

ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

Gestão da informação em pequenas empresas dos setores varejista de confecção e de serviços no município de Três Lagoas – MS.

AUTORES

MARCELO AUGUSTO DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
moliveira3@gmail.com

RAFAEL GABRIEL

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (CPTL)
rafaelltreslagoas@hotmail.com

ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (CPTL)
afarias@ceul.ufms.br

ANA PAULA ARAÚJO CRISPIM

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
anapaula_ufms@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de duas pesquisas sobre gestão da informação estratégica interna realizada em pequenas empresas dos setores varejista de confecção e de serviços no município de Três Lagoas/MS. Optou-se pela realização de uma enquête (*survey*) junto a 80 empresas do setor varejista e 73 empresas do setor de serviços, conseguindo-se a participação de 81 empresas. Constatou-se que as empresas dos dois setores de negócio apresentam predominantemente características distintas quanto ao processo de gestão da informação. Com relação aos principais resultados, verificou-se que quando se trata dos tipos de informações estratégicas mais relevantes para os setores de serviços e varejista, os dirigentes das empresas que participaram da pesquisa, nos dois setores, predominantemente atribuem maior grau de importância às informações estratégicas sobre os recursos e capacidades organizacionais em detrimento das informações de resultados das áreas-chave. Quando se trata das fontes de dados, percebeu-se a predominância da utilização das fontes informais. Constatou-se também que as publicações científicas são pouco utilizadas pelos dirigentes das empresas pesquisadas como fonte de dados. E também ficou claro que nos dois setores os dirigentes não utilizam a informação de forma estratégica, pois predominam decisões de curto prazo.

Palavras-chave: gestão da informação, pequena empresa, informação estratégica.

ABSTRACT

This article presents the results of two researches about the management information inner accomplished in small enterprises of retail sector and service sector in Três Lagoas. A survey was made among 80 enterprises of the retail sector and 73 of the service sector, where 81 enterprises sent their questionnaires back and was observed that the enterprises of two business sectors showed distinct characteristics related to the information management process.

Key words: management information, small company, strategic information.

1 Introdução

O ambiente empresarial está em constantes mudanças, fazendo com que as empresas busquem meios de se tornarem cada vez mais competitivas, para poderem se adaptar ao ambiente. As pequenas empresas são as mais afetadas, sendo fundamental que essas gerenciem as informações corretamente, para que possam conhecer suas forças e fraquezas, e através desse conhecimento tomarem decisões que melhorem suas forças e eliminem ou reduzam suas fraquezas, podendo dessa maneira melhor aproveitar as oportunidades e superar os desafios.

Drucker (*apud* FERREIRA, REIS & PEREIRA, 1997) afirma que uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever e se antecipar às mudanças. Assim, a gestão eficaz das informações é indispensável para que o administrador realize esta tarefa.

A crescente instabilidade do ambiente tem evidenciado a necessidade de planejar estrategicamente as atividades empresariais na busca pela competitividade e eficácia no atendimento das demandas ambientais. É o planejamento estratégico que dá a direção a empresa, adaptando-a a seu ambiente (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991). Assim, a eficácia da gestão das informações é cada vez mais necessária e importante para que tal planejamento esteja de acordo não apenas com a realidade interna, mas também com a realidade externa, da pequena empresa.

Além disso, é importante conhecer as especificidades (características típicas) da pequena empresa, pois ao conhecer suas especificidades pode se procurar uma melhor forma de gestão. A gestão interna da informação pode contribuir para que a pequena empresa obtenha uma melhor adaptação ao seu ambiente, pois através dessa gestão é possível conhecer os pontos fortes e fracos das pequenas empresas, e a partir daí tomar decisões que melhorem os pontos fortes e elimine ou reduza os pontos fracos, podendo assim melhor aproveitar as oportunidades e superar os desafios do seu ambiente.

Diante deste contexto o problema da pesquisa se resume à questão:

Quais as similaridades e as diferenças na gestão da informação estratégica interna em empresas de pequeno porte dos setores varejista de confecção e de serviços no município de Três Lagoas – MS?

