

## Perfis de Gerenciamento Estratégico da Informação nas Empresas Brasileiras

**Milton dos Santos \***

*Universidade Anhembi-Morumbi*

**RESUMO:** Pesquisas bibliográficas preliminares encontraram na literatura gerencial uma carência de estudos sobre a questão da identificação e compreensão das maneiras pelas quais a informação, como recurso gerencial único, pode tornar-se efetivamente um fator de competitividade e de que modo as empresas estão usando este recurso para competirem. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivos: i) identificar, do ponto de vista teórico-conceitual, as maneiras pelas quais a informação pode tornar-se um fator de competitividade; e ii) identificar as maneiras pelas quais as empresas brasileiras utilizam a informação para aprimorarem a sua competitividade, estratificando-as de acordo com seu porte. O primeiro objetivo materializou-se através de pesquisa bibliográfica que identificou o referencial teórico do chamado Modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação), enquanto que para o segundo objetivo realizou-se pesquisa de campo, no formato *survey*, onde a aplicação do modelo proposto identificou as posturas atuais em relação ao gerenciamento estratégico da informação nas empresas pesquisadas.

**Palavras-chave:** informação, competitividade, alinhamento estratégico da informação.

---

Recebido em 03/02/2005; revisado em 12/04/2006; aceito em 20/06/2006.

**Correspondência com autor:**

\* Milton Santos

Av Alfredo Zumkeller, 117 Parque Mandaqui

CEP: 02421070

São Paulo – SP

[msantos@informacao.com.br](mailto:msantos@informacao.com.br)

**Nota do Editor:** Este artigo foi aceito por Alexandro Broedel Lopes.

## 1. INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas assistiram a um espetacular desenvolvimento e disseminação das chamadas tecnologias da informação (TIs) no ambiente das organizações de todos os portes. Recurso caro e escasso há pouco mais de uma dúzia de anos, o computador tornou-se presença obrigatória no ambiente de trabalho atual e embrenhou-se de tal modo nas atividades operacionais e gerenciais que não se questiona mais sua necessidade ou utilidade. Esta quase onipresença tornou as empresas fortemente dependentes desse recurso para sua própria existência e sobrevivência.

O enorme potencial das TIs para os negócios, entretanto, por vezes lança dúvidas sobre a importância da própria informação nos processos empresariais e na competitividade. Embora seja a informação, e não a tecnologia, que possui a capacidade de agregar valor aos processos de negócio, tornou-se comum atribuir às TIs a capacidade de aprimorar a gestão e a competitividade das empresas: *“o ritmo estonteante nas mudanças na indústria de tecnologia da informação tende a manter as atenções voltadas mais para aquilo que a tecnologia é capaz de fazer do que para como se obter melhores informações”*, argumentam McGee e Prusak (1999: 4-9). Deste modo, a compreensão do caráter estratégico da informação torna-se o elemento-chave na gestão e na competitividade das empresas, uma vez que a vantagem estratégica ocorre como resultado da gestão e do uso efetivos da informação que é processada pela tecnologia.

Em pesquisas bibliográficas preliminares, identificou-se na literatura gerencial atual uma carência de estudos acerca da adequada identificação e compreensão das maneiras pelas quais a informação pode tornar-se um fator de aprimoramento da competitividade das empresas. O presente trabalho pretende contribuir com a superação desta carência ao apresentar um modelo conceitual de compreensão da informação como fator de competitividade ao mesmo tempo em que apresenta e aplica em pesquisa de campo um instrumental para avaliação dos perfis de gerenciamento estratégico da informação.

### 1 A informação como fator de competitividade

Pesquisas bibliográficas preliminares identificaram a existência de dois trabalhos nacionais e quatro trabalhos estrangeiros voltados especificamente à elaboração da questão da informação como fator de competitividade, cujo referencial teórico e pioneirismo sobressai entre os demais. Estes trabalhos apresentam contribuições teóricas, estrutura, características e propostas bastante distintas, em decorrência, principalmente, da tenra idade deste assunto como objeto de teorização e pesquisa.

No contexto nacional de produção acadêmica voltada ao tema de informação e competitividade, dois autores têm se destacado, Henrique Freitas e Humbert Lesca. Em um primeiro trabalho de 1992, os autores desenvolvem diversos elementos buscando contextualizar e compreender o papel da informação nos processos decisórios e de gestão das organizações, concluindo com um conjunto de recomendações para reflexão nas organizações:

- i) Adaptar-se ao cliente e antecipar suas expectativas;
- ii) Melhorar a reação da empresa através de informação rápida e seletiva;
- iii) Desenvolver a capacidade de evolução da empresa para assegurar sua perenidade;
- iv) Desenvolver a capacidade de inovação para preparar a adaptação da empresa;
- v) Desenvolver a capacidade de percepção que ocorre no *exterior* e quanto ao *futuro* da empresa para melhor se adaptar;

- vi) Adaptar a empresa com e para os homens: a informação e o conhecimento são mais pelos homens do que pelos sistemas;
- vii) Tornar a empresa mais comunicativa para padronizar os conhecimentos e a informação, para melhor se adaptar;
- viii) A informática não é um fim em si. Rumo à gestão da informática como meio integrado na estratégia da empresa;
- ix) Buscar capacitação pela experiência adquirida para o futuro exitoso da empresa (FREITAS; LESCA, 1992: 99-101 – grifos no original).

Em um segundo trabalho, Humbert Lesca, em conjunto com Fernando de Almeida (LESCA e ALMEIDA, 1994), prosseguem no desenvolvimento da questão do papel da informação na competitividade a partir de três hipóteses, que os autores assumem como postulados:

- I) As empresas que desenvolvem administração da informação de maneira eficaz fazem parte do grupo das de melhor desempenho. Estas empresas dominam a concorrência;
- II) É possível demonstrar que em empresas nas quais a administração da informação inexistente se desenvolve processo de degradação do desempenho, sem haver a percepção desta ocorrência. São presas fáceis para a concorrência;
- III) Uma empresa pode melhorar significativamente seu desempenho a partir do desenvolvimento de um processo de administração da informação com orientação estratégica, a fim de obter vantagem competitiva.

A partir destas hipóteses os autores dirigem seus esforços no sentido de desenvolver a questão da chamada “**administração da qualidade dos fluxos de informação** para fins de obtenção de vantagem competitiva, destacando sua importância para o bom desempenho da empresa” (LESCA e ALMEIDA, 1994: 75 – grifos no original). Estes fluxos de informação são compreendidos pelos autores como existentes nas empresas em três esferas:

- i) Fluxo da informação coletada externamente à empresa e utilizada por ela;
- ii) Fluxo da informação produzida pela empresa e destinada à própria empresa; e
- iii) Fluxo da informação produzida pela empresa e destinada ao mercado.

