

Boas Práticas em Gestão de Tecnologia da Informação: Um Modelo Estratégico para Pequenas Empresas

VINCENTIN A. C.¹, MONFRE G. A.², SOUZA, R.³

1 Docente em Administração e Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES). 2 Docente em Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES) 3 Docente em Administração e Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES).

RESUMO: Este artigo propõe um modelo estratégico de gestão de Tecnologia da Informação (TI) voltado para pequenas empresas, com base nas diretrizes apresentadas no Manual de Boas Práticas de Gestão de TI da ABRAPP. O objetivo é identificar e adaptar boas práticas de alinhamento estratégico, governança, planejamento e infraestrutura de TI à realidade e às necessidades específicas das pequenas organizações. A metodologia utilizada consistiu em uma análise documental do manual mencionado, complementada por uma revisão da literatura sobre gestão de TI em pequenas empresas. Os principais achados destacam a importância do alinhamento entre a TI e os objetivos do negócio, da adoção de práticas de governança como comitês de TI e orçamentos planejados, e da implementação de sistemas de informação integrados que otimizem processos e reduzam custos operacionais. Observou-se também que, mesmo com recursos limitados, pequenas empresas podem se beneficiar da aplicação escalonada dessas práticas, priorizando áreas críticas como segurança da informação e continuidade de negócios. Conclui-se que a adaptação de modelos de referência à escala das pequenas empresas é viável e desejável, contribuindo para a profissionalização da gestão de TI e para o aumento da competitividade dessas organizações no mercado.

Palavras-chave: Gestão de TI, Pequenas empresas, Boas práticas, Governança de TI, Planejamento estratégico, Sistemas de informação

ABSTRACT: *This article proposes a strategic model for Information Technology (IT) management aimed at small businesses, based on the guidelines presented in the ABRAPP Manual of Good Practices for IT Management. The objective is to identify and adapt good practices for strategic alignment, governance, planning and IT infrastructure to the reality and specific needs of small organizations. The methodology used consisted of a documentary analysis of the aforementioned manual, complemented by a review of the literature on IT management in small businesses. The main findings highlight the importance of aligning IT with business objectives, adopting governance practices such as IT committees and planned budgets, and implementing integrated information systems that optimize processes and reduce operating costs. It was also observed that, even with limited resources, small businesses can benefit from the staggered application of these practices, prioritizing critical areas such as information security and business continuity. It is concluded that adapting reference models to the scale of small businesses is feasible and desirable, contributing to the professionalization of IT management and to increasing the competitiveness of these organizations in the market*

.Keywords: *T Management, Small Business, Best Practices, IT Governance, Strategic*

Planning, Information Systems

1. INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) desempenha um papel essencial na transformação e competitividade das empresas contemporâneas. Tradicionalmente associada a grandes corporações, sua aplicação estratégica tem ganhado espaço também nas pequenas empresas, que buscam eficiência operacional, inovação e sustentabilidade. O desafio, entretanto, reside em adaptar modelos de gestão de TI amplamente consolidados à realidade de recursos limitados e estruturas enxutas dessas organizações. Neste contexto, compreender o que são as boas práticas em gestão de TI e como elas podem ser aplicadas no universo das pequenas empresas é fundamental para garantir seu crescimento estruturado e competitivo no mercado.

Diversos autores abordam a relevância da governança e do planejamento estratégico de TI em grandes corporações, como Weill e Ross (2004), que destacam o alinhamento estratégico como um dos principais impulsionadores de valor. Por outro lado, autores como Cragg et al. (2011) apontam a carência de estudos voltados especificamente para pequenas empresas, ressaltando suas dificuldades na adoção de modelos formais de gestão. A literatura ainda evidencia uma lacuna na aplicação prática dessas diretrizes em organizações de menor porte, que frequentemente operam de forma reativa e sem planejamento formal (Thong et al., 2012).

Essa lacuna torna-se ainda mais relevante diante do crescimento exponencial da transformação digital, que afeta empresas de todos os tamanhos. Assim, torna-se necessário investigar como as pequenas empresas podem incorporar boas práticas de gestão de TI de maneira escalável, priorizando suas necessidades críticas e utilizando ferramentas acessíveis. Este estudo busca preencher essa lacuna, oferecendo uma análise adaptativa do modelo de boas práticas proposto pela ABRAPP para pequenas empresas.

