

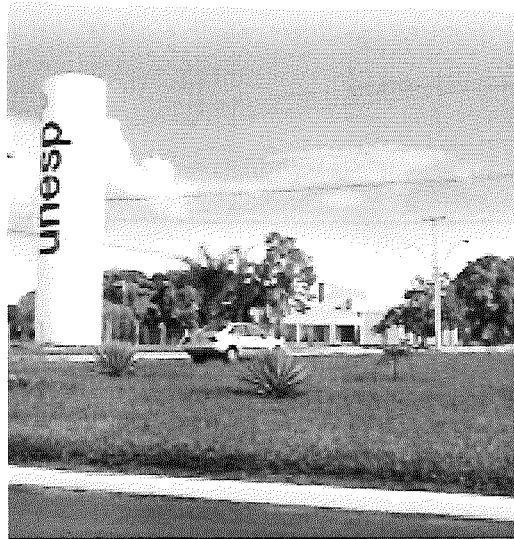
SEP
05/04/05

2004

Logística e Rede de Em

APRESENTAÇÃO

Nos últimos anos a competição aumentou significativamente, o que tem gerado maior pressão por flexibilidade nas operações das empresas. O modelo burocrático tradicional de organização tem se mostrado esgotado e a formação de redes de empresas tem se mostrado uma emergência de novos modelos organizacionais flexíveis. Em paralelo, tem aumentado a importância do campo da logística. Recentemente, as empresas têm reconhecido o impacto do gerenciamento logístico e isso pode ter na logística uma vantagem competitiva. Há, portanto, um espaço para melhorias ainda praticamente inexploradas entre as empresas.



FEB / UNESP Câmpus Bauru: Portaria B

Para debater essa temática, a Engenharia de Produção da Unesp/Bauru, em conjunto com o Simpósio de Engenharia de Produção, tem como objetivo promover a troca de experiências entre pesquisadores, professores, empresários e profissionais de áreas afins de todo o Brasil, através de conferências e apresentações de trabalhos, incentivando a troca de experiências e assim como disseminar os conhecimentos em Engenharia de Produção junto às empresas, bem como no meio acadêmico.

ORGANIZAÇÃO

Prof. Dr. Vagner Cavenaghi

Prof. Dr. José Alcides Gobbo Junior

REALIZAÇÃO



APOIO



Administração da informação: um ensaio sobre a gestão estratégica da informação na pequena empresa

Ana Laura Wiethaus Bigaton (EESC/USP) - alwb@hotmail.com
Ana Cláudia Fernandes Terence (EESC/USP) - aclaudia@sc.usp.br
Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP) - edesfi@prod.eesc.usp.br

Resumo

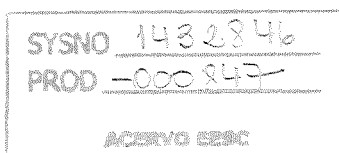
A partir das constantes mudanças que ocorrem no ambiente e suas interferências na competitividade das organizações, a informação deve ser tratada como um componente estratégico para a gestão das empresas, pois é considerada a base para a tomada de decisões. Assim, o objetivo deste artigo, a partir de uma pesquisa bibliográfica e de resultados parciais de várias pesquisas em andamento no grupo de pesquisas sobre pequenas empresas ao qual pertencemos, é abordar a gestão estratégica da informação nas pequenas empresas, uma vez que este segmento apresenta-se ineficiente na gestão da informação. Este fato deve-se, principalmente, ao fato dos empresários não realizarem o processo de identificação, coleta e análise da informação de forma sistemática, desconhecendo, muitas vezes, as informações relevantes e as respectivas fontes denotando uma gestão reativa em relação ao ambiente empresarial. A gestão estratégica da informação pode auxiliar os dirigentes das pequenas empresas a adotar uma gestão pró-ativa em relação ao ambiente. Palavras-chave: administração da informação, pequena empresa, tomada de decisão e gestão estratégica da informação

