaz de se adaptar a todo tipo de mudança. A **Figura 4** tem o intuito de elucidar, brevemente, os componentes de um sistema de informação.

Figura 4 - Componentes de um sistema de informação
Fonte - baseada em Laudon e Laudon (1999, p. 4)

Teixeira (1996) diz que sem qualidade nas informações todo e qualquer sistema está fadado ao fracasso, pois não retrata com fidelidade um conjunto de informações efetivamente útil à organização, mesmo que este sistema utilize a melhor tecnologia disponível.

Pensando nisso, vê-se a necessidade da empresa ter um sistema de informação coerente com sua realidade (cultura, capacidade financeira, tamanho, ramo de atividade, tecnologia disponível etc.) e também compatível com as suas necessidades de informações do contexto na qual está inserida, para que a mesma possa formular, implementar e controlar de forma estratégica.

Em termos de benefícios que as empresas procuram obter através dos Sistemas de Informação, Rezende e Abreu (2000) destacam:

- Apoio à tomada de decisão;
- Valor agregado ao produto (bens e serviços);
- Melhor serviço e vantagens competitivas;
- Produtos de melhor qualidade;
- Oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- Mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- Aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;

- Carga de trabalho reduzida;
- Redução de custos e desperdícios; e
- Controle das operações.

Para Liczbinski (2002) o ideal seria obter todas estas vantagens em conjunto, o que nem sempre é possível. Mas o ganho obtido com apenas uma, a curto, médio ou longo prazo, em muitos casos, justifica o investimento feito nos sistemas.

2.6.3 Tipos de sistemas de informação

O foco dos sistemas de informação está no principal negócio empresarial e podem ser classificados em operacional, gerencial e estratégico. Mas essa pesquisa tratará somente dos sistemas informatizados no nível estratégico, que contemplam o processamento de grupos de dados das operações operacionais e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas, que além de considerar os ambientes internos e externos, visam o auxílio no processo de tomada de decisão da alta administração, e a resolução de problemas relacionados com a prosperidade da empresa a longo prazo e sua sobrevivência (LAUDON e LAUDON, 1999; REZENDE, 2003).

Os três tipos de sistemas de informação mais conhecidos, para o nível estratégico, são o Sistema de Suporte Executivo, o Sistema de Apoio à Decisão, e o Sistema de Informação Gerencial, sendo que esse é muitas vezes utilizado também nos níveis médios e inferiores (LIMA et al., 1998). A relação entre esses sistemas pode ser vista na **Figura 5** a seguir.

Figura 5 - Os três tipos de sistemas de apoio gerencial e os níveis a que se destinam
Fonte - adaptado de Laudon e Laudon (1999, p. 348)

2.6.3.1 Sistema de Suporte Executivo

O Sistema de Suporte Executivo (SSE) é conhecido também como Sistema de Informação Executiva (SIE) e na visão de Beuren e Martins (2001, p. 13) tem o objetivo de ajudar o tomador de decisões na assimilação rápida de informações e na identificação de problemas e oportunidades.

Para Laudon e Laudon (1999, p. 363) os Sistemas de Suporte Executivo, com base em dados colhidos internamente e externamente, geram informações resumidas e as apresentam em um formato gráfico e em estatísticas que auxiliam a alta administração a identificar, analisar, controlar e lidar com problemas internos nos níveis mais elevados. Dessa forma, os altos executivos podem facilmente ver quais as áreas da empresa necessitam de melhoramentos essenciais, imediatos e de longo prazo, de maneira a manter o contínuo sucesso da empresa.

Algumas características que proporcionam o potencial de ferramenta para o apoio à tomada de decisões executivas são: a facilidade de uso; o oferecimento de uma vasta gama de recursos computacionais; a manipulação de uma variedade de dados internos e externos, quantitativos e qualitativos; a execução sofisticada de análises de dados; o oferecimento de um alto grau de especialização; a flexibilidade quanto ao tipo de análise necessária; e o oferecimento de recursos abrangentes de comunicações (STAIR, 1998).

A construção de um SSE envolve o desenvolvimento ou criação de um banco de dados, de um banco de modelos e de um gerenciador de diálogos, para possibilitar que os tomadores de decisões acessem e manipulem com facilidade o SSE e permita a utilização de termos e expressões comerciais comuns (STAIR, 1998; LAUDON e LAUDON, 1999).

As principais vantagens do desenvolvimento do Sistema de Informação Executiva são: o fornecimento de informações claras e objetivas ao planejamento; a agilidade das decisões pela disponibilidade da informação certa na hora exata; a geração de uma “radiografia” da empresa; a possibilidade de uma melhora no processo decisório; e o maior alinhamento organizacional na empresa, o que estimula os executivos a trabalharem em conjunto, visando às metas em comuns (POZZEBON e FREITAS, 1996; LAUDON e LAUDON, 1999).

2.6.3.2 Sistema de Informação Gerencial

Um Sistema de Informação Gerencial (SIG) refere-se a tudo que estiver envolvido na integração e criação de um fluxo de dados e informações utilizadas nas operações diárias de uma organização e que ajuda a comparar o desempenho da organização com o que foi anteriormente planejado, auxiliando assim no controle global das atividades da mesma (BALLOU, 1993; CAVALCANTI et al., 2001).

Conforme Laudon e Laudon (1999, p. 351), pode-se considerar que os sistemas de informação gerencial “são sistemas de relatórios rotineiros empregados para monitorar e controlar empresas e prever o futuro desempenho, possibilitando assim que os gerentes interfiram quando as coisas não estiverem indo bem”. Além disso, os autores dizem que os SIGs auxiliam a reduzir os custos do crescimento e a tornar possível a operação das empresas em grande escala, com aumentos mínimos nos custos de coordenação e gerenciamento.

O Comitê do Sistema de Informação Gerencial do Financial Executives Institute dos Estados Unidos define sistema de informação gerencial como

um sistema elaborado para fornecer informação selecionada voltada para a tomada de decisões e necessária para que a gerência planeje, controle e avalie as atividades da empresa. [...] Ele contempla a máxima integração dos subsistemas de informação necessários aos negócios, tanto financeiros como não financeiros, dentro da empresa (CERTO, 2003, p. 472).

Algumas características que proporcionam o potencial de ferramenta para o apoio gerencial são: a produção de relatórios programados, sob solicitação e de execução; a geração de relatórios de saída com formatos fixos e padronizados; produção de relatórios impressos ou no monitor do computador; o uso de dados internos armazenados no sistema do computador; e alguns relatórios são desenvolvidos e implementados por sistemas de informação pessoais.

Os componentes de um SIG são (STAIR, 1998; LAUDON e LAUDON, 1999):

- Um sistema gerenciador de Banco de Dados;
- Ferramentas para captura e manipulação das informações;
- Ferramentas para buscas, análises e visualização das informações; e
- Uma interface gráfica para acesso a essas ferramentas.

Laudon e Laudon (1999, p. 354) acreditam que os SIGs são importantes tanto sob uma perspectiva gerencial quanto sob uma perspectiva empresarial. Gerencial em termos de controle operacional, uma vez que, esses relatam e resumem transações

básicas, comparando-as com um plano, e qualquer exceção ou desvio desse plano é “avisado” aos gerentes, e esses tomam as decisões pertinentes a essas alterações encontradas. É empresarial em termos de auxílio na problemática de redução dos custos de coordenação, já que possibilita gerenciar muitas pessoas em locais diferentes.

2.6.3.3 Sistema de Apoio à Decisão

O Sistema de Apoio à Decisão (SAD) pode ser conceituado como um sistema de informação interativo, sob o controle do usuário, para ajudá-los em funções de planejamento e tomada de decisões não rotineiras visando à solução de problemas semi-estruturados - aquele no qual somente partes do problema possuem uma resposta definida fornecida por uma metodologia aceita (NORTON, 1997; LAUDON e LAUDON, 1999).

Os SADs vão além de um sistema tradicional de informação gerencial, que apenas produz relatórios, pois podem fornecer assistência imediata na solução de problemas complexos, sugerindo alternativas e auxiliando na decisão final (STAIR, 1998).

Algumas características que proporcionam o potencial de ferramenta para o apoio gerencial para a empresa são: a possibilidade de manipular grandes volumes de dados; obter e processar dados de fontes diferentes; proporcionar flexibilidade de relatórios e de apresentação; pode orientar o executivo tanto de forma textual quanto gráfica; executar análises e comparações complexas e sofisticadas; e executar análises de simulações e por metas (STAIR, 1998).

Os componentes de um SAD são (LAUDON e LAUDON, 1999; STAIR, 1998):

- Um banco de dados;
- Um banco de modelos: com modelos financeiros, de análise estatística, de gráficos, de gerenciamento de projetos etc;
- Um gerador de SAD: que atua como um depósito temporário de dados entre o usuário e os demais componentes do SAD;
- Um gerenciador de diálogo: que possibilita que os tomadores de decisões acessem e manipulem com facilidade o SAD e permite a utilização de termos e expressões comerciais comuns;

- Uma conexão para bancos de dados externos: que propicia que o SAD alcance informações contidas no banco de dados corporativo, fazendo com que sejam recuperadas informações sobre vendas, finanças, produção etc;
- Acesso para outros sistemas baseados em computadores: que permite que o SAD seja ligado a um Sistema de Processamento de Transações (SPT) ou subsistemas de função específica.

Os SADs são de grande valor para as funções de tomada de decisão dos gerentes e para as estratégias da alta direção, já que as mesmas são facilmente executadas e monitoradas, além do fato de que os erros são reduzidos, o que implica em menos custos, e a produtividade é aumentada (LAUDON e LAUDON, 1999).

2.6.4 Impacto da utilização da tecnologia da informação nos sistemas de informação

Um sistema de informação pode ser manual ou computadorizado. Mas graças ao aumento do uso da tecnologia e ao elevado número de dados disponíveis e necessários, hoje é quase inevitável que todo sistema de informação se baseie no uso de computadores. O sistema de informação baseado em computador é composto por *hardwares*, *softwares*, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos que estão configurados para coletar, manipular, armazenar e transformar dados em informações (STAIR, 1998).

Para Graeml (2000) uma grande vantagem da implantação dos sistemas de informação é que as empresas transferem parte da informação dos gerentes e executivos para bancos de dados. O conhecimento passa dos especialistas para sistemas especialistas, e isso faz diminuir o impacto caso um especialista deixe a organização.

Outro fator de impacto dos sistemas de informação informatizados é o “medo do computador”, que poderá ser decorrente da falta de preparo, treinamento e até medo de perda do emprego pelo usuário, ao que o autor Wang (1998) chama também de fator FUDGE sigla em inglês das palavras, medo, incerteza, dúvida, cobiça e inveja (Fear, Uncertainty, Doubt, Greed, Envy).

Enfim, todo fator que gera uma mudança no sistema empresa, gera também alterações nos seus componentes, por isso a implantação de sistemas de informação tem consequências para o trabalho desempenhado, as tarefas, as pessoas envolvidas e a

estrutura organizacional, pelo que é de suma importância estabelecer metas claras e parciais (França⁸ apud OLMO, 2001).

2.7 Síntese do capítulo

Conforme os conceitos e linhas de pensamento dos autores utilizados nessa revisão bibliográfica sobre gestão estratégica da informação, pode-se chegar a um entendimento de que essa procura salientar quais são as informações realmente necessárias e úteis (oportunas, adequadas e confiáveis) à administração estratégica da empresa e tratá-las de forma eficaz (coleta, formulação, distribuição, implantação, uso, análise e controle), a fim de gerar conhecimento para obter um processo de tomada de decisões coerente e eficiente e dessa forma resolver problemas organizacionais e então gerar ou sustentar vantagens competitivas.

⁸ FRANÇA, 1999. (únicos dados referenciados em Olmo)

3 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

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

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

Em termos sociais as pequenas empresas são as que mais absorvem mão-de-obra, pois pela própria falta de capital não dispõe de processos automatizados, e com essa parcela absorvida (principalmente a não tão qualificada) reduz a imigração inter-regional; possuem uma atuação catalisadora do processo de desenvolvimento das áreas de periferia; atendem às necessidades de consumo de grande parcela da população, notadamente aquela de baixa renda; e são as que mais ampliam a classe média, já que

possibilitam ao assalariado ascender à posição de empresário de micro ou pequena empresa (MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; Solimeo⁹ apud PINHEIRO, 1996).

Além disso, quanto maior o número de pequenas empresas, menor será a concentração de mercado, o que induz à melhor distribuição de renda e favorece a estabilidade social e política, afinal, uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo e aumenta as chances de alocação de recursos mais condizente com a demanda (KRUGLIANSKAS, 1996).

3.1 Especificidades da pequena empresa

A classificação das especificidades da pequena empresa auxilia no entendimento de como é a sua gestão, ajudando os proprietários das mesmas a obterem um conhecimento mais detalhado de suas empresas e, principalmente, proporcionar a oportunidade de visualizarem e compreenderem de forma sistêmica o funcionamento de das mesmas. A classificação auxilia também os órgãos de apoio às pequenas empresas, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e órgãos governamentais em nível federal, estaduais e municipais, pois ao compreenderem que não é apenas o treinamento do empresário que melhorará o desempenho da pequena empresa, esses poderiam conseguir maior eficácia na proposição de suas políticas; além de contribuir para o ajuste de ferramentas administrativas direcionadas a empresas desse porte, uma vez que a literatura é tão carente (MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Leone (1999) classificou as especificidades da pequena empresa sob três aspectos:

- Organizacionais: relacionadas ao modo como a pequena empresa se estrutura e organiza;
- Decisionais: relacionadas à forma como ocorre o processo de tomada de decisões na pequena empresa; e
- Individuais: referentes ao comportamento do proprietário ao exercer as funções de seu cargo na empresa.

Uma outra classificação das especificidades de pequenas empresas é feita por Terence (2002) que as classificou em:

⁹ SOLIMEO, M. D. (1991). Em torno das pequenas e médias empresas. *Digesto Econômico*. v. XLVII, n. 346, p. 25-37, jan/fev.

As principais especificidades ambientais citadas na literatura são (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; DEGEN, 1989; CHER, 1991; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; LONGENECKER et al., 1998; LEONE, 1999):

- Muitas vezes o momento escolhido para iniciar um determinado tipo de empreendimento não é o mais indicado, mas ocorre por falta de informações sobre o mercado escolhido;
- Situação extra-organizacional incontrolável;
- Maior flexibilidade em função do aumento da competição global;
- Não conseguem operar o mercado de forma global, ou seja, sem fronteiras nacionais;
- Não tem condições de exercer um papel muito relevante, quando o mercado ao qual se destina uma determinada inovação requer um nível de escala econômica muito alto;
- Possuem menos credibilidade, reconhecimento e estabilidade do que as grandes empresas, o que faz com que muitos clientes optem pelas grandes empresas quando se trata da alocação de pedidos mais críticos e importantes;
- Atendimento ao cliente com produtos e serviços personalizados em substituição aos bens produzidos em massa;
- Conseguem atender a nichos de mercados segmentados, melhor que as grandes empresas, já que esses não requerem uma escala econômica elevada e possuem demanda por produtos diferenciados e especializada;
- Apesar da maior proximidade da pequena empresa de seus mercados, há um conhecimento inadequado dos mesmos, o que faz com que o empresário da pequena empresa não perceba muito cedo os sinais de mudança ambiental e do mercado, inclusive sobre a reação dos concorrentes, e dessa forma não consegue agir com rapidez e se adaptar as exigências do consumidor;
- Não há volume suficiente de vendas para custear o desenvolvimento de novos produtos e processos, e para conseguir responder às demandas de seu mercado utilizam-se da estratégia de adaptação de seus produtos às mudanças empreendidas por seus clientes;
- Tratamento mais informal e menos burocratizado com os clientes, funcionários, fornecedores etc.

- Podem atender a pedidos menores por estarem mais próximos dos compradores;
- Pobreza de recursos por causa da dificuldade de obtenção de empréstimos bancários ou financiamentos, e caso venham a conseguir, esses serão a um custo bastante superior do que para as grandes empresas já que possuem pouco poder de barganha frente aos bancos, pois não podem oferecer tantas garantias quanto as grandes empresas;
- Dificuldade em lidar com a legislação tributária por causa da complexidade da mesma; e
- Falta de agressividade na área comercial, uma vez que na maioria das vezes não dispõem de um departamento de marketing ou mesmo de um comercial, mas quando o pessoal de vendas consegue estar próximo dos clientes, muitas inovações de produtos são bem-sucedidas.

3.1.2 Especificidades organizacionais

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

3.1.2.1 Especificidades estruturais

Como diz Drucker (1981, p. 225) cada porte de empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta seus problemas distintos e suas deficiências típicas.

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

As principais especificidades estruturais citadas na literatura são (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; CHER, 1991; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; LONGENECKER et al., 1998; BATEMAN e SNELL, 1998; LEONE, 1999; DAFT, 1999b; NAKAMURA, 2000; TERENCE, 2002):

- Estrutura simples, enxuta e menos formalizada;

- Flexibilidade organizacional, ou seja, pode operar mudanças com mais rapidez do que em uma grande organização;
- Fraca maturidade organizacional;
- Baixos custos fixos, inclusive por causa de suas instalações menores;
- Grande capacidade de executar trabalhos mais “artesanais” e de atendimento personalizado para os clientes;
- Centralização de diversas atividades nas mãos do dirigente;
- Como na estrutura organizacional existe um número pequeno de níveis gerenciais, não há um claro delineamento dos papéis das pessoas e dos níveis de responsabilidades correspondentes, resultando num desequilíbrio na distribuição de funções;
- Gestão informal, já que há a ausência de regras e normas escritas, além de que em muitos casos não existe a clara definição de cargos e tarefas dos colaboradores;
- Maior flexibilidade quanto à diversidade de mão-de-obra;
- Falta de mão-de-obra e pessoal administrativo qualificado e motivado;
- As pessoas que se destacam por realizar tarefas são fracas em gerenciá-las;
- A ausência de burocracia excessiva favorece o desenvolvimento de um bom clima organizacional e um maior envolvimento das pessoas;
- Os sistemas de comunicação são mais ágeis e eficazes graças à proximidade entre os integrantes das mesmas;

3.1.2.2 Especificidades comportamentais

As especificidades da pequena empresa relacionadas ao comportamento visam explicitar o comportamento dos dirigentes e dos colaboradores, em termos de valores, atitudes, desejos, motivações, competências, experiências, estilo de liderança etc, tanto nas decisões tomadas como na execução das atividades (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As principais especificidades comportamentais citadas na literatura são (DRUCKER, 1981; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; DEGEN, 1989; BATALHA e DEMORI, 1990; CHER, 1991; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; CANEDO, 1998; LONGENECKER et al., 1998; LEONE, 1999; DAFT, 1999b):

- Despreparo técnico formalizado dos recursos humanos, já que muitas vezes não há nem treinamento, porém em termos práticos existe uma elevada capacitação dos mesmos;
- Estilo de gerenciamento flexível;
- Tomada de decisões ágil, apesar de ser intuitiva;
- Melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados, como no caso em que produtos e serviços têm que ser projetados ou prestados, para atender os desejos personalizados de um indivíduo ou por um pequeno grupo de clientes;
- Administração não profissional, já que muitas vezes o empresário da pequena empresa não possui conhecimento de técnicas administrativas, chegando inclusive ao fato de que não pode ser encarado como um gerente profissional, e conseqüentemente o mesmo não conseguiria reconhecer o valor das práticas do bom gerenciamento;
- Falta de experiência gerencial do dirigente, o que leva a erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;
- O dirigente não consegue separar o seu patrimônio pessoal do patrimônio social;
- Problemas da vida familiar misturam-se com os da empresa, já que muitas vezes os funcionários dessas empresas fazem parte da família;
- Dirigentes confundem sintomas com problemas;
- Influência pessoal do proprietário-dirigente;
- Os gestores muitas vezes não toleram oposição às suas idéias e insistem em tomar sozinho todas as decisões e cuidar de tudo;
- Propensão a correr mais riscos, já que na maioria dos casos os dirigentes são os próprios donos do negócio, e estão numa posição mais cômoda, se comparados com os executivos contratados para administrar as amplas estruturas das empresas de grande porte;

Silva (2004, p. 25) salienta que como a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelo perfil pessoal e capacidade administrativa de seus proprietários-gerentes, é importante o desenvolvimento das habilidades e competências pessoais nos empreendedores, para que possam ter uma eficiente administração e garantir resultados positivos em programas de apoio às MPEs. O Grupo de Estudos Organizacionais da

Pequena Empresa (GEOPE) reconhece a necessidade do desenvolvimento de habilidades do empresário, mas acredita que só isso é insuficiente para alterar a taxa de mortalidade das pequenas empresas.

3.1.2.3 Especificidades estratégicas

As especificidades da pequena empresa relacionadas à estratégia referem-se à visão interna e externa à empresa, a forma como se desenvolve o processo de elaboração de estratégias (decidir antecipadamente quais ações serão desenvolvidas no futuro, como elas serão executadas, o momento adequado de execução e quem será o executor; definir o horizonte de tempo para o qual será válido, podendo ser de longo, médio ou curto prazo; e definir o grau com que serão detalhados, escritos e explícitos a toda organização), a utilização da técnica de planejamento estratégico e a disponibilidade de informações (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As principais especificidades estratégicas citadas na literatura são (BORTOLI NETO, 1980; DRUCKER, 1981; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; DEGEN, 1989; BATALHA e DEMORI, 1990; OLIVEIRA, 1993; KRUGLIANSKAS, 1996; CANEDO, 1998; LEONE, 1999; NAKAMURA, 2000):

- Estratégia intuitiva e pouco formalizada;
- Elevada dependência de um único cliente;
- Ausência de uma programação eficiente de produtos;
- Limitação da linha de produtos, não permitindo à empresa resistir à sazonalidade;
- Inexistência de serviços de assistência técnica e de pós-venda estruturado;
- Falta de coordenação entre as áreas de venda e produção, inclusive por causa da falta de pesquisas de mercado e da programação da produção;
- Enfoque no produto e não no cliente, e ainda esse enfoque muitas vezes tem um posicionamento errado quanto à imagem, propaganda, promoção, canais de distribuição e preço;
- Desequilíbrio das políticas de preços x concessão de prazos;
- Localização inadequada da empresa;
- Incapacidade básica para reconhecer a origem de seus próprios problemas, voltando sua atenção para reclamações imediatas e visíveis;

- Apesar da busca pela redução de atividades que não agregam valor, ainda existem muitos métodos de trabalhos irracionais,
- Grande preocupação com o curto prazo, o que gera uma “miopia” diante da perda da competitividade, frente aos concorrentes e às tecnologias;
- Ausência de atividade de planejamento formal, sendo quase tudo na base da improvisação;
- Dificuldade no planejamento, análise e controle financeiro, de orçamentos, de custos, de vendas, de materiais e de estoques;
- Os recursos disponíveis à alta administração não são adequados, alocados e utilizados de forma que se consiga atingir os objetivos básicos;
- Pela falta de planejamento e controle da produção de forma estratégica, ocorre o não aproveitamento da capacidade ociosa, e dessa forma, há uma subutilização dos equipamentos;
- Capitalização excessiva em ativos fixos;
- Incapacidade de gerar capital excedente, para a realização de investimentos que permitam melhorias quantitativas e qualitativas na produção, e assim ter um crescimento sadio e planejado;
- Falta constante de capital de giro, provocada muitas vezes pelo desequilíbrio quantitativo e/ou qualitativo dos estoques de matérias-primas, produtos em elaboração e produtos acabados;
- Não possuem condições de realizar grandes dispêndios com promoções e propaganda;
- Carência de dados quantitativos e informações gerenciais confiáveis sobre a evolução do mercado e dos seus produtos, sendo que uma das causas pode ser o alto custo de obtenção das mesmas;
- Não beneficiamento das oportunidades e avanços da pesquisa em ciência e tecnologia por causa da inferioridade das pequenas empresas no que tange à obtenção de informações de natureza científica e técnica;

3.1.2.4 Especificidades tecnológicas

“Tecnologia é o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva” (KRUGLIANSKAS, 1996,

p. 13). As especificidades tecnológicas da pequena empresa estão relacionadas, principalmente, às características das tecnologias de processamento, das inovações tecnológicas e da tecnologia da informação (ALBUQUERQUE, 2004).

As principais especificidades tecnológicas citadas na literatura são (MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; DEGEN, 1989; BATALHA e DEMORI, 1990; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; LONGENECKER et al., 1998; BATEMAN e SNELL, 1998; LEONE, 1999; DAFT, 1999b):

- Espaço físico insuficiente e utilização de *lay-outs* inadequados;
- Obsolescência de máquinas e ferramentas;
- Facilidade em alterar e adaptar os equipamentos, pois são menos especializados, e dessa forma conseguem uma produção eficiente em uma escala menor;
- Maquinário, instalações e ferramentas em mau estado de conservação em virtude da falta de manutenção;
- Capacidade de empreendimento e de inovação, apesar de que suas inovações tecnológicas são do tipo incremental, uma vez que tendem a aplicar tecnologias existentes de forma original para o desenvolvimento de novos produtos;
- Rápida obsolescência dos produtos, já que há pouco lançamento de produtos realmente inovadores, uma vez que procuram apenas aperfeiçoar os já existentes;
- Tendem a evitar nichos que exigem recursos consideráveis para a área de Planejamento e Desenvolvimento;
- Um número reduzido de pessoas envolve-se com o desenvolvimento de novos produtos e processos;
- Falta de conhecimento técnico do produto, o que pode levar a problemas de produção do mesmo, mas para nichos específicos de mercado muitas vezes conseguem fornecer mercadorias e serviços de alta qualidade e de forma rápida;
- Sistemas de informação simples, principalmente no que tange ao controle de itens de estoque.

3.2 Gerenciamento da informação estratégica na pequena empresa

As empresas brasileiras, principalmente as de pequeno porte, são muito carentes de instrumentos de gestão da informação que as possibilitem aumentar sua produtividade e sua capacidade de concorrer em ambientes cada vez mais competitivos.

Há poucos anos, o problema maior era a falta de informação, hoje com a Intranet e a Internet, este quadro se alterou sensivelmente, já que as empresas sofrem mais com a sobrecarga de informações do que com a escassez, sendo assim, o foco deve ser colocado no aspecto gerencial do estoque informacional, tanto interno quanto externo, uma vez que realizar a gestão estratégica da informação é condição essencial para o crescimento e sobrevivência das organizações.

E apesar da gestão da informação poder auxiliar a organização para atuar com competitividade em seu ambiente, a pequena empresa brasileira apresenta dificuldades na captação e no uso de informações, que estão ao seu redor, para a construção de sua visão e ações estratégicas. Um fator que faz com que as pequenas empresas não percebam a vantagem competitiva da gestão estratégica da informação é que elas identificam a informação de maneira fragmentada, dispersa. E então como não é vista de maneira global, as pessoas não conseguem ver a sua relevância, o seu valor como recurso fundamental.

Conforme estudo realizado com pequenas empresas americanas, Fann e Smeltzer¹⁰ (apud PINHEIRO, 1996) detectaram duas características do modo como estas empresas gerenciam as informações sobre seus concorrentes. A primeira é que os dirigentes dos pequenos empreendimentos não coletam informações dos seus competidores com fim de planejamento de longo prazo ou tomada de decisão operacional. A segunda característica é que estas empresas obtêm informações informais sobre os seus concorrentes, porém dão pouca importância e não as analisam sistematicamente com propósito estratégico.

3.2.1 Propostas para o gerenciamento estratégico da informação

Como há pouca literatura falando sobre pequena empresa, e principalmente, sobre a gestão da informação nelas, não há metodologias consolidadas de como realizar essa gestão da informação. Por isso é que foram apresentadas a seguir apenas as propostas mais específicas encontrada na literatura (Moraes, 1999) e as desenvolvidas em 2004 por Albuquerque (para as informações internas) e por Carvalho (para as informações externas), que são integrantes do GEOPE. Essas propostas serviram de

¹⁰ FANN e SMELTZER, 1989 (únicos dados referenciados em Pinheiro)

base para uma posterior proposição de melhorias da gestão estratégica das informações internas e externas às empresas estudadas nessa pesquisa.

3.2.1.1 Proposta apresentada por Moraes (1999)

Como os dirigentes das empresas de pequeno porte não estão conscientes da importância do gerenciamento estratégico da informação; não dispõem de recursos financeiros para criar unidades especializadas e permanentes para abordar o gerenciamento da informação; não dispõem de tecnologias e de cultura do uso da informação e conhecimento, e são consumidores de informação e conhecimentos ofertados por terceiros; a autora propõe que as pequenas empresas se unam, seja por setor, segmento ou abrangência regional, para viabilizar o SIE, mas salienta que compartilhar esse SI não significa dividir resultados obtidos, mas custos, benefícios e procedimentos.

As operações básicas dos processos para desenvolver um sistema de informação estratégica, que a autora chama de Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), devem considerar o porte das empresas e os custos, e na concepção dos processos para o desenvolvimento do SIE deve-se lembrar que esses precisam “ser simples; ser veloz no seu desenvolvimento; estar estruturado para atender grupos de empresas de segmentos similares ou correlatos; permitir subprodutos em cada uma das etapas do processo; e ser auto-aplicativo” (MORAIS, 1999, p.35-36). Uma síntese do modelo proposto por Moraes pode ser visto na **Figura 7**.

Figura 7 - Cinco operações básicas de um Sistema de Informação Executiva
Fonte - adaptado de Moraes (1999, p. 15)

1ª operação - Planejamento: foca as reais necessidades de informação estratégica; a adequação das fontes de informação às necessidades identificadas e à realidade dos usuários; a adequação às disponibilidades de recursos; e os atores envolvidos nos SIE.

2ª operação - Coleta: foca a identificação e seleção de fontes de informação, de acordo com as aplicações ou implicações das informações na empresa; a coleta propriamente dita, tanto em fontes de informação publicadas e não publicadas (internas e externas à empresa); e o tratamento dos dados, considerando a relevância para com o tema, o aspecto inovador e o nível de atualização.

3ª operação - Tratamento dos dados: foca o processamento de dados (registro, apreciação do conteúdo, elaboração de resumos, condensação das informações relevantes e indexação); e o armazenamento de dados, para que as informações obtidas e definidas como relevante estejam disponíveis a qualquer momento que se precise dela.

4ª operação - Análise e validação da informação: foca a apreciação das informações e a sua correlação com o que está ocorrendo no cenário atual com o intuito de projetar as tendências futuras.

5ª operação - Utilização, disseminação e avaliação: foca o usuário-alvo, a adequabilidade da linguagem, a frequência de disponibilidade e a essencialidade; na disseminação é focada a forma de passar as análises feitas; e na avaliação é auferido o impacto da atuação dos resultados do sistema no desempenho e no processo de tomada de decisão da empresa, permitindo que o SIE seja monitorado continuamente e sejam incorporadas, permanentemente, melhorias no processo.

Após a implantação do SIE, os principais benefícios que se espera alcançar são: decréscimo dos riscos nos processos de tomada de decisão; incorporação da postura estratégica e da visão prospectiva; melhor conhecimento da posição competitiva das empresas, em comparação com as demais; identificação de alianças e parcerias estratégicas; e antecipação de sinais relevantes de mudanças no ambiente das empresas.

O SIE deverá proporcionar não só para o dirigente, mas para a pequena empresa como um todo, uma espécie de mapa dotado de conhecimento e informação sobre o ambiente (interno e externo) da empresa, utilizando para tal métodos práticos e adequados às especificidades da organização e que consiga atender a duas características essenciais: velocidade de resposta e baixo custo (MORAIS, 1999).

3.2.1.2 Proposta apresentada por Albuquerque (2004)

A proposta do autor para o gerenciamento estratégico das informações internas é resultado de pesquisa realizada com quatro empresas hoteleiras de porte micro e pequeno, instaladas na cidade de Brotas/SP e uma média empresa sediada na cidade de Águas de São Pedro/SP. A mesma consiste em seis etapas, que são explicitadas a seguir:

1ª etapa - conscientização do dirigente: é o entendimento por parte do dirigente de que a informação estratégica ajuda-o a refletir sobre as capacidades e dificuldades da sua empresa no momento presente e acompanhar o desempenho das áreas críticas para o sucesso do empreendimento.

2ª etapa - identificação das necessidades de informação: os dirigentes identificam os tipos e fontes de informação necessárias sobre os recursos, capacidades, administração e resultados, que podem ser monitoradas através dos indicadores de desempenho da empresa.

3ª etapa - coleta dos dados: é a seleção de fontes e dados, e aquisição de dados. A coleta pode ser feita por meio da observação e análise de relatórios de vendas, financeiros e do acompanhamento dos índices que refletem o desempenho; de entrevistas ou reuniões com funcionários, ou através da recuperação de informações arquivadas manualmente ou eletronicamente.

Mas o autor lembra que ao definir a forma de coletar (manual ou eletrônica), não se pode esquecer que informações têm valor, mas têm custo também. E que a pequena empresa dispõe de poucos recursos para desperdiçar com a coleta de informações irrelevantes. Por isso, o diagnóstico das reais necessidades de informação dos usuários é fundamental. Outras especificidades que podem influenciar nesse diagnóstico são as especificidades relacionadas às percepções e competências dos dirigentes.

4ª etapa - processamento de dados e informações: é a organização dos dados de modo que sejam facilmente recuperados pelo usuário. O tratamento consiste no registro, apreciação do conteúdo, elaboração de sínteses, condensação das informações (MORAIS, 1999). E o armazenamento de dados e informações, pode ser feito através dos tradicionais registros em papéis até às diferentes mídias (arquivos digitais).

O autor ressalta que os dados arquivados devem ser realmente relacionados ao negócio, de forma a refletir as ações da empresa e as necessidades individuais do tomador de decisão; e que o armazenamento de dados e informações de forma desordenada e sem relação com o negócio, gera desperdício de recursos, impedindo que

o objetivo do sistema seja alcançado - disponibilizar a informação correta, no formato desejado, à pessoa certa e no momento oportuno.

5ª etapa - disseminação (distribuição) de informações: é a definição da forma de apresentar as informações e a escolha do canal que será utilizado para transmissão das informações. Corresponde, também, à criação de produtos e serviços de informações e divulgação. As informações podem ser exibidas através do uso de relatórios (gráficos), tabelas, quadro de avisos etc, e distribuídas por meio de conversas, exposições, ofícios, telefonemas ou correio eletrônico.

6ª etapa - utilização das informações pelos usuários: já que essas informações permitem uma radiografia da empresa, para que o dirigente possa identificar as forças e fraquezas da sua empresa e escolher o melhor caminho para condução do seu negócio.

O autor ressalta também que o processo de gerenciamento das informações internas tem que ser realimentado constantemente para que alcance o seu propósito de auxiliar à administração estratégica.

3.2.1.3 Proposta apresentada por Carvalho (2004)

A proposta da autora para o gerenciamento estratégico das informações externas é fruto de pesquisa realizada nas mesmas empresas hoteleiras de Albuquerque (2004). A mesma consiste em cinco fases que serão explicadas a seguir:

1ª fase - identificação das necessidades de informação: onde se deve refletir e selecionar com maior precisão sobre os tipos de informações relevantes ao negócio; e monitorar as principais variáveis externas que influenciam a empresa.

