

**O MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DO AMBIENTE
EXTERNO EM PEQUENAS EMPRESAS**

**THE MONITORING OF STRATEGIC INFORMATION FROM THE EXTERNAL
ENVIRONMENT BY SMALL COMPANIES**

**EL MONITOREO DE INFORMACIONES ESTRATÉGICAS DEL AMBIENTE EXTERNO
EN PEQUEÑAS EMPRESAS**

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC – SC, Brasil

E-mail: everton.cancellier@udesc.br

Anete Alberton

Professora Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI – SC, Brasil

E-mail: anete@univali.br

Anielson Barbosa da Silva

Professor Universidade Federal da Paraíba – UFPB – PB, Brasil

E-mail: anielson@uol.com.br

Rosilene Marcon

Professora Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI – SC, Brasil

E-mail: rmarcon@univali.br

O MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DO AMBIENTE EXTERNO EM PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO

Este artigo tem por objetivo estudar o monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo em pequenas empresas. A relevância deste trabalho situa-se no fato de os estudos em pequenas empresas e sobre monitoramento serem ainda muito incipientes no Brasil. A pesquisa caracteriza-se por ser do tipo levantamento ou *survey*, com aplicação de questionário respondido pelos dirigentes das unidades pesquisadas. Dentre os principais resultados obtidos pode-se destacar que as empresas privilegiam o monitoramento de alguns aspectos do ambiente em detrimento de outros, baseiam-se em um reduzido número de fontes de informações e que as barreiras ao monitoramento parecem situar-se mais no perfil gerencial dos dirigentes do que em limitações de recursos humanos e financeiros.

Palavras-chave: Monitoramento ambiental; informação estratégica; pequenas empresas.

THE MONITORING OF STRATEGIC INFORMATION FROM THE EXTERNAL ENVIRONMENT BY SMALL COMPANIES

ABSTRACT

The aim of this work is to study the practice of monitoring strategic information from the external environment in small companies, and its importance lies in the fact that studies on small companies and on monitoring are still incipient in Brazil. The research can be characterized as a survey, with the application of a questionnaire to be answered by the managers of the units studied. Among the main results obtained are the findings that companies favor the monitoring of some aspects of the environment, to the detriment of others, that they use only a small number of sources of information and that the barriers to effective monitoring seem to be a consequence of the managerial profile of the respondents rather than the result of limitations of resources, whether human or financial.

Keywords: Environment monitoring; strategic information; small businesses.

EL MONITOREO DE INFORMACIONES ESTRATÉGICAS DEL AMBIENTE EXTERNO EN PEQUEÑAS EMPRESAS

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo estudiar el monitoreo de informaciones estratégicas del ambiente externo en pequeñas empresas. El mismo es relevante ya que los estudios en pequeñas y medianas empresas y sobre monitoreo aun son muy incipientes en Brasil. La investigación se caracteriza por ser una encuesta o survey, en la cual se aplicó un cuestionario que fue respondido por los dirigentes de las unidades investigadas. Entre los principales resultados obtenidos se destacan que las empresas privilegian el monitoreo de algunos aspectos del ambiente en detrimento de otros, se basan en un reducido número de fuentes de informaciones y las barreras al monitoreo parecen situarse más en el perfil gerencial de los dirigentes que en las limitaciones de recursos humanos y financieros.

Palabras clave: monitoreo ambiental; información estratégica; pequeñas empresas.

1 INTRODUÇÃO

Costuma-se atribuir muitos méritos e vantagens a uma economia com forte presença de pequenos empreendimentos bem estabelecidos. Os principais referem-se à capacidade de gerar empregos a um baixo custo e ao dinamismo que proporciona competitividade à economia da região onde se localizam, uma vez que tendem a adquirir insumos locais. Ainda na década de 1980, um estudo do Banco Mundial (Melaragno, 1982) sobre emprego e desenvolvimento de pequenas empresas propunha que estas fossem mais incentivadas para, através da criação de empregos, corrigir distorções do subdesenvolvimento que exclui larga parte da população mundial da participação nas rendas nacionais. Entre outras vantagens, apresentava a maior geração de empregos diretos por capital investido, a tendência de comprar seus insumos no mercado local beneficiando a criação de empregos indiretos e geração de poupança. Outros aspectos positivos atribuídos às micro e pequenas empresas são a formação de mão de obra para empresas de médio e grande porte e sua ampla distribuição espacial que contribui para minimizar as desigualdades regionais (Silva, 1998).

No entanto, as micro e pequenas empresas sofrem uma alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de vida, sendo poucos os empreendimentos que ultrapassam os cinco anos de existência (Gracioso, 1995). Um estudo do SEBRAE (2004) aponta que dentre os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas nesse período inicial estão a falta de capital de giro, a falta de clientes, os problemas financeiros, a concorrência e o desconhecimento do mercado.

Parte desses problemas pode estar associada à ausência de planejamento e de informações necessárias para a tomada de decisão. Uma menor atividade de monitoramento de informações do ambiente externo pode colocar as pequenas empresas em uma desvantagem de informação e conseqüentemente em desvantagem competitiva em relação aos competidores, especialmente as empresas maiores (Strandholm & Kumar, 2003). Corroborando esse argumento, Nerone (1997) apresenta resultados de que a principal causa da taxa de falência de pequenas empresas residiria na incapacidade em empregar técnicas básicas de planejamento estratégico e de monitoramento ambiental.

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa cujo objetivo consistiu em investigar as práticas adotadas pelos dirigentes de pequenas empresas industriais na coleta e busca das informações necessárias para a tomada de decisão estratégica. Assim, foram investigados a frequência do monitoramento ambiental, os tipos de informações monitoradas, as fontes utilizadas para obter as informações e as principais barreiras enfrentadas pelos dirigentes ao realizar a atividade de monitoramento.

2 MONITORAMENTO AMBIENTAL NA PEQUENA EMPRESA

Um dos pioneiros no tema foi Aguilar (1967), que define o monitoramento como a forma pela qual os dirigentes obtêm informações relevantes sobre eventos que ocorrem fora da empresa de maneira a guiar futuros cursos de ação. Yunggar (2005) sustenta que o monitoramento do ambiente externo traz informações importantes, evitando, assim, a estagnação da organização ao manter seus dirigentes informados sobre as mudanças ambientais.