1. Introdução

Atualmente, estamos passando por um período de profundas transformações tanto no cenário econômico quanto no político, social, empresarial e cultural. Enfim, estamos vivendo em uma época de mudanças que, embora sem padrões, se dão em um ambiente de evolução e desenvolvimento bastante acelerado. As bases para a competição no mundo dos negócios mudaram drasticamente nos anos 90. O que era considerado inovador e criativo constituía-se a base para a obtenção de vantagens competitivas na década de 80, como, por exemplo, qualidade e custo baixo, nos dias de hoje, são vistos como um requisito mínimo para os negócios das empresas. As mudanças que estão ocorrendo não são meras tendências, mas, sim, transformações radicais guiadas pela globalização dos mercados, tal como o uso cada vez maior da tecnologia da informação e das redes de computadores ligando o mundo todo. Como consequência desta transformação está nascendo uma nova economia, a era da informação, cujas fontes de riqueza são o conhecimento e o poder da comunicação (MOTTA, 1995).

Durante muito tempo as organizações foram criadas e geridas de acordo com os princípios da sociedade industrial, ou seja, voltadas para a divisão do trabalho, a padronização e os processos hierárquicos. Nas empresas modernas, a informação coloca-se como fator fundamental, proporcionando não apenas vantagem competitiva diante, de sua concorrência, assim como maior controle do mercado de atuação, exigindo que se adaptem às novas mudanças de paradigmas (FREIRE, 2000).

Frente às constantes mudanças que ocorrem no ambiente e suas interferências na competitividade das organizações, a informação passou a ser um componente estratégico para as empresas e a importância da gestão do ambiente como uma atividade estratégica tornou-se fundamental para as organizações, independentemente de seu porte. Desta forma, este artigo tem como propósito abordar, a partir da revisão da literatura, a gestão estratégica da



informação nas pequenas empresas, uma vez que este segmento apresenta algumas particularidades no processo estratégico. Assim, espera-se como contribuição que esta análise venha preencher algumas lacunas deixadas pela literatura quando aplicada às pequenas organizações.

2. Administração da informação

Atualmente, a informação é considerada um dos recursos mais valiosos e importantes de uma organização, sendo considerada um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva capaz de garantir a sobrevivência da organização. Adequadamente organizada e gerenciada, a informação pode apoiar todos os tipos de organização, mas sua utilização pode se configurar em oportunidades ou ameaças, o que nos mostra a importância da necessidade de planejar, ou melhor, administrar a utilização da informação (LAUDON e LAUDON, 1996; FURLAN, 1994).

Informação pode ser definida como um conjunto de dados aos quais os seres humanos aplicaram seu conhecimento de forma a torná-los significativos e úteis (LAUDON e LAUDON, 1999). Davis (*apud* MALMEGRIN, 1998) define informação como sendo um dado processado de forma significativa para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões.

Para as informações terem valor, elas precisam ser úteis, precisas e confiáveis. Por informações úteis entendem-se aquelas capazes de auxiliar a tomada de decisões, contudo, é comum a insuficiência de informações ou o excesso de dados que não se aplicam a uma tomada de decisão específica. A precisão diz respeito à capacidade de se conseguir informações no momento certo. E a confiança está relacionada a não existência de erros (PEREIRA, 1999).

Para Certo (2003) o valor da informação é definido de acordo com os benefícios que ela pode acumular para a empresa por meio da sua utilização; e esse valor é definido por quatro fatores principais: relevância – o quão a informação é importante para o assunto em questão; qualidade – o quão a informação representa a realidade; oportunidade e quantidade – o total de informações completas e necessárias.

O propósito básico da informação é o de habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis (pessoas, matérias, equipamentos, tecnologia, dentre outros). A eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso (PEREIRA, 1999, p. 50).

Mcgee e Prusak (1994, p. 26) afirmam que a informação sobre o ambiente competitivo e sobre a organização atual auxilia os executivos a identificarem tanto as ameaças quanto as oportunidades para a organização e assim criar o cenário para uma resposta competitiva mais eficaz, além do fato de que a informação funciona também como um recurso essencial para a definição de estratégias alternativas.

A informação tem a sua importância, pois é condicionante para o sucesso das organizações, já que se traduz como uma ferramenta estratégica de alto valor agregado, pois permite aos gestores estarem constantemente informados sobre os cenários externos, além de consolidar, em qualquer tempo, todas as variáveis importantes para a tomada de decisão (REZENDE, 2003). “No contexto organizacional, a informação passa a ser a principal munição para a vantagem estratégica. Dependerá, contudo, de seu uso apropriado”, afirma Tavares (1991, p. 21).

