

# **Monitoramento do ambiente: um estudo sobre a utilização dos recursos de informação na pequena empresa**

## **RESUMO**

*De acordo com o tamanho das organizações elas possuem diferentes níveis de hierarquia e diferentes maneiras de buscar informações para atender às suas demandas para obter um sistema de gerenciamento eficaz. Para isso, elas recorrem a inúmeras fontes de informações disponíveis no mercado em que estão inseridas. Este estudo teve como objetivo investigar e comparar, com a literatura conceitual, as práticas de obtenção de informações no ambiente externo, adotadas pelos dirigentes de pequenas empresas do ramo de vendas e implantação de software. Trata-se de um estudo qualitativo e os dados coletados foram obtidos por meio de aplicação de uma entrevista estruturada. Os resultados focalizaram atenção no monitoramento ambiental relacionado à tomada de decisão estratégica; em compreender de que forma a fonte de informação é percebida; na frequência de uso das fontes de informação, e na utilização de ferramentas e sistemas no monitoramento ambiental. Foi identificado que na pequena empresa, a atividade de monitoramento está relacionada ao ajuste com o ambiente e à tomada de decisão, mas, sobretudo, guarda estreita relação com as necessidades do cliente e via de regra, a análise e compartilhamento das informações estão centralizados na diretoria e gerência da organização.*

**Palavras-chave:** Monitoramento ambiental. Informação. Tomada de decisão.

## **1. INTRODUÇÃO**

Não são recentes os argumentos em defesa do entendimento que o ambiente influencia as organizações, sobretudo, quando se estuda a capacidade da organização interagir com o seu mercado de forma eficaz. Desde que as organizações foram consideradas como sistemas sociais, técnicos e abertos (Etzioni, 1967; Katz e Khan, 1987), as interações entre empresas e o ambiente externo tornaram-se ainda mais relevantes. Consequentemente, as transformações decorrentes dessa relação e, mais genericamente, a maneira como as empresas conseguem alcançar um desempenho superior, nesta intrincada rede que envolve o ambiente interno e externo, têm sido foco da literatura clássica e contemporânea na área de estratégia (ANSOFF, 1977; QUINN, 1978; PORTER, 1986; GRANT, 2003).

Num cenário marcado por profundas transformações no ambiente de negócios e um ritmo frenético de mudanças tecnológicas, sociais e mercadológicas, as empresas, assim como seus administradores têm enfrentado diversos desafios para se manterem atualizadas a respeito dos fatores que originam essas mudanças e, por outro lado, descobrir como obter e utilizar as informações do ambiente externo em suas decisões. Barbosa (1997) enfatiza que na maioria das vezes, as pessoas não conseguem obter todos os dados que necessitam para a tomada de decisão estratégica efetiva. Além disso, mesmo que esses dados estejam disponíveis essas informações são tão fragmentadas e vagas, que se tornam difíceis de interpretar.

Se para as grandes organizações o processo de monitoramento do ambiente entendido como, esforço no sentido de acompanhar, interpretar e compreender a natureza das mudanças que ajuda a definir uma linha de ação futura da empresa é desafiante (Aguilar, 1967; Choo; Auster, 1993), no caso das pequenas empresas, esta realidade idiossincrática se transforma numa tarefa ainda mais complexa (LEONE, 1999; CANCELLIER, ALMEIDA e ESTRADA, 2005).

Os estudos de Pettigrew (1987) destacam que a tomada de decisão e mudança estratégica deve considerar as dimensões do processo, do contexto e do conteúdo da mudança, sendo assim uma forma de aprendizado para a organização. Nessa mesma linha de pensamento, May, Stewart e Sweo (2000), em suas pesquisas realizadas na Rússia, reivindicam que o monitoramento ambiental auxiliará tanto a grande quanto a pequena empresa, no ajuste com o ambiente, bem como, na reflexão para a tomada de decisão estratégica. Ainda indicam que talvez existam diferenças, entre os estudos de monitoramento, relativos a cada contexto. Dito isso, concorda-se com as palavras de Analoui; Karami citado por Cancellier, Almeida e Estrada (2005), que um dos modos mais importantes de aprendizado organizacional está relacionado ao entendimento proporcionado pelas forças ambientais.

Tendo em vista que o monitoramento ambiental poderá ajudar a empresa a reagir e se ajustar ao seu mercado, esta pesquisa tem como propósito identificar e comparar com a literatura especializada, as práticas para obtenção de informações adotadas pelos dirigentes de pequenas empresas do ramo de *softwares*. Para tanto, limita-se a uma investigação realizada em duas pequenas empresas brasileiras, de implantação de *software*, instaladas nas cidades de São Paulo e Caxias do Sul. As duas organizações têm em média 30 funcionários e a princípio percebem o monitoramento ambiental como fonte para auxiliar a tomada de decisão. Nesse contexto, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida o sistema de monitoramento ambiental, nas pequenas empresas, contribui para a tomada de decisão estratégica na perspectiva gerencial?