Sendo assim, o objetivo desse artigo é apresentar, em relação à gestão da informação estratégica interna, a comparação dos resultados de duas pesquisas realizadas em empresas de pequeno porte dos setores varejista de confecção e de serviços no município de Três Lagoas – MS.

2 Gerenciamento estratégico da informação

Definir e traduzir a estratégia, para que os membros da organização a compreendam e coloquem em prática, faz com que seja necessário disponibilizar informações adequadas a quem elabora a estratégia empresarial. Adaptar a empresa aos novos paradigmas do mercado global, tornando-a capaz de inovar, ser flexível, rápida, ter qualidade e ser produtiva, além de outros fatores, faz com que o papel exercido pela informação seja cada vez mais estratégico (BEUREN, 2000). Porém, o papel estratégico exercido pela informação não se restringe a elaboração da estratégia.

McGee e Prusak (*apud* ALBUQUERQUE, CARVALHO & ESCRIVÃO FILHO, 2004) colocam que, em uma orientação estratégica, existem três perspectivas relacionadas à utilização da informação: a informação utilizada para elaborar a estratégia, a informação necessária para implementá-la e a informação usada para avaliar a estratégia. Assim, a informação é indispensável e permeia todas as etapas do processo de gestão da estratégia

empresarial. Dessa forma, torna-se necessário fazer a distinção entre o conceito de informação e de dados.

Beal (2004), diz que dados são registros ou fatos que estão na sua forma primária, ou seja, ainda não lhe foram embutido nenhum valor ou propósito. Já a informação, conforme demonstrado na figura 1, “é o dado trabalhado que permite o executivo tomar decisões” (OLIVEIRA, 2005, p.36). Para Bio (1996) a informação é o resultado da análise dos dados.

Como já mencionado, a gestão da informação é fundamental para a organização, pois possibilita a disponibilidade da informação no momento oportuno.

Segundo Carvalho (2004, p.37) a gestão da informação compreende “um conjunto de atividades que visam transformar dados em informações relevantes para a organização, mediante sistemas de informação que podem ser manuais ou computadorizadas.”



Figura 1 – **Modelo de transformação de dados em informação**

Fonte: Oliveira (2005).

As etapas da gestão da informação (figura 2) são as seguintes (CARVALHO, 2004, p.45):

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

A informação estratégica “é o produto da interpretação dos dados do ambiente e de aspectos internos da organização que permite ao executivo tomar decisões sobre o produto a ser oferecido e o mercado a ser atendido melhor do que outras empresas” (ALBUQUERQUE, CARVALHO & ESCRIVÃO FILHO, 2004). Para tomar uma decisão de natureza estratégica, o executivo necessita de informações estratégicas. Estas podem ser obtidas através do gerenciamento estratégico da informação, como demonstrado anteriormente.

A informação estratégica interna é utilizada na análise dos aspectos internos à empresa. Segundo Almeida (2003) nessa atividade, onde se busca aumentar a eficiência da empresa, ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos.

Albuquerque (2004) classifica as informações em dois tipos:

- **Informações sobre os recursos e capacidades organizacionais atuais:** aquelas que permitem identificar os recursos disponíveis e as habilidades da empresa para criar vantagem competitiva através da administração desses recursos. Os recursos são as entradas no processo de operação da empresa, como equipamentos, recursos financeiros e pessoas. As capacidades são frequentemente desenvolvidas em áreas funcionais específicas (fabricação, marketing, P&D) ou em parte (propaganda) de uma área funcional.

- **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 analisar os recursos e capacidades organizacionais atuais e os resultados das áreas-chave estão relacionadas no quadro 1.

Atividades Empresariais	Sobre os Recursos e Capacidades Organizacionais Atuais	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 • Plano de benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rotatividade • Realização de treinamento • Benefícios e incentivos ao trabalhador

Quadro 1 - Informações estratégicas disponíveis internamente na empresa

Fonte: Adaptado de Sink e Tuttle (*apud* BEUREN, 2000, p.89); Costa (1999); Fischmann e Zilber (1999); Kotler (1998); Oliveira (2002); Ruas e Pinheiro (1996) (*apud* ALBUQUERQUE & ESCRIVÃO FILHO, 2005).