2ª fase - coleta de dados: que visa selecionar as fontes a partir dos critérios de credibilidade e variedade; participar de eventos do setor, como palestras, reuniões e feiras para buscar informações externas; e aperfeiçoar os mecanismos de coleta de dados/treinar os funcionários para coletar dados sobre clientes.

3ª fase - processamento dos dados: que deve ser feito através da realização de reuniões periódicas, planejadas e registradas em atas com os resultados das conversas; do registro das informações sobre clientes, fornecedores e legislação; e da criação de uma 'memória organizacional'.

4ª fase - disseminação das informações: que é a apresentação dos dados e informações mediante atas de reunião, relatórios e gráficos; a depois distribuir informações mediante reuniões.

5ª fase - utilização das informações: através da recuperação de dados e informações e posterior realização de reuniões para refletir a respeito de estratégias com base nos mesmos.

3.2.2 Sistema da informação na pequena empresa

Empresas de todos os portes estão envolvidas em ambientes cada vez mais turbulentos e competitivos, apesar de que para as pequenas empresas é muito mais problemático, inclusive na forma de gerenciar a informação, sendo assim, é preciso que as empresas realizem análises ambiental e interna e utilizem as informações obtidas na administração estratégica. Nesse sentido, elementos de apoio na gestão estratégica da informação são os sistemas de informação, que fornecem informações aos gestores, objetivando elucidar fatos e fornecer bases de decisões reais, que visam diminuir o risco na decisão devido à ignorância sobre os fatos e suas conseqüências (LICZBINSKI, 2002). Esse pensamento é reafirmado por Perottoni et al (2001, p. 2) ao dizerem que:

Os sistemas de informações podem auxiliar as empresas a suprirem a necessidade de informações externas e internas em um curto espaço de tempo, advinda das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Sem informações, as empresas não conseguem tomar decisões adequadamente, nem interagir apropriadamente no ambiente em que se encontram, prejudicando, desta forma, o seu desempenho.

Liczbinski (2002) lembra que vários são os sistemas de informação, mas que o Sistema de Informação Gerencial é o tipo de sistema mais utilizado pelas organizações de menor porte. Conforme Rezende e Abreu (2000), para que o uso eficiente dos sistemas seja possível, é necessário que a empresa possua o sistema certo e essa escolha do sistema deve ser feita pela análise das necessidades organizacionais e a vantagem de sua implantação deve ser algo facilmente perceptível à organização, aos administradores e funcionários, para que cumpra o seu papel. Deve, portanto, ser estruturado, projetado e controlado para atender as exigências dos usuários da informação, caso contrário não terá validade.

E mesmo que nem sempre os administradores dos pequenos negócios tenham consciência da diferença entre os níveis operacional, tático e estratégico, visto que muitas vezes os postos de direção nas pequenas organizações são ocupados por poucas pessoas que acumulam diversas funções, é possível o uso do Sistema de Informação Gerencial para auxiliá-los.

E nas pequenas empresas, o Sistema de Informação Gerencial poderia estar mais bem difundido, no entanto, um dos maiores problemas está relacionado com a situação financeira da empresa, visto que os sistemas “prontos”, existentes no mercado, muitas vezes, ultrapassam os valores disponíveis das empresas para investimentos neste recurso.

Embora o avanço da tecnologia permita a criação de sistemas a custo satisfatório, as empresas que criam esses programas, muitas vezes, não estão predispostas a trabalhar por “pouco retorno” (financeiro), cobrando, desta forma, valores muito altos para a criação de sistemas específicos. Sendo assim nas empresas de pequeno porte o benefício dos sistemas de informação para auxiliar a gestão estratégica da informação ainda não está totalmente difundido.

3.3 Síntese do capítulo

As pequenas empresas apresentam especificidades próprias que influenciam diretamente na forma como são geridas e considerá-las é o primeiro passo para proposição de teorias administrativas e instrumentos de gestão adequados à sua estrutura, pois a pequena empresa não é, conforme muitas pessoas e autores pensam, uma empresa grande que só ainda não cresceu.

E com relação à gestão estratégica da informação, é importante que as pequenas empresas a realizem, mesmo com todos os problemas que possam surgir, pois quando perceberem que a informação tem importância crescente para o desempenho da empresa e do país, elas estarão no caminho de utilizarem-na como um meio de obter uma poderosa vantagem competitiva.

4 TRABALHO DE CAMPO

Este capítulo tem o propósito de mostrar a razão de ter sido escolhida a cidade de São José do Rio Preto para a realização das pesquisas, de caracterizar o setor e o porte das empresas em que se trabalhou, além de também relatar a metodologia que foi utilizada nas pesquisas realizadas junto as quatro pequenas empresas.

4.1 São José do Rio Preto

São José do Rio Preto localiza-se no norte paulista a 450 km de São Paulo. Com uma população de 382.274 mil habitantes e área de influência que atinge parte dos estados de Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul com um mercado de mais de 2 milhões de consumidores.

A Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica de São José do Rio Preto (SMPLAN) em 2004 divulgou um relatório em que diz que esta vasta região encontra-se enquadrada nas estratégias de interiorização de desenvolvimento do Governo Federal e caracteriza-se como pólo regional, sede da 8ª Região Administrativa do Estado de São Paulo com 96 municípios e cerca de 1.351.746 habitantes. E em razão de sua localização estratégica pode oferecer aos empresários condições de acesso a mercados em expansão e centros fornecedores tradicionais e, além disso, em Rio Preto encontra-se o espírito empreendedor de suas lideranças e que fazem desta uma das cidades mais desenvolvidas do Brasil e um grande espaço de oportunidade para excelentes negócios.

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

4.1.1 Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços

O Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços, coordenado pela Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica, foi elaborado a partir de um estudo realizado em 1983 pela mesma, que detectou a existência de inúmeros empreendedores de micro e pequenos negócios mal instalados e outros que queriam iniciar atividades em local próprio, sendo assim, o programa visa dar um apoio institucional ao desenvolvimento dessas micro e pequenas empresas (LEME et al., 2003).

A implantação dos empreendimentos iniciou-se em 1986 e inicialmente o projeto contemplava a implementação de minidistritos voltados ao setor moveleiro, serralheiro e de confecções. No entanto, a partir de 1988, devido à demanda detectada e por estes setores representarem oportunidades de crescimento na época, a Secretaria estendeu a adesão a outros empreendimentos, eliminando a restrição que havia sido imposta visando assim, a adaptação à realidade econômica do município. Desta forma, o Programa de Minidistritos Industriais passou a ser denominado Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços e, posteriormente, em 1995, foi criado um centro exclusivamente comercial.

Todos os minidistritos estão dentro do perímetro urbano e em regiões densamente povoadas, próximos às vias de acesso e equipamentos sociais. O Programa tem por base também a descentralização das atividades econômicas e a promoção do desenvolvimento ordenado, aproximando o trabalhador do local de sua moradia (SMPLAN, 2004).

Os minidistritos possibilitam a ampliação do emprego formal, com suas garantias trabalhistas, acompanhando assim o crescimento demográfico da cidade, a redução dos custos operacionais de manutenção da cidade, o acesso à moradia e equipamentos públicos, como escolas, creches e unidades básicas de saúde, o aumento da produtividade, a redução do tempo de deslocamento com transporte, uma vez que essas micro e pequenas empresas ficam localizadas próximas às residências dos colaboradores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida (LEME et al., 2003; SMPLAN, 2004).

Atualmente, o programa conta com doze minidistritos industriais (Tancredo Neves, Edson Pupim, João Paulo II - I, João Paulo II - II, João Paulo II - III, Centenário, Ary Attab, Anatol Konarski, Solo Sagrado, Giuliane, Falavina e Adail Vetorazzo) e um

centro comercial (Santo Antonio), totalizando então treze projetos em atividade. Nesses treze minidistritos existem 280 empresas e essas são responsáveis por mais de 1900 empregos formais.

Tabela 1 – Número de empresas e de funcionários por minidistrito

Minidistrito	Número de empresas	Número de empregados
Tancredo Neves	81	692
Ary Attab	40	194
Solo Sagrado	34	352
Centenário	28	161
Adail	14	48
João Paulo II - I	14	159
Santo Antonio	11	35
João Paulo II - III	9	36
João Paulo II - II	7	30
Falavina	5	177
Giuliane	5	40
Edson Pupim	3	15
Anatol Konarski	2	20
Total	253	1959

4.2 Caracterização do setor industrial metal-mecânico

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

Pelo levantamento realizado pelo GEOPE nos treze minidistritos, que foi a primeira fase desta pesquisa, as indústrias que apresentam um número maior de empresas de pequeno porte são, em ordem decrescente, as metalúrgicas de não-equipamentos (64%), móveis (18%), alimentos e bebidas (9%), e química (9%), respondendo, em conjunto, por cerca de 13% do total de estabelecimentos industriais de São José do Rio Preto.

Sendo assim, a escolha por estudar quatro empresas que pertencem ao setor industrial metal-mecânico é devida à constatação de que nesse setor existe um maior número de pequenas empresas, além da importância econômica que a indústria

representa para a região e principalmente para a cidade de São José do Rio Preto/SP, onde a atividade industrial gera 48.577 empregos diretos, sendo que desses, 29.307 empregos são nas indústrias de transformação (SMPLAN, 2004).

Tabela 2 – Número de empresas e de funcionários do ramo metal-mecânico por minidistrito

Minidistrito	Número de empresas	Número de empregados
Tancredo Neves	4	174
Ary Attab	1	15
Solo Sagrado	-	-
Centenário	1	32
Adail	-	-
João Paulo II - I	1	82
Santo Antonio	-	-
João Paulo II - III	-	-
João Paulo II - II	-	-
Falavina	-	-
Giuliane	-	-
Edson Pupim	-	-
Anatol Konarski	-	-
Total	7	303

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) ¹¹ (apud TERENCE, 2002), o setor metal-mecânico brasileiro é composto por diferentes segmentos, explicitados a seguir:

- Eletroeletrônicas: empresas de telecomunicações, fabricantes de bens eletrônicos de consumo que podem ser subdivididos em outros grandes segmentos, como imagem, som, linha branca e portátil, empresas de informática que são fabricantes de computadores, periféricos e softwares, indústrias de automação industrial que são produtoras de sistemas para a indústria como um todo e, em especial, para as empresas siderúrgicas e petroquímicas, empresas produtoras de equipamentos para sinalização metro-ferroviário, do setor elétrico e exportadoras de papel, celulose e alimentos;
- Bens de capital: empresas fabricantes de máquinas e equipamentos utilizados na produção de outros bens, que podem ser agrupados em bens de capital mecânico (equipamentos industriais, máquinas e implementos agrícolas, máquinas

¹¹ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (1998). **Diagnóstico do complexo metal-mecânico**. São Paulo: DIEESE e CNM/CUT.

ferroviárias), material ferroviário, construção naval e aeronáutica (civil e militar), material elétrico, comunicações e metalurgia (usinagem e estruturas metálicas);

- Automotivas: setor formado por empresas montadoras de automóveis de passeio, veículos comerciais leves, cabines, caminhões, ônibus e pela indústria de autopeças;
- Siderurgia: indústrias produtoras de aço (siderúrgicas), que podem ser classificadas em usinas integradas e semi-integradas, produtoras de laminados de aço (planos e não planos e aços especiais e longos), semi-acabados (placas, blocos, lingotes tarugos) e tubos de aço (com e sem costura);
- Alumínio: abrangem as indústrias produtoras de alumínio primário, as usinas secundárias e as indústrias transformadoras, produtoras de laminados e chapas (folhas, extrudados e fios/cabos), fundidos e forjados. A cadeia produtiva conta ainda com empresas que fabricam seus itens a partir de semi-manufaturados, como os produtores de latas, embalagens descartáveis e flexíveis, esquadrias e coleta de sucata;
- Fundição: empresas que fornecem produtos semi-acabados para outros setores industriais da economia. Estas indústrias caracterizam-se pelo tipo de processo industrial - fusão de ferro, aço ou metais não-ferrosos (fundição) seguida pelo lançamento deste material em moldes de peças industriais.

Dentro da classificação do DIEESE, as empresas escolhidas estão no ramo de bens de capital, sendo estas empresas de metalurgia (Empresa A e Z), de equipamentos industriais (Empresa B) e de máquinas e implementos agrícolas (Empresa H).

4.3 Critério para definição de pequena empresa

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, já que permite que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento. Com isso busca-se alcançar objetivos prioritários de política pública, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (SEBRAE, 2004a).

Entre os diversos critérios utilizados para definir o enquadramento das empresas, os mais utilizados são os propostos pelo Governo Federal que tem como referência a receita bruta anual – essa classificação está apresentada na **Tabela 3** – e pelo Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que usa como referência o número de pessoas ocupadas – essa classificação está apresentada na **Tabela 4**.

Tabela 3 – Classificação de micro e empresa de pequeno porte de acordo com a receita bruta anual

PORTE	FATURAMENTO
Microempresa	Até R\$ 433.755,14
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 433.755,14 a R\$ 2.133.222,00
Médio Porte	Acima de R\$ 2.133.222,00

Fonte: SEBRAE, 2004a.

Tabela 4 – Classificação de micro e pequena empresa de acordo com o número de pessoas ocupadas

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

Fonte: SEBRAE, 2004a.

A classificação da Tabela 3 tem fins tributários e é pouco utilizada nas pesquisas acadêmicas. A classificação da Tabela 4, embora possa receber críticas por ser quantitativa e desprezar a “qualidade” da natureza dos tipos particulares componentes da classificação, tem a vantagem da facilidade de manuseio e de uso mais universal nas pesquisas acadêmicas e de estatísticas públicas. Sendo assim, neste trabalho foi utilizado o critério do número de pessoas ocupadas (Tabela 4).

4.3.1 Processo de escolha das quatro pequenas empresas estudadas

A escolha das quatro pequenas empresas estudadas foi segundo Richardson et al (1999) baseada numa amostra não probabilística e intencional, pois as empresas foram escolhidas por determinados critérios e cujo processo de escolha foi realizado conforme as etapas a seguir:

- 1ª Etapa: levantamento de todas as pequenas empresas industriais dos minidistritos - a partir dos dados obtidos na primeira fase da pesquisa;
- 2ª Etapa: escolha do ramo metal-mecânico - por apresentar maior representatividade em termos de número de empresas e número de funcionários por empresa;

- 3ª Etapa: contato com os dirigentes de todas as pequenas empresas do ramo metal-mecânico - para verificar a disponibilidade e interesse dos mesmos em participar da pesquisa;
- 4ª Etapa: escolha do minidistrito Tancredo Neves - por ser o minidistrito mais antigo e com mais fácil acesso e melhor infra-estrutura; e por ter pequenas empresas com porte no limite inferior próximo à microempresa, outras com porte no limite superior próximo à média empresa, além daquelas que se enquadram na média dos limites inferior e superior de pequena empresa; e
- 5ª Etapa: escolha das quatro pequenas empresas estudadas - baseada no real interesse dos dirigentes em participar da pesquisa. Essas empresas foram denominadas Empresa A, Empresa B, Empresa H e Empresa Z por serem essas as iniciais das mesmas.

4.4 Metodologia da pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas fases e por isso serão feitas caracterizações de ambas para melhor compreensão das atividades desenvolvidas no trabalho de campo.

4.4.1 Caracterização da primeira fase da pesquisa

A primeira fase, que ocorreu no período de janeiro a agosto de 2004, objetivou mapear as empresas industriais, comerciais e de serviços localizadas nos treze minidistritos de São José do Rio Preto, levantando as suas características em termos de estrutura, empresários e funcionários.

Nessa fase se contou com o envolvimento de seis membros do GEOPE-EESC-USP, além de voluntários do Centro Universitário do Norte Paulista (UNORP), da Faculdade de Tecnologia do Centro Paula Souza (FATEC) de São José do Rio Preto, da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” (UNESP) de Araraquara e da Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto.

Em termos de caracterização da primeira fase da pesquisa, conforme Selltiz et al. [19--]; Richardson et al. (1999); Malhotra (2001); Mattar (1994); Cervo e Bervian (1996) foi:

- Com relação aos fins: exploratória, pois se pretendeu nessa fase conhecer o conjunto das empresas dos minidistritos para escolher o ramo, o minidistrito e as quatro empresas que fariam parte da segunda fase da pesquisa;
- Com relação aos meios de investigação: levantamento *survey*, pois essa fase caracterizou-se pela obtenção de dados representativos da população estudada de empresas dos minidistritos e a coleta de dados efetuada foi através de questionário aplicados pelos pesquisadores;
- Com relação à sua natureza: quantitativa, pois se esperava “contar” as ocorrências de cada uma das características;
- Com relação ao seu objeto: pesquisa de campo, pois a coleta de dados foi efetuada em campo, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, já que não houve interferência da pesquisadora sobre eles.

Inicialmente foram contatadas 280 empresas, porém o número de participantes que responderam ao questionário da pesquisa totalizou 253 empresas, já que 27 não responderam ao questionário. A coleta de dados foi realizada por comunicação, através de questionários, cujo modelo usado pode ser visto no Apêndice A.

Os dados obtidos foram tratados de forma quantitativa, pois a idéia do mapeamento era verificar o número de ocorrências de cada dado obtido, e esses dados serviram de base para a escolha do ramo industrial e das quatro empresas onde foi realizado o trabalho de campo. Uma análise mais detalhada dessa primeira fase pode ser vista no Apêndice B.

4.4.2 Segunda fase da pesquisa

A segunda fase, que ocorreu entre janeiro e março de 2005, objetivou responder ao problema de pesquisa, e foi realizada em conjunto com outra mestrandia (Bolsista Fapesp), que se preocupou com questões relativas à tecnologia da informação como apoio à gestão estratégica da informação. Cada uma abordou o assunto e questões relacionadas à sua própria pesquisa.

4.4.2.1 Caracterização da pesquisa

Em termos de caracterização da segunda fase da pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2002); Triviños (1992); Silva e Menezes (2001); Andrade (2001) foi:

- Com relação aos fins da pesquisa: descritiva, pois esse tipo de estudo tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, sendo que essas descrições foram feitas a partir de questões quantitativas e qualitativas e também pela acumulação de informações obtidas por intermédio de observação;
- Com relação aos meios de investigação: estudo comparativo de caso, pois nessa pesquisa se propôs analisar mais de uma empresa com o intuito de compará-las e assim enriquecer o aprendizado e a pesquisa;
- Com relação à sua natureza: pesquisa aplicada, porque se objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos; e
- Com relação ao seu objeto: pesquisa de campo, pois a coleta de dados foi efetuada em campo, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, já que não houve interferência da pesquisadora sobre eles.

É importante lembrar que o estudo de caso não visa à análise da organização em toda a sua unicidade, mas sim, abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando. E mesmo que o pesquisador já parta de alguns pressupostos teóricos, o caso só se constrói no processo da pesquisa, conforme são identificados os múltiplos fatores que concorrem para a sua configuração (PÁDUA, 2000, p. 71).

4.4.2.2 Questões da pesquisa

As questões de pesquisa representam o que o investigador deseja esclarecer e, por isso, elas orientam o trabalho; o que é especialmente importante quando se tem pouca experiência como pesquisadora. As questões devem partir das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos do trabalho (TRIVIÑOS, 1992).

Uma maneira de formular as questões de pesquisa de modo mais preciso é através da revisão bibliográfica, que deve ser considerada um meio para atingir uma finalidade, e não uma finalidade em si. Dessa maneira, o propósito de uma revisão de literatura não é determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico, mas sim desenvolver questões mais objetivas para a pesquisa (YIN, 2001).

E a revisão bibliográfica desenvolvida mostrou que os instrumentos de gerenciamento da informação nas pequenas empresas devem estar adequados à realidade destas, ou seja, coerentes às suas especificidades de gestão.

Desta forma, as questões da pesquisa foram as seguintes:

- Quais são as especificidades relevantes das pequenas empresas estudadas?
- Como a informação é gerenciada nestas empresas?
- Como as especificidades da pequena empresa influenciam as atividades de gerenciamento da informação para fins estratégicos?
- De que forma a melhoria na gestão das informações internas e externas poderá contribuir com a melhoria da administração estratégica?

4.4.2.3 Variáveis da pesquisa

Para Andrade (2001, p. 143) variáveis “são fatores ou circunstâncias que influem direta ou indiretamente sobre o fato ou fenômeno que está sendo investigado”.

Triviños (1992) explica que, na pesquisa qualitativa, as variáveis são “descritas” e “são características observáveis de algo” que podem apresentar diferentes valores. Assim, elas estão constituídas por conceitos que têm definições gerais e, portanto, é preciso “operacionalizar” estes conceitos, dando-lhes um sentido, um conteúdo prático.

Nessa pesquisa as variáveis são:

- ❖ **Gestão estratégica da informação:** gerenciar a informação como um recurso estratégico capaz de auxiliar a administração no alcance dos seus objetivos estratégicos.
 - Administração estratégica: processo que visa tornar a organização um conjunto apropriadamente integrado através da análise ambiental (monitoramento do ambiente externo com o fim de identificar os riscos, as ameaças e as oportunidades da empresa em relação aos concorrentes) e da análise interna (verificação constante dos pontos fortes e fracos da empresa com relação aos concorrentes da empresa), da formulação da estratégia, de sua implementação e da avaliação dos resultados;
 - Gerenciamento da informação: são as etapas de identificação, coleta, tratamento, armazenamento, distribuição, utilização e controle das informações. Neste processo de gerenciamento busca-se, também, identificar as fontes de

informação (procedência da informação, isto é, onde as informações são obtidas), os tipos de informação (é a natureza da informação, ou seja, é o que se busca obter sobre cada variável) e os sistemas de informação existentes (ferramentas de auxílio para o gerenciamento da informação).

- ❖ **Especificidades da pequena empresa:** são as características específicas da pequena empresa que as distinguem de empresas de outros portes e que afetam a sua gestão;
 - Ambientais: aquelas especificidades relacionadas ao ambiente externo da empresa;
 - Organizacionais: aquelas especificidades relacionadas aos aspectos internos da empresa;
 - Estruturais: aquelas especificidades relacionadas à maneira como a estrutura da empresa é dividida, organizada e coordenada;
 - Comportamentais: aquelas especificidades relacionadas ao comportamento, competências e habilidades do dirigente e dos colaboradores, além da cultura da empresa;
 - Estratégicas: aquelas especificidades relacionadas à visão interna e externa à empresa e às ações estratégicas da empresa;
 - Tecnológicas: aquelas especificidades relacionadas ao conhecimento depositado em equipamentos, máquinas e instalações produtivas, nos sistemas de informação e inovações, nos procedimentos e métodos de trabalho, conhecimento utilizado para processar as atividades.

4.4.2.4 Coleta e tratamento dos dados

Os dados da segunda fase foram obtidos por comunicação, através de cinco entrevistas pessoais, semi-estruturadas e baseadas em um roteiro pré-definido, a partir da revisão bibliográfica, além de serem também obtidos por observação. Cada entrevista estava relacionada a um assunto, a primeira (cujo roteiro está no Apêndice C) procurou caracterizar de forma geral as empresas estudadas, a segunda (cujo roteiro está no Apêndice D) objetivou saber sobre as especificidades das pequenas empresas, a terceira e a quarta (cujo roteiro está no Apêndice E) visaram verificar se ocorria, e se sim, como era realizada a gestão estratégica da informação, e a quinta entrevista (cujo roteiro está

no Apêndice F), buscou obter informações sobre a utilização da tecnologia da informação nestas pequenas empresas estudadas.

A entrevista é importante, pois segundo TRIVINÕS (1992), a mesma permite que sejam feitos questionamentos básicos, apoiados em teorias e ao mesmo tempo, permite que novas questões que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante possam ser feitas, e sendo assim, o respondente informante começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

Já a observação livre, que tem como base as reflexões da pesquisadora durante a realização das entrevistas em andamento, permite que certos detalhes, que muitas vezes passam despercebidos pelo respondente, sejam constatados.

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

Trivínos (1992) explica que na pesquisa qualitativa, o registro dos dados representa um processo complexo por causa das dimensões explicativas que os dados podem exigir. E sendo assim, o autor recomenda o uso de anotações de campos, que são observações e reflexões realizadas sobre expressões verbais e ações dos sujeitos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo comentários críticos em seguida. Essa recomendação foi seguida, pois durante o trabalho de campo foi utilizado um caderno para anotações, e suas observações, apesar de não terem sido transcritas literalmente, foram utilizadas como peças-chave para os capítulos de apresentação e análises dos dados coletados.

4.4.2.5 Interpretação e análise dos dados

A interpretação para Rudio (1986, p. 103) consiste em “expressar o verdadeiro significado do material, que se apresenta em termos dos propósitos do estudo a que se dedicou”.

A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi realizada a partir de uma perspectiva qualitativa. Deve-se considerar, no entanto, que a pesquisa qualitativa não estabelece separações marcadas entre a coleta e a interpretação dos dados, pois a dimensão subjetiva deste enfoque favorece a flexibilidade na análise deles (TRIVINÕS, 1992).

Para Lüdke e André (1986) a etapa de interpretação e análise dos dados obtidos na pesquisa deve ser dividida em duas partes. Na primeira parte os dados devem ser organizados e divididos em partes que possibilitem a identificação das variáveis de pesquisa a partir dos objetivos e da revisão bibliográfica. Isso foi feito quando os dados obtidos nas entrevistas foram separados por variáveis da pesquisa (especificidades da pequena empresa e gestão estratégica da informação) e posteriormente foram comparados e confrontados com a revisão bibliográfica.

Na segunda parte devem-se estabelecer relações entre as variáveis da pesquisa e procurar resultados dessas relações. Isso foi feito quando se apresentou propostas para a melhoria da gestão estratégica da informação, considerando as especificidades de gestão das pequenas empresas.

4.5 Descrição das empresas estudadas

O objetivo desta seção é descrever brevemente as quatro pequenas empresas participantes desta pesquisa, que foram identificadas como empresas A, B, H e Z, por serem essas as iniciais das empresas; as mesmas serão apresentadas pela ordem crescente em relação ao número total de funcionários. A descrição dessas empresas foi realizada com base nos dados obtidos no questionário de caracterização geral das empresas (Apêndice A) utilizado na primeira fase, no roteiro de entrevistas de caracterização geral das empresas (Apêndice C) e nos *sites* disponíveis das empresas.

Descrições completas sobre as especificidades das Empresas Z, A, B e H sobre como elas realizam a gestão estratégica da informação podem ser encontradas respectivamente nos Apêndices G e H.

4.5.1 Empresa Z

A Empresa Z foi fundada em 1999, já no minidistrito Tancredo Neves, por duas irmãs, e cada uma delas possui 50% da empresa, apesar de que a empresa tem sido sempre dirigida pelo esposo de uma das proprietárias.

A empresa atua no segmento industrial de cromação e zincagem, e teve origem a partir da separação de outra empresa do segmento industrial de galvanização, que já era dos esposos das proprietárias, por causa da necessidade de expandir a capacidade produtiva da primeira empresa, surgindo então a Empresa Z.

A idéia de abrir a Empresa Z surgiu também a partir da observação do mercado do ramo de zincagem e cromação, mas havia um problema, a falta de experiência no ramo, já que quem detinha conhecimentos sobre esse segmento ficou na primeira empresa. Para sanar esse problema foram contratadas pessoas que tivessem conhecimentos suficientes para trabalhar nesse ramo e que pudessem contribuir para um bom desempenho da empresa que estava surgindo. Inicialmente o dirigente contratou 5 funcionários para ajudá-lo. Atualmente a empresa possui 21 funcionários (2 mulheres e 19 homens, sendo que 1 mulher pertence ao nível administrativo e os demais 20 funcionários ocupam funções no nível operacional).

Os recursos utilizados para a abertura da empresa foram provenientes das reservas pessoais dos proprietários, que aos poucos também foram comprando os equipamentos e outros recursos materiais que seriam necessários quando da abertura.

Por causa do tipo de negócio envolvido, os clientes da empresa são na verdade fornecedores de produtos para outras empresas, sendo assim, não há como obter um *feedback* dos consumidores finais. No entanto há uma preocupação com as necessidades e satisfação desses clientes diretos da empresa, e que é auferida pelo contato direto do dirigente e dos funcionários com os mesmos, principalmente no que tange à qualidade dos seus serviços.

Os principais produtos com que a empresa trabalha são luminárias, suportes, parafusos, peças de carrocerias de caminhão, mas a empresa consegue atender a uma linha de produtos bastante diversificada. Os produtos de maior representatividade no faturamento são os de instalação comercial para a cromagem e os parafusos para a zincagem. A divulgação dos seus serviços feito com esses produtos é através da lista telefônica, mas principalmente por propaganda “boca-a-boca”, apesar de que a empresa pretende começar a divulgar seus serviços também por mala-direta.

4.5.2 Empresa A

A Empresa A foi fundada em 1984 por dois proprietários, cônjuges, e cuja participação de ambos é de 50%. Quem exerce a função de dirigente é o esposo, que apesar de nunca ter tido experiência anterior como empresário, trabalhou como funcionário no ramo desde 1967.

A empresa atua no segmento industrial de usinagem e estruturas metálicas, e foi aberta por causa da oportunidade propiciada pela elevada demanda de mercado do ramo

em 1984, mas só foi instalada no minidistrito Tancredo Neves em 1988, porque houve a doação do terreno para sua instalação. Os recursos para sua abertura foram provenientes dos lucros gerados quando a empresa encontrava-se instalada fora do minidistrito.

Inicialmente a empresa contava com 4 funcionários, atualmente a empresa possui 24 funcionários (17 homens em cargos no nível operacional e 2 mulheres e 5 homens em cargos no nível administrativo). A parte administrativa é composta na maioria por funcionários que não fazem parte da família do proprietário.

Os clientes da empresa são empresas ligadas à construção e muitas vezes os próprios consumidores diretos. As informações sobre as necessidades e satisfação dos clientes são obtidas diretamente com os mesmos, já que possuem um relacionamento aberto, e também a partir da percepção dos funcionários da empresa, apesar de que alguns funcionários antigos deixam-se influenciar pela amizade na hora dos assuntos do negócio.

Os principais produtos com que a empresa trabalha são reservatórios metálicos para água, reservatórios metálicos do tipo caçamba - que podem ser customizados, calandra, poli-guindaste e processos como o de corte e dobra de chapas de ferro e o de oxicorte. Desses, as maiores contribuições em termos de quantidade vêm dos processos de corte e dobra e do oxicorte, mas em termos de maior representatividade no faturamento, as maiores contribuições vem dos produtos poli-guindaste e dos reservatórios metálicos (caixa d'água e caçamba). A divulgação dos seus produtos é feita por lista telefônica, catálogos, vendedores e propaganda boca-a-boca, principalmente com relação às caixas d'águas.

4.5.3 Empresa B

A Empresa B foi fundada em 1988, já no minidistrito Tancredo Neves, pelos cônjuges, cuja participação é de 98% para o esposo e 2% para a esposa, mas quem exerce a função de dirigente é um dos filhos, que também é o responsável pela Gerência Financeira e de Compras.

A empresa atua no segmento industrial de bombas submersas, e a idéia de abri-la veio a partir da dissolução de outra empresa na qual o proprietário era sócio, e como o mesmo já tinha experiência de mais de 25 anos com a produção de bombas submersas, esse resolveu trabalhar por conta própria, contratando inicialmente 2 funcionários para ajudá-lo. Atualmente a empresa possui 4 funcionários autônomos para vendas e 34

funcionários (1 mulher e 26 homens em cargos no nível operacional e 5 mulheres e 2 homens em cargos no nível administrativo, sendo que esses dois homens exercem os cargos de Gerente de Vendas e de Gerente de Produção).

Os recursos utilizados (aproximadamente R\$5.000,00) para a abertura da empresa foram provenientes da dissolução da empresa na qual o proprietário era sócio e mais algumas reservas pessoais dos proprietários.

Os seus clientes são revendedores de bombas submersas de todo o Brasil. O *feedback* quanto às necessidades e satisfação dos consumidores finais parte deles, mas a empresa também está pensando em implantar um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), pois o dirigente percebe que precisam melhorar o serviço de pós-venda.

Os principais produtos com que a empresa trabalha são bombas submersas para poços de 4" e 6" com rotores inoxidáveis, variando de 1 até 40 hp (horse power). Os produtos de maior representatividade no faturamento são as bombas de 4" - que representam 70% do faturamento total, sendo que desses, 85% se referem às bombas com até 2hp; e as bombas de 6" - que representam 30% do faturamento total, sendo que desses, 75% se devem às bombas de 2 a 10 hp. A divulgação dos seus produtos é feita por TV, rádio, feiras de Agronegócios e de sua página na internet.

4.5.4 Empresa H

A Empresa H foi fundada em 1976 pelos três atuais proprietários, só que nessa época possuía outra razão social. O segmento de atuação, fabricação de mangueiras de alta pressão para comandos hidráulicos utilizados em tratores, máquinas de terraplanagem, prensas e empilhadeiras, é o mesmo que atualmente.

Os três proprietários da empresa exercem diferentes funções na empresa: o que teve experiência anterior no ramo é o diretor industrial e de manutenção, além de gerente de produção; outro é responsável pela filial da empresa, que é a parte comercial; e o terceiro é o diretor financeiro da matriz, e quem atua também como dirigente da empresa, é o filho do proprietário responsável pela produção, sendo que esse trabalha na empresa desde 1981.

Inicialmente a empresa contava com os três proprietários e mais 2 funcionários, atualmente a empresa possui 95 funcionários (85 homens em cargos no nível operacional e 6 mulheres e 4 homens em cargos no nível administrativo). A parte

administrativa é composta na maioria pela família do proprietário, pois somente dois funcionários não fazem parte.

Para a abertura da empresa, os proprietários se basearam na experiência anterior do irmão nesse ramo e viram que era uma boa oportunidade de negócio. Para iniciar a empresa foram buscados recursos de suas próprias reservas pessoais.

Informações sobre as necessidades e satisfação dos clientes são obtidas através do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC – 0800) e o relacionamento com os clientes é considerado bem satisfatório pelo dirigente.

Os principais produtos com que a empresa trabalha são conexões hidráulicas, metálicos não-ferrosos para linha automotiva em geral. E com relação à representatividade financeira de seus produtos, pode-se dizer que quase 100% do seu faturamento se deve às mangueiras hidráulicas. Para divulgar esses produtos a empresa utiliza-se da propaganda, TV e rádio, de material promocional, jornais, vendedores da empresa, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NO TRABALHO DE CAMPO

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados coletados nas quatro pequenas empresas pesquisadas, com base nas variáveis da pesquisa e conceituadas a partir da revisão bibliográfica, que são: especificidades da pequena empresa e gestão estratégica da informação; melhor detalhadas na seção 4.4.2.3 do capítulo 4 “Metodologia da pesquisa”.