Na percepção dos autores, entretanto, o gerenciamento estratégico da informação nas organizações ainda encontrava-se, à época da elaboração do trabalho, em uma fase quase que embrionária, necessitando uma prévia conscientização dos dirigentes das organizações com o propósito de despertar para sua crescente e fundamental importância. Neste sentido, os instrumentos apresentados no trabalho visam auxiliar os gestores nas respostas às seguintes questões: i) como sensibilizar os dirigentes de empresas que até o momento não tiveram a oportunidade de se questionarem sobre a importância da administração estratégica da informação?; ii) como possibilitar visão de conjunto dos esforços realizados pelas empresas de maneira dispersa?; e iii) como avaliar a coerência dos esforços efetuados até aqui pela empresa quanto à administração da informação? (LESCA e ALMEIDA, 1994: 75)

A primeira contribuição internacional vem de McFarlan (1997), num trabalho pioneiro publicado originalmente em 1984. A estrutura básica deste trabalho divide-se em duas partes. Na primeira, o autor faz uma análise dos diversos impactos causados pelas, então recentes, Tecnologias da Informação. Nesta análise o autor utiliza basicamente o referencial de forças competitivas de Michael Porter (1991), identificando impactos nas relações com clientes, fornecedores e nas possibilidades de superação ou criação de barreiras no segmento. Na segunda parte do trabalho o autor oferece sua contribuição específica para o tema. Deste modo, apresenta, num primeiro momento, um referencial para compreensão da contribuição dos sistemas de informação existentes e possíveis de serem desenvolvidos de acordo com seu papel na organização e de acordo com o segmento de atuação. Num segundo momento, o autor oferece outro referencial de análise para avaliação das prioridades de investimentos em sistemas de informação de acordo com as estratégias adotadas pela organização e com a situação do setor de atuação (crescimento/competitivo, estável/pouca competição e estagnado/em declínio). Uma avaliação destes referenciais oferecidos por McFarlan à luz da realidade atual mostram uma certa simplicidade conceitual, mas que na época de sua publicação causaram impacto por apresentarem uma visão sobre a Tecnologia da Informação até então pouco difundida entre as organizações.

A segunda contribuição vem do trabalho de Porter e Millar (1997), publicado originalmente em 1985. Neste trabalho, os autores não exploram inicialmente qual tipo de abordagem de informação utilizam. A exposição parte diretamente para o modelo proposto de interação entre informação e competitividade, sem se deter na compreensão do fenômeno da informação no ambiente das organizações. Neste sentido, do ponto de vista conceitual, o trabalho não apresenta uma contribuição mais específica à compreensão da importância atual da informação para as organizações e faz uma releitura do atual momento de transformações à luz da teoria da competitividade de Porter (1991), promovendo uma adaptação do cenário mais amplo e complexo das transformações atuais ao escopo da chamada teoria das “cinco forças”. Embora forneça importantes elementos para a compreensão do papel estratégico das TIs nos negócios e seja um trabalho pioneiro no tema, ao não tratar de modo mais detalhado as características da informação nas organizações, a proposta dos autores deixou de prestar uma contribuição importante para a evolução da teoria no que se refere à atual importância da informação para as organizações e sua relação com a competitividade.

A terceira contribuição teórica vem do modelo de McGee e Prusak (1999), publicada nos EUA em 1995, e avança no sentido da compreensão conceitual e contextual da informação. O trabalho parte de uma análise do macro-ambiente, passando pela tecnologia, e termina por relacionar a informação ao ambiente de negócios. Sua análise é mais ampla e mais profunda, buscando compreender as diversas faces da informação e situá-la no processo estratégico da empresa. Neste caso os autores iniciam o trabalho sugerindo uma definição de informação que traz dois sentidos: um, de trabalhar a informação (coletar, organizar, ordenar); outro, de atribuir-lhe significado e contexto. Esta definição demonstra um enfoque processual e interpretativo para a informação, na medida em que a considera como um insumo a ser trabalhado para agregar-lhe valor. A ressalva que se faz a esta abordagem é que ela se mostra, em certa medida, dispersa nos conceitos e instrumentos sugeridos, dificultando a sua transposição para o ambiente de negócios como uma ferramenta efetiva de gestão estratégica da informação. Outra ressalva é que, não abordando de modo mais rigoroso a questão da competitividade, o modelo proposto pelos autores torna-se difuso na proposta de vinculação da informação com a competitividade, fornecendo caminhos pouco específicos.

O quarto e último referencial teórico estrangeiro vem de Marchand (2000d). Neste trabalho, a informação tem um caráter instrumental, como a forma que as pessoas da empresa utilizam para expressar, representar, comunicar e compartilhar conhecimentos com as outras pessoas, visando a executar suas atividades e alcançar os objetivos da organização.

A compreensão do modelo de gestão da informação como fator de competitividade proposto pelo autor precisa ser realizada em dois momentos, a partir de três trabalhos publicados. No primeiro trabalho (MARCHAND, 2000d), o foco da proposta metodológica foi predominantemente instrumental. Neste momento, o modelo foi apresentado em seu formato acabado e complementado com conceitos e ferramentas para sua implementação, com pouca ou nenhuma referência contextual ou fundamentação teórica. Já no segundo e terceiro trabalhos, realizados em parceria com outros pesquisadores (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001a e 2001b), além de terem ampliado o escopo, os autores apresentam a fundamentação teórica básica do modelo e das ferramentas gerenciais propostas. O primeiro trabalho apresenta-se como um texto mais instrumental, aparentemente destinado ao público gerencial, ao passo que os outros dois têm caráter mais teórico-conceitual, aparentemente voltado à Academia.

Entre estes referenciais teóricos pesquisados, os trabalhos de Marchand (2000) e Marchand, Kettinger e Rollins (2001a e 2001b) destacam-se em embasamento conceitual, em instrumental de pesquisa e na coleta de dados empíricos, razão pela qual será detalhado a seguir.

## **2.1 O Modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação)**

Inicialmente, o trabalho de Marchand (2000b: 19-24) chama a atenção para a necessidade de um novo modelo de gestão das empresas face às transformações que estão ocorrendo, lembra da necessidade de uma adequada compreensão do ambiente da informação e busca esclarecer uma confusão existente entre gestão “com” informações e gestão “da” informação, enfatizando a importância de os gestores incluírem a informação como um de seus mais valiosos recursos. Feitas estas observações, o autor passa, então, a apresentar as maneiras pelas quais a informação pode contribuir para a competitividade das empresas, através da criação de valor. As quatro maneiras identificadas pelo autor formam o que ele chama de “*SIA (Strategic Information Alignment) framework*” (MARCHAND, 2000a: 6), ou Modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação). Este modelo foi inicialmente apresentado em trabalho publicado em 2000 e posteriormente desenvolvido com a participação de outros pesquisadores (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001a e 2001b). A apresentação do referencial teórico será baseada nestes três trabalhos.

Cada um dos caminhos sugeridos é baseado na literatura sobre estratégia, que aponta quatro prioridades estratégicas genéricas que os altos dirigentes perseguem na gestão de suas empresas (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 174). A escolha destas quatro prioridades estratégicas enfatizou aquelas de caráter prático, que representassem ações gerenciais, em detrimento das de caráter somente descritivo. Este tipo de enfoque encontra-se em sintonia com os desenvolvimentos conceituais de Miles e Snow, cuja tipologia de estratégias classifica as empresas pela sua propensão à ação estratégica, além de outros teóricos, que também apoiam suas classificações das prioridades estratégicas em esquemas baseados em ação, como Snow e Hrebiniak, Miles e Cameron, Hambrick, Cameron e Segars, Grover e Kettinger (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 197).

### **1.1.1 Criação de novas realidades (CNR)**

A inovação representa uma das mais importantes estratégias competitivas no atual ambiente de negócios. Através dela, a empresa cria novos produtos, oferece melhores serviços e utiliza-se criativamente de novas e emergentes tecnologias para cunhar oportunidades de negócios. Como um processo fundamentalmente baseado em conhecimento, a inovação tem na informação um elemento fundamental. Neste aspecto, a gestão da informação tem como objetivos mobilizar as pessoas para gerar novas idéias, aplicá-las rapidamente e compartilhar informações e promover a criatividade em toda a empresa (MARCHAND, 2000a: 7).

