

A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas

Giseli Diniz de Almeida Moraes

Doutoranda em engenharia de produção da Escola de Engenharia de São Carlos - EESC/USP.
E-mail: gidiniz@yahoo.com.br

Edmundo Escrivão Filho

Professor doutor da graduação e pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos - EESC/USP.
E-mail: edesfi@prod.eesc.usp.br

Resumo

Este artigo contém resultados de uma pesquisa que faz parte de um conjunto de estudos acadêmicos com o objetivo de investigar a gestão da informação no ambiente das pequenas empresas. O processo envolve as etapas de determinação da necessidade, obtenção, processamento, distribuição e apresentação da informação e ainda, a sua utilização. Foi realizada uma revisão bibliográfica que abrangeu os temas gestão da informação e especificidades das pequenas empresas. O trabalho de campo foi dividido em duas fases. A primeira consistiu em amplo levantamento exploratório-descritivo, classificado como um estudo *survey*, em todas as empresas dos minidistritos da cidade de São José do Rio Preto, no estado de São Paulo. A segunda, como uma pesquisa exploratória descritiva combinada, realizando um estudo comparativo de casos em quatro empresas. Constatou-se a predominância de um comportamento reativo diante das forças ambientais; variações de atitudes e reações no processo decisório conforme as diferenciações na estrutura da empresa, porte, níveis hierárquicos, formalização dos processos e de seus fluxos de informação.

Palavras-chave

Gestão da informação. Especificidades das pequenas empresas.

Information management in the environment of small-size enterprises

Abstract

This article contains results of the research that it is part of a set of academic studies with the objective of investigating the information management in the environment of small businesses. The management information process involves the stages of determining the necessity, obtaining, executing, distributing and presenting the information, as well as its utilization. A bibliographical revision was carried out, which included the subjects information management and specific characteristics of small businesses. The fieldwork was divided into two phases. The first consisted of a wide exploratory-descriptive survey classified as a survey study in all the enterprises of the minidistricts from São José do Rio Preto city in São Paulo state. The second, like an associated exploratory descriptive research, having been carried out a comparative study of cases in four enterprises. It was verified the predominance of a reactive behavior before the environment forces; variation of attitudes and reactions on the decisive process according to the differentiations in the structure of the enterprise, size, hierarchical levels, formalization of the process and their information flow.

Keywords

Management of the information. Specific characteristics of small businesses.

INTRODUÇÃO

A instabilidade provocada pela competitividade acirrada do atual cenário tem resultado em constante incerteza e imprevisibilidade quanto ao futuro. Essa incerteza leva os administradores a buscar, cada vez mais, novas informações sobre o ambiente organizacional para melhorar a eficácia de suas decisões. Desse modo, a busca e a utilização de informações, ou seja, realizar a gestão da informação, passou a ser considerada uma atividade essencial à sobrevivência das empresas, à medida que estas perceberam sua grande importância como um recurso estratégico na organização.

Nenhuma empresa pode escapar aos efeitos da revolução da informação, e os custos relacionados à obtenção, processamento e transmissão da informação estão mudando a maneira de fazer negócios (PORTER; MILLAR, 1985). Já que a obtenção de informações acuradas é essencial para a ação, todas as empresas precisam dispor de um sistema que colete e transmita informações precisas, a fim de que seus membros sejam capazes de monitorar o progresso e executar ações corretivas em tempo hábil (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

Apesar de toda a relevância do processo de gestão da informação, as pequenas empresas têm dificuldades em obter informações estratégicas tanto do ambiente interno quanto externo, informações essas necessárias à tomada de decisões. Além disso, possuem grande dificuldade em trabalhar com a informação como recurso estratégico (VASCONCELOS FILHO, 1985).

Diante dessa dificuldade, não se pode deixar de considerar que as características encontradas na pequena empresa as tornam objeto específico e diferenciado de estudo. Por esta razão, o objetivo deste trabalho é analisar o relacionamento de cada etapa do processo de gestão da informação ante as especificidades das pequenas empresas.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O ponto de partida para a área de gestão da informação se inicia com a demanda de informação, e o processo de

atendimento a essa demanda envolve o estudo da informação e suas características, fluxos e necessidades. Já o processo de agregação de valor às informações inclui habilidades como análise, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca e apresentação da informação disponibilizada, de acordo com os seus canais e suportes e também com os tipos de informações, tais como visuais, sonoras, numéricas ou textuais (MARCHIORI, 2002).