5.1 Especificidades das pequenas empresas

Assim como na revisão bibliográfica, as especificidades da pequena empresa foram aqui classificadas em especificidades ambientais e especificidades organizacionais. Os dados foram coletados com o uso de roteiro de entrevista que se encontra no Apêndice D.

5.1.1 Especificidades ambientais

Para a abertura das empresas, nenhum dos quatro dirigentes procurou realizar de forma profunda uma pesquisa para saber sobre o ramo ou se era o momento de iniciar o empreendimento, pois todos acreditavam que como estavam vindo de empresas do mesmo ramo e percebiam a oportunidade de negócios proporcionada pela conjuntura não era necessário este tipo de pesquisa.

Quanto ao capital utilizado para abrir a empresa, os quatro dirigentes entrevistados afirmaram que os recursos eram próprios, ou seja, não recorreram a empréstimos bancários ou financiamentos, e inclusive quando há a necessidade de investir dinheiro em algo na empresa, os dirigentes preferem fazer uma reserva a pedir emprestado, por causa das dificuldades e altas taxas envolvidas para conseguirem esses recursos.

Para uma melhor compreensão, as especificidades ambientais, foram divididas em influências das variáveis do ambiente geral (econômica, sócio-cultural e demográfica, político-legal, ecológica e tecnológica) e do ambiente tarefa (concorrentes da empresa, cooperação entre empresas, clientes da empresa e fornecedores da empresa).

5.1.1.1 Influências das variáveis do ambiente geral

Os dirigentes das quatro empresas acreditam que a variável econômica é entre as variáveis do ambiente geral a que afeta mais diretamente suas empresas, principalmente, no preço da matéria-prima, porque tem aumentado muito nos últimos anos e tem prejudicado as negociações como um todo.

A variável político-legal é sentida para as Empresas Z, A e B quanto ao custo de registrar e manter um funcionário conforme todas as obrigações e impostos exigidos pelas leis trabalhistas. O dirigente da Empresa H afirma que esta variável pouco influencia a empresa, tanto em termos de contratação, manutenção ou demissão de um funcionário.

Nas quatro empresas as variáveis sócio-cultural e demográfica não são percebidas como forte influenciadoras no desempenho da empresa.

A variável ecológica é sentida como influenciadora no desempenho nas Empresas Z, B e H, por causa dos processos e tipos de matérias-prima utilizadas.

A variável tecnológica causa um forte impacto para as Empresas Z e A, pois os dirigentes reconhecem que não têm condições de acompanhar todos os avanços tecnológicos, fato que não influencia a Empresa B, pois ao contrário daquelas, consegue acompanhar os avanços tecnológicos, mesmo que com menor número de máquinas e equipamentos que os concorrentes. O dirigente da Empresa H afirma que a sua empresa tem e procura sempre ter as máquinas, equipamentos e materiais mais modernos para o ramo e nicho em que atua.

Quanto à capacidade de influenciar estas cinco variáveis do ambiente geral, os dirigentes as Empresas Z e A acreditam não conseguirem por causa do seu tamanho e representatividade; já o dirigente da Empresa B acredita influenciar na medida em que sua empresa cresce e se fortalece no mercado; e o dirigente da Empresa H acredita influenciar na medida em que consegue influenciar no custo e conseqüentemente no preço para os clientes.

5.1.1.2 Influências das variáveis do ambiente tarefa

Apesar de todas as quatro empresas atuarem no setor industrial metal-mecânico e pertencerem ao ramo de bens de capital, cada uma delas atua em um nicho de mercado específico e por isso também possui concorrentes totalmente diferentes entre elas. Sendo assim, a comparação se dá em termos das vantagens e desvantagens do seu porte perante o porte dos concorrentes.

Em termos de vantagens perante os concorrentes, a Empresa Z destaca uma maior preocupação com os processos utilizados para o tratamento de água e resíduos; a Empresa A salienta que consegue atender pedidos menores e personalizados dos clientes e que há um tratamento mais informal e menos burocratizado; a Empresa B salienta a diferenciação em termos das matérias-primas e preço; e a Empresa H salienta a disponibilidade de atendimento, entrega e preço.

Em termos de desvantagens perante os concorrentes, a Empresa Z salienta o relacionamento mais estreitado com os clientes; a Empresa A destaca o uso de tecnologias mais avançadas; as Empresas B e H destacam a questão dos concorrentes terem uma marca mais consolidada no mercado, por serem maiores.

Com relação à cooperação entre empresas, os dirigentes das quatro empresas não acreditam no sucesso dessa atividade, apesar de que a Empresa B acredita que pode haver cooperação se essa for entre empresas de menor porte, por serem mais fácil de lidar e negociar.

Em termos de clientes, só é possível uma comparação em relação à influência do porte destes clientes para a empresa. Para as Empresas Z, A e B o porte dos clientes influencia na negociação, principalmente no preço e na obtenção de crédito. Para a Empresa H o porte do cliente não influencia, mas sim o relacionamento entre a empresa e o cliente, até porque a empresa pesquisa o possível cliente antes de aceitá-lo.

Os fornecedores das empresas estão principalmente em Minas Gerais e São Paulo e são na maioria de grande porte. Essa questão do porte influencia somente para as Empresas Z e A, e essa influência é na negociação do preço das matérias-primas, porque os fornecedores impõem certas condições e que mesmo não “agradando” à empresa, essa tem que aceitar. Já para os dirigentes das Empresas B e H o porte dos fornecedores não influencia, pois inclusive os fornecedores vendem mais barato, já que sabem que irão receber com certeza.

5.1.2 Especificidades organizacionais

As especificidades organizacionais, para uma melhor compreensão, foram divididas em estruturais, comportamentais, estratégicas e tecnológicas.

5.1.2.1 Estruturais

Em nenhuma das quatro empresas existe um organograma formalizado, mas para fins de um melhor entendimento da estrutura organizacional, os organogramas das quatro empresas foram elaborados pela pesquisadora com os dados e ajuda dos dirigentes, e esses podem ser vistos no Apêndice G. Nas empresas a estrutura é simples, enxuta e menos formalizada; com exceção para a Empresa H, porque a estrutura não é tão simples e enxuta e já existe certa formalização.

Nas quatro empresas, mas principalmente na Empresa H, existe uma centralização de diversos cargos e atividades nas mãos do dirigente, uma vez que esse ocupa, além da posição de direção geral, as gerências de vendas e de custos, compras e estoques.

No nível tático das quatro empresas há uma clara definição dos papéis das pessoas e dos níveis de responsabilidades correspondentes, apesar de que qualquer decisão que envolva uma maior complexidade ou risco é passada para o dirigente resolver ou pelo menos auxiliar na sua resolução.

No nível operacional só existe certa formalização dos cargos nas Empresas A e H, apesar de que quando o dirigente da Empresa Z deseja falar sobre algum assunto específico, há informalmente uma pessoa específica com quem fala. Na Empresa B o dirigente deixa livre a questão da responsabilidade pelas células, pois o gerente de produção acredita que a escolha dos encarregados deve partir dos próprios funcionários, só que isso ainda não aconteceu na empresa, ou seja, nenhum funcionário foi, mesmo que informalmente, escolhido para ser o responsável pelas atividades e desempenho das células.

A forma de comunicação predominante no nível administrativo e tático é por meio oral, a não ser quando se trata de algum pedido, onde se utiliza o meio escrito, com exceção da Empresa H que utiliza meio eletrônico. No nível operacional das quatro empresas a forma de comunicação utilizada é a escrita, e são utilizados murais para comunicações gerais.

5.1.2.2 Comportamentais

O dirigente da Empresa Z dedica em média de 10 a 12 horas diárias e os dirigentes das Empresas A, B e H dedicam diariamente à empresa entre 8 e 10 horas em média. Nenhum dos dirigentes das quatro empresas emprega seu tempo diretamente na produção, mas percebe-se que os dirigentes das Empresas Z e A auxiliam fortemente no nível tático, enquanto que os dirigentes da Empresa H e da Empresa B atuam no nível administrativo, apesar de que esse último ainda auxilia em alguns aspectos do nível tático.

Os quatro dirigentes acreditam que os conhecimentos e habilidades essenciais a um dirigente de pequena empresa se referem ao negócio da empresa, e os dirigentes das Empresas Z e H acreditam ser importante saber também sobre vendas e negociação, e o da Empresa H ainda acha que o dirigente deve saber inclusive sobre como manusear um computador e a Internet. E quanto ao uso de instrumentos administrativos, todos os dirigentes afirmam conhecer alguns, mas não os utilizam, pelo menos não por enquanto.

Todos os dirigentes possuem pelo menos quatro parentes dentro da empresa para auxiliá-los, no nível administrativo ou no tático, com exceção da Empresa H, onde o dirigente possui parentes também no nível operacional.

Quanto à contratação de mão-de-obra, todas as empresas se utilizam de indicações de conhecidos e ex-funcionários; as Empresas A, B e H exigem também que esse indicado tenha experiência na máquina ou equipamento em que vai atuar, mas a Empresa Z aceita o indicado mesmo que esse não tenha experiência, mas pelo menos vontade de aprender. Para as contratações do pessoal administrativo, as quatro empresas utilizam, principalmente, a indicação de conhecidos, mas os indicados necessitam ter uma boa experiência anterior, e a Empresa H ainda exige que esse indicado tenha no mínimo 2º grau completo.

5.1.2.3 Estratégicas

Nas Empresas Z e A ocorrem somente planejamentos operacionais e de pagamentos dos fornecedores, e esses são para curto prazo (no máximo três meses). Na Empresa Z quem realiza esses planejamentos é o dirigente, sendo que algumas vezes um dos “responsáveis” pela cromagem participa; na Empresa A quem participa são o

dirigente e a responsável pelo Departamento Financeiro. Nas duas empresas as decisões não são comunicadas aos demais funcionários.

Nas Empresas B e H existe planejamento estratégico, só que são informais, e para períodos entre seis e doze meses. Para a elaboração são utilizadas informações externas coletadas com vendedores e informações internas coletadas com os Departamentos de Vendas e Produção. Na Empresa B os que participam do planejamento são os gerentes e o dirigente; na Empresa H os que participam são os três proprietários, o dirigente e os encarregados de cada setor. Nas duas empresas os funcionários são comunicados sobre o que se relacionar ao nível operacional.

5.1.2.4 Tecnológicas

O número de computadores varia muito entre as empresas, pois nas Empresas Z e B existem quatro (4) computadores, na Empresa A há apenas um (1) computador, enquanto que a Empresa H possui vinte e três (23). Em todas as empresas o computador é usado no mínimo para auxiliar nos assuntos financeiros.

Apenas nas Empresas B e H os computadores estão ligados em rede, que é utilizada para acessos ao banco de dados e compartilhamento de equipamentos e *softwares*. A Internet é usada nas quatro empresas, umas com grande frequência (Empresa H), outras com média (Empresa B) e em outras (Empresas A e Z) quase não é utilizada. Em todas elas a principal utilização é para troca de *e-mails* com clientes e fornecedores, mas só a Empresa H mostrou uma preocupação em integrar-se tecnologicamente com seus clientes e fornecedores.

A maioria das máquinas e equipamentos das Empresas Z, A e B é tipo universal, todavia na Empresa H a maioria das máquinas e equipamentos é específica. A manutenção nas Empresas Z e A é do tipo corretiva, na Empresa B é preventiva e na Empresa H existe a preventiva, que é inclusive diária, para as máquinas de Controle Numérico Computadorizado (CNC), mas para as demais máquinas e equipamentos é do tipo corretiva.

5.2 Gestão estratégica da informação

Os aspectos relacionados à gestão estratégica da informação, para uma melhor compreensão, foram divididos em fontes e tipos de informação interna e externa, em

gestão da informação, propriamente dita, e sistema de informação (com referência ao uso da tecnologia da informação, em especial do microcomputador).

5.2.1 Fontes e tipos de informação interna e externa

Procurou-se identificar quais informações sobre cada variável interna (financeira, comercial, produção/manutenção/qualidade, e recursos humanos) e externa (clientes, concorrentes, ecológica, econômica, fornecedor, legal, política, social e demográfica, e tecnológica) que são acompanhadas pelos dirigentes para a administração da empresa; as fontes consideradas mais importantes para a coleta destas informações; e o grau de importância de cada variável para os dirigentes. Foi questionado também se o dirigente considera que há informações sobre cada uma destas variáveis, no intuito de se tentar estimar o futuro das mesmas.

O **Quadro 1** relaciona os tipos de informação que os dirigentes das quatro empresas coletam sobre cada variável do ambiente geral.

Variáveis	Tipos de informação do ambiente geral	Empresas			
Ecológica	matérias-primas que possam ser usadas de forma a não agredir tanto a natureza			B	
	equipamentos e processos que possam ser utilizados e que não agredam tanto a natureza	Z			
	não se preocupa em buscar qualquer informação sobre a variável		A		H
Econômica	preço das matérias-primas	Z		B	
	influências de fatores externos			B	
	tipos de impostos e suas taxas	Z			H
	concessão de empréstimos	Z			
	visão geral, sem destacar nenhuma informação em especial		A		
Político-legal	leis trabalhistas			B	H
	impostos	Z	A	B	
	medidas planejadas pelos Governos (federal, estadual e municipal)	Z	A		
Sócio-cultural e Demográfica	idade mínima para contratação		A		H
	taxa de desemprego		A		
	não se preocupa em buscar qualquer informação sobre a variável	Z		B	
Tecnológica	novas máquinas e equipamentos existentes no mercado	Z		B	H
	visão geral, sem destacar nenhuma informação em especial		A		

Quadro 1 - Tipos de informação por variável do ambiente geral nas quatro empresas

O **Quadro 2** relaciona os tipos de informação que os dirigentes das quatro empresas coletam sobre cada variável do ambiente tarefa.

Variáveis	Tipos de informação do ambiente tarefa	Empresas			
Cliente	débitos de pagamento	Z	A	B	
	potencial de crescimento				H
	condições de pagar o que compram				H
	necessidade de entrega dos produtos	Z			
	opinião sobre a qualidade dos produtos	Z			
Concorrente	fornecedores utilizados		A		
	preços dos produtos	Z	A	B	H
	processos utilizados	Z			
Fornecedor	qualidade das matérias-primas		A	B	H
	disponibilidade de atendimento		A	B	H
	entrega no prazo combinado		A	B	H
	preço das matérias-primas	Z	A	B	H
	outros clientes do fornecedor			B	
	possibilidade de testar materiais e equipamentos	Z			

Quadro 2 - Tipos de informação por variável do ambiente tarefa nas quatro empresas

O **Quadro 3** relaciona os tipos de informação que os dirigentes das quatro empresas coletam sobre cada variável interna.

Variáveis	Tipos de informação interna	Empresas			
Comercial	valor das vendas		A		
	atuação dos vendedores			B	H
	aceitação dos produtos			B	
	prosperidade dos clientes			B	
	necessidade de algum serviço especializado na produção	Z			
Financeira	contas a pagar	Z	A	B	
	contas a receber	Z	A		H
	juros			B	
	inadimplência			B	
	custos e despesas	Z		B	H
	caixa	Z		B	
	capital de giro			B	
	gastos com compras	Z			
	folha de pagamento	Z			
Produção/ manutenção/ qualidade	produtividade		A		
	possibilidade de aumento da produção			B	
	possibilidade de redução de custos			B	
	qualidade dos produtos			B	H
	tempo de fabricação de cada peça				H
	produtos em processamento	Z			
	cronograma de execução	Z			
	necessidades de manutenção	Z			
Recurso humano	satisfação dos funcionários na sua função/posto de trabalho		A	B	H
	produtividade dos funcionários			B	H
	necessidade de ajuda financeira			B	H

Quadro 3 - Tipos de informação por variável interna nas quatro empresas

O **Quadro 4** relaciona as principais fontes que os dirigentes das quatro empresas utilizam para coletar informações sobre as variáveis do ambiente geral.

Variáveis	Fontes de informação do ambiente geral	Empresas			
Ecológica	fornecedores próprios e dos concorrentes			B	
	feiras especializadas-	Z			
	revistas especializadas	Z			
	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB)	Z			
	Associação Brasileira de Tratamento de Superfície (ABTS)	Z			
	não se preocupa em buscar qualquer fonte sobre a variável		A		H
Econômica	fornecedores	Z		B	
	jornal	Z		B	
	contador	Z			H
	televisão				H
	não se preocupa em buscar qualquer fonte sobre a variável		A		
Político-legal	jornal	Z	A	B	
	televisão		A	B	
	cursos			B	
	contador	Z			H
	diário oficial				H
Sócio-cultural e Demográfica	jornal		A		H
	conversas informais		A		
	órgãos que tratem dessas variáveis				H
	não se preocupa em buscar qualquer fonte sobre a variável	Z		B	
Tecnológica	revistas especializadas	Z		B	H
	feiras especializadas	Z		B	H
	publicações científicas			B	
	Internet				H
	não se preocupa em buscar qualquer fonte sobre a variável		A		

Quadro 4 - Fontes de informação por variável do ambiente geral nas quatro empresas

O **Quadro 5** relaciona as principais fontes que os dirigentes das quatro empresas utilizam para coletar informações sobre as variáveis do ambiente tarefa.

Variáveis	Fontes de informação do ambiente tarefa	Empresas			
Cliente	próprios clientes	Z	A		
	peessoas que indicaram esses clientes		A		
	vendedores			B	
	gerente de vendas			B	
	fornecedores em comum			B	
	SERASA				H
	departamento financeiro	Z			
Concorrente	fornecedores	Z	A		
	vendedores autorizados dos concorrentes			B	
	próprios concorrentes			B	
	clientes				H
	visitas às empresas da concorrência	Z			
Fornecedor	outros clientes do fornecedor		A	B	H
	testes piloto com pequenas quantidades de matéria-prima				H
	próprios fornecedores	Z			

Quadro 5 - Fontes de informação por variável do ambiente tarefa nas quatro empresas

O **Quadro 6** relaciona as principais fontes que os dirigentes das quatro empresas utilizam para coletar informações sobre cada variável interna.

Variáveis	Fontes de informação interna	Empresas			
Comercial	funcionários	Z	A	B	H
	clientes	Z			H
	consultores empresariais				H
	fornecedores	Z			
Financeira	funcionários	Z	A	B	H
	contador	Z			H
	balanço financeiro				H
Produção/ manutenção/ qualidade	funcionários	Z	A	B	H
	clientes			B	H
Recurso humano	funcionários	Z	A	B	
	consultores empresariais				H

Quadro 6 - Fontes de informação por variável interna nas quatro empresas

Sobre o grau de importância atribuído às variáveis externas à empresa, os dirigentes das quatro empresas concordam que as variáveis Clientes e Tecnológica são importantes. A variável Concorrência é considerada importante para as Empresas A, B e H, pois a Empresa Z atribui-a um baixo grau de importância. A variável Ecológica é considerada importante somente para a Empresa Z, uma vez que as outras três empresas atribuem um baixo grau de importância à mesma. A variável Econômica é considerada importante para as Empresas Z, B e H, já que a Empresa A considera-a de média importância. A variável Fornecedor assume para as Empresas A e H um alto grau de importância, enquanto que para as Empresas Z e B é assumido um médio grau de importância. A variável Político-legal é considerada importante para as Empresas A e H, porque as Empresas Z e B a consideram de média importância. As variáveis Sócio-cultural e Demográficas são vistas como de baixa importância para as Empresas Z, A e B, já que a Empresa H atribui a estas um alto grau de importância.

Sobre a possibilidade de estimar o futuro das variáveis externas, com base nas informações que possuem hoje, os dirigentes afirmam que conseguem em relação às variáveis Clientes, Concorrência, Fornecedor. Com relação às variáveis Ecológica e Político-legal, somente as Empresas Z e B acreditam que conseguem estimar. A variável Econômica só não consegue ser estimada pelas Empresas Z e A. As variáveis Sócio-cultural e Demográficas só não conseguem ser estimadas quanto ao futuro, com base nas informações possuídas hoje, pelos dirigentes das Empresas Z e A, assim como a variável Tecnológica não consegue ter seu futuro estimado pela Empresa A.

No **Quadro 7** pode ser visualizada uma sobreposição das quatro empresas em relação à possibilidade de o dirigente estimar o futuro das variáveis do ambiente geral.

Variáveis	Consegue estimar o futuro	Empresas			
Ecológica	sim	Z		B	
	não		A		H
Econômica	sim			B	H
	não	Z	A		
Político-legal	sim			B	
	não	Z	A		H
Sócio-cultural e Demográfica	sim			B	H
	não	Z	A		
Tecnológica	sim	Z		B	H
	não		A		

Quadro 7 - Possibilidade de estimar o futuro das variáveis do ambiente geral nas quatro empresas

No **Quadro 8** pode ser visualizada uma sobreposição das quatro empresas em relação à possibilidade de o dirigente estimar o futuro das variáveis do ambiente tarefa.

Variáveis	Consegue estimar o futuro	Empresas			
Cliente	sim	Z	A	B	H
	não				
Concorrente	sim	Z	A	B	H
	não				
Fornecedor	sim	Z	A	B	H
	não				

Quadro 8 - Possibilidade de estimar o futuro das variáveis do ambiente tarefa nas quatro empresas

A principal resposta ao questionamento do porquê o dirigente não consegue estimar o futuro de alguma variável, a resposta é que tal variável possui um baixo grau de importância para esse dirigente, o mesmo não procura saber muito sobre ela quanto ao futuro.

Quanto ao grau de importância atribuído às informações dos departamentos (variáveis internas) da empresa, os quatro dirigentes consideram que todas são muito importantes, com exceção daquelas relacionadas a Recursos Humanos, pois a Empresa B atribui-a um médio grau de importância e a Empresa Z atribui-a um baixo grau. No **Quadro 9** pode ser vista uma síntese geral das quatro empresas em relação ao grau de importância atribuído às variáveis internas

Ambiente	Variáveis	Grau de importância
Interno	Comercial	alto
	Financeira	alto
	Produção/manutenção/ qualidade	alto
	Recurso humano	baixo/médio

Quadro 9 - Grau de importância atribuído às variáveis internas da empresa

As quatro empresas conseguem fazer estimativas para o futuro de todas as variáveis internas, com base nas informações possuídas hoje pelos dirigentes, com exceção das Empresas Z, A e B sobre os recursos humanos.

Pode ser encontrada no Apêndice H a opinião dos dirigentes sobre todas as variáveis quanto à justificativa do grau de importância atribuído a elas e as estimativas para o futuro das mesmas.

5.2.2 Gestão da informação

Em nenhuma das empresas existe uma pessoa que seja responsável pelo gerenciamento da informação, de forma a verificar o que está acontecendo dentro e fora da empresa no presente, e o que pode acontecer no futuro. Mas nas Empresa B e H o dirigente e os gerentes de cada departamento, além de todas as suas incumbências, são os responsáveis por buscar as informações que necessitam; já nas Empresas Z e A, só o dirigente procura buscar as informações necessárias para tomar decisões.

Nas quatro empresas, estas informações necessárias são identificadas somente no momento da tomada de decisão e sendo assim, a escolha da fonte de informação depende do tipo dessa informação que é necessária.

Nas quatro empresas a coleta de dados é realizada de maneira informal e normalmente através de conversas, pessoalmente ou por telefone, consulta aos cadastros ou em sistemas de informações informatizados, como no caso das Empresas A, B e H, e anotações pessoais do próprio dirigente.

Depois de coletados os dados, esses são, na Empresa Z, classificados pela sua prioridade, em termos de influência na produção; nas Empresas A e B, pelo tipo de assunto a que se referem; e na Empresa H pela importância percebida (seja no presente ou para o futuro). A transformação desses dados em informações, nas quatro empresas, é feita a partir da reflexão dos dirigentes e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto.

Normalmente, nenhuma das empresas se preocupa com a validação da informação, mas caso haja o questionamento de algum dado ou informação com relação a sua veracidade/exatidão, são consultadas outras fontes.

Nas quatro empresas as informações coletadas manualmente são armazenadas na cabeça do dirigente e dos funcionários que tenham participado da resolução de algum

problema similar, sendo que isso ocorre principalmente na Empresa Z. Nas Empresas A, B e H, algumas informações coletadas sobre vendas, finanças, notas fiscais e projetos são armazenadas na memória do computador (dentro do sistema de informação informatizado da empresa ou na forma de arquivos simples), ou em disquetes/CDs. A Empresa A também utiliza pastas que ficam guardadas em um armário. A Empresa H utiliza também um sistema de duas gavetas, onde numa estão aquelas informações que valem a pena serem guardadas, porém ainda não foram passadas para meios eletrônicos, e na outra gaveta aquelas informações já lidas e que podem ser descartadas.

A distribuição das informações nas Empresas Z, A e B, normalmente, é feita de forma verbal, mas quando na forma escrita, são apresentadas através de esquemas, recados e relatórios. Na Empresa H, as informações que são distribuídas para os proprietários são apresentados através de gráficos e relatórios, e para as demais pessoas as informações são distribuídas verbalmente.

O fluxo das informações que interferem na posição da empresa perante o mercado, fica restrito ao nível estratégico e tático na Empresa H e exclusivamente no nível estratégico na Empresa B; já nas Empresas Z e A, as informações fluem de cima para baixo (dirigente para os funcionários) e de baixo para cima (dos funcionários para o dirigente).

5.2.3 Sistema de informação

Todos os dirigentes reconhecem os benefícios de se ter um banco de dados ou pelo menos um cadastro, sejam esses informatizados ou não, e por isso todas as empresas mantêm pelo menos um deles. No Apêndice H pode ser visto que informações cada empresa possui em seu cadastro e banco de dados.

Todas as empresas possuem sistemas de informação capazes de processar transações e armazenar dados. Com exceção da Empresa Z, as demais empresas possuem um sistema que realiza algumas atividades que podem ser encontradas num Sistema de Informação Gerencial, como por exemplo, a produção de relatórios gerenciais capazes de auxiliar o dirigente; com relação a um Sistema de Apoio à Decisão, a Empresa H é a empresa que possui um sistema mais semelhante a ele, uma vez que o seu sistema de informação possui planilhas e outros softwares que apresentam simulações, sendo inclusive capaz de sugerir alternativas e dar assistência à decisão final. E nenhuma das quatro empresas possui um sistema de informação que dê suporte

ao nível mais alto da administração, através da combinação de dados internos dos sistemas com dados externos.

A postura do dirigente quando há necessidades de mudanças estratégicas em termos de sistema da informação na empresa varia, pois nas Empresas Z, A e B o dirigente toma conhecimento e verifica a real necessidade de mudar alguma coisa antes de tomar qualquer decisão, já na Empresa H assim que o dirigente toma conhecimento ele logo modifica o sistema. E quanto a um clima de cooperação e integração entre os diversos setores, esse é percebido como bom nas quatro empresas.

As principais mudanças nas empresas estudadas após sua informatização foram que apesar de não ter havido a criação de um departamento para esta área (Empresas A, B e H), novos funcionários especializados com relação à tecnologia da informação foram contratados (Empresas A e B), além de mais funcionários para tratar com o novo sistema (Empresas A, B e H), também houve uma melhora tanto no rendimento do trabalho (Empresas Z, A, B e H) como na comunicação (Empresas Z e H) e na imagem da empresa (Empresa Z).

E os principais benefícios conseguidos com a informatização da empresa, segundo as declarações dos dirigentes, foram que a obtenção de informação sobre os clientes (Empresas Z e H) e fornecedores ficou mais rápida (Empresas Z, A, B e H), o processo de produção passou a ser mais ágil (Empresas A, B e H), os cálculos passaram a ser mais corretos (Empresas Z e H) e houve uma grande diminuição da quantidade de papéis (Empresas A, B e H).

Não foi sentida na Empresas Z, A e B resistência na implantação do sistema informatizado, por parte das pessoas que iriam trabalhar com os mesmos, isso porque essas pessoas mesmo já tinham consciência de que a implantação era uma necessidade; todavia, na Empresa H o dirigente percebeu que houve certa resistência no início, mas este acredita que tenha sido devida ao desconhecimento do funcionamento do sistema.

E em termos de envolvimento dos funcionários no processo de informatização, eles de um modo geral, estão realmente convencidos das vantagens (Empresas Z, A, B e H) e envolvidos, pois inclusive são os funcionários que preparam as informações que darão entrada no novo sistema para fazer os testes e até fazem sugestões para isso, apesar de que na Empresa Z, os funcionários pouco lidam com os computadores.

Com relação à qualidade das informações geradas pelo sistema de informações, essa é analisada pelo dirigente na Empresa Z; pela responsável pelo Departamento Financeiro na Empresa A; pelos próprios funcionários que lidam com o sistema nas

Empresas B e H. Com base nisso, poder-se-ia dizer que nas empresas maiores há uma maior confiança do que nas empresas menores, já que o grau de autonomia é maior nestas empresas maiores, e que esta confiança poderia ser em função do nível de qualificação dos funcionários.

Quando há qualquer atualização no sistema pela empresa terceirizada, na Empresa A o próprio funcionário dessa empresa terceirizada já dá o treinamento para os funcionários que trabalharão diretamente com as atualizações. Na Empresa H este treinamento é dado somente para o dirigente, porque esse considera não ser necessário dar treinamento para todos por causa do custo e do tempo que os funcionários teriam que estar fora das suas funções; e sendo assim, o dirigente atua como um multiplicador do conhecimento e posteriormente como um consultor interno. Já na Empresa B não há treinamento, pois as pessoas que vão lidar com o sistema vão aprendendo na prática.

No **Quadro 10** podem ser vistos os principais obstáculos ao uso dos sistemas de informação, que foram salientados nas declarações dos dirigentes.

Obstáculos	Empresas			
Falta de adequação da informação às necessidades dos gerentes para tomada de decisão	Z			
Visão de que a sua empresa não necessita de sistemas de informação	Z			
Perdas financeiras ocasionadas por uma má concepção, por falta de adequação com as tarefas ou por sabotagem de funcionários	Z			
Falta de segurança	Z			
Preços altos	Z	A	B	H
Falta de tempo do proprietário-dirigente em obter maior participação e treinamento nos novos sistemas	Z	A	B	H
Dependência tecnológica de um sistema já implantado		A		
Possível necessidade de ter que manter um técnico para dar suporte ao sistema		A		
Dificuldade em alimentar o sistema com informações corretas		A	B	
Insignificante retorno percebido sobre a produtividade da informação no nível estratégico		A	B	
Resistência humana em aceitar e utilizar o sistema		A	B	H
Dificuldade em lidar com o sistema		A	B	H

Quadro 10 - Obstáculos ao uso dos sistemas de informação

6 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS

O objetivo deste capítulo é analisar os dados coletados nas quatro pequenas empresas pesquisadas, com base na revisão bibliográfica, e propor melhorias na gestão estratégica da informação fundamentadas na realidade dessas empresas.

Foram investigadas as variáveis de pesquisas mediante depoimento oral de dirigentes e funcionários (por meio de entrevistas formais semi-estruturadas e conversas informais) e observações da pesquisadora. Essas variáveis, conceituadas a partir da revisão bibliográfica, são: especificidades da pequena empresa e gestão estratégica da informação, conforme conceituação mais detalhada na sessão 4.4.2.3 do capítulo 4 “Metodologia da Pesquisa”.

6.1 Análise dos dados sobre especificidades da pequena empresa

Conhecendo as especificidades da pequena empresa é possível entender o porquê de certos comportamentos e de certas coisas ocorrerem de uma maneira ou de outra, e a partir deste entendimento é possível propor técnicas, métodos e ferramentas adaptadas às suas necessidades.

6.1.1 Especificidades ambientais

As especificidades ambientais estão relacionadas à percepção que o dirigente possui do meio ambiente externo à sua empresa e como este ambiente pode influenciar no desempenho da empresa. Foram divididas em influências das variáveis do ambiente geral (econômica, ecológica, político-legal, sócio-cultural e demográfica e tecnológica) e do ambiente tarefa (concorrentes da empresa, cooperação entre empresas, clientes da empresa e fornecedores da empresa).

Em relação ao momento de iniciar o empreendimento, percebeu-se um fato muito comum para as pequenas empresas, que é a não realização de pesquisas de forma sistemática para saber se é o momento certo de abrir um negócio no ramo em que possuem interesse. Nessas quatro empresas, os dirigentes estavam vindo da dissolução de empresas do mesmo ramo e perceberam a oportunidade de negócios proporcionada pela conjuntura, achando que não era necessário este tipo de pesquisa. Os empresários confiaram em suas experiências e conhecimentos pessoais para empreender em um novo negócio, fatores relevantes, mas insuficientes para avaliar adequadamente a oportunidade.

Um outro fato muito comum percebido nessas quatro empresas é a utilização de recursos próprios para a abertura da empresa, ou seja, não recorrem a empréstimos bancários ou financiamentos, e inclusive quando há a necessidade de investir dinheiro em algo na empresa, os dirigentes preferem fazer uma reserva a pedir emprestado, por causa das dificuldades e altas taxas envolvidas para conseguirem esses recursos. Isto ocorre porque mesmo que as pequenas empresas venham a conseguir empréstimos ou financiamentos, serão esses a um custo bastante superior ao obtido pelas grandes empresas, já que possuem pouco poder de barganha frente aos bancos, pois não podem oferecer tantas garantias quanto as grandes empresas.

Percebeu-se também, nas quatro empresas, que há uma relação direta entre a atribuição do grau de importância e a percepção do dirigente sobre a influência das variáveis do ambiente geral e do ambiente tarefa no desempenho da empresa. Portanto, há uma relação entre a percepção do empresário e a importância percebida atribuída aos elementos do ambiente, o que obscurece uma real influência desses elementos na dinâmica da empresa, pois um diagnóstico mais sistemático e impessoal não é realizado.

No **Quadro 11** pode ser vista uma síntese geral das quatro empresas em relação ao grau de importância atribuído às variáveis do ambiente geral e tarefa.

Ambiente	Variáveis	Grau de importância
Geral	Ecológica	baixo
	Econômica	alto
	Político-legal	médio
	Sócio-cultural e Demográfica	baixo
	Tecnológica	alto
Tarefa	Cliente	alto
	Concorrente	alto
	Fornecedor	médio

Quadro 11 - Grau de importância atribuído às variáveis externas da empresa

Nas quatro empresas há nos dirigentes um sentimento de que sua empresa, mesmo com as deficiências que apresentam em relação aos concorrentes, por exemplo, em termos de tecnologia, consegue competir em certos pontos quase de maneira igual às empresas de maior porte, e isso é justificado pela percepção dos dirigentes de que conseguem, muitas vezes, se diferenciar em termos das matérias-primas e do preço; produzirem com alta qualidade e nos prazos de entrega. Uma outra especificidade salientada na revisão bibliográfica e que é considerada como vantajosa para as pequenas empresas e que pôde ser observada nas Empresas Z e A é que essas conseguem atender certos segmentos melhor que as grandes empresas, já que estes produtos não requerem uma escala econômica elevada e possuem demanda por diferenciação.