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O monitoramento ambiental (do inglês *environmental scanning*) é definido como a aquisição e uso de informação sobre eventos e tendências no ambiente externo que pode ajudar executivos a planejar a linha de ação futura da organização (AGUILAR, 1967; CHOO e AUSTER, 1993). Tal assunto tem levado pesquisadores da administração (BURNS e STALKER, 1961; THOMPSON 1967; LAWRENCE e LORSCH, 1973; MILLER, 1992; BEALE, 2000) a discutirem que as organizações precisam adaptar suas estruturas e processos, ajustando-se às demandas do ambiente externo, como uma condição antecedente para estabelecer estratégias efetivas.

Aguilar (1967) e Hambrick (1982) mencionaram que o monitoramento deveria ser sistemático e recomendam uma abordagem constituída de quatro estágios: exposição não direcionada, exposição direcionada e busca informal e formal. A exposição não direcionada (*undirected viewing*) se relaciona com a observação sem que haja uma finalidade específica. A exposição direcionada (*conditioned viewing*) se limita a uma abordagem ampla relativamente definida. A busca informal diz respeito a um esforço limitado para se obter a informação, como por exemplo: telefonar para pequenos grupos de contatos; e a busca formal refere-se a um esforço intencional, a partir de um plano para obter as informações necessárias. Miller (1992) acrescenta que o monitoramento sistemático é necessário para manter a tona as evoluções nos diferentes nichos.

No entendimento de Aaker (1983; 1988), as forças fora da organização, como mercados imediatos e competidores podem impulsionar as operações. O autor recomenda um sistema de monitoramento ambiental, de seis estágios, que auxiliará as respostas das empresas: 1) estabelecimento das necessidades de informação; 2) determinação de fontes, com a utilização das que já se tenha contato; 3) definição dos participantes; 4) atribuição de tarefas; 5) armazenamento e processamento de informação em um simples conjunto de arquivos evitando perda de informações; e 6) disseminação da informação. O sistema apresenta como benefício poder ser implantado com baixo investimento, avanços para sistemas mais formais, maior amplitude do monitoramento e, por conseqüência, evitar perda de informações.

A necessidade de informação diz respeito a conhecer determinado setor de um ambiente externo complexo, diverso e mutável e pode ser retratada pela preferência por certas fontes de informação e adoção de diferentes modos de monitoramento. O uso de informação é essencial para a tomada de decisão e planejamento estratégico (CHOO, 1998). Sua abordagem inclui um esquema conceitual para estudar o monitoramento ambiental baseado na necessidade, busca e uso de informação, dimensões situacionais, características dos gerentes e estratégias organizacionais. Para Choo, 1998, o conceito de monitoramento engloba a inteligência competitiva nas dimensões de escopo mais amplo para aquisição de informação em um maior horizonte temporal.

O processo de monitoramento pode ser usado, no contexto profissional, para estimular o aprendizado contínuo (HATCH e PEARSON, 1998). Uma perspectiva similar é sustentada por Nonaka e Takeuchi (1997), para os autores, a prática da gestão do conhecimento ou *Knowledge Management* visa a atender uma pluralidade de objetivos organizacionais. Um dos grandes benefícios é explicitar os conhecimentos tácitos<sup>1</sup> empregados na operação de determinado processo, tornando-o posse da organização. Ainda segundo Nonaka e Takeuchi, a gestão do conhecimento sugere um processo de negócios mais eficiente, uma vez que incorpora o que há de melhor em termos de conhecimento prático, compreendendo a disseminação, aplicação e adequação constante dos ativos envolvidos em determinada operação.

Choo (2002) também recorre às idéias de Nonaka e Takeuchi quando afirma que as organizações criam conhecimento novo continuamente convertendo o conhecimento pessoal, tácito, dos indivíduos que desenvolvem perspicácia criativa, e compartilha o conhecimento explícito<sup>2</sup>, necessário para a organização desenvolver produtos e inovações.

## **2.1 MONITORAMENTO DO AMBIENTE NA PEQUENA EMPRESA**

Embora os estudos de Dandridge (1979); Pearce, Chapman e David (1982); Leone (1999) demonstrem que as pequenas empresas mereçam uma literatura específica, ainda existe uma lacuna, quando o assunto é monitoramento de informações, num segmento de mercado que apresenta singularidades bastante diferentes das encontradas nas grandes empresas.