No atual contexto econômico e empresarial, já é notório que as informações compõem um dos maiores e mais valiosos ativos que uma empresa pode possuir (STAIR, 1998; CASSARRO, 1999; FOINA, 2001; REZENDE, 2002). A era atual é chamada de sociedade do conhecimento, em que a principal fonte de geração de riqueza baseia-se na criação, distribuição e manipulação da informação (REZENDE, 2002).

As informações podem vir tanto de fontes internas quanto externas. Concernente às informações internas, no caso de a empresa ser de pequeno porte, seu processo será informal, subjetivo, com funcionamento simples, sem amostragens estatísticas complicadas. Em outras palavras, há menos dados a colher, menos camadas administrativas para as informações fluírem, o que torna as informações mais concentradas (GOLDE, 1986).

Para obter informações sobre os setores externos da empresa, é preciso saber que fonte de informação, seja interna ou externa, é razoável, acessível e ainda pouco dispendiosa para seu ambiente. Essas informações podem ser obtidas dos próprios empregados da empresa, dos seus canais de distribuição, dos fornecedores, de material escrito de outras empresas e até dos próprios concorrentes (GOLDE, 1986). Também podem estar em catálogos comerciais, notícias, textos literários, imagens, artigos de revista, livros e ainda em complexas análises de engenharia, de logística, de equipamentos ou de formulações químicas e seus efeitos (REZENDE, 2002).

Após o estabelecimento de algum consenso sobre as informações necessárias, deve haver um plano sistemático para adquirir a informação de sua origem ou coletá-la, de modo eletrônico ou manual, dos que a desenvolvem internamente (McGEE; PRUSAK, 1994).

A classificação e o armazenamento, bem como o tratamento e a apresentação da informação são tarefas que ocorrem a partir da coleta e, freqüentemente, acontecem simultaneamente. A classificação e o armazenamento pressupõem o modo como os usuários

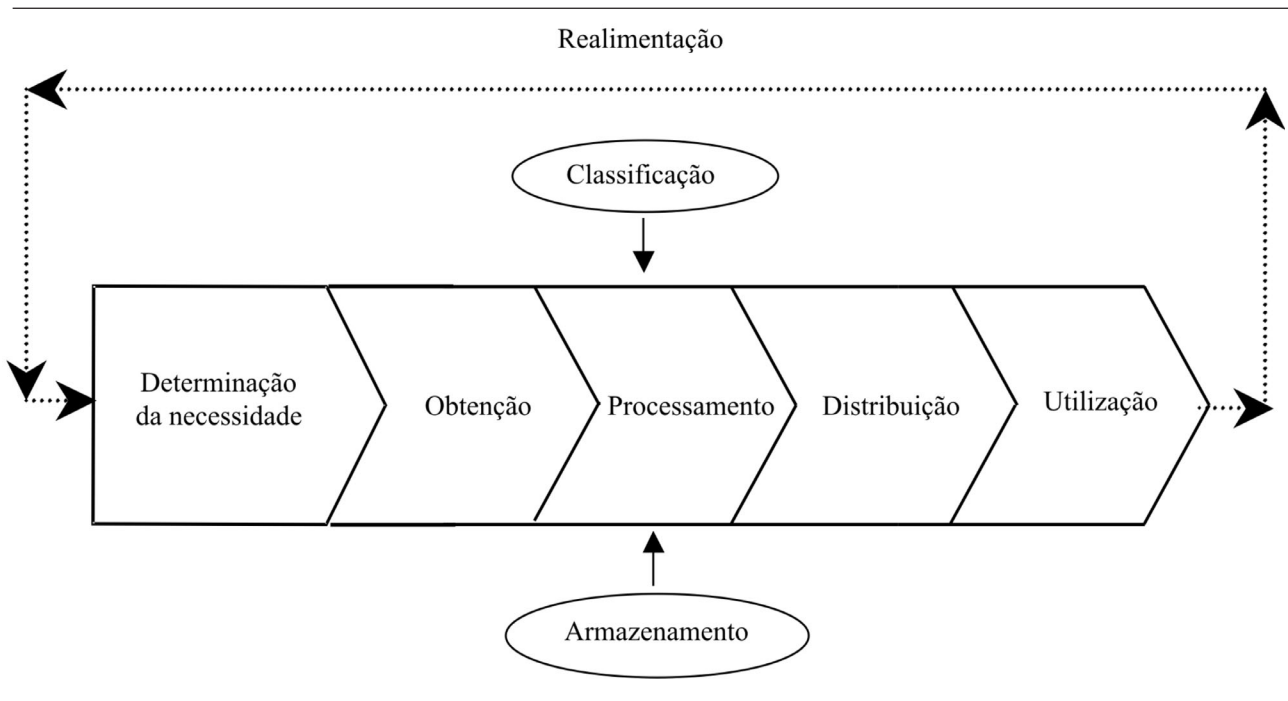
poderão acessar as informações necessárias e selecionar o melhor lugar para fazer seu armazenamento. A classificação pode variar de índices *on-line* ou impressos, permitindo a escolha do material de acordo com o estilo de apresentação, com a metodologia, o cliente e o público, e os recursos para armazenamento vão desde fitas cassete e transcrições em papel a gravações em vídeo, cd-rom e outros (McGEE; PRUSAK, 1994).