Assim, o gerenciamento estratégico da informação, ao fornecer aos executivos informações estratégicas sobre os recursos e capacidades organizacionais atuais, faz com que o dirigente tome decisões estratégicas mais acertadas, devido a consciência de seus pontos

fortes e fracos proporcionada por estas informações, criando vantagem competitiva através da administração desses recursos e capacidades, conseguindo dessa forma aumentar a possibilidade da empresa manter-se no mercado e prosperar. O fornecimento de informações estratégicas de resultados das áreas-chave, possibilita acompanhar o desempenho atual da estratégia implementada e controlar os resultados.

Nas pequenas empresas, o gerenciamento estratégico da informação também é relevante, porém precisa ser realizado considerando que estas empresas são diferentes das de grande porte, necessitando de instrumentos de gestão adequados às suas características específicas.

Essas características serão discutidas detalhadamente no item 3.

3 Gestão da pequena empresa

Cada vez mais se estuda sobre as pequenas empresas, visto que no Brasil essa tem um importante peso social-econômico, contribuindo para com as grandes empresas, governo e consumidores (SOUZA, 1995).

Segundo Souza (1995) as pequenas empresas contribuem também das seguintes formas:

- Atende as necessidades específicas do mercado, assim como, da população de baixa renda.
- Exerce a função complementar às estratégias das grandes empresas, ou seja, prestando serviços ou executando alguma atividade dessas empresas.
- Contribui para geração de novos empregos assim como absorve mão-de-obra liberada das grandes empresas.

Segundo Monte Carmelo e Schoeps (*apud* LEONE, 1991), a grande maioria dos estudos acadêmicos usa o critério quantitativo do número de empregados para definir o porte das empresas. Este critério é utilizado neste trabalho e está representado na tabela 1:

Porte	Setor	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa		Até 09	até 19
Empresa de pequeno porte		de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte		de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte		mais de 99	mais de 499

Tabela 1 – **Classificação do porte das empresas com base no número de funcionários**

Fonte: SEBRAE (2002).

Segundo Escrivão Filho *et al* (2005), as características típicas (especificidades) da pequena empresa podem ser entendidas a partir do mapa organizacional, representado na figura 2, podendo ser classificadas em especificidades ambientais, estratégicas, tecnológicas, estruturais, comportamentais e decisórias.

As especificidades ambientais mais citadas são: a dificuldade de obtenção financiamentos e a pressão exercida pelas grandes empresas.

As especificidades comportamentais dizem respeito ao comportamento dos funcionários da pequena empresa, na qual se verifica que há falta de comprometimento desses com a empresa e a existência de uma forte cultura empresarial.

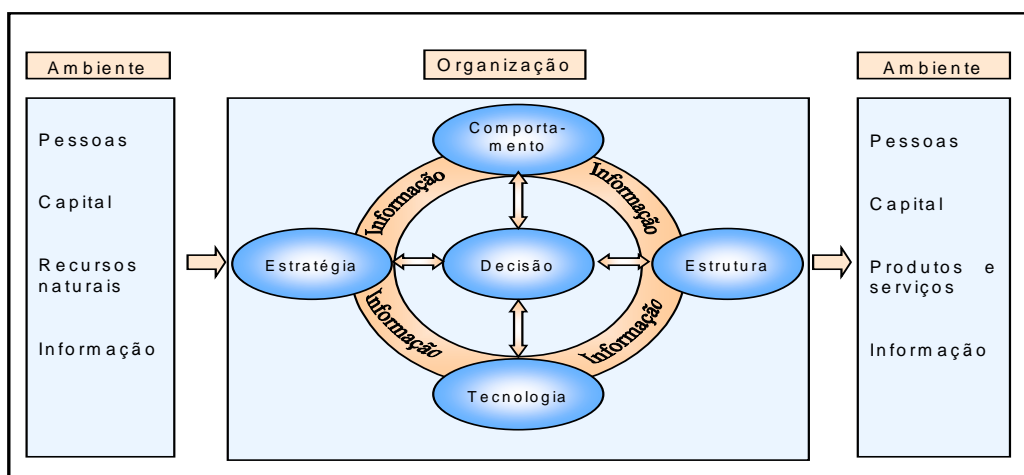


Figura 2 – Mapa representativo da organização

Fonte: Carvalho, Benze & Albuquerque (2005).

