
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS INFORMAÇÕES NA PEQUENA EMPRESA HOTELEIRA: APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS DE MELHORIA NO GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES INTERNAS

ARTIGO: *ESTRATÉGIA EMPRESARIAL*

Alexandre Farias Albuquerque

Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da UFMS – Campus de
Três Lagoas

E-mail: afarias@ceul.ufms.br

Recebido em: 25/07/2006

Aprovado em: 31/08/2007

Edmundo Escrivão Filho

Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do
Departamento de Engenharia de Produção – EESC/USP

E-mail: edesfi@prod.eesc.usp.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar propostas de melhoria para o gerenciamento estratégico das informações na pequena empresa. Os temas revisados permitiram a definição das variáveis de pesquisa necessárias à investigação do problema. O trabalho empírico foi realizado com três empresas hoteleiras de pequeno porte e uma de médio porte, situadas numa mesma região. O método escolhido foi o denominado “estudo comparativo de casos”. O trabalho de campo permitiu identificar as informações utilizadas pelos dirigentes para analisar os aspectos internos à empresa e a maneira pela qual essas empresas coletam, processam e distribuem dados e informações aos tomadores de decisão. Apesar de as empresas estudadas terem um “sistema de informação”, é possível aperfeiçoá-lo de acordo com as necessidades e possibilidades dessas empresas, considerando um grau de formalização “adequado” ao tamanho delas. O conjunto de propostas apresentadas tem dois objetivos: auxiliar os dirigentes na sistematização das atividades de identificação, coleta, processamento, disseminação e utilização das informações estratégicas (gestão empresarial/ação individual) e refletir sobre a possibilidade de articulação entre os atores institucionais – como o poder público, as instituições de fomento à pequena empresa e as universidades –, a fim de melhorar o acesso dos dirigentes à informação (gestão social/ação coletiva).

Palavras-chave: Informação Estratégica, Administração de Pequena e Média Empresa, Gestão da Informação, Processo Estratégico, Especificidades da Pequena Empresa.

STRATEGIC MANAGEMENT OF INFORMATION IN SMALL ENTERPRISES OF THE HOTEL SECTOR: IMPROVEMENT OF INTERNAL INFORMATION MANAGEMENT

ABSTRACT

Proposals are formulated to improve strategic management of information in small enterprises. Enterprises of the hotel sector, four small and one medium sized in the same region, were studied empirically in a comparative study of cases. Fieldwork identified the information utilized by managers to analyze internal aspects of the enterprise as well as data collection, processing and distribution procedures for decision making. Although the enterprises already had information systems, improvement is possible with formalization adjusted in accordance to their size. The proposals had two objectives: to help managers systematize identification of needs, collection, processing, distribution and use of strategic information (social management/individual action) and to consider the possibility of joint action together with institutional actors such as the public power, funding institutions for small companies and universities that could improve the access of managers to information.

Key words: *Strategic Information, Management of Small and Medium Enterprises, Information Management, Strategic Process, Specific Characteristics of Small Enterprises.*

1. INTRODUÇÃO

A indústria de viagens e turismo tem sido considerada a maior do mundo, e todos os estudos e projeções feitos para os próximos vinte anos apontam sua crescente consolidação (CARVALHO, 1998). Dentro dessa indústria está a hotelaria, um setor baseado em capital intensivo e *management* (BENI, 1998) que tem por missão dar respostas com excelência às carências de seus clientes, os quais julgam os serviços prestados pelo detalhe. Entretanto, a falta de profissionalismo na gestão tem sido apontada como um dos problemas do turismo que precisam ser resolvidos no Brasil (BENI, 1998; YÁZIGI, 2000).

Nesse contexto do setor hoteleiro e com dificuldades para gerir profissionalmente o negócio estão as pequenas empresas, reconhecidamente grandes geradoras de riquezas e empregos para a sociedade, mas que apresentam um alto índice de mortalidade. Para que a pequena empresa possa participar do crescimento dessa indústria, ela necessita preparar-se para o futuro, num ambiente instável e com aumento crescente da concorrência; ou seja, ela precisa criar as condições mínimas hoje, para competir e sobreviver no futuro.

Para criar essas condições, é necessário administrar estrategicamente o negócio. Essa administração deve estar apoiada no gerenciamento estratégico da informação. No entanto, essas empresas não dispõem de ferramentas adequadas de gestão, conforme tem sido verificado pelos estudiosos da pequena empresa em várias partes do País.

Sendo assim, este trabalho apresenta propostas para melhoria do processo de gerenciamento estratégico das informações internas, como suporte às escolhas estratégicas dos dirigentes, colaborando para a consolidação desses empreendimentos na indústria promissora do turismo.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

O gerenciamento estratégico da informação visa a obtenção de vantagem competitiva pela empresa por meio da utilização da informação com orientação estratégica (LESCA e ALMEIDA, 1994).

A orientação estratégica sugere três perspectivas relativas à utilização da informação (McGEE e PRUSAK, 1994):

- a informação utilizada para elaborar a estratégia;
- a informação necessária para implementar a estratégia;
- a informação usada para avaliar a estratégia.

Sendo assim, a informação permeia e é imprescindível em todas as etapas do processo de gestão da estratégia empresarial.

2.1. Etapas do gerenciamento da informação

Segundo Stair (1998:106), informação é uma conexão de dados. Os dados “consistem em fatos brutos, como o número de empregados e cifras de vendas. Para que sejam transformados em informação útil, eles devem ser [...] organizados de forma significativa”.

Para que seja assegurado o valor estratégico da informação, é necessário um conjunto de tarefas (Figura 1) conectadas logicamente sob a responsabilidade de um gestor (BEUREN, 2000).

O modelo concebido para o gerenciamento da informação precisa levar em conta que a natureza do processo estratégico é não estruturada e não repetitiva e que os cenários que cercam a tomada de decisões estão em constante mudança (POZZEBON e FREITAS, 1996).

Para McGee e Prusak (1994:107), esse modelo de descrição do gerenciamento da informação deve ser genérico por duas razões:

- “A informação recebe ênfase diferente em cada segmento econômico e em cada organização;
- As diferentes tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações”.