Um ponto citado na literatura e salientado pelos dirigentes é que suas empresas possuem menos credibilidade, reconhecimento e estabilidade do que as grandes empresas, o que leva muitos clientes a optarem pelas de maior porte quando se trata da alocação de pedidos mais críticos e importantes, mesmo que as suas empresas consigam produzir e entregar um produto tão bom quanto os produzido nas grandes empresas.

Em termos de mercado global, nenhuma das quatro empresas consegue operar nele, seja por falta de conhecimento sobre as oportunidades, por falta de contatos, por receio de dar um passo considerado tão grande para uma pequena empresa, ou pelo ramo de negócio em que atua. E mesmo a empresa com maior estrutura, que já exportou, afirma que não consegue mais por causa das mudanças econômicas e concorrência desleal.

Os clientes das empresas estão espalhados por vários estados do país e variam de empresas de pequeno porte até grande porte. Essa questão do porte costuma influenciar na negociação, pois quando se trata com outras de pequeno há a possibilidade de negociar todos os detalhes do início ao fim, decidindo se é possível personalizar o produto ao cliente, negociando preços, datas de entregas, quantidades, medidas etc., e resolvendo problemas, enquanto que com as empresas de médio e grande porte esse contato direto é muito difícil. Apesar de que as pequenas empresas enfrentam uma grande dificuldade para conseguir empréstimos e financiamentos, o que acaba comprometendo a sua capacidade de comprar, principalmente, de outras pequenas empresas.

Muitas vezes, mesmo sendo bem menos burocratizadas do que as grandes empresas, as quatro pequenas empresas não conseguem tirar vantagem disso e da proximidade gerada pelo relacionamento informal da sua empresa com seus clientes, e

por isso possuem um conhecimento inadequado dos mesmos, fazendo com que o dirigente não perceba cedo os sinais de mudança do mercado, e inclusive sobre a reação dos concorrentes, e dessa forma não consiga agir com rapidez e se adaptar as exigências do consumidor. Essa falta de aproveitamento de suas especificidades poderia ser causada pela falta de um departamento de marketing ou mesmo de um comercial pró-ativo na empresa.

Nenhuma das quatro empresas acredita no sucesso de cooperações com outras empresas, na maioria das vezes por não saberem de alguma tentativa que deu certo, seja porque em algum caso a parceria não foi entendida corretamente e algum elo tentou “passar a perna”, ou porque conseguiram mais vantagens atuando sozinha do que se existisse “parceria” com outras empresas.

Os fornecedores das empresas são na maioria de grande porte. Essa questão do porte costuma influenciar na oferta de matérias-primas, pois mesmo sendo empresas maiores e dessa forma conseguirem oferecer maiores quantidades, apresentarem maior disponibilidade e variedade de produtos; elas também podem ser muito inflexíveis quanto ao preço e às condições de pagamento, e as pequenas empresas são “obrigadas” a aceitar; apesar de que conforme aumenta o tamanho da empresa compradora, o dirigente consegue aumentar o seu poder na negociação, já que por comprar mais e consequentemente gastar mais, passa a ser “respeitado” pelos fornecedores.

No **Quadro 12** pode ser vista uma síntese das especificidades ambientais citadas na literatura e observadas nas quatro empresas pesquisadas.

Especificidades ambientais	Citadas na literatura administrativa e percebidas nas pequenas empresas	Percebidas nas pequenas empresas estudadas e não citadas na literatura
Ambiente geral	<ul style="list-style-type: none"> • não realiza pesquisas de forma sistemática antes de abrir o empreendimento; • situação extra-organizacional incontrolável; • não consegue exportar; • escassez de recursos para reinvestimentos pela dificuldade de obtenção dos mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> • uso de recursos próprios para a abertura da empresa; • a percepção da influência das variáveis deste ambiente no desempenho da empresa, influencia no grau de importância dado as mesmas; • quanto maior o tamanho da empresa, menor a influência da variável tecnológica e da político-legal, especialmente em relação às leis trabalhistas.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • podem atender a pedidos menores porque operam em baixa escala; • podem atender com produtos personalizados por causa da proximidade com os clientes e de operarem em baixa escala; • tratamento informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • porte influencia na negociação, em termos de personalização do produto, preço, data de entrega, medidas.

Especificidades ambientais	Citadas na literatura administrativa e percebidas nas pequenas empresas	Percebidas nas pequenas empresas estudadas e não citadas na literatura
Concorrente	<ul style="list-style-type: none"> • menor credibilidade, reconhecimento e estabilidade do que as grandes empresas; • consegue atender a nichos de mercado melhor que as grandes empresas; • conhecimento inadequado sobre o que os concorrentes estão fazendo. 	<ul style="list-style-type: none"> • sentimento de que a empresa, mesmo com as suas deficiências, consegue competir em certos pontos quase de maneira igual às empresas de maior porte.
Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • tratamento informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • porte influencia na negociação, em termos de preço, data de entrega, quantidades.
Cooperação entre empresas	-	<ul style="list-style-type: none"> • dirigente não acredita no resultado da cooperação entre empresas; com ressalva se for entre pequenas.

Quadro 12 - Especificidades ambientais das pequenas empresas

6.1.2 Especificidades organizacionais

As especificidades organizacionais, que estão diretamente relacionadas aos aspectos internos das empresas, foram subdivididas em especificidades estruturais, comportamentais, estratégicas e tecnológicas.

Segundo a literatura administrativa, a **especificidade estrutural** se refere, principalmente, à maneira como a empresa está dividida e coordenada, como é a distribuição da autoridade e responsabilidade e como é comunicação pela empresa.

Pelos organogramas e pelas observações em campo pôde-se perceber que a estrutura organizacional das três empresas que estão mais próximas do limite inferior de pequena empresa realmente pode ser considerada simples, enxuta e menos formalizada. Porém percebeu-se que a estrutura da empresa que está no limite de classificação pequena/média empresa já é mais formalizada que as demais, apresenta mais níveis hierárquicos e a administração é realizada por pessoas com maior formação formal e experiência administrativa.

Percebeu-se que existe nas empresas, com exceção da Empresa Z, uma relação inversamente proporcional entre o número total de funcionários da empresa e o número de funcionários em funções administrativas, ou seja, quanto maior o número de funcionários total, menor a proporção do número de funcionários em funções administrativas. Essa comparação pode ser vista no **Quadro 13**.

	Nº. total de funcionários (NTF)	Nº. funcionários operacionais	Nº. funcionários administrativos (NFA)	% do Nº. funcionários administrativos
Empresa Z	21	20	1	4,76
Empresa A	24	17	7	29,17
Empresa B	34	27	7	20,59
Empresa H	95	85	10	10,53

Quadro 13 - Número total de funcionários x número de funcionários administrativos

Poderia se dizer que a exceção da Empresa Z é devida ao fato do dirigente e de uma das proprietárias responderem pela maioria das áreas administrativas (direção, comercial e finanças); ou que a informação prestada à pesquisadora não foi correta.

Esta relação inversamente proporcional também foi percebida em outras pesquisas realizadas pelo GEOPE e sendo assim, poderia se dizer que essa relação é uma tendência nas pequenas empresas. Esta tendência está demonstrada no **Gráfico 1**.

Gráfico 1 - Relação da proporção NFA/NTF x Tamanho da empresa

Quanto à afirmação citada na revisão bibliográfica que diz existir uma centralização de diversos cargos e atividades nas mãos do dirigente, essa foi confirmada nas quatro empresas, mas principalmente na Empresa H, uma vez que esse ocupa, além da posição de direção geral, as gerências de vendas e de custos, compras e estoques.

Essa percepção de que na empresa maior as atividades e cargos estão mais centralizados nas mãos do dirigente, do que nas empresas menores, pode ser em função

de que na maior essa formalização está mais explícita do que naquelas menores, sem hierarquização e distribuições formais, inclusive porque nessas menores, o dirigente centraliza grande parte das decisões.

A gestão pode ser considerada informal, por causa da ausência de regras e normas escritas em relação a processos e métodos de trabalho, entretanto foi percebida no nível tático e administrativo, nas quatro empresas, uma distribuição de autoridade e responsabilidade clara em termos de definição de cargos e tarefas dos empregados, havendo um equilíbrio na distribuição de funções; porém no nível operacional a formalização de cargos e conseqüente distribuição de autoridade foram mais expressivas nas Empresas A e H, o que mostrou que mesmo a Empresa A sendo um exemplo claro de pequena empresa, há uma clara definição dos papéis das pessoas e dos níveis de responsabilidade, característica essa, vista como contrária na literatura sobre pequenas empresas.

Percebeu-se também nas Empresas Z, A e B, que a flexibilidade organizacional dessas pequenas empresas gera uma grande capacidade de executar trabalhos mais “artesanais” e de atendimento personalizado para os clientes.

A comunicação nas quatro empresas é ágil e ocorre de forma informal, por causa da proximidade entre os integrantes da empresa. A diferença está no meio que é utilizado, pois no nível administrativo e tático há a preferência pelo meio oral, a não ser quando se trata de algum pedido, onde se utiliza o meio escrito, com exceção da Empresa H que utiliza meio eletrônico. No nível operacional costuma-se utilizar o meio escrito, principalmente, para comunicações gerais, quando inclusive usam-se murais.

Pela literatura administrativa, a **especificidade comportamental** trata, mais enfaticamente, da postura do dirigente e dos colaboradores em termos de comportamento durante a execução das suas atividades, dos conhecimentos e habilidades, além da cultura da empresa.

Todos os dirigentes dedicam diariamente uma boa parte do seu tempo às atividades da empresa, e mesmo havendo distribuição de papéis e responsabilidades nas quatro empresas, percebeu-se que os quatro dirigentes auxiliam fortemente em outras áreas da empresa. Na empresa com maior porte (Empresa H), onde há a maior formalização e distribuição de autoridade, o dirigente ocupa formalmente, outros cargos além da direção geral, mostrando dessa forma, certa insegurança do dirigente em delegar autoridade sobre algumas áreas da empresa, o que acaba sobrecarregando-o e fazendo com que dedique menos tempo às decisões estratégicas. Mas mesmo que haja

interferência e influência pessoal do dirigente em diversas áreas, pode-se afirmar que nas quatro empresas o estilo de gerenciamento é flexível, porque é dada a cada funcionário a possibilidade de usar processos e métodos que esses acreditem ser os ideais.

Nas quatro empresas o processo de tomada de decisão é ágil, apesar de que nas Empresas Z e A foi verificado que esse é totalmente intuitivo e pouco formalizado, sendo quase tudo na base da improvisação. Essa improvisação pode ser em função da postura reativa do dirigente, que não se dá conta de que suas decisões acabam sendo de alto risco, uma vez que não procura saber o porquê das decisões tomadas pelos concorrentes, preocupando-se apenas em fazer algo rapidamente.

Quanto aos conhecimentos e habilidades essenciais que um dirigente de pequena empresa precisa ter, os entrevistados acreditam que esses devem se referir ao negócio da empresa, vendas e negociação, e inclusive como manusear um computador e a Internet. Um fator que faz com que a falta de experiência gerencial dos dirigentes não seja algo tão preocupante é que nas quatro empresas os dirigentes tiveram uma boa experiência no ramo antes de se tornarem dirigentes, o que possibilitou entendimento das características fundamentais dos negócios no ramo industrial de atuação, a compreensão das possíveis sazonalidades, e a identificação de concorrentes e de suas estratégias.

Pode-se dizer que todos os dirigentes estão “caminhando” em direção à administração profissional no que se refere ao uso de técnicas administrativas, pois todos os dirigentes afirmam conhecer algumas, mas não as utilizam, pelo menos não por enquanto. Essa falta do uso de técnicas administrativas não pode ser condenada, pois é conhecido que estas técnicas e instrumentos administrativos são projetados para as grandes empresas, que possuem características muito diferentes das pequenas empresas.

Foi constatado que os dirigentes possuem pelo menos três parentes dentro da empresa para auxiliá-los, no nível administrativo ou no tático, e percebeu-se que isso foi devido à necessidade do dirigente de estar cercado por pessoas de sua confiança. Muitas vezes, por causa do grau desse parentesco, há uma mistura dos problemas da vida familiar com os da empresa; porém não foi possível perceber se a afirmação da literatura de que há uma identidade entre pessoa física e pessoa jurídica é válida para as empresas, mas é importante ressaltar que pode existir.

Quanto à contratação de mão-de-obra e do pessoal administrativo, verifica-se que é válida para as quatro empresas a afirmação encontrada na literatura de que nas pequenas empresas há um despreparo técnico formalizado dos recursos humanos. Em

termos operacional existe uma elevada capacitação dos mesmos, uma vez que o ponto crucial para a contratação é a experiência na função ou máquina em que a pessoa vai trabalhar. Mas mesmo os dirigentes procurando contratar pessoas por qualificação comprovada, foi percebido que em algumas vezes é deixado de se contratar alguém com mais qualificação para contratar algum parente que está precisando de um emprego.

Conforme a literatura administrativa, a **especificidade estratégica** está relacionada à visão interna e externa à empresa, a forma como são tomadas as decisões dentro da empresa e a utilização de planejamento.

Nas quatro empresas o processo de formulação de estratégias é totalmente intuitivo e pouco formalizado, sendo influenciado pela improvisação. Nessas mesmas duas empresas, percebeu-se também que há grande preocupação somente com o curtíssimo prazo, o que pode gerar uma “miopia” diante da perda da competitividade, frente aos concorrentes e às tecnologias. Quem desenvolve esse processo é somente o dirigente, mas às vezes esse procura a ajuda de algum funcionário; e que as decisões não são comunicadas aos demais funcionários.

Já nas Empresas B e H existe planejamento estratégico, só que são informais, e para períodos entre seis e doze meses. Na elaboração dele são utilizadas informações externas coletadas com vendedores e informações internas coletadas nos Departamentos de Vendas e Produção e que quem participa do planejamento são os gerentes, o dirigente e os três proprietários.

Essa diferença entre as empresas, quanto à existência de planejamento estratégico, reforça as observações da pesquisadora, podendo-se inclusive, dizer que há uma tendência nas pequenas empresas de realizar o fenômeno da “Financeirização”, que é preocupação extremada com o curto prazo e com aspectos financeiros.

Na medida em que a empresa vai aumentando de tamanho, a preocupação, praticamente exclusiva, com a variável financeira passa a dar lugar para as outras variáveis internas; há uma modificação na percepção sobre o objetivo principal da empresa, que passa de gerar lucro para atender bem aos clientes, pois agora o lucro é visto como consequência. Pode-se dizer que há um aumento na percepção dos dirigentes quanto à importância de se pensar no futuro e no que está ocorrendo ao seu redor. Uma ilustração dessa tendência observada pode ser vista na **Figura 8**.

Figura 8 - Foco nas variáveis internas conforme o tamanho

Mas não se deve condenar as empresas menores, como a Empresa Z, pela sua enorme preocupação com a variável financeira e com os resultados a curto prazo, já que na visão do dirigente, a empresa depende desses resultados para “abrir as portas” no dia seguinte. E não é apenas a visão particular desse dirigente, mas a realidade geral das micro e pequenas empresas.

Percebeu-se também que são válidas para as Empresas Z e A as especificidades a seguir, que são citadas na literatura: não existe uma programação eficiente de produtos, porque muitas vezes os pedidos aceitos logo são enviados para a produção, sem a preocupação de programar a execução deles em termos de máquinas e equipamentos ou de prioridade de entrega; há uma incapacidade de gerar capital excedente, pois conforme o dirigente da Empresa A “a empresa continuará trabalhando para pagar as contas e que sobrar pouco para reinvestir nela”; e não possuem condições de realizar grandes dispêndios com promoções e propaganda, tanto que a divulgação dos seus produtos é feita por propaganda “boca-a-boca” e por lista telefônica.

Seguindo a literatura administrativa, a **especificidade tecnológica** procura salientar aspectos relativos aos equipamentos, máquinas e instalações produtivas, às inovações e a utilização de tecnologias da informação.

Em termos de especialização das máquinas e equipamentos, constatou-se que eles são menos especializados e permitem que sejam realizadas facilmente alterações e adaptações, o que permite a geração de uma produção eficiente em uma escala menor; mas esse baixo grau de especialização não é válido para a Empresa H, com maior estrutura, porque a maioria das suas máquinas e equipamentos é específica.

Percebeu-se que não há uma grande preocupação com manutenção nas Empresas Z e A, com menor estrutura, pois elas realizam somente a do tipo corretiva; mas ocorre o contrário nas outras duas empresas, onde se percebeu que há uma grande preocupação com manutenção, sendo que essas realizam a do tipo preventiva.

Verificou-se também que nas Empresas Z e A há espaço físico insuficiente e a utilização de arranjos físicos inadequados, e que há obsolescência de máquinas e ferramentas, ainda que tenha pelo menos uma máquina ou equipamento avançado tecnologicamente e que seus concorrentes não possuem.

Foi percebido que quanto maior o tamanho da empresa, maior é a utilização de computadores para auxiliar nas atividades do dia, e a busca pela formalização dos sistemas de informação.

No **Quadro 14** pode ser vista uma síntese das especificidades organizacionais citadas na literatura e observadas nas quatro empresas pesquisadas.

Especificidades organizacionais	Citadas na literatura administrativa e percebidas nas pequenas empresas	Percebidas nas pequenas empresas estudadas e não citadas na literatura
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura simples, enxuta e menos formalizada; • gestão informal, com a ausência de regras e normas escritas em termos de métodos e processos de trabalho; • flexibilidade organizacional ; • executa trabalhos mais “artesanais” e atende os clientes de forma personalizada; • diversidade de mão-de-obra, ou seja, possui empregados com e sem qualificação técnica formalizada; • falta de mão-de-obra e pessoal administrativo qualificado; • sistemas de comunicação ágeis. 	<ul style="list-style-type: none"> • aumento da formalização e de níveis hierárquicos conforme a empresa aumenta de tamanho, isto é, há uma grande heterogeneidade organizacional entre o que se denomina pequena empresa; • equilíbrio na distribuição de cargos; • quanto maior o tamanho da empresa, mais visível a centralização de diversos cargos e atividades nas mãos do dirigente; • clara definição dos papéis das pessoas e dos níveis de responsabilidade; • a proporção de NFA/NTF diminui conforme o tamanho da empresa aumenta; • preferência pela forma oral para a comunicação no nível administrativo e tático; • preferência pela forma escrita para a comunicação no nível operacional.

Especificidades organizacionais	Citadas na literatura administrativa e percebidas nas pequenas empresas	Percebidas nas pequenas empresas estudadas e não citadas na literatura
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • centralização de diversos cargos e atividades nas mãos do dirigente; • influência pessoal do dirigente; • estilo de gerenciamento flexível, porque é dada a cada funcionário a possibilidade de usar processos e métodos que esses acreditem ser os ideais; • tomada de decisão ágil; • falta de experiência gerencial do dirigente; • não utilização de técnicas administrativas; • mistura dos problemas da vida familiar com os da empresa; • despreparo técnico formalizado dos recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • dirigente não se dedica às atividades da produção; • dirigente auxilia fortemente diversas áreas da empresa no nível tático; • preocupação em ter conhecimentos sobre vendas, negociação e manuseio de computadores e Internet; • caminhando em direção à administração profissional; • conforme aumenta o tamanho da empresa, aumenta a formação formal exigida para a contratação de pessoal; • preferência de pessoa qualificada em relação a um parente não/menos qualificado.
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • processo estratégico informal; • falta de monitoramento ambiental; • fraca área comercial. 	<p>Conforme aumenta o tamanho da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menor a tendência de realização do fenômeno da "Financeirização"; • menos intuitivo e informalizado é a tomada de decisão e o processo de formulação de estratégias; • aumenta o uso de planejamento estratégico; • as ações planejadas são mais divulgadas entre os níveis hierárquicos; • aumenta a preocupação com o pós-venda; • mais eficiente se torna o PCP; • maior a capacidade de gerar capital excedente.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • defasagem dos equipamentos; • não realiza inovação de processos e produtos; • fácil adaptação de equipamentos; • não utiliza as vantagens da tecnologia da informação. 	<p>Conforme aumenta o tamanho da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • maior é o desenvolvimento tecnológico; • menor a obsolescência de máquinas e ferramentas; • maior é a especialização dos equipamentos; • maior a preocupação com manutenção; • maior o controle de estoque; • maior a preocupação com a adequação de arranjos físicos; • maior é a utilização de computadores; • maior a preocupação em formalizar os sistemas de informação.

Quadro 14 - Especificidades organizacionais das pequenas empresas

6.2 Análise dos dados sobre gestão estratégica da informação

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

Em nenhuma das empresas existe uma pessoa que seja exclusivamente responsável pelo gerenciamento da informação, de forma a verificar o que está acontecendo dentro e fora da empresa no presente, e o que pode acontecer no futuro; todavia isso não pode ser criticado quando se trata de pequena empresa, por causa da restrição de recursos financeiros. Sendo assim, o responsável por verificar as informações necessárias para tomar decisões é o próprio dirigente, porém nas Empresas B e H o dirigente também conta com os gerentes de cada departamento.

Nas quatro empresas, a identificação das informações necessárias ocorre somente no momento da tomada de decisão, e sendo assim, a escolha da fonte de informação depende do tipo dessa informação que é necessária. Isso mostra que a os dirigentes estão tendo uma postura reativa e que faz com que o mesmo não perceba a interação entre as diversas variáveis e não as monitore de forma conjunta.

Nas quatro empresas a coleta de dados sobre as variáveis externas é realizada de maneira informal, normalmente através de conversas, pessoalmente ou por telefone, e em anotações pessoais do próprio dirigente.

Quanto à coleta de dados sobre as variáveis internas, essa é feita também de maneira informal nas quatro empresas, através de conversas com os vendedores, funcionários, contador, consultoria externa e algumas vezes com os clientes; apesar de que dependendo do aspecto analisado, também são consultados os bancos de dados e sistemas de informação.

Um fato que deve ser ressaltado é que todos os dirigentes não procuram coletar informações sobre os concorrentes para pensarem nas suas estratégias, por acreditarem que eles precisam é se preocupar é com a empresa deles, não considerando que a concorrência é um grande influenciador na sobrevivência das mesmas. Entretanto, os dirigentes conseguem perceber alguns dos seus pontos fracos e fortes, só que de maneira muito superficial, pois vêm somente as conseqüências dos produtos gerados pela

concorrência e não toda a estrutura e postura deles, e que dá o suporte necessário para estes produtos.

Apesar das vantagens de um sistema formal de gerenciamento, estas maneiras informais de coletas não devem ser desprezadas, pois grande parte das informações relevantes, principalmente para uma pequena empresa, é conseguida nessas coletas, já que muitas vezes um detalhe no meio de um conversa informal fará toda a diferença na hora da tomada de decisão, e detalhe esse que talvez não pudesse ser percebido se fosse utilizado apenas um sistema formal de coleta.

Depois de coletados os dados, esses são classificados pelo tipo de assunto a que se referem, ou pela importância percebida (seja no presente ou para o futuro), ou ainda pela sua prioridade, em termos de influência na produção. A transformação desses dados em informações, nas quatro empresas, é feita a partir da reflexão dos dirigentes e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto com base em dados estruturados e não estruturados. Com isso percebeu-se que nessa atividade tudo é muito influenciado pela percepção do dirigente, o que pode ser perigoso já que se acaba supervalorizando ou subestimando um dado em função da opinião de uma pessoa.

Normalmente, nenhuma das empresas se preocupa com a validação da informação, mas caso haja o questionamento de algum dado ou informação com relação a sua veracidade/exatidão, são consultadas outras fontes. Isso mostra também que o dirigente não está muito preocupado se as informações que ele está gerando são realmente oportunas, adequadas e confiáveis, e isso se torna preocupante quando se pensa que na pequena empresa, onde os recursos em geral são restritos, não há consciência do real custo, valor e impacto que uma informação pode gerar para o desempenho.

Constatou-se que apesar de nas quatro empresas as informações coletadas manualmente serem armazenadas na cabeça do dirigente e dos funcionários que tenham participado da resolução de algum problema similar, há uma preocupação cada vez maior de armazená-las em lugares que possam ser acessadas facilmente e que não estejam sujeitas ao esquecimento por estarem na cabeça de alguém. Os lugares utilizados para fazer esse armazenamento facilitado são principalmente a memória do computador (dentro do sistema de informação informatizado da empresa ou na forma de arquivos simples), disquetes/CDs, ou algum outro tipo de sistema informal que exista na empresa.

A distribuição das informações nas empresas, normalmente, é feita de forma verbal, mas quando na forma escrita, são apresentadas através de esquemas, recados e relatórios e gráficos. Essa disseminação na forma verbal é um dos fatores que permite a agilidade da comunicação e tomada de decisão nas pequenas empresas, porém se utilizada constantemente sem o apoio da forma escrita, pode acabar gerando vários problemas, como por exemplo, a falta de informações sobre fatos passados ocorridos e decisões tomadas sobre um respectivo problema.

Quanto ao fluxo das informações que interferem na posição da empresa perante o mercado, esse foi percebido como um dos reflexos do tamanho e da estruturação das empresas, pois em empresas maiores e melhor estruturadas como as Empresas H e B, as informações ficam restritas ao nível estratégico e tático, enquanto que nas menores e menos estruturadas como as Empresas Z e A, as informações fluem de cima para baixo (dirigente para os funcionários) e de baixo para cima (dos funcionários para o dirigente).

No **Quadro 15** pode ser vista uma síntese de como as atividades da gestão da informação acontecem nas quatro empresas pesquisadas.

Atividades da Gestão da Informação	Identificação das informações necessárias	somente no momento da tomada de decisão e sendo assim, a escolha da fonte de informação depende do tipo dessa informação que é necessária.
	Coleta de dados	variáveis externas: informal (através de conversas, pessoalmente ou por telefone, e em anotações pessoais do próprio dirigente); variáveis internas: informal (através de conversas com os vendedores, funcionários, contador, consultoria externa e algumas vezes com os clientes), apesar de que dependendo do aspecto analisado, também são consultados os bancos de dados e sistemas de informação.
	Transformação dos dados em informações e a validação das mesmas	classificação: pelo tipo de assunto, ou por importância percebida ou ainda por prioridade em relação à produção; transformação: a partir da reflexão dos dirigentes e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto; validação: não há preocupação com esta, mas caso haja o questionamento de algum dado ou informação com relação a sua veracidade/exatidão, são consultadas outras fontes.
	Armazenamento das informações	na cabeça do dirigente e dos funcionários que tenham participado da resolução de algum problema similar, memória do computador (dentro do sistema de informação informatizado da empresa ou na forma de arquivos simples), disquetes/CDs, ou algum outro tipo de sistema informal que exista na empresa.
	Disseminação e apresentação das informações	feita de forma verbal, mas quando na forma escrita, são apresentadas através de esquemas, recados e relatórios e gráficos.

Quadro 15 - Gestão da informação nas pequenas empresas

Em termos das especificidades das pequenas empresas que poderiam ser vistas como vantajosas para a gestão estratégica da informação, a principal especificidade

salientada ou percebida como vantajosa para as empresas, de forma geral, foi a questão da informalidade no tratamento com os clientes, fornecedores etc., uma vez que facilita a coleta de informações - inclusive porque alguns gostam de conversar direto com o dirigente; e também na resolução de problemas dentro da empresa, pois agiliza a classificação, tratamento, armazenamento e disseminação das informações. Porém a informalidade também foi vista muitas vezes como um aspecto negativo, porque sobrecarrega o nível estratégico, uma vez que todo tipo de informação chega diretamente nele, mesmo que essas informações pudessem ser passadas e os problemas resolvidos por outras pessoas qualificadas na empresa, ou porque o fato de distribuir as informações de modo oral pode prejudicar a continuidade do processo, uma vez que o funcionário simplesmente pode se esquecer de algo a ser feito.

Com relação às especificidades desvantajosas, as principais salientadas ou percebidas para as empresas, de forma geral, foram as condições financeiras, que impossibilitam a aquisição de mais materiais, equipamentos e de computadores. Esta situação está constituída pela dificuldade de obter recursos financeiros, seja em instituições financeiras, seja pelas condições de pagamento que não são facilitadas, porque como a pequena empresa compra em menor quantidade recebe menores descontos e menores prazos para pagamento do que as de maior porte. Essa situação também impossibilita a contratação de pessoas com maior qualificação.

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

6.2.1 Sistemas de informação

Um grande apoio para a gestão estratégica da informação é conseguido através de sistemas de informação. E apesar de que inicialmente pretendia-se considerar somente os sistemas informatizados no nível estratégico, foi impossível desconsiderar que as pequenas empresas possuem também os não informatizados e que às vezes um sistema que apenas atenda ao nível tático já é de grande ajuda para o funcionamento da pequena empresa na resolução de problemas.

Isso pode ser exemplificado com o fato de que os dirigentes das quatro empresas percebem os benefícios de se ter um banco de dados ou pelo menos um cadastro, sejam esses informatizados ou não, e consultarem o mesmo no dia-a-dia, seja para saber sobre algum fornecedor, cliente, ou mesmo para atendê-los melhor.

Mas hoje em dia é quase inevitável o uso da tecnologia da informação nos sistemas de informação, e isso tem causado grande impacto nas empresas, e nas quatro pequenas empresas estudadas não tem sido diferente. Por exemplo, em todas as quatro empresas há percepção de que os sistemas de informação informatizados facilitam no gerenciamento da empresa e por isso todas estão procurando implementar um Sistema de Informação Gerencial, que seja capaz de processar transações e armazenar dados, sistema esse que conforme a literatura é o tipo de sistema mais utilizado pelas pequenas empresas. É interessante ressaltar que só a Empresa H, em virtude de sua estrutura maior e mais complexa em relação às demais e também da formação do dirigente em informática, é que está pensando na viabilidade de ter um Sistema de Apoio à Decisão. Todavia, nenhuma das quatro empresas possui um sistema de informação que dê suporte ao nível mais alto da administração através, por exemplo, da combinação de dados internos dos sistemas com dados externos.

As principais mudanças nas empresas, de forma geral, após sua informatização foram, apesar de não ter havido a criação de um departamento exclusivo para esta área, a contratação de novos funcionários especializados com relação à tecnologia da informação, além de uma melhora tanto no rendimento do trabalho como na comunicação e na imagem da empresa.

Na implantação do sistema informatizado nas empresas não foi sentida resistência, por parte das pessoas que iriam trabalhar com os mesmos, porque essas pessoas já tinham consciência de que a implantação era uma necessidade; foi sentida somente uma insegurança devida ao desconhecimento do funcionamento do sistema. Essa falta de resistência no uso de tecnologia é um grande avanço, se for pensado que os que trabalham nessas empresas são pessoas que pertencem a uma geração que possui muito medo do envolvimento com a tecnologia, até porque, diferente de gerações mais novas, essas pessoas não cresceram envolvidas com a tecnologia.

E essa falta de resistência ainda pode ser notada em termos do envolvimento dos funcionários no processo de informatização, pois esses funcionários não estão apenas convencidos das vantagens da informatização, como foram eles próprios que preparam as informações de entrada no novo sistema para os testes; além deles próprios

analisarem a qualidade das informações geradas pelo sistema de informações, a não ser na Empresa Z, onde é analisada pelo dirigente e na Empresa A, onde é analisada pela responsável pelo Departamento Financeiro.

Os principais benefícios conseguidos com a informatização da empresa, segundo as declarações dos dirigentes, foram que a obtenção de informação sobre os clientes e fornecedores ficou mais rápida, o processo de produção passou a ser mais ágil, os cálculos passaram a ser mais corretos e houve uma grande diminuição da quantidade de papéis.

Já quanto aos obstáculos ao uso dos sistemas de informação nas empresas, foi sentido principalmente o alto custo de implantação; a dificuldade em lidar com o sistema; a dificuldade em alimentar o sistema com informações corretas; a falta de tempo do proprietário-dirigente em obter maior participação e treinamento nos novos sistemas; a falta de adequação da informação às necessidades dos gerentes para tomada de decisão. Em algumas empresas, não em todas, foi sentido como obstáculo o insignificante retorno percebido sobre a produtividade da informação no nível estratégico; a visão de que a sua empresa não necessita de sistemas de informação; a dependência tecnológica de um sistema já implantado; perdas financeiras ocasionadas por uma má concepção, por falta de adequação com as tarefas ou por sabotagem de funcionários; a falta de segurança; e a possível necessidade de manter um técnico para dar suporte ao sistema.

Em termos das especificidades das pequenas empresas que poderiam facilitar o uso de sistemas de informação, a principal seria o contato direto com os funcionários, pois seria possível explicar diretamente que não haverá demissões por causa da implantação dos mesmos; mas em relação às especificidades que poderiam dificultar o uso de sistemas de informação, foram citadas a falta constante de dinheiro para investir em novos sistemas; e a ausência de regras e normas escritas para os processos e métodos de trabalho, o que faz com que haja uma resistência na adaptação dos funcionários aos novos sistemas, pois ela faz muitas vezes com que os funcionários prefiram continuar fazendo seu trabalho da forma tradicional.

6.3 Propostas para a melhoria da “Gestão Estratégica da Informação” nas pequenas empresas

Após a revisão bibliográfica sobre os temas gestão estratégica da informação e especificidades da pequena empresa, e a pesquisa empírica, onde foi verificado como ocorre o processo de gestão das informações internas e externas, é possível fazer algumas propostas para a melhoria desse processo, claro que tendo em mente, principalmente, que as pequenas empresas possuem a grande limitação dos recursos escassos.

A **primeira proposta** é que além de conscientizar os dirigentes sobre a relevância da gestão estratégica da informação, ou seja, os benefícios que a empresa poderá obter com esta, e deveria ser ensinado a eles também uma metodologia simples, e claro que adequada as suas especificidades, de sistematização da mesma. Para colocar a proposta em prática poderia ser feita uma parceria entre o SEBRAE, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e as universidades para a criação de cursos; e posteriormente as Empresas Júnior, existentes em diversas universidades, com o apoio daquelas organizações, acompanhariam o processo e atuariam como “consultor”.

A **segunda proposta** se refere à atividade de identificação das informações necessárias. Dever-se-ia analisar a influência e relação das variáveis internas e externas no desempenho da empresa, tanto em termos de passado, como de presente e futuro, e ser elaborado um esquema gráfico das relações percebidas como mais ou menos críticas. Esta análise poderia ser feita através de reuniões do dirigente com as pessoas envolvidas com as decisões estratégicas da empresa e com outros dirigentes do ramo, uma vez que não tem como somente uma pessoa pensar em todos os aspectos.

Posteriormente o dirigente e os responsáveis pelos departamentos elegeriam os aspectos mais relevantes sobre cada variável externa e interna, isto é, aqueles a que deverão ser dados mais atenção quando estiver sendo feita a monitoração das variáveis, inclusive para que não haja uma carga excessiva de dados.

Todavia, recomenda-se a monitoração de todas as outras variáveis, mesmo que em menor profundidade, pois de alguma forma elas podem vir a causar influência no desempenho da empresa, e pelo menos o monitoramento superficial delas já é melhor do que nenhum; além do que o dirigente poderia ter uma visão do todo e dessa maneira, seria aumentada a sinergia da empresa principalmente quanto às questões estratégicas.