Historicamente, este tipo de uso da informação para a inovação era mais intenso em departamentos específicos das empresas, como Marketing, responsável por coletar e avaliar informações do mercado e sugerir novos produtos e serviços, ou Pesquisa e Desenvolvimento, responsável por acompanhar as tendências tecnológicas, econômicas e sociais e desenvolver novos produtos para atender a estas demandas (MARCHAND, 2000b: 27).

As empresas que enfatizam este tipo de prioridade estratégica – a inovação – normalmente seguem uma estratégia de diferenciação que visa a oferecer produtos ou serviços inovadores e exclusivos para obter e sustentar vantagens competitivas. Este perfil de empresa busca incessantemente a criação e o rápido desenvolvimento de novos produtos, serviços, canais de distribuição e mercados. Quando a organização inova criativamente pela introdução de melhores produtos e serviços, ela promove a criação de novas realidades de mercado (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 174). Este tipo de estratégia de inovação é basicamente derivado da estratégia de diferenciação de Porter (1991) e de diversos outros autores de renome, como Miles e Snow, cuja estratégia de prospecção caracteriza-se por uma orientação externa proativa, e Miller, que identifica a diferenciação pela inovação como uma prioridade estratégica discreta (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 197)

### 1.1.2 Adição de valor (AV)

Outra forma de a empresa manter sua competitividade é através da adição de valor aos clientes e consumidores, objetivando garantir sua fidelidade. Neste sentido, o ponto central deve estar na construção de relacionamentos com os clientes, conhecer seu comportamento e atendê-los em suas expectativas antes, durante e depois da venda. Os objetivos da gestão da informação neste caso são o conhecimento acerca do cliente e a troca de informações com clientes, parceiros, fornecedores e funcionários para aprimorar o relacionamento e a satisfação daqueles primeiros (MARCHAND, 2000b: 26).

O foco no cliente não é algo novo na gestão das empresas e desde os seus primórdios o Marketing tem enfatizado a necessidade de coletar e analisar sistematicamente informações sobre ele. A diferença é que, até o início dos anos 1980, o objetivo de tal trabalho era persuadir e influenciar o consumidor ao consumo de produtos de massa. A partir de então, a ênfase passou a estar em adaptar a oferta dos produtos e serviços aos seus desejos e necessidades, invertendo o sentido da ação estratégica. Da mesma maneira, ocorreu uma mudança do enfoque anterior, baseado em “transações”, para o baseado em “relacionamentos” com os clientes, expandindo a base de informações necessárias à execução das estratégias para incluir o conhecimento sobre seus hábitos, gostos, preferências, desejos, características e histórico. Estas mudanças de enfoque levaram as empresas a investir em recursos para capturar e trocar informações *sobre e com* os clientes nos mais diversos momentos, gerando tecnologias e aplicações como os terminais ponto-de-venda, serviços de atendimento ao cliente, *call centers*, *telemarketing*, *database marketing* etc. (MARCHAND, 2000b: 27).

Os benefícios e vantagens de manutenção de clientes fiéis são apontados e reconhecidos por outros autores. Sheth, Mittal e Newman, por exemplo, apontam como vantagens

competitivas advindas da orientação para o cliente: i) o aumento da lucratividade em função de melhorias na eficiência de custos por encomendas repetitivas, da disposição em pagar preços superiores e da proteção contra bruscas oscilações; e ii) crescimento da receita, em virtude do aumento da propaganda boca-a-boca, da centralização das compras e das inovações em produtos (2001: 39-46).

### 1.1.3 Redução de custos (RC)

A terceira forma de contribuição da informação para a competitividade está em possibilitar reduções de custos pelo aprimoramento dos processos e operações da empresa através da utilização de informações e monitoramento dos processos de modo tão eficiente e econômico quanto possível. O foco, neste caso, concentra-se na redução dos custos totais dos processos de negócio e de gestão pela integração e eliminação de atividades desnecessárias e desperdícios e pela automatização dos processos otimizados (MARCHAND, 2000a: 7).

Em um primeiro estágio de desenvolvimento das TIs (até o início da década de 1980), elas foram responsáveis pela melhoria dos processos organizacionais. Com seu desenvolvimento e uso intensificado, percebeu-se, num segundo momento (a partir de meados da década de 1980), que permitiam de fato que os processos fossem totalmente remodelados, gerando novas formas de organização e gestão. Este segundo estágio ficou conhecido na literatura como reengenharia de processos (DAVENPORT, 1994; O'BRIEN, 2002).

A busca do aprimoramento contínuo existente nos movimentos da Qualidade Total (TQC/TQM, décadas de 1970-80) e da reengenharia e gestão por processos (1980-90) centrava-se na necessidade de redução e simplificação do uso da informação nos processos e atividades da empresa, visando à redução de custos. Nesse sentido, as TIs impactaram profundamente os processos em diversos aspectos. Davenport (1994: 60-5) relaciona nove destes aspectos: automacional, informacional, seqüencial, acompanhamento, analítico, geográfico, integrativo, intelectual e desintermediação.

Este tipo de prioridade estratégica, de redução de custos, tem sua sustentação conceitual na estratégia de liderança de custos de Porter (1991), na estratégia defensiva de Miles e Snow e no conceito de “avarentos eficientes” (*efficient misers*) de Hambrick, conforme argumentado por Marchand, Kettinger e Rollins (2001b: 198).

### 1.1.4 Minimização de riscos (MR)

A minimização de riscos é a forma mais antiga pela qual a informação pode criar valor para o negócio e contribuir para sua competitividade. A evolução da gestão de riscos nas organizações promoveu um forte estímulo ao desenvolvimento e crescimento das funções de finanças, contabilidade, auditoria e controladoria, que gerenciam informações visando ao controle de receitas e despesas, proteção contra imprevistos, cobertura contra acidentes e checagem de livros e registros para proteger-se contra fraudes e erros nas informações e resultados.

Todas as organizações estão expostas a riscos. Hamilton (2000: 215) identifica seis tipos de riscos a que as organizações estão sujeitas: estratégicos, financeiros, operacionais, comerciais, técnicos e ambientais. Muitos deles são pequenos e provocam baixos impactos nos negócios. Alguns, entretanto, são grandes o suficiente para provocar enormes perdas e até a quebra da empresa. O conjunto de informações e de controles organizacionais deve – além de orientar ações, decisões e correções de rota – identificar e prevenir a ocorrência de riscos para o negócio. Dado o grau de organização e operacionalização de todos estes tipos de controles, é muito comum, hoje em dia, as empresas esquecerem o quanto a gestão da informação é determinada ou influenciada pelos controles necessários ao gerenciamento dos

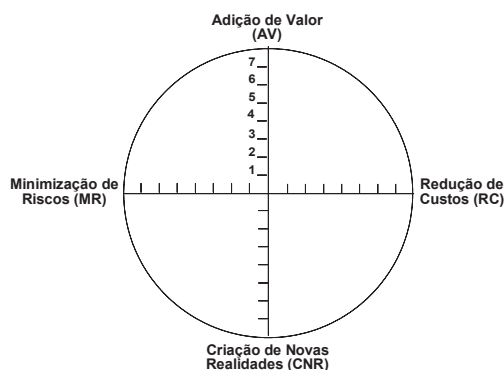
riscos comerciais, operacionais e financeiros. De fato, somente em momentos em que o risco se concretiza – como nos casos do Barings Bank, da Enron, da Worldcom e, mais recentemente, da Parmalat – é que se pode ver com precisão quanto o sucesso e a permanência da empresa dependem de controle e monitoramento diários dos riscos (MARCHAND, 2000b: 25).