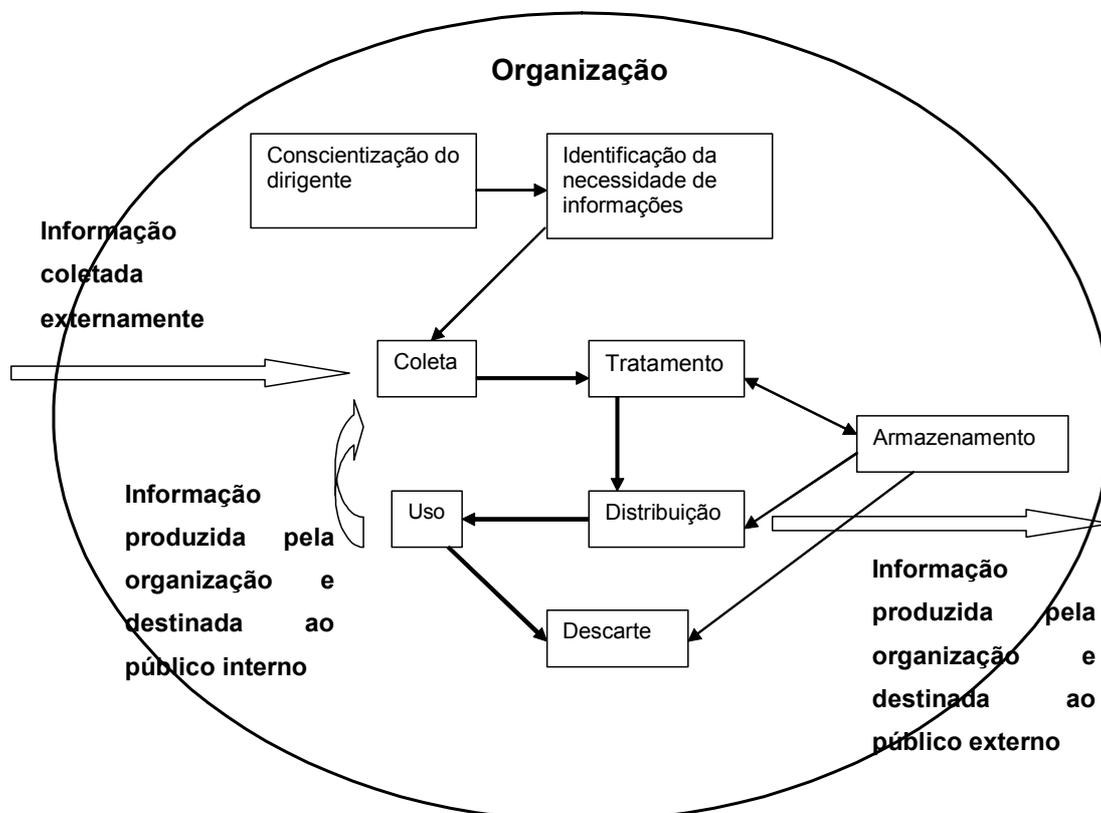
A literatura sobre o processo de gerenciamento estratégico da informação apresenta diferentes terminologias, das quais a mais comum é a de sistema de informações executivas. Apesar dessa variedade, observa-se uma grande semelhança nas atividades necessárias ao desenvolvimento do processo de gestão estratégica da informação. A Figura 1 mostra as principais etapas citadas pelos autores McGee e Prusak (1994), Pozzebon e Freitas (1996), Morais (1999), Beuren (2000), Oliveira

(2001) e Beal (2004), algumas vezes com denominações diferentes, mas com conceitos semelhantes.

As etapas são: conscientização do dirigente sobre o papel do sistema de informações executivas (SIE) e identificação da necessidade de informações, coleta de dados, tratamento de dados, armazenamento de dados e informações, distribuição de informações e uso ou descarte das informações.

Observa-se também que as etapas para o desenvolvimento do SIE procuram mostrar a natureza do gerenciamento das informações estratégicas a partir do entendimento do negócio empresarial, do processo de gestão, das características da decisão estratégica e das peculiaridades do usuário da informação no processo decisório. Espera-se que o SIE elimine a redundância de informações, integrando as informações internas e externas e disponibilizando-as de forma amigável e rápida para os executivos no momento oportuno.

Figura 1: Etapas do processo de gerenciamento estratégico da informação



Fonte: os Autores.

2.2. Informação interna para decisão estratégica

A informação estratégica, produto da interpretação dos dados do ambiente externo à organização e dos dados dos processos internos da organização, permite ao executivo tomar decisões sobre o produto a ser oferecido e o mercado a ser atendido de forma melhor do que por outras empresas. A informação possibilita ao executivo

escolher o caminho para cumprir a missão organizacional, visando uma melhor interação com o ambiente.

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

- informações sobre os recursos e capacidades organizacionais atuais: possibilitam identificar os recursos disponíveis e as habilidades da empresa

para criar vantagem competitiva por meio da administração desses recursos. Os recursos representam as entradas no processo de operação da empresa (equipamentos, finanças, pessoas). “As capacidades são, freqüentemente, desenvolvidas em áreas funcionais específicas (fabricação, *marketing*, P&D) ou em parte (propaganda) de uma área funcional” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002:111);

- informações de resultados: acompanham o desempenho atual da estratégia implementada por meio dos indicadores de desempenho que irão monitorar os fatores críticos para o sucesso da empresa.

As informações mais citadas para análise dos recursos e capacidades organizacionais estão relacionadas no Quadro 1.

As informações de resultados são relativas ao desempenho da organização, que será analisado mediante a utilização dos indicadores de desempenho. O desempenho pode ser definido como a “capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento” (FISCHMANN e ZILBER, 1999:2). “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, 1996:11). Os gerentes monitoram os fatores críticos para o sucesso da organização por meio dos indicadores que irão sinalizar possíveis problemas ou novas oportunidades.

Os indicadores não se limitam aos dados financeiros, pois indicadores de qualidade, satisfação dos clientes, inovação e participação de mercado permitem uma radiografia melhor da situação da empresa do que o lucro dos relatórios financeiros (ECCLES, 2000). Índices de defeitos, prazos de resposta, compromissos de entrega, índices de retenção dos clientes, percepção de valor dos bens e serviços, entre outros, são indicadores que têm o propósito de mostrar o desempenho atual e perspectivas de crescimento futuro.

Enfim, para acompanhar e avaliar a execução da estratégia, a empresa precisa ter à sua disposição um conjunto de indicadores (Quadro 1) sintonizados com os objetivos estratégicos, que sinalize as mudanças ocorridas nas áreas-chave de resultado e auxilie o executivo na análise do desempenho organizacional, a fim de garantir a competitividade da organização.