Para a monitoração das variáveis é importante que se tenha uma variedade de fontes de informação e a pequena empresa, mesmo com recursos escassos, pode ter acesso a várias delas. Entre as fontes que apresentam uma boa relação entre acessibilidade, confiabilidade e viabilidade econômica estão as reuniões com outros dirigentes, pesquisas acadêmicas, associações comerciais e industriais e outras organizações de apoio às MPEs, bibliotecas públicas e privadas das grandes empresas, conhecidos, concorrentes, clientes, fornecedores, contadores, jornais, revistas, televisão e Internet, que possui uma grande variedade de páginas com informações sobre os mais variados aspectos pertinentes à direção das empresas.

A **terceira proposta** está relacionada à atividade de coleta de dados. Os funcionários dos diversos departamentos seriam treinados para realizarem a monitoração e a coleta de dados sobre todas as variáveis, ou seja, inclusive aquelas identificadas como de menor expressividade no desempenho da empresa. A utilização dos próprios funcionários se deve a pequena empresa não ter condições de investir em muitos computadores e programas específicos para a gestão da informação e nem de contratar uma pessoa qualificada para se dedicar exclusivamente à coleta.

Esse treinamento seria viabilizado através de parcerias entre o SEBRAE, SENAC/SENAI e as universidades, onde os funcionários receberiam algumas diretrizes de como fazer uma coleta de dados eficiente.

A **quarta proposta** se refere à transformação dos dados em informações e a validação das mesmas. Como foi verificado nas empresas que essa transformação é baseada na reflexão dos dirigentes e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto, sugere-se a “formalização” das mesmas, ou seja, a organização de reuniões periódicas entre o dirigente e os responsáveis pelos departamentos, para que haja a discussão, análise e interpretação em conjunto dos dados obtidos na coleta a fim de transformá-los em informações válidas para a tomada de decisão.

Essa transformação realizada em conjunto é porque a visão de algo sob diferentes óticas permite uma melhor compreensão sobre cada dado. Estas reuniões também permitiriam que todos os responsáveis pelos departamentos obtivessem uma visão geral sobre a empresa e fosse assim criada uma visão unificada da mesma, tanto nas questões estratégicas do presente como do futuro; além do que a sinergia entre os departamentos seria melhorada, pois cada responsável pelos departamentos pensaria em como melhor interagir com os demais departamentos.

A **quinta proposta** tem relação com o armazenamento das informações. Após a discussão, análise e interpretação em conjunto, sugere-se que não só as informações resultantes, como também os principais pontos de reflexão gerados nas reuniões, em relação ao presente e futuro, sejam registrados, porque são estas reflexões que transformam as informações em conhecimento com o passar do tempo.

Essas informações e reflexões obtidas seriam registradas na forma de atas e que ficariam num arquivo físico, de maneira que possa ser facilmente acessado, ou dentro dos módulos específicos dos sistemas de informação existentes na empresa.

A formalização da memória organizacional, citada na literatura como uma proposta para a gestão estratégica da informação nas pequenas empresas, também é recomendada nesse trabalho, porque é importante fazer com que as informações e o conhecimento não fiquem somente na cabeça das pessoas.

Nessa memória organizacional formalizada também poderiam ser incluídos relatórios sobre problemas que ocorreram na empresa, as decisões e ações tomadas para resolvê-los, e os resultados obtidos, a fim refletir-se e de aumentar o conhecimento comum sobre determinado assunto ou área da empresa, uma vez que nem sempre a pessoa responsável pela resolução de tal problema poderá estar disponível para relembrar os aspectos, além disso, esse relato verbal geraria um uso de tempo que poderia ser essencial na resolução do problema, e certos detalhes poderiam ser esquecidos.

A **sexta proposta** se refere à disseminação e apresentação das informações. Apesar da informalidade dentro das pequenas empresas ser uma especificidade que traz vantagens para elas, recomenda-se que a disseminação de informações estratégicas não seja feita somente de forma verbal, pois essa pode possibilitar o esquecimento de certos detalhes que venham a ser importantes para a tomada de decisão.

Sugere-se também que seja divulgado por toda a empresa, e não somente no nível estratégico, a existência das atas, elaboradas na atividade anterior.

Mas como não se pretende engessar a comunicação nas pequenas empresas com a utilização de memorando e outros meios utilizados pelas grandes empresas, sugere-se que estas informações sejam apresentadas na forma de relatórios, detalhados se necessários, mas de forma simples; tabelas, esquemas; gráficos e outras formas que se julgue serem de fácil elaboração e entendimento. Só é importante salientar que mesmo que esses relatórios, gráficos, etc., sejam sobre o curto prazo, deve-se incentivar que esses sejam feitos com vistas no longo ou mesmo no médio prazo.

E a divulgação da existência das atas poderia ser feita através de cartazes simples, como se fossem lembretes, espalhados pela empresa, sendo que estes seriam continuamente trocados, inclusive de lugar, para que não passem a “fazer parte da parede” e dessa forma não sejam mais percebidos.

A **sétima proposta** está relacionada ao *feedback* do processo de gestão da informação, que é baseada na avaliação do processo de gestão da informação, ou seja, na análise das diversas atividades do mesmo, desde a verificação da relação de utilidade entre as informações identificadas como necessárias e a sua relevância na tomada de decisões, até a forma como as informações são disseminadas e apresentadas.

Essa análise é necessária porque o processo de gestão da informação é cíclico e só com esta análise e avaliação é que é possível o contínuo aperfeiçoamento do processo.

Esta análise poderia ser feita através de formulários de avaliação de todas as atividades do processo. Cabe ressaltar que a análise e avaliação do processo de gestão da informação devem acontecer durante todo o processo e não somente no final dele.

Esses formulários seriam aplicados em todas as áreas da empresa e também serviriam como base para ajustar o processo de gestão da informação sempre que for julgado necessário.

A **oitava proposta** é a criação de um “Escritório da Informação” para os minidistritos, onde teria pessoas, não somente qualificadas em relação à informação, mas também pessoas com conhecimento sobre a realidade das pequenas empresas, para buscar informações sobre os setores e diversos ramos e posteriormente servirem quase que como uma fonte central de informações para as pequenas empresas.

Esse “Escritório da Informação” também poderia ser fruto da parceria entre o SEBRAE, SENAC/SENAI, as universidades e outros órgãos que se interessasse em ajudar. As pequenas empresas também cooperariam com esse “Escritório da Informação”, ajudando a eleger os aspectos que deveriam ser pesquisados.

Um resumo das propostas feitas para a melhoria da “Gestão Estratégica da Informação” nas pequenas empresas pode ser visto no **Quadro 16**.

	Propostas vistas na literatura	Propostas da pesquisadora	
		O que fazer	Como fazer
Atividades da gestão da informação	- conscientizar o dirigente, fazendo com que esse entenda que a informação estratégica pode ajudá-lo a refletir sobre as capacidades e dificuldades da sua empresa no momento presente e acompanhar o desempenho das áreas críticas.	- além de conscientizar os dirigentes sobre a relevância e os benefícios da gestão estratégica da informação, ensinar-lhes também uma metodologia simples, e claro que adequada as suas especificidades, de sistematização da mesma.	- através de parcerias entre o SEBRAE, SENAC/SENAI e as universidades para a criação de cursos; e posteriormente as Empresas Júnior, existentes em diversas universidades, com o apoio daquelas organizações, acompanhariam o processo e atuariam como "consultor".
Identificação das informações necessárias	- refletir e selecionar com maior precisão os tipos de informações relevantes ao negócio; - monitorar as principais variáveis externas que influenciam a empresa.	- analisar a influência e relação das variáveis internas e externas no desempenho da empresa; - eleger os aspectos mais relevantes sobre cada variável externa e interna, isto é, aqueles a que deverão ser dados mais atenção durante o monitoramento; - monitorar todas as variáveis externas, mesmo que algumas em menor profundidade.	- através de reuniões do dirigente com as pessoas envolvidas com as decisões estratégicas da empresa e com outros dirigentes do ramo; - através do acompanhamento de fontes de informação como reuniões com outros dirigentes, pesquisas acadêmicas, associações comerciais e industriais e outras organizações de apoio às MPEs, conhecidos, concorrentes, clientes, fornecedores, contadores, jornais, revistas, televisão e Internet.
Coleta de dados	- observar e analisar relatórios internos; - aperfeiçoar os mecanismos de coleta de dados/treinar os funcionários para coletar dados sobre clientes; - recuperar informações arquivadas manualmente ou eletronicamente.	- os funcionários dos diversos departamentos seriam treinados para realizarem a monitoração e a coleta de dados sobre todas as variáveis, ou seja, inclusive aquelas identificadas como de menor expressividade no desempenho da empresa.	- através de parcerias entre o SEBRAE, SENAC/SENAI e as universidades, onde os funcionários receberiam algumas diretrizes de como fazer uma coleta de dados eficiente.
Transformação dos dados em informações e a validação das mesmas	- realizar reuniões periódicas e planejadas; - criar uma "memória organizacional".	- discutir, analisar e interpretar em conjunto os dados obtidos na coleta a fim de transformá-los em informações válidas para a tomada de decisão.	- através de reuniões periódicas entre o dirigente e os responsáveis pelos departamentos.

Atividades da gestão da informação	Propostas vistas na literatura	Propostas da pesquisadora	
		O que fazer	Como fazer
Armazenamento das informações	<ul style="list-style-type: none"> - registrar em atas os resultados das reuniões; - registrar as informações sobre clientes, fornecedores e legislação; - e utilizar também em diferentes mídias (arquivos digitais). 	<ul style="list-style-type: none"> - registrar não só as informações resultantes, mas também os principais pontos de reflexão gerados nas reuniões, em relação ao presente e futuro, para que essas informações sejam transformadas em conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - através de atas que ficariam num arquivo físico, que possa ser facilmente acessado, ou dentro dos módulos específicos dos sistemas de informação existentes na empresa.
Disseminação e apresentação das informações	<ul style="list-style-type: none"> - apresentar os dados e informações mediante atas de reunião, relatórios, tabelas, gráficos; - distribuir as informações mediante reuniões, quadro de avisos, conversas pessoais ou por telefone, exposições, ofícios e correio eletrônico. 	<ul style="list-style-type: none"> - utilizar mais a forma escrita para a disseminação das informações estratégicas, pois com a forma verbal há a possibilidade do esquecimento de certos detalhes que venham a ser importantes para a tomada de decisão; - divulgar por toda a empresa, e não somente no nível estratégico, a existência das atas, relatórios, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - através de relatórios, detalhados se necessários, mas de forma simples: tabelas, esquemas, gráficos e outras formas que se julgue serem de fácil elaboração e entendimento; - através de cartazes simples, como se fossem lembretes, espalhados pela empresa.
Feedback do processo de gestão da informação	<ul style="list-style-type: none"> - auferir o impacto da atuação dos resultados da gestão da informação no desempenho e no processo de tomada de decisão da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - esse feedback seria baseado na análise das diversas atividades da gestão da informação (desde a verificação da relação de utilidade entre as informações identificadas como necessárias e a sua relevância na tomada de decisões, até a forma como as informações são disseminadas e apresentadas). 	<ul style="list-style-type: none"> - através de formulários de avaliação de todas as atividades do processo de gestão da informação, durante todo o processo e não só no final do mesmo; sendo que esses formulários serviriam como base para ajustar este processo de gestão da informação sempre que for julgado necessário.
		<ul style="list-style-type: none"> - criar um "Escritório da Informação", onde pessoas qualificadas buscariam informações sobre os setores e diversos ramos e posteriormente serviriam quase que como uma fonte central de informações para as pequenas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - através de parceria entre o SEBRAE, SENAC/SENAI e as universidades e outros órgãos que se interessasse em ajudar. As pequenas empresas também cooperariam com esse "Escritório da Informação", ajudando a eleger os aspectos que deveriam ser pesquisados.

Quadro 16 - Propostas para a melhoria da "Gestão Estratégica da Informação" nas pequenas empresas

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa faz parte de um conjunto de pesquisas desenvolvidas pelos membros do GEOPE, do Departamento de Engenharia de Produção da EESC/USP, que tem como objetivo realizar estudos, na pequena empresa, relacionados aos temas organizacionais, de forma a entender as suas especificidades e adequar a aplicação de ferramentas gerenciais a essas características típicas. Dentro dessa perspectiva, esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de apresentar propostas para a melhoria da gestão estratégica da informação nas pequenas empresas, considerando suas especificidades de gestão.

Esta pesquisa teve início com o levantamento bibliográfico sobre os assuntos relacionados às variáveis de pesquisa: gestão estratégica da informação, que inclui administração estratégica (análise ambiental e análise interna) e gerenciamento da informação (fontes de informação e tipos de informação); e especificidades da pequena empresa, que inclui as ambientais e as organizacionais (estruturais, comportamentais, estratégicas e tecnológicas).

Os dados coletados e analisados permitem tecer alguns comentários finais sobre as especificidades e as características da gestão estratégica da informação das quatro pequenas empresas do setor industrial metal-mecânico de São José do Rio Preto.

Com relação às especificidades ambientais pode-se dizer que há uma forte relação entre a atribuição do grau de importância e a percepção do dirigente em relação à influência das variáveis externas no desempenho da empresa.

Pode-se dizer também que a percepção do dirigente sobre o grau de importância atribuído às variáveis do ambiente tarefa e a capacidade de influenciar alguma delas, varia conforme o tamanho da empresa, pois nas empresas menores os dirigentes afirmam não conseguir influenciá-las, enquanto que nas maiores os dirigentes acreditam conseguir, em termos de preço, qualidade dos produtos, etc.

Ficou claro também, que as empresas menores possuem conhecimentos reduzidos das oportunidades e ameaças do ambiente, principalmente por não se preocuparem com o que os concorrentes estão fazendo.

Com relação às especificidades organizacionais fica claro que apesar de haver uma maior formalização da estrutura organizacional conforme tamanho da empresa aumente, esta é ainda menor do que nas médias e grandes empresas, e que é esse fato que facilita o dia-a-dia das pequenas empresas e é um dos diferenciais-chaves para o bom desempenho das mesmas; apesar de que um maior conhecimento formal e a utilização de técnicas e instrumentos administrativos seriam interessantes, claro que se adaptado às suas especificidades.

Também ficou ressaltada que os dirigentes devem ser conscientizados sobre a importância de se ter um horizonte de visão de longo prazo, ou no mínimo de médio prazo; e que ele procurasse, mesmo de forma simples, pensar sobre estratégias e ações para o futuro, tanto em termos das variáveis externas como internas, inclusive porque é no longo prazo que está a real rentabilidade da grande maioria das pequenas empresas.

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

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

Com relação ao modelo ecológico para o gerenciamento da informação de Davenport, que ressalta a existência do ambiente informacional, poder-se-ia dizer que

em qualquer empresa esse ambiente existe só que, principalmente, nas pequenas empresas, não há a consciência da sua existência e de como os fatores que o compõe se relacionam e influenciam toda a gestão da informação e o ambiente organizacional.

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

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

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

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

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

Tanto a coleta de dados sobre as variáveis externas como internas é realizada de maneira informal. E depois de coletados os dados, esses são classificados pelo tipo de assunto a que se referem, ou pela importância percebida (seja no presente ou para o futuro), ou ainda pela sua prioridade, em termos de influência na produção. A transformação desses dados em informações, nas quatro empresas, é feita a partir da reflexão dos dirigentes e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto com base em dados estruturados e não estruturados. E normalmente, não há uma preocupação com a validação da informação.

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

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

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

Com base no que foi encontrado na literatura e no que foi visto e percebido durante o trabalho de campo foram feitas então, oito propostas para que ocorra o aperfeiçoamento da gestão estratégica da informação: a primeira proposta é além de conscientizar os dirigentes sobre a relevância e os benefícios da gestão estratégica da informação, ensinar-lhes também uma metodologia simples, e claro que adequada às suas especificidades, de sistematização da mesma; a segunda proposta seria analisar a influência e relação das variáveis internas e externas no desempenho da empresa, eleger os aspectos mais relevantes sobre cada variável externa e interna, isto é, aqueles a que deverão ser dados mais atenção durante o monitoramento, e monitorar todas as variáveis externas, mesmo que algumas em menor profundidade; a terceira proposta é que os funcionários dos diversos departamentos seriam treinados para realizarem a monitoração e a coleta de dados sobre todas as variáveis, ou seja, inclusive aquelas identificadas como de menor expressividade no desempenho da empresa; a quarta proposta seria que discutir, analisar e interpretar em conjunto os dados obtidos na coleta a fim de transformá-los em informações válidas para a tomada de decisão; a quinta

proposta é registrar não só as informações resultantes, mas também os principais pontos de reflexão gerados nas reuniões, em relação ao presente e futuro, para que essas informações sejam transformadas em conhecimento; a sexta proposta é utilizar mais a forma escrita para a disseminação das informações estratégicas, pois com a forma verbal há a possibilidade do esquecimento de certos detalhes que venham a ser importantes para a tomada de decisão, e divulgar por toda a empresa, e não somente no nível estratégico, a existência das atas, relatórios, etc.; a sétima proposta é fazer um feedback do processo de gestão da informação, que seria baseado na análise das diversas atividades da gestão da informação; e a oitava proposta é criar um “Escritório da Informação”, onde pessoas qualificadas buscariam informações sobre os setores e diversos ramos e posteriormente serviriam quase que como uma fonte central de informações para as pequenas empresas.

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

Uma última coisa que deve ser mencionada é que com a melhoria na gestão estratégica da informação das empresas, a administração estratégica conseqüentemente será melhorada, porque nas empresas haverá uma maior consciência da importância da monitoração das variáveis e do entendimento das relações entre as mesmas, e dessa forma, poderão ser tomadas decisões mais racionalizadas, pois estarão melhores embasadas do que antes onde predominava a intuição.

A principal limitação percebida nessa pesquisa foi referente à impossibilidade em generalizar as conclusões, uma vez que com apenas quatro pequenas empresas não é possível fazer afirmativas que valham para todas as demais pequenas empresas, inclusive porque a simples mudança de setor e/ou ramo já pode levar a todo um novo contexto e conclusões, todavia, essa pesquisa por ser qualitativa, permitiu entender um “pouco” mais sobre as pequenas empresas, o que é válido em termos de tudo o que ainda pode-se conhecer a respeito delas.

Como sugestão para o futuro pensa-se que seriam interessantes estudos sobre o comportamento dos dirigentes, pois exerce enorme influência na administração das pequenas empresas, além de outros que abordem a estruturação de bases de informação, que auxiliem às pequenas empresas na coleta das informações úteis a administração estratégica.

Enfim, este estudo permitiu o enriquecimento pessoal da pesquisadora, pois fez com que compreendesse não só a gestão estratégica da informação na pequena empresa, mas como as especificidades dessas e que realmente as diferem das grandes empresas. Espera-se que as empresas pesquisadas a partir das sugestões feitas façam uma reflexão sobre o seu processo de gestão da informação e reconheçam a importância dele para a sobrevivência do seu negócio. Além do que se espera ter conseguido acrescentar algo ao Grupo de Estudos Organizacionais na Pequena Empresa da EESC-USP e que este estudo ajude em pesquisas futuras e na construção de teorias administrativas específicas para as pequenas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias (2004). **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 209p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (1997). Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das pedras: ENANPAD. 1 CD-ROM.

_____. (2001). **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas.

ANDRADE, Maria Margarida de (2001). **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (1981). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. (1993). **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

BALLOU, Ronald H (1993). **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET Vera Silvia Marão (1995). **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB.

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

BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio (1990). **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. (1998). **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas.

BETHLEM, Agrícola de Souza (1999). **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas.

BEUREN, Ilse Maria (1998). **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano W. (2001). Sistema de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista de Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v. 15, n. 26, p. 6-24, mai/ago.

BIO, Sérgio Rodrigues (1996). **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas.

BORGES, Maria Alice G. (2000). A compreensão da sociedade da informação. **Ciência da informação**. v.29 n.3. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/290300/29030003.htm>>. Acesso em: 02 de janeiro de 2004.

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

BULGACOV, Sérgio (1999). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas.

CANEDO, Mônica Tella Poupariña (1998). **Condicionantes de desempenho em pequenas e médias empresas: um estudo empírico no setor de supermercados**. 132p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.

CARR, Stephen J. (1992). Strategic planning in libraries. **Library Management**. v. 13, n. 5, p. 4-17.

CAVALCANTI, Marly et al. (2001). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

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

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul (1993). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books.

CERTO, Samuel C. (2003). **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino (1996). **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books.

CHER, Rogério (1991). **Gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo, Maltese.

CRONIN, Blaise (1997). **Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação**. Brasília: Editora FGV.

DAFT, Richard I. (1999a). **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC.

_____. (1999b). **Teoria em projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC.

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

DEBORTOLI, Gustavo (2001). Monitoramento ambiental: a informação revolucionando decisões. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 8., 2002, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: Departamento de Engenharia de Produção/UNESP. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 24 de abril de 2003.

DEGEN, Ronald Jean. (1989). **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill.

DOLABELA, Fernando (1999). **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura.

DRUCKER, Peter. F. (1981). **Práticas de administração de empresas.** São Paulo: Pioneira.

EL-NAMAKI, M. S. S. (1990). Small Business: the myths and the reality. **Long Range Planning**, Great Britain, v.23, n.4, p.78-87.

FAHEY, Liam; KING, William R. (1982). A investigação ambiental para o planejamento empresarial. In: **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: LTC. cap. 5, p. 67-79.

FILION, Louis Jacques (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun.

FISCHMANN, Adalberto A. (1987). **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.** 207p. Tese (Livre-docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1987.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de (1991). **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas.

FREITAS, Henrique et al (1997). **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto.** Porto Alegre: Ortiz.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado (1988). **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR.** 169p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1988

GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Sido Otto (1995). **A pequena empresa no Brasil.** São Paulo: EDUSP.

GRAEML, Alexandre Reis (2000). **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa.** São Paulo: Atlas.

KRUGLIANSKAS, Isak (1996). **Tornando a pequena e a média empresa competitiva.** São Paulo: IEGE.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price (1999). **Sistemas de informação.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC.

LEME, Emília Maria Martins de Toledo et al. (2003). **Plano de geração de empregos: programa de minidistritos industriais e de serviços**. São José do Rio Preto: Prefeitura de Rio Preto.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. (1994). Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n.3, p.66-75, jul/set.

LICZBINSKI, Carin Raquel (2002). **Modelo de informações para o gerenciamento das atividades das pequenas indústrias de produtos alimentares do rio grande do sul**. 144p. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

LIMA, Eliana Sangreman; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão; ALMEIDA, Adiel Teixeira de (1998). Concepção e aplicação de sistema de informação para expectativa de resultado de desempenho estratégico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD. 1 CD-ROM.

LOGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian (1998). **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza D. (1986). **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

MALHOTRA, Naresh K. (2001). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria (2002). **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas.

MATTAR, Fauze Najib (1994). **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence (1994). **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus.

McLEAN, David (1993). Information: strategies "future directions". **Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação**. v. 3, p. 13-26.

MENEZES, Edgard Jose Carbonell; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (1997). Será possível às pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das pedras: ENANPAD. 1 CD-ROM.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo (2004). A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação Fundamentada em um modelo de concepção organizacional. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP. 1 CD-ROM.

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

MORAIS, Ednalva F. C. (coord.) (1999). **Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas**. Brasília: CDT.

MOTTA, Ricardo (1995). A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.1, p. 12-16, mar/abr.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. (1994). Projetos de organização com boa adequação: uma moldura para compreender as novas organizações. In: **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus.

NAKAMURA, Mauro Massahico (2000). **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas**: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. 241p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2000.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk (1999). **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC.

NOGUTI, Valéria (2000). **Fontes de informação e sua utilização em processos decisórios não estruturados**. 174p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000.

NORTON, Peter (1997). **Introdução à informática**. São Paulo: Makron.

OLIVEIRA, Dilson Campos de; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira (2003). Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD. 1CD-ROM.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (1991). **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas.

_____. (1998). **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lins de (1993). **Qualidade**: o desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark.

OLMO, Luis Francisco Chabot (2001). **Informação e competitividade**: estudo de caso de um sistema de informação logístico da Fiat Automóveis. 133p. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de (2000). **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 8. ed. Campinas: Papirus.

PEREIRA, Fernanda Cristina Barbosa (1999). **Administração estratégica nas universidades federais**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 139p. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1999.

PEROTTONI, Rodrigo; OLIVEIRA, Mírian; LUCIANO, Edimara; FREITAS, Henrique (2001). Sistemas de informações: um estudo comparativo das características tradicionais às atuais. **Revista Eletrônica de Administração da UFRGS**, v. 7, n. 3. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo3.htm>> Acesso em: 13/07/2004.

PINHEIRO, Mauricio (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 269p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1996.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de (1996). Construindo um EIS (enterprise information system) da (e para a) empresa. **Revista de Administração**, v. 31, n. 4, p.19-30, out/dez.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de (2000). **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas.

REZENDE, Denis Alcides (2003). **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. (1999). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas.

ROCHA, Welington (1999). **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 148p. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999.

RUDIO, Franz Victor (1986). **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 21. ed. Petrópolis: Vozes.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; PEREIRA, Heitor José (1995). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE.

SAVIANI, José Roberto (1994). **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Makron Books.

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

SELLTIZ, Claire et al. [19--]. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. ed. rev. 8ª impressão. São Paulo: E.P.V.

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

_____. [2004b]. **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil2.asp>. Acesso em: 07 jan. 2005.

_____. (2004c). Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. **Relatório de pesquisa**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 06 jan. 2005.

_____. (2005). **Taxa de Mortalidade de Empresas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em: 06 jan. 2005.

SILVA, Carlos Alberto Vicente da (2004). **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho - SP**. 199p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat (2001). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. 118p. (Apostila) - Laboratório de Ensino a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

SOLOMON, Steven (1986). **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica.

STAIR, Ralph M. (1998). **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC.

TEIXEIRA, Mario S.C. (1996). Curso de análise de sistemas de Informação. (Apostila). [S.I.]: FCG/UNA. 1996.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 211p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2002.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva (1992). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de (1983). **Planejamento e controle: uma proposição brasileira**. Rio de Janeiro: LTC.

____ (1985). **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC.

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

WANG, Charles B. (1998). **Techno vision II: um guia para profissionais e executivos dominarem a tecnologia e internet**. São Paulo: Makron Books.

WEST, Alan (1992). **Innovation strategy**. New York: Prentice-Hall.

YIN, Robert K (2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Minidistrito:

Dados Gerais

1) Nome da empresa: _____

Endereço (rua, nº e cep): _____

Telefone: _____ E-mail: _____ Home Page: _____

CNPJ e/ou IE _____ Quadra/Lote: _____

2) Filial: () Não tem () Tem () É filial () Não respondeu

3) Data fundação*: _____ Data legalização: _____ Data de instalação no minidistrito: _____
(* considerar a data de criação da empresa (mês/ano))

4) Setor de atividade: () indústria () comércio () serviço

5) Ramo de atividade*: _____

(* Indique o número do ramo de atividade da tabela em anexo, mas caso seja outro (11, 20 ou 30), especifique

Proprietários

Nome	Escolaridade*	Idade	Raça	Sexo	Participação em %	Remuneração Salários e retiradas (R\$)

(* Indique o número correspondente à escolaridade da tabela em anexo. Em caso de nível superior e técnico especifique a área

6) Existe grau de parentesco entre os proprietários? () sim () não
Se sim, qual é o grau de parentesco? () Casados () Irmãos () Primos () Cunhados
() Pai/Mãe e filhos () Tio e sobrinhos () Outros (especificar) _____

7) Os proprietários possuem alguma experiência anterior como empresários?
() Não () Sim. Em qual ramo*? _____ Por quanto tempo? _____

(* Indique o ramo de acordo com a tabela em anexo

8) Os empresários possuem algum tipo de experiência anterior em seus ramos?
() Não () Sim. Em qual função? () Administrativa () Operacional Por quanto tempo? _____

Porte da empresa

9) Qual é a área construída (m²)?: _____

10) Favor indicar o faturamento bruto anual (ano base 2003):

() até R\$ 120.000,00 () R\$ 120.000,00 a R\$ 244.000,00 () acima de R\$ 244.000,00

11) Qual é o consumo médio de energia elétrica mensal: _____ kwh ou R\$ _____

12) Qual era o número de funcionários no ano de instalação da empresa no minidistrito? _____

13) Qual é o número de funcionários atualmente (funcionários, familiares e proprietários)? _____

Cargos	Nº de funcionários	Escolaridade exigida*	Nº de Funcionários registrados	Mulheres	Homens	Salário
Administrativos						
Operacionais						

(*) Indique o número correspondente à escolaridade da tabela em anexo

14) Indique o número de funcionários em cargos de chefia: _____

Cargo	Nível de escolaridade*	Tempo de casa

(*) Indique o número correspondente à escolaridade da tabela em anexo

15) Quantos funcionários moram no bairro? _____

16) Qual é o número de funcionários terceirizados? _____

17) Existem parcerias com outras empresas? () Não () Sim

Se sim, de quais tipos? _____

18) Há participação em associações de classe empresarial? () Não () Sim

Se sim, qual? _____

19) Qual foi sua motivação para a abertura da empresa?

() Oportunidade de negócio () Já era da família () Aposentadoria
() Trabalhar por conta própria () Mudança de ramo () Saída de emprego
() Outra: _____

20) Qual foi o motivo para a empresa participar do programa de minidistrito?

() Referência do minidistrito () Localização
() Mão-de-obra próxima () Infraestrutura
() Aquisição do terreno () Prédio construído
() Outra: _____

21) O programa Minidistrito foi importante para o desenvolvimento e/ou sucesso do empreendimento?

() Sim. () Não. Por quê? _____

Entrevistado: _____ Entrevistador: _____

_____/_____/____/

Tabela para questão 5 e 8

Indústria	Comércio	Serviço
01 construção civil	12 supermercado, minimercado e mercearia	22 serviços prestados a empresas (advogado, contador, engenharia, consultoria empresarial etc)
02 alimentos e bebidas (laticínios, produtos de padaria, confeitaria, óleos etc.)	13 vestuário e complementos	23 transportes
03 borracha e plástico	14 material de construção	24 saúde/social (clínicas médicas, odontológicas, laboratórios, veterinários etc)
04 máquinas e equipamentos (máquinas em geral, motores, bombas, compressores, eletrodomésticos, equipamentos para agricultura etc.)	15 bebidas	25 serviços pessoais (cabeleireiros, lavanderias, academias, banho e tosa de animais etc.)
05 metalúrgica não-equipamentos (estrutura metálica, esquadrias, serralheria, tratamento de metais etc)	16 varejo, peças e manutenção de veículos	26 alimentação e alojamento (restaurantes, bares, lanchonetes, sorveterias, hotéis etc)
06 móveis	17 produtos farmacêuticos e perfumaria	27 atividades recreativas (rádio, distribuição de filmes, atividades desportivas etc)
07 têxtil	18 varejo de materiais diversos	28 atividades de informática (consultoria, desenvolvimento de sistemas, processamento de dados, assistência técnica etc.)
08 química	19 varejo de móveis e iluminação	29 educação (ensino, curso de línguas, auto-escola etc.)
09 confecção	20 outro (especificar)	30 outro (especificar)
10 couro e calçados		
11 outro (especificar)		

Tabela para questão 6, 14 e 15

1	Nenhuma escolaridade
2	Alfabetização
3	1º grau completo (conclusão da 8ª série)
4	2º grau completo (conclusão do 3º ano)
5	Curso técnico com equivalência ao 2º grau. <i>Especificar a área de formação.</i>
6	3º grau completo (faculdade). <i>Especificar a área de formação.</i>

EMPRESAS QUE NÃO RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO*

[illegible]

* Se possível solicitar um cartão da empresa que não respondeu.

APÊNDICE B - RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS DOS MINIDISTRITOS DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

Neste apêndice pretende-se apresentar os resultados do mapeamento realizado nos minidistritos de São José do Rio Preto, que foi a primeira fase de coleta de dados dessa dissertação e que serviu de base para a escolha do ramo e das empresas para a segunda fase.

Os minidistritos totalizam treze, sendo eles: Anatol Konarski, Ary Attab, Centenário, Santo Antonio, Adail, Falavina, Giuliane, Solo Sagrado, João Paulo II - I, João Paulo II - II, João Paulo II - III, Edson Pupim e Tancredo Neves e pode ser visto no **Gráfico 2** a contribuição de cada um desses minidistrito em termos do número de empresas em relação ao total das 253 empresas que responderam ao questionário de caracterização das mesmas.

Gráfico 2 - Total de empresas por minidistrito

Pode-se perceber que o minidistrito Tancredo Neves, que é o mais antigo (implantado em 1986), contribui com 32% do total de empresas instaladas nos 13 minidistritos (81 empresas), o segundo colocado é o minidistrito Ary Attab, que possui 16% (40 empresas) e o terceiro é o minidistrito Solo Sagrado que contribui com 13% (34 empresas).

Para Degen (apud BULGACOV, 1999) os principais motivos para iniciar um negócio próprio são: vontade de ganhar dinheiro, o que muitas vezes é mais plausível de acontecer do que como se fossem empregados; desejo de sair da rotina e levar suas próprias idéias adiante; aspiração de ser seu próprio patrão e não ter de fornecer explicações a outras pessoas sobre suas atitudes; a necessidade de provar a si mesmo e aos outros que possui a capacidade de gerir um empreendimento; e o anseio de desenvolver algo que gere benefícios para toda a sociedade.

Outros motivos apresentados por Oliveira e Guimarães (2003) para a abertura de empresas, com base em pesquisa feita com 3.549 pessoas que passaram pelo atendimento NAE/SEBRAE em 1999, são resultantes de mudanças forçadas nas suas vidas, tais como demissões/desemprego e a perda de renda devido à aposentadoria.

Gráfico 3 - Motivação para a abertura da empresa

O **Gráfico 3** apresentou alguns dados referentes aos motivos que levaram os proprietários a abrirem suas empresas. Como puderam ser percebidos, os dados obtidos pelo SEBRAE (2004c) na sua pesquisa sobre mortalidade das micro e pequenas, inverte-se com o que foi visto nas empresas dos minidistritos de São José do Rio Preto, pois nela a principal motivação para a abertura da empresa foi o Desejo de abrir o seu próprio negócio e a segunda foi a Identificação de uma oportunidade de negócio, enquanto que nas empresas dos minidistritos de São José do Rio Preto a maioria dos

entrevistados (34%) tiveram como principal motivação a Oportunidade de negócio, que “pode ser entendida como uma circunstância, ocasião ou rumo de ação - que deve apresentar o caráter de adequabilidade e conveniência, valendo a pena ser seguida e explorada” (SANTOS e PEREIRA, 1995); e a segunda maioria (32%) a motivação de Trabalhar por conta própria, mostrando assim, o espírito empreendedor dos empresários participantes do Programa de Minidistritos em detrimento da abertura pela necessidade, afinal esses dados juntos somam 68%, enquanto que apenas 5% dos entrevistados viram a abertura da empresa como uma opção contra o desemprego.