Na última década o gerenciamento da informação evoluiu de uma função de suporte (voltada principalmente para o controle de papéis) para uma atividade estratégica, planejada para a melhoria do desempenho e da produtividade organizacional.

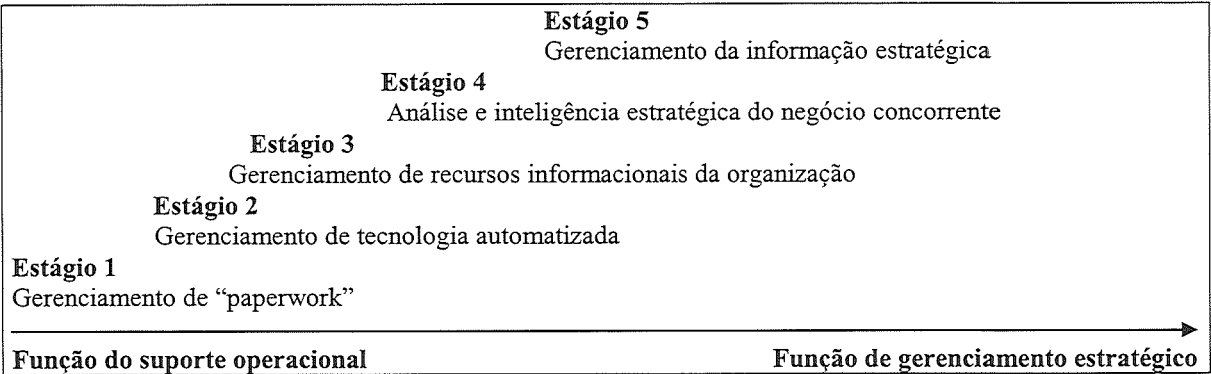


Figura 1 – Os cinco estágios de desenvolvimento da administração da informação

Fonte – Marchand, Horton et al. (apud Cronin, 1997)

A informação é importante em todos os níveis da empresa, seja operacional, tático ou estratégico. Isto se dá devido o seu “poder” de reduzir a possibilidade de erros, diminuindo, assim, os riscos nas decisões. Saber o tipo de informação necessária em cada nível é fundamental ao administrador, visto que “o valor da informação está diretamente ligado à maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização” (STAIR, 1998, p. 5).

A valorização da administração da informação se dá quando as informações são relevantes, oportunas, objetivas e precisas. E pensando nisso, não se pode esquecer que um dos elementos críticos na administração da informação são as pessoas, pois são elas que lidam com os dados e os transformam em informações, e como lembra Davenport (1998, p.12) a informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrar a informação e o conhecimento obtido com ela se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental.

Uma das atividades mais importantes que as pessoas realizam no seu dia a dia é a tomada de decisões, que é conceituada por Laudon e Laudon (1999, p. 195) como a escolha da melhor opção entre as soluções viáveis debatidas para tentar alcançar um objetivo. E como a informação serve à tomada de decisão, a necessidade de decidir com maior precisão é justificada, pois com informações consistentes, tem-se melhor condição de decisão e também se pode ‘vender’ mais eficazmente essas decisões perante o ‘público-alvo’ (FREITAS, 1993). Certo (2003) diz que a informação que os gerentes recebem influenciam diretamente as decisões administrativas, as quais determinam as atividades que serão desempenhadas na empresa, e que vão levar a organização ao sucesso ou ao fracasso. Molloy e Schwenk (apud PEREIRA, 1999, p. 18) complementam dizendo que a tomada de decisão é a essência da estratégia.

Rezende e Abreu (2000) deixam claro que o fato de o executivo poder contar com informações oportunas é de relevância capital para a tomada de decisão eficaz. Os autores (2000, p. 109) justificam esta importância afirmando que “quanto maior o valor e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão. Essa mesma informação servirá como instrumento de avaliação da qualidade da decisão tomada por meio da alimentação de um processo de *feedback*”.