O objetivo geral desta pesquisa é propor um modelo estratégico de gestão de TI adaptado à realidade das pequenas empresas. Para isso, os objetivos específicos são: (1) identificar os principais direcionadores estratégicos de TI no contexto das pequenas empresas; (2) analisar a aplicabilidade das boas práticas do manual da ABRAPP nesse contexto; e (3) propor um modelo de referência escalável, considerando recursos e maturidade organizacional.

2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo estratégico de gestão de Tecnologia da Informação (TI) adaptado à realidade de pequenas empresas, com base nas boas práticas consolidadas em entidades de maior porte.

Para alcançar esse objetivo, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os principais direcionadores estratégicos de TI relevantes para pequenas empresas, com base em modelos de referência como o da ABRAPP.
2. Analisar a viabilidade de aplicação das boas práticas de gestão de TI em contextos de pequenas empresas, considerando suas limitações estruturais e orçamentárias.
3. Elaborar um modelo de gestão de TI escalável e adaptado, priorizando áreas críticas como governança, planejamento, sistemas de informação e infraestrutura tecnológica.
4. Validar a coerência e aplicabilidade do modelo proposto a partir de critérios de efetividade, simplicidade e alinhamento estratégico.

3. REVISÃO DA LITERATURA

A gestão de Tecnologia da Informação (TI) tem evoluído nas últimas décadas de um suporte operacional para um elemento estratégico nas organizações. De acordo com Weill e Ross (2004), o alinhamento entre TI e negócio é essencial para geração de valor sustentável. No entanto, autores como Henderson e Venkatraman (1993) destacam que esse alinhamento só é possível com uma estrutura de governança adequada e um planejamento integrado. Em pequenas empresas, esse desafio se agrava pela ausência de processos estruturados e a limitação de recursos.

Modelos de referência como o COBIT e o ITIL são frequentemente apontados como padrões para governança de TI, oferecendo diretrizes para controle, gestão de riscos e entrega de valor (ISACA, 2012; OGC, 2011). Contudo, conforme destacado por Cragg et al. (2011), tais frameworks podem ser complexos para pequenas empresas, exigindo adaptações para atender às suas capacidades operacionais. Isso sugere a necessidade de abordagens escaláveis e simplificadas, sem comprometer os princípios de governança. A literatura ainda carece de modelos adaptados que mantenham o rigor técnico, mas sejam aplicáveis a realidades menos robustas.

A adoção de sistemas de informação é outro fator crítico na gestão eficaz da TI. Segundo

Laudon e Laudon (2015), esses sistemas permitem automatizar processos, melhorar a tomada de decisões e reduzir falhas humanas. Porém, Thong (1999) destaca que pequenas empresas enfrentam dificuldades na seleção, implementação e manutenção desses sistemas, muitas vezes por falta de pessoal qualificado ou planejamento adequado. Isso evidencia a importância de diretrizes práticas para facilitar essa adoção.

Além disso, o planejamento estratégico de TI é apontado como um diferencial competitivo. Luftman (2004) argumenta que empresas que integram sua estratégia de TI ao planejamento corporativo tendem a obter maior retorno sobre investimento. Entretanto, na realidade das pequenas empresas, o planejamento é muitas vezes reativo ou inexistente, como alertam Caldeira e Ward (2003). Isso reforça a necessidade de modelos que considerem não apenas o alinhamento estratégico, mas também a maturidade organizacional e a simplicidade de implementação.

Por fim, práticas de segurança da informação e continuidade de negócios têm ganhado destaque mesmo em organizações de pequeno porte, diante de ameaças digitais crescentes. De acordo com Von Solms e Van Niekerk (2013), a gestão de riscos em TI deve ser incorporada ao planejamento estratégico, independentemente do tamanho da empresa. Já Dhillon (2007) enfatiza que políticas de segurança e treinamento de usuários são cruciais para evitar vulnerabilidades. A revisão da literatura, portanto, reforça que as boas práticas de TI são universalmente relevantes, mas demandam adaptação conforme o porte e a complexidade da organização.

4. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa com caráter exploratório, utilizando a análise documental como principal estratégia metodológica. Segundo Bardin (2011), a análise documental permite explorar conteúdos estruturados com o objetivo de identificar padrões, categorias e relações relevantes para o objeto de estudo. O documento central analisado foi o *Manual de Boas Práticas de Gestão de TI*, elaborado pela Comissão Técnica Nacional de Tecnologia da Informação da ABRAPP. A escolha se justifica por seu caráter normativo e abrangente, oferecendo diretrizes práticas e estratégicas voltadas à gestão de TI em entidades de previdência complementar, que, por sua estrutura, se assemelham a pequenas empresas em termos de recursos e processos.