Ao focar-se sobre os processos informacionais, pode-se analisá-los de duas maneiras: primeiro, por discutir qual é o processo principal, identificando as atividades básicas que geram as demandas de informação. A segunda maneira é analisar processos mais específicos, particularmente dependentes da informação, ou seja, analisar o processo de gerenciamento da informação, composto de quatro passos genéricos: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização da informação (DAVENPORT, 2002).

Segundo alguns autores (McGEE e PRUSAK, 1994; STAIR, 1998; CASSARRO, 1999; DAVENPORT, 2002; MARCHIORI, 2002; REZENDE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; CARVALHO, 2004), as etapas relacionadas ao processo de gestão da informação, conforme ilustrado na figura 1, a seguir, podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

- **etapa 1 – Determinação da necessidade de informação:** envolve compreender as fontes e os tipos de informações necessárias para um bom desempenho do negócio, bem como suas características, fluxos e necessidades;
- **etapa 2 – Obtenção:** inclui as atividades relacionadas à coleta dos dados;
- **etapa 3 – Processamento** compreende atividades de classificação (define o melhor modo de acessar as informações necessárias) e de armazenamento (seleciona o melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas;
- **etapa 4 – Distribuição e apresentação:** envolve escolher, entre diferentes metodologias, qual pode ser mais adequada para se apresentar a informação, disponibilizando-a aos usuários por diferentes formas e fontes e estilos;
- **etapa 5 – Utilização:** após a apresentação da informação, segue-se a etapa de utilização da mesma pelas pessoas da empresa, que as incorporarão às etapas de

FIGURA 1
Processo de gerenciamento da informação



elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial, auxiliando, assim, o processo de gestão estratégica.

Após a última etapa, em que a informação foi utilizada e auxiliou na formulação da estratégia, uma nova demanda torna necessária a busca de informação, impulsionando o reinício do processo de gerenciamento da informação, já que esse processo, para ser estratégico, deve ser contínuo.

ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

Diversos autores (SOLOMON, 1986; LEONE, 1991; GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; LEONE, 1999) delinearam algumas características classificando-as como sendo as mais comumente encontradas nas pequenas empresas, capazes de caracterizar esse ambiente específico:

- usam comumente o trabalho próprio ou de familiares;
- dificilmente contratam administração especializada, embora tenham nível de maturidade organizacional baixo;
- não apresentam produção em escala;
- representam um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários;

- possuem estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados quanto com clientes e fornecedores;
- têm forte dependência dos mercados e de fontes de suprimentos próximas;
- os empresários procuram oportunidades em setores já conhecidos;
- a direção é pouco especializada e a administração é essencialmente pessoal, pois quanto menor o negócio, mais informal será, e seus recursos comerciais e pessoais se confundem;
- as pequenas empresas fazem investimentos a curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre seus investimentos;
- há grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, dificultando os estudos e as pesquisas;
- as pequenas empresas possuem dirigentes com grande tenacidade econômica, caracterizada por muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, grande energia pessoal e com forte capacidade de iniciativa.

O relevante papel que as micro e pequenas empresas desempenham no atual contexto econômico, social e empresarial é indiscutível, em razão de sua efetiva

presença no mercado, representando 99,2% do total de empresas, e seu grande potencial em gerar empregos, contribuindo em empregar, aproximadamente, 56% das pessoas ocupadas (SEBRAE, 2004).

Analisar as características específicas das pequenas empresas é essencial para obter maior compreensão da gestão das empresas desse porte; em consequência, é possível propor medidas práticas mais eficazes para minimizar suas dificuldades, auxiliando na sua sobrevivência.

