

Recebido em: 08/10/08

Aprovado em: 02/04/09

# Fontes de informação formal e informal no processo estratégico: estudo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo

Aline Grasielle Cardoso de Brito (EESC – USP – SP/Brasil) - aline.brito@gmail.com

• R. Vitorio Giometi, 735, bl. 1, apto 112, Jd. Nova Sta Paula, CEP: 13564-330, São Carlos-SP

Edmundo Escrivão Filho (EESC-USP-SP/Brasil) - edesfi@sc.usp.br

## Resumo

Este artigo tem o propósito de apresentar uma pesquisa realizada com o objetivo de avaliar o uso de fontes de informação formal e informal na tomada de decisão estratégica em empresas hoteleiras. A informação é o principal insumo no processo de decisão e a gestão da informação é a garantia de uma provisão eficaz de informação. Os métodos da pesquisa podem ser caracterizados de natureza aplicada, qualitativa e estudo comparativo de casos. Utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas e de observação livre em três diferentes portes de empresas hoteleiras. O resultado principal da pesquisa revela que as fontes informais são mais consideradas para a criação da estratégia, enquanto que as fontes formais são utilizadas para subsidiar a implementação da ação almejada.

Palavras-chave: Fontes de Informação; Gestão da Informação; Tomada de Decisão Estratégica.

## Abstract

*The aim of this article is to present a research which was carried out in order to assess the use of formal and informal information sources for supporting the strategic decision-making processes of hotel companies. Information is the principal input for the decision marketing process and information management is a guarantee of an effective provision of information. The research methods can be characterized in their way of application, as qualitative and comparative case studies. This study made use of semi-structured interviews and free observations from three different sized hotels. The main research results reveal that informal sources are favored when conceiving strategies, whereas formal sources are used to assist in the implementation of the desired actions.*

*Keywords: Information sources; Information Management; Strategic Decision-making.*

## 1. INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por fortes transformações econômicas, sociais e tecnológicas, que levaram os gestores a repensar a sua forma de atuação dentro das organizações. O ritmo lento do passado, causava certo conforto aos tomadores de decisão; hoje em dia ocorre o contrário, a rapidez e a agilidade das mudanças tornaram o contexto empresarial bastante dinâmico e complexo.

Nesse sentido, as mudanças passaram a ser uma constante “desde o final da década de 1980, com consequências profundas, como: a abertura dos mercados, a concorrência global, a desregulamentação generalizada de vários setores e uma grande disponibilidade de capital” (NADLER e TUSHMAN, 2000, p. 97).

O ambiente empresarial tem permanecido envolto numa nuvem constante de incertezas, onde as estratégias empresariais surgem como uma ferramenta administrativa importante para enfrentar os fatores contingenciais da mudança. Nesse contexto, o processo estratégico apresenta-se como fundamental para a inovação e a adaptação organizacional. Segundo Porter (1986), as organizações devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado.

A tomada de decisão é entendida como uma importante etapa do processo estratégico, onde a informação age como seu insumo principal (ALWIS e HIGGINS, 2001; COHEN, 2002; KAST e ROSENZWEIG, 1980; KIELGAST e HUBBARD, 1997; MINTZBERG, 1975), podendo ser desperdiçada por uma gestão despreparada para perceber seu valor e organizar seu uso. Ao ser aproveitada, a informação tem um importante papel de desempenho no projeto e na execução da estratégia, no entanto, cabe aos executivos determiná-las claramente, especialmente no setor de serviços (MARCHIORI, 2002; MCGEE e PRUSAK, 1994).