Aguilar (1967) mostra que o monitoramento está relacionado tanto com a informação a ser obtida no ambiente quanto com o modo como essa informação é obtida, destacando, assim, a frequência e as fontes de monitoramento. Aprofundando os estudos de Aguilar (1967), Daft, Sormunen e Parks (1988) estabeleceram que a frequência refere-se ao número de vezes em que o dirigente monitora o ambiente, enquanto o modo refere-se ao tipo de fonte usada para obter a informação. As fontes podem variar de pessoais (contatos e conversas realizados face a face ou por meio telefônico) a impessoais (escritas ou documentais) e de externas (se encontram fora da organização) a internas (se encontram dentro da organização) (Daft; Sormunen & Parks, 1988; Beal, 2000). Os estudos sobre monitoramento em pequenas empresas têm analisado os tipos de informação do ambiente externo monitorados e as fontes usadas para sua obtenção, destacando os aspectos mais monitorados e as fontes mais usadas nessas empresas. Neste sentido estão os estudos de Johnson e Kuehn (1987), Smeltzer et al. (1988), Groom e David (2001) e Pineda et al. (1998).

Johnson e Kuehn (1987) verificaram o processo de aquisição de informação e o valor a elas atribuído pelos dirigentes de pequenas empresas, comparando esses resultados com os obtidos em uma amostra de grandes empresas. Os resultados indicaram que os dirigentes de pequenas empresas exercem um monitoramento contínuo do ambiente, investindo mais tempo que seus congêneres das grandes empresas. O foco principal situou-se, respectivamente, em obter informações do mercado de atuação, tecnologia e condições econômicas, e as fontes mais usadas foram verbais do tipo informal, com consumidores e fornecedores sendo mais frequentemente consultados.

O estudo de Smeltzer et al. (1988) investigou práticas de monitoramento ambiental de pequenas empresas e identificou a frequência de monitoramento e as fontes de informações mais usadas por organizações de pequeno porte. Os aspectos do ambiente considerados mais importantes e mais monitorados foram o mercado de atuação e as condições da economia. Embora o mercado de atuação tenha recebido destaque, os competidores não foram vistos como fontes importantes de informações e os dirigentes entrevistados tinham poucas coisas a falar sobre eles. Em consonância

com os resultados obtidos por Johnson e Kuehn (1987) estão a frequência do monitoramento, o tipo de informação mais pesquisada e as fontes preferidas para obtê-las.

Na literatura em Administração, um dos principais fatores externos considerados influentes para a competitividade organizacional é a concorrência. Fann e Smeltzer (1989) investigaram o uso que pequenas empresas fazem de informações sobre concorrentes no planejamento de curto e de longo prazo. De forma geral, o estudo mostrou que as pequenas empresas não valorizam informações sobre a concorrência e consideram que se seu produto é bom, ele será vendido, fazendo pouca diferença a postura dos competidores. O pouco apreço pelo papel dos concorrentes ocorreu independentemente do porte, receita, idade ou setor de atuação das empresas pesquisadas. Os consumidores, fornecedores e publicações do setor foram fontes mais valorizadas do que os competidores. Outro fator de destaque foi constatar que a busca de informações dos competidores não se dá de forma direta, mas por meio de empregados, consumidores, fornecedores e propaganda, ou seja, indiretamente. A baixa interação com concorrentes refletiu também na inexistência de práticas cooperativas, como compras conjuntas.

A pouca preocupação com competidores por parte de pequenas empresas também recebeu suporte no estudo de Groom e David (2001). Os autores identificaram que a maioria dos pequenos negócios não se preocupa com informações sobre competidores, especialmente nas empresas consideradas de melhor performance. No entanto, algumas barreiras foram identificadas para o acesso a essas informações. A falta de processo formal para compartilhar informações foi considerada a principal barreira por metade das empresas pesquisadas, enquanto 36% citaram a falta de recursos e a inabilidade para lidar com informações em conjunto.

A desatenção para com competidores também foi detectada. Fidelis e Cendon (2002), em estudo realizado com pequenas e médias indústrias do setor metal mecânico do Vale do Aço em Minas Gerais, identificaram que grande parte das empresas não procura informações sobre concorrentes ou o fazem de forma esporádica, enquanto Almeida (1997) identificou que informações sobre os concorrentes estão entre as de menor importância para as pequenas empresas da cidade de Londrina, no Paraná.

Em relação ao uso de informação, os estudos de Pineda et al. (1998), Groom e David (2001) e Barbosa (2006) procuraram verificar diferenças entre uso de fontes de informação e o tamanho da empresa.

Procurando identificar os fatores que levam à escolha de certas fontes de informação na pequena empresa, Pineda et al. (1998) verificaram que a intensidade da busca de informações varia conforme a área de decisão. Na sua pesquisa identificaram que algumas áreas de decisão são mais

monitoradas que outras: linha de produtos e qualidade dos produtos são mais pesquisadas do que finanças e escolha de sistemas computacionais. As áreas de decisão mais monitoradas são justamente aquelas consideradas mais importantes e nas quais os dirigentes julgam-se mais eficazes em lidar com elas. No Brasil, resultados semelhantes foram obtidos por Almeida (1997), porém com a diferença de que alguns aspectos, embora considerados importantes, são negligenciados pelos dirigentes das pequenas empresas quando do monitoramento do ambiente.

Outro resultado obtido por Pineda et al. (1998) foi que a intensidade do uso de fontes internas variou pouco entre as áreas de decisão, ao contrário das fontes externas. Houve uma tendência de se utilizar mais fontes internas para todas as áreas de decisão. No entanto, na medida em que aumentou a importância da área de decisão e a percepção da eficácia do dirigente ao lidar com ela, aumentou também o uso de fontes de informações externas. Isto ajuda a explicar pesquisas divergentes quanto ao uso de fontes externas e internas, uma vez que esta pesquisa examinou áreas de decisões diferentes.

Groom e David (2001) constataram que empresas menores, com menos de dez empregados, privilegiam fontes externas de informação, resultado semelhante ao obtido por Barbosa (2006), que verificou que aqueles que atuam em pequenas empresas acessam mais fontes externas do que fontes internas comparativamente com os dirigentes de empresas de grande porte. Cabe destacar que o estudo de Barbosa (2006), conduzido no Brasil, envolveu jovens profissionais atuando em empresas de diversos setores não se restringindo a entrevistar os dirigentes das organizações. Na mesma linha de resultados de Groom e David (2001) e Barbosa (2006), o estudo das práticas de busca de informação em pequenas empresas de base tecnológica de McGee e Sawyerr (2003) verificou que as fontes mais acessadas pelas empresas foram as do tipo externas e do tipo pessoais e as menos acessadas pelas empresas da amostra foram as do tipo impessoais ou escritas.