Quadro 1: Informações estratégicas disponíveis internamente na empresa

Atividades Empresariais e Aspectos da Organização	Informação Estratégica Interna	
	Sobre os Recursos e Capacidades Organizacionais	Resultados das áreas-chave
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ▪ Distribuição ▪ Preço ▪ Promoção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendas por empregado ▪ Vendas efetivas comparadas às vendas previstas ▪ Índice de queixas dos clientes ▪ Participação de mercado
Produção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos ▪ Qualidade ▪ Instalações ▪ Equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de novos métodos de produção adotados ▪ Quantidade de trabalho corretivo
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de planejamento e controle ▪ Relatórios e demonstrativos ▪ Análise dos índices financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índices de dívida ▪ Faturamento ▪ Margem líquida
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspirações, valores e crenças do dirigente e dos funcionários ▪ Habilidades de gerentes e empregados ▪ Programas de treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de rotatividade ▪ Realização de treinamento ▪ Benefícios e incentivos ao trabalhador

	▪ Plano de benefícios	
Aspectos Organizacionais	▪ Estrutura organizacional ▪ Sistema de informações ▪ Cultura organizacional ▪ Políticas	▪ Instrumentos de controle gerencial ▪ Indicadores de clima organizacional

Fonte: Baseado em SINK e TUTTLE *apud* BEUREN, 2000:89; COSTA, 1999; FISCHMANN e ZILBER, 1999; KOTLER, 1998; OLIVEIRA, 2002; RUAS e PINHEIRO, 1996.

3. GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

Para resolver o problema da definição de uma empresa de pequeno porte, duas categorias de critérios – critérios quantitativos e critérios qualitativos – são comumente utilizadas por analistas e instituições governamentais.

Os critérios quantitativos (faturamento, número de funcionários, etc.) são econômicos e, ao conceituarem as pequenas empresas, ajudam a explicar seu comportamento social (LEONE, 1991). Na opinião dessa autora, são os critérios econômicos que determinam o porte das empresas. Eles apresentam algumas vantagens: são de fácil coleta, possibilitando análises estatísticas de tendência temporal e análises comparativas entre as empresas, além de serem de uso corrente em todos os setores (governo, universidades e estatísticas).

Os critérios qualitativos (dificuldade em obter crédito, pouco poder nas negociações de compra e venda, etc.) também são utilizados para definir o tamanho da empresa. Permitem uma imagem mais real do funcionamento da pequena empresa, evidenciando as especificidades que a distinguem da grande empresa. Na literatura, muitas vezes essas especificações aparecem como vantagens ou problemas do pequeno empreendimento.

O entendimento dessas especificidades é um prerequisite essencial para ações efetivas que contribuam para a sobrevivência e o sucesso dessa categoria de empresas, seja em termos de política econômica governamental, seja de melhoria de sua gestão. Esse entendimento possibilitará a compreensão da forma pela qual o comportamento do empreendedor, a estrutura simples, a tecnologia, a postura estratégica e os fatores externos à organização interferem diretamente na dinâmica organizacional, moldando as ações da pequena empresa.

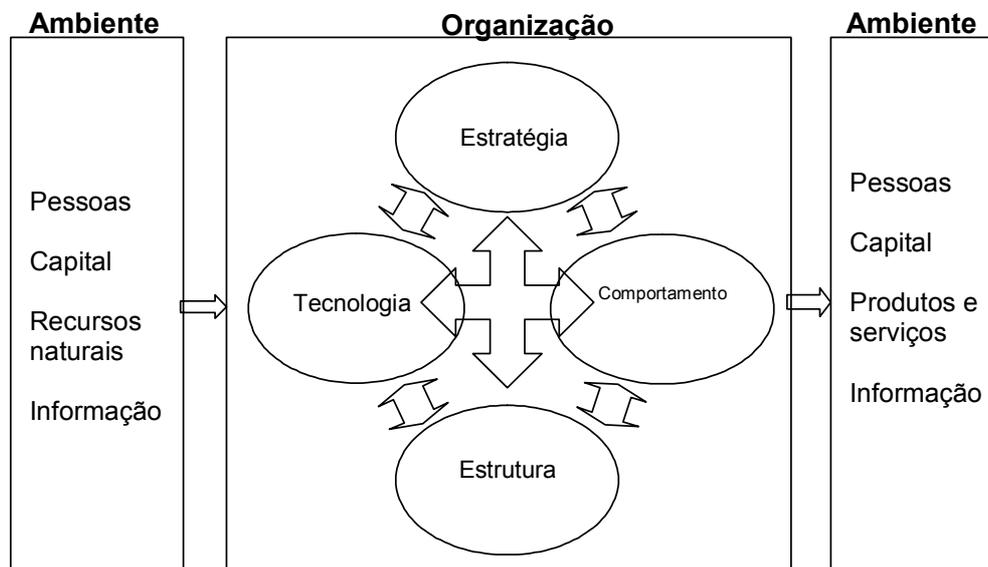
O modelo de representação organizacional exibido na Figura 2 mostra as dimensões ambiental e organizacional e a inter-relação entre quatro componentes organizacionais e o seu ambiente. As setas da Figura 2 representam as informações.

3.1. Especificidades ambientais da pequena empresa

O ambiente da empresa normalmente é dividido em dois segmentos: o macroambiente e o ambiente operacional (CERTO *et al.*, 2005). No macroambiente encontram-se as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais, culturais, entre outras. Essas forças “afetam a maioria das organizações, ou todas as organizações que compartilhem algo, tal como os mesmos clientes, ou a mesma tecnologia” (MAXIMIANO, 2000:382). Para Almeida (2001), no ambiente operacional estão as variáveis decorrentes das operações. As variáveis mais importantes, entre outras, são: clientes, concorrentes, fornecedores, associações de classe.

As especificidades ambientais da pequena empresa estão relacionadas às limitações impostas pela estrutura produtiva, à opressão das grandes organizações, à excessiva carga tributária, à complexidade das obrigações fiscais, ao difícil acesso às fontes de financiamentos, aos juros excessivos (CAVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; PINHEIRO, 1996) e à inadequação da teoria administrativa ensinada nas instituições de ensino (BORTOLI NETO, 1980).

Figura 2: Modelo de representação organizacional



Fonte: ASHKENAS, 1997; ESCRIVÃO FILHO, 1998; LEAVITT, 1978; NADLER e TUSHMAN, 1994.