Essas características das pequenas empresas foram denominadas especificidades por Leone (1999) e podem classificadas em três tipos: organizacionais (referem-se às características específicas da estrutura organizacional desse segmento), decisórias (referem-se às características específicas do processo de tomada de decisão) e individuais (tratam das características do próprio dirigente sendo o único indivíduo predominante na organização).

Migliato (2004) e Albuquerque (2004) também analisaram as especificidades das pequenas empresas, mas as agruparam de modo diferenciado, que foi seguido neste trabalho durante o trabalho de campo. Sob duas dimensões, a ambiental e a organizacional, extraíram determinadas especificidades de cada dimensão. Assim, os autores classificaram essas especificidades em ambientais, extraídas do componente ambiente, e especificidades estruturais, estratégicas, comportamentais e tecnológicas, extraídas do componente organizacional.

As especificidades ambientais foram divididas em dois segmentos: o ambiente geral e ambiente tarefa ou setorial. No ambiente geral, incluem-se as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais, culturais, entre outras. Dentro do ambiente tarefa, sendo o mais próximo da organização, encontram-se as variáveis decorrentes de operações, tais como clientes, concorrentes, fornecedores, associações de classe e outras. Dentro do componente organizacional, encontram-se as especificidades estruturais, que incluem aspectos como a complexidade da organização, a formalização da comunicação e a centralização do sistema de autoridade. As especificidades estratégicas, por sua vez, incluem características sobre o horizonte de planejamento, a visão externa e interna da empresa, a formalidade do processo estratégico e a disponibilidade das informações internas e externas. As especificidades comportamentais referem-se ao comportamento do dirigente no exercício de suas

atividades e funções, tendo como características seu estilo de liderança, personalidade, competências, crenças e atitudes. As especificidades tecnológicas, por sua vez, referem-se às tecnologias de processamento e da informação, bem como as inovações tecnológicas, sejam estas radicais ou incrementais (ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO, 2004).

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi dividida em duas fases, sendo que a primeira consistiu em amplo levantamento exploratório-descritivo baseado na necessidade de se conhecer melhor as pequenas empresas pertencentes aos minidistritos, em razão da falta de informações atualizadas tanto da parte da Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto, quanto de outras entidades.

Na primeira fase da pesquisa, o trabalho de campo pôde ser classificado, devido à sua natureza científica, como um estudo *survey* (enquete). Os instrumentos utilizados para realizar a coleta de dados foram questionários estruturados, e, com base nas informações gerais obtidas, escolheram-se as quatro dentre o universo de pequenas empresas levantadas, que foram estudadas na segunda fase. A segunda fase caracterizou-se como uma amostra não-probabilística intencional, já que a escolha das quatro empresas dependeu diretamente da disposição do dirigente em aceitar participar da pesquisa. As empresas escolhidas para a segunda fase da pesquisa são identificadas como A, B, C e D.

Referente às características, a segunda fase da pesquisa pode ser quanto aos fins, como exploratória-descritiva combinada (LAKATOS; MARCONI, 2002). Quanto à sua natureza, a pesquisa pode ser aplicada, pois se caracteriza por seu interesse prático, ou seja, busca a aplicação ou utilização dos resultados de modo imediato, a fim de solucionar problemas concretos que ocorram na realidade. Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa (LAKATOS; MARCONI, 2002; CERVO; BERVIAN, 1983). Quanto aos meios, também pode ser classificada como um estudo comparativo de casos realizado junto a quatro empresas escolhidas aleatoriamente de forma intencional. E, em relação ao seu objeto, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo (ANDRADE, 2001).

Os instrumentos utilizados para realizar a coleta de dados foram entrevista pessoal com os dirigentes, observação livre e análise documental em fontes secundárias, abrangendo toda bibliografia tornada pública em relação

ao tema de estudo, documentos e pessoas das respectivas empresas, ou ainda disponibilizados pelo Sebrae e na Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. Já a análise dos dados coletados foi qualitativa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

As quatro empresas pesquisadas, A, B, C e D, pertencem ao setor metalúrgico e foram assim classificadas em ordem crescente conforme o número de funcionários. De modo que a empresa A é a menor, com 21 funcionários, e a menos estruturada em termos de níveis hierárquicos, sendo seguida pela empresa B, com 24 funcionários e discreta estruturação do nível administrativo. As empresas C e D, com 34 e 95 funcionários respectivamente, são as mais estruturadas, sendo que a D possui até mesmo um chefe responsável dentro de cada setor.