Em outro estudo no Brasil, com dirigentes de pequenos empreendimentos hoteleiros, Cancellier e Alberton (2008) verificaram que entre os aspectos mais monitorados do ambiente estão os ligados aos clientes, às normas reguladoras do setor e aos fornecedores, enquanto os aspectos menos monitorados estão relacionados aos concorrentes e aos bancos/financiadores. Em relação às fontes de informação, as mais acessadas envolvem contatos com clientes e empregados da empresa e as menos acessadas envolvem os concorrentes e seminários/cursos. Os resultados mostraram uma maior frequência de uso de fontes internas e menor uso de fontes externas à empresa.

Em pesquisa com hotéis de Hong Kong, Jogaratnan e Law (2009) verificaram os clientes como aspecto mais monitorado e as condições políticas como aspecto menos monitorado. Dentre as fontes, as mais utilizadas envolveram os contatos com clientes e empregados gerentes e as menos

utilizadas estavam relacionadas a consultores, relatórios externos e publicações do setor. Assim como no estudo de Cancellier e Alberton (2008) foi verificado uma maior frequência de uso de fontes internas e menor de fontes externas à empresa.

3 VARIÁVEIS MAIS ASSOCIADAS AO MONITORAMENTO AMBIENTAL NA PEQUENA EMPRESA

As pesquisas revisadas neste trabalho mostraram que algumas variáveis encontram-se associadas ao monitoramento, podendo influenciar ou ser influenciadas pelos padrões de conduta das pequenas empresas na realização dessa atividade estratégica. As principais foram: percepção da incerteza ambiental, alinhamento da estratégia da empresa com o ambiente, grau de empreendedorismo, desempenho empresarial e competidores.

A percepção do meio ambiente pode afetar o padrão de monitoramento realizado pelas empresas. Aquelas que se defrontam com ambientes incertos e complexos podem desenvolver monitoramento mais frequente e intenso para lidar com a mudança (Duncan, 1972) e algumas pesquisas mostram que há forte associação entre percepção de incerteza no ambiente e padrão de monitoramento ambiental.

Lang et al. (1997) estudaram a relação entre a percepção de incertezas ambientais, na forma de ameaças e oportunidades, por parte de gestores de pequenas empresas e seu comportamento de busca de informações. A pesquisa mostrou que tanto ameaças como oportunidades são fortes estímulos para a busca de informações e que ela cresce na medida em que aumenta a percepção de ameaças competitivas ou de oportunidades de crescimento. No entanto, foi verificada uma associação negativa entre percepção de oportunidades e percepção de ameaças, indicando que os dirigentes as percebem exclusivamente. Considerando que apenas uma delas prevalece, os gerentes das pequenas empresas pesquisadas parecem não refletir sobre oportunidades quando percebem ameaças competitivas e, da mesma forma, ignoram ameaças quando percebem oportunidades de crescimento.

Este resultado encontra eco na pesquisa de Cancellier (2001) realizada em pequenas empresas industriais. No seu estudo, o autor identificou que os dirigentes analisavam o ambiente exclusivamente à procura de novas oportunidades, ignorando as ameaças competitivas presentes. As ameaças só eram percebidas quando os impactos na organização já estavam fortes demais para serem ignorados.

Em outra pesquisa, Daft et al. (1988) procuraram verificar se o ambiente de tarefa gera mais incerteza que o macroambiente e se a maior percepção de incerteza leva ao uso de fontes pessoais e externas em detrimento de fontes impessoais e internas. Os resultados indicaram que os recursos organizacionais são realmente direcionados para os setores estratégicos geradores de maior incerteza, e tanto setores do ambiente de tarefa – principalmente consumidores e competidores – como do macroambiente – em especial condições econômicas – geram alto grau de incerteza. Embora se tenha verificado uso mais intenso de fontes pessoais, as empresas pesquisadas responderam ao aumento da incerteza com maior frequência de pesquisa em todas as fontes, sejam elas pessoais, escritas, externas ou internas, indicando que elas são complementares.

Sawyerr (1993) replicou em pequenas e médias empresas nigerianas o estudo de Daft et al. (1988). De forma geral, seus resultados também indicam que a percepção de incerteza leva a uma maior frequência de monitoramento de informações, bem como a um maior interesse pelo setor do ambiente gerador da incerteza. Em ambos os estudos verificou-se que os maiores geradores de incerteza foram os setores de consumidores/mercados e condições da economia. Porém, algumas diferenças significativas foram identificadas, como uma maior incerteza no setor político/legal percebida pelas empresas nigerianas.

No estudo de Sawyerr (1993), os setores ambientais de consumidores/mercados, fatores político/legais e fontes de recursos, mesmo gerando maior incerteza, não foram monitorados com maior frequência. O ambiente político/legal não foi monitorado provavelmente por não poder ser influenciado, assim como as fontes de recursos, dominadas e determinadas pelo governo. O menor monitoramento em consumidores/mercados causou surpresa e talvez se explique pelo fato de os mercados na Nigéria serem dominados por grandes multinacionais capazes de facilmente repelir iniciativas de empresas locais.

Em relação ao uso de fontes de informações, Sawyerr (1993) identificou que, quanto maior a percepção de incerteza no macroambiente, maior o uso de fontes externas e impessoais, porém não verificou um coeficiente de correlação significante em relação à percepção de incerteza no ambiente de tarefa e uso de fontes externas/internas ou pessoais/impessoais.

Aprofundando o estudo da percepção da incerteza e práticas de monitoramento, Stewart Jr., May e Kalia (2008) compararam amostras de pequenas empresas dos Estados Unidos e da Índia e verificaram que quando os empreendedores percebem altas taxas de mudança no ambiente incrementam sua frequência de monitoramento e nenhuma diferença no monitoramento foi encontrada entre esses países.

Beal (2000) estudou a frequência e amplitude do escopo do monitoramento e sua relação com o alinhamento entre a estratégia da organização e seu meio ambiente. A frequência está relacionada com o número de vezes e a quantidade de informações obtidas em um dado período de tempo, enquanto o escopo diz respeito à amplitude dos diferentes setores do ambiente que a empresa monitora. Para operacionalizar a estratégia, o autor considerou como base as estratégias genéricas de Porter (1986) e para o ambiente utilizou os estágios do ciclo de vida da indústria.