3.2. Especificidades estruturais da pequena empresa

A estrutura é uma componente organizacional e se refere às características da divisão do trabalho, da delegação de autoridade e da comunicação formal.

A pequena empresa possui poucas unidades de trabalho, e sua estrutura é enxuta se comparada com a das grandes empresas (PINHEIRO, 1996). Por isso são mais flexíveis e ágeis em se adaptar às novas situações impostas pelo ambiente. Os requisitos para ocupar cargos são, na maioria das vezes, deixados de lado. Normalmente, a pequena empresa contrata mão-de-obra não qualificada e remunera precariamente em razão dos escassos recursos financeiros (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; PINHEIRO, 1996).

Também é típico da pequena empresa a autoridade centralizada. As principais decisões são exclusivas do proprietário-dirigente, e o grau de delegação e descentralização administrativa é insignificante (BORTOLI NETO, 1980; CAVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981; LEONE, 1999; PINHEIRO, 1996).

Pela simplicidade de sua estrutura, a pequena empresa utiliza prioritariamente a comunicação

pessoal, apontada como uma de suas principais vantagens. Esse contato direto com funcionários e clientes propicia calor humano e um melhor relacionamento, que possibilita atendimento individualizado ou tratamento de forma diferenciada (BORTOLI NETO, 1980; CAVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981; MINOZZI, 1987; LEONE, 1999).

3.3. Especificidades comportamentais do dirigente da pequena empresa

Outra componente organizacional é a característica comportamental do dirigente, que reflete seus valores, atitudes, desejos, motivações, competências, experiências, estilo de liderança nas ações e decisões tomadas.

As especificidades relacionadas com as competências administrativas são as mais citadas na literatura. São mencionadas, quase sempre, como um problema na gestão da pequena empresa, em razão do pouco conhecimento das técnicas de gestão por parte do proprietário-dirigente. Para Bortoli Neto (1980), o empresário da pequena e média empresa costuma ter dificuldade de identificar o que é problema ou sintoma e como idealizar e operacionalizar as soluções. A deficiência de capital de giro normalmente é considerada um problema pelos empresários e não

um sintoma, fruto da má aplicação dos recursos disponíveis.

Algumas especificidades citadas na literatura e relacionadas com a personalidade do proprietário-dirigente são: personalização da gestão; predominância do dirigente que corre risco; operação da empresa à imagem e semelhança do empreendedor; nascimento, vida e desenvolvimento da empresa a partir do talento, sensibilidade e vontade de realizar do empreendedor (BORTOLI NETO, 1980; LEONE, 1999).

Quanto ao estilo de liderança na pequena empresa, são encontradas situações relacionadas principalmente ao comportamento autocrático: as decisões são tomadas pelos dirigentes, sem a participação de importantes colaboradores que atuam no processo (PINHEIRO, 1996). Fatores como mão-de-obra com baixa qualificação contribuem para o exercício desse tipo de comportamento.

3.4. Especificidades estratégicas da pequena empresa

A estratégia também é uma componente organizacional e está relacionada às seguintes características: utilização da técnica de planejamento estratégico, visão externa à empresa, visão interna da empresa, visão ampla do planejamento, responsabilidade pelo planejamento estratégico, formalidade do processo de formulação de estratégias e disponibilidade de informações.

Para Golde (1986), a tendência das pequenas empresas de esquivar-se do planejamento está relacionada principalmente: ao escasso tempo do empresário, que precisa ocupar-se de quase todas as áreas funcionais em razão da limitação de funcionários e recursos para contratação; ao pouco conhecimento da técnica de planejamento que o dirigente (normalmente o fundador) possui; e ao fato de que, para a pequena empresa, planejar significa manipular grandes incertezas sobre as quais ela não tem domínio.

Leone (1999) acredita que a incerteza sobre aspectos externos à organização (em razão da falta de informação) influencia a estrutura organizacional e, em consequência, afeta o comportamento estratégico das pequenas e médias empresas. Esse fato faz com que o dirigente centralize as decisões, em virtude do risco de ocorrerem grandes perdas

pela delegação da autoridade. Dessa forma, ele decide de acordo com a sua experiência e intuição (sensibilidade), que nem sempre detêm os dados imprescindíveis à análise da tomada de decisão. A consequência da falta de planejamento é a empresa operar reagindo e se adaptando ao ambiente (GIMENEZ, 1988; LEONE, 1999).

Quando a pequena empresa planifica, uma característica básica do processo é a informalidade (GOLDE, 1986; HAYASHI, NAKAMURA E ESCRIVÃO FILHO, 1995; LEONE, 1999). Leone (1999) acrescenta que, em decorrência da informalidade, a estratégia é intuitiva; além do mais, os funcionários estão próximos ao dirigente, que lhes pode explicar a mudança de direção.

Golde (1986:12-13) cita também a tendência do planejamento de focar o futuro próximo: “Tanto o medo de planificar como seu caráter informal contribuem, é claro, para isso. [...] o planejamento é normalmente usado para livrar a pequena empresa de uma dificuldade do momento e não para evitar futuros problemas”.

3.5. Especificidades tecnológicas da pequena empresa

A tecnologia pode ser definida como as ferramentas, técnicas, equipamentos e ações para transformar insumos em bens e serviços (produtos), de forma a se alcançarem os objetivos organizacionais (DAFT, 2002; ROBBINS e COULTER, 1998).

As pequenas e médias empresas desenvolvem produtos, mas aplicam poucos recursos na área de P&D e envolvem poucas pessoas no desenvolvimento de novos produtos. Entretanto, a pouca atenção ao setor de P&D pode estar relacionada ao problema de escala, “pois não há volume suficiente de vendas para custear o desenvolvimento de novos produtos e processos” (KRUGLIANSKAS, 1996:10). Para o autor, a maior parte das pequenas e médias empresas de setores tradicionais não terá condições de produzir inovações radicais, mas a gestão por meio da inovação incremental poderá criar condições competitivas no seu mercado de atuação.

As pequenas e médias empresas não dispõem de processos automatizados (MINOZZI, 1987:32). Utilizam tecnologia simples, facilitando um ajuste mais rápido ao meio social; “[...] os equipamentos,

as técnicas e os processos de produção são, na maioria, obsoletos e acarretam custos operacionais excessivos e baixa qualidade dos produtos” (CAVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981:20). Para Pinheiro (1996) e Bortoli Neto (1980), as pequenas e médias empresas apresentam insuficiência de recursos tecnológicos. A diferença tecnológica que distancia a pequena da grande empresa é um grande desafio.