Pearce, Chapman e David (1982) apresentam quatro recomendações para o monitoramento em pequenas empresas: 1) minimizar o custo de dinheiro e de tempo, concentrando-se nos fatores-chave; 2) racionalizar o método, usando a técnica mais

---

<sup>1</sup> Em Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento da experiência, não articulado, difícil de ser expresso em palavras tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto.

<sup>2</sup> O conhecimento da racionalidade, expresso por meio da linguagem formal tende a ser explícito, metafísico e objetivo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

compreensível e aplicável à realidade da pequena empresa; 3) selecionar técnicas que se ajustam às personalidades dos participantes; e 4) não deixar a técnica impedir a flexibilidade e agilidade da empresa. Essas recomendações são alinhadas e complementadas continuamente num processo por intermédio do qual uma ação é controlada pelo conhecimento do efeito de suas respostas, que pode ser chamado de processo de retroalimentação.

Em consonância com essa interpretação, Harris e Martin (2002) declaram que o monitoramento ambiental pode ser uma fonte de informação importante para empresas que operam em ambientes turbulentos, assim como, para as pessoas que procuram planejar o desenvolvimento profissional de sua atividade. Porém, a informação precisa ser obtida sistematicamente e classificada de um modo apropriado para ser útil à organização. Na visão de Golde (1964); Pearce, Chapman e David (1982), as pequenas e médias empresas freqüentemente não possuem recursos para levar a cabo uma análise sistemática.

As pesquisas que associam a monitoração ao planejamento estratégico constantemente utilizam a tipologia de Miles e Snow (1978) (estratégias prospectiva, defensiva ou analítica). Hambrick (1982) o fez, não obtendo evidência empírica de que a estratégia organizacional influencia o comportamento de monitoração. Entretanto, a tipologia de Porter (1986) (diferenciação, foco ou liderança de custos) influenciou fortemente os estudos estratégicos. Jennings e Lumpkin (1992) adotaram essa tipologia e concluíram que empresas que diferenciam produtos e serviços tendem, em suas atividade de monitoração, a focar mais as oportunidades e as crenças dos clientes; organizações que lideram em custos valorizam mais as ameaças competitivas e pesquisam informações sobre as políticas e táticas dos competidores. Kumar, Subramanian e Strandholm (2001), empregaram também a mesma tipologia, e os resultados sugerem que a monitoração tem um efeito mediador na relação entre a estratégia adotada e o desempenho da organização.

Uma contribuição significativa, relacionada ao monitoramento em pequenas empresas no caso brasileiro vem dos trabalhos de Cancellier (2001); Cancellier, Hoffmann, Alberton, Silva e Marcon (2004); Cancellier; Almeida e Estrada (2005); Cancellier, Alberton e Santos (2006); Cancellier; Alberton e Silva (2007) que, de uma forma sumarizada, esclarecem que as pequenas empresas adotam poucos sistemas estruturados de monitoramento; privilegiam o monitoramento de alguns aspectos, enquanto outros são negligenciados; e também revelam a carência de desenvolvimento de ferramentas direcionadas para a realidade específica do empreendimento.

Isso, aliás, explica o porquê, no Brasil, a produção sobre o tema é ainda bastante incipiente, exigindo que pesquisas estrangeiras dêem sustentação à discussão nacional. Assim, o estudo de Cancellier, Almeida e Estrada (2005) reuniu o sistema de Pearce, Chapman e David (1982), Aaker (1983) e o sistema de monitoramento de informações estratégicas de Calori (1989), adaptando e cruzando as informações dos três autores e sugeriu um sistema de monitoramento estruturado em dimensões mais abrangentes e coerentes com a realidade da pequena empresa.

Do estudo de Cancellier, Almeida e Estrada (2005) surgiu um refinamento em que ambos os sistemas compartilham duas proposições. A primeira se refere à seletividade e direcionamento no processo de monitoramento, além da redução de variáveis, escolha e concentração das que produzirem maior impacto (PEARCE, CHAPMAN e DAVID 1982). Acresce a isso, a redução da quantidade de dados para o mínimo (AAKER, 1983), diminuir as áreas monitoradas para um número que possa ser gerenciado e identificar tendências da indústria em que a empresa faz parte (AAKER, 1983; CALORI, 1989). A segunda está associada à descentralização do monitoramento entre as pessoas na organização, o que por sua vez levará a um aumento do número de indivíduos no processo. Quanto à humanização do

processo, Perace, Chapman e David (1982) sugerem racionalizar o método e seleção das atividades de acordo com o perfil dos participantes, enquanto (AAKER, 1982; CALORI, 1989) recomendam identificar as pessoas com maior relacionamento e exposição às fontes (CANCELLIER; ALMEIDA e ESTRADA, 2005).