Dentre os resultados obtidos destaca-se que a frequência do monitoramento não foi significativa para o alinhamento estratégia competitiva/ambiente, contrariando a hipótese de pesquisa. A maior frequência de busca de informações não mostrou um coeficiente estatisticamente significativo para todas as combinações de alinhamento entre as diversas estratégias competitivas e estágios de ciclo de vida da indústria.

Já o escopo do monitoramento recebeu suporte parcial, uma vez que a obtenção de informações de diversos setores ambientais mostrou forte associação com o alinhamento entre estágio de crescimento da indústria e as diferentes estratégias competitivas, bem como associação com o alinhamento entre estágio de maturidade da indústria e estratégias de liderança de custo. O monitoramento em consumidores e competidores mostrou associação com o alinhamento em todos os estágios de ciclo de vida, enquanto o monitoramento das condições econômicas, sociais e políticas não mostrou associação com competir com sucesso em qualquer estágio do ciclo de vida, independentemente da estratégia adotada pela empresa.

Procurando identificar a influência que o grau de empreendedorismo pode exercer no monitoramento de informações na pequena empresa, Schafer (1990) relata uma pesquisa que investigou o nível de empreendedorismo e preferências por fontes escritas ou pessoais em pequenas empresas de serviço de saúde. Medindo o empreendedorismo com base na orientação para inovação, propensão ao risco e proatividade, a autora identificou que as empresas com alto nível de empreendedorismo utilizaram fontes pessoais significativamente em maior grau do que as empresas classificadas como de médio ou baixo nível de empreendedorismo. Quanto às fontes escritas, não foram verificadas diferenças significativas entre as empresas mais e menos empreendedoras.

Outra variável que pode ser associada significativamente ao padrão de monitoramento do ambiente é o desempenho. Espera-se que o monitoramento contribua para o melhor alinhamento da empresa com o ambiente bem como para o alcance de patamares mais elevados de performance. De forma geral, as pesquisas em pequenas e médias empresas envolvendo esta relação mostram padrões diferentes entre unidades com baixo e alto desempenho, a despeito da dificuldade em se medir o desempenho nas organizações de menor porte.

Dollinger (1985) procurou identificar a natureza dos contatos ambientais e desempenho em pequenas empresas. Sua pesquisa continha a hipótese de uma associação positiva entre performance financeira e nove categorias de contatos ambientais: clientes/consumidores, vendedores/fornecedores, novos empregados, consultores externos (incluindo bancos, advogados e contadores), associações empresariais, escritórios regulatórios/sindicais, acionistas/credores, e competidores.

Excetuando clientes/consumidores, todas as outras categorias do ambiente investigadas tiveram correlação positiva fortemente significativa com as medidas de desempenho. A surpreendente associação negativa verificada entre contatos com clientes e desempenho da empresa pode ser explicada pelo provável envolvimento do empreendedor com o esforço de vendas. Especialmente nas menores empresas da amostra, em termos de número de funcionários, estes contatos foram muito frequentes e duraram pouco tempo, entre $\frac{1}{2}$ e $\frac{1}{4}$ da duração dos contatos com outras categorias.

No entanto, cada um dos demais aspectos sozinho não desempenhou papel muito relevante. As correlações individuais entre cada categoria e desempenho foram fracas, enquanto a relação entre os contatos gerais com o ambiente e desempenho foram razoavelmente fortes. Isto indica que nenhum aspecto em especial isoladamente é crucial para o desempenho, mas sim o equilíbrio da atenção dada para múltiplos fatores.

A constatação de que empresas de desempenho superior realizam monitoramento mais amplo e frequente do ambiente é corroborada pelos resultados obtidos por Daft et al. (1988). Os pesquisadores identificaram que os dirigentes de empresas de alto desempenho não limitam seus padrões de pesquisa de informação, pesquisam mais frequentemente e em maior variedade de fontes, e mais cuidadosamente adaptam a busca de informações à percepção da incerteza estratégica em todos os setores e não apenas nos considerados mais influentes.

As empresas pesquisadas de melhor desempenho procuram informações sobre competidores, consumidores, condições da economia e aspectos socioculturais. As de menor desempenho pesquisam mais em tecnologia e aspectos regulatórios da indústria. Outro resultado importante verificado foi que as empresas de melhor performance aumentam o monitoramento junto a fontes pessoais em maior grau do que as de menor performance na medida em que cresce a incerteza estratégica.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracterizou-se por ser um estudo descritivo do tipo levantamento ou survey com corte transversal. A pesquisa do tipo levantamento ou survey é aquela em que o objetivo principal é examinar a existência de padrões e relacionamentos entre determinadas variáveis, obtendo dados por meio de entrevistas ou questionários (Bryman, 1989). A informação é coletada em um número determinado de variáveis e infere-se o grau de causalidade e relação entre elas. O corte transversal é caracterizado pelo fato de se pesquisar as práticas de monitoramento ambiental presentes nas empresas no momento da realização da pesquisa, sem investigação das práticas passadas ou sua evolução no tempo, o que caracterizaria um corte longitudinal.

A população-alvo da pesquisa foi composta pelas pequenas empresas industriais localizadas na região da grande Florianópolis com pelo menos 1 (um) ano de atividade ininterrupta. São consideradas pequenas empresas industriais as que possuem 10 (dez) ou mais empregados e menos de 100 (cem), e médias as que possuem 100 (cem) ou mais empregados e menos de 500 (quinhentos). O tempo mínimo de existência foi considerado importante por excluir a participação de empresas recém-criadas e ainda em fase de estruturação e entrada em seus respectivos mercados. A listagem da população foi obtida mediante fornecimento do cadastro de indústrias da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). A pesquisa lançou mão de uma amostra composta de 83 empresas da listagem obtida.

A coleta de dados foi realizada por meio do envio de questionários autoadministrados após contato prévio com a empresa. Esse tipo de questionário é aquele estruturado de forma que o respondente possa preencher o conjunto de questões por si mesmo, sem o auxílio ou intervenção do pesquisador. Mesmo assim, optou-se pela visita do pesquisador às unidades da amostra para preenchimento do questionário, evitando o não retorno de instrumentos quando autoadministrados. Precedeu a coleta a realização de pré-testes com quatro unidades da população previamente escolhidas, de forma a assegurar a eficaz estruturação das questões e a compreensão dos respondentes sobre o conteúdo do questionário. Todo o processo de coleta foi realizado em um período de três meses, para evitar uma influência do fator tempo nas respostas acerca do ambiente de negócios das empresas.