B.1 Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços

Dos 253 entrevistados 74% deles acredita que o Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços foi/está sendo importante para o crescimento e desenvolvimento de suas empresas. No **Gráfico 4** são mostrados os principais motivos que levaram os dirigentes a participarem do programa, e seriam eles: a facilidade na Aquisição do terreno (36%), a Localização dos mesmos (25%), o Prédio já estar construído (13%) e a Infra-estrutura existente no minidistrito (9%).

Gráfico 4 - Motivação para participar do programa de minidistritos

B.2 Tempo de existência das empresas

De acordo com o **Gráfico 5** pode-se constatar que o tempo de existência da maior parte das empresas, 41% do total, é baixo, pois se encontram na faixa de 0 a 5

anos de existência. Isso revela que, grande parte das empresas está iniciando suas atividades no mercado, e se encontram em sua fase mais instável em que a taxa de mortalidade desse período é significativamente maior que em períodos de maior maturidade. Em seguida, com 20% aparecem as empresas que possuem de 6 a 10 anos de existência, enquanto que apenas 9% delas têm idade superior a 20 anos de existência.

Ressalta-se que o minidistrito Tancredo Neves apresenta uma média de 12 anos de existência das empresas e que nesse minidistrito 26% das empresas estão entre 0 e 5 anos e 62% encontram-se acima de 5 anos de existência, sendo que dentre estas se destaca um total de 22% das empresas com mais de 20 anos de atividade. Concernente à expansão das empresas entrevistadas em termos de filiais, constatou-se que a grande maioria das empresas, 89% do total, não possui nenhuma filial, sendo que apenas 8% possuem, e 2% das empresas entrevistadas eram filiais.

Gráfico 5 - Tempo de existência da empresa

B.3 Setor e ramo de atividade das empresas

Em relação ao setor de atividade, nota-se a predominância do setor industrial com 147 empresas (58%) em contrapartida as 106 empresas (42%) dos setores de comércio e serviço, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Número de empresas por setor

	Nº de empresas	%	Micro	%	Pequena	%	Não respondeu
Indústria	147	58	127	62	16	41	4
Comércio e Serviço	106	42	78	38	23	59	5
Total	253	100	205	100	39	100	9

Dentro do setor industrial, de acordo com o **Gráfico 6**, o ramo de atividade predominante nos minidistritos, é o ramo “Moveleiro” (35%), sendo seguido pelo de “Metalúrgica não-equipamentos” (25%).

Gráfico 6 - Ramo de atividade industrial

Já no setor de comércio e serviço, de acordo com o **Gráfico 7**, os ramos que mais se destacam, sem levar em consideração àqueles que estão na categoria “Outro Ramo de Serviço” (30%), são os ramos de “Varejo de Materiais Diversos” (12%), “Material de Construção” (9%), “Varejo, Peças e Manutenção de Veículos” (9%) e “Serviços Pessoais” (9%).

Gráfico 7 - Ramo de atividade comercial e de serviço

B.4 Caracterização das empresas em relação ao Porte

Para caracterizar as empresas pesquisadas quanto ao porte das mesmas foram utilizados os mesmo critérios quantitativos citados no trabalho de campo (Tabela 1 e 2), ou seja, a receita bruta anual e o número de pessoas ocupadas.

B.4.1 Porte quanto à receita bruta anual

A classificação das empresas em micro, pequena, média e grande, conforme sua receita bruta anual pode ser vista na **Tabela 6**, sendo que esta mostra uma grande predominância das microempresas (75% das empresas) em relação às de pequeno porte (12%) e às de outros portes (1%). No setor industrial, que é o foco dessa dissertação, constatou-se a existência de 18 empresas de pequeno porte (12%). O número de empresas que não respondeu essa questão da receita bruta anual (11%) mostra que os empresários ficam receosos em expor seus dados financeiros.

Tabela 6 - Porte quanto à receita bruta anual

	Indústria	%	Comércio e Serviço	%	Total	%
Microempresa	111	76	80	75	191	75
Pequeno porte	18	12	13	12	31	12
Outro porte	1	1	1	1	2	1
Não respondeu	17	12	12	11	29	11
Total	147	100	106	100	253	100

B.4.2 Porte quanto ao número de pessoas ocupadas

A classificação das empresas em micro, pequena, média e grande, conforme o número de pessoas ocupadas pode ser vista na **Tabela 7** e no **Gráfico 8**, sendo que estes mostram também uma grande predominância das microempresas (81% das empresas) em relação às de pequeno porte (15%). Por essa classificação não há empresas de outros portes. No setor industrial, que é o foco dessa dissertação, constatou-se a existência de 16 empresas de pequeno porte (11%).

Tabela 7 - Porte quanto ao número de pessoas ocupadas

	Indústria	%	Comércio e Serviço	%	Total	%
Microempresa	127	86	78	74	205	81
Pequeno porte	16	11	23	22	39	15
Outro porte	0	0	0	0	0	0
Não respondeu	4	3	5	5	9	4
Total	147	100	106	100	253	100

Por esse critério houve uma relutância menor por parte dos dirigentes em responder a pergunta, visto que apenas 9 dirigentes (4%) não responderam.

Gráfico 8 - Porte quanto ao número de pessoas ocupadas

B.5 Proprietários

Como pode ser visto na **Tabela 8**, no Setor Industrial a maioria das empresas possui 2 proprietários, tanto nas Micro (48%) como nas Empresas de Pequeno Porte (67%). Alguns entrevistados (2) não quiseram fornecer o número de funcionários, critério utilizado nesse artigo para identificar o porte da empresa, enquanto outros entrevistados (3) não forneceram informações sobre o número de proprietários existentes na empresa.

Já nos Setores de Comércio e Serviço a maioria das Microempresas (59%) tem apenas 1 proprietário, enquanto que nas Empresas de Pequeno Porte a maioria (74%) tem dois proprietários. É interessante também o fato de que todos os dirigentes vinculam-se patrimonialmente à empresa, ou seja, pelo menos um dos proprietários atua na direção da empresa.

Tabela 8 - Número de proprietários

	Indústria			Comércio e Serviço		
	Micro	Pequena	Não respondeu	Micro	Pequena	Não respondeu
1 proprietário	44	22	100	59	16	25
2 proprietários	48	67	0	38	74	0
3 proprietários	5	11	0	3	11	0
4 proprietários	2	0	0	1	0	0
Não respondeu	1	0	0	0	0	75
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

B.5.1 Grau de parentesco

Entre as empresas pesquisadas (253) a maioria delas possui apenas um proprietário (53%), mas como pode ser visto no **Gráfico 9** entre aquelas empresas que possuem mais do que um proprietário (119) na maioria dos casos o grau de parentesco existente entre eles é o de casados (34%). Essa maioria vem reforçar a literatura que diz que o empreendedor deve fazer com que sua família não só partilhe do seu sonho como também participe da realização do mesmo, uma vez que quando há um apoio por parte da família, o empreendedor não se sente tão culpado por não dar tanta atenção para eles (SANTOS e PEREIRA, 1995). Só interessante ressaltar que na amostra total analisada 53% dos proprietários não possuem nenhum grau de parentesco.

Gráfico 9 - Grau de parentesco entre os proprietários

Obs: Nesse gráfico por falta de dados não foram considerados os Minidistritos Ary e Centenário

B.5.2 Sexo

Dados do SEBRAE (2004c) mostram que as mulheres já são proprietárias de 38% das micro e pequenas empresas. Na amostra analisada esses dados podem ser ratificados no **Gráfico 10**, pois apesar da predominância nas empresas ser de proprietários do sexo masculino (59%), as mulheres possuem participação em 35% das empresas. Esse percentual mostra que as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, pois representam quase metade dos trabalhadores com carteira assinada no país, além do que, pode ser dito que elas também possuem o espírito empreendedor. Isso é confirmado pelos dados do relatório GEM 2003 (*Global Entrepreneurship Monitor Report*), elaborado pela *London Business School* e pelas instituições americanas *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership* e *Babson College*, que afirmam que seja por oportunidade ou necessidade, o fato é que hoje cinco em cada dez empreendedores são mulheres. Hoje, a proporção aumentou para cinco, isto é, dos 14 milhões de pessoas que desenvolvem alguma atividade empresarial no país, 6,5 milhões são mulheres [SEBRAE, 2004b].

Gráfico 10 - Sexo dos proprietários

B.5.3 Idade

Há uma inversão entre os dados obtidos nas 253 empresas, que podem ser vistos no **Gráfico 11**, com os do relatório do SEBRAE (2004c), uma vez que na pesquisa do SEBRAE constatou-se que a maioria dos proprietários (37%) possui de 30 a 39 anos e uma parcela um pouco menor (29%) possuem de 40 a 49 anos, enquanto que nas 253 empresas a maioria dos proprietários (29%) está entre 40 e 49 anos, e a segunda maior parcela (25%) está entre 30 e 39 anos. Esses dados mostram que o empreendedor na sua maioria não pertence à categoria que Fillion (1999, p.20) chama de empreendedor

involuntário, ou seja, aquelas pessoas que são “recém-formados ou que foram demitidas após reestruturação de corporações, os quais não foram capazes de encontrar empregos e, por isso, foram forçados a criá-los”, pois apenas 5% dos entrevistados abriram sua empresa por Saída de emprego.

Gráfico 11 - Idade dos proprietários

B.5.4 Escolaridade

No que tange à escolaridade dos proprietários nota-se pelo **Gráfico 12** que apenas 18% dos proprietários possuem 3º grau completo, 9% curso técnico com equivalência ao 2º grau, mostrando dessa forma, a existência de um baixo número de proprietários que possuem uma especialização em alguma área. Ademais, 32% possuem o 1º grau completo, representando a escolaridade da maioria dos proprietários. Esse baixo número concernente às especializações dos proprietários está diretamente relacionado com um dos pontos fracos dos proprietários delineados por Solomon (1986) e El-Namaki (1990) ao afirmarem que os proprietários dos pequenos negócios, de uma forma geral, possuem um conhecimento gerencial limitado, faltando-lhes uma maior especialização em determinadas tarefas. Esse fator é relevante, uma vez que Santos e Pereira (1995) afirmaram que se o empreendedor tiver formação superior ou técnica em alguma área específica, esta deve ser um ponto forte a ser considerado.

Gráfico 12 - Escolaridade dos proprietários

B.5.5 Experiência anterior como empresário

O **Gráfico 13** mostra que em 68% das empresas o proprietário não teve qualquer experiência anterior como empresário. Esse dado na visão de Degen (1989) e Dolabela (1999) é preocupante, uma vez que a falta de conhecimentos e habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas são grandes razões para a empresa não ter sucesso, o que é mais preocupante ainda, visto que se sabe que a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas é assustadora, pois quase 60% das empresas não sobrevivem além dos quatro anos (SEBRAE, 2005).

Gráfico 13 - Experiência anterior como empresário

Já no **Gráfico 14** pode ser visto que das 101 (29%) empresas em que os proprietários tiveram alguma experiência como empresário, 49% delas a experiência foi em um ramo diferente daquele em que ele trabalha atualmente, mas pode ser visto também que outros 34% dessas empresas os proprietários tiveram alguma experiência no mesmo que o ramo em que trabalha atualmente.

Gráfico 14 - Ramo de atividade em que teve experiência anterior como empresário

Esses dados mostram que há campo para aqueles que desejam oferecer para os empreendedores especialização em alguns ramos dos negócios existentes, já que como diz Fillion (1999, p. 12) “os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende operar”.

E o **Gráfico 15** mostra que dessas empresas em que o proprietário teve alguma experiência anterior como empresário, o tempo dessa experiência foi na sua maioria um período entre 2 e 3 anos (26%), apesar de que numa outra parcela não muito menor (21%) o tempo de experiência é superior a 10 anos.

Gráfico 15 - Tempo de experiência anterior como empresário

B.5.6 Experiência anterior como funcionário

No relatório de pesquisa publicado pelo SEBRAE (2004c), cuja base foi uma pesquisa de campo realizada nas micro e pequenas empresas por todo o Brasil, foi apurado que 28%, quase 1/3 dos entrevistados, que possuem entre 02 e 09 funcionários, afirmaram não deter nenhuma experiência ou conhecimento no ramo de atuação no momento de abertura da empresa. Foi apurado também que dentre os proprietários de empresas com apenas 01 pessoa, quase 1/4 dos entrevistados, declarou ter iniciado seus negócios sem nenhuma experiência ou conhecimento no ramo. Em contrapartida a esses dados, um aspecto positivo se revelou concernente aos empresários dos minidistritos, pois como pode ser visto no **Gráfico 16**, 64% das empresas os proprietários tiveram alguma experiência anterior no ramo em que trabalham atualmente e isso é um aspecto muito importante conforme Santos e Pereira (1995, p. 71), ainda mais se no mesmo ramo em que resolveu empreender, pois essa experiência traz uma série de capacitações, tais como conhecimento de ‘macetes’, compreensão das possíveis sazonalidades, entendimento das características fundamentais dos negócios do ramo, identificação de concorrentes e de suas ‘armas’.

Gráfico 16 - Experiência anterior no ramo como funcionário

B.6 Funcionários

No **Gráfico 17** são apresentados dados referentes ao número de funcionários atuais nos minidistritos e pôde-se constatar que o minidistrito que possui uma maior parcela de funcionários atualmente é o minidistrito Tancredo Neves com 692 funcionários (35,6%) em relação a um total de 1.942 funcionários, o que representa uma boa contribuição na geração de empregos diretos e renda para a cidade. É interessante ressaltar a importância do minidistrito Tancredo Neves em termos dos empregos

gerados em relação aos demais porque só ele representa quase o dobro do número de funcionários da segunda maior parcela de contribuição (18,1%) que é pertence ao minidistrito Solo Sagrado. Um outro dado que vale a pena ser mencionado é sobre o minidistrito Falavina que com apenas 5 empresas emprega 177 funcionários (9,1%).

Gráfico 17 - Número de funcionários por minidistrito

O **Gráfico 18** mostra que quanto ao número de funcionários registrados nas empresas entrevistadas, a maioria afirmou ter seu total de funcionários registrados, de modo que esse número, em geral, assemelha-se com a porcentagem do número total de funcionários. Constatou-se que, das empresas entrevistadas, 33% possuem até 4 funcionários registrados, 13% possuem de 5 a 9, 8% possuem de 10 a 19, 5% de 20 a 49 e apenas 2% possuem de 50 a 99 funcionários registrados. Esses dados mostram que o objetivo do programa de minidistrito de formalizar a geração de empregos está sendo alcançado. Mas notou-se também, a existência de empresas que não possuem funcionários a serem registrados, 8%, caso ocorrido em empresas em que o proprietário exerce o cargo de único funcionário. Isso se conforma ao que Solomon (1986) afirma ser possível ocorrer em micro empresas, em que o proprietário é o principal operário, podendo inclusive ser o único.

Gráfico 18 - Número de funcionários registrados

O **Gráfico 19** mostra que mais um dos objetivos do programa de minidistritos está sendo alcançado, ou seja, a redução do tempo de deslocamento com transporte e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida está sendo conseguida, mesmo que esse número tenha ainda uma baixa representatividade, uma vez que os funcionários das empresas moram no bairro em que trabalham. Esse número tem uma representatividade maior quando se trata de empresas com até 4 funcionários, já que 44% deles trabalham e moram no mesmo bairro.

Gráfico 19 - Número de funcionários que moram no bairro

Observe no **Gráfico 20** que entre as empresas que participaram da amostra (253), 100 (39,5%) não possuem nenhum funcionário em cargos de chefia, sendo estes ocupados pelos próprios dirigentes; 70 (30,8%) possuem apenas 1 funcionário, 9 (3,6%) possuem de 3 a 4 funcionários. Estes dados demonstram a utilização do tempo do dirigente em tarefas funcionais e a existência de nenhum ou poucos níveis hierárquicos. Conforme Drucker (1981), na micro empresa não existe separação de níveis hierárquicos e o dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais e o restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.) e que a pequena empresa necessita de uma organização administrativa e de um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores, pois o dirigente usa a maior parte do seu tempo em áreas funcionais (finanças, vendas, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais. Isso também corrobora a afirmação de El-Namaki (1990) de que, por diversas razões, os proprietários de pequenas empresas, em sua grande maioria, assumem um papel multifuncional.

Gráfico 20 - Número de funcionários em cargos de chefia

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS ESTUDADAS DO SETOR INDUSTRIAL METAL- MECÂNICO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

- 1 - Quando a empresa foi aberta? Por quem? Houve algum processo de sucessão? Se sim, que critérios foram utilizados?
- 2- E antes de abrir a empresa houve pesquisa sobre tipo de negócio, mercado, etc.? Como foi feita essa pesquisa? E onde os recursos para iniciar a empresa foram buscados?
- 3- Como são identificadas as necessidades dos clientes? E a satisfação?
- 4- Quais os principais produtos/serviços oferecidos? Como a empresa faz a divulgação deles? Qual a representatividade deles no faturamento, em porcentagem?
- 5- A empresa realiza exportação? Se sim, para quais países? Se não, por quê?
- 6- Dê uma nota de 0 a 10 para as características da empresa em termos de:

☐ Qualidade dos produtos	☐ Linha de produtos diversificada
☐ Preço dos produtos	☐ Facilidade das condições de pagamento
☐ Relacionamento com os clientes	☐ Rapidez na entrega dos produtos ao cliente
☐ Imagem da empresa no mercado	☐ Capacidade de criação de novos produtos
☐ Participação no mercado local	☐ Participação no mercado regional
☐ Participação no mercado nacional	☐ Capacidade de exportação
☐ Produtos que se destacam em relação aos concorrentes por algo em especial	
- 7- Existem planos de expansão para a empresa? Se não, por quê?
- 8- Existe algum programa de qualidade sendo implantado ou em andamento? Se sim, quais? Se não, por quê?
- 9- Em caso afirmativo, quem sugeriu a implantação do programa de qualidade?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE AS ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

D.1 Especificidades Ambientais

1- Como você percebe a influência das variáveis econômicas, sócio-cultural, demográfica, político-legal, ecológicas e tecnológicas sobre o desempenho da empresa? Como essa influência se manifesta? A empresa tem capacidade de influenciar essas variáveis? Se não, por quê? Se sim, como?

D.1.1 Concorrentes da Empresa

2- A empresa atua em nicho de mercado? Onde estão os principais concorrentes? Qual o porte deles? O que a empresa tem de melhor em relação aos concorrentes? O que eles têm de melhor?

D.1.2 Cooperação entre Empresas

3- Você considera importante a cooperação entre empresas do mesmo ramo que o seu? Por quê? E você estaria disposto a conversar com outros empresários do mesmo ramo que o seu para empreendimentos conjuntos?

D.1.3 Clientes da Empresa

4- Onde estão os principais clientes? Qual o porte deles? Você acha que o porte deles influencia ou até mesmo prejudica a gestão e o desempenho da sua empresa?

D.1.4 Fornecedores da Empresa

5- Onde estão os principais fornecedores? Qual o porte deles? Você acha que o porte deles influencia ou até mesmo prejudica a gestão e o desempenho da sua empresa?

D.2. Especificidades estruturais – Caracterização da estrutura da empresa

6- Há um organograma desenhado? Qual é a distribuição de cargos na empresa? Há chefia por setores? Como se dá a comunicação? Por escrito, via oral?

D.3. Especificidades Comportamentais - Caracterização do dirigente da empresa e dos conhecimentos, competência e habilidades exigidas pelo dirigente para a contratação

7- Qual a quantidade média de tempo que os dirigentes dedicam diariamente à empresa? Em que tarefas você emprega seu tempo? Quais conhecimentos e habilidades são essenciais a um dirigente de pequena empresa? Quais instrumentos administrativos você utiliza? Quantas pessoas da empresa de parentesco com você?

8- Como são feitas as contratações de mão-de-obra na empresa? E de pessoal administrativo?

D.4 Especificidades Estratégicas

9- Existe um planejamento estratégico na empresa? Formal ou informal? Quem participa de sua elaboração? Os demais funcionários são comunicados? Para que serve o PE? Qual seu horizonte? Quais informações externas são coletadas? Quais informações internas são coletadas?

D.5 Especificidades Tecnológicas – Caracterização da tecnologia utilizada na empresa e do grau de inovação

10- Qual o nível de especialização das máquinas e equipamentos? Existe uma preocupação com a manutenção periódica deles? Qual o nível de inovação dos equipamentos em relação aos dos concorrentes?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

E.1 Fontes e tipos de informação externa e interna

1- Com que frequência as seguintes **fontes de informação** são utilizadas para a gestão de sua empresa?

Fonte de informação	Muito utilizada	Mediamente utilizada	Pouco utilizada	Não utilizada
Jornais e revistas em geral				
Revistas ou livros especializados				
Fornecedores				
Visita às empresas concorrentes				
Ex-funcionário de concorrentes				
Colegas mais experientes				
Funcionários da empresa				
Consultores de empresas				
Clientes da empresa				
Seminários, cursos e congressos				
Gerentes de bancos				
Publicação científica				
SEBRAE				
Associações comerciais				
Televisão e Internet				
Balanco financeiro da empresa				
Equipe de vendas				

Outra(s): _____

2- Quais são as maiores dificuldades encontradas para se obter informações dessas fontes?

3- Com que frequência informações sobre as seguintes **variáveis externas e internas** são utilizadas para a gestão de sua empresa?

Variável	Muito utilizada	Mediamente utilizada	Pouco utilizada	Não utilizada
Cliente				
Concorrente				
Ecológica				
Econômica				
Fornecedor				
Político-legal				
Sócio-cultural e Demográfica				
Tecnológica				
Financeira				
Comercial				
Produção/manutenção/ qualidade				
Recursos Humanos				

Variável cliente

4- Quais informações sobre clientes são importantes para a direção da empresa? Onde são encontradas estas informações? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro destes clientes?

Variável concorrente

5- Quais informações sobre concorrentes são importantes para a direção da empresa? Onde são encontradas estas informações? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro destes concorrentes?

Variável ecológica

6- Quais informações ecológicas são importantes para a direção da empresa? Onde são encontradas estas informações? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro da ecologia?

Variável econômica

7- Quais informações econômicas são importantes para a direção da empresa? Onde são encontradas estas informações? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro da economia?

Variável fornecedor

8- Quais informações sobre fornecedores são importantes para a direção da empresa? Onde são encontradas estas informações? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro destes fornecedores?

Variável político-legal

9- Quais informações políticas e sobre legislação são importantes para direção da empresa? Onde são encontradas estas informações? Qual é o grau de importância destas

informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro da política?

Variáveis sócio-cultural e demográfica

10- Quais informações sobre a sociedade são importantes para a direção da empresa? Onde são encontradas estas informações? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro destas variáveis?

Variável tecnológica

11- Quais informações sobre tecnologias são importantes para a direção da empresa? Onde são encontradas estas informações? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro desta variável?

Variável financeira

12- Quais informações do departamento financeiro são importantes para a direção da empresa? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro das finanças da empresa?

Variável comercial

13- Quais informações do departamento comercial são importantes para a direção da empresa? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro da função comercial da empresa?

Variável produção/manutenção/qualidade

14- Quais informações dos departamentos de produção/manutenção/qualidade são importantes para a direção da empresa? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por

quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro da produção/manutenção/qualidade da empresa?

Variável recurso humano

15- Quais informações do departamento de recursos humanos são importantes para a direção da empresa? Qual é o grau de importância destas informações para a administração da empresa (alta, média ou baixa importância)? Por quê? Com as informações que a empresa possui hoje é possível estimar o futuro dos recursos humanos da empresa?

E.2. Gestão da Informação

16- A empresa possui cadastro e outras informações, sejam elas informatizadas ou não, sobre seus clientes e fornecedores? Quais os benefícios obtidos com essas informações para a empresa?

17- Existe alguém na empresa responsável pelo gerenciamento da informação, de forma a verificar o que está acontecendo dentro e fora da empresa no presente e o que pode acontecer no futuro?

18- Como são identificadas as necessidades de informação dos decisores? Como são selecionados os tipos de informação necessários? Como é feita a escolha das fontes onde serão coletadas as informações? Quais os critérios desta escolha?

19- Como é realizada a coleta dos dados?

20- Depois de coletados os dados, como eles são classificados (codificados antes do arquivamento) e posteriormente processado (transformados) em informação?

21- Onde as informações são armazenadas?

22- Como são apresentados (relatórios, tabelas, gráficos, quadro de avisos etc.) e distribuídos os dados e informações para as pessoas dentro da empresa?

23- Como as informações, que interferem na posição da empresa perante o mercado, fluem pela empresa?

24- Como as especificidades da pequena empresa podem influenciar a gestão da informação?

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

- 1- Quais são os tipos de computadores que a empresa possui? Quantos são? Em quais setores esses computadores estão alocados? Quantos para cada setor?
- 2- E esses computadores estão ligados na Internet? Para o que ela é usada?
- 3- Existe a preocupação de usar a informática para integrar a empresa com seus clientes, fornecedores ou até mesmo com concorrentes?
- 4- A empresa possui Intranet? Se sim, já está funcionando completamente com todos os setores e filiais interligados? E que itens são compartilhados através de uma rede local em sua empresa?
- 5- Que tipos de dados são armazenados em seu banco de dados? As planilhas eletrônicas de dados são utilizadas?
- 6- A empresa possui algum sistema que processe transações e armazene dados?
- 7- Possui sistemas que produzam relatórios gerenciais que auxiliam os gerentes?
- 8- Possui algum sistema de informação de apoio à decisão que vai além de produzir relatórios gerenciais, tal como planilhas e outros softwares que apresentam simulações e que são interativos, e dão apoio à decisão?
- 9- A empresa possui algum sistema de suporte no nível mais alto da administração que combine dados internos dos sistemas com dados externos, tais como das bolsas; notícias; correio eletrônico; agenda; mensagens; sistemas de apoio a marketing; sistemas financeiros e sistemas corporativos (como RH/ folha de pagamento, vendas, produção, contabilidade e estoque)?
- 10- Qual o comportamento do responsável pela informática quando ocorrem mudanças estratégicas na empresa?

11- Dentro da empresa existe um clima de cooperação e integração entre os diversos setores?

12- Quais foram as mudanças na empresa após sua informatização?

13- Quais foram os benefícios conseguidos com a informatização da empresa?

14- Houve resistência na implantação dos sistemas informatizados?

15- Os funcionários, de um modo geral, estão envolvidos no processo de informatização? Os funcionários estão realmente convencidos das vantagens? Há treinamento ou conscientização? São os funcionários que preparam as informações que darão entrada ao novo sistema para fazer os testes? Quem analisa a qualidade das informações geradas pelo sistema de informações?

16- Quais os obstáculos ao uso da tecnologia da informação são sentidos em sua empresa?

- ☐ preços altos
- ☐ perdas financeiras ocasionadas por uma má concepção, falta de adequação com as tarefas ou por sabotagem de funcionários
- ☐ dificuldade em lidar com a tecnologia
- ☐ dificuldade em alimentar o sistema com as informações corretas
- ☐ falta de tempo do proprietário-dirigente em obter maior participação e treinamento das novas tecnologias
- ☐ a visão de que a sua empresa não necessita de tecnologia
- ☐ resistência humana em aceitar e utilizar a tecnologia
- ☐ falta de adequação da informação às necessidades dos gerentes para tomada de decisão
- ☐ insignificante retorno sobre a produtividade da informação no nível estratégico
- ☐ dependência tecnológica de uma tecnologia já implantada
- ☐ necessidade de manter um técnico para dar suporte à tecnologia
- ☐ falta de segurança

17- Quais as características das pequenas empresas facilitam e quais dificultam a adoção das tecnologias da informação? Quais tecnologias da informação podem ser mais apropriadas à pequena empresa? Que medidas poderiam ser tomadas a fim de suplantar os obstáculos à adoção?

APÊNDICE G - APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS SOBRE ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

Os aspectos relacionados às especificidades da pequena empresa foram, para uma melhor compreensão, divididos em especificidades ambientais e especificidades organizacionais. Sendo que as especificidades ambientais foram divididas em influências das variáveis do ambiente geral (econômicas, sociais, legais, políticas, ecológicas e tecnológicas), do ambiente tarefa (concorrentes da empresa, cooperação entre empresas, clientes da empresa e fornecedores da empresa); e as especificidades organizacionais foram divididas em estruturais, comportamentais, estratégicas e tecnológicas.

G.1 Empresa Z

G.1.1 Especificidades ambientais

G.1.1.1 Influências das variáveis do ambiente geral

O dirigente afirma que “todas as variáveis externas influenciam negativamente”, mas principalmente a variável econômica que influencia nos preços; nos empréstimos concedidos aos clientes da Empresa Z - que caso um não seja concedido, a Empresa perde o cliente.

A variável ecológica influencia bastante, pois há muito gasto para manter-se adequado às normas estabelecidas pela Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB), que na visão do dirigente, mais atrapalha do que ajuda, pois só diz o que está errado, ou seja, não auxiliam fornecendo informações de como corrigir os problemas e deficiências que a mesma identifica na empresa.

As variáveis político-legal, sócio-cultural e demográfica estão relacionadas por causa do alto custo de se registrar e manter um funcionário empregado conforme todas as obrigações exigidas pelas leis trabalhistas, apesar de estarem incluídos na categoria SIMPLES e por isso já pagarem menos impostos.

A variável tecnológica influencia na forma de como concorrer, pois a empresa não tem condições de ter máquinas tão modernas como à dos seus concorrentes.

O dirigente afirma também que a Empresa Z não tem como influenciar diretamente nenhuma das variáveis do ambiente geral por causa do seu tamanho e representatividade.

G.1.1.2 Influências das variáveis do ambiente tarefa

A Empresa Z atua no setor industrial, no nicho de metalurgia (cromação e zincagem), mas os produtos trabalhados na empresa mudam freqüentemente. Os principais concorrentes estão em cidades próximas (até ± 50 km) de São José do Rio Preto, como é o caso de Nova Granada e Catanduva.

A empresa se destaca em relação aos concorrentes em termos de experiência na parte de zincagem (15 anos), a na preocupação com os processos utilizados que não agredam tanto a natureza e com tratamento d'água e resíduos. Os concorrentes se destacam em relação à Empresa Z em termos de experiência na parte de cromagem - porque a Empresa só trabalha nesse segmento há uns 3 anos; e em termos de preço e conquista dos clientes pela simpatia para com os mesmos.

A cooperação entre empresas é considerada inviável pelo dirigente, pois o mesmo já tentou e não deu certo por falta de vontade das outras empresas. E quanto a várias empresas se juntarem para conseguirem matéria-prima de forma mais facilitada o dirigente acha que não é necessário, uma vez que o zinco que vem da siderúrgica já é mais barato.

Os principais clientes estão na região (± 200 km) de São José do Rio Preto e na maioria são de médio porte, apesar de que a Empresa Z trabalha também com algumas grandes. O porte deles influencia na questão da negociação dos preços pelos serviços prestados e na obtenção de crédito.

Os principais fornecedores são empresas siderúrgicas de Minas Gerais (10%) e de São Paulo (90%) cujos portes variam de médio a grande. O porte deles influencia na questão da negociação dos preços na compra de matéria-prima, uma vez que são pouco flexíveis com relação aos valores cotados na Bolsa de Valores de Londres.

G.1.2 Especificidades organizacionais

G.1.2.1 Estruturais

Não há um organograma formalizado pela empresa, apesar de que o dirigente conheceu a ferramenta num curso de Qualidade. Decidiu-se, para fins de um melhor entendimento da estrutura organizacional, esquematizar-se um, que pode ser visto na Figura 9.

Figura 9 - Organograma da Empresa Z

Com base no organograma e declarações do dirigente percebe-se que estrutura é simples, enxuta e menos formalizada; que no nível tático há uma formalização dos cargos, e não há chefia explícita no nível operacional, pois o dirigente acredita que “o funcionário que manda não trabalha”, apesar de que na parte de cromagem quando o dirigente deseja falar sobre algum assunto específico relacionado a polimento, limpeza e banhos, há informalmente uma pessoa específica com quem fala.

A comunicação dentro da empresa ocorre somente de forma oral e pessoalmente, mas há planos de montar-se um refeitório que seria um espaço para murais, reuniões,

além de um lugar para algum tipo de lazer para os funcionários durante o seu período de descanso.

G.1.2.2 Comportamentais

O dirigente costuma dedicar diariamente à empresa em média de 10 a 12 horas, mas nesse período não costuma “colocar a mão na massa” com relação aos processos de zincagem e cromação, mas é quem dá as ordens diretamente aos funcionários. Além de empregar seu tempo em atividades relacionadas à direção da empresa, o dirigente atua diretamente na manutenção e desenvolvimento de máquinas e equipamentos, mas conta com um funcionário para lhe ajudar nessas atividades.

Os conhecimentos e habilidades necessárias para o dirigente de pequena empresa são sobre o negócio da empresa, no caso da Empresa Z, zincagem e cromagem; e como negociar com os clientes, principalmente, no aspecto simpatia; além de ter um bom conhecimento de vendas no ramo/nicho em que a empresa atua. Quanto aos instrumentos administrativos, o dirigente afirma conhecer alguns, mas que devido ao tamanho da empresa não os utiliza.

Para auxiliar na administração o dirigente conta com quatro parentes: esposa, um cunhado, uma cunhada e uma cunhada da esposa.

As contratações de mão-de-obra normalmente se dão por currículos, mas principalmente por indicações de funcionários, e esses não precisam ter experiência mas com certeza boa vontade, porém para serviços como cromação e polimento é exigida comprovação de experiência na Carteira de Trabalho. As contratações do pessoal administrativo até agora foram para ocupar cargos de confiança, por isso mesmo sem experiência, pessoas da família é que foram contratadas, porém no futuro se for percebida a necessidade de mais pessoas, essas contratações serão baseadas em currículos e indicações de amigos e funcionários.

G.1.2.3 Estratégicas

Não existe um planejamento estratégico na empresa, mesmo que informal, ocorrendo somente planejamentos do tipo operacional e para prazos curtíssimos (momentos atuais) e quem participa, às vezes, é o funcionário “responsável” pela

cromagem, sendo que os demais funcionários não participam em qualquer etapa e nem são comunicados sobre o que foi planejado.

G.1.2.4Tecnológicas

As máquinas e equipamentos (ferramentas, aparelhos) não são especializados para um único processo e por isso a manutenção é praticamente do tipo corretiva, ou seja, só quando o equipamento quebra é que se pensa na sua manutenção, apesar de que houve a contratação de um funcionário para tentar mudar o esquema de manutenção para preventiva.

A inovação existente na empresa ocorre principalmente em termos dos processos e condições de trabalho (tipo de piso e não mais o uso de cianeto na zincagem). Em termos de máquinas e equipamentos, o dirigente está pensando em adquirir uma máquina que o mesmo viu numa feira especializada (Embrates) e que os concorrentes ainda não possuem.