Recentemente Campos e Barbosa (2007) investigaram os estudos do monitoramento ambiental, realizados no Brasil, focalizando a atuação de gerentes e profissionais de diversas empresas e de diferentes portes. Essa investigação teve como objetivo analisar similaridades e divergências, avaliar a metodologia e resultados, para compará-los com a pesquisa internacional. De maneira geral, os achados apontaram que os estudos brasileiros observam o monitoramento ambiental sob a ótica das percepções, qualidade e uso das fontes de informação, importância e volatilidade dos setores ambientais. Os autores acrescentam que eventualmente, são investigadas as necessidades de informação nos setores e, raramente, como essa informação é utilizada na prática. Destaca-se ainda, que quanto à comparação com artigos internacionais, os resultados indicaram um escopo ampliado e integrador do monitoramento em relação à informação, emprego de construtos mais complexos e a combinação de métodos qualitativos e quantitativos.

Em síntese, essas recomendações tendem a reduzir custos, viabilizar o trabalho com um número maior de variáveis com os recursos financeiros e humanos disponíveis. Dentre tais características, merece destaque a retroalimentação realizada no processo de monitoramento sugerida por Pearce, Chapman e David (1982) com a intenção de manter o sistema sempre atualizado.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa que utilizou como estratégia o estudo de caso múltiplo. Na visão de Yin (2001, p. 69), cada caso deve ser selecionado de forma a: prever resultados semelhantes, ou produzir resultados contrastantes por razões previsíveis. Para o autor, esse tipo de estratégia oferece a possibilidade de um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidências são usadas.

Nesse sentido, para a escolha das unidades investigadas na realização deste estudo, foram utilizados critérios intencionais. Observou-se, primeiramente, uma população alvo de 17 pequenas empresas, do setor de implantação de *software* distribuída pelo Brasil, em diversos estados, que emprega em média 30 funcionários e com faturamento anual de até R\$ 2.000.000,00.

Os critérios pré-estabelecidos *ex ante* para definir as empresas participantes foram a facilidade de acesso dos pesquisadores às pessoas que detinham as informações necessárias para a realização deste estudo, levando-se em conta o seu interesse e disposição em compartilhá-las, e também o faturamento anual. Mediante a esse critério foram escolhidas duas organizações, sendo uma que se destaca com o maior faturamento e outra que atualmente apresenta um desempenho inferior nesse quesito. Para preservar suas identidades, serão chamadas empresa 1 e empresa 2.

Quanto ao porte, as empresas foram analisadas segundo a categorização do SEBRAE, de acordo com a Lei Geral da Pequena empresa de 2006, que considera empresas de pequenas porte aquelas que, anualmente, tenham receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A empresa 1 atua no setor de vendas e implantação de software e atendimento de contrato de manutenção há 24 anos, está situada na cidade de São Paulo, tem uma filial em Campinas-SP e conta com 52 colaboradores. Sua estrutura é composta por uma Diretora Presidente (Sócia proprietária) e três gerências (Comercial, Financeira e Técnica). A Gerência Técnica da empresa tem seu foco no relacionamento com os clientes e utiliza a ferramenta de gestão, conhecida como Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM), para diferenciar e personalizar suas atividades, identificar e interagir continuamente com seu público-alvo. Dentre seus principais desafios, a empresa 1 pretende expandir-se no mercado e proporcionar aos seus clientes um atendimento que priorize mais comodidade e qualidade.

A empresa 2 atua no comércio de *softwares* e equipamento de controle de acessos há 17 anos, está situada na cidade de Caxias do Sul - RS e conta com 22 colaboradores. A empresa tem uma diretoria, representada pelo Sócio Diretor e duas gerências (Gerência de Serviços e Gerência Comercial). Em 2003, essa empresa recebeu o Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), com a Medalha de Bronze, Nível I, pela busca da melhoria contínua do seu sistema de gestão. E no ano de 2005 conquistou o Prêmio Qualidade RS, modalidade Troféu Bronze, Nível II, que se refere ao fortalecimento da excelência da gestão pela qualidade.

No que diz respeito à técnica e coleta de dados, foram realizadas entrevistas com roteiro estruturado, de forma que o entrevistado pudesse responder às questões, por si mesmo sem a intervenção do pesquisador, tendo como objetivo identificar o processo de monitoramento nas empresas em estudo.

As entrevistas estruturadas foram elaboradas mediante questionário totalmente estruturado, ou seja, com perguntas que são previamente formuladas e exige-se o cuidado de se ater a elas. O motivo de tal zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e as diferenças que possam ser identificadas entre os respondentes e não a diferença nas perguntas (LAKATOS, 1996).