4. TRABALHO DE CAMPO: METODOLOGIA E EMPRESAS ESTUDADAS

A pesquisa teve duas fases: a primeira compreendeu o mapeamento dos hotéis da região e a aplicação de dois questionários por um aluno de Iniciação Científica; a segunda envolveu a investigação de alguns tópicos sobre a gestão dessas empresas, realizada por quatro alunos de Mestrado.

A primeira fase da pesquisa teve início com um mapeamento das empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo. Essas empresas estão localizadas nas cidades de Analândia, Águas de São Pedro, Brotas, Ipeúna, Itirapina, São Pedro e Torrinha. Em seguida, foi realizado um *survey* (enquete) em uma amostra do tipo não probabilística por conveniência, pois os participantes foram selecionados segundo o critério da disponibilidade para atenderem à pesquisa (FREITAS *et al.*, 2000). Dois questionários foram aplicados: Caracterização da Empresa e Gestão da Empresa.

O convite para participar da pesquisa foi feito a 77 empresas hoteleiras de pequeno porte. Após o convite, 49 aceitaram, oito não aceitaram e 20 não deram resposta. “Merece destaque o fato de a adesão das empresas ter sido extremamente significativa, visto que 64% das 77 contatadas aceitaram participar da pesquisa” (ANDRADE, 2003:60). Foram obtidas 39 respostas do primeiro questionário (caracterização de empresa) e, destas empresas, 27 responderam ao segundo questionário (gestão da empresa).

A segunda fase da pesquisa teve início com a escolha das empresas a partir dos dois questionários aplicados na primeira fase da pesquisa. A amostra é não probabilística e intencional, pois se baseou na disponibilidade do dirigente para participar da pesquisa, no grau de interesse que ele demonstrou por discussões sobre estratégia e em características

de interesse para os pesquisadores, como o grau de formalização do processo estratégico e da gestão da informação.

Freitas *et al.* (2000) explicam que a amostra não probabilística é obtida com base em algum critério e que nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis. Churchill Jr. (1999) diz que o principal aspecto da amostra intencional ou por julgamento é que a população é selecionada propositalmente. Segundo o autor, essa seleção pode não ser feita a partir da representatividade da amostra. No entanto, a escolha é feita considerando-se as contribuições que ela pode oferecer. De maneira semelhante, Silva e Menezes (2000) dizem que nas amostras intencionais são escolhidos casos que representem o “bom julgamento” da população/universo.

As empresas estudadas na segunda fase foram quatro empresas de pequeno porte de Brotas – SP e uma de médio porte de Águas de São Pedro – SP. O critério de classificação do porte utilizado foi quantitativo: a quantidade de unidades habitacionais (UH), isto é, o número de apartamentos. Os hotéis de pequeno porte possuem de 16 a 35 UH; três deles são gerenciados por membros da família do proprietário e o outro é gerenciado por um funcionário contratado. O hotel de médio porte possui 120 UH e é gerenciado por um funcionário contratado.

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

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

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

- de acordo com sua natureza, como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais;
- de acordo com a forma de abordagem do problema, como pesquisa qualitativa, pois se constata existir entre o mundo real e o sujeito (mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzida em números) uma relação dinâmica. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem;
- de acordo com seus objetivos, como exploratória, pois visa adquirir maior conhecimento sobre o problema, a fim de torná-lo explícito ou construir hipóteses (SILVA e MENEZES, 2000);
- de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo comparativo de casos, visto que se pretende estudar profundamente mais de uma empresa e realizar comparações entre as empresas estudadas; “o enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa” (TRIVIÑOS, 1992:136).

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

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

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

5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A síntese teórica do gerenciamento da informação de natureza estratégica, considerando-se as especificidades da pequena empresa, está registrada no roteiro de campo (Quadro 2) utilizado na orientação da coleta de dados do trabalho empírico.

Quadro 2: Etapas do processo de gerenciamento estratégico da informação

ETAPAS	ATIVIDADES
1ª	▪ Conscientização do dirigente
2ª	▪ Identificação das necessidades de informação - Informações sobre os recursos e capacidades - Informações de resultados
3ª	▪ Coleta de dados - Seleção de fontes e dados - Aquisição de dados
4ª	▪ Processamento de dados - Tratamento dos dados - Armazenamento dos dados
5ª	▪ Disseminação de informações - Definição da forma de apresentação das informações - Escolha do canal de transmissão
6ª	▪ Utilização das informações - Recuperação e análise das informações - Incorporação ao processo decisório

Fonte: os Autores.

A pesquisa de campo permitiu identificar as informações utilizadas pelos dirigentes para analisar os aspectos internos à empresa e também a maneira pela qual essas empresas coletam, processam e distribuem dados e informações aos tomadores de decisão.

Todos os dirigentes de hotel têm consciência da importância da informação para o sucesso do negócio. As afirmações desses dirigentes, durante as entrevistas, não deixam nenhuma dúvida sobre a relevância da informação para as suas decisões relacionadas ao gerenciamento dos empreendimentos. Os dirigentes não estão preocupados em seguir um roteiro previamente escrito, que oriente os passos necessários à gestão da informação de forma que ela seja útil ao planejamento estratégico do hotel.

Com relação ao diagnóstico da real necessidade dos tipos e fontes de informação úteis ao planejamento e controle da empresa, todos os hotéis possuem uma base de dados incompleta, principalmente quando se trata das informações que irão avaliar o desempenho das áreas principais do negócio, ou seja, das áreas que proporcionam o maior faturamento para o hotel. Nem todos os dirigentes têm plena consciência de que as informações coletadas devem proporcionar uma radiografia da situação atual da empresa, no que se refere à quantidade e qualidade de seus recursos, às habilidades para administrar esses recursos e ao desempenho passado e atual do hotel.

Em relação à etapa de coleta dos dados e informações, todos os hotéis utilizam mecanismos manuais e eletrônicos para realizar essa tarefa. Quando a informação é sobre os clientes ou sobre a concorrência, essa tarefa é realizada de forma sistemática, estruturada ou não.