As teorias tradicionais sobre estratégia comumente não incluem o gerenciamento de riscos como uma prioridade estratégica específica. Por outro lado, a importância de prever, gerenciar e, em última instância, minimizar riscos é reconhecida como uma das estratégias empregadas pelos executivos. Nesta linha, alguns autores tradicionais, como Kaplan e Norton, mencionam a questão do risco nas estratégias. Para estes autores, as empresas devem equilibrar, na perspectiva financeira da estratégia, os retornos esperados e o controle do risco: “*observamos que, além de aumentar os lucros (...) a maioria das empresas está preocupada com o risco e a variabilidade de seus lucros. Quando isso se torna importante do ponto de vista estratégico, as empresas devem incorporar objetivos explícitos de administração do risco à sua perspectiva financeira*” (KAPLAN e NORTON, 1997: 53 e 63-4). Pode-se citar, ainda, autores como Miles e Snow que tratam da estratégia defensiva – que inclui a minimização de riscos como uma característica que as companhias buscam para estabelecer nichos de mercado seguros e estáveis em seus setores (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 198).

### 1.1.5 O modelo AEI como modelo de pesquisa empírica

Conforme mencionado anteriormente, o modelo AEI, proposto por Marchand (2000), além de fornecer um referencial teórico para a compreensão da informação como fator de competitividade, oferece também um modelo de pesquisa empírica para ser aplicado em outros trabalhos, como é o caso desta pesquisa<sup>2</sup>.

O modelo AEI é composto de quatro eixos de análise, conforme descritos acima, que, uma vez representados em forma de diagrama, permitem visualizar a situação da organização ou da unidade de negócio em relação ao uso da informação para a competitividade. A Figura 1 representa este diagrama.



Fonte: Marchand (2000a: 233).

**Figura 1** – Quatro formas de usar a informação como fator de competitividade

<sup>2</sup> Este autor quer registrar seu agradecimento ao Prof. Donald Marchand, do IMD, de Lausanne, Suíça, que gentilmente autorizou o uso do instrumento de pesquisa do Modelo AEI (*SIA framework*) neste trabalho.



Esta forma de avaliar a contribuição da informação para a competitividade da organização, ao longo dos quatro eixos, revela um perfil de gestão da informação para o negócio ou unidade. Este perfil pode ser comparado com o de outras organizações ou unidades de negócios, do próprio setor ou de outros setores, como uma forma de *benchmarking*. Como um instrumento de avaliação, o diagrama permite que os gerentes comparem o desempenho efetivo com a performance desejada, avaliando a efetividade das estratégias utilizadas no gerenciamento da informação. De outro modo, o modelo permite também avaliar os pontos em que a empresa tem maior dificuldade e aqueles em que tem maior capacidade na gestão da informação. O modelo pode, ainda, ser utilizado como uma forma de planejamento de estratégias para sair de um determinado perfil de gestão da informação para outro, mais adequado aos objetivos desejados (MARCHAND, 2000a: 233).

A avaliação do perfil da empresa ou unidade de negócio é feita através de uma escala de sete práticas de gestão da informação (relacionadas a cada uma das prioridades estratégicas) ao longo de cada eixo, sendo que o ponto 1 representa a prática menos efetiva e o ponto 7, a mais efetiva.

## 2 Perfis de gerenciamento estratégico da informação

A tipologia desenvolvida por Miles e Snow identifica quatro tipos de comportamentos estratégicos decorrentes da dinâmica de adaptação das organizações ao seu ambiente externo (*apud* ROSSETTO e ROSSETTO, 2002: 311):

i) **postura prospectora:** caracterizada pelas empresas que desenvolvem continuamente uma atitude de busca por oportunidades de mercado, arriscando responder às tendências emergentes oriundas do ambiente. Com frequência, este perfil de empresa cria movimentos de mudança e incerteza no ambiente externo, aos quais os concorrentes se vêem obrigados a responder. Por outro lado, este movimento pela constante inovação em mercados e produtos impede uma estabilidade nas atividades da empresa suficiente para aprimorar sua eficiência operacional;

ii) **postura analista:** as empresas deste tipo caracterizam-se por manter simultaneamente parte de seus objetivos estratégicos em mercados estáveis e parte em mercados mais agressivos e sujeitos a maiores mudanças. Este segundo tipo de mercado fornece subsídios para a empresa acompanhar as tendências e desenvolver aquelas oportunidades que julga interessante a seus objetivos;

iii) **postura reativa:** neste caso, as empresas, embora percebam as mudanças ambientais que estão ocorrendo, são incapazes de responder a elas de modo estruturado e ativo, somente o fazendo quando as circunstâncias das mudanças tornam a adaptação condição essencial à própria sobrevivência; e

iv) **postura defensiva:** neste último caso enquadram-se aquelas empresas que possuem o domínio de uma certa fatia de mercado, sob uma relação produto-mercado em que são eficientes, e desenvolvem esforços para manter esta posição, deixando de buscar novas oportunidades fora da área de especialização. Deste modo, este perfil de empresa tem estruturas mais estáveis e elas buscam constantemente o aumento da eficiência operacional.

Marchand, Kettinger e Rollins (2001b) aprofundaram a análise do modelo AEI (Alinhamento Estratégico da Informação) a partir da tipologia de Miles e Snow e identificaram o que chamam de “tendência estratégica” (*Strategic Bias*) em gerenciamento da informação. Os autores verificaram que, em relação ao comportamento estratégico que as empresas adotam, parte delas tem uma orientação para responder às demandas vindas do ambiente externo, buscando a inovação e focando a satisfação dos clientes. A este grupo os

autores atribuíram o conceito de “proatividade estratégica”. A outra parte das empresas adota um comportamento estratégico que busca aumentos de eficiência operacional, redução de custos e minimização dos riscos do negócio, tendo uma visão basicamente voltada ao ambiente interno. Este segundo grupo, os autores identificaram sob o conceito de “reatividade estratégica” (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 181). Do ponto de vista conceitual, a “proatividade estratégica” pode ser compreendida dentro da tipologia de Miles e Snow (*apud* ROSSETTO e ROSSETTO, 2002) como se aproximando da postura prospectora e, no quadro do modelo conceitual de estratégias competitivas de Porter (1991), como próxima da estratégia de diferenciação. Por seu turno, a “reatividade estratégica” aproxima-se da postura defensiva de Miles e Snow e da estratégia de liderança em custos de Porter (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 202).