G,2 Empresa A

G.2.1 Especificidades ambientais

G.2.1.1Influências das variáveis do ambiente geral

O dirigente acredita que a variável econômica é a que afeta mais diretamente a empresa, principalmente em termos do preço da matéria-prima (aço), que tem aumentado muito nos últimos anos e tem prejudicado muito a negociação como um todo.

A variável político-legal influencia quanto ao que se refere ao registro e manutenção dos funcionários, considerado um alto custo para o dirigente, e que quem acaba pagando por essa elevação nos custos é o cliente, o que pode ser uma das causas da grande oferta de mão-de-obra.

A variável tecnológica tem sido percebida como uma forte influência, uma vez que o dirigente reconhece que não consegue acompanhar todos os avanços tecnológicos em razão dos altos preços.

As variáveis sócio-cultural e demográfica e as ecológicas não têm sido notadas como uma influência para o desempenho da empresa.

Quanto à capacidade de influenciar estas seis variáveis do ambiente geral, o dirigente acredita que não consegue influenciar por causa do seu tamanho e representatividade.

G.2.1.2 Influências das variáveis do ambiente tarefa

A Empresa A atua no setor industrial, no nicho de metalurgia (usinagem e estruturas metálicas). Os principais concorrentes são a Fachini, Random e Galego, que são empresas de grande porte e estão localizadas em Votuporanga ou em cidades na região São José do Rio Preto, apesar de que também possui concorrentes de pequeno porte, porém esses não exercem grande uma concorrência expressiva.

A empresa se destaca em relação aos concorrentes em termos de rigorosa adequação dos produtos às exigências dos clientes, e também em relacionamento mais próximo e informal dos clientes com o dirigente que é o próprio proprietário. Os concorrentes se destacam em relação à Empresa A em termos de qualidade, embora o proprietário afirme que a “qualidade é quase a mesma de meus concorrentes” e em termos de tecnologias mais recentes.

O dirigente não acredita no sucesso de cooperações com outras empresas, pois não conhece casos de sucesso de empresas que a fizeram, porém estaria disposto a conversar com outros empresários para tentar algum tipo de cooperação, como por exemplo, alugar caçambas em conjunto.

A empresa possui clientes em todo o Brasil, até o estado do Paraná, e estes são de todos os portes, mas na maioria são de pequeno porte. O porte deles influencia na forma de negociação, pois com empresas de pequeno porte como a sua, é possível negociar todos os detalhes do início ao fim, decidindo se é possível personalizar o produto ao cliente, negociando (preços, datas de entregas, quantidades, medidas etc) e resolvendo problemas, seja pessoalmente ou por telefone, enquanto que com as empresas de médio e grande porte esse contato direto com é muito difícil.

Os principais fornecedores são empresas siderúrgicas de grande porte de Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Ceará. O porte deles influencia na questão da negociação dos preços na compra de matéria-prima, uma vez que por serem maiores podem oferecer melhores preços, apresentam maior disponibilidade e variedade de produtos.

G.2.2 Especificidades organizacionais

G.2.2.1 Estruturais

Não há um organograma formalizado pela empresa e decidiu-se então, para fins de um melhor entendimento da estrutura organizacional, esquematizar-se um, que pode ser visto na **Figura 10**.

Figura 10 - Organograma da Empresa A

Com base no organograma e declarações do dirigente percebe-se que a estrutura é simples, enxuta e menos formalizada; e que no nível tático e operacional há certa formalização dos cargos, apesar de que qualquer decisão que envolva uma maior complexidade ou risco é passada para o dirigente resolver ou pelo menos auxiliar na sua resolução.

A comunicação dentro da empresa ocorre na maioria das vezes de forma oral, pois raramente é usado papel para passar algum tipo de informação adiante, a não ser para explicar detalhes do pedido de um produto.

G.2.2.2 Comportamentais

O dirigente costuma dedicar diariamente à empresa entre 8 a 10 horas em média, mas ele não atua diretamente na produção, sendo que passa a maior parte do seu tempo atendendo clientes, fornecedores, fazendo manualmente notas, pedidos, orçamentos,

falando ao telefone, com qualquer pessoa que o queira para resolver qualquer tipo de problema.

Os conhecimentos e habilidades necessárias para o dirigente de pequena empresa são sobre o negócio da empresa, o que pode ser aprendido a cada dia na empresa. E embora o dirigente afirme ter feito cursos de contabilidade e administração não utiliza nenhum instrumento administrativo na gestão de sua empresa.

Para auxiliar na administração o dirigente conta com quatro parentes: um irmão, uma irmã, um cunhado e um filho.

As contratações de mão-de-obra normalmente são feitas por indicações de conhecidos e ex-funcionários, e se esses não tiverem experiência comprovada ou não tiverem sido indicados por alguém é aplicado um teste. As contratações do pessoal administrativo são feitas por indicações de conhecidos e ex-funcionários, e exige-se boa experiência das pessoas nas funções que essas exercerão.

G.2.2.3Estratégicas

Não existe um planejamento estratégico na empresa, mesmo que informal, ocorrendo somente planejamentos em relação ao pagamento dos fornecedores a um curto prazo (3 meses) e quem participa é o dirigente e a responsável pelo Departamento Financeiro, sendo que os demais funcionários não participam em qualquer etapa e nem são comunicados sobre o que foi planejado.

G.2.2.4Tecnológicas

As máquinas e os equipamentos (ferramentas, aparelhos) são bem flexíveis e por isso a manutenção é praticamente do tipo corretiva, ou seja, só quando o equipamento quebra é que se pensa na sua manutenção, embora o dirigente e o responsável pelas manutenções, por experiência anterior, saibam que se uma máquina parar por falta de manutenção representará um prejuízo ainda maior do que se tivesse parado-a para fazer uma manutenção preventiva.

O nível de inovação das máquinas e equipamentos da Empresa A em relação aos concorrentes é considerado bom pelo dirigente, inclusive porque é a única empresa em São José do Rio Preto que possui uma máquina de meia polegada.

G.3 Empresa B

G.3.1 Especificidades ambientais

G.3.1.1 Influências das variáveis do ambiente geral

O dirigente acredita que a variável econômica exerce um grande impacto em termos do preço da matéria-prima (aço), que tem aumentado muito nos últimos anos e tem prejudicado muito a negociação como um todo e como consequência, a empresa mantém um estoque maior de aço, por ter que realizar compras maiores para abaixar os preços; as forças sociais impactam na questão da dificuldade em encontrar mão de obra especializada para trabalhar no ramo, pois só há 5 empresas que fabricam bombas submersas no país.

A variável ecológica é sentida em razão das estações do ano, por exemplo, as chuvas excessivas no mês de janeiro atrapalham muito as vendas de bombas para retirar a água do subsolo.

A variável político-legal impacta quanto ao que se refere aos altos impostos e ao custo de registrar e manter um funcionário conforme todas as obrigações e impostos exigidos pelas leis trabalhistas.

A variável tecnológica, não tem sido sentida com um forte impacto, pois a empresa reconhece acompanhar os avanços tecnológicos, só que em menor quantidade que os concorrentes.

As variáveis sócio-cultural e demográfica não têm sido notadas como provocadora de um grande impacto para o desempenho da empresa.

Quanto à capacidade de influenciar estas seis variáveis do ambiente geral, o dirigente acredita influenciar na medida em que sua empresa cresce e se fortalece no mercado.

G.3.1.2 Influências das variáveis do ambiente tarefa

A empresa atua no setor industrial, no nicho de equipamento industriais (bombas submersas). Os principais concorrentes são empresas de médio porte, embora o principal concorrente seja de grande porte e está localizado a cerca de 80 km de São José do Rio Preto.

A empresa se destaca em relação aos concorrentes em termos de melhor preço oferecido e também pela diferenciação na parte do Aço Inox. Seu principal concorrente

se destaca em relação à Empresa B em termos de marca mais consolidada, já que é a empresa mais antiga e maior no ramo.

O dirigente não acredita no sucesso de cooperações com empresas de grande porte, mas pensa que com as de menor porte talvez dê certo, por essas serem mais fácil de lidar e negociar.

A Empresa B possui clientes principalmente em São Paulo, e esses são na maioria de sendo de pequeno porte. O porte deles influencia negativamente quando se trata de crédito aos clientes, pois uma vez que estes sofrerem por falta de estabilidade financeira, e suas compras estarão comprometidas prejudicando, conseqüentemente, as vendas de bombas submersas.

Os principais fornecedores (90%) são empresas siderúrgicas de grande porte de São Paulo. O porte deles não exerce nenhuma influência no desempenho da empresa segundo o dirigente.

G.3.2 Especificidades organizacionais

G.3.2.1 Estruturais

Não há um organograma formalizado pela empresa e decidiu-se então, para fins de um melhor entendimento da estrutura organizacional, esquematizar-se um, que pode ser visto na **Figura 11**.

Figura 11 - Organograma da Empresa B

Com base no organograma e declarações do dirigente percebe-se que a estrutura é simples, enxuta e menos formalizada; que no nível tático há certa formalização dos cargos, apesar de que qualquer decisão que envolva uma maior complexidade ou risco é passada para o nível estratégico resolver ou pelo menos auxiliar na sua resolução; e que nível operacional o dirigente deixa livre a questão da responsabilidade pelas células, pois o gerente de produção acredita que a escolha dos encarregados deve partir dos próprios funcionários, só que isso ainda não aconteceu na empresa.

A comunicação no nível operacional ocorre na maioria das vezes de forma escrita, e pregada num mural. Já no nível administrativo, a comunicação é realizada oralmente, enfatizando-se as reuniões quinzenais da cúpula administrativa.

G.3.2.2 Comportamentais

O dirigente costuma dedicar diariamente à empresa entre 8 a 10 horas em média, mas ele não atua diretamente na produção, ficando ao seu encargo o gerenciamento geral, o Departamento Financeiro e o atendimento de funcionários da área administrativa e operacional para resolução de problemas. O proprietário quando está presente na empresa auxilia na Direção Geral e nos Departamentos de Vendas e de Compras.

Os conhecimentos e habilidades necessárias para o dirigente de pequena empresa são sobre a operacionalização do negócio da empresa, inclusive o próprio pai, o proprietário, antes de deixar os filhos assumirem a parte administrativa “obrigou-os” a trabalhar por um bom período no nível operacional da empresa, diretamente na produção. Apesar de o dirigente estar cursando a Faculdade de Administração de Empresas, o mesmo não utiliza nenhum instrumento administrativo para gerir a empresa, utilizando-se da experiência do próprio pai, o proprietário.

Para auxiliar na administração o dirigente conta com quatro parentes: pai, um irmão (vendas) e mais duas irmãs que trabalham na área administrativa.

As contratações de mão-de-obra normalmente são feitas por comprovação de experiência anterior na mesma área, como por exemplo, em máquinas, mas não no mesmo ramo, pois o dirigente afirma que é muito difícil conseguir funcionários com esse tipo específico de experiência. As contratações do pessoal administrativo são feitas por indicação de familiares, funcionários, mas também deve ser comprovada boa experiência anterior.

G.3.2.3Estratégicas

O planejamento estratégico existente na empresa é informal, atinge um horizonte de seis a doze meses, e as informações externas coletadas são provenientes do contato direto que os vendedores têm com os clientes.

Há uma preocupação grande em acompanhar o mercado de vendas, sendo que reuniões são realizadas a cada 15 dias, e analisa-se o movimento das vendas em relação aos concorrentes. O planejamento preocupa-se também em analisar se a capacidade total da empresa está sendo alcançada, pelo aumento das vendas.

Os funcionários são comunicados das decisões operacionais, uma vez que a empresa tem a cultura de manter as portas abertas aos funcionários para que estes venham resolver diretamente problemas operacionais e assuntos diversos, relacionamento considerado importante para se obter informações de um modo geral.

G.3.2.4Tecnológicas

As máquinas e os equipamentos (ferramentas, aparelhos) são bem flexíveis, pois têm capacidade de produzir cerca de 40 tipos diferentes de bombas submersas, mas mesmo assim a manutenção é do tipo preventiva, pois a cada 10.000 batidas as máquinas são paradas para realizar a manutenção a fim de evitar uma parada não programada em razão de quebra.

O nível de inovação das máquinas e equipamentos em relação aos dos concorrentes é considerada boa, pois a empresa possui as mesmas máquinas que os melhores concorrentes, porém em menor número.

G.4 Empresa H

G.4.1 Especificidades ambientais

G.4.1.1 Influências das variáveis do ambiente geral

O dirigente acredita que a variável econômica influencia bastante em termos da variação cambial do dólar, pois quanto maior o preço do dólar menos os clientes importam produtos, além do que o preço da matéria-prima não sobe.

A variável ecológica influencia nos processos e tipo de matérias-primas utilizadas, por exemplo, a empresa deixou de usar o chumbo que é prejudicial à saúde e também porque o material que o substituiu é mais barato, não é mais utilizado o processo com cianeto na zincagem por causa da saúde e também porque o resultado é melhor com o ácido, além do que estão seguindo as normas da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB), e estão obtendo uma água “quase potável” no final do tratamento da peça (banho).

As variáveis sócio-cultural, demográfica e político-legal influenciam pouco, por exemplo, não se deixa de contratar ou demite-se em função de novas medidas ou leis, ou mesmo levando em contas as taxas de desemprego.

A variável tecnológica não influencia a empresa, uma vez que a empresa possui os equipamentos e materiais mais modernos para o ramo e nicho em que a empresa atua.

O dirigente acredita que a forma como a Empresa H consegue influenciar essas variáveis é através do custo final e conseqüentemente no preço para os clientes, que obtém produtos com excelente qualidade a preços bons.

G.4.1.2 Influências das variáveis do ambiente tarefa

A Empresa H atua no nicho de fabricação de máquinas e implementos agrícolas (mangueiras de alta pressão para comandos hidráulicos utilizados em tratores, máquinas de terraplanagem, prensas e empilhadeiras). Os principais concorrentes são grandes empresas de São Paulo (capital) e empresas multinacionais.

A empresa se destaca em relação aos concorrentes em termos de disponibilidade de atendimento, entrega e preço nos produtos para a área agrícola. Os concorrentes se destacam em relação à Empresa H em termos de “nome na praça” (marca) e pelo preço menor em virtude da falta de uma exata padronização.

A cooperação entre empresas do mesmo ramo é considerada inviável pelo dirigente devido à concorrência e mesmo em termos de compra de matéria-prima em conjunto não seria bom por causa da dificuldade de credibilidade de pagamento das outras empresas.

Os principais clientes são de pequeno e médio porte, sendo que somente algumas empresas são de grande porte, e estão localizados nos pólos industriais de Caxias do Sul (RS), Belo Horizonte (MG) e Santo André (SP) e nos setores agrícolas de Ribeirão Preto (SP), por causa da colheita da cana-de-açúcar, e do Paraná em geral, por causa da

colheita da soja. O dirigente acredita que para a Empresa H o porte do cliente é indiferente, o importante é o tipo de relacionamento entre eles e a empresa, além do que, antes de aceitar algum cliente a empresa realiza algumas pesquisas no mercado, com o intuito de saber mais sobre esse potencial cliente.

A Empresa H conta com 5 principais fornecedores, que são de médio e grande porte e estão localizados em São Paulo (capital). O porte deles não influencia na questão da negociação dos preços na compra de matéria-prima, pois há facilidade de compra, uma vez que os fornecedores vendem inclusive mais barato, já que sabem que irão receber com certeza.

G.4.2 Especificidades organizacionais

G.4.2.1 Estruturais

Não há um organograma formalizado pela empresa, apesar de que o dirigente conhece a ferramenta. Decidiu-se, para fins de um melhor entendimento da estrutura organizacional, esquematizar-se um, que pode ser visto na **Figura 12**.

Figura 12 - Organograma da Empresa H

Por esse organograma e pelas observações em campo pôde-se perceber que a estrutura não está tão simples e enxuta e já existe certa formalização; que o dirigente exerce diversos cargos e atividades (direção; gerente de vendas; gerente de compras, custos e estoque); que no nível tático e no nível operacional existe certa formalização

dos cargos, apesar de que qualquer decisão que envolva uma maior complexidade ou risco é passada para o dirigente resolver ou pelo menos auxiliar na sua resolução.

A comunicação dentro da empresa, no nível administrativo e tático, ocorre na maioria das vezes de forma oral e pessoalmente, a principal exceção é quando se refere aos pedidos, que são comunicados eletronicamente pelo sistema que está ligado em rede. No nível operacional a forma de comunicação utilizada é a escrita, e são utilizados murais para comunicações gerais.

G.4.2.2 Comportamentais

O dirigente dedica à empresa diariamente entre 8 a 10 horas em média, mas não costuma “colocar a mão na massa” com relação aos processos de produção, procurando empregar seu tempo em atividades relacionadas à direção da empresa, sendo alguns exemplos delas são: o gerenciamento das vendas e dos custos dos produtos; checagem de dados financeiros com o Departamento Financeiro e de contabilidade para realização de compras, pelas quais é diretamente responsável.

Os conhecimentos e habilidades necessárias para o dirigente de pequena empresa são sobre o negócio da empresa, principalmente com relação a compras, vendas e produção; além de saber manusear computador e internet. Quanto aos instrumentos administrativos, o dirigente afirma conhecer alguns, mas a empresa ainda não os utiliza.

Para auxiliar na administração o dirigente conta com dez parentes: o pai (diretor industrial e de manutenção), dois tios (um como diretor comercial e outro como diretor financeiro), sete primos (dois na área de produção, dois na área financeira, um na área comercial e mais dois que atuam como vendedores).

As contratações de mão-de-obra se dão por indicações de amigos e funcionários e por análise de currículos, mas seja qual for a forma, é necessário que o potencial funcionário tenha no mínimo 1º grau completo e que tenha experiência e habilidade na máquina que irá trabalhar. As contratações do pessoal administrativo se dão também por indicações de amigos e funcionários e por análise de currículos, mas seja qual for a forma, é necessário que o potencial funcionário tenha no mínimo 2º grau completo e experiência na área que irá trabalhar.

G.4.2.3Estratégicas

O planejamento estratégico na empresa é feito informalmente, através de conversas com os três proprietários e com os encarregados de cada departamento; são utilizadas informações externas coletadas com vendedores e informações internas coletadas com a área de vendas e de produção. Depois de planejado, os encarregados de cada setor repassam as metas, em termos operacionais, para os funcionários pelos quais são responsáveis. Normalmente o planejamento é utilizado para conciliar a produção com vendas e entregas e poucos objetivos e metas são quantificados em termos financeiros.

G.4.2.4Tecnológicas

Existem máquinas e equipamentos específicos, porém as maiorias deles não são especializadas para um único processo. Existe pouca preocupação com a manutenção das máquinas e equipamentos, porque eles são muito robustos, então a manutenção é praticamente do tipo corretiva, ou seja, só quando o equipamento quebra é que se pensa na sua manutenção. A exceção é com relação às máquinas de Controle Numérico Computadorizado (CNC), que a manutenção é diária.

O nível de inovação das máquinas e equipamentos em relação aos dos concorrentes nacionais é alto, porque possuem as máquinas e equipamentos mais modernos no mercado internos, mas quanto aos concorrentes internacionais, ainda estão defasados tecnologicamente.

APÊNDICE H - APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

Os aspectos relacionados à gestão estratégica da informação, para uma melhor compreensão, foram divididos em fontes e tipos de informação interna e externa, em gestão da informação, propriamente dita, e sistema de informação.

H.1 Empresa Z

H.1.1 Fontes e tipos de informação externa e interna

O **Quadro 17** relaciona os tipos de informação que o dirigente da Empresa Z coleta sobre cada variável e as principais fontes utilizadas nessa coleta.

Variáveis	Grau de utilização *	Tipos de informação	Fontes
Cliente	3	- necessidade de entrega dos produtos - opinião sobre a qualidade dos produtos - débitos de pagamento	- próprios clientes - departamento financeiro
Concorrente	1	- preço dos produtos - processos utilizados	- visitas às empresas da concorrência - fornecedores em comum
Ecológica	3	- materiais, equipamentos e processos que possam ser utilizados e que não agredam tanto a natureza	- feiras especializadas - revistas especializadas - CETESB - Associação Brasileira de Tratamento de Superfície (ABTS)
Econômica	2	- preço das matérias-primas - concessão de empréstimos - impostos	- fornecedores - jornal - contador
Fornecedor	4	- preço das matérias-primas - possibilidade de testar materiais e equipamentos	- próprios fornecedores
Político-legal	4	- Imposto de Renda e COFINS - medidas planejadas pelo Governo municipal	- jornal - escritório de contabilidade
Sócio-cultural e Demográfica	1	-	-
Tecnológica	4	- novas máquinas e equipamentos existentes	- feiras especializadas - revistas especializadas
Comercial	3	- necessidade de algum serviço especializado na produção	- funcionários - fornecedores - clientes
Recurso humano	3	- produtividade dos funcionários - satisfação dos funcionários na função que exercem	- funcionários
Financeira	3	- contas a pagar - contas a receber - custos - caixa - gastos com compras - folha de pagamento	- contador - funcionários
Produção/manutenção/qualidade	4	- produtos em processamento - cronograma de execução - necessidades de manutenção	- funcionários

Quadro 17 - Fontes e tipos de informação por variável da Empresa Z

* Grau de utilização de informações sobre a variável para a direção da empresa. Sendo 1 para a variável que não é utilizada, 2 para a que é pouco utilizada, 3 para a que é mediantemente utilizada e 4 para a variável que é muito utilizada.

Entre as fontes mais comuns, as que não/pouco são utilizadas pelo dirigente são: os consultores empresariais; gerentes de bancos; televisão e Internet; associações comerciais; SEBRAE; publicações científicas, revistas e livros especializados, por causa do difícil acesso aos mesmos.

E dentre as fontes utilizadas, o dirigente afirmou que possui dificuldade em obter informações delas, por causa do limitado tempo disponível e difícil acesso às informações, principalmente, da ABTS.

H.1.1.1 Grau de importância atribuído às variáveis internas e externas à empresa

As informações sobre os clientes possuem um alto grau de importância para a empresa, pois assim a empresa conseguirá melhor atendê-los. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que os seus clientes continuarão a requerer os serviços da mesma enquanto a qualidade for considerada adequada.

As informações sobre os concorrentes possuem um baixo grau de importância para a empresa, e sendo assim não procura saber muito sobre eles. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que a maioria dos concorrentes terá um futuro complicado, porque esses oferecem um produto com um preço baixo, mas com uma qualidade também inferior, e se isso não mudar, o dirigente acredita que muitos fecharão ou trabalharão na clandestinidade.

As informações sobre a variável ecológica possuem um alto grau de importância para a empresa, uma vez que no futuro (5 a 10 anos) muitos créditos serão dados para as empresas que se preocupam com o meio ambiente e não com apenas o lucro. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que haverá uma maior conscientização das pessoas, mas caso isso não ocorra a “natureza será destruída” diz o dirigente.

As informações sobre a economia possuem um alto grau de importância para a empresa, mas apesar de saber que a mesma influencia em qualquer tipo de negócio, principalmente, no preço da matéria-prima e na concessão de empréstimos, o dirigente acredita que não consegue estimar o que acontecerá no futuro com relação a essa variável.

As informações sobre os fornecedores possuem um médio grau de importância para a empresa, porque dependem deles para poder se atualizar e sobreviver no mercado. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que os fornecedores possuem grandes chances de se manter no mercado e ainda conseguirem crescer.

As informações sobre as políticas e leis possuem um médio grau de importância para a empresa, pois não influenciam diretamente na empresa, tanto que estão a encargo de empresas terceirizadas. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que não consegue estimar o que acontecerá no futuro com relação a essa variável, mas acha que as pessoas terão mais consciência na hora de fazerem suas escolhas e elegerem novos políticos, que os juroos deverão abaixar, os sindicatos não terão tanto poder e que não será mais necessário pagar contribuições para os sindicatos, ou pelo menos não tão altas.

As informações sobre as variáveis sócio-cultural e demográfica possuem um baixo grau de importância para a empresa. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que não consegue estimar o que acontecerá no futuro com relação a essas variáveis, mas acha que os jovens estarão mais interessados em assuntos relacionados à tecnologia e funções como as existentes na empresa serão ocupadas por pessoas com mais idade.

As informações sobre tecnologias possuem um alto grau de importância para a empresa, porque possibilitam saber sobre atualizações e de repente a empresa consegue adaptar alguma delas as suas características. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que haverá uma maior informatização dos processos administrativos e que isso aumentará a taxa de desemprego pela utilização de máquinas mecânicas.

As informações comerciais possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, pois elas relatam as necessidades dos clientes. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que a função comercial ajudará na melhoria da empresa, uma vez que essa pretende intensificar o relacionamento com os clientes.

As informações financeiras possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, uma vez que é com base nelas que se poderá saber sobre a possibilidade de novos investimentos. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que a haverá um crescimento maior da empresa em relação à média nacional e municipal.

As informações sobre a produção possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, porque sem elas a produção parará. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que haverá um aumento na produção por causa das novas máquinas e equipamentos que serão comprados e também pelo menor número de paradas da produção por quebra, já que há a preocupação de fazer na maioria delas uma manutenção preventiva.

As informações sobre os recursos humanos possuem um baixo grau de importância para a direção da empresa, e por isso o dirigente acredita que não consiga fazer uma estimativa sobre o futuro dessa variável. Mesmo assim o dirigente percebe a importância dos recursos humanos na questão da adequação das pessoas ao serviço, e por isso pretende contratar uma pessoa qualificada para fazer algumas análises psicológicas antes de admitir algum funcionário.

H.1.2 Gestão da informação

Não existe uma pessoa que seja responsável pelo gerenciamento da informação, de forma a verificar o que está acontecendo dentro e fora da empresa no presente, e o que pode acontecer no futuro. Então o dirigente, além de todas as suas incumbências, seria o único responsável pela busca de informações na empresa, mas quando vai a feiras especializadas, costuma levar algum funcionário para que esse se familiarize com novas informações consideradas importantes.

As necessidades de informação dos decisores são identificadas somente depois que acontece um problema, uma vez que é comum esperar a situação surgir primeiro para depois buscar a informação necessária para aquele problema específico. Sendo assim, os tipos de informação necessários também dependem da situação ocorrida e os critérios de escolha das fontes dependem diretamente da experiência passada que o dirigente já obteve ao resolver um problema, pois quando esse se repete ele simplesmente realiza os mesmos procedimentos anteriores, buscando as informações nas mesmas fontes.

A coleta de dados é feita diretamente pelo dirigente, que vai até o foco do problema e o funcionário passa as informações do fato ocorrido, de forma verbal ou através de algum esquema, para o dirigente a fim de que ele analise o problema e decida qual a melhor decisão a ser tomada de acordo com os dados coletados. Já no caso de um problema externo, por exemplo, relacionado a algo que compete ao fornecedor, são

passadas as informações para esse, que faz a coleta das informações que julgar que sejam necessárias, decide como resolver o problema e age de forma a resolver o mesmo. Depois de coletados os dados, esses são classificados pela sua prioridade, sempre mantendo o foco de não parar a produção. A transformação desses dados em informação é feita a partir de análises reflexões do dirigente e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto. E normalmente, a empresa não se preocupa com a validação da informação, mas caso haja o questionamento de algum dado ou informação com relação a sua veracidade/exatidão, são consultadas outras fontes.

As informações coletadas na produção sejam de forma verbal ou através de esquemas, são armazenadas na cabeça do dirigente e de alguns funcionários, quando eles participaram da resolução de algum problema. Já os dados cadastrais de clientes e vendas, financeiros, nota fiscal e outros são armazenados no computador pela responsável pela secretaria.

A distribuição das informações é feita normalmente de forma verbal, e às vezes em de forma escrita quando apresentadas em forma de recados, esquemas ou rascunhos; mas a forma escrita é mais utilizada para assuntos operacionais e especialmente quando referentes à produção. Entretanto, o dirigente tem a preocupação em construir um local de descanso na parte lateral da linha de produção e colocar um mural, TV, a fim de estimular uma maior comunicação e sensação de bem estar aos funcionários.

E as informações (do tipo investimentos e/ou construção de uma nova máquina) que interferem na posição da empresa perante o mercado fluem de entre os conhecidos do dirigente, que são seus “conselheiros”; proprietários e dirigentes de outros ramos; de alguns funcionários experientes para o dirigente; e do dirigente para os demais na empresa.

H.1.3 Sistema de informação

Na empresa não existe a preocupação de usar a informática para se integrar com seus clientes, fornecedores ou até mesmo com concorrentes, porque esta integração representaria muitos gastos e a empresa não dispõe de capital para tal, além do que o dirigente acredita que nem os clientes teriam condições de fazer essa integração, a não ser com a empresa Fachini, porque essa já é interligada.

A empresa possui algumas informações cadastrais de clientes e fornecedores em um Banco de Dados informatizado, mas essas não são usadas de forma a prever ou

mesmo verificar certas coisas, como por exemplo, sazonalidade ou mesmo a ausência de clientes em certos períodos, sendo que isso é constatado com base na experiência e no que é visto diretamente na empresa. Essas informações não estão ligadas em rede e por isso há a necessidade de estarem tanto nos computadores que ficam na área administrativa como no que fica ligado à balança. Só no futuro, devido à limitação de tempo, a empresa pensa em utilizar esses dados cadastrais para enviar mala direta. Em termos de planilhas eletrônicas do excel, essas são utilizadas para fazer tabela de preço, controle de cobrança de clientes semanalmente, para os serviços que não foram emitidas notas e fazer balancete mensal, porém para controle das contas a pagar é utilizada uma agenda.

O sistema de informação que a empresa possui é capaz de processar transações e armazenar dados referentes às suas Vendas a clientes, mas não com relação a compras de fornecedores - sendo que o dirigente não faz nenhum tipo de anotação; movimentação de estoque - porque o próprio dirigente é quem programa as compras e confere o estoque; e salário de empregados - já que a Folha de Pagamento é terceirizada, mas o dirigente pretende instalar algum sistema de cartão-ponto informatizado.

Mas esse sistema da empresa não consegue produzir relatórios gerenciais capazes de auxiliar o dirigente, e a justificativa para a empresa não o possuir é que como essa tem muitos serviços sem Nota Fiscal, e que conseqüentemente não entram no sistema, os dados e informações não seriam precisas. A empresa também não possui nenhum sistema que dê suporte ao nível mais alto da administração, através da combinação de dados internos dos sistemas com dados externos, tais como das bolsas de valores; notícias; correio eletrônico; agenda; mensagens; sistemas de apoio a marketing; sistemas financeiros e sistemas corporativos (como RH/ folha de pagamento, vendas, produção, contabilidade e estoque), pois não adianta ter informações externas, como no caso dos valores praticados na Bolsa de Valores de Londres, se quem decide sobre os preços a serem praticados na venda de matéria-prima são os fornecedores, e como esses são grandes e a empresa depende deles, não há como argumentar.

Quando há necessidades de mudanças estratégicas em termos de sistema da informação na empresa o dirigente toma conhecimento, mas não atualiza o sistema, a não ser que seja verificada a necessidade de mudar alguma coisa no sistema. Quanto a um clima de cooperação e integração entre os diversos setores o dirigente percebe-o como bom.

As principais mudanças na empresa após sua informatização foram melhor rendimento do trabalho, melhor comunicação e melhoria da imagem da empresa. E os principais benefícios conseguidos com a informatização da empresa foram que a obtenção de informação sobre os clientes e fornecedores ficou mais rápida e os cálculos passaram a ser mais corretos.

Não foi sentida na empresa resistência na implantação do sistema informatizado por parte das pessoas que iriam trabalhar com o mesmo, isso porque elas mesmas já tinham consciência de que a implantação era uma necessidade. E apesar dos funcionários perceberem as vantagens da informatização, esses não estão envolvidos no processo de informatização, tanto que não são eles que preparam as informações que darão entrada no novo sistema e que analisam a qualidade das informações geradas pelo sistema de informação, ficando isso ao encargo do próprio dirigente.

Quanto aos obstáculos ao uso dos sistemas de informação, foram sentidos na empresa os seguintes: preços altos; falta de tempo do proprietário-dirigente em obter maior participação e treinamento nos novos sistemas; perdas financeiras ocasionadas por uma má concepção, por falta de adequação com as tarefas ou por sabotagem de funcionários; falta de adequação da informação às necessidades dos gerentes para tomada de decisão, como é o caso da Balança, que não gera relatórios; insignificante retorno percebido sobre a produtividade da informação no nível estratégico, já que não vê vantagens nas informações geradas; falta de segurança, tanto que procura fazer backup dos arquivos que usa e o computador usado para tratar das Notas Fiscais não está ligado à Internet; e a visão de que a sua empresa não necessita de sistemas de informação, pois pensa que o que tem atualmente já está adequado ao tamanho e complexidade da empresa.

H.2 Empresa A

H.2.1 Fontes e tipos de informação externa e interna

O **Quadro 18** relaciona os tipos de informação que o dirigente da Empresa A coleta sobre cada variável e as principais fontes utilizadas nessa coleta.

Variáveis	Grau de utilização *	Tipos de informação	Fontes
Cliente	4	- material que está usando - débitos de pagamento	- próprios clientes - pessoas que indicaram esses clientes
Concorrente	4	- fornecedores utilizados - preços dos produtos	- fornecedores
Ecológica	1	-	-
Econômica	4	NENHUMA ESPECÍFICA	-
Fornecedor	2	- qualidade das matérias-primas - disponibilidade de atendimento - entrega no prazo combinado - preço das matérias-primas	- outros clientes do fornecedor
Político-legal	4	- valor das taxas dos impostos - medidas planejadas pelos Governos (federal, estadual e municipal)	- jornal - televisão
Sócio-cultural e Demográfica	3	- idade mínima para contratação - taxa de desemprego	- jornal - conversas informais
Tecnológica	4	NENHUMA ESPECÍFICA	-
Comercial	2	- valor das vendas	- equipe de vendas
Financeira	3	- contas a pagar - contas a receber	- funcionários
Produção/manutenção/qualidade	2	- produtividade	- funcionários
Recurso humano	1	- satisfação dos funcionários no seu posto de trabalho	- funcionários

Quadro 18 - Fontes e tipos de informação por variável da Empresa A

* Grau de utilização de informações sobre a variável para a direção da empresa. Sendo 1 para a variável que não é utilizada, 2 para a que é pouco utilizada, 3 para a que é mediantemente utilizada e 4 para a variável que é muito utilizada.

Entre as fontes mais comuns, as que não/pouco são utilizadas pelo dirigente são: as revistas e livros especializados; visitas às empresas concorrentes; ex-funcionários de concorrentes; consultores empresariais; seminários, cursos e congresso; publicações científicas; associações comerciais; balanço financeiro da empresa; colegas mais experientes; gerentes de bancos; e SEBRAE.

E dentre as fontes utilizadas, o dirigente afirmou que não possui dificuldade em obter informações delas, umas por causa da informalidade existente na empresa e outras porque são de domínio público e baratas.