Em relação às especificidades decisórias das pequenas empresas, verifica-se na literatura que seus dirigentes são individualistas, apresentam dificuldades para definir problemas, não utilizam técnicas de gestão e suas decisões são tomadas através da intuição.

Quando se trata das especificidades estratégicas, verifica-se a capacidade das pequenas empresas atenderem a nichos de mercado, e, além disso, há falta de planejamento, não se utiliza a administração estratégica e o tempo do proprietário para planejar é escasso.

Nas especificidades tecnológicas das pequenas empresas verifica-se a utilização do processo artesanal ou de tecnologia convencional, devido à falta de capitais para investir em tecnologia de ponta, e isso afeta sua produção, acarretando desvantagem competitiva (MIGLIATO & ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Segundo Escrivão Filho *et al*, (2005), as especificidade estruturais são as mais citadas na literatura, na qual descreve-se que a pequena empresa possui uma melhor fluidez de informação, uma estrutura enxuta, flexibilidade e informalidade nas relações. Essas variáveis lhe permitem dar uma resposta mais rápida ao ambiente e ter maior proximidade com os clientes, possibilitando uma vantagem competitiva em relação as grandes empresas nesse aspecto. Por outro lado, apresenta também escassez de recursos organizacionais, falta de mão-de-obra qualificada e acúmulo de funções técnicas e administrativas por parte dos dirigentes, dificultando sua adaptação ao ambiente no qual está inserida.

4 Metodologia

De acordo com os objetivos da pesquisa optou-se pela realização de uma enquête (*survey*) junto a empresas de pequeno porte do ramo varejista de confecção da cidade de Três Lagoas - MS, na qual foram entregues questionários em 80 empresas, das quais 43 responderam.

A pesquisa realizada no setor de serviços utilizou a mesma metodologia, tendo sido entregues questionários em 73 empresas, das quais 38 responderam.

Com relação às suas características, a pesquisa pode ser classificada (SILVA & MENEZES, 2000):

- De acordo com sua natureza, como **aplicada**: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, sendo estes dirigidos à solução de problemas específicos;

- De acordo com a forma de abordagem do problema, como **quantitativa**: procura traduzir em números, opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los;
- De acordo com seus objetivos, como **descritiva**: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno;
- De acordo com os procedimentos técnicos, como **enquête (survey)**: envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

De acordo com os objetivos da pesquisa optou-se pela realização de uma *enquête (survey)* junto a empresas de pequeno porte do setor de serviços e varejo no município de Três Lagoas -MS. A pesquisa *survey* pode ser descrita como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário” (TANUR *apud* FREITAS et al., 2000, p.105).

Segundo Freitas *et al* (2000) o método de pesquisa *survey* é apropriado quando:

- Deseja-se responder questões do tipo ‘o que?’, ‘por que?’, ‘como?’ ‘quanto?’, ou seja, quando o foco de interesse é sobre ‘o que está acontecendo’ ou ‘como está acontecendo’;
- Não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;
- ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- objeto de interesse ocorre no presente ou passado recente.

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de questionário e, em alguns casos, entrevista. O público-alvo do questionário e entrevista foi o proprietário-gerente das empresas selecionadas.

A seguir é apresentada a análise e discussão dos dados.

5 Análise e discussão dos dados

A análise a seguir compara as pesquisas realizadas em empresas de pequeno porte dos setores de serviços e varejista do ramo de confecções no município de Três Lagoas – MS. A seqüência na qual é realizada a comparação corresponde às etapas do processo de gestão da informação anteriormente mencionadas.