A partir dos conceitos de reatividade e proatividade estratégicas, Marchand, Kettinger e Rollins (2001b) aplicam o modelo AEI como uma forma de mensuração da tendência estratégica (*Strategic Bias*) das organizações em relação ao gerenciamento da informação. Deste modo, dentro do modelo AEI, os vetores Redução de Custos (RC) e Minimização de Riscos (MR) indicam o foco no ambiente interno da organização e se traduzem no conceito de “reatividade estratégica”. Do outro lado, os vetores Criação de Novas Realidades (CNR) e Adição de Valor (AV) aos clientes indicam o foco da organização no ambiente externo e se traduzem no conceito de “proatividade estratégica”. Como o modelo AEI se propõe também à mensuração do comportamento estratégico, a medida da “tendência estratégica” (TE) da organização pode ser assim calculada:

$$TE = (CNR + AV) - (RC + MR)$$

A partir destes dois conceitos (comportamento estratégico e tendência estratégica de gestão da informação) Marchand, Kettinger e Rollins (2001b: 184-5) propuseram uma classificação dos perfis de tendência em três categorias:

i) **tendência reativa:** empresas que apresentam índices TE iguais ou inferiores a zero. Neste caso, o foco das organizações está basicamente voltado para o ambiente interno. Por conta disso, voltado à redução de custos, os autores chamaram esta categoria de *cutters* (os cortadores – de custos). Os autores associam esta categoria à tipologia de “postura defensiva” de Miles e Snow (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 202);

ii) **tendência moderadamente proativa:** organizações que apresentam índices TE entre 1 e 2. Os autores compreendem este tipo de empresa como desenvolvendo um movimento de aprimoramento da tendência proativa pelo incremento da busca por novas oportunidades de negócios e de satisfação dos clientes, e originalmente o nomearam como *makeovers*. Esta categoria associa-se à tipologia de “postura analista” de Miles e Snow (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001b: 202); por fim,

iii) **tendência fortemente proativa:** empresas com índices TE iguais ou superiores a +3, cuja direção deliberadamente dá prioridade ao ambiente externo na forma de criação de novas oportunidades de negócio e aumento da satisfação dos clientes, deixando em segundo plano o foco interno de redução de custos e minimização de riscos. Na medida em que este tipo de postura leva a um comportamento agressivo em termos de uma estratégia focada no ambiente externo e orientada ao crescimento, os autores a chamaram de *growers*. Da mesma

forma que as categorias anteriores, os autores associaram esta à tipologia de “postura prospectora” de Miles e Snow (*apud* MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS 2001b: 202).

### 3 Metodologia da pesquisa

A partir do referencial teórico acima, a pesquisa empírica destinou-se a identificar os perfis de gerenciamento estratégico da informação atualmente presentes nas empresas brasileiras, estratificando-as conforme seu porte, através da aplicação do Modelo AEI. O método de pesquisa de campo utilizado foi o conhecido na literatura como *survey*, que tem como principal característica produzir descrições quantitativas de uma população (FREITAS *et alii*, 2000: 105). Em relação à definição temporal, a pesquisa possui o caráter de corte-transversal (*cross-sectional*), onde a coleta dos dados ocorreu em um só período de tempo (FREITAS *et alii*, 2000: 106; LIMA, 2004: 27).

A seleção da amostra de empresa partiu de um banco de dados de cerca de 80.000 endereços eletrônicos (*e-mails*) de empresas nacionais. Este banco de dados foi submetido a uma avaliação de qualidade para eliminação de endereços inconsistentes. Em seguida, foi organizado por Estado, selecionando-se aleatoriamente 22.408 *e-mails* de empresas distintas, respeitando-se a proporcionalidade por Estado, a partir de dados oficiais publicados pelo IBGE (2001). O banco de dados utilizado não possuía endereços disponíveis para todos Estados, de modo que alguns deles não puderam ser incluídos na pesquisa.

Os procedimentos assim adotados para a composição da amostra caracterizam-na como não-probabilística intencional por cotas (BABBIE, 2001: 152-5; FREITAS *et alii*, 2000: 106-7). Uma vez que a extensão dos resultados da pesquisa ao universo das empresas exige que se trabalhe com amostras probabilísticas, as análises e resultados desta pesquisa devem ser compreendidos como significativos apenas para as empresas analisadas.

A operacionalização da pesquisa utilizou a Internet como ferramenta de comunicação com o público-alvo, conforme exposto por Scornavacca Jr., Becker e Andraschko (2001). O questionário eletrônico da pesquisa foi disponibilizado na Internet e o convite para participação enviado à amostra inicial de 22.408 *e-mails*. Deste total, 13.126 retornaram, por diversas razões, restando um total de 9.282 *e-mails* válidos, que receberam o convite para a pesquisa. Ao final do período de coleta de dados, que durou 31 dias, foram computadas 544 respostas, sendo 541 obtidas pela Internet e três por meio de formulário impresso, casos em que os entrevistados alegaram dificuldades para acessar o *site* da pesquisa pediram uma alternativa de participação.

Após a crítica do total das 544 respostas recebidas, 37 questionários foram desprezados por diversas razões, restando 507 válidos, que representam 5,5% da amostra inicial de *e-mails* válidos.

### 4 Análise dos dados da pesquisa

A análise dos dados da pesquisa será realizada em dois momentos. No primeiro, serão apresentadas de modo breve as principais características da amostra de empresas. No segundo, serão analisados os perfis de gerenciamento estratégico da informação presentes nas empresas pesquisadas.

#### 4.1 A amostra da pesquisa

Em relação ao porte da empresa (SEBRAE, 2003: 2) e ao ramo de atividade, a amostra da pesquisa tem o seguinte perfil:

**Tabela 1** – Distribuição da amostra de empresas por porte e ramo de atividade

RAMO (nº de empresas)	Micro	Pequena	Média	Grande	Total	%
Comércio	20	17	5	7	49	10%
Indústria	44	71	40	23	178	35%
Serviços	115	81	23	51	270	53%
Agropecuária	2	2	0	6	10	2%
<b>Totais</b>	<b>181</b>	<b>171</b>	<b>68</b>	<b>87</b>	<b>507</b>	<b>100%</b>
	36%	34%	13%	17%	100%	

Fonte: o autor.

Em relação ao número de funcionários, as empresas da amostra estão assim distribuídas:

**Tabela 2** – Distribuição da amostra de empresas por número de funcionários

Nº de funcionários	Nº de empresas	%
De 0 a 9	164	32%
De 10 a 19	65	13%
De 20 a 49	90	18%
De 50 a 99	61	12%
De 100 a 499	76	14%
500 ou mais	51	11%
<b>Totais</b>	<b>507</b>	<b>100%</b>

Fonte: o autor.

De acordo com o volume de faturamento em 2003, as empresas estão assim distribuídas:

**Tabela 3** – Distribuição da amostra de empresas por faturamento em 2003

Faturamento em 2003	Nº de empresas	%
Até R\$ 120 mil	97	19%
De R\$ 121 mil a R\$ 250 mil	45	9%
De R\$ 251 mil a R\$ 500 mil	42	8%
De R\$ 501 mil a R\$ 1 milhão	46	9%
De R\$ 1,01 milhão a R\$ 5 milhões	122	24%
De R\$ 5,01 milhões a R\$ 20 milhões	66	13%
De R\$ 20,01 milhões a R\$ 100 milhões	54	11%
Acima de R\$ 100 milhões	35	7%
<b>Totais</b>	<b>507</b>	<b>100%</b>

Fonte: o autor.

A distribuição dos cargos dos entrevistados, conforme Tabela 4, mostra que a grande maioria dos profissionais que responderam ao questionário (86%) possuía ao menos o nível hierárquico de Gerência.