Ao analisar a maneira como os dirigentes tomam suas decisões e realizam suas tarefas durante a maior parte de seu tempo na direção da empresa, percebeu-se que muitas de suas preocupações têm girado em torno dos assuntos operacionais e administrativos. Poucas vezes o dirigente se ocupa de atividades relacionadas a assuntos estratégicos.

Foi observado também que, embora afirmassem estar cientes da relevância de tomar boas decisões baseadas na posse de informações adequadas e oportunas, a alimentação de seus sistemas de informação não tem recebido a devida atenção. Em quase todos os sistemas das empresas pesquisadas estão armazenadas informações operacionais e administrativas. Se estas informações recebessem análises mais acuradas, aliadas à análise do ambiente, seriam ricamente utilizadas para a tomada de decisões.

No entanto, a simplicidade encontrada no ambiente das pequenas empresas é a justificativa dada pelos dirigentes para a pouca formalização de seus processos na organização, seja na comunicação, que flui informalmente pela empresa, seja no processo decisório ou ainda na elaboração e implementação de seu planejamento. Esse fato confirma a explicação delineada por Golde (1986) de que o dirigente da pequena empresa busca suas informações em um processo informal, subjetivo, com funcionamento simples, sem amostragens estatísticas complicadas.

A inexistência da necessidade de formalização foi alegada principalmente na empresa A, onde as informações estratégicas fluem por toda a empresa sem direção e sem a devida formalização. Na empresa B, isso também ocorre, porém com o diferencial que o fluxo dessas informações concentra-se entre os funcionários administrativos e o dirigente. Na empresa C, por sua vez, esse fluxo é um pouco mais direcionado, uma vez que flui entre os três dirigentes e o proprietário e alguns funcionários administrativos. A Empresa D, a mais estruturada, reflete sua maior formalização neste fluxo, pois as informações estratégicas têm um curso definido, a saber, primeiro entre os diretores e os dirigentes, e se cabíveis, são repassadas apenas ao chefe de departamento relacionado com o assunto em questão.

Entretanto, a informalidade em excesso tem sido capaz de prejudicar o fluxo das informações mais importantes em uma empresa, as informações estratégicas. Se alguns dirigentes têm considerado a informalidade como um aspecto positivo, é interessante que haja uma dosagem dessa informalidade de acordo com a relevância de determinado processo. Em razão de as pequenas empresas possuírem grandes dificuldades em formalizar todos os processos, então, poderiam analisar os processos informacionais mais importantes a fim de sistematizá-los e formalizá-los adequadamente para que não passem despercebidos pelos dirigentes, correndo o risco de perder informações que envolvam o futuro da empresa.

O fato de não haver ninguém responsável pelo gerenciamento das informações, tanto internas quanto externas, nas menores empresas pesquisadas, revela que monitoramento do ambiente, para os dirigentes, ainda não é considerado relevante, uma vez que só se mostram preocupados em buscar e analisar determinada informação, caso esta lhes seja imposta pelo ambiente. Na empresa C, apesar de não haver ninguém formalmente responsável, os três dirigentes inconscientemente dividem a tarefa de buscar informações conforme a relação do tipo de informação com o setor que cada um atua. Apenas na empresa D delegou-se a responsabilidade do gerenciamento das informações a cada chefe de departamento, para que se busquem informações específicas de seu setor, sejam estas internas ou externas.

Concernente à etapa de coleta da informação, em todas as empresas pesquisadas ela ocorre pela utilização de mecanismos manuais e eletrônicos. Nas empresas A e B, o mecanismo predominante é o manual, enquanto, na empresa C, há um aumento na coleta eletrônica, e, na empresa D, o meio eletrônico é predominante em relação

ao manual. A etapa de processamento, que inclui as atividades de classificação e armazenamento, representa a etapa mais complexa para as empresas pesquisadas. Em quase todas as empresas, as informações ficam dispersas, sendo inicialmente escritas em papel e encaradas como rascunhos, que muitas vezes são descartados depois de resolvidos, armazenando-se apenas na cabeça do dirigente e de algum funcionário, caso esteja envolvido. Isso revela que as informações não foram devidamente classificadas. A desconsideração dessa fase de classificação resulta na dificuldade de localização e recuperação das informações armazenadas para serem úteis aos tomadores de decisão. Por esta razão, na maioria das vezes as informações acabam sendo armazenadas na cabeça dos dirigentes. Daí também o motivo de se basearem em sua experiência pessoal ao tomar uma decisão.