Segundo Freitas (1997, p. 50) “a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações: ela acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização”. E é da tomada de decisões que depende fundamentalmente o sucesso de uma organização. Uma decisão certa pode levar a empresa ao sucesso, no entanto, uma decisão errada, por sua vez, pode levar esta organização ao total fracasso.

As etapas do processo de tomada de decisão apresentadas por Certo (2003) são:

- 1.Identificar um problema existente: só após identificar exatamente quais são os problemas ou barreiras é que poderão ser tomadas medidas para eliminá-los;

- 2.Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema: já que poucos são os problemas organizacionais que podem ser solucionados de uma única maneira. Quando as alternativas estiverem sendo enumeradas, devem ser levados em consideração alguns limitantes: fatores de autoridade, fatores biológicos ou humanos, fatores físicos, fatores tecnológicos, fatores econômicos, restrições legais, normas éticas e morais, políticas e regras formais e normas sociais não oficiais;
- 3.Selecionar a mais benéfica das alternativas: avaliando os efeitos potenciais de cada uma delas (como se já tivessem sido escolhidas e implementadas); atribuindo um fator de probabilidade de ocorrência a cada um dos efeitos potenciais (se a alternativa já tivesse sido implementada); e comparando os efeitos esperados de cada alternativa e suas respectivas probabilidades;
- 4.Implementar a alternativa escolhida: sendo que essa deve ser apoiada por ações adequadas; e
- 5.Reunir retroalimentação com aqueles que alternativa adotada afetou: para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Os bons tomadores de decisões “são aqueles que tentam usar todo seu talento ao tomar uma decisão e são caracterizados pela razão e pelo julgamento criterioso” (CERTO, 2003, p.19). Mas não adianta ter um bom tomador de decisão se ele não tiver informações de boa qualidade para basear-se, e como diz Beuren (1998, p. 35) a informação influencia a tomada de decisão devido à capacidade de reduzir a incerteza das condições ambientais onde uma organização está inserida e, dessa forma, induz o gestor a tomar as melhores decisões.

2.1 O ambiente organizacional como fonte de informações

As mudanças do ambiente tornaram-se mais complexas e variadas. O ambiente globalizado das empresas levou basicamente a dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e as tendências de mercado, ou procurar prever estas tendências e se antecipar a elas (BERNDT e COIMBRA, 1995). E, para procurar prever estas tendências e se antecipar a elas, ou seja, ter uma postura pró-ativa em relação ao seu ambiente, faz-se necessário não apenas monitorar o ambiente, mas tomar decisões estratégicas sobre as condições que este proporciona.

A gestão estratégica das informações tem como base o ambiente da empresa, pois é, a partir do ambiente interno e externo, que os dados são gerados e convertidos em informações. No entanto, a informação precisa, em tempo hábil e no local adequado parece ainda não se ter concretizado. A realidade se traduz em constantes reclamações de executivos e outros responsáveis, na tomada de decisão, definição da estratégia e avaliação de desempenho organizacional, a respeito do que lhes é fornecido em termos de informação, apesar dos altos investimentos em tecnologia (AYRES, 2000).

A questão não é a tecnologia envolvida no processo, pois, segundo Freire (2000), o que se percebe é a falta de preparo dos colaboradores para processarem as informações com o fim de mapearem, perceberem e interpretar seus ambientes e assim poderem guiar suas decisões e ações. O trabalho com a informação é essencial para o sucesso da empresa, pois esta precisa conhecer o seu ambiente para poder mudar e desenvolver estratégias apropriadas, capazes de criar valores para os clientes e de, no futuro, serem vantajosas em novos mercados e setores.

O ambiente organizacional é composto pelo ambiente externo (geral e operacional) e o ambiente interno, que podem ser definidos da seguinte forma (CERTO e PETER, 1993):

- o ambiente geral diz respeito a componentes com amplo escopo, como o econômico, o social, o político, o tecnológico e o legal;
- o ambiente operacional é o nível do ambiente externo à empresa, constituído de setores com implicações específicas e mais imediatas à organização, como: características e

comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais;

- o ambiente interno, consiste no nível de ambiente que está dentro da organização e tem implicação imediata e específica na sua gestão, sendo os componentes presentes neste nível os aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros.