A análise foi guiada por categorias pré-definidas com base nos pilares estruturantes do manual: alinhamento estratégico, governança de TI, planejamento estratégico, sistemas de informação e infraestrutura. Cada seção do documento foi examinada à luz dessas categorias, a fim de avaliar sua aplicabilidade ao contexto das pequenas empresas. Como destaca Cellard (2008), essa técnica favorece a reconstrução lógica dos argumentos e permite uma avaliação crítica das propostas normativas, ajustando-as a novos contextos organizacionais.

Complementarmente, foi realizada uma revisão teórica de autores que discutem gestão de TI em empresas de pequeno porte. Essa triangulação metodológica, conforme Flick (2009), contribui para aumentar a validade dos achados ao combinar diferentes fontes de evidência. A seleção das obras teóricas considerou publicações dos últimos 20 anos com foco em modelos de gestão, inovação tecnológica, e governança de TI adaptável.

Por fim, a construção do modelo estratégico adaptado às pequenas empresas foi guiada por critérios de aplicabilidade, escalabilidade e custo-benefício. A proposta resultante visa manter a coerência com os princípios estruturantes do manual da ABRAPP, ao mesmo tempo em que considera a limitação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros típicos de pequenas organizações. Essa escolha metodológica busca equilibrar rigor e aplicabilidade prática, conforme sugerido por Eisenhardt (1989) em estudos de construção de teoria a partir de casos.

5. RESULTADOS

A análise do *Manual de Boas Práticas de Gestão de TI* revelou que diversos princípios estruturantes são aplicáveis às pequenas empresas, desde que adequadamente adaptados. A primeira categoria analisada, o alinhamento estratégico de TI ao negócio, demonstrou-se essencial para garantir que os investimentos em tecnologia estejam conectados aos objetivos organizacionais. O modelo do manual sugere a criação de um Plano Diretor de TI (PDTI), que nas pequenas empresas pode ser simplificado em um plano de ações prioritárias com foco em processos críticos, como atendimento ao cliente, controle financeiro e segurança da informação.

Em relação à governança de TI, o manual propõe estruturas formais como comitês e indicadores de performance. Para pequenas empresas, a adoção de práticas como reuniões periódicas entre liderança e equipe técnica, definição de papéis e responsabilidades, e controle básico de indicadores já representa um avanço significativo. A gestão de riscos e a continuidade de negócios, por sua vez, podem ser operacionalizadas com planos simples de backup, uso de

soluções em nuvem e definição de protocolos mínimos para incidentes.

No que tange aos sistemas de informação, o manual recomenda a integração da cadeia de valor por meio de ERPs e outras soluções robustas. Contudo, observou-se que pequenas empresas podem alcançar resultados expressivos utilizando ferramentas modulares ou SaaS (Software as a Service), com foco em automação de tarefas repetitivas e análise de dados. A escolha de sistemas escaláveis é apontada como um fator crítico para garantir flexibilidade futura.

A análise da infraestrutura de TI revelou que os princípios de planejamento, operação e suporte são igualmente válidos em ambientes de menor escala. Soluções como redes locais organizadas, uso de roteadores seguros, políticas básicas de acesso e manutenção periódica já garantem uma base tecnológica confiável. O uso de ferramentas gratuitas ou de baixo custo, como serviços de armazenamento em nuvem e antivírus empresariais simplificados, também se mostrou viável.

Por fim, observou-se que o manual enfatiza a importância da avaliação de desempenho da TI. Nas pequenas empresas, esta prática pode ser aplicada por meio de checklists de conformidade, pesquisas de satisfação internas e análises trimestrais de produtividade. Esses mecanismos permitem ajustes contínuos, promovendo uma cultura de melhoria mesmo em ambientes com poucos recursos humanos ou técnicos.

6. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos reforçam que as boas práticas de gestão de TI, mesmo desenvolvidas inicialmente para entidades de maior porte, são passíveis de adaptação às pequenas empresas. Essa constatação corrobora os apontamentos de Cragg et al. (2011), que defendem a escalabilidade de modelos de governança e gestão tecnológica desde que sejam considerados os recursos e a maturidade organizacional. A simplificação de ferramentas como o PDTI e os comitês de TI possibilita uma governança funcional e orientada a resultados, mesmo em contextos com equipes reduzidas.