Para a análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva por meio de cálculo de médias, desvio padrão, contagem de frequência e cálculos percentuais. Buscou-se ainda identificar os tipos de informação com maior e menor frequência de monitoramento, a preponderância do uso de determinadas fontes em detrimento de outras, as maiores e menores barreiras enfrentadas no

monitoramento e as principais necessidades de obtenção de informações pelas empresas pesquisadas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa sobre monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo em pequenas e médias empresas foi realizada na região da grande Florianópolis. Das empresas pesquisadas, 86,7% eram pequenas (entre 10 e 99 funcionários) e 13,3% eram de médio porte (entre 100 e 499 funcionários). Quanto à idade, 3,6% tinham até 5 anos de existência, 14,5% entre 5 e 10 anos, 27,7 entre 10 e 15 anos e 54,2 tinham mais de 15 anos de existência. Em relação ao faturamento, 40,7% indicaram ter receita bruta de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), 34,6% entre R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e 10.000.000,00 (dez milhões de reais) e 24,7 acima de R\$10.000.000,00 (dez milhões de reais).

5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A frequência de monitoramento de informações sobre os aspectos do ambiente externo foi obtida através da utilização de uma escala pelos respondentes que indicavam o grau de frequência de obtenção de informações para 19 aspectos externos. A escala variou de 1 (frequência muito baixa) a 5 (frequência muito alta). Além da frequência de monitoramento para cada aspecto, as empresas foram questionadas se havia necessidade de obter mais informações úteis sobre o respectivo aspecto para a tomada de decisões gerenciais. Os resultados obtidos com essas duas primeiras variáveis são apresentados na Tabela 1.

A Tabela 1 apresenta a média e desvio padrão das respostas de todas as empresas pesquisadas para o item frequência de monitoramento conforme a escala apresentada e o percentual de empresas que responderam sim ou não para a necessidade de informações sobre cada aspecto ambiental.

Tabela 1 - Frequência do Monitoramento Ambiental

Aspecto do Ambiente Externo		Frequência		Há necessidade de mais informações sobre este aspecto?	
		Média	Desvio Padrão	Sim	Não
	Preços praticados pelos concorrentes	3,25	1,23	55,6%	44%
	Mudanças nos produtos dos concorrentes	2,71	1,21	46,2%	53,8%
	Mudanças no Marketing dos concorrentes	2,42	1,2	35,4%	64,6%
	Introdução de novos produtos pelos concorrentes	2,65	1,23	55,8%	44,2%
	Custos e resultados financeiros dos concorrentes	1,69	0,88	25,6%	74,4%
	Necessidades dos clientes	4,11	0,89	81,3%	18,7%
	Hábito de compras dos clientes	3,43	1,07	72,7%	27,3%
	Perfil dos clientes (socioeconômico, distribuição geográfica)	3,26	1,05	77,2%	22,8%
	Utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços	3,23	1,13	48,7%	51,3%
0	Preços e prazos praticados pelos fornecedores	3,85	0,98	74,0%	26,0%
1	Fornecedores – inovação em insumos/serviços	3,51	1,02	75,7%	24,3%
2	Identificação de novos fornecedores	3,4	1,03	85,1%	14,9%
3	Mudanças nas tendências do mercado de atuação (crescimento, declínio, novos segmentos de clientes, novos usos para o produto, etc.)	3,23	1,12	75,6%	24,4%
4	Surgimento de inovações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços ou processos da empresa	3,47	0,95	79,5%	20,5%
5	Práticas de bancos e financiadores	2,77	1,21	48,7%	51,3%
6	Condições gerais da economia (ex: taxas de juros, inflação, câmbio, PIB)	3,29	1,06	66,2%	33,8%
7	Condições socioculturais da sociedade	2,72	1,12	56,0%	44,0%
8	Condições demográficas da população	2,48	1,3	51,3%	48,7%
9	Leis e normas que regulam o setor	3,56	1,05	78,1%	21,9%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à variável fonte de informação, as empresas pesquisadas indicaram, com base em uma lista de 19 (dezenove) fontes, a principal fonte utilizada para obter informações sobre cada um dos aspectos externos investigados.

O Quadro 1 abaixo mostra as fontes mais citadas pelas empresas pesquisadas como sendo as mais utilizadas para obter informações sobre os aspectos externos.

Quadro 1 - Fontes Utilizadas Para Obter Informações

Aspecto do Ambiente Externo		Fonte Mais Utilizada pelas Empresas da Pesquisa
	Preços praticados pelos concorrentes	Contato direto com clientes
	Mudanças nos produtos dos concorrentes	Contato direto com clientes
	Mudanças no Marketing dos concorrentes	Contato direto com clientes
	Introdução de novos produtos pelos concorrentes	Contato direto com clientes
	Custos e resultados financeiros dos concorrentes	Contato direto com clientes
	Necessidades dos clientes	Contato direto com clientes
	Hábito de compras dos clientes	Contato direto com clientes
	Perfil dos clientes (socioeconômico, distribuição geográfica)	Contato direto com clientes
	Utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços	Contato direto com clientes
0	Preços e prazos praticados pelos fornecedores	Contato direto com fornecedores
1	Fornecedores – inovação em insumos/serviços	Contato direto com fornecedores
2	Identificação de novos fornecedores	Contato em feiras e exposições
3	Mudanças nas tendências do mercado de atuação (crescimento, declínio, novos segmentos de clientes, novos usos para o produto, etc.)	Jornais e revistas da imprensa em geral
4	Surgimento de inovações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços ou processos da empresa	Jornais e revistas da imprensa em geral
5	Práticas de bancos e financiadores	Especialistas (Consultores e Advogados)
6	Condições gerais da economia (ex: taxas de juros, inflação, câmbio, PIB).	Jornais e revistas da imprensa em geral
7	Condições socioculturais da sociedade	Jornais e revistas da imprensa em geral
8	Condições demográficas da população	Jornais e revistas da imprensa em geral
9	Leis e normas que regulam o setor	Publicações técnicas da aérea ou do setor

Fonte: Dados da pesquisa

As barreiras ao monitoramento do ambiente externo foram obtidas através da classificação que as empresas pesquisadas deram às 12 barreiras descritas no questionário. A classificação deu-se por meio da indicação em uma escala que variou de 1 (barreira muito fraca) a 5 (barreira muito alta).