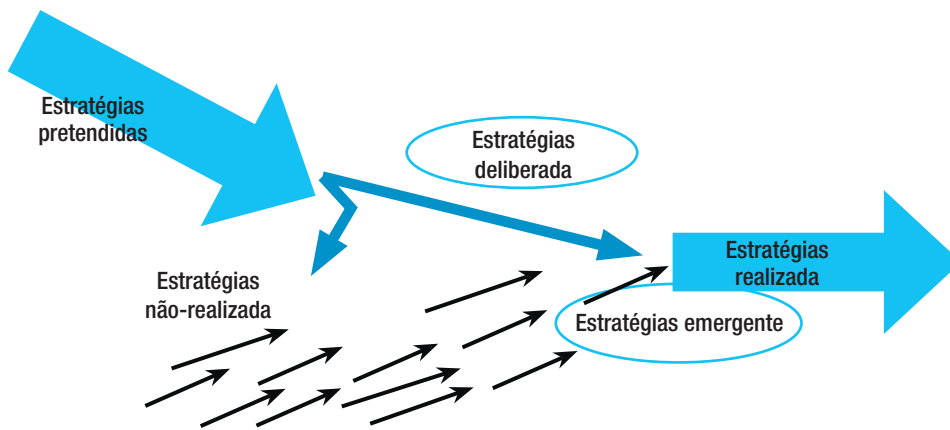
## 2. PROCESSO ESTRATÉGICO

Por muito tempo, praticar estratégia representou empregar as diversas metodologias do planejamento; a ampla aceitação desse fato levou ao entendimento de que estratégia é sinônimo de plano. No entanto, por volta da década de 1970 o planejamento da estratégia começou a receber algumas críticas, seja pela sua ineficácia ou na tentativa de desvencilhar a estratégia do planejamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). A crítica baseou-se na ideia de que a estratégia poderia emergir sem ter sido deliberadamente criada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam a possibilidade da estratégia não estar simplesmente relacionada com o processo de planejamento, uma vez que o planejado geralmente não é realizado pelas empresas. Nesse sentido, o processo estratégico é tanto planejamento como emersão, uma combinação das duas abordagens.

Muitas são as definições de estratégia, no entanto, algumas influenciaram esse campo de estudo, tais como: a concepção da estratégia como processo de posicionamento da organização no ambiente competitivo que tem em Michael E. Porter, um de seus principais teóricos; e a concepção de estratégia como processo de aprendizado a partir de ações voluntárias e emergentes no decorrer das ações empresariais que tem Henry Mintzberg o seu principal articulador (PERUSSI FILHO, 2006).

Mintzberg *et al.* (2006) apresentam dois comportamentos de estratégias: deliberadas (relacionadas ao planejamento) e emergentes (relacionadas ao aprendizado). Esses comportamentos são melhor compreendidos quando considerados como casos extremos de um contínuo, pois, na prática, isso não ocorre de maneira tão radical. Como apresentado na figura 1, uma estratégia puramente deliberada teria que declarar antecipadamente, pelos líderes da organização, intenções precisas para tornar-se aceita; deveria ser realizada sem nenhuma interferência de forças do mercado, tecnológicas, políticas, etc. Por outro lado, uma estratégia totalmente emergente requereria consistência de ação sem qualquer sinal de intenção.

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: MINTZBERG *et al.* (2006, p. 25)

De modo geral, a estratégia não emerge do nada; pode-se dizer que ela é construída a partir dos problemas e oportunidades e que, dependendo do que ocorre com e ao redor das pessoas (com liberdade e com capacidade de percebê-la), ela é identificada. Para esse caso, a capacidade em percebê-la não requer práticas de formalização ou regras predefinidas, requer basicamente da capacidade de interpretar informações e também da própria experiência das pessoas envolvidas nesse processo na organização. A organização, de alguma maneira, proporciona condições para que as ações ocorram durante o processo de formação da estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2006; MARIOTTO, 2003).

No entanto, o formalismo do processo de planejamento tem sua contribuição, pois auxilia a organização a se preparar para as mudanças, condicionando o tempo dos tomadores de decisão para se concentrarem nas atividades estratégicas. Na formulação mediante o planejamento, a estratégia se constitui de modo bem mais consciente e deliberado. A racionalidade impera e exige um grande esforço por parte dos estrategistas em prever as exigências do mercado, antecipando suas ações.

## 2.1. Estratégia: a formulação pelo planejamento

Planejamento é o processo de “definir os objetivos ou metas da organização, estabelecer uma estratégia genérica para atingir estas metas e desenvolver uma completa hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades” realizadas na organização (ROBBINS e COULTER, 1998, p.140).

Segundo Kotler (1998), o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite desenvolver e manter adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos, de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios.

Ansoff e McDonnell (1993) destacam inicialmente o planejamento e, posteriormente, a administração estratégica, como processos estruturados para a formulação de estratégias, sendo o planejamento parte de uma análise das perspectivas da empresa de identificar aspectos que possam alterar as tendências históricas e identificar novas áreas de negócio compatíveis com as capacidades da empresa.

Nesse sentido, o planejamento é caracterizado, acima de tudo, pelos esforços em estabelecer um procedimento altamente formalizado, decomposto em uma sequência elaborada de etapas apoiadas por técnicas, executadas quase mecanicamente (MINTZBERG, 2003).