No que diz respeito ao reconhecimento da importância da informação para a administração das empresas estudadas, os resultados das duas pesquisas foram semelhantes, pois no setor de serviços 100% dos dirigentes e no varejo 98% reconhecem a importância da informação. Nos dois setores observa-se um bom nível de conscientização sobre a importância da informação.

Em relação aos benefícios proporcionados por uma boa organização da informação, nas duas pesquisas houve unanimidade, pois 100% dos dirigentes reconheceram estes benefícios.

Porém, quando se trata da existência, nas empresas estudadas, de um responsável por organizar as informações, possibilitando a realização da análise estratégica, observa-se que no setor de serviços apenas 71% das empresas possuem este responsável e no varejo apenas 65%. Ou seja, embora sejam reconhecidos à importância das informações e os benefícios provenientes da sua boa organização, nem todas as empresas possuem um responsável por organizá-la.

No que se refere ao que é feito antes de coletar as informações, as duas pesquisas apresentaram resultados bastante distintos: No setor de serviços, 50% das empresas elaboram uma relação das informações que serão necessárias, 47% coletam as informações a medida em que elas vão surgindo e 3% não informaram. No varejo, 14% elaboram uma relação das informações que serão necessárias e 86% coletam as informações a medida em que elas vão surgindo.

Fica evidente que no setor de serviços há um maior número de empresas que planejam suas necessidades de informações antes de coletá-las em comparação ao varejo, embora este número ainda seja baixo.

Em relação aos tipos de informações utilizadas na análise estratégica, o que foi constatado como mais relevante é o seguinte:

- Quando se trata das informações estratégicas de marketing, as empresas do setor de serviços consideram como mais importantes às informações relacionadas ao serviço (84%) e promoção (29%). A informação considerada menos importante é a relacionada a vendas por empregado (11%). No varejo, as consideradas como mais relevantes foram sobre produto (53,5%), preço (30%) e promoção (30%), já a considerada menos importante é sobre vendas efetivas comparadas com as vendas previstas (4,5%);
- Em relação às informações estratégicas de produção, observa-se no setor de serviços que as consideradas como mais relevantes foram sobre qualidade (84%), e custos (39%). A considerada como menos importante foi sobre quantidade de trabalho corretivo (13%). No varejo as mais relevantes foram sobre qualidade (72%) e custo (46,5%), já a menos importante é sobre a quantidade de trabalho corretivo (0 %);
- No que diz respeito às informações estratégicas financeiras, no setor de serviços, as consideradas como mais importantes foram contas a pagar e a receber (68%) e faturamento (53%). A considerada a menos importante foi o ponto de equilíbrio (24%). No varejo as mais relevantes foram faturamento (60,5%) e contas a pagar e a receber (49%), já a menos importante foi o ponto de equilíbrio (11,6%);
- E por fim, as informações estratégicas de recursos humanos consideradas mais importantes foram habilidades de gerentes e empregados (74%) e programas de treinamento (39%). A considerada menos importante foi o índice de rotatividade (11%). No varejo as mais relevantes são sobre habilidades de gerentes e empregados (76,5%), programa de treinamento (49%), já em relação a menos importantes foi sobre o índice de rotatividade (4,5%). Os dados dessa análise estão resumidos no quadro 2.

Percebe-se que nos dois setores os dirigentes das empresas predominantemente consideram mais importantes as informações estratégicas sobre os recursos e capacidades organizacionais atuais em detrimento das informações de resultados, como vendas por empregado, quantidade de trabalho corretivo e índice de rotatividade. Além disso, o ponto de equilíbrio, que é uma informação financeira relevante no momento de tomada de decisão, é considerada a menos importante.

Já com relação às fontes de dados mais relevantes constatou-se o seguinte:

No setor de serviços as fontes dados mais relevantes para marketing foram Internet (50%) e jornais (45%). A menos importante foi publicação científica (3%). No varejo as mais relevantes foram fornecedores (39,5%) e Internet (32,5%), já a menos importante foi publicações científicas (2,5%).