**Tabela 4** – Distribuição da amostra de empresas por cargo do entrevistado

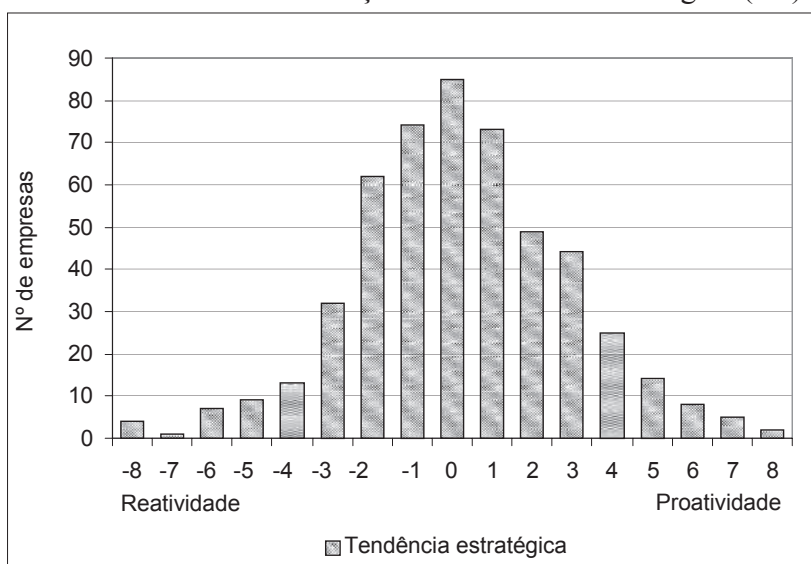
Cargo do entrevistado	Nº de empresas	%
Sócio / Acionista	214	42%
Presidente / Diretor	109	21%
Superintendente / Gerente	111	22%
Supervisor / Encarregado	37	7%
Outros	36	7%
<b>Totais</b>	<b>507</b>	<b>100%</b>

Fonte: o autor.

#### 4.2 Perfis de gerenciamento estratégico da informação

O primeiro procedimento de análise do perfil de gerenciamento estratégico da informação foi a apuração do índice de “tendência estratégica” (TE), conforme apresentado anteriormente, para todas as empresas da amostra. A amplitude de variação do índice TE para a amostra foi de 17 pontos, indo de -8 (postura estratégica de maior “reatividade”) a +8 (postura estratégica de maior “proatividade”). A distribuição geral do índice TE para toda a amostra de empresas está demonstrada através do Gráfico 1.

No segundo momento, procedeu-se à apuração do perfil de gerenciamento de acordo com as categorias “reativa”, “moderadamente proativa” e “fortemente proativa”, conforme apresentadas anteriormente, sendo a amostra estratificada em termos do porte das organizações. Os resultados, apresentados na Figura 2, permitem algumas considerações:

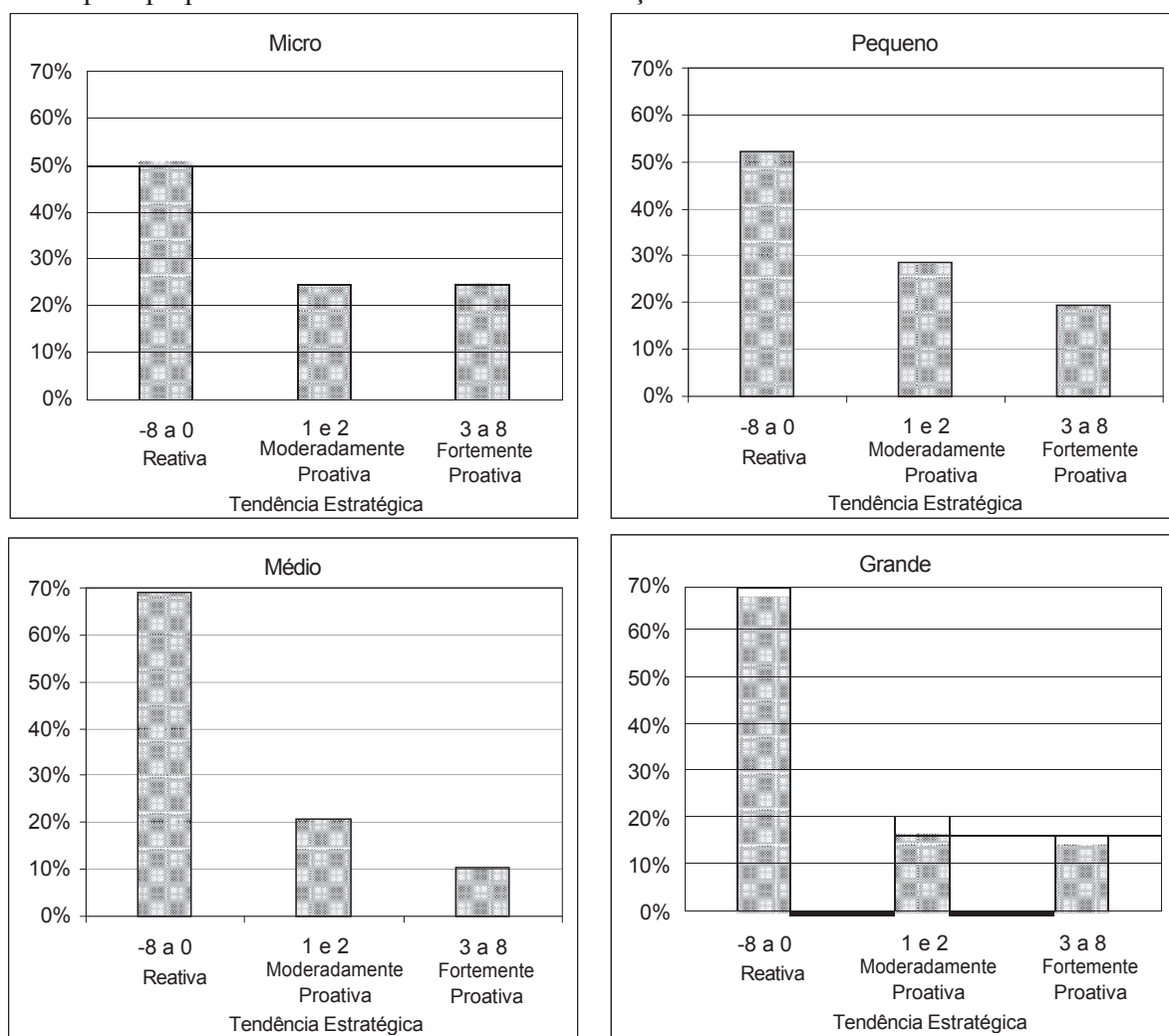
**Gráfico 1** – Distribuição da Tendência Estratégica (TE)

Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

i) Para o conjunto das empresas analisadas, a tendência predominante é a “reativa” (índices TE entre -8 e 0), independentemente do porte da empresa (micro = 51%, pequeno = 52%, médio = 69% e grande = 68%). Percebe-se, entretanto, que existe uma clara mudança de patamar nesta tendência quando se comparam micro e pequenas empresas, por um lado, com médias e grandes, pelo outro. Neste caso, a diferença média entre estes dois grupos de

empresas é de 17%! Uma leitura destes indicadores pelo seu lado oposto indica que, para a amostra analisada, as micro e pequenas empresas mostram-se significativamente mais proativas que as médias e grandes. O Gráfico 2 ilustra esta tendência de maneira mais clara.

ii) Analisando agora o comportamento das posturas proativas, verifica-se que, para o conjunto das empresas da amostra, as tendências “moderadamente proativa” (índices TE entre +1 e +2) e “fortemente proativa” (índices TE iguais ou maiores que +3) também mostram uma peculiaridade de comportamento vinculada ao porte. Assim, pela análise do comportamento das posturas “proativas” apresentadas pelas micro e pequenas, apreende-se que, embora sejam mais significativas que as posturas das médias e grandes empresas, existe uma perda de intensidade quando o porte passa de micro para pequeno. Não obstante em conjunto as posturas “proativas” mantenham sua magnitude, isoladamente elas perdem intensidade, passando de “fortemente proativas” para “moderadamente proativas”, quando o porte passa de micro para pequeno. O Gráfico 3 ilustra esta situação.