H.2.1.1 Grau de importância atribuído às variáveis internas e externas à empresa

As informações sobre os clientes possuem um alto grau de importância para a empresa, pois é em função deles que a empresa gira. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que os seus clientes tendem a prosperar.

As informações sobre os concorrentes possuem um alto grau de importância para a empresa, porque é em cima dessas informações que a empresa procurará se igualar ou até melhorar. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que a concorrência vai se manter no mesmo patamar.

As informações sobre a variável ecológica possuem um baixo grau de importância para a empresa, uma vez que não percebe nenhuma influência direta na empresa, e sendo assim, não procura obter nenhum tipo de informação sobre a mesma e nem consegue fazer uma estimativa do que acontecerá no futuro com relação a essa variável.

As informações sobre a economia possuem um médio grau de importância para a empresa, pois sabe que a economia influencia em qualquer tipo de negócio, mas mesmo assim não busca nenhum tipo de informação específica e procura fazer suas análises econômicas em cima das influências que essa variável causa nos concorrentes.

As informações sobre os fornecedores possuem um alto grau de importância para a empresa, porque se a matéria-prima não for de boa qualidade, a empresa não conseguirá fazer um bom produto e conseqüentemente perderá clientes. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que os fornecedores manterão a qualidade, mas num preço mais justo.

As informações sobre as políticas e leis possuem um alto grau de importância para a empresa, pois essas ajudam a estabelecer o custo dos produtos. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que não consegue estimar o que acontecerá no futuro com relação a essa variável.

As informações sobre as variáveis sócio-cultural e demográfica possuem um baixo grau de importância para a empresa, e procura saber sobre elas só a título de curiosidade e por isso não pode fazer uma estimativa do que acontecerá no futuro com relação a essa variável.

As informações sobre tecnologias possuem um alto grau de importância para a empresa, mas mesmo assim não busca nenhum tipo de informação sobre as tecnologias existentes por falta de tempo e por isso não pode fazer uma estimativa do que acontecerá no futuro com relação a essa variável.

As informações comerciais possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, pois é com base nelas que poderá tomar decisões sobre a produção. Com as informações que a empresa possui hoje e pela experiência, o dirigente acredita que haverá um aumento nas vendas.

As informações financeiras possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, uma vez que é com base nelas que poderá ter um controle do dinheiro. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que a empresa continuará trabalhando para pagar as contas e que sobrar pouco para reinvestir na empresa.

As informações sobre a produção/manutenção/qualidade possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, porque é com base nelas que saberá o quanto pode vender. Com as informações que a empresa possui hoje e pela experiência, o dirigente acredita que haverá um aumento na produção e a necessidade de contratação de mais mão-de-obra.

As informações sobre os recursos humanos possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, mas não tem tempo para buscar muitas informações, sendo assim, o dirigente acredita que não consegue estimar o que acontecerá no futuro com relação a essa variável.

H.2.2 Gestão da informação

Não existe nenhuma pessoa na empresa responsável pelo gerenciamento da informação, de forma a verificar o que está acontecendo dentro e fora da empresa no presente e o que pode acontecer no futuro, cabendo somente ao dirigente a responsabilidade de buscar as informações necessárias para tomar decisões.

As necessidades de informação são identificadas no momento da tomada de decisão e a partir do tipo dessas decisões que precisam ser tomadas, e conseqüentemente a escolha da fonte depende desse tipo de informação identificada como necessária.

A coleta se dá na maioria das vezes por conversas, que acontecem diariamente e que são anotadas em algum papel (de rascunho), sendo esse guardado até que a decisão que requereu esse dado seja tomada; ou por consulta aos cadastros ou em sistemas de informação informatizados. Depois de coletados os dados, esses são classificados pelo tipo de assunto a que se referem e são transformados em informação a partir de reflexões do dirigente e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto. E a empresa não se preocupa com a validação da informação, mas caso haja o questionamento de algum dado ou informação com relação a sua veracidade/exatidão, são consultadas outras fontes.

As informações coletadas manualmente são armazenadas na memória de computador, algumas fora e outras dentro do sistema de informação próprio da empresa; em disquetes; em pastas (como a dos pedidos diários e a dos clientes); e também na cabeça do dirigente e dos funcionários, principalmente na do funcionário responsável pelo Departamento de Vendas, pois como sempre trabalhou nesse departamento, sabe

da vida empresarial dos mesmos desde o momento que começaram a comercializar com a empresa.

As informações são passadas verbalmente, ou de forma escrita quando apresentadas em forma de recados, esquemas com cálculos para vendas, ou relatórios simples, como é o caso dos relatórios passados ao dirigente sobre contas a pagar ou receber.

E as informações que interferem na posição da empresa perante o mercado, fluem de cima para baixo (dirigente para os funcionários) e de baixo para cima (dos funcionários para o dirigente).

H.2.3 Sistema de informação

Na empresa não existe a preocupação de usar a informática para se integrar com seus clientes, fornecedores ou até mesmo com concorrentes, uma vez que este tipo de integração é desconhecido para a empresa; esta integração representaria muitos gastos e a empresa não dispõe de capital para tal; e o dirigente sente que não há necessidade de investir em sistemas de informação, preferindo a comunicação pessoal, por telefone ou fax, até porque o dirigente diz que isso acabaria com a informalidade existente na forma de tratar com clientes e fornecedores.

Em termos de banco de dados, a empresa possui um cadastro financeiro armazenado no computador e nele constam informações sobre os clientes (quando e o que foi comprado, a que preço, quando foi entregue), e o que for relativo a Contas a Pagar e Contas a Receber são armazenados em módulos próprios existentes no sistema de informação que a empresa possui; porém sobre os fornecedores e estoques não existe nada informatizado.

A empresa possui também um cadastro de projetos, só que esse fica armazenado em pastas, e esses cadastros beneficiam: no momento em que é possível ver os serviços já realizados para fazer igual novamente; nos momentos em que são emitidos relatórios semanais para controle do dirigente; e gerados os boletos e duplicatas para execução de cobranças.

Informações contábeis, jurídicas e relacionadas ao departamento pessoal, principalmente o que se refere à Folha de Pagamento são passadas para empresas terceirizadas. Embora a funcionária que trabalha no Setor de Cobrança sente a necessidade de um módulo contábil no sistema existente na empresa, pois seria mais

fácil lidar com os dados relacionados a Contas a pagar e Contas a Receber, além de também facilitar na hora de passar esses dados para a empresa que realiza a Contabilidade, porque assim teria melhor rendimento do que com as atuais planilhas eletrônicas utilizadas para essas operações.

O sistema de informação que a empresa possui é capaz de processar transações e armazenar dados referentes às suas Vendas a clientes, Compras de fornecedores, Salário de empregados (embora não tenha como saída os contracheques de pagamento, uma vez que toda essa parte é terceirizada pelo escritório de contabilidade) e seus dados cadastrais. A empresa possui também em seu módulo financeiro, os processos de faturamento, emissão de duplicatas e de boletos de pagamento. O sistema da empresa não possui cadastro da Movimentação de estoque, inclusive foi até pensado em se fazer um programa que controlasse o estoque, mas os responsáveis por essa parte preferiram não mudar de método de trabalho em que estão acostumados e dessa forma, continuam a fazer seus controles visualmente e fazendo anotações em papel.

Quanto à produção de relatórios gerenciais capazes de auxiliar os gerentes, a empresa possui dois tipos de relatório, um de Contas a Pagar que é emitido pela responsável pelo Departamento Financeiro, e outro relacionado a Contas a Receber que é emitido pela funcionária que atua também no Departamento Financeiro. Ambas os emitem para que o dirigente analise as informações numa frequência anual, mensal ou semanal, auxiliando-o a tomar decisões; ajudando a resolver problemas; dando propostas que o auxilie na direção da organização; facilitando a obtenção de informações que poderia ser de difícil acesso para ele; além de ajudar a desenvolver a consciência de coletividade ao solucionar um problema a curto e médio prazo.

A empresa não possui um Sistema de Apoio à Decisão, uma vez que o sistema de informações não vai além de produzir relatórios gerenciais, nem possui planilhas e outros softwares que apresentam simulações e que sejam interativos. O sistema da empresa também não é capaz de sugerir alternativas e de dar assistência à decisão final, sua função é auxiliar o nível de gerenciamento na tomada de decisões únicas, impossibilitando assim, que o dirigente receba informações experimentais baseadas em diferentes conjuntos de suposições.

A empresa também não possui nenhum sistema que dê suporte ao nível mais alto da administração, através da combinação de dados internos dos sistemas com dados externos, tais como das bolsas de valores; notícias; correio eletrônico; agenda;

mensagens; sistemas de apoio a marketing; sistemas financeiros e sistemas corporativos (como RH/ folha de pagamento, vendas, produção, contabilidade e estoque).

Quando há necessidades de mudanças estratégicas em termos de sistema da informação na empresa o dirigente toma conhecimento e verifica a real necessidade de mudar alguma coisa antes de tomar qualquer decisão e quanto a um clima de cooperação e integração entre os diversos setores, esse é percebido como bom e pode ser evidenciado pela boa disposição de um departamento auxiliar o outro na resolução de problemas.

As principais mudanças na empresa após sua informatização foram que apesar de não ter havido a criação de um departamento para este setor, novos funcionários especializados com relação à tecnologia da informação foram contratados, além de mais funcionários para tratar com o novo sistema e também houve uma melhora no rendimento do trabalho. E os principais benefícios conseguidos com a informatização da empresa foram que a obtenção de informação sobre os fornecedores ficou mais rápida; o processo de produção passou a ser mais ágil; e houve uma grande diminuição da quantidade de papéis.

Não foi sentida na empresa resistência na implantação do sistema informatizado, por parte das pessoas que iriam trabalhar com os mesmos, isso porque essas pessoas mesmo já tinham consciência de que a implantação era uma necessidade. No entanto, o dirigente apesar de ver as vantagens da utilização de sistemas informatizados na empresa, resiste em utilizá-los, preferindo seguir com o seu método tradicional de trabalho, e além dele, seu funcionário responsável pelo Departamento de Vendas, tem se mostrado um pouco desconfiado em relação ao uso de tais tecnologias, sendo até chamado por alguns funcionários de “o próprio computador” uma vez que armazena em sua cabeça uma grande quantidade de informações importantes sobre a empresa, e talvez por esta razão, tenha receio de perder seu poder ou suas informações ao disponibilizá-las em um sistema informatizado, diz a respondente.

E em termos de envolvimento dos funcionários no processo de informatização, percebe-se que eles, de um modo geral, estão envolvidos e realmente convencidos das vantagens, pois inclusive são eles que preparam as informações que darão entrada no novo sistema para fazer os testes e até fazem sugestões para isso. Sendo que a qualidade das informações geradas pelo sistema de informações é analisada pela responsável pelo Departamento Financeiro. Quando há qualquer atualização no sistema pela empresa

terceirizada o próprio funcionário dessa empresa terceirizada já dá o treinamento para os funcionários que trabalharão diretamente com as atualizações dentro da empresa.

Quanto aos obstáculos ao uso dos sistemas de informação, foram sentidos na empresa os seguintes: preços altos; dificuldade em lidar com o sistema em razão da maioria não querer se especializar e/ou fazer cursos; dificuldade em alimentar o sistema com informações corretas, pois a dificuldade inicial é muito grande e leva-se um tempo para acostumar-se com o serviço; falta de tempo do proprietário-dirigente em obter maior participação e treinamento nos novos sistemas; resistência humana em aceitar e utilizar o sistema; insignificante retorno percebido sobre a produtividade da informação no nível estratégico; a dependência tecnológica de um sistema já implantado; e a possível necessidade de manter um técnico para dar suporte ao sistema.

H.3 Empresa B

H.3.1 Fontes e tipos de informação externa e interna

O Quadro 19 relaciona os tipos de informação que o dirigente da Empresa B coleta sobre cada variável e as principais fontes utilizadas nessa coleta.

Variáveis	Grau de utilização *	Tipos de informação	Fontes
Cliente	4	- débitos de pagamento	- vendedores - gerente de vendas - fornecedores comuns
Concorrente	2	- preços dos produtos	- vendedores autorizados dos concorrentes - próprios concorrentes
Ecológica	2	- matérias-prima que não agridam tanto a natureza	- fornecedores próprios e dos concorrentes
Econômica	2	- aumento no preço das matérias-prima - influências de fatores externos	- fornecedores - jornal
Fornecedor	3	- preço das matérias-prima - disponibilidade e qualidade das matérias-prima - outros clientes do fornecedor	- outros clientes do fornecedor
Tecnológica	4	- novas máquinas e equipamentos existentes no mercado	- revistas especializadas - feiras mecânicas - publicações científicas
Sócio-cultural e Demográfica	1	-	-
Político-legal	2	- montagem de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) - segurança do trabalho - lei de contratação de menor aprendiz - medidas de aumento de taxas	- jornal - televisão - cursos
Comercial	3	- atuação dos vendedores - aceitação dos produtos - prosperidade dos clientes	- equipe de vendas externa - funcionários
Financeira	3	- caixa - capital de giro - juros - inadimplência - custos - contas a pagar	- funcionários

Variáveis	Grau de utilização *	Tipos de informação	Fontes
Produção/ manutenção/ qualidade	3	- possibilidade de aumento da produção e de redução de custos - qualidade dos produtos	- funcionários - clientes
Recurso humano	2	- produtividade dos funcionários - satisfação dos funcionários na função que ocupam - necessidade de ajuda financeira	- funcionários

Quadro 19 - Fontes e tipos de informação por variável da Empresa B

* Grau de utilização de informações sobre a variável para a direção da empresa. Sendo 1 para a variável que não é utilizada, 2 para a que é pouco utilizada, 3 para a que é mediantemente utilizada e 4 para a variável que é muito utilizada.

Entre as fontes mais comuns, as que não/pouco são utilizadas pelo dirigente são: ex-funcionários de concorrentes; consultores empresariais; jornais e revistas em geral; clientes da empresa; associações comerciais; e SEBRAE.

E dentre as fontes utilizadas, o dirigente afirmou que possui certa dificuldade em obter informações relevantes de revistas especializadas e publicações científicas, porque essas são na maioria sobre o setor e o ramo e não sobre o nicho específico em que a empresa atua.

H.3.1.1 Grau de importância atribuído às variáveis internas e externas à empresa

As informações sobre os clientes possuem um alto grau de importância para a empresa, pois a maioria dos clientes é composta empresas de pequeno porte. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que os seus clientes se tornarão menos inadimplentes.

As informações sobre os concorrentes possuem um alto grau de importância para a empresa, inclusive porque ajuda a empresa a estabelecer os preços dos seus produtos e conseqüentemente tentar ampliar as suas vendas. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que o seu maior concorrente ficará estagnado, enquanto que os demais crescerão.

As informações sobre a variável ecológica possuem um baixo grau de importância para a empresa, uma vez que essa variável não afeta diretamente o produto da empresa, mas sim a perfuração dos poços. Com as informações que a empresa possui hoje, o dirigente acredita que haverá uma diminuição da disponibilidade de matéria-prima nacional, o que gerará a necessidade de importação.

As informações sobre a economia possuem um alto grau de importância para a empresa, por exemplo, no momento de estabelecer o preço para os clientes. Com as informações que a empresa possui hoje, o dirigente acredita que haverá um incentivo

ainda maior às exportações e que conseqüentemente elevará o preço da matéria-prima, inclusive fortalecendo a existência de oligopólios.

As informações sobre os fornecedores possuem um médio grau de importância para a empresa, porque possui vários fornecedores (pelo menos dois para cada tipo de matéria-prima ou subproduto). Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que alguns fornecedores possuem grandes chances de se manter no mercado e ainda conseguirem crescer, mas outros quebrarão.

As informações sobre as políticas possuem um médio grau de importância para a empresa, pois o que for decidido pelo governo tem que ser aceito e cumprido. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que não consegue estimar o que acontecerá no futuro com relação a essa variável, mas acha que os impostos diminuirão, porém acredita que se as coisas permanecerem do mesmo modo, mais empresas fecharão.

As informações sobre as variáveis sócio-cultural e demográfica possuem um baixo grau de importância para a empresa. Mas com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que a taxa de desemprego permanecerá praticamente a mesma; e que muitas pessoas pararão de estudar após terminarem o ensino médio.

As informações sobre tecnologias possuem um alto grau de importância para a empresa, porque ajudam na modernização da empresa. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que haverá um aumento de tecnologia para estamparia e usinagem, mas não necessariamente terá que demitir algum funcionário.

O dirigente acredita que as informações comerciais possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, pois elas relatam como está sendo a divulgação dos produtos. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que a haverá um aumento nas vendas, mas ainda um nível baixo em termos do potencial da empresa.

As informações financeiras possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, uma vez que considera o departamento financeiro como um dos “pulmões” da empresa. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que enquanto não mudar o governo federal a empresa continuará trabalhando para pagar as contas.

O dirigente acredita que as informações sobre a produção possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, porque considera o departamento produtivo como o “coração” da empresa e se ele estiver bem, a empresa conseguirá melhorar a

qualidade dos seus produtos e a diminuição do prazo de entrega. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que haverá a necessidade de investir em algumas tecnologias existentes no mercado.

O dirigente acredita que as informações sobre os recursos humanos possuem um médio grau de importância para a direção da empresa. O dirigente não consegue estimar o futuro dessa variável, mas percebe a importância deles para a empresa e por isso procura passar uma imagem de quase um “amigo” e inclusive incentiva-os a continuarem seus estudos, tanto que 25% dos funcionários estão pensando em fazer algum curso superior.

H.3.2 Gestão da informação

Não existe uma pessoa que seja responsável pelo gerenciamento da informação, de forma a verificar o que está acontecendo dentro e fora da empresa no presente, e o que pode acontecer no futuro, mas o dirigente e os gerentes de cada departamento, além de todas as suas incumbências, são também os responsáveis pela busca de informações.

As necessidades de informação são identificadas no momento da tomada de decisão, pois se espera que primeiro uma situação ocorra para depois buscar a informação necessária para resolver o problema. Sendo assim, os tipos de informações necessários também dependem da situação ocorrida e a escolha das fontes é feita conforme o cumprimento do programa, ou seja, se o planejamento está sendo seguido ou não (vendas programadas), caso contrário busca-se a informação conforme o assunto em pauta (problema).

A coleta se dá pessoalmente ou por telefone, como no caso dos vendedores; por consulta aos cadastros ou em sistemas de informação informatizados; e anotações pessoais do próprio dirigente. Depois de coletados os dados, esses são classificados pelo tipo de assunto a que se referem (finanças, vendas, qualidade e produção) e são transformados em informação a partir de reflexões do dirigente e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto, em reunião administrativa. E a empresa não se preocupa com a validação da informação, mas caso haja o questionamento de algum dado ou informação com relação a sua veracidade/exatidão, são consultadas outras fontes.

As informações coletadas manualmente são armazenadas na cabeça dos decisores, apesar de que os dados cadastrais de clientes e informações sobre vendas,

finanças, notas fiscais estão armazenados no computador; e é feito backup em disquetes/CDs. Quem trabalha diretamente com estas informações que estão armazenadas no computador são as funcionárias que trabalham no Departamento Financeiro e no Departamento de Vendas.

As informações são passadas verbalmente, quando se trata dos vendedores, ou de forma escrita, na forma de relatórios, quando fluem dos operadores dos sistemas para os dirigentes. Mas as informações que interferem na posição da empresa perante o mercado, fluem exclusivamente no nível estratégico.

H.3.3 Sistema de informação

Na empresa não existe a preocupação de usar a informática para se integrar com seus clientes, fornecedores, pois este tipo de integração além de ser desconhecido para a empresa, o dirigente também acredita que nem os clientes e nem os fornecedores estariam preparados para usá-la. Sendo assim, a empresa utiliza no máximo o e-mail, por causa também da relação custo x benefício.

Em termos de banco de dados, a empresa possui um no computador, e nele estão dados dos clientes, dos fornecedores, sobre os funcionários em geral, além de dados financeiros, sobre as vendas e as manutenções realizadas em bombas. Os benefícios obtidos com essas informações para a empresa é um melhor atendimento aos clientes, pois o fato de os conhecerem melhor, pode inclusive proporcionar vendas maiores. Não há grande utilização para as planilhas eletrônicas.

O sistema de informação que a empresa possui é capaz de processar transações e armazenar dados referentes às suas Vendas a clientes, Compras de fornecedores, Movimentação de estoque e Salário de empregados, só que o sistema ainda está em processo de adaptação na empresa. A empresa utiliza os relatórios gerados pelo sistema para ajudar a desenvolver a consciência de coletividade ao solucionar um problema a curto prazo, e normalmente esses relatórios envolvem dados e informações são sobre compras, vendas, duplicatas a receber.

A empresa não possui um Sistema de Apoio à Decisão, uma vez que o sistema da empresa não é capaz de sugerir alternativas e de dar assistência à decisão final, sua função é auxiliar o nível de gerenciamento na tomada de decisões únicas, impossibilitando assim, que o dirigente receba informações experimentais baseadas em diferentes conjuntos de suposições.

A empresa também não possui nenhum sistema que dê suporte ao nível mais alto da administração, através da combinação de dados internos dos sistemas com dados externos, tais como das bolsas de valores; notícias; correio eletrônico; agenda; mensagens; sistemas de apoio a marketing; sistemas financeiros e sistemas corporativos (como RH/ folha de pagamento, vendas, produção, contabilidade e estoque).

Quando há necessidades de mudanças estratégicas em termos de sistema da informação na empresa o dirigente toma conhecimento e verifica a necessidade de mudar alguma coisa no sistema e quanto a um clima de cooperação e integração entre os diversos setores, esse é percebido como bom.

As principais mudanças na empresa após sua informatização foram que apesar de não ter havido a criação de um departamento para este setor, novos funcionários especializados com relação à tecnologia da informação foram contratados, além de mais funcionários para tratar com o novo sistema e também houve uma melhora no rendimento do trabalho. E os principais benefícios conseguidos com a informatização da empresa foram que a obtenção de informação sobre os fornecedores ficou mais rápida, o processo de produção passou a ser mais ágil, e houve uma grande diminuição da quantidade de papéis.

Não foi sentida na empresa resistência na implantação dos sistemas informatizados, por parte das pessoas que iriam trabalhar com os mesmos, isso porque essas pessoas mesmo já tinham consciência de que a implantação era uma necessidade, mas houve certa resistência quanto a fazer treinamento.

E em termos de convencimento dos funcionários quanto às vantagens da informatização, percebe-se que além de convencidos, estes estão muito mais envolvidos do que os dirigentes no processo de informatização, e inclusive a preparação das informações que darão entrada no novo sistema e a análise da qualidade das informações geradas pelo sistema de informações são feitas por eles. Todavia, durante o processo de informatização não há treinamento, pois as pessoas que vão lidar com o sistema vão aprendendo na prática.

Quanto aos obstáculos ao uso dos sistemas de informação, foram sentidos na empresa os seguintes: preços altos; dificuldade em alimentar o sistema com informações corretas, apesar de que é pouca; falta de tempo do proprietário-dirigente em obter maior participação e treinamento nos novos sistemas; resistência humana em aceitar e utilizar o sistema; insignificante retorno percebido sobre a produtividade da informação no nível estratégico.

H.4 Empresa H

H.4.1 Fontes e tipos de informação externa e interna

O **Quadro 20** relaciona os tipos de informação que o dirigente da Empresa H coleta sobre cada variável e as principais fontes utilizadas nessa coleta.

Variáveis	Grau de utilização *	Tipos de informação	Fontes
Cliente	3	- potencial dos clientes - condições de pagar o que compram	- SERASA
Concorrente	2	- preços dos produtos	- clientes
Ecológica	2	-	-
Econômica	2	- tipos de impostos e suas taxas	- contador - televisão
Fornecedor	4	- qualidade das matérias-primas - disponibilidade de atendimento - entrega no prazo combinado - preço das matérias-primas	- clientes do mesmo fornecedor - testes piloto com pequenas quantidades de matéria-prima
Político-legal	3	- leis trabalhistas	- contador - diário oficial
Sócio-cultural e Demográfica	3	- idade mínima para contratação	- jornal - órgãos que tratam dessas variáveis
Tecnológica	3	- novas máquinas e equipamentos existentes	- Internet - feiras especializadas - revistas especializadas
Comercial	4	- atuação dos vendedores internos (individual e em relação aos demais) - desempenho dos vendedores externos	- clientes - equipe de vendas externa - funcionários - consultores empresariais
Financeira	3	- custos e despesas - gastos - contas a receber	- funcionários - contador - balanço financeiro
Produção/manutenção/qualidade	4	- tempo de fabricação de cada peça - qualidade dos produtos	- funcionários - clientes
Recurso humano	4	- produtividade dos funcionários - satisfação dos funcionários na função que ocupam - necessidade de ajuda financeira	- funcionários - consultores empresariais

Quadro 20 - Fontes e tipos de informação por variável da Empresa H

* Grau de utilização de informações sobre a variável para a direção da empresa. Sendo 1 para a variável que não é utilizada, 2 para a que é pouco utilizada, 3 para a que é mediantemente utilizada e 4 para a variável que é muito utilizada.

Entre as fontes mais comuns, as que não/pouco são utilizadas pelo dirigente são: os fornecedores; visitas às empresas concorrentes; ex-funcionários de concorrentes; seminários, cursos e congresso; gerentes de bancos; publicações científicas; associações comerciais; e SEBRAE.

E dentre as fontes utilizadas, o dirigente afirmou que não possui dificuldade em obter informações delas, porque possui fácil e rápido acesso à Internet e também porque recebe muito material especializado dos fornecedores.

H.4.1.1 Grau de importância atribuído às variáveis internas e externas à empresa

As informações sobre os clientes possuem um alto grau de importância para a empresa, pois são eles que trarão o dinheiro para a empresa. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que os seus clientes possuem grandes possibilidades de crescimento.

As informações sobre os concorrentes possuem um alto grau de importância para a empresa, porque é em cima dessas informações que a empresa procurará mexer no seu preço. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que as pequenas empresas concorrentes quebrarão, por causa da pouca flexibilidade que oferecem.

O dirigente acredita que as informações sobre a variável ecológica possuem um baixo grau de importância para a empresa, uma vez que não percebe nenhuma influência direta na empresa, e sendo assim, não acredita conseguir estimar sobre o futuro dessa variável.

O dirigente acredita que as informações sobre a economia possuem um alto grau de importância para a empresa, pois se pode achar que está fazendo uma compra com um preço bom, porém por causa dos impostos acaba sendo algo que faz com que esse preço não seja mais tão bom. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que o dólar vai ficar estável o que facilitará a exportação.

As informações sobre os fornecedores possuem um alto grau de importância para a empresa, porque se pode, por exemplo, conseguir uma matéria-prima com a mesma qualidade só que a um custo inferior. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que os fornecedores manterão a qualidade, mas num preço mais baixo.

O dirigente acredita que as informações sobre as políticas e leis possuem um alto grau de importância para a empresa, uma vez que elas ajudam a estabelecer o custo dos produtos. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que não consegue estimar o que acontecerá no futuro com relação a essa variável.

As informações sobre as variáveis sócio-cultural e demográfica possuem um alto grau de importância para a empresa, pois é preciso saber, por exemplo, sobre a idade mínima para contratação, para se estar dentro da lei. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que as coisas não mudarão muito, pois a taxa de desemprego só diminuirá quando os impostos baixarem.

As informações sobre tecnologias possuem um alto grau de importância para a empresa, principalmente em termos de atualizações. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que haverá um aumento do uso de tecnologia.

As informações comerciais possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, pois é com base nelas que poderá analisar o potencial dos vendedores dentro da região em que atuam. Com as informações que a empresa possui hoje, o dirigente acredita que haverá uma melhoria na parte de televendas, e nos serviços de pós-venda, além do aumento do número de vendedores espalhados pelo Brasil.

As informações financeiras possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, uma vez que com elas a possibilidade de estourar o orçamento da empresa é menor, além do fato que ajudam a controlar os gargalos financeiros. Com as informações que a empresa possui hoje o dirigente acredita que há grandes possibilidades de “sobrar” dinheiro para reinvestir.

As informações sobre a produção possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, porque é com base nelas que saberá o porquê das máquinas não estarem desempenhando o exigido. Com as informações que a empresa possui hoje, o dirigente acredita que haverá um aumento na produção, mas sem a necessidade de contratação de mais mão-de-obra.

As informações sobre os recursos humanos possuem um alto grau de importância para a direção da empresa, porque como este diz “não dá para pagar um funcionário se ele não estiver produzindo o que deveria”. Com as informações que a empresa possui hoje, o dirigente acredita que não haverá a necessidade de contratação de mais mão-de-obra.

A principal resposta ao questionamento do porquê o dirigente não conseguir estimar o futuro de alguma variável é que como tal variável possui um baixo grau de importância para esse dirigente, o mesmo não procura saber muito sobre ela quanto ao futuro.

H.4.2 Gestão da informação

Não existe nenhuma pessoa na empresa responsável pelo gerenciamento da informação, de forma a verificar o que está acontecendo dentro e fora da empresa no presente e o que pode acontecer no futuro, mas o dirigente e os gerentes de cada

departamento vão atrás das informações que necessitam, como por exemplo, o gerente do departamento pessoal busca as informações sobre legislação que diga respeito ao seu departamento. Quando alguém encontra algo que julga ser interessante para uma pessoa de outro departamento, este encaminha o que encontrou para apreciação da pessoa relacionada.

As necessidades de informação são identificadas a partir das decisões que precisam ser tomadas e a escolha da fonte depende desse tipo de informação identificada como necessária, mas normalmente a Internet é a principal fonte externa e o sistema de informação existente dentro da empresa é a principal fonte interna.

A coleta se dá na maioria das vezes de forma eletrônica (sistema de informação), mas também através de conversas - pessoalmente, por telefone ou via Internet - e anotações pessoais do próprio dirigente. Depois de coletados os dados, esses são classificados pela importância percebida, seja no presente ou para o futuro. A transformação desses dados em informações é feita a partir da reflexão do dirigente e/ou de conversas com outras pessoas envolvidas com aquele assunto. E a empresa não se preocupa com a validação da informação, mas caso haja o questionamento de algum dado ou informação com relação a sua veracidade/exatidão, são consultadas outras fontes.

As informações coletadas eletronicamente ou manualmente são armazenadas em CD e no sistema de informação próprio da empresa, e aquelas informações que não foram passadas para meios eletrônicos ou que foram impressas são armazenadas em duas gavetas, onde numa gaveta estão aquelas informações que valem a pena serem guardadas, e na outra gaveta aquelas informações que já foram lidas e que podem ser descartadas, mas a maioria das informações é armazenada na cabeça do dirigente e dos funcionários que tenham participado da resolução de algum problema similar.

A distribuição das informações para os proprietários é feita em mãos e são apresentadas na forma de relatórios e gráficos, e são normalmente sobre aspectos financeiros, de produção ou de vendas; para as demais pessoas as informações são passadas verbalmente através do responsável pelo departamento e que se encarrega de passar para quem for necessário. Mas as informações, que interferem na posição da empresa perante o mercado, fluem somente entre os diretores e caso seja necessário ou interessante passa-se para os chefes de departamentos.

H.4.3 Sistema de informação

Em termos de banco de dados, a empresa possui um informatizado, e nele estão dados e informações sobre seus clientes e fornecedores e também sobre a vida empresarial deles, além daquelas relacionadas ao funcionamento interno da empresa; sendo que essas informações são repassadas diariamente para uma empresa terceirizada que atualiza o sistema. O maior benefício gerado por esse banco de dados e essas informações é um maior conhecimento dos seus clientes e de seus pedidos, o que resulta também em um baixo nível de inadimplência. E em relação às planilhas eletrônicas de dados, essas são utilizadas para auxiliar na análise dos relatórios que o sistema de informação interno da empresa gera.

O sistema de informação que a empresa possui é capaz de processar transações e armazenar dados referentes às suas Vendas a clientes, Compras de fornecedores, Salário de empregados e seus dados cadastrais, tendo como saída os contracheques de pagamento. A empresa possui também em seu sistema, além do cadastro das compras e das vendas, um módulo de custos, de PCP, de técnicas em segurança do trabalho, contábil e de controle de estoque, ou seja, cada departamento possui todos seus módulos informatizados e interligados aos dos outros.

Esse sistema produz relatórios gerenciais numa frequência anual, mensal ou semanal, auxiliando o dirigente e demais pessoas a tomar decisões e resolver problemas; facilita a obtenção de informações que poderia ser de difícil acesso; e ajuda a desenvolver a consciência de coletividade ao solucionar um problema a curto e médio prazo. Mas esse sistema também vai além de produzir relatórios gerenciais, pois apresentam simulações e são interativos, sendo assim, capazes de sugerirem alternativas e dar assistência à decisão final, auxiliando então o nível de gerenciamento ao tomar decisões únicas.

Entretanto esse sistema não dá suporte ao nível mais alto da administração, através da combinação de dados internos dos sistemas com dados externos, tais como das bolsas de valores; notícias; correio eletrônico; agenda; mensagens; sistemas de apoio a marketing; sistemas financeiros e sistemas corporativos (como RH/ folha de pagamento, vendas, produção, contabilidade e estoque).

Quando há necessidades de mudanças estratégicas em termos de sistema da informação na empresa o dirigente toma conhecimento e modifica o sistema em função da estratégia. E quanto a um clima de cooperação e integração entre os diversos setores,

esse é percebido como bom pelo dirigente, apesar de que cada funcionário tem o seu próprio método de trabalho e uma opinião própria.

As principais mudanças na empresa após sua informatização foram que apesar de não ter havido a criação de um departamento para este setor, novos funcionários foram contratados, houve uma melhora no rendimento do trabalho e melhora na comunicação. E os principais benefícios conseguidos com a informatização da empresa foram a obtenção de informação mais rápida tanto sobre os clientes quanto sobre os fornecedores, o processo de produção passou a ser mais ágil, os cálculos passaram a ser mais corretos, diminuição da quantidade de papéis.

O dirigente percebeu que houve certa resistência no início da implantação do sistema informatizado por parte das pessoas que iriam trabalhar com o mesmo, mas essa resistência foi devida ao desconhecimento do funcionamento do sistema.

E em termos de convencimento dos funcionários quanto às vantagens da informatização, percebe-se que além de convencidos, estes estão muito envolvidos, e inclusive são eles que preparam as informações que darão entrada no novo sistema para fazer os testes e até fazem sugestões para isso, tanto no nível administrativo quanto operacional, além de analisarem a qualidade das informações geradas pelo sistema de informações. Quando há qualquer atualização no sistema pela empresa terceirizada, são fornecidos treinamentos direcionados ao dirigente, que por sua vez, atua como um multiplicador do conhecimento e posteriormente como um consultor interno.

Quanto aos obstáculos ao uso dos sistemas de informação, foram sentidos na empresa os seguintes: preços altos, apesar de que é feita uma análise custo x benefício; dificuldade em alimentar o sistema com informações corretas; falta de tempo do proprietário-dirigente em obter maior participação e treinamento dos novos sistemas; resistência humana no nível administrativo em aceitar e utilizar o sistema.