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

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

De acordo com Barbosa (1997) existe atualmente uma enorme variedade de fontes de informação sobre o ambiente e estas fontes fazem cobertura extensiva dos mais diversos aspectos do ambiente. Mas uma observação muito importante que deve ser feita é que a grande variedade de fontes de informação não garante o sucesso da obtenção das informações desejadas, isto é, disponibilidade, qualidade e credibilidade da fonte devem ser considerados. As principais fontes de informação, de acordo com Barbosa (1997) e Menezes e Almeida (1997), são:

- Fontes internas: setores de vendas, pesquisa mercadológica, planejamento, engenharia, compras, análise de produtos concorrentes, empregados;
- Fontes externas pessoais: clientes, encontros, demonstrações de venda, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade, gerentes de bancos, professores universitários, analistas financeiros;
- Fontes externas publicadas: periódicos do setor, material promocional de empresas, relatórios de analistas financeiros, jornais nacionais e locais, publicações governamentais, livros e revistas; e
- Outras fontes: bancos de investimentos e comerciais, anúncios, visita a empresas de referência, participação em seminários, cursos, congressos etc., viagens, meios de comunicação em massa, como televisão e internet.

3. Administração de pequenas empresas

As pequenas empresas são um poderoso fator de promoção econômico-social de uma nação. No caso brasileiro, a atuação das pequenas empresas no mercado significa a geração de empregos, impostos, tecnologia, conhecimento, renda e desenvolvimento social. Apesar da grande importância econômica e social das pequenas empresas, tanto para os países desenvolvidos quanto para os países em desenvolvimento, a sua sobrevivência é uma questão constante no seu dia-a-dia.

A mortalidade das pequenas organizações no Brasil deve-se a vários fatores, como dificuldades relativas às baixas escalas de produção, defasagem tecnológica, baixa lucratividade, dificuldade na obtenção de créditos e financiamentos, escassez de informações etc, mas destaca-se entre estes fatores, o panorama gerencial destas empresas. E, vários destes fatores derivam da capacidade administrativa das pequenas empresas e a não utilização de ferramentas que poderiam auxiliar os dirigentes na gestão da empresa. Conforme menciona Resnik (1990), o fator determinante para a sobrevivência e o sucesso das pequenas empresas é a boa administração, enquanto a má administração determina o fracasso. Entende-se, como

boa administração, a capacidade do empreendedor de entender, dirigir e controlar a empresa, baseando-se na atenção crítica aos poucos fatores decisivos, mas responsáveis pelo sucesso e pela sobrevivência da empresa, e desenvolvendo sobretudo uma atividade dirigida e determinada.

Na pequena empresa, a ausência de regras e normas escritas e a inexistência, na maioria dos casos, de uma clara definição de cargos e tarefas podem caracterizar o aspecto informal da administração deste segmento, acarretando o surgimento de eventuais problemas administrativos. As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Desta forma, os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor utilização destas e alocação eficaz dos seus escassos recursos. Na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades.

A análise ambiental nas pequenas empresas deve ser um processo contínuo de aprendizado, pois, com o tempo, os membros da organização aprenderão cada vez mais sobre as capacidades e limitações da organização, ameaças e oportunidades de seu ambiente e o próprio processo.

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo que, as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios (QUEZADA et al., 1999). Segundo TIFFANY & PETERSON (1998), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento. De acordo com Bateman e Snell (1998), as pequenas empresas podem mover-se rapidamente, fornecer mercadorias e serviços de qualidade para nichos de mercado específicos e inspirar um maior envolvimento de seu pessoal. As pequenas organizações são ágeis, introduzem produtos novos e melhores, conquistando novas fatias de mercado. Valoriza-se hoje em dia a flexibilidade e a proatividade, que, segundo os autores, são as forças potenciais singulares da pequena empresa.