As fontes de dados mais importantes, quando se trata de produção, no setor de serviços, foram colegas mais importantes (42%) e Internet (34%). A menos importante foi a publicações científicas (3%). No varejo as mais relevantes foram fornecedores (46,5%) e Jornais (30%), já a menos relevante foi publicações científicas (0%).

As fontes de dados financeiros consideradas mais importantes no setor de serviços foram contador da empresa (79%) e fornecedores (21%). A menos importante foi visita às empresas concorrentes (3%). No varejo a mais relevante foi contador da empresa (65%) e equipe de vendas (11%), já a menos relevante foi publicações científicas (0%).

As fontes de dados de recursos humanos consideradas mais relevantes no setor de serviços foram consultores de empresas (42%) e Internet (29%). A considerada menos importante foi equipe de vendas (5%). No setor varejista as mais relevantes foram associação

comercial (32,5%), SEBRAE (28%), já a menos importante foi publicações científicas (0%). Os dados dessa análise estão resumidos no quadro 3.

INFORMAÇÕES MAIS IMPORTANTES	SERVIÇOS	VAREJO
MARKETING	serviço (84%) promoção (29%)	produto (53,5%) preço (30%)
PRODUÇÃO	qualidade (84%) custos (39%)	qualidade (72%) custo (46,5%)
FINANÇAS	contas a pagar e a receber (68%)	faturamento (60,5%)
	faturamento (53%)	contas a pagar e a receber(49%)
RECURSOS HUMANOS	habilidades de gerentes e empregados (74%)	habilidades de gerentes e empregados (76,5%)
	programas de treinamento (39%)	programa de treinamento 49%)
INFORMAÇÕES MENOS IMPORTANTES	SERVIÇOS	VAREJO
MARKETING	vendas por empregado (11%)	vendas efetivas comparadas as previstas (4,5%)
PRODUÇÃO	quantidade de trabalho corretivo (13%)	quantidade de trabalho corretivo (0 %);
FINANÇAS	ponto de equilíbrio (24%)	ponto de equilíbrio (11,6%)
RECURSOS HUMANOS	índice de rotatividade (11%)	índice de rotatividade (4,5%)

Quadro 2 – Comparação dos tipos de informações nos setores de serviços e varejista

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que as empresas predominantemente recorrem tanto às fontes informais (fornecedores, colegas mais importantes, equipes de vendas) como as formais (jornais, internet, contador da empresa, SEABRAE e associação comercial) de dados. Convém observar que predominantemente as empresas utilizam pouco as publicações científicas como fonte de dados.

Referindo-se aos meios de coleta de informações, no setor de serviços predomina a coleta realizada pessoalmente (66%), vindo em seguida a coleta eletrônica (58%) e a manual (45%). No varejo o resultado foi semelhante na coleta realizada pessoalmente (70%), porém em seguida veio a coleta manual (30%), e por último a eletrônica (25%).

Observa-se que tanto no setor de serviços como no varejo predomina a coleta realizada pessoalmente, evidenciando o que é típico em empresas de pequeno porte, a informalidade. Embora nem todas as informações que a empresa necessita estão nas fontes formais, deve-se estar atento para a credibilidade das informações provenientes de fontes informais, pois a falta de credibilidade das informações traz prejuízos para a empresa.

Com relação ao que é feito para interpretar os dados após coletá-los, observa-se que no setor de serviços predomina as reuniões com os funcionários para descobrir a opinião deles sobre os dados (71%), em seguida a classificação por assunto (58%), e por último conversas com outras pessoas sobre os dados, e apenas 11% utilizam algum programa de computador para interpretar os dados. Já no varejo, predomina conversas com outras pessoas sobre os dados (44%), em seguida reuniões com funcionários (42%) e classificação por assunto (42%), e apenas 5% utilizam algum programa de computador para esse fim.