De acordo com Oliveira (1994, p. 43-46) o planejamento inclui três tipos:

- Planejamento estratégico: relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras de ações para alcançá-lo que afetam a empresa como um todo, estabelecendo o rumo a ser seguido pela empresa; de responsabilidade dos níveis mais altos na empresa;
- Planejamento tático: relaciona-se com objetivos de curto-prazo e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa; é desenvolvido pelos níveis inferiores da empresa tendo como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados;
- Planejamento operacional: refere-se à formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; tem-se os planos de ação ou planos operacionais; correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Planejar, como um processo, envolve um modo de pensar; este modo de pensar, por sua vez, envolve indagações; indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito (OLIVEIRA, 1994). O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorre antes, durante e depois de sua elaboração e implantação na empresa. “Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado” (OLIVEIRA, 1994, p. 33).

Na tentativa de superar as deficiências e críticas ao planejamento estratégico, Ansoff e McDonnell (1993) propõem a administração estratégica, que se preocupa em ir além, acrescentando novos ingredientes ao planejamento estratégico, incorporando as potencialidades, determinadas por cinco componentes: qualificações e mentalidade dos principais administradores; clima social (cultura) da empresa; estrutura interna de poder; sistemas e estrutura gerencial; e capacidade da administração geral para o trabalho de gestão.

A principal crítica nos últimos 20 anos ao planejamento formal é a de que as estratégias devem ser dinâmicas, não estáticas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; YIP e JOHNSON, 2007); no entanto, a prática comum do planejamento não permite que essa dinamicidade apareça, pois as estratégias são criadas antes das ações, e o processo estratégico acaba engessado por meio dos planos.

## 2.2. Estratégia: a formação pelo aprendizado

Mintzberg (1994) critica o fato de os planejadores quererem separar estratégia do operacional, isto é, quererem encarar o sistema como uma caixa-preta, sem precisar saber os detalhes das implementações. Isso seria uma falácia perigosa, pois estrategistas verdadeiros precisam “sujar as mãos”, mergulhar dentro do operacional e extrair suas estratégias dos pequenos achados do dia-a-dia.

Isso significa que “as organizações formulam estratégias depois que as implementam, não antes. Tendo implementado algo – qualquer coisa – as pessoas podem então olhar para trás e concluir que aquilo que implementaram é uma estratégia” (MARIOTTO, 2003, p. 82).

Segundo Mintzberg e Waters (1985), pode-se definir a estratégia emergente como sendo um processo flexível, aberto e não planejado, constituído pelo aprendizado contínuo das pessoas na organização. Sua formação é gradual, podendo não ser intencionada, adequando-se ao ambiente de modo reativo, o que não impede que também aja ativamente. Também é entendida como “um padrão que pode surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral” (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Para Bliss (1994, p. 214), as rápidas modificações do ambiente tornam os planos escritos praticamente errados, pois “é o pensamento estratégico por trás dos planos, encerrado nas mentes da administração e refletido nas suas decisões cotidianas, que unifica e concentra a aplicação de recursos na missão da organização”.

### 3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disso, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUÁN DANTE, 1998).

Nem todas as empresas possuem o real entendimento do processo da Gestão da Informação (GI); muitas até podem entendê-la como a Tecnologia da Informação (TI). Embora neste trabalho o foco não esteja em TI, não se pode descartar a sua positiva contribuição aos processos organizacionais e decisórios de uma empresa.

Turban, Rainer Júnior e Potter (2005, p. 122, grifo nosso) ressaltam que os:

Sistemas de Informação e suas tecnologias devem ser administradas para apoiar estratégias e processos de negócios, as estruturas organizacionais e a cultura de uma empresa, no intuito de aumentar seu valor para os negócios e para o cliente.

Apoiar é a melhor palavra para ser empregada nesse contexto, pois evidencia que a real diferença para a empresa é a gestão da informação e não simplesmente a ferramenta empregada. A tecnologia deve adequar-se às necessidades das empresas e não o contrário. Portanto, não se pode afirmar que haja uma TI “milagrosa” que, ao ser implementada na empresa, erradicará seus problemas informacionais; é possível dizer que, em muitos casos, ela servirá como uma maquiagem do problema enfrentado e que mais adiante poderá ocasionar consequências graves.

Para obter vantagem competitiva, o enfoque principal deve estar na capacidade de desenvolver internamente informação exclusiva sobre seu segmento de negócios. Essa é uma estratégia que pode e deve ser almejada por qualquer organização, pois para uma gestão efetiva é necessário considerar o ambiente do país, bem como as práticas ligadas à economia, à política e ao social (McGEE e PRUSAK, 1994; SAWYERR, 1994).

Uma gestão estratégica tem como objetivo identificar as competências internas, reuni-las e direcioná-las para alcançar os alvos preestabelecidos estrategicamente pela empresa. Para tanto, o gestor necessita ter condições de localizar os pontos fortes e fracos da organização, logo depois as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta (BEZERRA, 2005). Segundo Reis (1993, p. 20), para uma gestão da informação eficaz é necessário que se estabeleça:

um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores.