Na etapa de processamento é que os hotéis apresentam as maiores dificuldades, pois muitas vezes as informações estão dispersas e não circulam de forma organizada na empresa, dificultando a sua recuperação pelo dirigente. Esses hotéis precisam tratar a informação, isto é, registrar, apreciar seu conteúdo e elaborar sínteses (comentários) úteis à realização do planejamento e controle do hotel. Os dados e informações relevantes são armazenados, preferencialmente, na mente dos dirigentes, mas

também em papel (fichas), disquetes e no disco rígido do computador.

Com relação à etapa de distribuição de dados e informações, as conversas informais entre os dirigentes e funcionários são, predominantemente, os meios mais usados. Acontecem também reuniões mensais, nas quais são transmitidas as informações úteis para a tomada de decisão do gerente. No entanto, nada impede que os dirigentes dos hotéis recebam as informações apresentadas de outras formas (gráficos, tabelas, entre outras).

De uma forma ou de outra, os dirigentes produzem informações para refletir sobre o futuro do hotel. Quando esses dirigentes pensam sobre os concorrentes, ou ouvem e lêem a opinião dos clientes, ou conversam com seus funcionários, eles estão coletando e interpretando dados e produzindo informações que possam ajudar na identificação de pontos fortes e fracos de suas empresas.

Após a análise dos dados, é possível identificar algumas características dos hotéis (especificidades) que podem facilitar ou dificultar a melhoria do processo de gestão da informação nesses empreendimentos. Para facilitar o processo ou minimizar as dificuldades, as seguintes ações podem ser realizadas:

- utilização da Tecnologia de Informação nas atividades operacionais do hotel (todos os hotéis);
- realização de forma mais estruturada da coleta de informações (hotéis A e E);
- utilização de um sistema de gerenciamento das operações do hotel (hotel E);
- visão de futuro da empresa (todos os hotéis);
- desejo de melhoria contínua no atendimento (todos os hotéis);
- formalização de procedimentos operacionais (hotéis A e E);
- centralização das decisões estratégicas (a própria adoção do processo de melhoria no gerenciamento da informação é uma decisão estratégica para o hotel) (todos os hotéis);
- atitude favorável dos dirigentes com relação a utilizar novas técnicas de administração (exceto o hotel D);

- desejo dos dirigentes de adquirir novos conhecimentos (todos os hotéis).

Algumas características que podem dificultar são:

- falta de tempo por parte dos dirigentes para as atividades administrativas (todos os hotéis);
- falta de conhecimento da gerência sobre as técnicas administrativas (hotéis A, B, C e D);
- carência de informações (hotéis B, C e D);
- falta de recursos financeiros para contratar alguém para ajudar o gerente-geral (hotel E).

6. PROPOSTAS DE MELHORIA NO GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

A análise comparativa dos hotéis demonstra que existem mais facilidades do que dificuldades para a implantação de um conjunto de ações que melhorem o gerenciamento das informações úteis ao planejamento e controle do hotel.

É importante assinalar também que o conjunto de propostas apresentado a seguir tem dois objetivos. O primeiro é auxiliar os dirigentes na organização das atividades de identificação, coleta, interpretação, distribuição e utilização das informações úteis ao planejamento estratégico do hotel (gestão empresarial/ação individual). O segundo é refletir sobre a possibilidade de articulação entre o poder público, as instituições de fomento à pequena empresa e as universidades, a fim de melhorar a gestão das empresas, possibilitando a sua sobrevivência e desenvolvimento (gestão social/ação coletiva).

A primeira proposta é conscientizar os dirigentes da relevância das ações para o gerenciamento da informação, ou seja, da importância de organizar as atividades de coleta, interpretação e distribuição de dados e informações. A proposta se justifica pelo fato de, atualmente, a produção de informações ser desordenada, isto é, as ações de gerenciamento da informação não são conscientemente realizadas.

Uma das formas de alcançar esse objetivo é mostrar a aplicabilidade desse instrumento na pequena empresa e os benefícios resultantes de sua utilização. No caso do hotel de médio porte, é importante conscientizar também os colaboradores do gerente-geral. Como existe nos dirigentes o

desejo de adquirir novos conhecimentos, uma parceria entre os hotéis, universidades e instituições como Sebrae e Senac, com ou sem mediação da prefeitura, possibilitaria criar cursos direcionados à conscientização dos dirigentes sobre os benefícios das ações de gerenciamento da informação.

A segunda proposta está relacionada à etapa de identificação da necessidade de informações do dirigente.

Inicialmente, é preciso compreender o funcionamento do negócio, para que se consiga diagnosticar: os tipos de informação que realmente são úteis à análise dos aspectos internos do hotel; as informações necessárias para avaliar a quantidade e qualidade dos recursos disponíveis (pessoal, equipamentos, financeiros, entre outros); a capacidade de administrar esses recursos; e o desempenho passado e atual das atividades mais importantes para a realização dos objetivos do hotel.

A justificativa desta proposta está baseada no fato de que existem informações disponíveis nos hotéis que ainda não foram identificadas como importantes pelos dirigentes, dentre as quais as relativas aos resultados alcançados pelo hotel para avaliar seu desempenho financeiro ou não. Como na proposição de número um e nas demais propostas, podem ser estabelecidas parcerias com instituições de ensino que ajudem os dirigentes no diagnóstico das informações úteis à análise interna do hotel. Outra possibilidade é a contratação de um consultor pelas empresas para a realização dessa etapa e das demais.

O atendimento, por exemplo, é uma das atividades que carece de maior atenção para seu desempenho. Propõe-se a utilização de três tipos de informações que podem demonstrar se os hotéis realmente estão procurando melhorar o atendimento aos clientes: a quantidade de treinamento realizado, os serviços oferecidos aos clientes e a quantidade de formas de comunicação (internet, telefone, entre outras) à disposição do cliente para sua comunicação com o hotel.

Outro aspecto crítico no hotel citado pelos dirigentes é a área financeira. Há três tipos de informações que podem ajudar o dirigente a entender a capacidade financeira do hotel: o faturamento, o índice de cobertura de juros e a margem bruta da empresa. No caso da área financeira, uma segunda opção para ajudar os

dirigentes na interpretação dos dados é o diálogo com os contadores do hotel. Atualmente, os cursos de contabilidade procuram dar ênfase também à contabilidade gerencial, o que pode contribuir na análise dos dados financeiros.