Foram realizados diversos contatos e enviados questionários para 12 das 17 empresas descritas como população alvo. Apenas três responderam positivamente, porém, segundo o critério pré-estabelecido acima, foram escolhidas as empresas de São Paulo e de Caxias do Sul. Os dados coletados, por meio dos questionários, foram analisados de forma a identificar os processos de monitoramento e confrontá-los com os sistemas prescritivos na teoria.

Para identificar e compreender a complexidade do processo de monitoramento nas pequenas empresas foram utilizadas, com base no estudo de Cancellier, Almeida e Estrada (2005) as seguintes categorias: necessidades de informações, responsabilidade pelo monitoramento, fonte de informações, armazenamento de informações, análise das informações, inovações tecnológicas e uso das informações obtidas do ambiente externo, que incluem inovação e produtos dos concorrentes, práticas de bancos e financiadores, condições socioculturais, crescimento do mercado, procedimento e normas de exportação e importação, fornecedores de insumos e componentes. Tal categorização tem como objetivo permitir conhecer as limitações e o emprego dos sistemas de monitoramento nas empresas investigadas.

## 4 RESULTADOS

A título de comparação e para melhor articular as idéias, neste tópico será descrita, de forma sucinta, a análise das entrevistas realizadas nas organizações selecionadas que estão denominadas como empresa 1 e 2.

### 4.1. DESCRIÇÃO DO MONITORAMENTO

#### Necessidades de informações

**Empresa 1:** as necessidades dos clientes atuais consistem em novos aplicativos, adequação dos produtos à realidade ou necessidade dos usuários e atualizações de *softwares* conforme legislação e novas versões.

**Empresa 2:** as necessidades dos clientes são as mais monitoradas, compreendendo adequação dos sistemas para criação de novos relatórios, atualizações de *softwares* conforme legislação e novas versões.

#### Responsabilidade pelo monitoramento

**Empresa 1:** a responsabilidade pelo monitoramento é específica do Gerente Comercial, sendo compartilhada com a Diretora Presidente, que tem como sua responsabilidade o monitoramento das necessidades futuras dos clientes.

**Empresa 2:** o responsável pelo monitoramento é o Gerente Comercial, que no processo de prospecção de informações realiza contato por telefone com os clientes e, quando necessário, identifica as necessidades dos mesmos em visitas pessoais.

#### Fontes de informação

**Empresa 1:** as informações são obtidas por meio de visitas e contatos pessoais com os clientes, reuniões e participações em eventos, sendo que todos os dados compõem o CRM da empresa.

**Empresa 2:** as fontes de informação são os próprios clientes que mantêm relacionamento com a empresa.

#### Armazenamento – análise - disseminação

**Empresa 1:** as informações sobre as necessidades dos clientes obtidas pelas fontes da empresa são armazenadas eletronicamente através do *software* de CRM que tem como objetivo registrar, personalizar e interagir com os clientes de forma contínua. A análise dessas informações é realizada pela Diretora Presidente e levada ao conhecimento dos gerentes.

**Empresa 2:** as informações coletadas são armazenadas em um sistema específico de controle de informações dos clientes e em planilhas de dados que posteriormente são analisadas pelo Diretor e compartilhado com os demais gestores em reunião semanal.

#### Inovações tecnológicas

**Empresa 1:** na empresa não existe especificamente o monitoramento de novas tecnologias em função do desenvolvedor e fornecedor do *software* mantê-los informados.

**Empresa 2:** esse tipo de coleta de informação é de responsabilidade do Gerente de Serviços, mas os empregados também colaboram informalmente à medida que tomam conhecimento de algo novo. Outro canal é utilização de revistas especializadas. Seu

armazenamento não é registrado formalmente, sendo, o gerente responsável em apresentá-las ao diretor para a análise e, se necessário, futura disseminação.

#### Inovação e produtos dos concorrentes

**Empresa 1:** na empresa a gerência comercial acompanha informalmente as ações dos concorrentes. Essas informações são compartilhadas com a Diretora Presidente que toma as decisões que considera exequível. As fontes mais representativas são, além dos próprios clientes, os funcionários contratados da concorrência que trazem consigo o conhecimento acumulado no emprego anterior.

**Empresa 2:** conforme o Diretor e Gerente Comercial, esta categoria não é acompanhada.

#### Práticas de bancos e financiadores

**Empresa 1:** conforme depoimento da Diretora Presidente, o acompanhamento dessas informações não é desenvolvido de acordo com a necessidade da empresa.