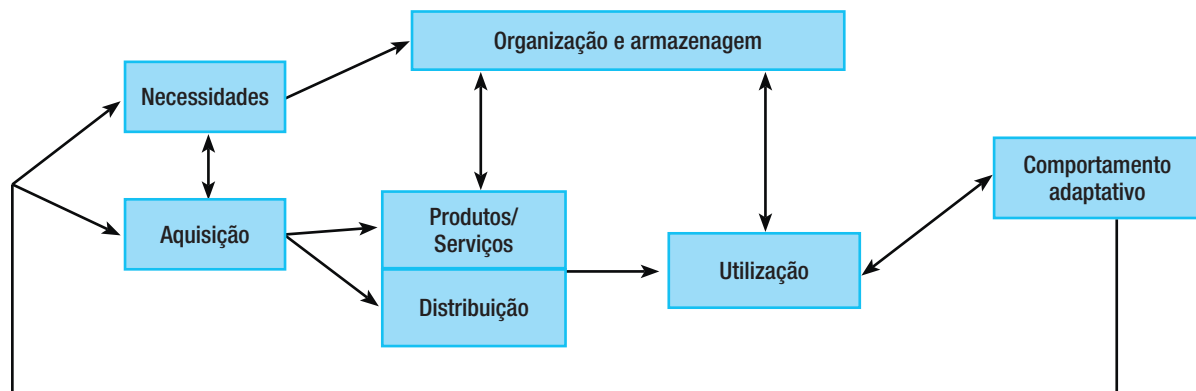
### 3.1. Procedimentos da Gestão da Informação

Uma forma de se compreender e praticar a GI é por meio dos procedimentos descritos na literatura. Choo (2003) formula seu entendimento de gestão da informação em sete procedimentos:

- a) Necessidades da informação: Esse procedimento nasce de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações específicas. Tais fatores estão relacionados não apenas à questão subjetiva, mas também à cultura organizacional, aos limites na execução de tarefas, à clareza dos objetivos e do consenso, ao grau de risco, às normas profissionais, à quantidade de controle, etc.;
- b) Aquisição da informação: Deve equilibrar duas demandas opostas. Por um lado, as necessidades da organização são muitas, refletindo as preocupações com o ambiente externo e, por outro lado, a atenção e a capacidade cognitiva do homem são limitadas, o que obriga a organização a selecionar as mensagens a que dará atenção. A seleção e o uso das fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização;
- c) Organização e armazenagem da informação: Apresentadas em formas de sistemas, são uma extensão inestimável da memória da organização. Tais sistemas são, cada vez mais, requisitados para oferecer a flexibilidade necessária a fim de captar informações, apoiar as múltiplas visões que os usuários têm dos dados, conectarem itens que são funcional ou logicamente relacionados e permitir que os usuários explorem padrões e conexões. Nesse procedimento, a organização pode ser ameaçada pelo esquecimento, se deixar de administrar adequadamente sua memória, mas, por outro lado, a adesão inflexível à memória organizacional pode bloquear a capacidade empreendedora;
- d) Produtos e serviços de informação: Os usuários desejam informações não apenas para responder a perguntas, mas também para gerar ações que resolvam os problemas. Mediante a abordagem de agregação de valor, é oferecida uma estrutura para a criação de produtos e serviços que levam em conta o ambiente em que os membros da organização vão utilizar a informação;
- e) Distribuição da informação: Faz que a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados. Uma ampla distribuição da informação pode acarretar muitas consequências positivas: o aprendizado organizacional torna-se mais amplo e mais frequente; a recuperação da informação torna-se mais provável; e novas informações podem ser criadas pela junção de itens esparsos;
- f) Utilização da informação: Na atividade de construção do conhecimento, a informação organizacional é transformada em conhecimento tácito, explícito e cultural, que constitui o tecido cognitivo da organização. O uso da informação para a construção de significado e para o entendimento requer métodos e processos que ofereçam um alto grau de flexibilidade da informação e que facilitem a avaliação e a troca vigorosa de múltiplas representações entre os indivíduos;
- g) Comportamento adaptativo: Procedimento em que a informação é avaliada por sua relevância e capacidade de apoio às ações; dessa forma, pode-se adaptá-las às novas necessidades dos usuários.

A figura 2 apresenta os sete procedimentos da gestão da informação propostos por Choo (2003):

Figura 2 – Ciclo da Gestão da Informação.