A terceira proposta está relacionada à etapa de coleta de dados. Em primeiro lugar, é preciso considerar a questão da escolha das fontes de onde serão coletadas as informações julgadas relevantes. Essa escolha precisa ser efetuada segundo os critérios de credibilidade e variedade. Assim, é importante saber quais informações podem ser consideradas verdadeiras, pois elas serão base para as decisões da empresa.

Nota-se que, normalmente, os dirigentes de pequenas empresas, ainda que acreditem pesar os critérios de credibilidade e variedade das fontes de informação, muitas vezes consideram, de fato, apenas a facilidade de acesso a elas.

Os dirigentes podem coletar informações de várias fontes e sistematicamente aproveitar-se de situações diversas, como: reuniões com empresários do setor, contato com associações, pesquisas acadêmicas, entrevistas com jornalistas, conversas com os clientes que estão dentro da empresa, contatos via internet e telefone com os potenciais clientes, conversas com fornecedores, com a população da cidade em que a empresa atua, com os prestadores de serviços, como os contadores, visitas a instituições públicas que podem ter alguma influência no negócio, entre outras.

Em segundo lugar, os dirigentes podem aperfeiçoar os atuais mecanismos manuais e eletrônicos para coletar os dados, priorizando a aquisição dos dados relacionados apenas às áreas essenciais para o bom andamento do hotel, ou seja, as áreas responsáveis pelo faturamento do hotel. No caso da concorrência, os dirigentes podem fazer uma lista de checagem dos aspectos essenciais para o funcionamento do hotel e comparar e coletar apenas os dados relacionados a esses fatores. Considerando-se a formação escolar e os conhecimentos demonstrados durante as entrevistas, os próprios dirigentes dos hotéis podem elaborar, por meio da leitura de livros sobre gestão de hotéis, essa lista, a fim de monitorar a concorrência e identificar os pontos fortes e fracos do empreendimento. Outra maneira de aperfeiçoar os mecanismos de coleta é preparar os funcionários para captarem dados relativos ao negócio. Essa

preparação pode ser oferecida pelos próprios dirigentes por meio de palestras e reuniões regulares ou através de cursos externos à empresa.

A quarta proposta refere-se à interpretação dos dados, de forma que estes sejam facilmente acessados pelo dirigente. Inicialmente, o dirigente deve registrar, apreciar e consolidar os dados (elaborar sínteses, relatórios, etc.). Esta proposta é justificada pela existência de dados dispersos que circulam de forma desorganizada nas empresas. O registro dos dados pode ser realizado em tabelas criadas no MSAccess ou MSEXcel. Pela sua simplicidade, a elaboração das tabelas pode se dar na própria empresa ou com a ajuda de algum especialista da área. Outra possibilidade útil e viável para todos os hotéis, incluindo os que já registram alguns dados e querem se aperfeiçoar na utilização da tecnologia, é a participação dos dirigentes em cursos ministrados nas escolas de informática ou pela internet, como o curso de gerenciamento de dados realizado pelo Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.producao.ufrgs.br), ou ainda a contratação conjunta de um profissional que ministre um curso específico para o setor hoteleiro (por exemplo, a Faculdade SENAC de Águas de São Pedro) ou crie um programa adequado às necessidades dessas empresas.

Se o dirigente deseja saber a taxa de ocupação do hotel, por exemplo, é necessário criar uma base de dados contendo registros dos dias da semana, dos tipos de unidades habitacionais (apartamento simples, duplo, etc.) e dos dias da semana em que essas unidades são ocupadas. Após o registro, apreciam-se os dados e elaboram-se relatórios mensais que demonstrem a quantidade de unidades habitacionais ocupadas e disponíveis durante a semana e mostrem o percentual de ocupação do hotel, ou seja, consolidem os dados interpretados. Esse é apenas um exemplo de possíveis combinações de dados que produzem informações úteis ao dirigente do hotel.

Nos hotéis de pequeno porte pesquisados, a forma predominante escolhida para guardar as informações é a própria memória do dirigente; dessa forma, é preciso criar outros mecanismos para ajudar no arquivo de informações relevantes para o planejamento e controle do hotel. Os dirigentes podem arquivar as informações nas tecnologias de informação que estão disponíveis, utilizando

tabelas, relatórios ou formulários – que podem ser manuseados na tela do computador – desenvolvidos na etapa de tratamento dos dados.

A quinta proposta está relacionada à forma de apresentação e escolha do meio (canal) de transmissão das informações. Esta proposta consiste na exibição das informações em formato de relatórios, formulários ou gráficos disponíveis na tela do computador ou impressos em papel. A proposta é uma ação preventiva para evitar a emissão de relatórios com formatação complicada, carente de informações úteis à análise estratégica e sem totalizações (consolidações). Como nos hotéis de pequeno porte são os próprios dirigentes, predominantemente, que coletam, apreciam e tomam as decisões com base nas informações, existe uma despreocupação com a sua forma de apresentação.

A escolha do canal de transmissão das informações tem mais relevância para o hotel de médio porte estudado, pois, além da gerência-geral, existem pelo menos mais duas chefias (*marketing* e recepção) que coletam os dados para subsidiar as decisões do gerente e da diretoria. Essas chefias podem e devem continuar utilizando as conversas informais e as reuniões com a gerência para distribuir as informações.

A sexta proposta se refere ao uso dos dados e informações para a reflexão sobre o futuro do hotel. Deve-se lembrar que, mesmo que os dirigentes monitorem continuamente algumas variáveis internas (financeiras, equipamentos), informações podem não estar sendo utilizadas de maneira efetiva na elaboração do plano que a empresa irá seguir hoje, para ter sucesso no futuro. Dessa maneira, recomenda-se o acesso aos dados e informações (internas) disponíveis na empresa e a realização de reuniões para reflexão a respeito desses fatos (dados e informações).

As seis recomendações feitas podem ser implantadas pelos próprios dirigentes. No entanto, é possível considerar auxílio externo: mediante a união entre os empresários do mesmo setor para melhorar o acesso a informações e a conhecimentos sobre técnicas administrativas, podem-se minimizar algumas imposições contextuais e estruturais. É possível realizar projetos conjuntos entre empresas por meio, por exemplo, de reuniões de associações. Dessa maneira, as propostas de melhoria na gestão das informações podem ser efetivadas mediante

gestão empresarial (ação individual) e gestão social (ação coletiva), com a associação de empresas de um mesmo setor e com o apoio dos atores institucionais, como prefeituras, instituições de fomento e universidades.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante informar que os dirigentes que participaram da pesquisa foram bastante receptivos e demonstraram grande interesse na pesquisa, evidenciado não somente pela colaboração com os pesquisadores, mas também pela expectativa de receberem um retorno do estudo na forma de alguma recomendação prática para melhorar a gestão da empresa.