O meio predominante de armazenamento na maioria das empresas é o informal, pois grande parte das informações é armazenada na cabeça do dirigente, e uma quantidade menor em agendas ou em pastas, raramente utilizando-se a memória do computador como meio de armazenamento. Em razão da falta de classificação e do armazenamento informal, muitas vezes, a distribuição é feita oralmente. Porém, notou-se que uma empresa está em transição nesse sentido, pois há preocupação em expandir as funcionalidades de seus sistemas computacionais, a fim de que mais informações sejam processadas e armazenadas nos sistemas de informação, diminuindo a quantidade de informações armazenadas apenas na cabeça dos dirigentes, com o objetivo de melhorar seus controles e a confiabilidade das informações.

A etapa de distribuição e apresentação depende do tipo de processamento que recebeu a informação. Na minoria dos casos, a distribuição e a apresentação são feitas por meios impressos, seja por relatórios, gráficos e tabelas, pois poucas informações foram armazenadas em meios computacionais.

A última etapa, a de utilização da informação, concretiza-se principalmente mediante reuniões da cúpula administrativa ou diálogos informais antes de se tomar uma decisão, mesmo que a informação esteja desestruturada. E quanto ao fluxo das informações que interferem na posição da empresa, quanto menos estruturada a empresa, ou seja, a empresa A e a B e raramente a C e a D, maior será o fluxo de informações disseminadas por todos os níveis e direções. Uma síntese das etapas de gestão da informação nas empresas estudadas está registrada no quadro 1, a seguir.

Quanto menor a estruturação da empresa, menor será a eficiência da utilização das informações disseminadas. Isso foi bem evidenciado nas menores empresas pesquisadas, que, por serem menos estruturadas, utilizam a informação de forma isolada por meio de uma reflexão introspectiva do próprio dirigente, ou no máximo compartilhando-a com outro funcionário. À medida que aumenta a estruturação da empresa, percebe-se aprimoramento na utilização das informações. Na empresa C, por exemplo, com alguns níveis mais estruturados, os três dirigentes se reúnem para resolver o assunto em questão e, dependendo do tipo de informação, caso de investimentos, por exemplo, a reflexão inclui o proprietário da empresa. Já na empresa D, por haver maior estruturação, o fluxo é mais definido e formalizado, primeiramente entre os dirigentes e, posteriormente, para os chefes de departamento.

Todas as empresas sentem a influência das forças ambientais; em se tratando do ambiente geral, os dirigentes afirmam se preocuparem muito com as forças econômicas, pois estas afetam diretamente o preço da compra de matéria-prima e o poder aquisitivo de seus clientes. A maioria das empresas também sente a imposição negativa das forças tecnológicas, pois as tecnologias necessárias se tornam obsoletas cada vez mais rápido, a um custo, na maioria das vezes, não acessível às pequenas empresas.

Em relação às especificidades do ambiente tarefa, todas as empresas interagem basicamente com os clientes, fornecedores e concorrentes. Com relação aos clientes, as empresas consideram importante saber, primeiramente, sua idoneidade para negociar, a fim de que problemas de crédito possam ser evitados. O porte dos clientes, se forem pessoas jurídicas, também é relevante para a maioria das empresas, uma vez que com maior porte são mais fortes financeiramente e acabam ditando a forma de negociação, influenciando nos preços, prazos de pagamento e de entrega. Na negociação com os fornecedores, a mesma influência negativa é sentida; entretanto, há influências positivas, tais como melhor qualidade, preço e maior variedade, se forem de médio ou grande porte. Os dirigentes também dizem se preocupar com os concorrentes, mas não utilizam esse tipo de informação para tomar nenhuma ação a esse respeito, nem mesmo quando uma desvantagem em relação aos mesmos é percebida; em contrapartida, acabam superestimando suas vantagens a fim de contrabalançar alguma deficiência detectada.