Fonte: CHOO (2003, p. 404)

### 3.2. Sistemas de Informação

Sistemas de informação é um conjunto de procedimentos organizados, que, quando praticados, produzem informação de suporte à organização, podendo ser manuais ou automatizados. Um sistema de informação não deve ser abordado apenas de modo técnico, pois ele “é parte integrante de uma organização e é produto de três componentes: tecnologia, organizações e pessoas” (LAUDON e LAUDON, 1999, p. 5).

Na proposição de Laudon e Laudon (1999) sobre sistema de informação, este é formado pelos seguintes componentes:

- Organização: Tem a capacidade de moldar os sistemas para que eles possam atender às necessidades dos membros e da estrutura organizacional;
- Tecnologia: É o meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso das pessoas, e podem ser classificados nos seguintes tipos: manual, *hardware* de computador, *software* de computador, tecnologia de armazenamento e a tecnologia de comunicação;
- Pessoas: São os criadores e usuários dos sistemas de informação, objetivando melhorias na eficiência e na produtividade das pessoas.



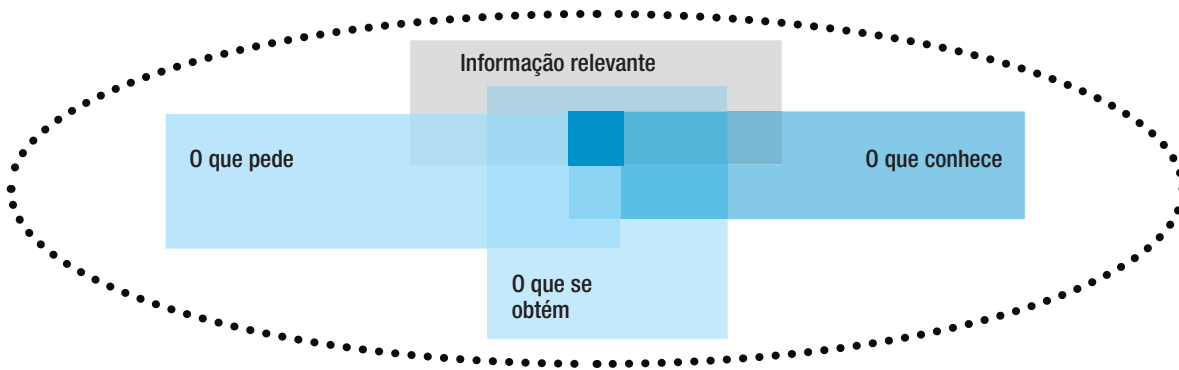
Os sistemas de informação e as organizações podem ser divididos dentro dos níveis: operacional, tático e estratégico. Esses níveis possuem relação com a hierarquia dos cargos estabelecidos pela empresa, embora, atualmente, essa linha da divisão hierárquica esteja sendo transformada pelo conceito e prática de processos de negócio. Cabe ao responsável pela implantação de um SI identificar as reais necessidades dos usuários, avaliando se ele deverá ser tão rígido e centralizado. O verdadeiro objetivo de um sistema de informação é atender às necessidades das várias unidades que constituem a organização, atravessando as fronteiras departamentais e inter-relacionando diversas áreas do fluxo de informações, favorecendo uma maior disseminação e compartilhamento das informações.

### 3.3. Tomada de decisão

A informação, em conjunto com o conhecimento e/ou gerando-o, é o insumo principal para uma tomada de decisão. No entanto, o enorme número de informações produzidas diariamente colabora com a incapacidade de assimilação total dessas informações pelos gestores empresariais. “O processo de tomada de decisão sugere a perspectiva da escolha. As escolhas se ajustam entre oportunidades (externas e objetivas) e desejos (internos e subjetivos), isto é, o que as pessoas podem fazer e o que elas querem fazer” (FERNANDES e SAMPAIO, 2006, p. 6).

Como apresentado na figura 3, a tomada de decisão, na maioria dos casos, conta com apenas uma pequena parte das informações relevantes.

Figura 3 – Informação e tomada de decisão.



Fonte: AGUILLAR (1976 *apud* STAREC, 2005, p. 50)

Nota-se que apenas a parte tracejada é realmente utilizada na tomada de decisão, ou seja, inúmeras vezes decisões importantes são tomadas sem as informações necessárias, uma vez que nem todo o obtido é relevante, ou nem tudo o que se pede é conhecido. Embora, atualmente, exista uma supervalorização da informação, é necessário ir um pouco mais além e compreender que ela não deve ser o objetivo em si, deve ser considerada como uma ferramenta ou um insumo fundamental que ajuda o tomador de decisão (MINTZBERG, 1975; KIELGAST e HUBBARD, 1997).