A Tabela 2 apresenta a média e desvio padrão de cada barreira conforme os dados obtidos das empresas pesquisadas.

Tabela 2 - Barreiras À Obtenção De Informações

	Descrição da Barreira	Média	Desvio Padrão
	Dificuldade de selecionar, dentre todos os tipos de variáveis externas, quais realmente são as mais importantes e que devem ser monitoradas.	2,65	0,96
	Ausência de um lugar (por ex: arquivo físico ou eletrônico) para armazenar todas as informações coletadas e assim facilitar a consulta por parte dos dirigentes e demais colaboradores.	2,85	1,36
	Dificuldade dos demais colaboradores em identificar quais variáveis do ambiente externo mais exercem influência sobre a empresa.	3,09	1,01
	Dificuldade em identificar ou acessar boas fontes para as informações.	3,01	1,06
	Dificuldade de avaliar o impacto que as mudanças em cada variável do ambiente externo exercerá sobre a empresa.	3,25	1,03
	Dificuldade de avaliar o impacto que as mudanças das variáveis do ambiente externo em conjunto exercerá sobre a empresa.	3,06	1,02
	Dificuldade em lidar com o alto volume de informações.	3,12	1,12
	Falta de tempo das pessoas que fazem o monitoramento.	3,39	1,34
	Falta de um processo estruturado para coletar, armazenar e distribuir as informações necessárias para quem as precisa dentro da empresa.	3,35	1,18
0	Falta de recursos financeiros.	3,29	1,30
1	Concentração da função monitoramento em poucos dirigentes da empresa, sobrecarregando-os.	3,33	1,23
2	Desinteresse das pessoas da empresa de que é necessário estar bem informado sobre as coisas que acontecem fora da empresa.	2,78	1,22

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados obtidos foi realizada identificando-se os aspectos com maior e menor frequência de monitoramento relacionados com a indicação de haver ou não necessidade de mais informações sobre eles, as fontes mais citadas como sendo as principais para cada aspecto externo, e as maiores e menores barreiras percebidas pelas empresas em suas atividades de monitoramento ambiental.

Os aspectos com maior frequência de monitoramento (Tabela 3) estão relacionados com clientes, fornecedores, aspectos regulatórios e novas tecnologias em produtos e processos. Não obstante estes itens serem os de maior frequência de monitoramento, as empresas pesquisadas indicaram, em sua grande maioria, necessitarem de ainda mais informações sobre eles. Poder-se-ia supor que, quanto mais um aspecto é monitorado, mais informações se obtêm sobre ele e, conseqüentemente, menor torna-se a necessidade de se obter mais dados. Isto não é verificado na pesquisa, pois os aspectos mais monitorados também estão entre aqueles que as empresas indicaram necessitar de mais informações. Esta constatação pode encobrir atividades de monitoramento pouco eficazes e estruturadas que mesmo com alta frequência de busca não proporcionam as informações desejadas.

Tabela 3 - Aspectos Mais Monitorados

Aspecto do Ambiente Externo	Frequência		Há necessidade de mais informações sobre este aspecto?	
	Média	Desvio Padrão	Sim	Não
Necessidades dos clientes	4,11	0,89	81,3%	18,7%
Preços e prazos praticados pelos fornecedores	3,85	0,98	74,0%	26,0%
Leis e normas que regulam o setor	3,56	1,05	78,1%	21,9%
Fornecedores – inovação em insumos/serviços	3,51	1,02	75,7%	24,3%
Surgimento de inovações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços ou processos da empresa	3,47	0,95	79,5%	20,5%

Fonte: Dados da pesquisa

O destaque que os clientes tiveram estão alinhados aos resultados obtidos por Jogaratnan e Law (2009), Cancellier e Alberton (2008), Johnson e Kuehn (1987) e Smeltzer et al. (1988), sugerindo uma forte orientação para o cliente/mercado de atuação nas pequenas empresas, independentemente dos setores de atuação ou país da amostra.

Dentre os aspectos com menor frequência de monitoramento (Tabela 4) ganham destaque aqueles referentes aos concorrentes, uma vez que 4 dos 5 aspectos menos monitorados estão a eles relacionados. Este achado corrobora as pesquisas no exterior de Smeltzer et al. (1988), Fann e Smeltzer (1989), Groom e David (2001) e, no Brasil, as de Fidelis e Cendon (2002), Almeida (1997) e Cancellier e Alberton (2008) que identificaram que as pequenas e médias empresas pouco procuram e valorizam informações sobre concorrentes ou o fazem de forma esporádica e pouco frequente.

Tabela 4 - Aspectos Menos Monitorados

Aspecto do Ambiente Externo	Frequência		Há necessidade de mais informações sobre este aspecto?	
	Média	Desvio Padrão	Sim	Não
Custos e resultados financeiros dos concorrentes	1,69	0,88	25,6%	74,4%
Mudanças no Marketing dos concorrentes	2,42	1,2	35,4%	64,6%
Condições demográficas da população	2,48	1,3	51,3%	48,7%
Introdução de novos produtos pelos concorrentes	2,65	1,2	55,8%	44,2%
Mudanças nos produtos dos concorrentes	2,71	1,21	46,2%	53,8%

Fonte: Dados da pesquisa

Inversamente aos aspectos mais monitorados, os menos monitorados são os que um menor número de empresas informou necessidade de obter mais informações. Excetuam-se as condições demográficas da população e introdução de novos produtos pelos concorrentes que pouco mais da metade das empresas indicaram ter necessidade de mais informações sobre eles.

Das fontes mais utilizadas (Quadro 2), apenas 6 foram classificadas como as mais utilizadas para obter informações sobre cada aspecto do ambiente externo. Destas, destacam-se os contatos diretos com clientes como a fonte mais utilizada para 9 dos 19 aspectos externos investigados na pesquisa. Em seguida estão os jornais e revistas da imprensa em geral como a fonte mais utilizada para 5 aspectos externos. O uso extensivo dos clientes como fonte de informação pode ser explicado pelo fato de na pequena empresa ser comum os dirigentes envolverem-se e usarem boa parte do seu tempo com o esforço de vendas. Este achado vai ao encontro do obtido por Johnson e Kuehn (1987) e por Cancellier e Alberton (2008), que identificaram os clientes como a fonte mais utilizada por pequenas empresas. Ao contrário dos achados de Smeltzer et al. (1988) a família do proprietário não aparece como fonte importante de informação.