FONTES MAIS IMPORTANTES	SERVIÇOS	VAREJO
MARKETING	Internet (50%) jornais (45%)	fornecedores (39,5%) Internet (32,5%)
PRODUÇÃO	colegas mais importantes (42%) Internet (34%)	fornecedores (46,5%) Jornais (30%)
FINANÇAS	contador da empresa (79%) fornecedores (21%)	contador da empresa (65%) equipe de vendas (11%)
RECURSOS HUMANOS	consultores de empresas (42%) Internet (29%)	associação comercial (32,5%) SEBRAE (28%)
FONTES MENOS IMPORTANTES	SERVIÇOS	VAREJO
MARKETING	publicações científicas (3%)	publicações científicas (2,5%).
PRODUÇÃO	publicações científicas (3%)	publicações científicas (0%)
FINANÇAS	visita às empresas concorrentes (3%)	publicações científicas (0%)
RECURSOS HUMANOS	equipe de vendas (5%)	publicações científicas (0%)

Quadro 3 – Comparação das fontes de dados nos setores de serviços e varejista

Fonte: Elaboração própria.

Ou seja, no setor de serviços predomina as reuniões com os funcionários para descobrir a opinião deles sobre os dados ao interpretá-los, enquanto no varejo predominam as conversas com outras pessoas sobre os dados.

Quando se trata da armazenagem das informações, no setor de serviços às empresas predominantemente armazenam no computador (68%), vindo em seguida armazenagem no papel (50%), e por último a armazenagem na própria mente do dirigente (32%). Em relação ao varejo, 53% armazenam no papel, vindo em seguida com 37% na própria mente do dirigente e 35% no computador.

Percebe-se nessa etapa da gestão da informação que enquanto no setor de serviços predomina a armazenagem no computador, no varejo predomina no papel. As duas formas de armazenagem são válidas.

No que diz respeito aos meios utilizados para apresentar e distribuir as informações aos dirigentes, verifica-se que no setor de serviços predomina o uso de relatórios, tabelas ou gráficos na tela do computador (47%), seguida de relatórios, tabelas ou gráficos impressos em papel (39%). No varejo há a predominância de relatórios, tabelas ou gráficos impressos em papel (44%), e relatórios, tabelas ou gráficos na tela do computador 23% apenas.

Dessa forma percebe-se que no setor de serviços ao apresentar e distribuir as informações aos dirigentes predomina o uso do computador, enquanto no varejo predomina o uso do papel.

Em relação aos tipos de decisões tomadas com base nas informações, no setor de serviços predominam as decisões rotineiras (74%), em seguida as decisões de médio prazo (45%) e por último as decisões de longo prazo (24%). No varejo também predominam as decisões rotineiras (67,5%), em seguida as decisões de médio prazo (35%) também com um percentual baixo e por último, como em serviços, decisões de longo prazo (5%) apenas.

Percebe-se que a maioria das empresas estudadas não está usando a informação em uma orientação estratégica, pois a maior parte toma decisões rotineiras, ou seja, estão focadas no dia a dia de suas operações. Isso evidencia o que normalmente ocorre nas empresas de

pequeno porte, a busca por resultados imediatos, ficando dessa forma a competitividade a longo prazo dessas empresas comprometida.

6 Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi apresentar, em relação a gestão da informação, a comparação dos resultados de duas pesquisas realizadas em empresas de pequeno porte dos setores varejista de confecção e de serviços no município de Três Lagoas – MS. Convém observar que essas pesquisas resultaram de dois trabalhos de conclusão de curso apresentados a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Em relação aos tipos de informações estratégicas mais relevantes para os setores de serviços e varejista, verificou-se que os dirigentes das empresas da pesquisa, nos dois setores, predominantemente atribuem maior grau de importância as informações estratégicas sobre os recursos e capacidades organizacionais em detrimento das informações de resultados das áreas-chave. Recomenda-se que esses dirigentes monitorem com mais atenção essas informações de resultados, para terem um maior controle sobre os resultados, podendo dessa forma tomar decisões que aumentem a possibilidade de sucesso dos negócios.

Quando se trata das fontes de dados, percebe-se a predominância da utilização das fontes informais. Recomenda-se que ao recorrer a essas fontes, os dirigentes dessas empresas certifiquem-se da credibilidade dos dados, para não prejudicar sua tomada de decisão.