Para Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), os tomadores de decisão utilizam mais as fontes de informação informais do que as formais e consultam mais as fontes pessoais do que as impessoais; ou seja, os tomadores de decisão consideram mais o quesito confiança. Exemplos de tipos de fontes de informação estão representados no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de fontes de informação na tomada de decisão.

FONTES PESSOAIS		FONTES IMPESSOAIS	
<b>Informal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Família</li><li>• Clientes</li><li>• Amigos</li><li>• Vendedores</li><li>• Funcionários</li><li>• Concorrentes</li><li>• Contatos sociais</li></ul>	<b>Formal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contador</li><li>• Bancos</li><li>• Advogados</li></ul>	<b>Escrita</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revistas</li><li>• Jornais</li><li>• Periódicos</li><li>• Catálogos</li><li>• <i>Folders</i></li><li>• <i>Internet</i></li></ul>	<b>Oral</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seminários</li><li>• <i>Workshops</i></li><li>• Entidades de classe</li><li>• Fornecedores</li><li>• Eventos da área</li></ul>

Fonte: Baseado em Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988).

## 4. MÉTODOS DA PESQUISA

A pesquisa teve por objetivo avaliar o uso de fontes de informação formal e informal na tomada de decisão estratégica em empresas hoteleiras. Os métodos da pesquisa podem ser caracterizados: com relação à sua natureza, a pesquisa foi considerada aplicada; a abordagem ao problema foi definida como pesquisa qualitativa; o procedimento técnico pode ser caracterizado como estudo comparativo de casos.

Foram selecionadas seis empresas de diferentes portes do setor hoteleiro, da região central do estado de São Paulo, composta pelas cidades de Água de São Pedro (uma grande e uma média), Brotas (duas pequenas), Itirapina (uma média) e São Carlos (uma grande - unidade de uma rede hoteleira). O quadro 2 apresenta as empresas estudadas na pesquisa e seus portes de acordo com a classificação pelo número de funcionários do Sebrae (2005).

Quadro 2 – Representação dos números que definiram o porte das empresas.

EMPRESAS	GRANDES		MÉDIAS		PEQUENAS	
	Empresa A - Empresa B		Empresa C - Empresa D		Empresa E - Empresa F	
Nº. FUNC	195	22*	80	60	49	32

\* Pertence a uma rede hoteleira.

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa foi realizada no primeiro trimestre de 2008. Partiu-se de um levantamento realizado anteriormente pelo Grupo de Pesquisa com empresas hoteleiras da região central do estado; dessa forma foi possível optar pelas empresas mais adequadas ao estudo. O critério adotado na escolha foi tamanho, disponibilidade dos proprietários e a formalidade de técnicas administrativas. As entrevistas foram semi-estruturadas com base em um roteiro que investigou as duas variáveis de pesquisa: Processo Estratégico e Gestão da Informação. Foram realizadas em média duas visitas em cada empresa, onde foi possível coletar os dados pela observação livre e pelas anotações realizadas *in loco*. Os entrevistados foram os dirigentes das empresas: proprietários ou gerentes.

## 5. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram alcançados pela análise das seguintes questões principais:

- Qual a relevância das fontes de informação formal e informal para o processo estratégico de empresas hoteleiras?
- Como essas informações são utilizadas no processo de tomada de decisão?

A técnica de análise dos dados empregada foi a interpretação comparativa dos dados obtidos, fazendo uso da análise de conteúdo para verificar a ausência – frequência e/ou dependência de termos centrais encontrados na revisão da literatura.

Os principais resultados são apresentados a seguir. Os dirigentes e gerentes entrevistados afirmaram se apoiar em informações para a tomada de decisão. É cabível compreender que, num primeiro momento, “fofocas ou boatos, informações boca a boca em feiras comerciais, entrevistas de executivos da concorrência, indiscrições de funcionários ou secretárias, anúncios classificados, comentários em elevadores ou em salas de espera dos escritórios” (SAPIRO, 1993, p.114), sejam as fontes mais utilizadas, mas à medida que se visualiza uma estratégia, todos os procedimentos da GEI facilitam o prosseguimento das ações.

As empresas estudadas valorizam seus canais de comunicação com o cliente. Utilizam praticamente todas as mídias: jornais impressos, televisão, rádio, revistas, *folders*, *sites*, mala direta, etc. A empresa E, por exemplo, possui três *sites*, um para cada público atendido. Nas empresas da amostra, o início do processamento estratégico ocorre no momento em que se cria uma estratégia – geralmente para atender uma demanda ou mudar algo apontado pelos clientes. Após esse processamento inicial, os gerentes buscam as informações que darão suporte ao planejamento (sequência de passos a serem realizados). Geralmente, a primeira ação é a análise das fontes de informações formais financeiras e de capacidade de pessoal, só depois disso realizado, inicia-se a implementação. Foi possível observar que as empresas C, D, E e F possuem dificuldades para organizar suas informações externas; mesmo contando, às vezes, com assessorias terceirizadas para realizar o monitoramento, notou-se que essas informações se organizam mais cognitivamente, constituindo uma fonte informal, do que física e explicitamente.