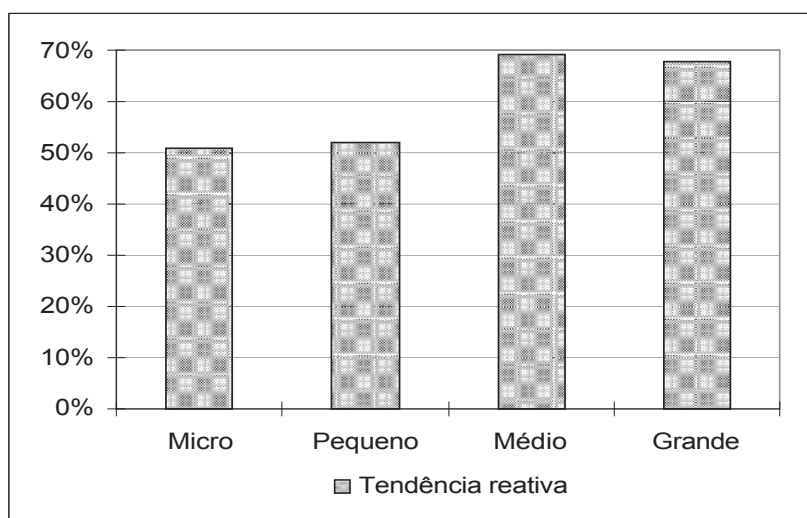


Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

**Figura 2** - Distribuição da Tendência Estratégica (TE) de acordo com o porte da empresa, classificada nas categorias “reativa”, “moderadamente proativa” e “fortemente proativa”

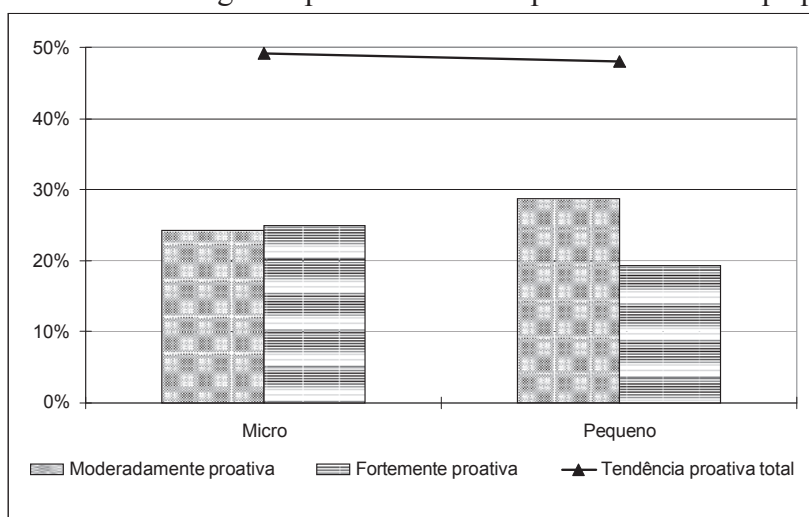
iii) Quanto às posturas “proativas” de todas as empresas da amostra, verifica-se que existe nelas uma clara diferença de intensidade e magnitude quando se compara, por um lado, as micro e pequenas e, de outro lado, as médias e grandes empresas. Enquanto entre as micro e pequenas empresas ocorre uma perda de intensidade, mantendo-se a magnitude geral, no caso da comparação entre os dois grupos a perda de magnitude é acentuada. Para as micro e pequenas empresas a participação das posturas “proativas” é da ordem média de 49%; já entre as médias e grandes, estas posturas representam, na média dos dois portes, apenas 32%! O Gráfico 4 ilustra de maneira muito clara esta situação.

**Gráfico 2** – Distribuição da Tendência Estratégica “reativa” de acordo com o porte da empresa



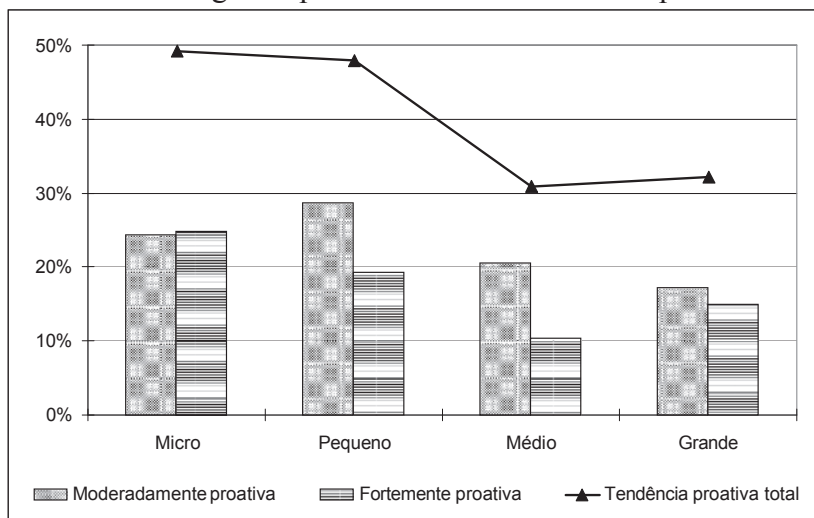
Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

**Gráfico 3** – Tendências Estratégicas “proativas” em empresas de micro e pequeno portes



Fonte: o autor. Base = 352 empresas.

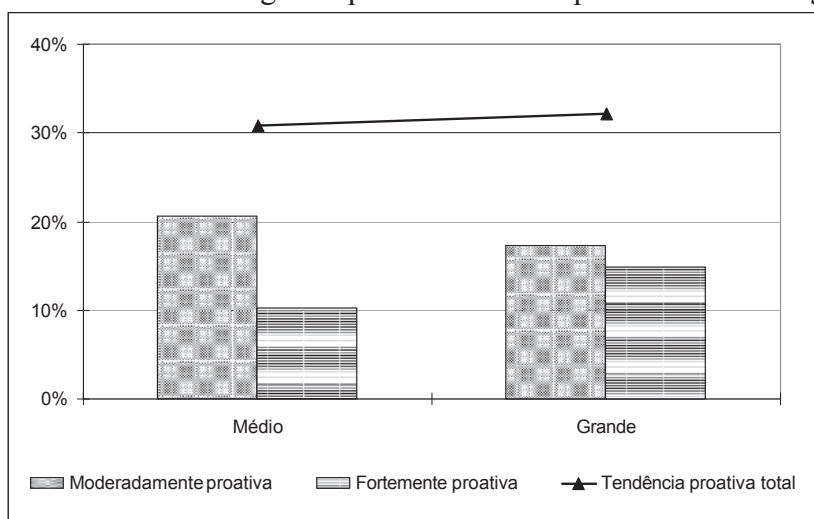
**Gráfico 4** – Tendências estratégicas “proativas” de acordo com o porte das empresas



Fonte: o autor. Base = 507 empresas.

iv) Por fim, comparando-se as posturas “proativas” entre as médias e grandes empresas, verifica-se que, embora a magnitude geral das tendências “proativas” se mantenha nas empresas de ambos os portes (médio = 31% e grande = 32%), ocorre uma recuperação de sua intensidade geral quando se comparam as grandes com as médias empresas pela elevação da intensidade das posturas “fortemente proativas” (médias empresas = 10% e grandes = 15%). O Gráfico 5 ilustra este caso.