Quadro 2 - Fontes Mais Utilizadas

Fonte Mais Utilizada	Aspecto do Ambiente Externo
Contato direto com clientes	Preços praticados pelos concorrentes
	Mudanças nos produtos dos concorrentes
	Mudanças no Marketing dos concorrentes
	Introdução de novos produtos pelos concorrentes
	Custos e resultados financeiros dos concorrentes
	Necessidades dos clientes
	Hábito de compras dos clientes
	Perfil dos clientes (socioeconômico, distribuição geográfica)
Utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços	
Jornais e revistas da imprensa em geral	Mudanças nas tendências do mercado de atuação (crescimento, declínio, novos segmentos de clientes, novos usos para o produto, etc.)
	Surgimento de inovações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços ou processos da empresa.
	Condições gerais da economia (ex: taxas de juros, inflação, câmbio, PIB)
	Condições socioculturais da sociedade
	Condições demográficas da população
Contato direto com fornecedores	Preços e prazos praticados pelos fornecedores
	Fornecedores – inovação em insumos/serviços
Contato em feiras e exposições	Identificação de novos fornecedores
Publicações técnicas da área ou do setor	Leis e normas que regulam o setor
Especialistas (Consultores e Advogados)	Práticas de bancos e financiadores

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados mostram também que as fontes mais utilizadas são externas em detrimento de fontes internas, o que corrobora os resultados obtidos por Johnson e Kuehn (1987), Smeltzer et al. (1988), Groom e David (2001), Jogaratnam e Law (2006) e, no Brasil, por Barbosa (2006) e Cancellier e Alberton (2008).

Pode-se constatar que apenas duas fontes respondem por ser as mais utilizadas em quase $\frac{2}{3}$ de todos os aspectos investigados. Isto pode representar uma dependência do monitoramento em um número bastante reduzido de fontes, o que dificulta a obtenção de dados mais precisos e aumenta o subjetivismo das avaliações. Também indica uma tendência de obtenção de informações de forma indireta, uma vez que várias informações dos concorrentes são obtidas por meio de clientes.

As maiores barreiras (Tabela 5) enfrentadas pelas empresas do estudo na sua atividade de monitoramento estão relacionadas com as atividades dos dirigentes e à estruturação do processo de monitoramento. A falta de tempo das pessoas que fazem o monitoramento e a concentração desta

função em poucos dirigentes são barreiras que se relacionam. Os dirigentes nas pequenas empresas normalmente estão assoberbados de tarefas e a pouca participação de outros membros organizacionais pode levar à dificuldade em lidar com o processo de monitoramento.

Correlato a isto, a segunda maior barreira identificada na pesquisa refere-se à falta de um processo estruturado para coletar, armazenar e distribuir informações, ou seja, estabelecer atividades e definir responsabilidades, integrando o processo. Na única pesquisa revisada que incluiu o estudo de barreiras ao monitoramento, Groom e David (2001) obtiveram resultado similar ao constatar que a principal barreira relatada na sua amostra de pequenas empresas consistiu na ausência de um processo formal para partilhar informações.

Tabela 5 - Maiores barreiras

Descrição da Barreira	Média	Desvio Padrão
Falta de tempo das pessoas que fazem o monitoramento.	3,39	1,34
Falta de um processo estruturado para coletar, armazenar e distribuir as informações necessárias para quem as precisa dentro da empresa.	3,35	1,18
Concentração da função monitoramento em poucos dirigentes da empresa, sobrecarregando-os.	3,33	1,23

Fonte: Dados da pesquisa

As menores barreiras (Tabela 6) enfrentadas pelas empresas do estudo na sua atividade de monitoramento estão relacionadas com a seleção de variáveis, desinteresse das pessoas com a informação e armazenagem dos dados obtidos. Isto indica que as empresas consideram não ser problemático determinar o que precisa ser monitorado e que pode não ser difícil envolver os demais membros da organização, uma vez que é considerado pequeno o grau de desinteresse das pessoas de que é necessário estar bem informado sobre as coisas que acontecem fora da empresa.

Tabela 6 - Menores Barreiras

Descrição da Barreira	Média	Desvio Padrão
Dificuldade de selecionar, dentre todos os tipos variáveis externas, quais realmente são as mais importantes e que devem ser monitoradas.	2,65	0,96
Desinteresse das pessoas da empresa de que é necessário estar bem informado sobre as coisas que acontecem fora da empresa.	2,78	1,22
Ausência de um lugar (por ex: arquivo físico ou eletrônico) para armazenar todas as informações coletadas e assim facilitar a consulta por parte dos dirigentes e demais colaboradores.	2,85	1,36

Fonte: dados da pesquisa

Aliando estes achados com os verificados entre as maiores barreiras, pode-se deduzir que o perfil dos dirigentes pode ser um limitador do monitoramento. A concentração do monitoramento em poucos dirigentes pode ser mais influenciado por um perfil gerencial centralizador do que pela capacidade e possibilidade de participação dos demais colaboradores na atividade de monitoramento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações atualmente têm um valor estratégico para as organizações. Sua utilização de forma eficiente pode representar um diferencial importante em relação aos concorrentes para a sobrevivência e o crescimento organizacional.

Esta pesquisa mostrou que as pequenas e médias empresas industriais executam atividades de monitoramento do ambiente externo e não se caracterizam como sistemas fechados ensimesmados. No entanto, alguns aspectos externos são mais privilegiados do que outros no monitoramento. Clientes e fornecedores são fatores monitorados com maior frequência do que os concorrentes e as condições demográficas e socioculturais da sociedade.

Alguns resultados encontraram eco em muitas das demais pesquisas revisadas. Os clientes figuram como o aspecto mais frequentemente monitorado, independentemente de setor e país de localização. No entanto, assim como em outros estudos realizados no Brasil e no exterior, os concorrentes continuam sendo negligenciados em suas práticas. As empresas da pesquisa parecem reduzir a dimensão dos concorrentes restringindo-as aos preços praticados, excluindo, assim, inovações, custos e mudanças mercadológicas por eles provocadas.