As empresas grandes, médias e pequenas, que compõem a amostra, valorizam os apontamentos feitos por seus clientes para identificar necessidades de mudança. Nesse sentido, as fontes de informação informais e pessoais são utilizadas por todas as empresas, independentemente de seu porte. Contudo, as fontes formais e impessoais, tais como: relatórios mensais, relatórios financeiros, registros diários dos departamentos, contadores, faturamento, *clippings* de notícias, dentre outras também são utilizadas. Entretanto, essas informações possuem mais a finalidade de embasar as decisões, mas não exercem influência decisiva na criação da estratégia.

As pequenas empresas estudadas agem de modo formal apenas no nível operacional, para manter a centralização e obter maior controle. O nível estratégico se aproxima de um aspecto mais cognitivo desses dirigentes, onde o registro e a formalização fazem pouco sentido. Por essa razão as fontes informais e pessoais, bem como a vivência do cotidiano da empresa, são mais consideradas.

O processo estratégico, considerado uma atividade altamente gerencial devido à sua complexidade, necessita da análise de diversos aspectos organizacionais por refletir o futuro da organização. Um desses aspectos foi identificado em todas as empresas entrevistadas – a informação. Os entrevistados consideram informações informais e pessoais para compor esse processo. O quadro 3 apresenta as características gerais que relacionam os subtemas da GEI em empresas grandes, médias e pequenas.

Quadro 3 – Características da GEI em grandes, médias e pequenas empresas.

EMPRESAS	GRANDES	MÉDIAS	PEQUENA
VARIÁVEIS			
TOMADA DE DECISÃO	Fortemente baseada em informações externas e internas. Faz-se uso de fontes formais e impessoais e informais e pessoais.	Baseadas em informações externas e internas. Faz-se uso de fontes formais e impessoais e informais e pessoais.	Utiliza as informações disponíveis, nem sempre conta com todas as necessárias. Valorizam-se as informações informais e pessoais.
SISTEMA DE INFORMAÇÃO	Utilizam o melhor sistema informatizado disponível no mercado que satisfaz as necessidades informacionais internas. Há preocupação com a confidencialidade e credibilidade dos dados gerados.	Considerado essencial. Atualmente possuem um bom sistema informatizado. No entanto, utilizam o SI apenas para a parte de <i>front</i> .	Parcialmente satisfatório, julgado pelas empresas como detentor de qualidades suficientes para desviar a atenção de um efetivo gerenciamento estratégico da informação.
GEI	Preocupação satisfatória com as informações formais e informais. Cultura de responsabilidade compartilhada.	Praticada parcialmente, não declarada. Não compartilham as responsabilidades. Parcialmente estruturada.	Parcialmente declarada, Parcialmente estruturada. Gestão individualizada.

Fonte: Elaboração própria.

A crescente e atual valorização da informação correlaciona-se com o contexto mundial em que esse período se insere, conhecido como a Era da Informação ou Sociedade da Informação. No que tange ao meio empresarial, a informação se tornou o insumo principal nos processos comunicativos, nas estratégias implementadas, na tomada de decisão, dentre outros.

Os SI armazenam, organizam, indexam, estruturam, buscam, distribuem e apresentam dados. No entanto, dois cuidados devem ser tomados. O primeiro se refere à escolha de um SI, pois este deve atender às necessidades da organização e, de certa forma, se adequar aos seus processos e não o contrário. O segundo se refere à responsabilidade compartilhada, pois todos os membros da organização devem alimentar o SI com informações verdadeiras.

Foi possível entender que todas as empresas, independentemente de seu porte, se adequaram a algum sistema de informação. Para elas essa adequação parece ter sido suficiente com relação à Gestão Estratégica da Informação.

Todavia, os benefícios dos *softwares* utilizados levaram os dirigentes a entender que suas informações estão gerenciadas. No entanto, essa atividade estruturada, formal e de certo modo mecânica desvia a atenção de uma verdadeira GEI, pois as reações das empresas para com os SI têm sido as de procurar certo conforto.

Em longo prazo, será possível questionar as perdas desse momento de conforto. O que tem sido realizado se aproxima de uma transferência de responsabilidade de gerir a informação para o computador, mas se afasta de uma verdadeira GEI.