**Gráfico 5** – Tendências Estratégicas “proativas” em empresas de médio e grande portes



Fonte: o autor. Base = 155 empresas.



## 5 Conclusões

A avaliação dos perfis de gerenciamento estratégico da informação junto às empresas pesquisadas conforme exposto acima, permite algumas considerações finais a título de conclusão.

No interior do conceito de Tendência Estratégica (TE), as microempresas mostraram-se mais proativas que as pequenas, que, por sua vez, mostraram-se mais proativas que as médias empresas. Estas, surpreendentemente, mostraram-se menos proativas que as grandes (ver Gráfico 4). Neste ponto, o estudo identifica a propriedade em não se agrupar empresas de diferentes portes para a análise do perfil de gerenciamento estratégico da informação, sob pena de incorrer em erros de avaliação. Inusitadamente, esta parte do estudo também mostra que as médias empresas da amostra têm um comportamento mais reativo do que o das pequenas, com as quais são normalmente tratadas em conjunto (sob o jargão de “pequenas e médias empresas” – PMEs), e muito mais próximo do das grandes empresas.

A maior “proatividade” apontada pela pesquisa para as micro e pequenas empresas da amostra também encontra-se alinhada a outros tipos de análises que apontam as empresas destes portes como mais propícias a uma postura mais empreendedora na gestão dos negócios do que as de maior porte.

Especificamente em relação às médias empresas, se por um lado elas possuem uma estrutura organizacional para fazer melhor uso da informação como fator de competitividade, por outro lado apareceram também como mais conservadoras em seu perfil de gerenciamento estratégico da informação. Já as pequenas e médias empresas, menos estruturadas organizacionalmente para a plena utilização da informação, demonstraram práticas mais proativas em sua gestão. Estes fatos apontam para a importância dos valores e da cultura organizacionais como profundamente influenciadores dos tipos de práticas adotadas em relação ao gerenciamento estratégico da informação, além das variáveis de porte e estrutura organizacional. Confirma-se, assim, a necessidade de uma abordagem mais completa para o efetivo gerenciamento da informação como fator de competitividade, abordagem esta alicerçada em três componentes: i) comportamentos e valores em informação; ii) práticas e perfis de gerenciamento estratégico da informação; e iii) práticas de gerenciamento da tecnologia da informação.

O presente estudo abordou mais especificamente o segundo item, mas as diferenças nos perfis de gerenciamento da informação entre os diversos portes de empresas apontam para a necessidade de avaliação e alinhamento dos outros componentes para que a informação seja efetivamente um recurso competitivo utilizado nestas organizações.

## 6 Recomendações de pesquisas futuras

Alguns pontos de grande interesse foram identificados durante o desenvolvimento desta pesquisa, mas que não puderam ser tratados, e se constituem em oportunidades para trabalhos futuros, tais como:

i) Uma questão interessante a ser desenvolvida é a das causas de elevados índices de reatividade entre as empresas da amostra analisada. Este índice se repetiria em uma amostra mais ampla? Quais as causas de um alto grau de reatividade em empresas de todos os tamanhos? Alguns estudos comparativos entre empresas de diversos portes têm mostrado que as micro, pequenas e médias empresas são mais empreendedoras que as grandes. Se for realmente assim, por que mesmo nas empresas destas dimensões os índices de reatividade

foram tão altos na amostra analisada? E mais: por que este índice eleva-se de maneira acentuada nas médias empresas? O que ocorre com elas quando atingem este patamar?

ii) Leone (1991) aponta para a impropriedade de trabalhar como um mesmo objeto de pesquisa os conceitos de micro, pequena e média empresa. Esta pesquisa apontou uma substancial mudança na tendência estratégica de gerenciamento da informação entre as pequenas e as médias empresas. Um aprofundamento nas definições de porte de empresas, do que eles efetivamente representam em termos conceituais e de pesquisa e que tipos de vantagens e desvantagens apresentam em relação à compreensão da competitividade organizacional na Era da Informação significa um grande desafio que, conduzido de maneira criativa, pode sugerir novas interpretações e novos paradigmas para a compreensão das características e inserção econômica e social das empresas nesta era de transformações e rápidas mudanças.

## REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de Survey*. 1 reimpr. Belo Horizonte : Ed. UFMG, 2001.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 3 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, jul./set. 1992.
- FREITAS, H. *et alii*. O método de pesquisa *survey*. *Revista de Administração*. São Paulo. v. 35, n. 3, p. 105-112, Jul./Set. 2000.
- HAMILTON, S. Controlling risks. In: MARCHAND, D. A. (ed.), *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000. p. 209-228.
- IBGE. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Tabela 7 - Unidades locais, pessoal ocupado em 31.12 e salários e outras remunerações – 2001*. Disponível em [http://www2.ibge.gov.br/pub/Economia\\_Cadastro\\_de\\_Empresas/2001/Tabelas\\_2001.zip](http://www2.ibge.gov.br/pub/Economia_Cadastro_de_Empresas/2001/Tabelas_2001.zip). Acesso em 17/12/2003.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.Es): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.31, n. 2, p. 53-59, Abr./Jun. 1991.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75. Jul./Set. 1994.
- LIMA, M. C. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo : Saraiva, 2004.
- MARCHAND, D. A. Why information is the responsibility of every manager. In: MARCHAND, D. A. (ed.), *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000a. p. 3-16.
- \_\_\_\_\_. Creating business value with information. In: MARCHAND, D. A. (ed.), *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000b. p. 17-30.
- \_\_\_\_\_. Competing with information: a diagnostic for managers. In: MARCHAND, D. A. (ed.), *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000c. p. 231-41.

- \_\_\_\_\_(ed). *Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content*. Chichester : John Wiley & Sons, 2000d.
- \_\_\_\_\_, KETTINGER, W. J. e ROLLINS, J. D. *Information orientation: the link to business performance*. Oxford : Oxford University Press, 2001a.
- \_\_\_\_\_. *Making the invisible visible: how companies win with the right information, people and IT*. Chichester : John Wiley & Sons, 2001b.
- MCGEE, J. e PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- \_\_\_\_ e MILLAR, V. E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MCGOWAN, W. G. (pref.) *Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação*. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro : Campus, 1997. p. 61-84.
- ROSSETTO, C. R. e ROSSETTO, A. M. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow em empresas familiares de edificações na construção civil: um estudo multicaso. In: COSTA, B. K. e ALMEIDA, M. I. R. (coords). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo : Atlas, 2002. p. 303-23.
- SCORNAVACCA JR. E., BECKER, J. L. e ANDRASCHKO, R. E-Survey: concepção e implementação de um sistema de *survey* por Internet. *Anais do XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Campinas : setembro, 2001.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Empresas brasileiras: quantas são, quanto produzem, quantos empregos geram e onde se localizam*. Observatório Sebrae de MPE. s. l. Mimeo : Estudo MPE nº 1, julho/2003.
- SEBRAE-SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos – relatório final*. São Paulo : Mimeo, outubro/2001.
- SHETH, J. N., MITTAL, B. e NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo : Atlas, 2001.