4. Gestão estratégica da informação na pequena empresa

As empresas brasileiras, principalmente as de médio e pequeno porte, são muito carentes de instrumentos de gestão da informação que as possibilitem aumentar sua produtividade e sua capacidade de concorrer em ambientes cada vez mais competitivos. Há poucos anos, o problema maior era a falta de informação, hoje com as redes e a Internet, este quadro se alterou sensivelmente, já que as empresas sofrem mais com a sobrecarga de informações do que com a escassez, sendo assim, o foco deve ser colocado no aspecto gerencial do estoque informacional, tanto interno quanto externo, uma vez que realizar a gestão estratégica da informação é condição essencial para o crescimento e sobrevivência das organizações (BIGATON e ESCRIVÃO FILHO, 2003).

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

A atual pressão ambiental gerada pela crescente competitividade parece impor, para as pequenas empresas, a necessidade de atuarem na coleta de informações ambientais – clientes, fornecedores, concorrentes, agentes legais, sociais, tecnológicos, entre outros. No entanto, o

pequeno empresário não tem consciência da importância da análise ambiental, não percebendo a necessidade de se fazer um esforço objetivo e imaginoso para averiguar as possibilidades futuras. Nota-se que, nas pequenas empresas, o tempo despendido na procura de informações é irregular e não é gasto de modo sistemático e, ainda, as informações são muito úteis para as empresas, particularmente para o processo decisório (MENEZES e ALMEIDA, 1997).

Para os autores, as informações necessárias para o processo estratégico na pequena empresa, na visão dos empresários, dependem da situação da empresa, ou seja, se a empresa está em dificuldades financeiras, necessita de informações do sistema financeiro, se o mercado está favorável, necessita de informações sobre clientes, e assim por diante, denotando uma necessidade situacional e até mesmo reativa. O dirigente da pequena empresa não possui conhecimento amplo das diversas informações que podem ser úteis à sua empresa, assim como das suas respectivas fontes. O empresário conhece pouco as atividades de seus concorrentes. A utilização das informações é inferior ao nível de importância dada pelo empresário (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

A gestão estratégica da informação na pequena empresa envolve análises ambiental e interna consistentes e integradas com o processo de planejamento, o qual direciona a obtenção, o tratamento e a interpretação dos dados, dotando-os de relevância e propósito, transformando-os em informações; e finalmente utilizando as informações obtidas na administração estratégica.

E como não só as pequenas empresas, mas como todas de forma geral, estão envolvidas em ambientes cada vez mais turbulentos e competitivos, apesar de que para as pequenas é muito mais problemático inclusive na forma de gerenciar a informação, um elemento de suporte na gestão estratégica da informação vem a ser os sistemas de informação, que fornecem informações aos gestores, objetivando elucidar fatos e fornecer bases de decisões reais, que visam diminuir o risco na decisão devido à ignorância sobre os fatos e suas conseqüências (LICZBINSKI, 2002). Esse pensamento é reafirmado por Perottoni et al (2001, p. 2) ao dizerem que:

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

Mas para que o uso eficiente dos sistemas, como recursos, seja possível, é necessário que a empresa possua o sistema certo. E essa escolha do sistema na visão de Rezende e Abreu (2000) deve ser feita pela análise das necessidades organizacionais e a vantagem de sua implantação deve ser algo facilmente perceptível à organização, aos administradores e funcionários, para que cumpra o seu papel. Deve, portanto, ser estruturado, projetado e controlado para atender as exigências dos usuários da informação, caso contrário não terá validade. Assim, Rezende e Abreu (2000, p. 114) afirmam que:

(...) os Sistemas de Informação tornaram-se vitais e extremamente importantes para o gerenciamento, organização e operação das empresas. Dentro desse cenário, o propósito básico é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis.

Vários são os sistemas de informações, mas conforme Liczbinski (2002) o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é, provavelmente, o tipo de sistema mais utilizado pelas organizações de menor porte. Para Oliveira (1996, p. 39) um SIG é “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, na gerência, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Mesmo que nem sempre os administradores dos pequenos negócios tenham consciência da diferença entre os níveis operacional, tático e estratégico, visto que muitas vezes os postos de

direção nas pequenas organizações são ocupados por poucas pessoas que acumulam diversas funções, é possível o uso do SIG para auxiliá-los. Perottoni et al (2001, p. 5) ainda argumentam que “o SIG busca agregar os dados de determinada operação, fornecendo informações consolidadas sobre aquela operação num determinado período de tempo, para que o gerente tenha um panorama global daquele tipo de operação”.