A valorização das fontes informais e pessoais se mostra como uma forma de as empresas exercerem ou resgatarem a GEI. Por essa razão, empresas grandes, médias e pequenas devem procurar bons SI, mas não podem se esquecer de que o gerenciamento desse sistema e das demais fontes de informação fazem parte de um processo maior, o da GEI.

## 6. CONCLUSÃO

Para se antever as constantes mudanças do contexto empresarial, os tomadores de decisão buscam no processo estratégico, formas para agir e reagir a essas mudanças. A reflexão sobre elas é tão complexa quanto os motivos que as tornam procuradas. Como já apresentado, há dois extremos para a criação de estratégias: planejamento (deliberadas) e aprendizado (emersão).

As empresas, por sua vez, possuem suas especificidades de gestão, que variam de acordo com o setor onde estão inseridas, tais como suas formas de controle e liderança, sua posição no mercado, a tecnologia empregada, a qualificação de seus funcionários, as aspirações dos tomadores de decisão, dentre outras. Todas essas variações ocorrem de formas distintas em empresas de diferentes portes. Na prática, o processo estratégico combina as formas de criação da estratégia e relaciona essas variações ao porte das empresas.

O setor hoteleiro tem um ótimo potencial para explorar a criação da estratégia emergente, pois, ao oferecer serviços com valores intangíveis, a hotelaria conta essencialmente com recursos humanos, que é a principal “matéria-prima” de estratégias emergentes.

As fontes de informação pessoais, sejam formais, sejam informais, constituem formas práticas de composição da estratégia; contudo as fontes pessoais e informais estariam privilegiadas no processo de criação da estratégia em todos os portes de empresas, por serem mais utilizadas na criação da estratégia, enquanto que as fontes formais são utilizadas para subsidiar a implementação da ação almejada.

Nas grandes empresas, o processo estratégico é altamente formalizado e o planejamento se apresenta com etapas e metas bem definidas. As médias e pequenas empresas possuem um planejamento estratégico mais informal e intuitivo, enquanto que o planejamento operacional tende a ser mais formal e estruturado.

A pesquisa representa um esforço inicial de examinar comparativamente a gestão estratégica da informação em empresas de diferentes portes do setor hoteleiro; novas pesquisas são necessárias para aprofundar os resultados, pois, tanto o número reduzido de casos estudados, quanto o seu caráter exploratório limitam os resultados.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILLAR, J. F. **Scanning the business environment**. New York: Macmillan, 1976.
- ALWIS, S. M.; HIGGINS, E. S. Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. **Information Research**, v. 7, nº1, pp. 1-35, 2001.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEZERRA, J. O gestor de planejamento estratégico da informação. *In*: STAREC, C; GOMES; E. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. pp. 87-101.
- BLISS, D. Escolha estratégica: levar a equipe executiva ao planejamento estratégico colaborativo. *In*: NADLER, D.; GERSTEIN, M.; SHAW, K. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus. 1994, pp. 211-29.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.
- COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, nº 3, pp. 26-36, 2002.
- FERNANDES, V.; SAMPAIO, C. A. C. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE – eletrônica**. v. 5, nº 2, art. 11, 2006.
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.

- KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A. Valor agregado à informação: da teoria à prática. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 26, nº 3, pp. 1-6, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação: com internet**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, nº 2, pp. 72-79, 2002.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. FGV-SP, v. 43, nº 2, pp. 78-93, 2003.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**. v. 53, nº 4, pp. 49-61, 1975.
- \_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Havard Business Review**, pp.107-114, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. GHOSHAL, S. **O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. v. 6, nº 3. pp. 257-272, 1985.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A organização do futuro: as lições mais importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. **HSM Management**, nº 18, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **O planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.



- PERUSSI FILHO, S. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos**. 2006, 166 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**, Santiago: CECAPI, 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REIS, C. **Planejamento estratégico de sistemas de informação**. Lisboa: Presença, 1993.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, nº 3, pp. 106-124, mai./jun. 1993.
- SAWYERR, O. The search for external strategic information: an examination of nigerian executives. **The International Executive**. v. 36, nº 36, 1994.
- SEBRAE-SP. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. São Paulo: Observatório Sebrae, 2005. pp. 84.
- SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N.; Environmental scanning practices in small business. **Journal of small Business Management**, v. 26, ano 3, 1988.
- STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: \_\_\_\_\_; GOMES E.; BEZERRA, J.; **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. pp. 47-66.
- TURBAN, E.; RAINER JÚNIOR, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- YIP, G.; JOHNSON, G. Transforming strategy. London Business School. **Business Strategy Review**, Spring 2007.