Percebeu-se também, que as publicações científicas são pouco utilizadas pelos dirigentes das empresas pesquisadas como fonte de dados. Isso sugere que talvez haja necessidade de uma maior interação entre a universidade e as empresas da comunidade, no sentido de tentar transmitir algum conhecimento científico gerencial em uma linguagem acessível aos pequenos empresários, pois constatou-se na pesquisa que embora predominantemente tenham curso superior, geralmente não são administradores.

Constatou-se que, embora haja algumas semelhanças, a maneira como os dirigentes das empresas dos dois setores realizam a gestão da informação é bastante distinta.

Quando se trata das semelhanças, os dirigentes das empresas dos dois setores predominantemente coletam os dados pessoalmente. E também ficou claro que nos dois setores os dirigentes não utilizam a informação de forma estratégica, pois predominam decisões de curto prazo.

Em relação às diferenças, foi observado o seguinte:

Enquanto no setor de serviços as empresas predominantemente planejam suas necessidades de dados antes de coletá-los, no varejo não predomina essa preocupação;

No setor de serviços predomina as reuniões com os funcionários para interpretar os dados, e no varejo predomina as conversas com outras pessoas para esse intento. Recomenda-se que as empresas estudadas utilizem algum programa de computador para interpretar os dados, desde que seja viável, pois dessa forma o processo de interpretar os dados será otimizado e os dirigentes dessas empresas terão informações mais prontamente disponíveis para tomarem suas decisões.

No que diz respeito à armazenagem das informações, predomina no setor de serviços o uso do computador, já no varejo há predominância da utilização do papel para esse fim. Recomenda-se que as empresas que armazenam no computador as informações façam cópias de segurança para evitar perdas de informação. Recomenda-se também que evitem a armazenagem na própria mente do dirigente, pois essa forma de armazenagem, devido a eventuais esquecimentos, pode prejudicar a recuperação das informações, o que terá impacto negativo na tomada de decisão.

Quando se trata da apresentação e distribuição das informações para os dirigentes, no setor de serviços predomina o uso do computador, e no varejo o uso de papel. Uma outra forma que vem a contribuir para a apresentação da informação é contextualizá-la, pois dessa forma pode-se fazer uma comparação das informações atuais com as antigas, possibilitando assim uma melhor análise. Por outro lado, cabe ressaltar que ter mecanismos que distribuam as informações e mecanismos que possibilitem que essas sejam encontradas facilmente, só vem agregar para uma melhor distribuição da informação.

É importante mencionar que a pesquisa ainda está em andamento. Posteriormente, serão realizados novos estudos de natureza qualitativa junto às empresas participantes que demonstraram interesse em colaborar, visando entender como as especificidades das pequenas empresas influenciam na gestão da informação estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa:** estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2004.

ALBUQUERQUE, A. F.; CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas e externas. In: ASAMBLEA ANUAL DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN (CLADEA), 39., 2004, Puerto Plata. **Anais...** Puerto Plata, República Dominicana: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004. 1CD-ROM.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica da informação interna na pequena empresa hoteleira: estudo comparativo de casos na região de Brotas/SP. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 786-801.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

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

BIO, S. R. **Sistemas de informação:** um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

CARVALHO, K. C. **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa:** estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiros) da região de Brotas – SP. Dissertação de mestrado, USP, São Carlos, 2004.

CARVALHO, K. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. Mapa organizacional: um instrumento administrativo para o dirigente da pequena empresa. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba.

CHURCHILL, GILBERT A.; PETER, J. PAUL. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, Matão: Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior – IMMES, n.1, p.20-40, 2º semestre, 2005.

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

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul/set, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr/jun, 1991.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistema de informação gerencial**: estratégia, tática, operacional. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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: agosto/2003.

SEBRAE. **As MPEs na economia**: estudos e pesquisas. <http://sebraesp.com.br> (acesso em outubro de 2006).

SOUZA, M. C. de A. F. **Pequenas e médias empresas na estruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.