Notou-se que nessas empresas existe uma grande carência de conhecimentos sobre técnicas administrativas adequadas à realidade que enfrentam. Assim, a pesquisa foi vista como uma oportunidade de possível acesso a trabalhos teóricos e a pesquisas acadêmicas que tentam aproximar-se da realidade prática.

Quando indagados sobre se os questionamentos dos entrevistados ensejaram nos dirigentes reflexão acerca da administração da empresa, quatro dos cinco entrevistados afirmaram que as conversas foram importantes e os levaram a pensar no futuro e nas necessidades atuais de aperfeiçoamento na gestão do negócio.

Quanto ao gerenciamento da informação estratégica, os dirigentes reconhecem a sua importância para a administração dos hotéis, mas não sabem distinguir, claramente, quais as informações úteis para planejar o futuro do empreendimento.

De forma parcialmente estruturada, os hotéis realizam a etapa de coleta de dados para subsidiar as decisões operacionais ou estratégicas dos dirigentes. Entretanto, esses empresários não separam claramente um tipo de decisão de outro, com exceção do dirigente do hotel de médio porte, que apresentou bastante compreensão do que é uma decisão estratégica.

Além de demonstrarem dificuldade para identificar a real necessidade de informação para pensar o futuro do negócio, os dirigentes dão pouca atenção ao tratamento e armazenamento dos dados. Predominantemente, o registro, a interpretação e o

arquivamento de dados ocorrem na mente dos que dirigem o hotel; no hotel de médio porte acontecem, também, reuniões mensais entre chefias e gerência-geral para discussão desses dados. No entanto, nem todos os dados úteis à elaboração do plano estratégico são registrados e armazenados na memória organizacional.

Na etapa de disseminação, a fase de apresentação das informações é quase inexistente nos hotéis de pequeno porte. Como o tratamento dos dados é realizado pelos próprios dirigentes, não há preocupação em consolidar e apresentar esses dados de forma clara, pois eles são os tomadores de decisão. No hotel de médio porte, as informações são transmitidas em conversas informais e nas reuniões entre direção, gerente e chefias.

Mesmo sem a utilização de uma metodologia preestabelecida para administrar dados e informações, os dirigentes dos hotéis realizam o gerenciamento da informação à sua maneira, produzem informações e as incorporam ao processo decisório, quando refletem sobre o futuro do negócio. Cabe destacar que os hotéis pesquisados apresentam muito mais facilidades do que dificuldades para aperfeiçoar o processo de gestão da informação estratégica, estruturando-o de acordo com as especificidades dos empreendimentos.

Por fim, é preciso reconhecer que existem limitações neste trabalho. A principal refere-se ao fato de que os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, em virtude de estarem baseados em apenas cinco empresas. Não obstante, a pesquisa qualitativa é considerada importante por aprofundar alguns aspectos da gestão, embora não seja possível fazer destes resultados generalizações para as pequenas empresas. Estas são heterogêneas e devem ser consideradas dentro do setor em que atuam, a partir das características específicas de sua gestão, das escolhas e dos objetivos dos dirigentes e dos fatores contextuais que atuam sobre elas. É preciso também compreender que este trabalho tem a perspectiva de que o conhecimento útil à pequena empresa precisa ser construído em conjunto com o empresário, pois, embora haja conceitos administrativos universais, sua potencialidade real se efetiva nas especificidades da empresa. Assim, os pesquisadores reconhecem que outras pesquisas são necessárias para que se conheça melhor a realidade da pequena empresa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ANDRADE, J. H. de. *Gestão da informação do ambiente externo na pequena empresa*. Relatório final (Iniciação Científica) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2003.

ASHKENAS, R. A roupa nova da organização. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Eds.). *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

BEAL, A. *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

BENI, M. C. Mesa-redonda: Gestão de turismo no Brasil. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: Departamento de Administração da FEA/USP, v. 33, n. 4, p. 5-25, out.-dez. 1998.

BEUREN, I. M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

CARVALHO, C. L. Desenvolvimento do turismo no Brasil. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: Departamento de Administração da FEA/USP, v. 33, n. 4, p. 26-29, out.-dez. 1998.

CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E.; MELLO, A. A. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Ed. Loyola, 1981.

- CERTO, S. S. *et al.* Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson do Brasil, 2005.
- CHURCHILL JR., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. 7. ed. The Dryden Press; Harcourt Brace College Publishers, 1999.
- COSTA, B. K. *Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projeto*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ECCLES, R. G. Manifesto da mensuração do desempenho. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Medindo o desempenho empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ESCRIVÃO FILHO, E. Fundamentos de Administração. In: ESCRIVÃO FILHO, E. (Ed.). *Gerenciamento na construção civil*. São Carlos: EESC/USP, 1998.
- FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, p. 173. 1 CD-ROM.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: Departamento de Administração da FEA/USP, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul.-set. 2000.
- GIMENEZ, F. A. P. *Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina – Paraná*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.
- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 9, p. 7-34.
- HAYASHI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena empresa. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8., 1995, São Leopoldo. *Anais...* São Leopoldo: Unisinos, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: IEGE, 1996.
- LEAVITT, H. J. Mudança organizacional. In: LOBES, J. A. *Comportamento organizacional: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas, 1978.
- LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr.-jun. 1991.
- _____. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: Departamento de Administração da FEA/USP, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr.-jun. 1999.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: Departamento de Administração da FEA/USP, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul.-set. 1994.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à Competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINOZZI, W. S. *A pequena e média empresa e o seu empresário*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em

Administração. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1987.

MORAIS, E. F. C. (Coord.). *Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas*. Brasília: GH Comunicação Gráfica Ltda., 1999.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Projetos de organização com boa adequação: uma moldura para compreender as novas organizações. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. & ASSOCIADOS. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de. Construindo um EIS (enterprise information system) da (e para a) empresa. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: Departamento de Administração da FEA/USP, v. 31, n. 4, p. 19-30, out.-dez. 1996.

ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

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

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html>>. Acesso em: ago. 2003.

STAIR, R. M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

YÁZIGI, E. *A pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração*. São Paulo: Contexto, 2000.

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