QUADRO 1

Etapas da gestão da informação nas empresas

Etapas da gestão da informação	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Responsável pelo gerenciamento da informação	Não há	Não há	Não há	Dirigente e o chefe de cada departamento
Identificação das necessidades de informação	Apenas no momento de tomada de decisão	Apenas no momento de tomada de decisão	Apenas no momento de tomada de decisão	Antes de a necessidade ocorrer
Coleta da informação	O dirigente coleta com colegas empresários	O dirigente coleta com a gerente financeira	A coleta se dá entre os três dirigentes	A coleta se dá entre os diretores, o dirigente e os chefes dos departamentos
Classificação da informação	Depende do tipo mas é indevida (muitas informações dispersas)	Depende do tipo mas é indevida (informações dispersas)	Depende do tipo (algumas informações dispersas)	Depende do tipo (poucas informações dispersas)
Armazenamento da informação	Na cabeça dos dirigentes, agendas	Na cabeça dos dirigentes, pastas	Na cabeça dos dirigentes, memória do computador	Na cabeça dos dirigentes, papel, gavetas, CD, computador
Distribuição da informação	Oral (fone e fax)	Quase sempre oral (fone e fax) raramente escrito (relatórios, tabelas)	Relatórios, gráficos e tabelas, fone, fax, e-mail	Relatórios, gráficos e tabelas, fone, fax, e-mail, mensagens instantâneas
Utilização da Informação	Reflexão pessoal após conselhos dos colegas empresários	Reflexão pessoal após diálogo com a irmã	Reflexão na reunião entre os três dirigentes	Reflexão em reunião entre o dirigente e os três diretores

No contexto organizacional, em relação às especificidades estruturais, poucas empresas possuem chefia formalizada. Além disso, quando existem chefes nomeados, sua atuação é informal, sendo ele também responsável por outras funções na empresa e até outros cargos. De modo geral, na maioria das empresas, há incentivo para que os funcionários recorram ao próprio dirigente, a fim de solucionar quaisquer problemas.

Quanto menor a empresa, menos níveis hierárquicos e maior a diversidade de tarefas realizadas tanto pelos funcionários quanto pelos dirigentes. Isso se dá porque as normas para realização de uma tarefa são informais e, à medida que surgem imprevistos, sejam estes simples mudanças nas atividades, tudo é modificado. Pode haver mudança também em relação à pessoa que realizaria essa atividade e o modo como a faria. Também pelo fato de as empresas serem mais suscetíveis às circunstâncias é que os funcionários se tornam multifuncionais, não se

especializando em determinada tarefa. Ademais, o fato de as pequenas empresas terem uma estrutura mais enxuta, que muitas vezes necessita de maior quantidade de funcionários com maior especialização, impõe aos funcionários existentes a necessidade de serem multifuncionais.

Como especificidades comportamentais, constatou-se que os dirigentes dão muito valor ao conhecimento baseado na experiência, ou seja, sua vivência dentro da empresa, e até acreditam que esse conhecimento é o que lhes possibilita tomar decisões. Ademais, todos afirmaram não utilizar nenhuma técnica ou instrumento administrativo, julgando não serem necessários devido ao pequeno porte de suas empresas. Isso revela que os dirigentes são bem confiantes em sua própria maneira de conduzir a empresa, ou seja, são autônomos em sua vontade e jeito de gerenciar, assumindo cada um seu estilo próprio de gestão.

Ao contratar funcionários, grande parte dos dirigentes não realiza uma seleção cabal no que tange às especificações mínimas a serem cumpridas. Baseiam-se em indicações de funcionários, contratando pessoas conhecidas e parentes, admitindo-se até quem não tenha experiência, caso a contratação seja para o nível operacional.

Quanto ao planejamento estratégico, sua realização ocorre apenas informalmente, pois conceber um plano estratégico que direciona o negócio em pequenas empresas não é uma atividade planejada e sistemática, e sim fruto de um planejamento informal.

Em relação à caracterização da tecnologia utilizada na empresa, constatou-se que todos os dirigentes consideram sua tecnologia razoável e suficientemente boa para atender a qualquer pedido, não se sentindo ameaçados por, talvez, estarem defasados em termos tecnológicos.

A maioria das empresas se preocupa muito em se adaptar aos pedidos de seus clientes, mesmo que contenham diversas especificações personalizadas. De modo que, para tais empresas, a tecnologia será suficiente se as máquinas forem flexíveis. Entretanto, a empresa D, com maior porte e estruturação, não personaliza qualquer pedido do cliente, pois espera que ele se interesse pela grande diversidade com combinações predeterminadas pelas operações das suas máquinas.

CONCLUSÃO

Observou-se, mediante esta pesquisa, a existência de um comportamento reativo às necessidades do ambiente, uma vez que primeiramente estas são impostas para depois a empresa tomar uma posição. Percebeu-se que a reação, ou ainda, a ação tomada, varia de empresa para empresa, pois, conforme o tamanho, há variações em sua estrutura, em sua organização e também na formalização de seus processos. Quanto menor a empresa, menos estruturada em termos de níveis hierárquicos e menor a formalização de todos os processos, inclusive os relacionados aos fluxos de informação na empresa.