A pesquisa também indica que as empresas utilizam um reduzido número de fontes de informações para cobrir um vasto número de aspectos do ambiente externo. As informações oriundas dos clientes são superutilizadas, informando sobre aspectos vindos não só de clientes como dos próprios concorrentes. Revistas e jornais da imprensa em geral também são utilizados para informar sobre diversos aspectos do ambiente, mesmo para questões mais específicas como mudanças nas tendências do mercado de atuação e inovações nos produtos, serviços e processos da empresa.

A tendência de lançar mão de fontes do tipo externas verificadas nesta pesquisa corroborou os resultados dos demais estudos revisados. A incidência desse resultado em variados estudos sugere uma incipiente organização de dados internamente às pequenas empresas para subsidiar a

tomada de decisão. Nos estudos em que fontes internas aparecem com maior frequência de utilização elas se relacionam com contatos com empregados e gerentes indicando que compilação e organizações de informações podem ser pouco comuns nos pequenos empreendimentos.

Em relação às barreiras, a concentração da função monitoramento no dirigente e sua falta de tempo sugerem que os desafios podem estar mais relacionadas com o perfil centralizador dos dirigentes do que a limitações de recursos humanos e financeiros. Os estudos na área, no entanto, são escassos ao tratar desse tema, o que sugere a realização de novas pesquisas.

A baixa frequência de monitoramento de aspectos externos considerados importantes, o número reduzido de fontes utilizadas e as barreiras ao monitoramento identificadas na pesquisa, em conjunto, sugerem que as empresas do estudo apresentam sistemas de monitoramento pouco estruturados e sistematizados, ainda muito fundados no empirismo e na percepção de seus dirigentes. Isto sinaliza que há um grande campo para a evolução da prática de monitoramento entre as empresas de pequeno e médio porte.

Os resultados obtidos permitem ponderar pela validade e continuidade de se pesquisar o tema proposto. Um aumento da amostra e a obtenção de respostas em outros setores além da indústria podem reforçar e delimitar os resultados aqui alcançados. O conteúdo dos resultados obtidos indicam especificamente a relevância de estudos acerca do uso e razões da preferência/negligência de certas fontes e tipos de informação no monitoramento, bem como das barreiras enfrentadas na obtenção e análise de diferentes tipos de informação. Sugerem, também, a investigação do impacto e associação de algumas variáveis nas práticas de monitoramento em pequenas empresas: desempenho, concorrentes, bem como características e perfil de seus dirigentes.

Por fim, o uso de metodologias qualitativas pode favorecer a obtenção de dados no contexto e na realidade social em que o monitoramento ocorre, captando aspectos manifestos e não manifestos sobre o fenômeno monitoramento ambiental na pequena e média empresa.

REFERÊNCIAS

Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: MacMillan.

Almeida, M. I. R. (1997). Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração [CD]*, 21, Rio das Pedras, RJ, Brasil.

- Barbosa, R. R. (2006, janeiro/junho). Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, (número Especial), 91-102.
- Beal, R. M. (2000, January). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 27-47.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organizational studies*. London: Routledge, 1989.
- Cancellier, E. L. P. L. (2001). A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração [CD]*, 20, Campinas, São Paulo, Brasil.
- Cancellier, E. L. P. L. & Alberton, A. (2008, janeiro/junho). O monitoramento do ambiente em meios de hospedagem: um estudo comparativo nas regiões de Florianópolis e Balneário Camboriú. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, (número Especial).
- Daft, R. L.; Sormunen, J. & Parks, D. (1988, April/March). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9 (2), 123-139.
- Dollinger, M. J. (1985, January). Environmental contacts and financial performance of the small firm. *Journal of Small Business Management*, 23 (1), 24-30.
- Duncan, R. B. (1972, September). Characteristics of organization environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313-327.
- Fann, G. L. & Smeltzer, L. R. (1989, Summer). The use of information from and about competitors in small business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*; 13, 35-43.
- Fidelis, J. R. F. E & Cendon, B. V. (2002). Inteligência empresarial no setor metal mecânico. *Anais do Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento [CD]*, 3, São Paulo, SP, Brasil.
- Gracioso, F. (1995). *Grandes sucessos da pequena empresa*. Brasília: SEBRAE.
- Groom, J. R. & David, F. R. (2001, Winter). Competitive intelligence activity among small firms. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66 (1), 12-20.
- Jogarathnam, G. & Law, R. (2006, May). Environmental scanning and information source utilization: exploring the behavior of Hong Kong hotel and tourism executives. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30 (2). 170-190.
- Johnson, J. L. & Kuehn, R. (1987, July). The small business owner/manager's search for external information. *Journal of Small Business Management*, 25 (3), 53-60.
- Lang, J. R., Calatone, R. J. & Gudmundson, D. (1997, January). Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35 (1), 11-23.

Mcgee, J. E. & Sawyerr, O. O. (2003, October). Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 41 (4), 385-401.

Melaragno, M. L. (1982). Banco Mundial: employment and development of small enterprises-sector policy paper. *Revista de Administração de Empresas*, 22, (4), 82-84.

Nerone, F. A. (1977). Applying the strategic planning process to small business enterprises. p. PhD Thesis the Union Institute, California, EUA.

Pineda, R. C., Lerner, L. D., Miller, M. C. & Philips, S. J. (1998, January). An investigation of factors affecting the information-search activities of small business managers. *Journal of Small Business Management*, 36 (1), p. 60-71.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Sawyerr, O. O. (2000, June) Executive environmental scanning, information source utilization, and firm performance: The case of Nigeria. *Journal of Applied Management Studies*, 9 (1), 95-115.

Schafer, D. S. (1990, Winter). Level of entrepreneurship and scanning source usage in very small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 19-31.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (1993). *Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil*. Brasília, Brasil: SEBRAE Nacional.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (2004). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília, Brasil: SEBRAE Nacional.

Silva, A. B. (1998). *A pequena empresa na busca da excelência*. João Pessoa, PR, Brasil: Universitária.

Smeltzer, L. R.; Fann, G. L. & Nikolaisen, V. N. (1988, July). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 26 (3), 55-62.

Stewart Jr., W. H.; May, R. C. & Kalia, A. (2008, January). Environmental perceptions and scanning in United States and India: convergence in entrepreneurial information seeking? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1), 83-106.

Strandholm, K. & Kumar, K. (2003). Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: the advantage of size. *Journal of American Academy of Business*, 3 (1/2), 416-421.

Yunggar, M. (2005). Environmental scanning for strategic information: content analysis from Malaysia. *The Journal of American Academy of Business*, 6 (2), 324-331.

Recebido: 12/03/2009

Aprovado: 05/05/2009