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

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

5. Considerações finais

A administração da informação é um tema que vem ganhando interesse crescente entre pesquisadores da área empresarial e de tecnologia. A informação ganhou importância na gestão das organizações, pois é considerada a base para a tomada de decisões seja no nível operacional, tático ou estratégico.

Porém, o segmento das pequenas organizações apresenta-se ineficiente na gestão da informação, pois os empresários não realizam processo de identificação, coleta e análise da informação de forma sistemática. Muitas vezes, o empresário desconhece as informações relevantes e as respectivas fontes denotando uma gestão reativa em relação ao ambiente empresarial.

Os dirigentes das pequenas organizações devem se conscientizar que o monitoramento ambiental e a posterior gestão da informação podem auxiliá-los na diminuição dos riscos nos processos de tomada de decisão, no conhecimento da situação competitiva do setor, na identificação de oportunidades de negócio ou possíveis alterações do ambiente, enfim, podem auxiliá-los a adotar uma gestão pró-ativa em relação ao ambiente.

Ressalta-se que, as pequenas organizações não precisam de mais informação, mas efetivamente, necessitam de mecanismos, sistemas e ferramentas que as auxiliem a identificar e utilizar as informações relevantes para o processo de tomada de decisão estratégica.

Referências

AYRES, Nilce Miranda (2000). **Fatores condicionantes na estruturação de uma gestão estratégica da informação**. 170p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

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

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

BERNDT, Alexander; COIMBRA, Raquel C. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p.33-41.

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

BIGATON, Ana Laura Wiethaus; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo (2003). Gestão estratégica da informação na pequena empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEPE, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais eletrônicos...** Ouro Preto, ABEPRO; UFOP. CD-ROM.

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

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

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

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence (1998). **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.

FREIRE, José Eduardo (2000). **Uma abordagem sobre os colaboradores na atual sociedade da informação**. 102p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2000.

FREITAS, Henrique (1993). **A informação como ferramenta gerencial** um telessistema de informação em marketing para o apoio a decisão . Porto Alegre: Ortiz.

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

FURLAN, José Davi (1994). **Reengenharia da Informação**. São Paulo: Makron Books.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price (1996). **Management information systems**: organization and technology. New Jersey: Prentice-Hall.

_____ (1999). **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC.

LICZBINSKI, Carin Raquel (2002). **Modelo de informações para o gerenciamento das atividades das pequenas indústrias de produtos alimentares do rio grande do sul**. 144p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

MALMEGRIN, Maria L. (1998). **Gerência estratégica da informação**. Brasília: FGV.

MENEZES, Edgard Jose Carbonell; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (1997). Será possível às pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais eletrônicos...** Rio das pedras, Anpad. CD-ROM.

McGEE, James; PRUSAK Laurence (1994). **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (1996). **Sistemas de Informações Gerenciais**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

PEREIRA, Fernanda Cristina Barbosa (1999). **Administração estratégica nas universidades federais: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 139p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

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

QUEZADA, Luis E.; CÓRDOVA, Felisa M.; WIDER, Serge; O'BRIEN, Christopher. (1999). A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. **International Journal of Production Economics**. v. 60-61, p. 87-94, abr. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VF8-3WCYDW9-B-3&_cdi=6004&_orig=browse&_coverDate=04%2F20%2F1999&_sk=999389999&view=c&wchp=dGLbVlz-zSkzS&_acct=C000049650&_version=1&_userid=972067&md5=746b360a48821175d8d0ea43bd04a962&ie=f.pdf> Acesso em: 07 jul. 2004.

RESNIK, Paul (1990). **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

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

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

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

TAVARES, Mauro Calixta (1991). **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Habra.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo (2001). O planejamento estratégico nas pequenas empresas: a importância da análise ambiental para a competitividade das pequenas organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 6, 2001, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru, UNESP. Disponível em: <http://www.prod.eesc.usp.br/producao/geope/publicacoes/publ_congressos.htm>. Acesso em: 02 jul. 2004.

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

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. (1998). **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro: Campus.

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