**Empresa 2:** esta alternativa é monitorada, pontualmente, conforme a necessidade de financiamento disponível e divulgação de linha de crédito e incentivo ao pequeno empresário. Sua responsabilidade está a cargo do Diretor, que faz os contatos com os bancos da cidade de forma aleatória, sem processo de armazenamento dos dados padronizados, sendo a análise e disseminação desse tipo de informação realizada de acordo com seu próprio critério e interesse.

#### Condições socioculturais

**Empresa 1:** o monitoramento na empresa é realizado através de pesquisas esporádicas de acordo com a necessidade da empresa, sendo o acompanhamento focado nos segmentos de interesse. As fontes são os contatos com os clientes e os dados do CRM, sendo que esta ferramenta além de armazenar os dados, possibilita a análise e disseminação das informações.

**Empresa 2:** esta categoria não é monitorada pela empresa.

#### Crescimento do mercado

**Empresa 1:** a organização desenvolvedora e fornecedora de *software* mantém a empresa atualizada sobre a realidade do mercado, disponibilizando informações globais, acesso a banco de dados e a relatórios de institutos de pesquisas. Outras informações regionais são monitoradas pela Gerência Comercial e Diretora Presidente que realizam a análise e disseminação das informações.

**Empresa 2:** o monitoramento é de responsabilidade do Diretor e Gerente Comercial, as fontes são as empresas fornecedoras de *software*, as informações obtidas por meio do *International Data Corporation* (IDC) e acompanhamento do crescimento do PIB. Não há armazenamento dessas informações e fica a critério do Diretor o processo de análise e disseminação nas reuniões que acontecem semanalmente.

#### Procedimento e normas de exportação e importação

**Empresa 1:** esta categoria não é monitorada pela empresa.

**Empresa 2:** esta categoria não é monitorada pela empresa.

#### Fornecedores de insumos e componentes

**Empresa 1:** não existe uma prática sistematizada de monitoramento, isso ocorre ocasionalmente conforme a necessidade de cada produto. Nos produtos para área de Recursos

Humanos (acesso e segurança) existe uma exigência maior de componentes e equipamentos, o qual é realizado pelos técnicos da área e analisado pela Diretora Presidente.

**Empresa 2:** de acordo com as necessidades dos clientes, esses dados são obtidos, primeiramente, na empresa desenvolvedora e fornecedora de *software*, e caso não possam atender a alguma necessidade, são procuradas outras soluções locais. Essa atividade é de responsabilidade do Diretor. Segundo o entrevistado não há registro formal das informações que são analisadas e compartilhadas em reuniões semanais.

## **4.2. ANÁLISE DO MONITORAMENTO DA EMPRESAS COMPARADA COM OS SISTEMAS PRESCRITIVOS**

Nesta seção pretende-se identificar em que medida os sistemas de Pearce, Chapman e David (1982); Aaker (1983) e Calori (1989) em conjunto com os outros estudos referenciados nesta pesquisa, convergem ou divergem da realidade das empresas estudadas.

Quanto às necessidades de informações, os autores sugerem ser seletivo no processo de monitoramento, aconselhando reduzir as variáveis de análise e empenhar-se nas que produzem maior impacto. Na empresa 1, o que se percebe é que existe uma preocupação maior a respeito das necessidades dos clientes, condições socioculturais e crescimento do mercado, enquanto as variáveis: inovação e produtos dos concorrentes e fornecedores de insumos e componentes são menos privilegiadas.

Na empresa 2 foi identificada uma maior atenção quanto às necessidades dos clientes, crescimento do mercado e fornecimento de insumos e componentes. A categoria novas tecnologias e práticas de bancos e financiamento são monitoradas, porém, com menor intensidade.

Ao comparar essa categoria entre as empresas 1 e 2, percebe-se que as necessidades dos clientes e crescimento do mercado são mais relevantes para as duas empresas. A categoria sociocultural recebeu atenção da empresa 1, enquanto a categoria fornecedores de insumos e componentes foram privilegiadas pela empresa 2. Merece destaque o fato que a categoria procedimento e normas de exportação e importação parecem ser menos relevantes para as duas empresas.

Sobre a definição dos responsáveis pelo monitoramento, os três autores aconselham a descentralização do monitoramento entre as pessoas na organização, o que levará a um aumento do número de pessoas no processo, além disso, Pearce, Chapman e David (1982) sugerem racionalizar o método e seleção das atividades de acordo com o perfil dos participantes.

A recomendação dos autores referente a essa categoria é pouco observada nas duas empresas, uma vez que a responsabilidade pelo monitoramento e disseminação da informação está fortemente concentrada apenas na diretoria e gerência.

Ao avaliar a categoria “fontes de informação”, Pearce, Chapman e David (1982) recomendam acessar fontes aplicáveis à realidade da pequena empresa, que sejam habituais e de fácil acesso para o indivíduo que for utilizá-la, Aaker (1983) complementa e sugere utilizar as fontes que se tem contato.