A adoção de sistemas de informação modulares ou SaaS por pequenas empresas está alinhada com a observação de Thong (1999), que identificou a limitação de recursos como uma barreira comum à implementação de soluções mais robustas. No entanto, como apontado por

Laudon e Laudon (2015), o uso inteligente de ferramentas tecnológicas, mesmo que simples, já representa um avanço substancial na automatização de processos e aumento da produtividade. Os achados do presente estudo demonstram que, com escolhas estratégicas, é possível alcançar grande parte dos benefícios esperados de sistemas integrados.

O aspecto da infraestrutura também se mostrou crítico. Conforme Von Solms e Van Niekerk (2013), a segurança da informação deve estar no centro das preocupações, independentemente do porte da empresa. A análise revelou que ações básicas, como backups em nuvem e restrições de acesso, já promovem níveis satisfatórios de proteção para pequenos ambientes corporativos. Esses elementos dialogam diretamente com os requisitos legais e regulatórios crescentes enfrentados até mesmo por microempresas.

No tocante ao planejamento estratégico, os achados reforçam o argumento de Luftman (2004), para quem o alinhamento entre estratégia de negócio e TI é uma fonte de vantagem competitiva. Embora pequenas empresas não disponham de departamentos especializados, a construção de um plano básico de tecnologia com foco nos processos mais críticos já proporciona uma direção clara para investimentos e priorizações. A utilização de ferramentas de gestão simples, como matrizes de prioridade ou cronogramas de ação, supre com eficácia a ausência de estruturas complexas.

Finalmente, o conceito de avaliação de desempenho da TI emerge como uma ferramenta de gestão adaptável, conforme sugerido por Caldeira e Ward (2003). Mesmo sem indicadores sofisticados, o uso de métricas práticas — como tempo de resposta a problemas, grau de satisfação de usuários internos e tempo de inatividade — favorece a melhoria contínua. A implementação desse tipo de monitoramento, embora básica, é suficiente para gerar dados que orientem decisões e ajustes táticos no curto prazo.

7. CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que é possível adaptar modelos consolidados de gestão de Tecnologia da Informação, como o proposto pela ABRAPP, à realidade das pequenas empresas. A análise documental revelou que, embora originalmente direcionadas a entidades de previdência complementar, as boas práticas de alinhamento estratégico, governança, sistemas de informação e infraestrutura de TI são escaláveis e aplicáveis a contextos com menor complexidade organizacional. Ao priorizar ações simples e eficazes, como reuniões periódicas de planejamento, uso de sistemas modulares e políticas mínimas de segurança, pequenas empresas podem alcançar melhorias significativas na gestão de TI.

Apesar dos avanços identificados, o estudo apresenta limitações, como a ausência de validação empírica direta com pequenas empresas em atividade. A análise baseou-se em um único documento de referência e literatura secundária, o que restringe a generalização dos achados. Ademais, fatores culturais, setoriais e regionais que influenciam a adoção das práticas não foram objeto desta pesquisa.

Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação do modelo proposto em diferentes setores de pequenas empresas, de forma a avaliar sua efetividade e identificar ajustes necessários. Além disso, pesquisas com abordagem empírica, como estudos de caso ou surveys, poderão aprofundar o entendimento sobre as condições reais de implementação das práticas sugeridas. Explorar o papel da liderança, da cultura organizacional e do treinamento em TI também se mostra relevante para promover a maturidade digital nas pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- CALDEIRA, M. M.; WARD, J. The Influence of Business Strategy on the Development of Information Systems: A Case Study Approach. *European Journal of Information Systems*, v. 12, n. 2, p. 121–138, 2003.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CRAGG, P. B.; MILLS, A. M.; SURAWEEERA, T. Information technology alignment and firm performance in small manufacturing firms. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 20, n. 3, p. 187–203, 2011.
- DHILLON, G. *Principles of Information Systems Security: Text and Cases*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4–16, 1993.
- ISACA. *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows: ISACA, 2012.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 4, n. 14, 2004.
- OGC – OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *ITIL: Service Strategy*. London: TSO (The Stationery Office), 2011.
- THONG, J. Y. L. An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses. *Journal of Management Information Systems*, v. 15, n. 4, p. 187–214, 1999.

VON SOLMS, R.; VAN NIEKERK, J. From information security to cyber security. *Computers & Security*, v. 38, p. 97–102, 2013.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston: Harvard Business Press, 2004.