Apesar dessas diferenciações, todos os dirigentes demonstraram estar preocupados com o que acontece dentro e fora de sua empresa. De modo que, cada um, do seu modo próprio de organizar suas idéias e ações, utiliza as informações para elaborar seus planos quanto ao futuro da empresa, tendo objetivos claros traçados em mente.

Em relação à gestão da informação, a etapa de coleta varia de manual a eletrônica, à medida que se analisa o processo na empresa menor até chegar à maior, ou seja, manual e informal na empresa A, evoluindo gradativamente entre as empresas B e C até a empresa D, que basicamente realiza sua coleta utilizando meios eletrônicos auxiliados pela tecnologia da informação.

A etapa de processamento, que inclui a devida classificação e posteriormente o armazenamento dessas informações, representa a etapa mais difícil de ser formalizada para as pequenas empresas, pois, mesmo após a sua busca, as informações podem ser ignoradas, ficando dispersas pelos níveis organizacionais. A negligência nessa fase pode resultar na utilização de informações para tomada de decisões que ficam armazenadas apenas na cabeça do dirigente.

Apesar de estarem desestruturadas, principalmente nas três menores empresas, as informações são distribuídas pelos níveis estratégico, tático e operacional da empresa por meio de fluxos informais de comunicação, que circulam pela empresa, sejam verbais, escritos ou eletrônicos, variando de mais verbal para mais eletrônico da menor para a maior empresa, ou seja, quanto menor a empresa, mais verbal é a distribuição dessas informações e vice-versa.

É importante ressaltar que, quanto menor a formalização no processamento da informação, sem o devido armazenamento em meio computacional, maior será a probabilidade de essa informação também ser distribuída de modo informal (verbalmente), como tem ocorrido na maioria das pequenas empresas em relação à grande parte das informações presentes nesse segmento. Caso a distribuição da informação fique comprometida, conseqüentemente, sua utilização também poderá ficar.

A única especificidade das pequenas empresas citada como um fator positivo foi a informalidade, que, na visão dos dirigentes, pode ajudar na pronta resolução de problemas, além de facilitar a obtenção de informação de algumas fontes. Entretanto, a informalidade também foi citada como uma especificidade negativa pelo dirigente da empresa C, pelo fato de desestruturar o fluxo de informação que chega aos dirigentes, sobrecarregando-os de assuntos que muitas vezes poderiam ser facilmente resolvidos por outros funcionários. Ademais, o excesso de informalidade também pode prejudicar a percepção adequada de muitas informações importantes, pelo fato de os fluxos informacionais estarem dispersos pelos níveis organizacionais.

Como especificidades negativas citadas pelos dirigentes, podem-se mencionar a falta de tempo, a centralização de tarefas e funções e a escassez de recursos financeiros. Analisando as diversas dificuldades, percebeu-se que todas estavam relacionadas de alguma maneira com a escassez de recursos financeiros, que foi considerado a causa primária dos demais problemas súbitos do ambiente das pequenas empresas. E, conseqüentemente, a gestão da informação na pequena empresa, de um ponto de vista racional, é prejudicada na sistematização e objetividade em razão dessa escassez de recursos.

Artigo submetido em 22/02/2006 e aceito em 23/03/2007.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. F. *Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa*: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARVALHO, C. C. *Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa*: um estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 2004. 235 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- CASSARRO, A. C. *Sistemas de informação para tomada de decisões*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: McGRAW-HILL do Brasil, 1983.
- DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação*: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- FOINA, P. R. *Tecnologia da informação*: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLDE, R. A. *Planejamento prático para pequenas empresas*. In: COLEÇÃO Harvard de administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 9, p.7-34.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa*: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.
- _____. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.
- MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 91-101, jan./mar. 2002.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MIGLIATO, A. L. *Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa*: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, Boston, v. 63, n. 4, p. 149-160, July/Aug. 1985.
- REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO - SEBRAE-SP. *Legislação básica da micro e pequena empresa*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp>>. Acesso em: 17 ago. 2004.
- SOLOMON, S. A *grande importância da pequena empresa*: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.
- STAIR, R. M. *Princípios de sistemas de informação*: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico*: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VASCONCELOS FILHO, P. *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1985.