Na empresa 1, a Diretora Presidente e o Gerente Comercial acessam as fontes por meio de visitas e contatos pessoais com os clientes, em reuniões e participação em eventos ligados ao negócio. Um aliado que oferece apoio a esse tipo de monitoramento é a empresa desenvolvedora de *software* e também a ferramenta CRM da empresa.

Na empresa 2, o Diretor e o Gerente Comercial têm acesso às fontes por meio dos seus clientes, colaboradores e revistas especializadas. A empresa desenvolvedora de *software* também contribui fornecendo informações importantes.

Na categoria em análise, basicamente as duas empresas acessam as mesmas fontes. Vale ressaltar que a empresa 1 conta com um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente, o CRM, que oferece suporte à tomada de decisão. O que confirma o pensamento de (ANSOFF, 1977; QUINN, 1978; PORTER, 1986; GRANT, 2003) que as empresas interagem com o ambiente externo para conseguir alcançar um desempenho superior.

No tocante ao armazenamento da informação, a sugestão de Aaker (1983; 1988) é que seja formada por um simples conjunto de arquivos, em apenas um local de depósito para que não ocorra perda dessas informações.

As duas empresas seguem esta recomendação apenas para a categoria necessidades dos clientes. Na empresa 1, isso é feito de forma sistematizada por meio do *software* CRM, na empresa 2, por meio de um sistema específico de controle de informações e planilha de dados.

Em relação à análise das informações, Aaker (1983) e Calori (1989) sugerem uma estrutura de apoio para interpretar as informações e técnicas para análise de impactos e debate com especialistas no assunto. Para as duas empresas essa estrutura de apoio tende a ser onerosa e inviabilizada em função do seu porte. Todavia, nessas empresas parece existir um modo apropriado, peculiar e útil para esse tipo de análise como afirma Harris e Martin (2002). No relato de ambas é evidenciado o compartilhamento das informações entre a diretoria e a gerência, portanto, a necessidade de análise é atendida naquele momento.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo identificou que as empresas de São Paulo e Caxias do Sul, quanto ao uso dos sistemas de monitoramento revisados, percebem essa atividade como uma ferramenta associada ao ajuste com o ambiente e à tomada de decisão, mas que guarda estreita relação, especialmente, com as necessidades do cliente.

Assim, como nos estudos de Cancellier, Almeida e Estrada (2005), esta investigação também apresentou limitações, em função do custo que isso representaria, quanto a uma estrutura de apoio para interpretar as informações e técnicas para análise de impactos e debate com especialistas no assunto. No entanto, uma nova limitação, referente à categoria procedimento e normas de exportação e importação foi observada como menos relevantes para as duas empresas.

Apesar das limitações apresentadas em algumas categorias e noutras que recebem atenção razoável, constatou-se que a prática do monitoramento ambiental ajuda a traçar uma linha de ação futura da empresa como defendem Aguilar, (1967) Choo; Auster (1993). Os resultados também sugerem uma relação, de acordo com a literatura, entre a aprendizagem organizacional e o entendimento proporcionado pelas forças ambientais (PETTIGREW, 1987; NONAKA e TAKEUCHI, 1977; CHOO, 2002), à medida que as duas empresas acompanham, interpretam e buscam compreender a natureza das informações e implementam mudanças.

A pesquisa também revelou que, via de regra, a análise e compartilhamento das informações, na pequena empresa está centralizada na diretoria e gerência, sendo uma tarefa realizada, simultaneamente, com outras atividades nas reuniões das empresas. Ainda pode-se

inferir que o montante do faturamento influencia no interesse e ampliação dos sistemas de monitoramento utilizados pelas pequenas empresas.

Baseado nos resultados apresentados sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas no sentido de ampliar a amostra de estudo e investigar o monitoramento em outros setores, com organizações classificadas com o porte de pequena empresa, comparando-os entre si. Além disso, recomenda-se desenvolver um estudo bibliométrico para avaliar o desenvolvimento da produção científica sobre o tema, no exterior e no Brasil.

Uma limitação deste estudo está relacionada ao acesso de informações, obtidas exclusivamente com os diretores e gerentes das empresas investigadas, afinal os outros atores participantes dessas empresas poderiam fornecer diferentes perspectivas, que possibilitariam estabelecer confirmação, correção ou base para comparação sobre a realidade pesquisada.

Esta investigação poderá contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre o monitoramento ambiental no Brasil, na medida em que promove uma reflexão sobre o tema em discussão e se verifica a necessidade em desenvolver ferramentas gerenciais mais adequadas à realidade e desafios das pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

AKER, D. Organizing a strategic information scanning system. **California Management Review**, v. 25, p. 76-83, jan. 1983.

\_\_\_\_\_. **Strategic Market Management**, John Wiley, New York, 1988.

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.

ANSOFF, H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARBOSA, R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, pp. 42-53, out./dez., 1997.

Beale, R., Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and

Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, **Journal of Small Business Management**, v 38, pp. 27-48, 2000.

BURNS, T.; STALKER. **The Management of Innovation**. Tavistock, London, 1961.

CALORI, R. Designing a business scanning system. **Long Range Planning**, v. 22, p. 69-82, feb. 1989.

CANCELLIER, E. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (XX ENANPAD). **Anais...** Campinas, 2001, 11 p. CD-ROM, 2001.

CANCELLIER, E.; ALMEIDA, M.; ESTRADA, R. Monitoramento do ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CANCELLIER, E.; ALBERTON, A.; SANTOS, L. O monitoramento de informações estratégicas em pequenas empresas hoteleiras. In. IV SeminTUR – **Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL**. Caxias do Sul, 2006.

CANCELLIER, E.; ALBERTON, A.; SILVA, A. Diferenças na Atividade de Monitoramento de Informações do Ambiente Externo em Pequenas e Médias Empresas: a influência do porte e da idade. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (XXXI ENANPAD). **Anais...** Rio de Janeiro, 2007, 16 p. CD-ROM, 2007.

CANCELLIER, E; HOFFMANN, V.; ALBERTON, A.; SILVA, A; MARCON, R. O Monitoramento do Ambiente Externo em Pequenas Empresas. In. XXIV **Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Florianópolis, 2004.

CAMPOS, L; BARBOSA, R. Estudos de monitoração ambiental realizada por gerentes e profissionais brasileiros: convergências, divergências e perspectivas frente à pesquisa internacional. **VII Cinform – Encontro Nacional de Ensino, Pesquisa e Informação**. Salvador Bahia, 2007. Disponível em: <http://ww.cinform.ufba.br>. Acesso em: 20/02/2008.

CHOO, C. **Environmental scanning as information seeking and organizational learning**, 2002. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/ir/choo/choo.html>>. Acessado em: 19/02/2008.

CHOO, C. W. **Information mangement for the intelligent organization**. Second Edition. Medfort, New Jersey: Information Today, Inc., 1998.

CHOO, C.; AUSTER, E.. Environmental Scanning: Acquisition and Use of Information by Managers. **Inc. For the American Society for Information Science**, 1993.

DANDRIDGE, T. Children are not “little grown-ups”: small business nedds its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, v. 17, p. 53-57, 1979.

ETZIONI. A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

GOLDE, R. Pratical planning for small business. **Harvard Business Review**, v. 42, pp. 147-161, 1964.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from de oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, 2003.

HAMBRICK, D. C. Environmental scanning and organizational strategy. **Strategic management Journal**, v. 13, n. 2, p. 44-49, 1982.

HARRIS, H.; MARTIN, C. Environmental Scanning in the Australian Manufacturing sector: A discussion of some early results. In A. Sohal and R. Cooney, eds. **Proceedings of Sixth International Research Conference on Quality Innovation and Knowledge Management**: pp. 659-666, Kuala Lumpur, 2002.

HATCH, T; PEARSON, T., Using Environmental Scans in Educational Needs Assessment, **Journal of Continuing Education in the Health Professions**, v. 18, n.3, pp.179-84, 1998.

JENNINGS, D. F.; LUMPKIN, J.R. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis. **Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 791- 803, 1992.

KATZ, D., KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Competitive strategy, environmental scanning and performance: A context specific analysis of their relationship. **International Journal of Commerce and Management**, v. 11, n. 1, p. 1-32, 2001.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAWRENCE, P. R, LORSH, J. W. **As Empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEONE, Nilda. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, pp. 91-94, 1999.

MAY, R.; STEWART, W.; SWEO, R. Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, 2000.

MILLER, D. Environmental fit versus internal fit. **Organization Science**, v. 3, n.2 Quebec, Canadá, maio, 1992.

MILES, R. E.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1978.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEARCE II, J; CHAPMAN, B.; DAVID, F. Environmental scanning for small and growing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 3, p. 27-34, 1982.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PETIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

QUINN, J.B. Strategic Change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 20, pp.7-21, 1978.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Lei Geral das Pequenas e Micro-empresas, 2006. Disponível em:  
[http://www.info.sebrae.com.br/br/rumo\\_lei\\_geral](http://www.info.sebrae.com.br/br/rumo_lei_geral). Acesso em: 21/02/2008.

THOMPSON, J. **Organizations in Action**. McGraw-Hill, New York, 1967.

YIN, R.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.